

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**РОЗВИТОК МЕРЕЖІ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА  
УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ**

Студентки 4 курсу, 1 групи,  
спеціальності 073 «Готельно-  
ресторанний менеджмент»  
освітньої програми «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

*(підпис студента)*

Невмержицької  
Юлія  
Андріївни

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

*(підпис керівника)*

Салімон  
Ольга  
Миколаївна

Гарант освітньої програми  
к.е.н, доц.

*(підпис гаранта)*

Ткачук  
Тетяна  
Михайлівна

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри  
готельно-ресторанного  
бізнесу

проф. Бойко М.Г.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**

на випускну кваліфікаційну роботу студентів

**Невмержицькій Юлії Андріївній**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Розвиток мережі суб'єктів ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу»

Затверджена наказом ректора від «16» лютого 2023 р. № 490

**1. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 02 червня 2023 р.

**2. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи**

*Мета роботи* – дослідження розвитку мережі «Львівська майстерня шоколаду» на умовах франчайзингу м. Київ.

*Об'єктом дослідження* є мережа на умовах франчайзингу при веденні ресторанного бізнесу.

*Предметом дослідження* є теоретичні положення та методичні рекомендації щодо розвитку мережі на умовах франчайзингу «Львівська Майстерня шоколаду».



### **3. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):**

#### **ВСТУП**

#### **РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ» НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ У М.КИЇВ**

1.1. Оцінка діяльності мережі

1.2. Аналіз розвитку франчайзингу мережі «Львівська майстерня шоколаду»

#### **РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕРЕЖІ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ» М.КИЇВ**

2.1. Заходи щодо вдосконалення розвитку умов франчайзингу для покращення роботи мережі

2.2. Ефективність запровадження заходів у мережі «Львівська майстерня шоколаду»

**ВИСНОВКИ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**ДОДАТКИ**

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	факт
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	02.06.2023	02.06.2023
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання</i>	03.06.2023	03.06.2023
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в</i>		
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «30» вересня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи,  
к.е.н, доцент

(підпис)

**Салімон О.М.**

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми,  
к.е.н, доцент

(підпис)

**Ткачук Т.М.**

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання  
студент-дипломник

(підпис)

**Невмержицька Ю.А**

(ініціали, прізвище)



## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Студентка Невмержицька Ю.А виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Розвиток мережі суб'єктів ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.*

*У випусковій кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи впровадження франчайзингу у ресторанній мережі.*

*На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад впровадження франчайзингу на ринку ресторанних послуг.*

*За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню пропозицій впровадження франчайзингу на ринку ресторанних послуг.*

*Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.*

*Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.*

Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис, дата)

**Салімон О.М.**

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента **Невмержицької Ю.А.** може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми, к.е.н., доцент  
Завідувач кафедри,  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

**Ткачук Т.М.**

**Бойко М.Г.**

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## МІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.....	7
ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ» НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ У М.КИЇВ .....	8
1.1. Оцінка діяльності мережі «Львівська майстерня шоколаду» м. Київ..	8
1.2. Аналіз розвитку франчайзингу мережі «Львівська майстерня шоколаду».....	<b>Error!</b>
<b>ror! Bookmark not defined.</b>	
РОЗДІЛ 2.....	30
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕРЕЖІ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ» М.КИЇВ .....	30
2.1. Заходи щодо вдосконалення розвитку умов франчайзенгу для покращення роботи мережі .....	30
2.2. Ефективність запровадження заходів у мережі «Львівська майстерня шоколаду» .....	38
Висновок.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Список літературних джерел.....	56



## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасному світі бізнесу нічого не стоїть на місці. Великі компанії прагнуть стати ще більшими, менші – зайняти гідне місце у цьому у світі. Одним з дійсно ефективних способів досягти своїх цілей є франчайзинг. Франчайзинг, як дійсно особливий спосіб ведення бізнесу, все більше поширюється та зазнає успіху у багатьох країнах світу. Франчайзинг на сьогодні – це перспективний вид підприємства, що розвивається, що передбачає здійснення діяльності під орендованим торговим знаком або комерційним позначенням, що регламентується договором.

**Метою** є дослідження та розвиток франчайзингу, як особливий метод ведення бізнесу у ресторанній.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- розкрити теоретичні основи франчайзингу у ресторанній сфері;
- розглянути сутність та визначити види франчайзингу;
- проаналізувати діяльність мережі «Львівська майстерня шоколаду» м. Київ;
- надати економічну характеристику мережі;
- розглянути пропозиції щодо вдосконалення роботи мережі «Львівська майстерня шоколаду» м. Київ.

**Об'єктом дослідження** є мережа на умовах франчайзингу при веденні ресторанного бізнесу.

**Предметом дослідження** методичні та практичні підходи до удосконалення роботи мережі «Львівська майстерня шоколаду», м. Київ.

**Методи дослідження.** Методом дослідження випускної кваліфікаційної роботи базувалось на аналізі теоретичних наукових джерел,

якісна обробка інформація та спостереження використання на практиці особливого методу ведення бізнесу.

**Інформаційна база.** Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність мережі «Львівська майстерня шоколаду» та матеріали з соціальних мереж закладу.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для впровадження сервісних технологій у підприємствах ресторанного господарства.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 40 стор., на яких представлено 10 таблиць та 2 рисунків.



## РОЗДІЛ 1

# ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ» НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ У М. КИЇВ

### 1.1. Характеристика діяльності мережі «Львівська майстерня шоколаду» м. Київ

Мережа «Львівська майстерня шоколаду» є однією з найвідоміших і популярних мереж кав'ярень та магазинів шоколаду в Україні. Її діяльність оцінюється дуже високо як клієнтами, так і експертами у галузі ресторанного та готельного бізнесу.

Мережа «Львівська майстерня шоколаду» має власне виробництво шоколаду в Львові, що дозволяє контролювати якість продукції з початку до кінця. Виробництво здійснюється відповідно до всіх стандартів якості та безпеки харчових продуктів.

Одним із особливих проєктів мережі є «Шоколадна фабрика», де клієнти можуть спостерігати за процесом виробництва та придбати свіжі, тільки що виготовлені продукти. Це створює додаткову цінність для клієнтів та підвищує рівень довіри до мережі.

Крім того, мережа відділяє велику увагу екологічній відповідальності та сталим рішенням. Вона активно застосовує принципи відновлюваної енергії, переробки відходів та зменшення вуглецевого сліду. У мережі «Львівська майстерня шоколаду» є програма «Green Chocolate», яка дозволяє клієнтам здійснювати покупки, при цьому зберігаючи навколишнє середовище.

Для підтримки своєї репутації та забезпечення високої якості продуктів, мережа «Львівська майстерня шоколаду» постійно контролює якість своїх інгредієнтів та процесу виробництва. Всі шоколадні вироби мережі виготовляються з використанням натуральних інгредієнтів, без штучних добавок та консервантів.

Для забезпечення високої якості та ефективного управління, мережа «Львівська майстерня шоколаду» використовує інноваційні технології та системи. Наприклад, вона використовує систему управління якістю ISO 9001:2015, що дозволяє забезпечити стандартну якість продуктів та послуг у всіх магазинах мережі. Також вона використовує спеціальну програму, яка дозволяє контролювати продажі та інші фінансові показники в режимі реального часу.

У загальному, мережа «Львівська майстерня шоколаду» є успішним прикладом візуальної компанії, яка пропонує високоякісні продукти та послуги, що задовольняють потреби і бажання клієнтів. Крім того, мережа активно використовує соціальні мережі та інтернет-маркетинг для просування своїх продуктів та приваблення нових клієнтів.

Важливою складовою успіху мережі «Львівська майстерня шоколаду» є її співробітники, які завжди готові допомогти клієнтам та надати необхідну інформацію про продукти та сервіс. Команда мережі постійно навчається та розвивається, щоб забезпечити якість обслуговування на вищому рівні.

Таким чином, оцінка діяльності мережі «Львівська майстерня шоколаду» є дуже високою, як серед клієнтів, так і експертів у галузі готельно-ресторанного бізнесу. Мережа продовжує розвиватися та пропонувати нові продукти та послуги, дотримуючись своєї філософії - створювати продукти високої якості, які дарують радість та задоволення клієнтам.

Окрім того, мережа активно працює над розвитком своєї мережі, відкриваючи нові кав'ярні та магазини шоколаду не тільки в Україні, але і за її межами. Команда «Львівська майстерня шоколаду» докладает зусиль для забезпечення якісного сервісу та продукції на всіх етапах, від виробництва до продажу.

Усе це дозволяє мережі «Львівська майстерня шоколаду» бути однією з найкращих мереж шоколадних магазинів в Україні та поза її межами. Клієнти



довіряють мережі своє здоров'я та задоволення від споживання високоякісного шоколаду, а експерти оцінюють її якість та професійність.

Крім того, мережа «Львівська майстерня шоколаду» активно співпрацює зі спільнотою та розвиває соціальні проекти. Наприклад, вона бере участь у програмі «Чисте місто», яка спрямована на зменшення забруднення міста, а також забезпечує підтримку молодих талантів та спонсорує місцеві спортивні та культурні заходи.

У цілому, мережа «Львівська майстерня шоколаду» є прикладом успішної компанії, яка забезпечує високу якість продуктів та послуг, екологічну відповідальність та соціальну активність. Вона заслуговує на високу оцінку та довіру клієнтів та експертів.

Для забезпечення зручності та доступності для клієнтів, мережа «Львівська майстерня шоколаду» має більше десяти магазинів у Львові та інших містах України, а також інтернет-магазин, де можна придбати продукцію онлайн.

У загальному, мережа «Львівська майстерня шоколаду» займає лідерські позиції на ринку шоколаду та кондитерських виробів в Україні та має потенціал для подальшого розширення та розвитку.

Усі ці фактори підтверджують високу оцінку діяльності мережі «Львівська майстерня шоколаду». Вона є успішною компанією, яка активно розвивається та впроваджує нові ініціативи для підвищення якості своєї продукції та задоволення потреб споживачів.

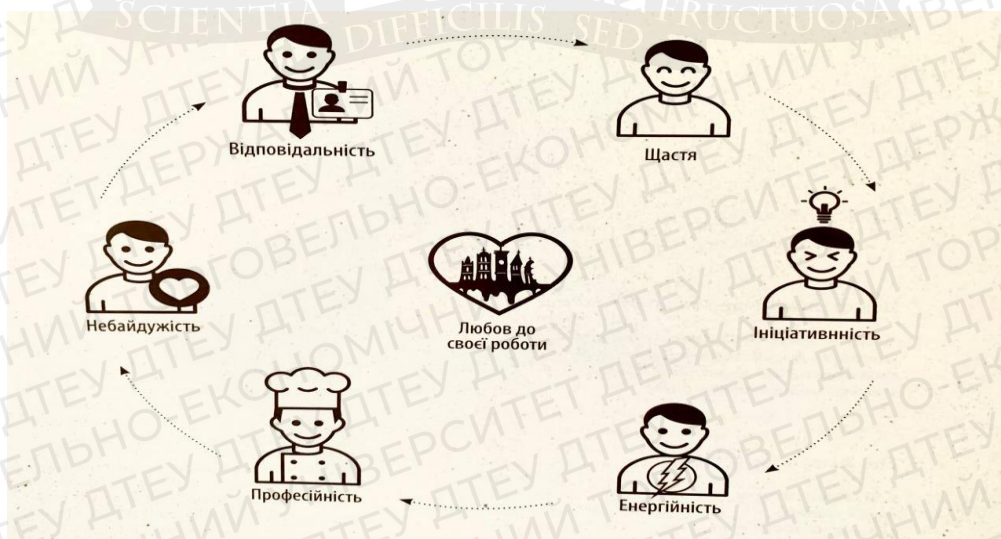
На сьогодні асортимент цукерок приблизно 80 видів різноманітних трюфельних, марципанових, горіхових, пралінових, шоколадно-карамельних та кремових цукерок. Також до складу виготовлення шоколаду ручної роботи входить різноманітний шоколад, драже, горіхи в шоколаді, фігурки. Шоколад до майстерні прибуває в дропсах з Бельгії, топиться і же потім утворюються різні фігурки та різні шоколадні вироби. Можна підмітити, що шоколад не лише бельгійський, також є Уганда, Негро, Перу, Еквадор, Коста-Ріка.

«Львівська майстерня шоколаду» зарекомендувала себе, як місце для проведення ділової зустріч, романтичної вечери чи гарного відпочинку після напруженого робочого дня. як сімейна кав'ярня. Основна місія – створювати смачні шоколадні вироби ручної роботи, дарувати щастя.

Місія компанії відповідає на три ключові питання:

1. Чим займається компанія?
2. Як саме «Львівська майстерня шоколаду» покращує життя людей?
3. В чому їхня унікальність?

Велику увагу компанія приділяє своїм працівникам. Тому з метою допомогти працівникам зрозуміти стратегію розвитку, спільні завдання, цілі та філософію компанії, спрямовуючи зусилля всіх працівників в одне русло. Щоб допомогти працівникам постійно покращувати рівень сервісу та обслуговування в закладах мережі, було створено книгу працівників Тренінговим центром ЛМШ, яка стане для кожного працівника помічником. Також в компанії дуже цінуються позитивні якості, якими наділені їхні працівники. Тому виділяють 7 основних цінностей (рис 1.1).



**Рис. 1.1 «Сім основних цінностей»**

Зовнішній вигляд працівників є важливим фактором, який впливає на враження гостя, тому є перелік умов. Всі працівники повинні орієнтуватись



у складі кожного напою та десерту з меню. Стандарти обслуговування – це база, на якій будується всі система управління сервісом. В усіх видах сервісу обслуговування здійснюється працівниками, які є обличчям компанії. Сервіс у ЛМШ вимагає від працівників усіх робочих ділянок певних якостей: фізичної витривалості, організаційності та чіткості в роботі, доброї пам'яті та швидкої реакції, бажання працювати, навчатись та розвиватись, хороших комунікаційних навичок, які проявляються у спілкуванні з гостями та в роботі з колективом. Персонал кожного закладу повинен мати менеджера закладу, касира, консультанта торговельного закладу, продавця цукерок, бариста, офіціанта та хостес.

Всі заклади розташовані на центральних вулицях міст, де завжди присутня велика кількість людей, серед яких є жителі міста, і його гості. Перше враження у потенціальних клієнтів формується з того, що вони побачать, проходячи повз. Тому особлива увага приділяється на:

- Прилеглу територію до закладу, щоб була чистою на відстані 3-5 метрів;
  - Всі скляні поверхні та двері були чистими упродовж усього дня;
  - Вітрини повинні бути декоровані відповідними елементами та освітлюватися в темну пори року доби;
  - На входних дверях повинні бути розміщенні всі інформаційні наліпки;
- На фасаді обов'язково повинні бути такі атрибути, як прапор, печатка, дерев'яна вивіска, гонг(за побажанням власника) див. рис. 1.2



**Рис. 1.2 «Головні атрибути»**

І інтер'єрі кав'ярні немає неважливих деталей. Всі компоненти, що формують образ кав'ярні у свідомості відвідувачів, повинні бути взаємопов'язані. Кожна дрібничка робить свій внесок у створення неповторної атмосфери, якою славиться заклад. Є кілька вимог щодо створення атмосфери приміщення:

- Температура  $+18^{\circ}$  -  $+21^{\circ}$
- Вологість повітря в межах 35-75%
- В музичному плейлисту використовується тільки затверджена відповідною особою пісня
- Для відтворення відео-роликів дозволяється використовувати лише ті, які були попередньо затверджені.

Літній майданчик – це тимчасова споруда, яка зводиться на весняно-літній період. Він повинен відповідати концепції «Львівській майстерні шоколаду», щоб відвідувачі змогли насолодитись шоколадними виробами у затишній атмосфері, створений вишуканим декором. Також майстерня має мобільні торговельні майданчики, які здебільшого розташовані у торгових центрах. Кожен майданчик повинен відповідати певним вимогам до зовнішнього вигляду.

Посуд, який використовується для подачі напоїв та десертів – призначений та закріплений окремо для кожної позиції меню кав'ярні. Використання будь-іншого посуду не дозволяється, якщо цей посуд не був погоджений відповідальною особою.

Окрім надання послуг кав'ярні та крамниці, «Львівська майстерня шоколаду» може запропонувати додаткові послуги – майстер-класи, шоколадну екскурсію, декорування шоколадних виробів, корпоративний продаж, інтернет замовлення. Активність зараз у соціальних мережах відіграє важливу роль щодо поширення інформації.

Мережа «Львівська майстерня шоколаду» почала відкривати свої франчайзингові магазини з 2014 року. У цей період були відкриті перші три франчайзингові магазини, які знаходяться у містах Рівне, Тернопіль та Івано-



Франківськ. Пізніше, з 2015 року, мережа активно розвивалась та відкривала нові магазини у різних містах України.

По мірі зростання попиту на продукцію мережі та успіху перших франчайзингових магазинів, «Львівська майстерня шоколаду» почала активніше розглядати можливість розширення через франчайзинг. Таким чином, відкриття франчайзингових магазинів стало одним з ключових елементів стратегії розвитку мережі.

Умови відкриття франчайзингового закладу мережі «Львівська майстерня шоколаду» можуть відрізнятись залежно від країни та регіону, в якому планується відкриття. Однак, загалом основні умови відкриття франчайзингового закладу включають (табл. 1.1):



Таблиця 1.1

### Основні умови відкриття франчайзингового закладу

№	Базові умови співпраці
1	1. Паушальний внесок розраховується індивідуально. Він коливається в межах 15 000 дол. США для країн Європи та близького Сходу. Для територіально віддалених країн (Пд. або ж Сх. Азія та інших материків) розмір паушального внеску збільшується відповідно до розрахункових витрат.
2	Продукція асортименту «Львівської майстерні шоколаду» надається для Франчайзі згідно погодженого прайсу.
3	Франчайзі сплачує щомісячний платіж (до 6 % від загального обороту) – роялті, величина якого визначається під час укладання договору. З моменту відкриття надаються канікули тривалістю до 2 місяців.
4	Середньостатистична сума інвестицій становить від 50 000 дол. до 150 000 дол. США (в залежності від початкового стану приміщення та дизайну проекту).
5	В період підготовки проекту до запуску закладу витрати на проживання проектної групи лежать на Франчайзі (решта витрат, пов'язаних з проектною групою та відкриттям об'єкту, покриваються паушальним внеском).

Перш за все, мережа «Львівська майстерня шоколаду» відома своїм високим рівнем обслуговування та якістю продукції. Кав'ярні мережі знаходяться в центрі міст та відомих торгових центрах, завжди чисті та добре

обладнані. Клієнти можуть насолоджуватися свіжою кавою та випічкою, а також придбати різноманітні види шоколаду, виготовленого з натуральних інгредієнтів та зі свіжої какаоової боби.

Дуже важливим моментом у співпраці та надання дозволу відкриття закладу – це місце знаходження самого закладу. Львівська майстерня шоколаду завжди придержується одного з найголовніших правил, щоб всі заклади гостинності мали перевагу зі сторони місцезнаходження, адже великий залог успіху та прибутку є саме воно. Загальні вимоги наведені нижче.

Загальні вимоги до вибору локації та приміщення:

1) перевага надається приміщенням з фасадним входом та мінімум одним фасадним вікном (у ТРЦ рекомендоване розміщення поруч із дитячими зонами відпочинку або ж супермаркетом). Рекомендована локація приміщення у центральних частинах міста або основних торговельно-розважальних центрах;

2) площа приміщення від 120-150 кв.м, з яких від 90 кв.м. – це торговельна площа закладу;

3) потужність електроспоживання закладу – не менше 16 кВт (у країнах з середньою температурою повітря більше 25°C буде потреба у збільшенні потужності індивідуально до розрахункової кількості кондиціонерів);

4) наявність проекту вентиляції приміщення;

5) можливість розміщення зовнішнього блоку кондиціонера не на фасадній частині (у ТРЦ важлива можливість індивідуального регулювання температури у межах  $(18 \pm 3)^\circ\text{C}$ );

6) бажана наявність паркомісць поруч із закладом та можливість розміщення літньої тераси;

7) наявність пандуса.

Сплативши паушальний внесок, отримуєте:

- право на використання ТМ «Львівська майстерня шоколаду»;
- застосування відтестованої бізнес-моделі;



- прорахунок економічної моделі рентабельності з визначенням терміну окупності;
- супровід/підготовка до запуску проекту за участі проектної групи:
  - розробка дизайн-проекту;
  - програмне забезпечення (яке адаптоване індивідуально під особливості діяльності «Львівської майстерні шоколаду»);
  - навчання та атестація персоналу Тренінговим центром Компанії;
  - впровадження концепції та корпоративних стандартів;
  - посібник Франчайзі, який містить деталізовані покрокові інструкції, правила, документацію щодо ведення бізнесу, які допоможуть організувати діяльність під час старту та в майбутньому;
  - розроблене меню та технологічні карти;
  - маркетинговий супровід;
  - запуск закладу за участі проектної команди;
  - оптимізація процесів роботи закладу на момент відкриття.

Для компанії франчайзинг – це спосіб розширення бізнесу. Для підприємців франчайзинг – це один із способів стати власником бізнесу. Щоб досягти високого рівня взаємодії та захисту з боку франчайзера, франчайзі повинен сформувати особливості взаємини із франчайзером наведені нижн.

Підтримка Франчайзі протягом дії договору Франчайзингу включає:

- тренінгові програми та організація системи навчання для працівників мережі;
- супровід менеджера франчайзингу для вирішення операційних питань, надання відповідей на нестандартні питання та контакту з профільними спеціалістами Компанії;
- стабільне оновлення асортименту крамниці з врахуванням тенденцій ринку та святкових періодів;

- повне забезпечення крамниці якісними шоколадними виробами виключно від виробника;
- забезпечення брендованими матеріалами та посудом;
- постійне оновлення меню кав'ярні;
- дизайнерські послуги;
- розробку поліграфічних матеріалів для реалізації маркетингових заходів;
- можливість використання системи лояльності;
- допомогу у контролі якості роботи персоналу та дотримання стандартів обслуговування;
- можливість переймати досвід партнерів-франчайзі з інших регіонів.

На сьогоднішній день, мережа «Львівська майстерня шоколаду» має понад 30 франчайзингових магазинів, розташованих у різних містах України. Відкриття франчайзингових магазинів стало важливим фактором успіху мережі та сприяло її розширенню на нові ринки, відкриті заклади наведені у таблиці 1.2

Таблиця 1.2

### Міста відкриття франчайзингових магазинів

Місто	Рік відкриття	Приблизний термін окупності або прибуток
Львів	2009	2-3 роки
Київ	2013	3-4 роки
Харків	2014	3-4 роки
Одеса	2015	3-4 роки
Івано-Франківськ	2016	3-4 роки
Тернопіль	2017	3-4 роки
Луцьк	2018	3-4 роки
Рівне	2019	3-4 роки
Ужгород	2020	3-4 роки

З табл.1.2. видно, що мережа «Львівська майстерня шоколаду» успішно розширюється та відкриває нові франчайзингові магазини в різних містах України. Прибутковість магазинів зазвичай досягається протягом 3-4 років з моменту їх відкриття, що може бути корисною інформацією для потенційних франчайзі-власників. Зауважимо, що успіх кожного окремого



магазину може залежати від багатьох чинників, і що прибутковість може відрізнятись в залежності від локації магазину, конкуренції та інших факторів. Також статистика відкриття магазинів в різних містах показує, що мережа активно розширюється і знаходиться в стадії активного розвитку, що може свідчити про її успішність на ринку.

Об'єктом дослідження є «Львівська майстерня шоколаду» – компанія, яка створює шоколад ручної роботи та мережа кав'ярень, яка діє на ринку послуг більше 13 років. Мережа, яка показала високий рівень гостинності не тільки на території України, а також за межами її.

Для повного ознайомлення з діяльністю компанії сформовано дос'є, яке можна побачити у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Характеристика мережі «Львівська майстерня шоколаду»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ
Скорочена назва	ТОВ «Шокооооооооолад»
Статус юридичної фірми	Не перебуває у статусі припинення
Код ЄДРПОУ	36417791
Дата реєстрації	25.03.2009 (13 років 1 місяць)
Уповноважені особи	Дубова Наталія Михайлівна
Розмір статутного капіталу	3 154 000,00 грн
Організаційно-правова норма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів Інші: 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Продовж табл.1.3.

Види діяльності	<p>47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах</p> <p>47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах</p> <p>47.78 Роздрібна торгівля іншими неживаними товарами в спеціалізованих магазинах</p> <p>56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування</p> <p>68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна</p> <p>68.20 Надання в оренду експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування</li> <li>• 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки</li> </ul>
-----------------	--

Ця таблиця інформує про розподіл функцій у системі стратегічного управління для Львівської майстерні шоколаду. Кожен стовпчик таблиці відповідає окремій посаді директора, а рядки вказують на конкретні функції, пов'язані зі стратегічним управлінням. Знак "+" відображає, які функції призначені для кожної посади. Таблиця показує, які функції пов'язані з різними аспектами стратегічного управління, такими як стратегічний аналіз, формування стратегічних цілей, розробка стратегії, контроль та оцінка її реалізації.

## 1.2. Аналіз розвитку франчайзингу мережі «Львівська майстерня шоколаду»

Мережа «Львівська майстерня шоколаду» є однією з найбільших та найуспішніших мереж кондитерських виробів в Україні. Згідно з офіційною статистикою, у 2021 році мережа мала доходи на рівні 1,5 мільярда гривень та більше 1200 співробітників.

Основним джерелом прибутку є продаж шоколадних виробів та кондитерських виробів через власні магазини, франшизи та онлайн-магазин.



Крім того, мережа розвиває співпрацю з готелями, ресторанами та кав'ярнями, що допомагає збільшувати обсяг продажів та привертати нових клієнтів.

У рамках своєї діяльності, мережа «Львівська майстерня шоколаду» активно впроваджує нові технології та розширює асортимент своєї продукції. Це дає можливість залучати нових клієнтів та збільшувати обсяг продажів.

Також варто відзначити, що мережа має досить високі витрати на виробництво продуктів, оскільки використовує тільки натуральні та якісні інгредієнти та здійснює екологічну упаковку продуктів. Однак, завдяки високій якості та популярності продуктів, мережа здатна успішно компенсувати витрати та забезпечувати високу рентабельність бізнесу.

Усі ці фактори свідчать про успішну економічну характеристику мережі «Львівська майстерня шоколаду», яка продовжує займати лідерські позиції на ринку та активно розвиватись.

Основні етапи розвитку франчайзингу у компанії складається з наступних пунктів:

- Визначення напрямку (вибір бажаних міст та країн);
- Пошук та відбір потрібного (відповідального) партнера;
- Керування пошуку партнера приміщення, що відповідає умовам;
- Підписання договору франчайзингу;
- Розробка дизайну та ремонтні роботи;
- Підбір та навчання персоналу;
- Запуск закладу;
- Логістика та подальша підтримка.

Загальне уявлення про розподіл відповідальностей та функцій між різними посадами директорів у контексті стратегічного управління Львівської майстерні шоколаду.

Таблиця 1.4

**Матриця розподілу функцій у системі стратегічного управління  
Львівська майстерня шоколаду**

№	Функції	Генеральний директор	Фінансовий директор	Комерційний директор	ІТ директор	Директор з забезпечення
1	Розробка стратегії	+		+	+	
2	Аналіз ринку та конкурентного середовища			+		
3	Формування стратегічних цілей та місії підприємства	+				
4	Управління ризиками та стратегічним плануванням	+				
5	Розробка стратегічного бюджету		+			
6	Керування взаємодією з клієнтами та партнерами			+		
7	Моніторинг та оцінка реалізації стратегії	+	+	+	+	
8	Управління змінами та ініціативами	+		+		+
9	Організація системи комунікацій у процесі реалізації	+				+
10	Керування інформаційними технологіями				+	
11	Управління фінансовими ресурсами		+			
12	Управління персоналом та розвиток команди					+
13	Координація виконання стратегічних проектів	+				
14	Контроль за виконанням стратегії	+	+	+	+	

Загалом, проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що мережа «Львівська майстерня шоколаду» має переваги та можливості для подальшого розвитку, але також повинна вирішувати деякі проблеми та зберігати свою конкурентну перевагу на ринку. Проведено SWOT-аналіз для з'ясування сильних та слабких сторін «Львівська майстерня шоколаду». Проаналізовані сильні та слабкі сторони, можливості та загрози мережі (табл. 1.5).



Таблиця 1.5

## SWOT-аналіз «Львівська майстерня шоколаду»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока якість продукції, що забезпечує відмінну репутацію мережі та лояльність клієнтів.</li> <li>– Широкий асортимент продукції та розгалужена мережа магазинів, що дає можливість залучати нових клієнтів та збільшувати обсяг продажів.</li> <li>– Розвинута франшизна мережа, що дозволяє швидко розширюватись та збільшувати свою популярність.</li> <li>– Активна соціальна та благодійна діяльність, що збільшує популярність мережі та створює позитивне ім'я</li> <li>– Високий рівень сервісу</li> <li>– Постійне проведення тренінгів для підвищення кваліфікації персоналу</li> <li>– Довгий час у ресторанному бізнесі</li> <li>– Місце розташування (цент міста)</li> <li>– Власне виробництво</li> <li>– Власна компанія, яка займається всіма напрямками діяльності</li> <li>– Внутрішня структурна організація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока вартість продукції порівняно з конкурентами, що може знизити популярність мережі серед менш забезпечених клієнтів.</li> <li>– Обмежені можливості з розвитку онлайн-продажів та маркетингу через відсутність власної інтернет-платформи.</li> <li>– Залежність від постачальників якісних та екологічно чистих інгредієнтів, що може призвести до зростання вартості продукції та обмеження асортименту</li> <li>– Плинність кадрів, недостача працівників на деяких зонах</li> <li>– Маленький термін придатності продукції</li> <li>– Залежність від температури повітря</li> <li>– Не досконалий асортимент меню</li> <li>– Залежність від навантаження під час зимових свят</li> <li>– Не має паркінгу</li> <li>– Затримка ремонтних потреб, бо все ремонтують виключно працівники компанії</li> <li>– Відповідність свого статусу не у всіх закладах</li> </ul>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення асортименту продукції, наприклад, за рахунок виробництва здорових та екологічно чистих кондитерських виробів.</li> <li>– Розвиток онлайн-магазину та ефективний маркетинг в інтернеті</li> <li>– Розширення мережі магазинів в інших містах та країнах.</li> <li>– Розвиток франшизної мережі, що дозволить залучати нових підприємців та збільшувати дохід мережі.</li> <li>– Підвищення якості послуг та обслуговування</li> <li>– Покращення меню через нові тенденції</li> <li>– Можливість покращити свій статус</li> <li>– Покращення навчання нових працівників</li> <li>– Розширення мережі за кордоном</li> <li>– Краща маркетингова компанія</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Конкуренція з боку інших кондитерських компаній, що може призвести до зменшення популярності мережі та зниження продажів.</li> <li>– Зростання вартості інгредієнтів та зарплати працівників, що може призвести до збільшення вартості продукції та зниження прибутків.</li> <li>– Політична та економічна нестабільність в країні, що може призвести до зменшення попиту на продукцію мережі.</li> <li>– Посилення позицій конкурентів</li> <li>– Втрата клієнтів, через прибирання з меню старих позицій</li> <li>– Великі збитки через малий термін придатності продукції, на що впливає ситуація в Україні</li> </ul>

Отже, SWOT-аналіз показує, що мережа «Львівська майстерня шоколаду» має сильну репутацію та розвинуту мережу магазинів, але також має певні слабкі сторони, такі як висока вартість продукції та обмежені можливості з онлайн-продажів. Проте, є можливості для розвитку через розширення асортименту та розвиток онлайн-магазину, а також розвиток франшизної мережі. Загрози, такі як конкуренція та нестабільність в країні, потрібно враховувати

Мережа «Львівська майстерня шоколаду» теж працює та розвивається за системою франчайзингу не тільки в Україні, а й у Європі та Азії.

Наділі проектний менеджер передає заклад в руки операційному менеджеру, що займається підтримкою закладів франчайзингу. Він визначає день замовлення та відправлення товару для кожної франчайзі. Слідкує за дотриманням стандартів, відповідає на поточні питання, допомагає у розв'язанні проблем та конфліктів. Сповіщає партнерів про нововведення, проводить мотиваційні конкурси та організовує зустрічі з партнерами.

Цінники у кав'ярні встановлюються виключно відштовхуючись від місця розташування у місті, тобто його району, аналізуючи ціни у конкурентів по цій місцевості. Ціни у крамнички на солодощі встановлюються не зважаючи на місто чи район та розташування.

- Існують основні вимоги щодо франчайзингових відносин, а саме
- вступний (паушальний) внесок у розмірі 15 000 у.о;
  - щомісячний платіж, який визначається при укладанні договору;
  - сума роялті, що визначається від продажів за місяць;
  - місце розташування закладу в центральній частині міста, приміщення площею 10-150 м<sup>2</sup>, з яких мінімум 90 м<sup>2</sup> – це торгова площа закладу
  - виконання умов та стандартів.

В період підготовки запуску проекту витрати за проживання проектною групою лежать на франчайзі (решта витрат, пов'язані з проектною групою та відкриттям об'єкту, покривають паушальним внеском). Відповідно, до



партнера просувають прохання шукати будинок із старовинним фасадом. Він повинен бути лише кам'яним. Якщо звернути увагу до інших вимог, то потрібно зазначити, що площа повинна займати не менше 100 м<sup>2</sup>. Ця площа є оптимальною. Продукція асортименту «Львівська майстерня шоколаду» надає для франчайзі зі знижкою 30%. Франчайзі сплачує щомісячний платіж до 8% від загального обороту – роялті, величина якого визначається під час укладання договору. З моменту відкриття надаються відпустки тривалістю до 2 місяці. Працівники мають спеціальну форму, яка відповідає вимогам і підкреслює імідж компанії.

З метою здійснення аналізу та оцінки основних економічних показників закладу у 2021 року при стабільній ситуації в країні, потрібно здійснити аналіз його доходів, використовуючи дані фінансової звітності мережі. (табл.1.5)

Таблиця 1.6

#### Аналіз та оцінка економічної ситуації закладу

Показник	Значення
Обсяг продажів за 2021 рік	50 млн грн
Річний дохід на один магазин	5-7 млн грн
Витрати на сировину за 2021 рік	10 млн грн
Витрати на зарплату працівникам за 2021 рік	15 млн грн
Витрати на оренду та утримання магазинів за 2021 рік	8 млн грн
Витрати на маркетинг та рекламу за 2021 рік	2 млн грн
Чистий прибуток за 2021 рік	10 млн грн
Кількість магазинів в мережі	10
Середній розмір чека	150-200 грн
Відсоток прибутку від продажів	20%

Аналізуючи ці показники, можна зробити висновок, що мережа «Львівська майстерня шоколаду» є прибутковою та стабільною компанією. Обсяг продажів за 2021 рік склав 50 млн грн, а середній розмір чека

коливається в межах 150-200 грн. Річний дохід на один магазин складає від 5 до 7 млн грн.

З витрат виділяється найбільше на зарплату працівників та оренду та утримання магазинів. Однак, відсоток прибутку від продажів складає 20%, що є достатньо високим показником.

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновок, що мережа «Львівська майстерня шоколаду» займає стабільну позицію на ринку та має потенціал для розвитку та збільшення прибутку.

Також можна зазначити, що мережа має досить широку мережу магазинів, що дозволяє забезпечити широке охоплення клієнтів. Крім того, вона має сильний бренд, який підтримується активною маркетинговою діяльністю, а також високоякісним продуктом та обслуговуванням клієнтів.

Однак, серед слабких сторін можна зазначити високі витрати на оренду та утримання магазинів, що може стати проблемою при збільшенні кількості магазинів в майбутньому. Також, високі витрати на зарплату працівникам можуть позначитися на загальних витратах компанії.

Крім того, на ринку конкуренція від інших шоколадних мереж та виробників продуктів з шоколаду також може стати проблемою для мережі «Львівська майстерня шоколаду». На цьому фоні компанії необхідно зберігати свою конкурентну перевагу та розширювати свій асортимент та мережу магазинів, а також забезпечувати якісний та швидкий сервіс для клієнтів.

Зважаючи на надані фінансові показники компанії за 2020 та 2021 роки, можна провести аналіз та оцінку економічної ситуації компанії, де більшу частину прибутку складають франчайзингові магазини, виглядає наступним чином (табл. 1.7):



Таблиця 1.7

## Аналіз та оцінка економічних показників компанії

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+/-)	Темпи (%)
Виручка від продажів	8 млн грн	10 млн грн	+2 млн грн	125%
Чистий прибуток	1,2 млн грн	2 млн грн	+0,8 млн грн	166,7%
Рентабельність продажів	15%	20%	+5%	133,3%
Оборотність активів	1,5	2	+0,5	133,3%
Коефіцієнт ліквідності 1	0,8	1	+0,2	125%
Коефіцієнт ліквідності 2	1,2	1,5	+0,3	125%

За аналізом фінансових показників компанії, можна зробити наступні висновки:

- За рік виручка від продажів зросла на 125%, що є дуже добрим показником і свідчить про успішну роботу компанії.
- Чистий прибуток компанії в 2021 році становив 2 млн грн, що є на 166,7% вище, ніж в 2020 році. Це свідчить про ефективність управління компанією та її фінансову стійкість.
- Рентабельність продажів зросла на 5% і склала 20%, що є хорошим показником для компанії у цій галузі.
- Оборотність активів також зросла на 0,5, що є дуже добрим показником для компанії.
- Коефіцієнти ліквідності також показують позитивну динаміку, що свідчить про те, що компанія має достатньо грошових ресурсів для оплати своїх зобов'язань.

Отже, виходячи з даних попередніх таблиць, сформовано діаграму з основними фінансовими показниками компанії «Львівська майстерня шоколаду» представлені на рис..



**Рис. 1.3. Фінансові показники компанії у 2021 році**

На підставі даних, можна зробити наступні висновки про фінансову діяльність мережі «Львівська майстерня шоколаду» на початок 2022 року:

- Мережа має значний активний капітал, що свідчить про успішність бізнесу.
- Зобов'язання мережі не перевищують активів, що означає відсутність проблем зі стабільністю бізнесу та ризиків неплатоспроможності.
- Виручка мережі за 2021 рік була досить великою, що свідчить про успішну роботу мережі та популярність продуктів. Прибуток мережі за 2021 рік був досить значним, що свідчить про ефективність управління та здатність мережі забезпечувати рентабельність своєї діяльності.

З урахуванням розширення мережі та збільшення її рекламного бюджету, можна очікувати подальшого зростання прибутку мережі.

Мережа «Львівська майстерня шоколаду» почала відкривати свої франчайзингові магазини з 2014 року. У цей період були відкриті перші три франчайзингові магазини, які знаходяться у містах Рівне, Тернопіль та Івано-



Франківськ. Пізніше, з 2015 року, мережа активно розвивалась та відкривала нові магазини у різних містах України.

По мірі зростання попиту на продукцію мережі та успіху перших франчайзингових магазинів, «Львівська майстерня шоколаду» почала активніше розглядати можливість розширення через франчайзинг. Таким чином, відкриття франчайзингових магазинів стало одним з ключових елементів стратегії розвитку мережі.

На сьогоднішній день, мережа «Львівська майстерня шоколаду» має понад 30 франчайзингових магазинів, розташованих у різних містах України. Відкриття франчайзингових магазинів стало важливим фактором успіху мережі та сприяло її розширенню на нові ринки. Надана таблиця економічних показників франчайзингових магазинів мережі «Львівська майстерня шоколаду» дозволяє зробити декілька висновків. (табл. 1.8)

*Таблиця 1.8*

### **Економічні показники франчайзингових закладів**

Економічні показники	Значення
Середній річний обіг	\$500 000 - \$1 млн.
Середня річна чиста прибуток	\$100 000 - \$200 000
Вартість відкриття нового магазину	\$150 000 - \$300 000
Рентабельність	20% - 25%
Термін окупності	2-3 роки
Кількість співробітників	5-15
Вартість франчайзингової винагороди	\$30 000 - \$50 000
Плата за рекламу та маркетинг	2% - 4% від загального обороту

По-перше, середній річний обіг магазинів мережі складається від \$500 000 до \$1 млн, що свідчить про їх успішну роботу та популярність серед клієнтів. По-друге, середня річна чиста прибуток магазинів становить від \$100 000 до \$200 000, що свідчить про їх високу рентабельність та ефективність ведення бізнесу.

Крім того, вартість відкриття нового магазину становить від \$150 000 до \$300 000, що є досить високими витратами на вступ до бізнесу. Тим не менш, за даними таблиці, термін окупності інвестицій складає 2-3 роки, що свідчить про високу ефективність такого бізнесу та його потенціал для забезпечення стабільного доходу.

Також з таблиці видно, що франчайзингові магазини мережі «Львівська майстерня шоколаду» мають відносно невелику кількість співробітників (від 5 до 15), що може свідчити про ефективне управління та оптимізацію робочих процесів.

Нарешті, плата за франчайзинг та рекламу та маркетинг складається від 2% до 4% від загального обороту, що вказує на те, що мережа вкладає значні зусилля в рекламу та підтримку бренду, що може позитивно впливати на збільшення кількості клієнтів та популярність мережі серед широкого загалу.



## **РОЗДІЛ 2**

### **ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕРЕЖІ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ» М.КИЇВ**

#### **2.1. Заходи щодо вдосконалення розвитку умов франчайзенгу для покращення роботи мережі**

Відкриття ресторану завжди дуже хвилююча і захоплююча справа. І в багатьох випадках франшиза – дуже гарний варіант. І все ж, перед тим, як прийняти рішення, потрібно вивчити все уважно та обміркувати всі за і проти. Звернути увагу і на те, що франчайзенговий ресторан – підходящий варіант для людей, орієнтованих на командну роботу. Купівлі франшизи також підходить для тих, у кого немає підмоги у вигляді багатого підприємницького досвіду. Все таки, франчайзер надає готову бізнес-модель і, якщо не помилитись з вибором, буде багато допомоги на шляху зі сторони франчайзера.

Слід зазначити, що придбання франшизи – задоволення не для бідних, як і в цілому в Україні. За даними Асоціації франчайзингу, найдешевший варіант входження в цю технологію ведення бізнесу починається з 25 000 доларів США. Таким чином, для підтримки розвитку франчайзингу в Україні необхідно вдосконалення правової бази в напрямку підвищення захищеності як франчайзера, так і франчайзі.

Для визначення проблем, які можуть виявитись і прийняття певних рішень для їх ліквідації слід здійснювати детальний моніторинг всієї франчайзингової мережі. Цю функцію, а також консультаційну, освітню та інформаційну підтримку франчайзерів і франчайзі необхідно вбудувати в

систему регіональної підтримки малого та середнього бізнесу, посилити в цих процесах вплив і роль Асоціації франчайзингу в Україні.

Розвиток франчайзингу в Україні має певні недоліки. Окрім безліч переваг ведення цього бізнесу, існують певні недоліки властиві даній технології. Для сторони франчайзера – це перш за все, складності в розриві відносин з франчайзі, які можуть не виконувати певні умови угоди. У компанії «Львівська майстерня шоколаду», як і у безліч франчайзингових договорах передбачає неможливість для франчайзера одностороннього розірвання контракту з франчайзі, адже головною метою такої угоди є повідомлення заздалегідь (за шість місяців), виявлення певних проблем у контролі якості, що надають франчайзі, що викликане його відносною незалежністю, негативний вплив на імідж і ринкову репутацію торгової марки, постійне запізнення виплати або недоплата.

На питання «Чому закривається багато ресторані, що колись успішно розвивались?» Неправильно обрана локація місця розташування, тобто слабкий трафік відвідувачів, відсутність контролю за персоналом і фінансами, небажання власники перейматися проблемами, перекладаючи їх на вирішення адміністратора. Це тільки невелика частина причин, здатних привести здавалося б успішний заклад до банкрутства. Варто пам'ятати, що ресторанний бізнес циклічний. На нього впливають не тільки вище вказані обставини, а й віяння моди, а також насиченість пропозицій.

Мережа «Львівська майстерня шоколаду», як перспективний варіант форми ведення франчайзингового бізнесу, показує вдалий результат. Навіть за часи пандемії, тяжкий час для України, закривалось дуже багато різних закладів ресторанного бізнесу, бо не видержували фінансові кризи та закривались. В той час, як заклади мережі торгової марки «Львівська майстерня» – відкрили три франчайзингових заклади у Києві, Дніпрі та Азербайджані.

Впізнаність бренду на Українському ринку вже досить велика. Споживачі знайомі з франчайзинговими закладами, тому велика ймовірність,



у у франчайзі ЛМШ ще до віриття буде чималий запас потенціальних зацікавлених відвідувачів. Якщо купувати добре відому франшизу, попит може бути дуже високим з самого старту. Отже, витрати на залучення клієнтів будуть істотно нижчі, ніж у конкурентів, що просувають власний бізнес. Можливо, майбутні гості відвідували заклади обраної франчайзингової мережі ЛМШ, буваючи у інших містах. Або ж бачили рекламу на телебаченні, пресі або інтернеті. Завдяки цьому не доведеться ламати голову над тим, як спонукати людей відвідувати свій заклад. Вибираючи франчайзера, потрібно переконатися в тому, що пропонується їм франшиза дійсно працює та добре зарекомендована, як життєздатна. Віддавати перевагу потрібно франшизам, які вже мають успіх, тоді Підприємець зможе бути впевнений, що шанси досягти успіху також високі.

Для уникнення проблем з якими може зустрітись франчайзингова система ведення бізнесу дослідивши «Львівська майстерня шоколаду», потрібно проводити ряд заходів, щоб в кінцевому результаті мати гарні та прибуткові відношення між обома сторонами. Велика підтримка з боку франчайзера преш за все, найважливіша для плідної роботи. В головному офісі компанії існує франчайзинговий відділ, який відповідає також за дотримання та виконання всіх умов. За кожним проектом від початку до кінця повинен бути закріплений спеціаліст, який буде супроводжувати франчайзера та своєчасно повідомляти про будь-які зміни. Постійно організовувати зустрічі з іншими керівниками не франчайзинговими закладами, головним офісом, щоб мати чітке уявлення про роботу майстерень і бути в курсі всіх новинок. Адже всі фірмові кав'ярні марки «Львівська майстерня шоколаду» чітко слідкують всім правилам, де кожного місяця проводиться певний перелік перевірок по дотриманням вимог закладу торгової марки. Безпосередньо франчайзер повинен навідувати такі заклади для моніторингу вдалого зразка ведення бізнесу. Для стимуляції власників всіх франчайзингових закладів проводити певні

конкурси для визначення найкращих кав'ярень по прибутковості, обслуговування та інше.

Отже, підтримка франчайзі протягом дії договору повинна включати такі пункти:

- Тренінгові програми та організація системи навчання для працівників мереж;
  - Супровід менеджера для вирішення та допомоги всіх організаційних питань та контакту з профільними спеціалістами компанії;
  - Повне забезпечення сировини та стабільне;
  - Розробку та постання сувенірної продукції для крамниці;
  - Забезпечення брендовими матеріалами та посудом;
  - Постійне оновлення меню кав'ярні;
  - Дизайнерські послуги;
  - Розробка поліграфічних матеріалів для реалізації маркетингових заходів;
  - Можливість використання системи лояльності;
  - Допомога у контроль якості роботи персоналу та дотримання стандартів обслуговування;
  - Можливість приймати досвід партнерів-франчайзі з інших регіонів.
- Пропозиції, щодо вдосконалення франчайзингової мережі «Львівська майстерня шоколаду»:

Таблиця 2.1

**Пропозиції вдосконалення мережі «Львівська майстерня шоколаду»**

Поліпшення системи підтримки франчайзи	Приблизні витрати
Найм тренерів/консультантів	\$10,000 - \$20,000
Розробка навчальних матеріалів	\$5,000 - \$10,000
Створення онлайн-курсів/платформи	\$10,000 - \$20,000



Розробка веб-порталу	\$10,000 - \$20,000
Розробка функціоналу та налаштування платформи	\$5,000 - \$10,000
Загальні витрати	\$40,000 - \$80,000

1. Поліпшення системи підтримки франчайзи: Необхідно розробити програму навчання та підтримки франчайзи, що може зайняти від \$40,000 до \$80,000.
2. Вдосконалення продукту та розширення асортименту: Потрібно провести дослідження ринку та розробити нові рецепти та асортимент товарів. Витрати будуть залежати від конкретних проектів та досліджень.
3. Впровадження програми лояльності: Запровадження програми лояльності може збільшити продажі. Вартість впровадження залежить від обсягу та складності програми.
4. Розвиток інтернет-магазину та онлайн-продажів: Необхідно розвивати інтернет-магазин та впроваджувати онлайн-продажі. Витрати будуть залежати від обсягу та складності проекту.
5. Розвиток міжнародного бізнесу: Розширення бізнесу за межі України може вимагати витрат на ліцензування, маркетингові дослідження та адаптацію до місцевих ринків.
6. Весь бізнес у руках франчайзера: Необхідно укласти нотаріальну угоду, яка регулюватиме умови використання франшизи.
7. Суворе виконання контракту та франчайзерський контроль: Потрібно встановити політику суворого регулювання споживачів та перевірок якості через таємних покупців.
8. Обмеження переліку постачальників та умов уникнення конкурентів: Необхідно встановити обмеження та умови в угоді, що може вимагати витрати на юридичні послуги та консультації.

Ці пропозиції мають на меті покращення управління франчайзинговою мережею, розширення асортименту та залучення нових клієнтів, а також розвиток електронної комерції та міжнародного бізнесу. Інвестиції, необхідні для реалізації кожної пропозиції, можуть варіюватися в залежності від масштабів і стратегії компанії.

Важливо провести детальний аналіз кожної пропозиції, оцінити потенційну вартість, очікувані переваги та можливі ризики, щоб прийняти обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку франчайзингової мережі «Львівська майстерня шоколаду».

Звісно для франчайзера існує проблема відносно суворого дотримання франчайзі діючих стандартів у його виді діяльності. Адже дотримання стандартів контролюється шляхом систематичних перевірок, так він контролює якість послуг або товарів, що пропонується. Франчайзі повинен розуміти, що дотримання стандартів важливо в їхніх власних інтересів, бо неефективна діяльність впливає на всю франчайзингову мережу, особливо на репутацію бренду та репутацію ринку, що знижує ефективність, а іноді й закриває компанію.

Однією з серйозних проблем є ризик порушення прав інтелектуальної власності франчайзера. Коли франчайзі стає частиною франчайзингової системи, вона отримує доступ до знань та іншої інтелектуальної власності, і якщо франчайзер не може ефективно розробити заходи, щодо її захисту, вони можуть зіткнутися із проблемами для свого бізнесу.

Проблема з персоналом завжди актуальна для багатьох керівників закладу. Набір, навчання і утримання персоналу буде коштувати велику суму грошей, часу та нервів, які можуть попрацювати лише півроку. Уникнути такої проблеми зовсім навряд чи вийде, але можна спробувати налагодити систему утримання персоналу, розробивши систему заохочень та стимулів.

Багато бізнесменів зупиняє виплата роялті щомісяця, але вона нікуди не дінеться. Щороку, як франчайзі повинні виплачувати франчайзеру роялті. Які тим не менш, призначенні для підтримки та просування. Тому ЛМШ



надає велику віддачу у цій справі, повинна мати пакет послуг, які зможе запропонувати майбутньому партнеру.

Український ринок відкритий до пропозицій міжнародного франчайзингу, але як підприємство франчайзинг стикається з тими самими проблемами, що й малі та середні підприємства. До них входять різні податки, високі кредитні ставки, кризи дефолту, нестабільне законодавство та дуже жорсткий державний контроль над об'єктами підприємницької діяльності. Порівнюючи перспективи права франшизи зі світовими гігантами, можна побачити чітку різницю у ціновій політиці. Більшість українських стартапів не мають достатню кількість фінансів для придбання франшизи світовим ім'ям, але це великий стимул для розвитку вітчизняних проєктів.

Франчайзинг може стати успішним розвитком створюючи початкові умови для припливу капіталу в розвиток малих промислових підприємств. Отже, основним викликом франчайзингу в Україні є: нестабільність національної економіки, недосконалість правового середовища, фінансові проблеми, не вистачає ефективної інформаційної підтримки та досвіду ведення торгового бізнесу.

З метою покращення розвитку франчайзингу на українському ринку необхідно ратифікувати закон «Про франчайзинг», який бути захищати права франчайзерів та франчайзі, активізуватиме діяльність дорадчих та бізнес центрів для складання бізнес-планів, консультації із питань управління та розвитку франчайзі банківського кредитування під гарантію франчайзера, де франчайзер також може надати франчайзі кредит на вигідних умовах.

Попри це все, для успішного розвитку системи франчайзингу в Україні існують об'єктивні передумови. Існує чимало компаній, які функціонують на підставі франшизи, з'являються різноманітні ідеї та проєкти, що можуть існувати за допомогою даного способу ведення бізнесу. Вона зможе дати з боку держави змогу створювати нові робочі місця, сприятиме розробці нових ідей, технолій та методів ведення малого бізнесу, ефективному державному

впливу на розвиток різних видів діяльності в цілому, а також допоможе залучити значні іноземні та внутрішні інвестиції у розвиток національної економіки. Але щоб прогнози здійснювались, потрібно забезпечити певні умови, такі як: здійснення державної фінансово-кредитної допомоги, утворення системи додаткових пільг для франчайзі, мережі навчально-консультаційних структур для покращення освоєння цього виду бізнесу, а також надання можливості використання франчайзі спрощеного бухгалтерського обліку.

Уже сьогодні ресторанный ринок став висококонкурентним. Найблищим часом варто очікувати хвилі злиттів і поглинань, пов'язаних із виходом франшиз потужних міжнародних компаній, новим закладам і яких будуть.

Франчайзинг відкриває для споживача можливість більше довідатись про послуги чи продукт. З відкриттям нових підприємств споживачі більше довідуються про продукт чи послуги. Це дуже важливий момент, тому що нова франшиза стає пізнаваною на ринку в міру надання послуг. Численні франчайзингові підприємства на специфічному ринку відкривають економічний доступ до реклами в засобах масової інформації, що робить франчайзинг відомим серед більшого числа споживачів. Використання реклами приводить до збільшення продажів і прибутку в кожному підприємстві франчайзингової системи.

Успіх франчайзингової компанії багато в чому залежить від перевірності і прибутковості бізнес концепції. Франчайзер розвиває свою концепцію бізнесу і доводить її прибутковість на прикладі своїх власних закладів. Франчайзер розділяє свій досвід з усіма франчайзі, надаючи їм можливість вести бізнес так само успішно. Тому, якщо компанія хоче довідатись, чи можливо перетворити їхній бізнес в успішнішу франшизу, вони повинні просто подивитись наскільки успішно пройшло таке перетворення в іншому, схожому бізнесі.



## **2.2. Ефективність запровадження заходів у мережі «Львівська майстерня шоколаду»**

Ефективність запровадження запропонованих заходів для вдосконалення франчайзингової мережі «Львівська майстерня шоколаду» може бути різною в залежності від конкретної реалізації кожного заходу та контексту бізнесу. Однак, загалом ці пропозиції мають потенціал позитивно вплинути на розвиток мережі і підвищення її ефективності.

Наприклад, вдосконалення системи підтримки франчайзи та впровадження програми навчання та підтримки франчайзи можуть допомогти забезпечити якісне управління та виконання стандартів мережі, що може позитивно позначитися на репутації мережі та вплинути на її ефективність.

Розширення асортименту та вдосконалення продукту також може бути успішним кроком, якщо мережа зможе відповісти на попит споживачів та пропонувати нові та цікаві товари, які конкурують за якість та ціну з аналогічними продуктами інших мереж.

Впровадження програми лояльності може підвищити відданість клієнтів та збільшити їхню залежність від продуктів мережі, що дозволить збільшити продажі та прибуток.

Розвиток інтернет-магазину та онлайн-продажів можуть допомогти мережі розширити свою клієнтську базу та залучити нових споживачів, а також збільшити продажі за рахунок більш широкого охоплення ринку.

Розвиток міжнародного бізнесу також може бути успішним кроком, якщо мережа зможе адаптуватися до вимог та потреб ринку в інших країнах та знайти спосіб розширення в інші країни, такі як розвиток міжнародних

партнерств та співпраці з місцевими франчайзи, або створення власних філій та розвиток власної мережі.

Обґрунтування програми розвитку проектного інтернет-магазину передбачає визначення цілей його роботи, шляхів їхнього досягнення й створює закладу умови для реалізації своїх особливостей в умовах конкуренції. Постановка цілей визначає перспективу застосування заходів просування мережі на ринку й створює умови для забезпечення ефективності його роботи. Реалізація заходів удосконалення програми розвитку ставить за обов'язок всім структурним підрозділам підприємства діяти у взаємозв'язку.

При розробці заходів програми розвитку проектного інтернет-магазину розрізняють головні й другорядні цілі. Головну мету потрібно сформулювати у письмовому вигляді, щоб, якщо буде потреба, поступово уточнювати її, не допускаючи помилок. Без чітко поставленої мети не можна успішно проводити комунікаційну діяльність і точно визначати її результат.

Ціль стратегічного розвитку ресторану може бути короткострокова, середньострокова й довгострокова. Визначення мети є трудомістким, складним й практично не завжди до кінця здійсненим завданням. Установлена мета повинна бути реальна, досяжна в певний строк і певні кошти.

Постановка мети усуває помилки при створенні й поширенні заходів. Вона є орієнтиром для кожного виконавця, відкриває необхідний простір для його творчої ініціативи.

Залежно від попиту та пропозиції план стратегічного розвитку передбачає проведення ряду заходів щодо конкретних напрямків покращення діяльності мережі. Плани по окремим заходам з удосконалення стратегічного розвитку дозволяють підприємству заздалегідь визначити програму дій у результаті умов, що змінюються, на ринку товарів (послуг).

Обґрунтуємо основні напрямки та заходи програми розвитку проектного інтернет-магазину (табл. 2.2.). Реалізація наведеної програми заходів з впровадження удосконалення формування програми розвитку



передбачає визначення основних засобів досягнення результатів по кожному заходу. Також визначено основних відповідальних осіб, які мають контролю та стимулювати процеси реалізації кожного з наведених заходів. Терміни реалізації заходів, визначені у програмі, є орієнтовними та можуть коригуватися відповідно до поступовості отримання результатів за кожним заходом.

Таблиця 2.2

**Програма заходів програми розвитку проектного інтернет-магазину**

Назва заходу	Конкретизація та засобів досягнення результатів по кожного заходу	Відповідальний
Оптимізація політики управління прибутком	Розробка системи моніторингу показників діяльності	Директор
Оптимізації цінової політики	Впровадження системи калькулювання страв, формування спеціального журналу рецептур	Директор
Підвищення якості обслуговування	Впровадження системи моніторингу основних показників якості	Адміністратор
Підвищення ефективності управління персоналом	Перегляд організаційної структури, основних функціональних обов'язків працівників	Директор

*Джерело: розроблено автором*

Керівництво підприємства повинне забезпечити ретельне планування, організацію та контроль взаємозалежних елементів комплексу діяльності для одержання максимального ефекту. Правильно спланована й добре організована система заходів в стані вплинути на ефективність формування програми розвитку мережі. Використання різноманітних засобів поліпшення програми розвитку сприяє встановленню й поглибленню контактів зі споживачами, розширенню знань населення про товари й послуги.

Перспективна програма розвитку означає більш гнучку адаптацію діяльності мережі до змін зовнішнього середовища. Стратегія може бути реалізована через залучення нових сегментів ринку до споживання існуючого

асортименту продукції та послуг. Це досить ефективна стратегія, яка має доповнюватися відповідною рекламою. Тому обґрунтуємо основні маркетингові аспекти формування програми реалізації конкурентоспроможності мережі.

Для формування програми реалізації заходів забезпечення конкурентоспроможності і швидкого росту на ринку для ресторанних послуг, можна запропонувати мережі «Львівська майстерня шоколаду» систему контролінгу основних ключових показників діяльності «Key Performance Indicators» або KPI.

В цілому алгоритм формування основних параметрів контролю за реалізацією заходів з удосконалення процесу формування програми розвитку на основі «Key Performance Indicators» мережі «Львівська майстерня шоколаду» представлено на рис. 2.1.

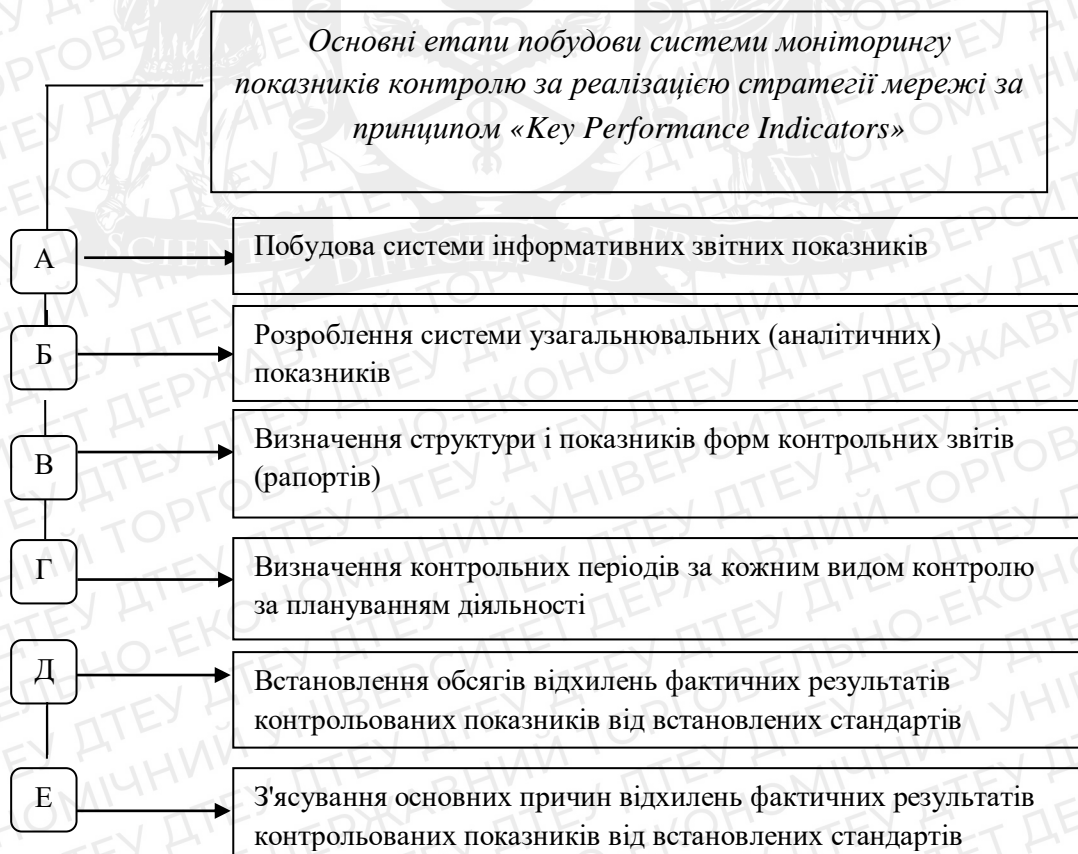


Рис. 2.1. Основні етапи побудови системи моніторингу показників контролю за реалізацією програми заходів щодо удосконалення формування програми розвитку інтернет-магазину



Наступним кроком до побудови системи інформаційного забезпечення контролінгу є формування системи інформаційної потреби у конкретних показниках (даних), які необхідні для визначення контролінгових показників. Результати аналізу наявності / дефіцитності внутрішньої інформації для проведення контролю за реалізацією стратегічного плану наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Потреба у вихідних даних для формування аналітичної системи контролю за реалізацією програми розвитку інтернет-магазину» на початок 2022 року**

Напрямок контролю	Показники, що використовуються	Необхідні дані	Можливість отримання на основі існуючої облікової системи з відповідною періодичністю		
			Щодня	Щомісяця	Щорічно
Кількість засобів стратегічного планування та інтенсивність їх використання	Кількість засобів реклами	Дані про засоби реклами і час їх використання. Дані про роботу відповідальних менеджерів при поширенні реклами	-	+	+
	Тривалість періоду використання засобів реклами				
	Тривалість використання кожного засобу реклами				
	Кількість осіб, задіяних в процесі планування				
	Загальний час для прийняття управлінського рішення				
Кількість учасників у процесі стратегічного планування					
Обсяги витрат на реалізацію окремих стратегічних напрямків розвитку	Загальні витрати на реалізацію стратегії	Обсяги витрат на в цілому по підприємству та за окремими заходами	-	+	+
	Витрати на окремі види заходів				
	Дані вартості надання різних комунікаційних послуг				
Віддача заходів від впровадження стратегії	Приріст попиту	Обсяги доходів, показники потоку споживачів та їх фіксація	+	+	+
	Дані при опитуванні попиту про засоби реклами, які на них вплинули при виборі ресторану				
	Приріст виручки ресторану				
	Дані про зміну цінової політики на окремі види ресторанных послуг				

	Дані стосовно зміни вподобань споживачів			
--	---	--	--	--

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, існуюча інформаційна система контролю інтернет-магазину не дозволяла здійснити покриття необхідної нам інформації для організації системи контролю за реалізацією програми розвитку. Зокрема, абсолютно відсутнім було покриття по таким стратегічно важливим напрямкам контролю за реалізацією програми розвитку як контроль витрат та доходів від здійснення реклами. Із впровадження запропонованої моделі дані процедури стануть можливими, що значно підвищить ефективність формування програми розвитку.

Отже, реалізація програми розвитку передбачає визначення основних засобів досягнення результатів по кожному заходу. Також визначено основних відповідальних осіб, які мають контроль та стимулювати процеси реалізації кожного з наведених заходів. Терміни реалізації заходів, визначені у програмі, є орієнтовними та можуть коригуватися відповідно до поступовості отримання результатів за кожним заходом. Було запропоновано механізм вдосконалення механізму програми розвитку інтернет-магазину. Запропоновано використовувати певний алгоритм при формуванні даної системи, на основі чого розроблено узагальнену схему формування та руху інформаційних потоків в процесі визначення основних ключових показників контролю за реалізацією програми розвитку.

На реалізацію проекту створення нового інтернет-магазину з продажу потрібно 2848,5 тис.грн.

Джерелами фінансування є власні кошти мережі «Львівська майстерня шоколаду» та банківський кредит.

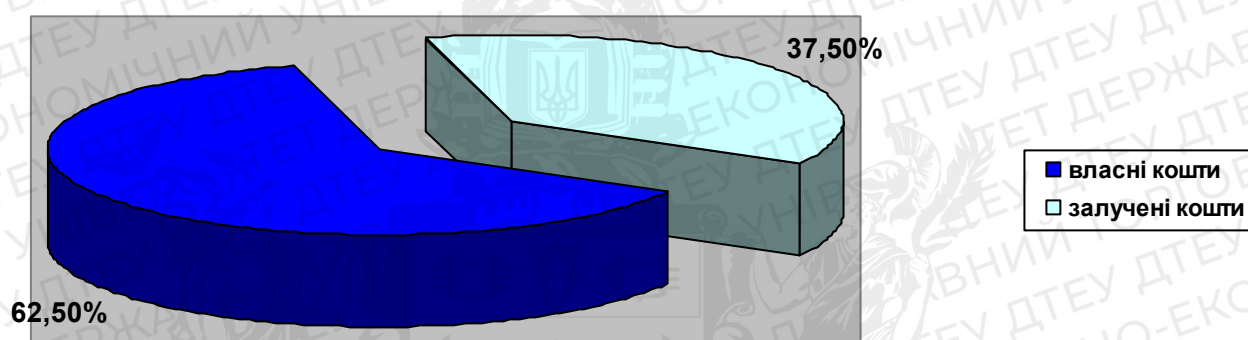
Власні кошти становлять – 348,5 тис.грн

Кредит -2500 тис.грн. під 24% річних з щомісячною виплатою.

Орієнтовна окупність проекту 1-1,5 року.



Для більш чіткого уявлення розміру фінансування проекту буде доцільно створити графічне зображення. Наочне представлення розміру фінансування представлено на рис. 2.3.



**Рис 2.3 Джерела фінансування проекту**

Прибуток наступного року у першому кварталі становить майже 80 тисяч гривень, що надасть змогу надалі обходитися у діяльності інтернет-магазину власними засобами.

### Структура капітальних вкладень по проекту (грн)

№	Показник	Період				Сума
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
1	2	3	4	5	6	7
1	Купівля приміщення	1500000	-	-	-	1500000
2	Витрати на основне обладнання	595500	-	-	-	595500
3	Заробітна плата персоналу	136200	136200	136200	136200	544800
4	Проведення рекламної компанії нового магазину	99000	28200	42000	39000	20820
Всього:						2848500

З табл. 2.4. можна зробити висновок, що найбільшу частину засобів при створенні магазину потрібно виділити на придбання приміщення.

Погашення кредиту буде відбуватися помісячно. Тому доцільно розрахувати схему погашення кредиту. Схема погашення банківського кредиту по місяцях наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Схема погашення банківського кредиту

Місяці	Кредит, грн.	2 % (щомісячно, грн.)	Погашення кредиту, грн.	Всього, грн.
1	2500000	50000	250000	300000
2	2250000	45000	250000	295000
3	2000000	40000	250000	290000
4	1750000	35000	250000	285000
5	1500000	30000	250000	280000
6	1250000	25000	250000	275000
7	1000000	20000	250000	270000
8	750000	15000	250000	265000
9	500000	10000	250000	260000
10	250000	5000	250000	255000
Всього:			2500000	2775000

Отже, отримані данні з розрахунку погашення банківського кредиту свідчать про те, що повністю виплатити весь кредит та повернути проценти банку можна за десять місяців.

Показники реалізації проекту відкриття нового інтернет-магазину з продажу наведені у табл. 2.6.



Таблиця 2. 6

## Показники реалізації проєкту

№	Найменування показника	Період				
		1 рік				2 рік
		1кв	2кв	3кв	4кв	1кв
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1600000	1600000	1600000	1600000	1600000
2	Непрямі податки та інші відрахування з доходу	262400	262400	262400	262400	262400
3	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1337600	1337600	1337600	1337600	1337600
4	Витрати на оплату праці	136200	136200	136200	136200	136200
5	Матеріальні затрати (табл.3.7.п 4)	99000	28200	42000	39000	-
6	Податок на прибуток,	275600	293300	289850	290600	300350
7	Чистий прибуток	+826800	+879900	+869550	+871800	+901050
8	Виплати по кредиту з відсотками	817500	795000	772500	252500	-
9	Чистий прибуток після виплати кредиту	+9300	+84900	+97050	+619300	+901050

Розрахунки показників реалізації проєкту показують, що інтернет\_магазин почне отримувати прибуток після усіх виплат з кредиту на другому році своєї діяльності.

Надалі доцільно буде розрахувати показники ефективності проєкту.

Окупність майбутнього проєкту визначається за наступною формулою:

$$O_k = \text{Капітальні затрати} / \text{річний прибуток} \quad (2.1)$$

$$O_k = 2848500 / 6400000 = 0,45 = 1 \text{ рік}$$

*Рентабельність* плануємого проекту визначається за формулою 2.2. :

$$R = \text{Річний прибуток} / \text{Розмір капітальних затрат} \quad (2.2.)$$

$$R = 6400000 / 2848500 = 2,2$$

*Чистий дисконтований дохід* (ЧДД), чи чиста приведена вартість (NVP), представляє собою оцінку вартості потоку майбутнього доходу. Він визначається як сума поточних ефектів за весь розраховуємый період, чи як перевищення інтегральних результатів над інтегральними затратами (формула 2.2.). Якщо ЧДД проекту позитивний, проект є ефективним і може бути прийнятим, а якщо має від'ємне значення то вважається збитковим. Нормативне значення має бути  $> 0$ .

$$\text{ЧДД} = PV - K \quad (2.3.)$$

PV - величина приведених доходів

K- капітальні вкладення.

$$PV = \sum (R_t - Z_t) * 1 / (1 + E)^t \quad (2.4.)$$

$R_t$ —результати, досягаємі на t-м кроці розрахунку;

$Z_t$ —інвестиційні витрати, здійснювані на тому ж кроці,

t—сумарна тривалість життєвого циклу проекту

E – норма дисконту;

$$PV = 5151500 / (1 + 0,24)^1 = 4154435,48 \text{ грн}$$

$$\text{ЧДД} = 4154435,48 - 2848500 = 1305935,48 \text{ грн}$$

Чистий дисконтований дохід складає 1305935,48 грн., тобто являється позитивним. Отже, доцільність проекту є обґрунтованою.

Наступним чином є доцільно визначити *індекс доходності*, який дозволяє визначити відносну характеристику ефективності проекту.

Нормативне значення має бути більше 1.

$$ID = PV / K \quad (2.5.)$$

$$ID = 4154435,48 / 2848500 = 1,46$$

$$ID > 1$$



Внутрішня норма доходності (ВНД), чи внутрішня норма рентабельності (IRR), представляє собою ту норму дисконту ( $E$ ), при якій величина приведених доходів (PV) приблизно дорівнювала приведеним капіталовкладенням ( $K$ ). Вона визначається методом ітерації (перебору). Для цього візьмемо різні ставки дисконту (більш ніж 24%,  $E=0,24$ ) і для кожної з них розрахуємо внутрішню норму доходності. У результаті отримаємо:

При  $E_1 = 37\%$  , ЧДД = 911718,98 грн

При  $E_2 = 48\%$  , ЧДД = 632243,24 грн

При  $E_3 = 84\%$  , ЧДД = -48771,74 грн

$$\text{ВНД} = i_1 + \frac{\text{ЧДД}_1}{\text{ЧДД}_1 - (\text{ЧДД}_2)} (i_2 - i_1) \quad (3.7.)$$

$D = I$

$$\text{ВНД} = 48 + \frac{632243,24}{632243,24 - (-48771,74)} (84 - 48) = 82,33\%$$

При нормі дисконту 82,33% величина приведених доходів дорівнює приведеним капіталовкладенням. Внутрішня норма доходності значно перевищує прийняту у розрахунках ставку дисконтування  $82,33\% > 24\%$ , це свідчить про те, що проект є вигідним.

Також важливим моментом є оцінка ризиків майбутнього проекту. Для майбутнього інтернет-магазину з продажу можливими ризиками можна вважати наступну вірогідність:

1. Ризик відсутності збуту.

Його імовірність невелика, однак, щоб зменшити вірогідність, потрібно вже на стадії підготовки встановити тісні контакти з потенційними споживачами.

2. Ризик неплатоспроможності покупців.

Імовірність цього ризику оцінити важко, і зробити це потрібно у ході маркетингу.

В цілому, вдосконалення франчайзингової мережі «Львівська майстерня шоколаду» може бути ефективним шляхом для її розвитку та

підвищення ефективності. Однак, успішне запровадження запропонованих заходів потребує аналізу ризиків та можливостей, а також врахування контексту бізнесу та конкурентної ситуації на ринку. Крім того, необхідно забезпечити ефективне управління та виконання запроваджених заходів, щоб досягти бажаних результатів.

Якщо компанія «Львівська майстерня шоколаду» відповідно реалізує наведені вище пропозиції, то можна очікувати позитивних результатів, таких як:

1. Збільшення кількості франчайзи. Якщо компанія надасть підтримку новим франчайзи, то це зробить її привабливішою для підприємців, які хочуть розпочати свій бізнес.
2. Збільшення прибутковості. Вдосконалення продукту та розширення асортименту дозволять збільшити кількість клієнтів та продажів. Відповідно, це приведе до збільшення прибутку компанії.
3. Збільшення лояльності клієнтів. Програма лояльності дозволить залучити нових клієнтів та зберегти існуючих, що в свою чергу забезпечить стабільний потік доходів.
4. Розширення ринку збуту. Розвиток інтернет-магазину та онлайн-продажів дозволять компанії залучати нових клієнтів, які не мають можливості відвідати магазини.
5. Розширення географії бізнесу. Розвиток міжнародного бізнесу дозволить компанії займати нові ринки та збільшувати свій обсяг продажів.
6. Зменшення ризику втрат бізнесу. Укладання нотаріальної угоди дозволить уникнути ризиків та виключити можливість одностороннього розриву угоди.
7. Забезпечення якості продукції. Суворе виконання контракту та франчайзерський контроль дозволять компанії забезпечити високу якість своєї продукції та зберігати позитивний імідж бренду.



8. Максимальне задоволення клієнтів. Вдосконалення продукту та впровадження програми лояльності дозволять компанії забезпечити максимальне задоволення своїх клієнтів та збільшити їх кількість.

9. Залучення нових інвестицій. Розвиток бізнесу та досягнення позитивних результатів дозволять компанії залучати нові інвестиції та розвивати більш амбіційні проекти.

10. Підвищення ефективності діяльності. Оптимізація процесів та використання нових технологій дозволять компанії підвищити ефективність своєї діяльності та зменшити витрати.

11. Створення нових робочих місць. Розширення бізнесу та збільшення обсягу продажів дозволять компанії створювати нові робочі місця та забезпечувати зайнятість для більшої кількості людей.

12. Підсилення конкурентоспроможності. Удосконалення продукту, розширення ринків збуту та підвищення ефективності діяльності дозволять компанії підсилити свою конкурентоспроможність на ринку.

13. Збереження стабільності бізнесу. Розширення діяльності та забезпечення стабільного потоку доходів дозволять компанії зберігати стабільність свого бізнесу та запобігати можливим ризикам.

Крім цього, компанія «Львівська майстерня шоколаду» може очікувати інших позитивних результатів, таких як:

– Підвищення рівня задоволеності клієнтів. Завдяки удосконаленому продукту та введенню програми лояльності, клієнти можуть отримувати більше задоволення від покупок та взаємодії з компанією.

– Збільшення впізнаваності бренду. Розширення географії бізнесу, підвищення якості продукції та інші заходи можуть допомогти підвищити відомість та впізнаваність бренду «Львівська майстерня шоколаду».

– Залучення інвестицій. Успішна реалізація стратегії розвитку може збільшити інтерес інвесторів до компанії та допомогти залучити додаткові інвестиції для подальшого розвитку бізнесу.

– Підвищення конкурентоспроможності. Заходи, спрямовані на підвищення якості продукту та розширення географії бізнесу, можуть допомогти підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку.

– Залучення нових талантів. Розвиток бізнесу може допомогти залучити нових талановитих співробітників, що в свою чергу може позитивно вплинути на розвиток компанії.

– Створення позитивної репутації. Успішна реалізація стратегії розвитку та дотримання високих стандартів якості можуть допомогти компанії створити позитивний імідж серед клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Запропоновані заходи та впровадження мають потенціал позитивно вплинути на розвиток франчайзингової мережі «Львівська майстерня шоколаду». Однак, ефективність кожного конкретного заходу може бути різною, залежно від контексту бізнесу та його реалізації.

Наприклад, вдосконалення системи підтримки франчайзи та впровадження програми навчання та підтримки можуть позитивно позначитися на репутації мережі та вплинути на її ефективність. Розширення асортименту та вдосконалення продукту можуть допомогти привернути нових клієнтів та збільшити продажі. Впровадження програми лояльності може підвищити відданість клієнтів та збільшити їхню залежність від продуктів мережі. Розвиток інтернет-магазину та онлайн-продажів можуть збільшити продажі та залучити нових споживачів. Розвиток міжнародного бізнесу може дозволити мережі розширити свою клієнтську базу та збільшити продажі.

Однак, варто зазначити, що ефективність запровадження запропонованих заходів також може залежати від внутрішнього стану компанії та зовнішніх чинників, які можуть вплинути на розвиток мережі.

Наприклад, якщо мережа має слабкий фінансовий стан, то впровадження програми лояльності або розширення асортименту можуть бути важкими завданнями, оскільки вони можуть потребувати додаткових



витрат. Також важливим є те, які конкурентні переваги має мережа, яка пропонує подібний продукт. Якщо конкуренція є дуже сильною, то впровадження заходів може не мати значущого ефекту.

Крім того, впровадження нових заходів може зустрічати опір з боку франчайзі, які можуть бути не готові до змін або не вірити у їх ефективність. Тому важливо забезпечити належне навчання та підтримку франчайзі, щоб вони могли бути впевнені в тому, що нові заходи є корисними для їх бізнесу.

У будь-якому випадку, ефективність впровадження запропонованих заходів може бути оцінена через кількість нових клієнтів, збільшення продажів, підвищення рівня задоволеності клієнтів, зменшення витрат та інших показників, які можуть бути визначені заздалегідь. Застосування системи контролю та звітності дозволить відстежувати ефективність заходів та вчасно коригувати стратегію розвитку мережі.

Однак, варто зазначити, що ефективність запровадження запропонованих заходів також може залежати від внутрішнього стану компанії та зовнішніх чинників, які можуть вплинути на розвиток мережі.

Крім того, впровадження нових заходів може зустрічати опір з боку франчайзі, які можуть бути не готові до змін або не вірити у їх ефективність. Тому важливо забезпечити належне навчання та підтримку франчайзі, щоб вони могли бути впевнені в тому, що нові заходи є корисними для їх бізнесу.

У будь-якому випадку, ефективність впровадження запропонованих заходів може бути оцінена через кількість нових клієнтів, збільшення продажів, підвищення рівня задоволеності клієнтів, зменшення витрат та інших показників, які можуть бути визначені заздалегідь. Застосування системи контролю та звітності дозволить відстежувати ефективність заходів та вчасно коригувати стратегію розвитку мережі.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів може допомогти мережі «Львівська майстерня шоколаду» покращити свої результати та збільшити ефективність бізнесу. Однак, для максимальної ефективності,

необхідно ретельно продумати реалізацію кожного заходу та врахувати контекст бізнесу.

## ВИСНОВКИ

Отже, є певні лідери франчайзингового бізнесу на міжнародній арені, якими є країни з досить високим рівнем економічного розвитку. Такі країни як, США, Німеччина та Велика Британія, є гарним прикладом, що свідчить про те, що франчайзинг може виступати як ефективна модель розширення існуючого бізнесу.

Перш за все, запорукою успішного розвитку франчайзингових мереж країни є економічна стабільність, за якої власники спроможні інвестувати в розвиток власного бізнесу, а населення матиме високий рівень платоспроможності.

Важливо зазначити, що франчайзинг в Україні є одним з перспективних напрямків економічної діяльності та в найближчі роки можна буде спостерігати зростання цього сегменту.

Об'єктом дослідження обрана мережа «Львівська майстерня шоколаду». У підприємстві спостерігається, скорочення обсягу виручки, від недостатньої реалізації та зростання суми зобов'язань. Виявлення таких проблем, пояснюється тим, що компанія понесла трати через не правильну кількість виробництва товару на крамницю, адже дуже багато товару з маленькими терміном придатності. Також наслідки карантинних обмежень, які відбувались 2020 році зробили свій негативний внесок. Тим часом кав'ярні мережі «Львівська майстерня шоколаду знають позитивних результатів, незважаючи на фінансові нестабільність крамниць, вони присонять гарний прибуток, чим допомагають положенню мережі стійкості на ринку.



Незважаючи на економічну нестабільність торгової марки «Львівська майстерня шоколаду» вона все одно займає досить сильні позиції на жорсткому ринку ресторанного бізнесу. Відкриває нові заклади у великих містах, обласних центрах та користується великим попитом у споживачів.

Франчайзинг ЛМШ має досить приємну віддачу для франчайзі допомагаючи у всіх процесах роботи відкриття закладу та супроводження протягом дії терміну договору. Завжди намагається мати дружні та гарні стосунки з партнерами. Команда ЛМШ активно розвиває франчайзингові проекти в усіх регіонах України та за кордоном.

Франчайзинг має значку кількість переваг так і недоліків, які дають змогу знизити операційні витрати та підвищити ефективність виробничої діяльності, що дуже важлива для України в нинішніх умовах. Як для франчайзера, так і для франчайзі існують певні загрози та ризики недобросовісної поведінки до та після укладання договору. Щоб прискорити розвиток франчайзингу на вітчизняному ринку, потрібно ратифікувати закон «Про франчайзинг», де права франчайзера та франчайзі будуть захищені, також активізується діяльність консультацій та бізнес-центрів із підготовки бізнес-планів, поради з управління та розроблення системи банківських

На рівні франчайзерів відчувається нестаток професійних франчайзі, які мають необхідні знання, навички та досвід роботи у ресторанному бізнесі; складність стратегічного управління мережею; викликає стурбованість ризик зашкодити бренду, знизити його репутацію за рахунок неякісної роботи франчайзі, порушень стандартів якості, обслуговування. Франчайзі вимагають від франчайзерів більш детально опрацьованих документів та більше реальної допомоги щодо організації та розвитку бізнесу, підвищення ефективності рекламної діяльності.

На рівні франчайзі складність в отриманні переваг від франчайзингу пов'язана з недостатньою кількістю власного капіталу; з небажанням обмежень дій з боку франчайзера; з недостатнім рівнем обізнаності щодо особливостей франчайзингу; з високим рівнем ризику щодо створення

бізнесу у регіонах України, де рівень конкуренції є нижчим, але й рівень доходів населення є значно нижчим за столичний.

Підсумовуючи дослідження чинників, що впливають на впровадження франчайзингу у ресторанний бізнес України, відмітимо, що франчайзинг є реальним засобом формування та розвитку вітчизняних та міжнародних ресторанних мереж. Нейтралізація чинників, що стримують активне впровадження франчайзингу, посилить переваги цієї прогресивної системи розвитку бізнесу. Важливим є розгляд переваг та проблем ефективного використання франчайзингу за умовно виділеними рівнями ієрархії, до складу якої включено рівень економіки держави, галузевий рівень, рівень франчайзера та франчайзі, а також рівень споживачів ресторанних послуг.

Для України франчайзинг є досить новим явищем, адже у економічно розвинутих країнах його практикуються протягом декількох століть. Це пояснюється тим, що ринок промислово розвинутих країн дуже розвивається від українського ринку: сталі ринкові відносини, досконалість законодавства, ринкова інфраструктура, відсутність тіньової економіки. Попри це все, франчайзинг є перспективною та пріоритетною формою ведення бізнесу малими підприємствами, яка може стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу в Україні.

Тенденції на ринку франчайзингу є як достатньо позитивним так і таким, що стримують розвиток, але їх наявність свідчить про те, що франчайзинг буде ще не один рік стрімко розвиватись в Україні, адже даний напрямок зосереджує в собі не тільки вітчизняні бренди, але й відомі світові бренди, що є кращим стимулом для споживання продукції або послуг. Нейтралізація чинників, що стримують активне впровадження франчайзингу, посилює переваги цієї прогресивної системи розвитку бізнесу. Саме тому ринок франчайзингу можна розглядати як перспективний напрямок для ведення комерційної діяльності на території України та варто очікувати збільшення кількості франчайзерів та особливо, франчайзі. За умов розвитку



ресторанного бізнесу в Україні шляхом активного формування ресторанних мереж франчайзинг визначається однією з найефективніших систем.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардаков О. Чому ресторани мережі все частіше розвиваються за франчайзингом <https://mind.ua/publications/20179321-dorogij-dosvid-chomu-restoranni-merezhi-vse-chastishe-rozvivayutsya-za-franchajzingom>
2. Безрукова Н.В. Міжнародний франчайзинг як формаосвоєння світових ринків: особливості розвитку та валив на світовий валовий продукт. Економічний простір. 2016р. №106 ст.16-25
3. Бізнес-аналіз застосування франчайзингу в Україні в сучасних реаліях. 2020р. Одемчук Л.П.
4. Інтерв'ю та статті про засновника мережі «Львівська майстерня шоколаду» Андрія Вознюка, які можна знайти в різних джерелах, наприклад, на сайті «Forbes Україна» (<https://forbes.ua/personalities/voznyuk-andrey>).
5. «Книга працівників» від тренінгового центра компанії «Львівська майстерня шоколаду» 2018 рік
6. Книга «Шоколад. Три історії», написана Андрієм Вознюком та видана в 2018 році.
7. Малиновська А.О. Географія та туризм. 2018 р. Випуск 28. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні [https://tourlib.net/statti\\_ukr/malynovska.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/malynovska.htm)
8. Мартиненко О.О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективною моделі розширення бізнесу. 2018 р. №9 ст.253-258
9. Національна асоціація франчайзингу - <https://www.franchise.org/>
10. Офіційни сайт «Львівська майстерня шоколаду» <https://www.chocolate.lviv.ua/>

11. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців: Закон України від 15.05 2003 р.
12. Пивоваров М.Г., Саблін О.О. Франчайзинг та перспектива його розвитку в Україні // Держава та регіони. Економіка та підприємства.
13. Плюси і мінуси франчайзингу. Робимо гроші 2011 р. ст.23-26.
14. Офіційний сайт «Львівська майстерня шоколаду» - <https://www.lmc.lviv.ua/>
15. Ресторанний бізнес, як драйвер розвитку франчайзингу в Україні <https://retailers.ua/news/management/6827-restorannyiy-biznes--drayver-razvitiya-franchayzinga-v-ukraine>
16. Ринок франчайзингу: Україні, світ і сучасні виклики <https://business.rayon.in.ua/topics/388143-rinok-franchaizingu-ukrayina-svit-i-suchasni-vikliki>
17. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі. Давидюк Л.П. 2019 р. ст.13-18
18. Сайт Асоціації франчайзингу України <http://www.franchising.org.ua/>
19. Соціальні мережі мережі «Львівська майстерня шоколаду», такі як Facebook (<https://www.facebook.com/lvivchocolate>), Instagram (<https://www.instagram.com/lvivchocolate/>)
20. Стівен Спінедлімл., Роберт М. Розенберг, Сью Берлі – Франчайзинг – «Вільямс», 2009 р., ст. 384.
21. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства у світі та України [https://pidru4niki.com/1501092252897/turizm/suchasni\\_tendentsiyi\\_rozvitku\\_restoran\\_nogo\\_gospodarstva\\_sviti\\_ukrayini](https://pidru4niki.com/1501092252897/turizm/suchasni_tendentsiyi_rozvitku_restoran_nogo_gospodarstva_sviti_ukrayini)
22. Терехов В. І., Максимчук Л.В., Бадзим О.О. Франчайзинг як форма міжнародного трансферу технологій ст.90-97
23. Українська правда. Економічна правда. Партнер Холдинга емоцій !Fest Андрій Худо. Про співпрацю з ТОВ «Шокооооооооолад». <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2019/05/21/647764/>



24. Франчайзинг в Україні : <http://top-franchising.com.ua/docs/>
25. Франчайзинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Шатайло А.О., Черномазюк А.Г. Матеріали за X Міжнародна практична конференція [https://tourlib.net/statti\\_ukr/shatajlo.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/shatajlo.htm)
26. Федерація франчайзингу України - <http://franchising.org.ua/>
27. Франчайзинг як спосіб активізації інтеграції вітчизняного бізнесу у глобальні виробничі та збутові мережі. 2011 р. №5 ст.175-186
28. Vkursi Pro – фінансовий аналіз «Львівська майстерня шоколаду» <https://vkursi.pro/card/tov-shokoooooooooolad-36417791>
29. YouControt – сервіс перевірки контингентів. Досьє компанії «Львівська майстерня шоколаду» [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44572178/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44572178/)
30. Forbes - <https://www.forbes.com/franchises/>
31. Entrepreneur - <https://www.entrepreneur.com/franchises>