

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему Можливості використання франчайзингу в індустрії ресторанного  
господарства Запорізького регіону

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Possibilities of Using Franchising in the Restaurant Industry of Zaporizhia Region

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,  
групи гр. 6.0730-гктс  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та  
туристичного сервісу

А.О. Токарчук

Керівник проф. каф. П,МОтаЛ, проф., д.е.н. Л.М. Бухаріна  
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. М.В. Хацер

Запоріжжя  
2024

## ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Токарчук Альоні Олександрівні

1. Тема роботи Можливості використання франчайзингу в індустрії ресторанного господарства Запорізького регіону

керівник роботи Бухаріна Людмила Михайлівна, д.е.н., професор, затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_

2. Строк подання здобувачем роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються можливості використання франчайзингу в індустрії ресторанного господарства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

2.3 Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Теоретичні основи франчайзингу та особливості їх використання в галузі гостинності – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття та сутність франчайзингу; 1.2 Види франчайзингу, що використовуються у сфері гостинності; 1.3 Розвиток франчайзингу в індустрії ресторанного господарства в Україні; 2 Розділ – Можливості використання франчайзингу на прикладі Pizza Celentano Ristorante – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика Pizza Celentano Ristorante; 2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ресторану; 2.3 Аналіз показників економічної діяльності ресторану «Піца Челентано»; 3 Розділ – Удосконалення можливостей використання франчайзингу

ресторанного бізнесу – складається з 2 підрозділів: 3.1 Перспективи та виклики реалізації можливостей франчайзингу в Україні; 3.2 Напрями підвищення можливостей використання франчайзингу підприємства.

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ А.О. Токарчук  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Л.М. Бухаріна  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Можливості використання франчайзингу в індустрії ресторанного господарства Запорізького регіону»: 67 сторінок, 12 таблиць, 7 рисунків. Перелік посилань нараховує 25 найменувань.

Об'єктом дослідження є сфера ресторанного бізнесу Запорізького регіону, на прикладі Pizza Celentano Ristorante в м. Запоріжжя, що працює на умовах франчайзингу.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз практичних аспектів франчайзингу як технології підприємницької діяльності в сфері ресторанного бізнесу Запорізького регіону.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи зумовлена потенціалом франчайзингу, який дозволяє підприємцям виходити на нові ринки та розвивати свій бізнес зі зниженими ризиками, а також пропонує вже існуючим компаніям спосіб розширити сферу свого впливу без необхідності великих інвестицій у нові локації.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи використання франчайзингу в індустрії ресторанного господарства. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність Pizza Celentano Ristorante, а також запропоновано заходи щодо можливостей використання франчайзингу в індустрії ресторанного господарства Запорізького регіону.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом Pizza Celentano Ristorante в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

ФРАНЧАЙЗИНГ, ФРАНЧАЙЗЕР, ФРАНЧАЙЗИ, ФРАНШИЗА,  
РЕСТОРАН, ОБСЛУГОВУВАННЯ, СПОЖИВАЧ, МЕРЕЖА

## ABSTRACT

Qualification work: «Possibilities of Using Franchising in the Restaurant Industry of Zaporizhia Region»: 67 pages, 12 tables, 7 figures. The list of links includes 25 names.

The object of the research is the restaurant business of the Zaporizhia region, using the example of Pizza Celentano Ristorante in the city of Zaporizhia, which operates under franchising conditions.

The purpose of the qualification work is to analyze the practical aspects of franchising as a technology of entrepreneurial activity in the field of restaurant business in the Zaporizhzhia region.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is determined by the potential of franchising, which allows entrepreneurs to enter new markets and develop their business with reduced risks, and also offers existing companies a way to expand their sphere of influence without the need for large investments in new locations.

During the work, the theoretical basis of franchising in the restaurant industry was considered. On the basis of theoretical material, the activity of Pizza Celentano Ristorante was analyzed, as well as measures were proposed regarding the possibilities of using franchising in the restaurant industry of the Zaporizhzhia region.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of Pizza Celentano Ristorante in practical activities and will contribute to the improvement of the activities of domestic enterprises.

FRANCHISING, FRANCHISEER, FRANCHISEE, FRANCHISE,  
RESTAURANT, SERVICE, CONSUMER, NETWORK

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

УАФ – Українська асоціація франчайзингу;

ВВП – внутрішній валовий продукт;

тис. дол. – тисяч доларів;

тис. грн. – тисяч гривень;

BIG DATA – технологія для мережевого бізнесу

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙХ ВИКОРИСТАННЯ В ГАЛУЗІ ГОСТИННОСТІ.....	11
1.1 Поняття та сутність франчайзингу.....	11
1.2 Види франчайзингу, що використовується у сфері гостинності.....	16
1.3 Розвиток франчайзингу в індустрії ресторанного господарства в Україні.....	20
РОЗДІЛ 2 МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ НА ПРИКЛАДІ PIZZA CELENTANO RISTORANTE.....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика Pizza Celentano Ristorante	29
2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ресторану	35
2.3. Аналіз показників економічної діяльності ресторану «Піца Челентано».....	43
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	50
3.1 Перспективи та виклики реалізації можливостей франчайзингу в Україні.....	50
3.2. Напрями підвищення можливостей використання франчайзингу підприємства.....	54
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	65

## ВСТУП

Актуальність теми. Однією з важливих сфер, що найбільш динамічно розвиваються в сфері гостинності є сфера ресторанного бізнесу. Даній сфері властиві висока динаміка зростання та якісні зміни у розвитку ринків виробництва продукції харчування.

Сучасні економічні умови змушують підприємців в галузі індустрії ресторанного бізнесу шукати нові продукти, технології та методи виробництва для досягнення вищої якості послуг з метою залучення гостей. Оскільки більшість підприємств ресторанного бізнесу належить до сектору малого та середнього бізнесу, важливим підприємницьким завданням є вибір технології ведення бізнесу.

У сучасних умовах франчайзинг є одним з основних способів організації ефективного бізнесу, оскільки надає підприємцю можливість стати власником вже відомого бренду, з довгою історією та сформованою цільовою аудиторією. За грамотно обраної франчайзингової моделі підприємець звільняє себе від низки проблем, із якими стикається кожен початківець власного бізнесу. До таких проблем можна віднести витрати на рекламу, пошук постачальників і посередників, вибір стратегії компанії, постановка її місії та мети, а так багато іншого. Основним завданням при організації бізнесу є проблема вибору перспективної бізнес-моделі, що вирішується за допомогою франчайзингу, що пропонує франчайзі вже оптимальні готові концепції. У зв'язку з цим дослідження питань, пов'язаних з практикою застосування технології франчайзингу у ресторанному бізнесі конкретного ринку – а саме м. Запоріжжя є особливо актуальним та важливим.

Питання можливостей використання франчайзингу в індустрії ресторанного господарства досліджували у своїх наукових працях такі фахівці, як Білик В., Бедринець М., Головка О., Дельтей Ж., Котлер Ф.,



Короткова О., Ламбен Ж., Мирончук Т., Ніконова Н., Селіверстов І. Цирата О. та ін.

У своїх наукових працях дослідники наголошують на важливості розвитку ресторанного бізнесу, а також впровадження франчайзингу для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, аналізують проблеми, пропонують шляхи подолання перепон, які постають на шляху розвитку галузі. Однак, зважаючи на постійну динаміку та зміни, що відбуваються у ній, повсякчасне виникнення нових проблем, а також розбіжності з успішними теоретичними розробками закордонних економістів у сфері можливостей використання франчайзингу в індустрії ресторанного господарства, залишаються невирішеними питання адаптації франчайзингових підприємства під економіку та політику України.

Об'єкт дослідження – сфера ресторанного бізнесу Запорізького регіону, на прикладі *Pizza Celentano Ristorante* в м. Запоріжжя, що працює на умовах франчайзингу.

Предмет дослідження – франчайзинг як технологія підприємницької діяльності в сфері ресторанного бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів франчайзингу як технології підприємницької діяльності в сфері ресторанного бізнесу Запорізького регіону.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- розкрити поняття та сутність франчайзингу;
- дослідити види франчайзингу, що використовуються у сфері гостинності;
- розглянути розвиток франчайзингу в індустрії ресторанного господарства в Україні;
- надати організаційно-економічну характеристику *Pizza Celentano Ristorante*;
- оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище ресторану;
- провести аналіз показників економічної діяльності ресторану «Піца

Челентано»;

– розробити напрямки удосконалення можливостей використання франчайзингу ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В ГАЛУЗІ ГОСТИННОСТІ

#### 1.1 Поняття та сутність франчайзингу

Отримання якомога більшого прибутку є основною метою підприємців, які бажають відкрити свій бізнес, це досягається за рахунок виробництва високоякісних товарів та послуг, розумно сформованої організаційної структури, компетентних людських ресурсів тощо. Але ключовим аспектом залучення більшої кількості клієнтів і, відповідно, більшого прибутку є пізнаваність бренду. Досягнення та підтримка високих показників вимагає інвестицій у діяльність організації, а також відповідної освіти та досвіду у цій сфері. Бізнесмени, які щойно розпочинають свою діяльність і не мають досвіду управління у багатьох випадках, виявляються неефективними і зазнають невдач у просуванні своїх організацій.

Підприємцям варто звернути увагу на можливість придбання франшизи для забезпечення себе від великих втрат. Це пов'язано з тим, що ймовірність збитків за результатами діяльності підприємства, створеного в рамках франшизи, набагато нижча, ніж у новоствореного індивідуального підприємства [6, с. 295].

Слово «франшиза» походить від англійського слова «franchising», що означає «право» або «привілей». Українське тлумачення цього поняття – «спосіб організації ділових відносин між незалежними компаніями та/або фізичними особами, за якого одна сторона отримує від іншої офіційний дозвіл на використання знака обслуговування, фірмового стилю, ділової репутації, ноу-хау або готової бізнес-моделі за фіксовану винагороду у вигляді роялті». Це звучить як «той, хто отримує» [25]. У літературі зустрічаються й інші визначення терміну «франшиза» та поняття

«франчайзинг». У дослідженні Ценклер Н.І. пропонується таке визначення терміну:

- франчайзинг – це тип взаємовідносин між учасниками ринку, при якому одна сторона передає іншій стороні певний вид бізнесу, використовуючи для його реалізації готову бізнес-модель і сплачуючи за це певну винагороду;

- франшиза – це предмет договору франчайзингу та комплекс переваг, необхідних для створення та управління бізнесом [23, с. 189].

Бондаренко А.Ф. визначено франчайзинг видом взаємодії між учасниками ринку. У цій взаємодії одна сторона надає іншій стороні за встановлену плату спеціальне право на використання свого товарного знаку та/або найменування, а також передає саму бізнес-технологію та іншу комерційну інформацію для виробництва і продажу товарів або послуг за встановленими правилами [2, с. 90].

Система авторизації, за якої власник товарного знаку, торговельної марки або авторського права надає іншим компаніям право використовувати його розробки за дотримання певних вимог – це партнерський франчайзинг [10, с. 256].

Згідно визначень М. О. Житар та О. В. Ленкевич, власники торговельних марок, брендів та авторських прав називаються «франчайзерами», а компанії, які отримали право використовувати надані ними розробки, – «франчайзі» [6, с. 295].

Серебряк К.І. та Білоусова І.Я. розуміють франчайзинг як змішання моделей великого і малого бізнесу, коли велика компанія (так звана «материнська компанія», франчайзер) укладає договір із невеликою організацією («дочірньою» компанією, підприємцем, тобто франчайзі») для укладення договору [15, с. 8].

Федунь Ю..Б. розглядається франчайзинг у вигляді сукупності інтересів, які дають юридичним і фізичним особам право на використання імені франчайзера, його авторських розробок та бізнес-моделі [19, с. 29].

Узагальнення наведених визначень дає змогу запропонувати найповніше тлумачення терміна «франшизи». Франшиза – це спосіб організації та здійснення підприємницької діяльності, що передбачає систему взаємодії, закріплену в договорі франчайзингу або інших відповідних документах. Франшиза – це, як правило, набір виняткових прав, які передаються на підставі договору.

Оптимізувати та вдосконалювати свою діяльність дають змогу підприємствам франшизи. Як правило, підприємці, які використовують франчайзинг, ставлять перед собою три стратегічні цілі, показані на рис. 1.1.

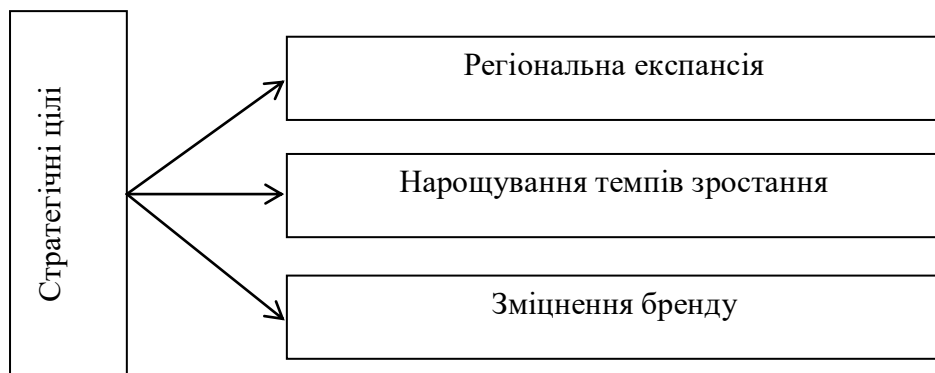


Рисунок 1.1 – Стратегічні цілі франчайзера (складено автором)

В Україні є організації, що включають багато підприємств, для яких це питання найбільш актуальне в короткостроковій перспективі. Підприємствам, які планують швидке зростання необхідно визначити розмір мережі компанії і поліпшити її за рахунок франчайзингу. При цьому франчайзі може скоротити практично всі операційні витрати.

Функції, які повинен виконувати франчайзер, включають забезпечення необхідної кількості продукції або сировини на власних складах і допомогу франчайзі в організації франчайзингового бізнесу та його операційних процесів.

Отже, важливою тенденцією є транс націоналізація бізнесу за рахунок експансії, яка представлена великими мережами окремих компаній у кожному регіоні, але такі мережі не вигідно утримувати через високі

операційні витрати. Франчайзингова модель дасть змогу не тільки заощадити на витратах з утримання мережі, а й врахувати особливості кожного регіону.

Створення торгових марок можливо при вкладанні великих грошей в рекламу, але іншим варіантом є будова сильної мережі брендів. При обранні другого варіанту, необхідно сформувавши чітку концепцію, що запам'ятовується, і загальний асортимент товарів і послуг, щоб бренд був дійсно «брендованим», тобто єдиним. В організації є різні лінійки продуктів, що продаються, і загальна концепція може стати розпливчастою, що неприйнятно для компаній, побудованих на принципах франчайзингу [1].

Кожен підприємець, франчайзер або франчайзі, має певні переваги при використанні франчайзингової бізнес моделі. Під час укладання угоди щодо придбання франшизи, у договорі прописуються обов'язки обох партнерів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Обов'язки франчайзі та франчайзера

Франчайзі	Франчайзер
<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування основної частини капіталу підприємства із власних коштів;</li> <li>- дотримання стандартів виробництва та реалізації, прописаних у договорі франчайзингу;</li> <li>- дотримання відповідності стандартам діяльності підрозділів, що входять до компанії, маркетингових заходів з продажу товарів та надання послуг;</li> <li>- оплата вступного внеску, періодичних відрахувань (роялті) та ін. регулярних платежів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- допомога у виборі первинних послуг та місця;</li> <li>- допомога у підготовці кадрів;</li> <li>- допомога у підготовці до відкриття підприємств, а саме: здійснення планування та оснащення виробничих, підсобних та складських приміщень. підготовка необхідного обладнання, робота транспорту, підбір стандартної номенклатури товарів, допомога у проведенні лізингових та орендних операцій;</li> <li>- надання фін. підтримки;</li> <li>- моніторинг ринку;</li> <li>- реклама та просування;</li> <li>- допомога у виробництві:</li> <li>- консультування з питань планування, управління, обліку;</li> <li>- контроль за якістю послуг</li> </ul>

Дотримання зобов'язань сторін угоди дає можливість для наступного:

а) додатковий дохід, який генерується завдяки використанню відомих торгових марок, іміджу, ноу-хау, іншої інтелектуальної власності та ділових зв'язків франчайзера є важливою перевагою для франчайзі. Відкриваючи власну франчайзингову компанію, використовуючи накопичений досвід

франчайзера, ефективні системи виробництва і продажів, стандартні послуги, необхідні для відкриття бізнесу, і методи ведення бізнесу, схожі з діяльністю франчайзера, гарантується стабільне управління і грамотне просування придбаної франшизи на ринку. Перш за все, постійна консультаційна підтримка франчайзера дозволяє франчайзі більш раціонально управляти бізнесом і значно знизити існуючі ризики;

б) збільшення обсягів виробництва та продажу товарів і послуг означає для франчайзера продана франшиза, допомагає залучити додаткові фінансові ресурси від франчайзі без ризику для власного капіталу та підвищує його значимість і частку на ринку. Перш за все, відносини ґрунтуються на постійному обміні досвідом та інформацією зворотного зв'язку, що дозволяє здобувати нові знання та оптимізувати поточну діяльність. Ефективне використання виробничих площ і потужностей, значна економія витрат за рахунок ефекту масштабу і перетворення бізнес-одиниць у франшизи підвищують ефективність франчайзера [7, с. 133].

Зобов'язання франчайзі перед франчайзером, визначаються у франчайзинговому договорі, включають передоплату, роялті, відшкодування вартості товарів і послуг, наданих франчайзером, та інші відрахування. Авансовий платіж – це передбачена договором сума купівлі франшизи, узгоджена між франчайзером і франчайзі. Роялті – це регулярні платежі, що розраховуються від суми продажів.

Таким чином, можна дійти висновку, що у сучасній літературі немає єдиного поняття франчайзингу. Залежно від країни, цей термін використовується як «франчайзинг» або «комерційна концесія». Однак зміст, як правило, один і той самий. Франчайзинг – це спосіб організації та ведення підприємницької діяльності, що означає систему взаємодії, визначену в договорі франчайзингу або інших відповідних документах. Іншими словами, франшиза - це набір прав, що передаються франчайзеру за договором, процес якого суворо регламентований.

## 1.2 Види франчайзингу, що використовуються у сфері гостинності

Практично по франшизі можна розвивати будь-який вид бізнесу. Міжнародна асоціація франчайзингу визначила сімдесят секторів, де доступні різні типи франшиз. Франчайзингові системи можуть набувати різних форм і об'єднувати різні зацікавлені сторони (рис. 1.2).

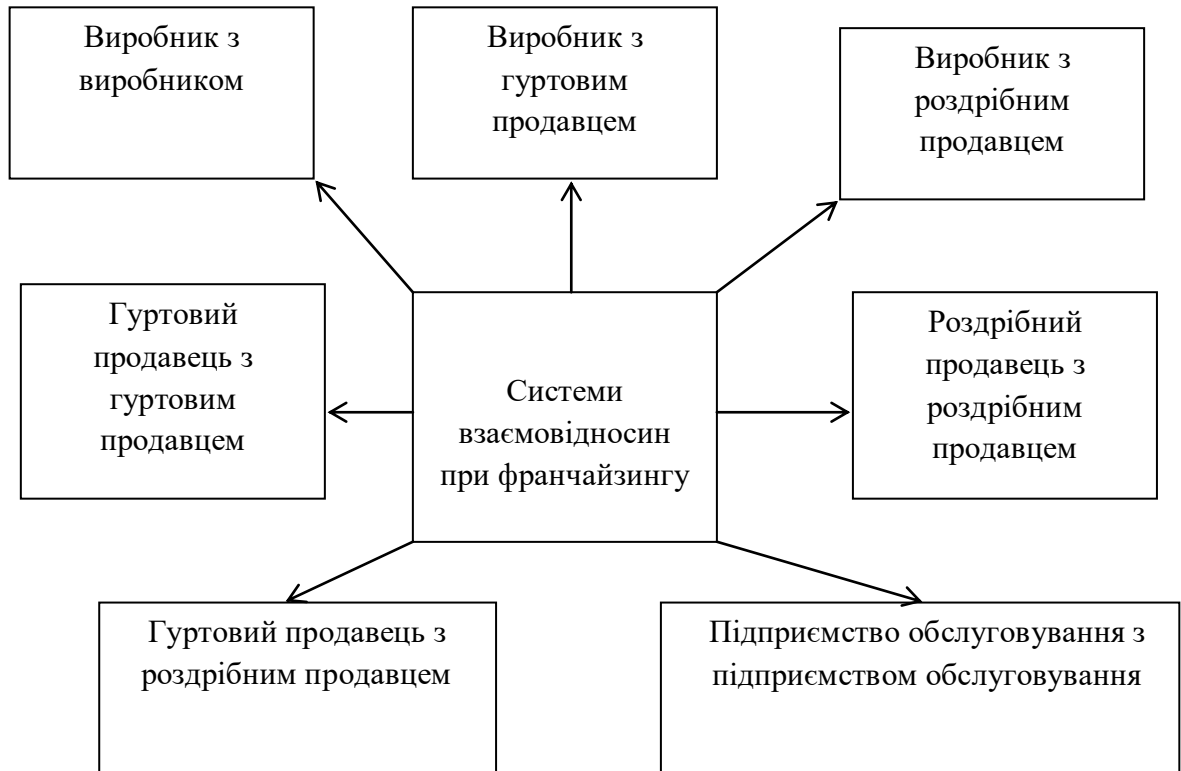


Рисунок 1.2 – Система відносин, що формуються при використанні франшизи

Враховуючи притаманні франчайзингу характеристики, необхідно дозволити організаціям вибрати конкретний тип франчайзингу, який найкраще відповідає їхній формі діяльності, позиції їхніх товарів і послуг на конкретному ринку та стабільності їхніх франчайзі.

Франшизу можна розділити відповідно до прав, які вона пропонує:

- ексклюзивна (виключне право на використання франшизи на власній території франчайзі);



- не ексклюзивні (наявність конкуренції, тобто існування певної кількості франшиз, які безпосередньо представляють ту саму мережу та франчайзера на певній території).

Світові гіганти франчайзингу використовують наступні стратегії для розвитку своїх франчайзингових мереж у різних країнах. По-перше, вони створюють власний бізнес, певний час ведуть ключові види діяльності та досліджують ринок. Якщо результати показують, що бізнес-підхід компанії та ринкові умови сумісні, а місцеві підприємці приймають умови і готові працювати за франшизою, представництво франчайзера починає пошук і відбір претендентів на франшизу.

Залежно від змісту франчайзингового пакету, франшизи поділяються наступним чином (рис. 1.3).

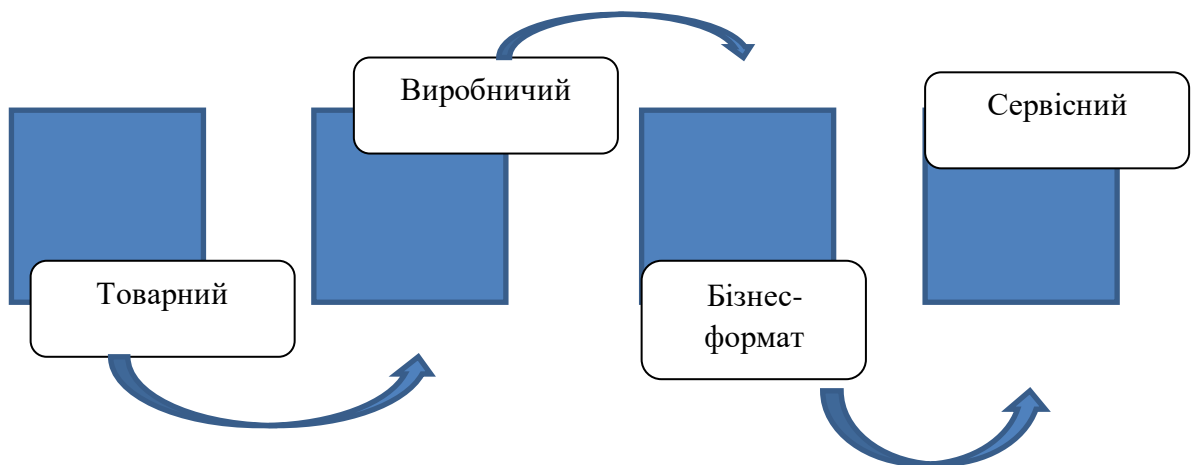


Рисунок 1.3 – Види франчайзингу [7, с. 70].

Товарний франчайзинг передбачає продаж товарів, вироблених франчайзером, з прикріпленою до них торговою маркою. Франчайзі надає після продажне обслуговування і виступає як правовласник виробника. Переважно передається право на використання торгової марки франчайзера. Цей тип франчайзингу переважно використовується в торговельному секторі. Він поширюється на товари, вироблені самим франчайзером або іншими компаніями і продаються під брендом франчайзера.

Виробнича франшиза – це найбільш ефективна організація виробництва певного виду продукції. Компанія, яка володіє патентом на готовий продукт і секретами виробництва сировини, постачає кінцевому споживачеві сировину і передає право на використання цієї технології. Франчайзер є виробником сировини, але в більшості випадків правовласником є компанія, яка не є виробником сировини або готової продукції, і відносини будуються відповідно до двох інших варіантів. Виробничі франшизи найчастіше використовуються у сфері продажу безалкогольних напоїв. Майже всі компанії, що займаються розливом і пакуванням продукції таких відомих компаній, як Coca-Cola і PepsiCo, працюють за виробничим франчайзингом. У цьому випадку франчайзер продає концентрати, необхідні для виробництва, франчайзі, який, у свою чергу, розповсюджує готовий продукт дистриб'юторам на своїй території [9, с. 24].

Франчайзер передає франчайзі уявну технологію організації та ведення бізнесу, а франчайзі, укладаючи цю угоду, стає частиною загальної корпоративної системи. У цьому виді франчайзингу сам франчайзер може бути підприємством, основним видом діяльності якого є видобуток сировини, або ж власником прав, які передаються франчайзі лише за певних умов. В обох випадках, однак, всі підприємства, що входять в систему, зобов'язані працювати за однаковими стандартами, в єдиному стилі і відповідно до внутрішніх правил системи.

Франчайзинг бізнес-формату можливий лише в тому випадку, якщо система є перевіреною, апробованою та конкурентоспроможною. Головну роль відіграє спільність всіх елементів бізнесу, яка, крім торгових марок, брендингу і зовнішньої одноманітності, дозволяє як франчайзеру, так і франчайзі визначати якість продукції, робіт і послуг, пропонованих франчайзером. Франчайзинг бізнес-формату в основному характерний для мереж, які вже давно працюють на ринку [5, с. 37].

Розробка стандартів, визначення бізнес-процесів, розробка вимог до системи та її використання, побудова моделей, тестування та завоювання довіри споживачів, формування системи ставлення всередині мережі та забезпечення потенціалу управління зростанням є складним завданням, оскільки вимагає багато часу.

Стосовно недоліків бізнес-франшизи, в цьому випадку франчайзі повинен дотримуватися встановлених стандартів і правил з неможливістю максимізації прибутку від бізнесу. Крім того, франчайзі рідко має значний вплив на рішення щодо централізованого маркетингу та рекламних кампаній.

Ще одним видом франчайзингу, що застосовується у сфері ресторанного бізнесу, є сервісний франчайзинг, який поєднує в собі характеристики як товарного, так і виробничого франчайзингу. Сервісний франчайзинг застосовується до сфери послуг і його суть полягає в тому, що франчайзі надається можливість займатися певними видами діяльності з використанням торгової марки франчайзера. Це може виражатися у використанні франчайзером різних рецептів або процедур надання певних видів послуг [11, с. 88].

Франчайзі обладнує свої мережі відповідно до всіх стандартів і вимог, встановлених франчайзером, і, відповідно, отримує право на оформлення своїх точок торговельною маркою мережі. Серед іншого, франчайзер надає допомогу в навчанні та підготовці персоналу, який працюватиме під власним брендом. Цей вид франчайзингу також надає франчайзі доступ до різноманітної інформації про компанію, баз даних і спеціалізованого програмного забезпечення. При франчайзингу послуг особливо важливим є дотримання всіх процедур надання послуг.

Таким чином на розвиток франчайзингу послуг сильно впливають зміни в суспільстві, наприклад, тенденції до певних видів послуг, різні національні інтереси та загальна фінансова і політична ситуація в країні.

Завдяки взаємодії між франчайзером і франчайзі споживачі, які бажають придбати продукцію або послуги цього бренду, мають можливість

швидко знайти товар тієї якості та кількості, яку вони можуть вимагати за даною ціною, заощаджуючи значний час на пошук і задоволення своїх поточних потреб, а висока якість обслуговування має позитивний емоційний вплив і забезпечує багаторазове використання послуг франчайзі.

Основним недоліком сервісного франчайзингу є складність організації, оскільки стандартизація точок обслуговування вимагає засвоєння всіх необхідних стандартів надання послуг [25].

Це пов'язано з тим, що одним з основних показників оцінки процвітання того чи іншого міста, регіону або країни є розвиток сфери послуг, особливо сфери гостинності.

### 1.3 Розвиток франчайзингу в індустрії ресторанного господарства в Україні

Починаючи аналізувати розвиток франчайзингу в індустрії ресторанного господарства в Україні, слід зазначити, що наша країна є одним з лідерів у розвитку франчайзингу. Перші франчайзингові системи, відкриті в Україні, були не національними системами, а створеними в рамках іноземних брендів. Підписання першого франчайзингового договору в Україні відбулося дев'ятнадцятого червня 1993 року в інформаційній компанії «Компас» [4]. Пізніше на ринку з'явилися ресторани McDonald's. Першими франчайзинговими мережами в країні стали «Піца Челентано», «УнМоменто» та інші. У 2001 році була заснована Українська асоціація франчайзингу. У 2001 році, коли була заснована асоціація, в Україні працювали десятки франчайзингових мереж. кількість мереж сьогодні перевищує дев'ятсот дев'яносто.

Основними функціями УАФ є:

1) встановлення та затвердження стандартів етичної ділової поведінки серед своїх членів;

- 2) збір та обробка необхідної інформації про українську систему франчайзингу;
- 3) координація та підготовка навчальних програм, семінарів та виставок, присвячених тематиці франчайзингу;
- 4) популяризація франчайзингу як успішної маркетингової та бізнес-концепції;
- 5) встановлення та підтримка відносин з українськими промисловими та торговими асоціаціями, що представляють дистриб'юторів, роздрібну торгівлю та сферу послуг в цілому;
- 6) співпрацювати з міжнародними торговельними та інвестиційними місіями з питань франчайзингу та допомагати їм визнати потенціал України [12, с.171].

УАФ організовує певні навчальні заходи з франчайзингу та різноманітні семінари з банками, щоб підняти питання, пов'язані з можливостями фінансування.

Офіційної статистики щодо кількості франшиз немає, є лише кількісні та якісні експертні оцінки. Немає достовірної та повної статистики щодо франшиз, які використовуються в Україні, їх розподілу за галузями та регіонами [20]. Національна служба статистики України не вимірює франчайзинг як окремий вид підприємницької діяльності. Наведені нижче дані ґрунтуються на даних аналітичних агентств, отриманих шляхом аналізу опитувань, проведених онлайн-порталами франчайзингу, та опитувань гравців ринку.

У період з 2020 по 2023 рік кількість франчайзингових брендів в Україні зросла на 98% [20]. Портал [franshiza.ua](http://franshiza.ua) повідомляє, що у вересні 2020 року в країні налічувалося 1 470 дистриб'юторів франшиз, але активно просували свої послуги менше 700 компаній. Зростання кількості франчайзерів до вересня 2023 року порівняно з вереснем 2020 року склало лише 3,8% (порівняно з 6,24% за попередні п'ять років). За даними Української асоціації франчайзингу, до 2030 року кількість точок продажу та

обслуговування, що працюють на умовах франчайзингу, може сягнути близько 15 000 в країні, а до 2035 року - 25 000, при цьому, за прогнозами УАФ, може бути створено 2-3 млн. нових робочих місць, а фінансові показники ринку франчайзингу можуть сягнути 5-10% ВВП (для порівняння: У США франчайзингові компанії забезпечують роботою 11 млн. осіб у 90 галузях і формують близько 15% ВВП країни [13, с.168]) (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Стан франчайзингу в Україні та світі

Країна	Кількість франчайзингових концепцій на ринку	Кількість франчайзингових точок
США	3 500	757 438
Мексика	1 500	78 000
Турція	1 450	51 000
Філіппіни	1 300	125 000
Німеччина	985	72 700
Великобританія	930	39 000
Україна	900	46 570

Таким чином, Україна відстає від розвинених країн за загальною кількістю підприємств, що використовують франчайзинг. У галузевій структурі ринку франчайзингу роздрібний франчайзинг зменшується, натомість зростає франчайзинг у сфері розваг, подорожей, спорту, громадського харчування та побутових послуг.

Франчайзинг як стратегія розвитку досить поширений на українському ринку послуг харчування. Криза на ринку індустрії ресторанного господарства не змінила ставлення підприємств до франчайзингу. Навпаки, зіткнувшись зі зниженням споживчого попиту, багато операторів магазинів біля дому реорганізують свої плани і зосереджуються на розвитку партнерських мереж. В умовах зростання цін на продукти харчування та зменшення кількості клієнтів багато хто відкладає відкриття власних ресторанів, які потребують додаткових інвестицій, до кращих часів.

У країні неухильно зростає кількість підприємств індустрії ресторанного господарства, бізнес-модель яких побудована на франчайзингу. Економічна криза призвела до зміщення попиту в бік ресторанів, які потребують менших інвестицій. У програші опинилися ресторани, кафе та пивоварні середньої цінової категорії, для відкриття яких потрібні інвестиції в кілька мільйонів доларів. Багато інвесторів віддали перевагу дешевшим ресторанним франшизам, таким як заклади швидкого харчування, кав'ярні на винос, невеликі кафе та пекарні.

Структура ринку франчайзингових послуг громадського харчування показана на рис. 1.4. Як видно, найбільша частка належить закладам швидкого харчування – 75,7%, далі йдуть кав'ярні та пекарні – 12,9% та заклади швидкого обслуговування (кіоски та фаст-фуд) – 12,9%.

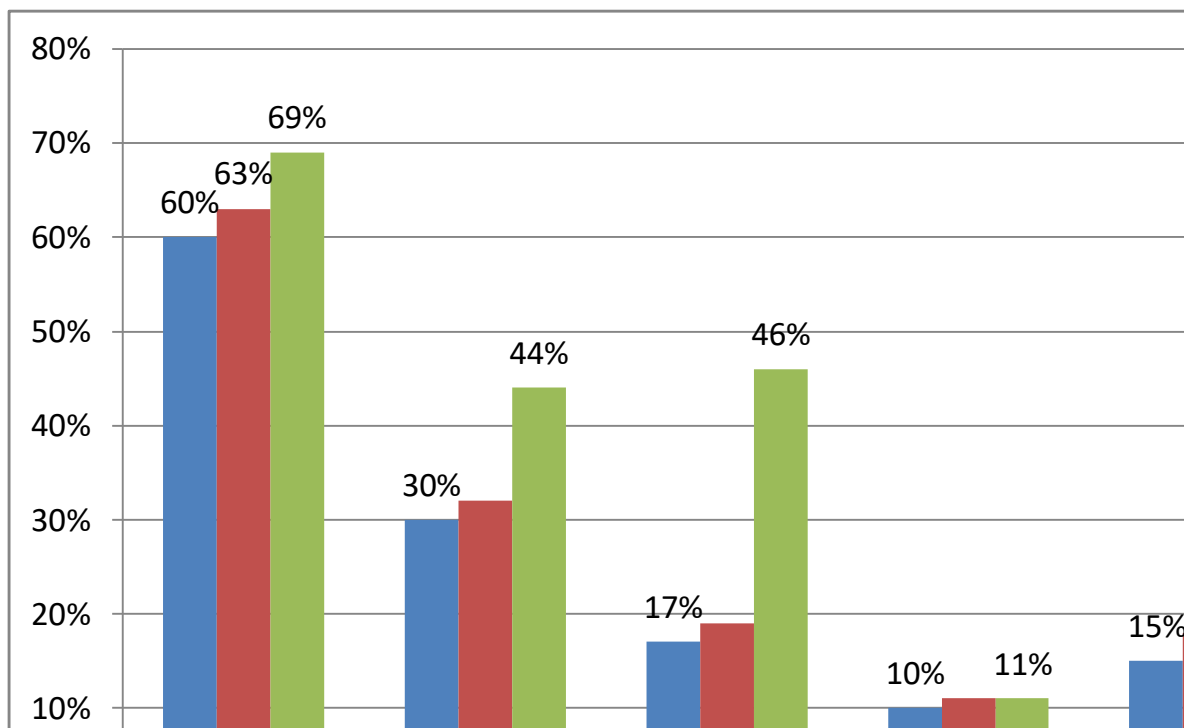


Рисунок 1.4 – Частка франчайзингових компаній за форматом мережі закладів громадського харчування

Активна присутність міжнародних мереж на українському ринку призвела до «розквіту» франчайзингу в цьому секторі. Багато компаній переглянули можливість розширення в Україні. Однак не всі оператори

готові розглядати франчайзинг як важливу стратегію розширення під час війни в Україні.

Наприклад, McDonald's, незважаючи на швидке розширення Burger King та KFC, не змогла успішно використати цю модель, головним чином через розвиток партнерської мережі франчайзі. Приблизно 80 відсотків закладів McDonald's у всьому світі працюють по франшизі. Іноземні компанії використовують два методи франчайзингу на українському ринку ресторанних послуг: прямий франчайзинг і майстер-франчайзинг.

У першому випадку франчайзер підписує договір безпосередньо з місцевим франчайзі. Більшість іноземних франшиз в Україні використовують цей метод.

У другому випадку франчайзер надає право представляти інтереси франчайзера на певній території (майстер-франшиза) одній особі, яка знаходить франчайзингову зону і керує нею. Прикладом таких франчайзі є український партнер і майстер-франчайзі Burger King, одного з лідерів світового ринку ресторанів швидкого харчування.

Компанія УБК опублікувала щорічний рейтинг франшиз, що найшвидше розвиваються в Україні: Використовуючи статистичні дані за 2023 рік, експерти визначили найпопулярніші бренди серед франчайзі. Місце франшиз у рейтингу визначається кількістю укладених у 2023 році договорів про передачу комерційних прав.

Франшизи та дилерство у сфері ресторанного бізнесу:

- Jigit – мережа ресторанів грузинської кухні у форматі fast-casual. Інвестиції – від 30 000 доларів США. Франчайзингові платежі – від 8 000 доларів США до 15 000 доларів США. Роялті – 3%. Термін окупності – 9-12 місяців.

- MUCHO GUSTO (МУЧО ГУСТО) – іспанська мережа ресторанів, що продає хамон, сир, вино, ароматизатори та делікатеси, імпортовані безпосередньо з Іспанії. Середній чистий прибуток: шість-вісім тисяч євро на місяць пропорційно до обсягу закупівлі товарів; ексклюзивна ціна франшизи



для українських магазинів MUCHO GUSTO становить 9 999 євро. Термін окупності – 6 місяців.

- Pizza Celentano Ristorante – перша і найбільша мережа піцерій в Україні. Паушальний внесок становить від 10 000 до 20 000 доларів США. Сума інвестицій варіюється від 60 000 до 180 000 доларів США в залежності від розміру ресторану. Період окупності – 12 місяців.

- Salateira - міжнародна мережа ресторанів здорового харчування. Інвестиції, необхідні для відкриття фудкорта, становлять 200 000 доларів США, враховуючи етапи з відкриттям ресторану – 300 000 доларів США. Ставка роялті в Україні становить 3% (4% в інших країнах). Вартість відкриття – 20 000 доларів США. Період окупності – 36 місяців.

- KARTOFAN – франшиза мережі ресторанів швидкого харчування. Сума інвестицій в межах 15 000 - 30 000 доларів США. Вартість франшизи – 1 000 доларів США. Роялті – 5 відсотків від продажів. Термін окупності – 6-18 місяців.

- Львівські Круасани – концепція мережі пекарень швидкого харчування у Львові. Сума інвестицій становить 30 000-70 000 доларів США, а вартість франшизи – 10 000 доларів США. Роялті – 3% від обсягу продажів. Термін окупності – 12-24 місяці.

- Агота Кава – одна з найбільших мереж кав'ярень в Україні. Залежно від розміру організації, сума інвестицій становить від 250 000 до 850 000 гривень. Одноразова сума становить 75 000 гривень. Період окупності інвестицій – шість місяців. Роялті – 2 відсотки від обороту.

- Grill Pub – міжнародна мережа гриль-ресторанів. Вступний внесок відсутній, а інвестиції починаються від 28 100 доларів США для відкриття фудкорта та 33 800 доларів США для відкриття стаціонарного закладу. Роялті становить 2 відсотки від обороту. Повернення інвестицій відбувається через шість місяців.

- Mafia – мережа ресторанів японської та італійської кухні. Вступний внесок становить 9 000 євро. Інвестиції становлять 600 євро/м<sup>2</sup>, а роялті

виплачуються у розмірі 3,5% від обороту в перший рік відкриття (потім роялті зростають до 5% від обороту). Витрати на маркетинг становлять 2 відсотки від обороту. Період окупності – 18 місяців.

- I Love kebab – франчайзингова мережа закладів швидкого харчування. Інвестиції становлять 18 000 доларів США. Роялті – 2%. Вартість франшизи становить 4 000 доларів США для населених пунктів з населенням менше 100 000 і 6 000 доларів США для міст з населенням більше 100 000. Термін окупності – від 10 місяців.

- Family Bakery – мережа магазинів свіжої випічки. Інвестиції від 18 000 доларів США. Вартість входу – від 5 000 до 8 000 доларів США, без роялті (роялті сплачується тільки з продажів піци і відраховується в розмірі 3% від продажів). Мінімальний термін окупності – 10 місяців.

- Gemini Espresso Club – мережа кав'ярень з 20-річною історією. Інвестиції починаються від 300 000 гривень. Вступний внесок – 28 000-56 000 гривень. Витрати на маркетинг – 1 000-2 000 грн на місяць.

- Mr Grill Hotdogs & Burger – мережа хот-дог-барів. Паушальний внесок становить 5 000-10 000 доларів США, а інвестиції – 52 000-90 000 доларів США. Період окупності – 22 місяці. Роялті – 2% від виручки бізнесу.

- Перша Пекарня Твого Міста – українська мережа пекарень. Інвестиції – від 18 000 доларів США. Пайовий внесок – від 4 000 до 5 000 доларів США. Роялті – 3,5% від обсягу продажів. Термін окупності – 9 місяців.

- IQ Pizza – мережа піцерій. Інвестиції – від 30 000 доларів США. Паушальний внесок – 5 000 доларів США. Роялті – 3,5%. Рекламний збір – 1% від виручки. Термін окупності – 12 місяців.

- Кав'ярня C&T CoffeeTea – це вдале поєднання двох видів бізнесу: магазину з широким вибором кави та чаю з усього світу і кафе з дегустаційним залом та широким асортиментом супутніх товарів. Інвестиції починаються від 30 000 євро. Вступний внесок – від 11 000 євро, роялті – 3%. Термін окупності інвестицій – 9 місяців [18].

Аналізуючи надану інформацію, слід зазначити, що франчайзингові мережі, які сьогодні працюють на ринку ресторанного бізнесу, перебувають на різних етапах свого життєвого циклу. Деякі мережі існують десятиліттями, тоді як інші були створені лише нещодавно. Перевагами усталених мереж є великі території, популярність бренду та відпрацьована технологія. Однак ці мережі є дещо консервативними і не можуть швидко реагувати на зміну споживчих уподобань. На відміну від них, молоді мережі більш чутливі до нових запитів споживачів і більш готові до експериментів, але мають відносно високий ризик невдач через брак технологій, і поки що не зрозуміло, чи стануть зміни в смаках деяких споживачів основою для сталого ринку.

Усі франшизи дуже різняться за обсягом інвестицій, авансових платежів та роялті. Тому термін окупності франшиз значно варіюється. Чим більший обсяг, необхідний для відкриття бізнесу за франшизою, тим суворіші вимоги до франчайзі. Найпоширеніші з них такі:

- оренда окремої будівлі (не менше 100 квадратних метрів) або фудкорта в торговому центрі;
- оренда приміщень у таких місцях (метро, вокзали, навчальні заклади, торгові центри, театри, кінотеатри тощо)
- до приміщення мають бути підведені електрика (100-200 кіловат), вода (12-15 кубометрів на добу) та каналізація.

Оскільки франшиза коштує недешево, більшість ресторанів відкриваються у великих містах, а компанія, що просуває фаст-фуд, не тільки надає франчайзі певну суму фінансових інвестицій, а й пропонує безкоштовний пакет послуг, які допоможуть підприємцю успішно розпочати бізнес у цьому місті:

- навчання для керівництва і рядових співробітників мережі;
- спеціалізоване обладнання можна придбати безпосередньо у визнаних постачальників;
- регулярне інформування про всі оновлення, які потрібні франчайзі;

- поради та допомога у відкритті стильно оформлених магазинів по франшизі.

Перевагами участі у франчайзинговій програмі на ринку громадського харчування є

- пізнаваність вже на етапі виходу на ринок завдяки використанню рекламних брендів;

- зменшення витрат на закупівлю за рахунок централізованої закупівлі;

- масштабність єдиної рекламної кампанії

- застосування стандартів роботи кейтерингової компанії, які були розроблені та довели свою ефективність на практиці.

Таким чином, франчайзингова бізнес-модель є ефективною на українській індустрії ресторанного господарства, про що свідчить зростання кількості підприємств ресторанного господарства, які обирають цю бізнес-модель. Обмеженість фінансових ресурсів для активного розвитку проектів, бажання і можливість виплачувати додаткові дивіденди, а також недостатнє знання кон'юнктури ринку все ще залишаються факторами, які спонукають багатьох операторів індустрії ресторанного господарства розвивати свій бізнес через продаж франшизи.

## РОЗДІЛ 2

### МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ НА ПРИКЛАДІ PIZZA CELENTANO RISTORANTE

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика Pizza Celentano Ristorante

Можливості використання франчайзингу в індустрії ресторанного господарства Запорізького регіону розглянемо на прикладі Pizza Celentano Ristorante (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 – Франчайзингові можливості ресторанів PIZZA CELENTANO

Показники	Види ресторанів		
	PIZZA CELENTANO S	PIZZA CELENTANO M	PIZZA CELENTANO L
Площа приміщення	від 70 до 150 м <sup>2</sup>	від 150 до 300 м <sup>2</sup>	від 300 до 700 м <sup>2</sup>
Посадкова спроможність	30+ місць	60+ місць	100 + місць
Інвестиції	від 60тис. дол.	від 95 тис. дол.	від 180 тис. дол.
Чистий прибуток	від 4тис. дол.	від 5 тис. дол.	від 6,5 тис. дол.
Термін окупності	12+ місяці	24+ місяці	28+ місяців
Літній майданчик	+	+	+
Сайт доставки	+	+	+
Дитяча кімната	-	+	+
Розробка дизайн-проекту	+	+	+
Навчання персоналу	+	+	+
Спеціалізоване програмне забезпечення	+	+	+
Паушальний внесок	10 тис. дол.	15 тис. дол.	20 тис. дол.

Відкриття першої піцерії «Челентано Піца» відбулося в Запоріжжі у 2006 році. Заклад розташований у будівлі на проспекті Соборному, 186. Заклад оформлений кам'яними столами (з заглибленнями для ніг) і високими стільцями. Замовлення пронумеровані, а стіни прикрашені китчевими картинами; на початку 2010 року в будівлі розташовувалося італійське кафе. У будівлі торговельного центру «Україна» спочатку була розташована «Картопляна хата», але в 2009 році власники вирішили закрити цей бренд (він відкрився до «Піци Челентано» в Запоріжжі) і відкрити другу піцерію

(«Піца Челентано»). На початку 2010 року ця піцерія була єдиною в Запорізькому регіоні; наприкінці грудня 2010 року відкрився новий заклад піцерії поруч з Будинком Друку в Запоріжжі на площі Вернадського.

Ресторан мережі закладів швидкого харчування «Челентано», розташований на проспекті Соборному у центрі Запоріжжя. Інтер'єр оформлений в американському стилі. Меню містить європейські, італійські та українські страви. Фірмова страва - піца на тонкому тісті з різним наповненням. Також є послуга «їжа на винос».

Досліджуване підприємство здійснює господарську діяльність на засадах самоврядування та самоокупності, веде бухгалтерський облік та статистичну звітність.

Відповідно до Статуту товариство має право на здійснення таких видів діяльності:

- виробництво та реалізацію продуктів харчування;
- організацію роздрібною торгівлі, у тому числі підакцизними товарами;
- організацію та комерційну експлуатацію ресторанів, кафе, барів та інших об'єктів;
- посередницьку, комерційну, маркетингову діяльність.

Предметом діяльності підприємства є:

- здійснення виробництва та реалізації кулінарної, кондитерської продукції, п/ф відповідно до затверджених технологічних вимог, що діють у ресторанному бізнесі.

- провадження інших видів у виробничо-господарській, постачальницько-збутовій, товарознавчій, комерційній діяльності незаборонених законодавством України.

Основним видом діяльності ресторану «Піца Челентано» є послуги індустрії ресторанного господарства, а саме виробництво та реалізація піци, салатів, кулінарних страв та виробів, а також роздрібна торгівля безалкогольними напоями.

Розташування досліджуваного підприємства є вигідним, оскільки воно є відносним монополістом італійської кухні міста Запоріжжя. Тому запорізькі любителі національної італійської кухні внесли цей заклад до списку своїх фаворитів при виборі місця проведення дозвілля, а також обіду, вечері чи бізнес - ланчу.

Ресторан розташований на першому поверсі торгового центру «Україна», загальною площею 265,4 м<sup>2</sup>, у тому числі: торгова площа становить 107,5 м<sup>2</sup>, каси - 4 м<sup>2</sup>, допоміжних приміщень 156,9 м<sup>2</sup>. У будівлі ресторану розташовані хол, де зустрічають гостей, та працює гардероб, обідній зал, де гості можуть скористатися продукцією піцерії та різноманітними послугами, допоміжні приміщення для виготовлення та реалізації продукції, зберігання сировини та матеріальних ресурсів.

У ресторані «Піца Челентано» застосовуються такі послуги: повсякденне обслуговування, спеціальні форми обслуговування, застосовується метод обслуговування офіціантами, барменом, що забезпечує швидке обслуговування відвідувачів та розрахунок із ними.

Вся необхідна інформація представлена для відвідувачів у меню, із зазначенням назви страви, її виходу та ціни. Реалізація кулінарної продукції проводиться за наступними формами обслуговування: обслуговування виробляють офіціанти через зал з барною стійкою, торговий зал.

Керівний склад запорізького ресторану «Піца Челентано» складається з: генерального керуючого, директора з операційної діяльності, керуючого, завідувача виробництва та адміністратора

У ресторані має місце лінійна структура управління, графічно зображена рис. 2.1.

Команду в кафе очолює генеральний директор. Генеральний менеджер керує діяльністю команди відповідно до своїх прав та обов'язків.

Аналогічні вимоги застосовуються до операційного менеджера та менеджерів аналізованих компаній; операційний менеджер має такі ж права,

як і генеральний менеджер, і таку ж відповідальність за виробничі ділянки, які йому довірив генеральний менеджер.

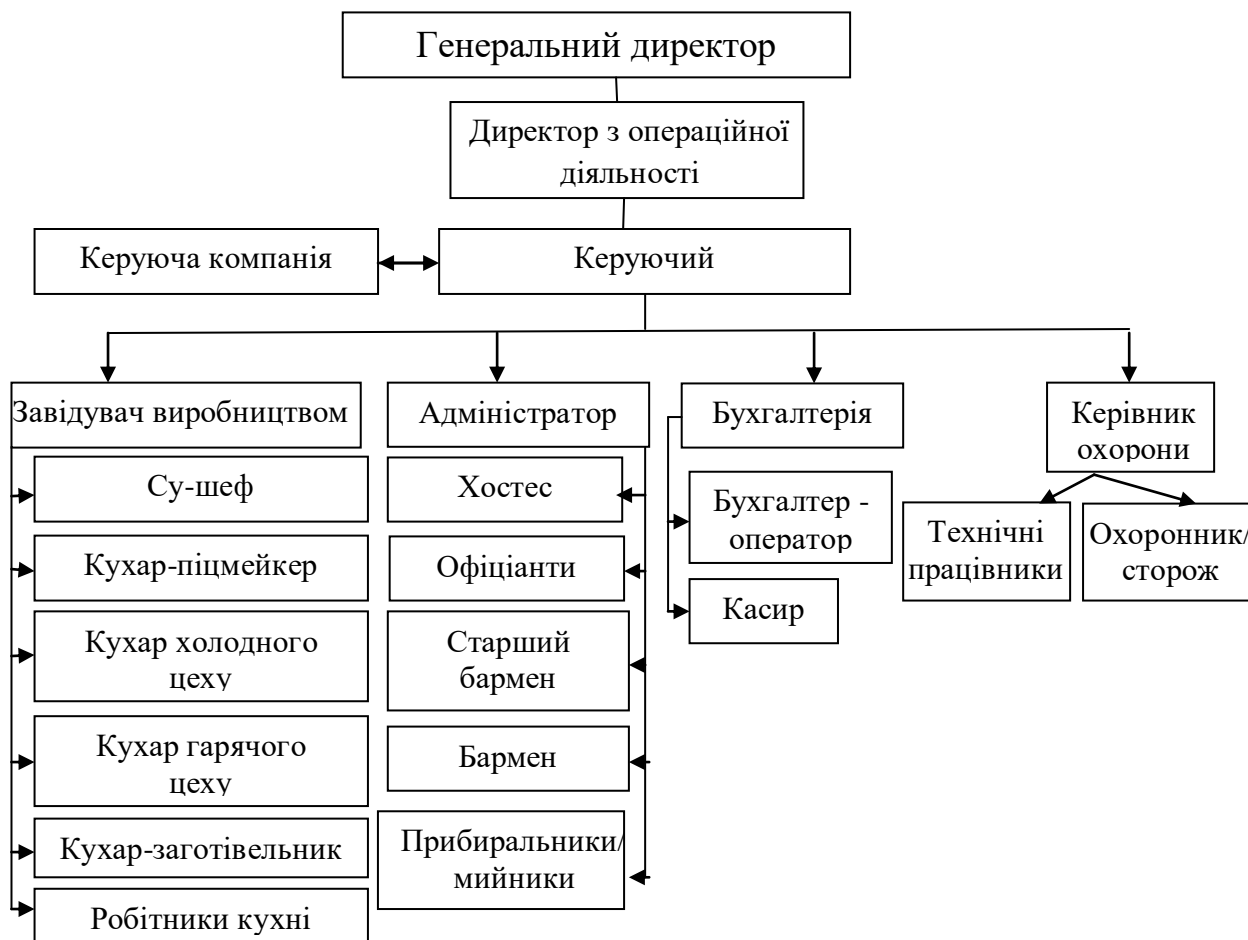


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ресторану «Піца Челентано»

Менеджер з виробництва несе повну відповідальність за виробничу діяльність ресторану «Піца Челентано» і під його/її керівництвом забезпечує дотримання рецептур, стежить за технологією приготування, перевіряє готову продукцію, розробляє рецепти нових позицій меню, готує щоденне меню на основі мінімально доступних продуктів та асортименту, а також переробляє дефектну продукцію.

Менеджер з виробництва ресторану повинен дотримуватися правил санітарії, особистої гігієни та охорони праці, забезпечувати раціональне використання сировини та своєчасно звітувати про використання запасів.



Бухгалтерський облік, планування та різні фінансові завдання виконує бухгалтерія.

Менеджер ресторану «Піца Челентано» керує всіма операціями, включаючи офіціантів, барменів, швейцарів, гардеробників та прибиральників залу. До обов'язків менеджера входить управління персоналом відповідно до гостинності та внутрішніх правил, підготовка залу до відкриття піцерії, вітання гостей і допомога їм у виборі місця, а також обслуговування офіціантів.

Офіціанти повинні володіти технікою обслуговування, знати кулінарні особливості страв, закусок, холодних, гарячих і алкогольних напоїв, назви і призначення посуду, столових приборів і білизни, а також допомагати у виборі страв і напоїв.

Таким чином, процес управління рестораном «Піца Челентано» - це ряд взаємопов'язаних дій, спрямованих на забезпечення оптимального співвідношення трудових, матеріальних і грошових ресурсів.

Розглянемо асортиментні переліки кожної групи та проаналізуємо рівень цін на продукцію. Відвідувачам пропонується досить широкий асортимент піци - 15 найменувань. Вага піци коливається від 370 до 530 гр, однієї великої піци вистачає на вечерю для двох. Проаналізуємо середню ціну піци: середня ціна однієї порції (Ц) виглядає наступним чином:

$$Ц = Vz : k\text{-ть} \quad (2.1)$$

Де, Ц – середня ціна піци; Vz – вартість загальна; k-ть – кількість.

$$Ц = (120+150+170+190+200+215+220+235+250+275+290+320+325+330 + 350) : 15 = 242 \text{ грн.}$$

Таким чином, середня вартість однієї піци становить 242 грн. Зрозуміло, що, встановлюючи такі ціни, «Піца Челентано» дотримується досить гнучкої цінової політики, оскільки споживачі платять невелику суму, але ціна піци не зростає зі збільшенням ваги піци, залежно від компонентів

піци. Так, піца з морепродуктами коштує 320 гривень за 400 грамів, тоді як піца «Маргарита» коштує 240 гривень за 410 грамів. Тому ресторан заохочує споживачів купувати піцу з різноманітним наповненням. Найбільшою популярністю користуються піца з грибами та шинкою, м'ясна піца на тонкому тісті та піца з морепродуктами.

Як правило, клієнти, які відвідують піцерію, не замовляють лише піцу. Зазвичай до піци замовляють напій, салат або пасту. Розглянемо, як ресторан «Піца Челентано» пропонує свої послуги в асортиментних групах.

Ресторан продає дев'ять різних салатів, що складаються з овочів, м'яса та морепродуктів. Кількість всіх порцій майже однакова, а точна вага салатів залежить від інгредієнтів. Мінімальна вага - 170 гр., максимальна - 300 грамів. Використовуючи формулу 2.1 розрахуємо середню вартість салату:

$$Цс = (140 + 130 + 150 + 210 + 250 + 270 + 330 + 290 + 95) : 9 = 207 \text{ грн.}$$

Очевидно, що ціни на салати є досить доступними, а асортимент – різноманітним. Найбільш популярні серед відвідувачів такі салати, як «Цезар», «Берлусконі» та «Сан - Ремо».

Серед паст найбільшою популярністю у відвідувачів користуються пасти «Лазанія» та «Карбонара». Їх постійно замовляють близько 70% клієнтів.

Середня ціна однієї порції пасти становить:

$$Цп = (110 + 120 + 190 + 160 + 190 + 220 + 240 + 290 + 320) : 9 = 204 \text{ грн.}$$

Як бачимо, ціни на пасту також цілком доступні для туристів, в середньому 204 грн.

У меню ресторану також є гарячі страви (10 видів), гарніри (7 видів), ризотто (4 види) та десерти (15 видів), але вони менш популярні, ніж піца, салати та паста. Натомість серед гарячих страв популярними є стейк з яловичини та лосося, а серед супів - суп з фрикадельками, томатний та рибний супи. Те саме стосується обох видів ризотто та різноманітних

десертів. Багатьох відвідувачів вражає різноманітність меню і прийнятні ціни.

Щоб залучити більше клієнтів, ресторан «Піца Челентано» регулярно відкриває свої двері для гастрономічних вечорів, а також організовує дитячі свята та дитячі майстер-класи на різні теми (футболки-розмальовки, капелюшки-мінйони тощо). Столики також можна забронювати заздалегідь. Отже, розглянувши можливості франчайзингу в індустрії ресторанного господарства Запорізького регіону на прикладі Pizza Celentano Ristorante, можна стверджувати, що франшиза PIZZA CELENTANO – це просто та унікально прибутково.

## 2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ресторану

У Запоріжжі є багато місць, де можна поїсти, включаючи ресторани, кафе та бари. Проте кількість національних піцерій досить невелика. Хоча статистика показує, що жителі міста охоче відвідують піцерії, оскільки вони відносно дешеві, пропонують швидко і смачно перекусити та гарно провести час. Давайте скористаємося наступними критеріями, щоб визначити ті з них, які вже давно працюють на ринку і є схожими на ресторани Pizza Celentano:

- спектр послуг;
- рівень цін;
- якість обслуговування;
- клієнтська база.

За цим критерієм основними конкурентами ресторанів «Піца Челентано» є наступні:

- кафе-піцерія «Ай-Петри»
- кафе «Буггі піца»
- піцерія «Pizza City»;

Pizza Celentano пропонує найширший спектр послуг, оскільки позиціонується не тільки як піцерія, але і як італійський ресторан. Окрім піци та салатів, Pizza Celentano пропонує холодні та гарячі закуски, перші страви, різноманітні бізнес-ланчі в обідній час, окремі банкетні зали для проведення корпоративів та інших заходів, а також дитяче меню.

Інтер'єр ресторану був оформлений у класичному стилі на початку 2000-х років, але сьогодні він виглядає не дуже привабливо. Заклад розташований у старій частині міста і не має окремої будівлі. Фасад виконаний з великих скляних вікон. На фасаді будівлі висять дві вивіски. Велика вивіска піцерії в центрі фасаду зі словами «Pizza Celentano» додає плутанини. Високо кваліфіковані кухарі, кулінари та кондитери ресторану пропонують відвідувачам широкий асортимент страв всіх основних груп, в тому числі виробів складного приготування.

Ресторан також пропонує кейтеринг для проведення фестивалів, церемоній, культурних заходів, конференцій, семінарів та зустрічей, а також кейтеринг з доставкою їжі та кондитерських виробів.

Меню ресторану варіюється між українською, італійською та європейською кухнями. Салати розділені на окремі групи і розміщені після холодних закусок. Супи розташовані в тому порядку, в якому їх прийнято готувати. У розділі гарячих других страв також дотримана черговість м'яса, риби. У меню переважають м'ясні страви, вегетаріанські страви відсутні. Завершується меню десертами, такими як морозиво, кекси та млинці, а для чаю та кави є окреме меню.

Ресторан відповідає всім вимогам, які зазвичай ставляться до ресторанів: складські приміщення, холодильні та морозильні камери, мийки, м'ясний цех, холодний та гарячий цех із сучасним обладнанням, якісним посудом та інвентарем.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити наступні висновки:

- ресторан має гарне розташування в центрі міста;
- їжа, що подається в ресторані, є якісною та апетитною;

- меню складається з низки страв без певної концепції;
- інтер'єр та екстер'єр ресторану не відповідають сучасним тенденціям на ринку готельно-ресторанного господарства.

Щоб виявити сегмент ринку, на які працює фірма, чітко подавати бажання споживачів необхідно провести опитування споживачів. Для цього нами було проведено анкетування відвідувачів даного закладу франчайзингу.

Анкету заповнили 200 респондентів. Основними критеріями сегментації були вік, стать, освіта, основний рід занять, частота відвідування піцерії та тривалість перебування в ній. Респондентів також запитували, піцерії якої компанії вони зазвичай відвідують, що їм подобається в Pizza Celentano і з якими проблемами вони стикаються при відвідуванні кафе. За результатами опитування споживачів можна зробити наступні висновки:

- основними споживачами ресторану «Піца Челентано» є люди молодого та середнього віку (16-40 років);
- більшість користувачів ресторану - працюючі (81%);
- майже п'ята частина відвідувачів - студенти (18%).

Таким чином, більшість відвідувачів (69%) мають середній місячний дохід по місту (10 000-15 000 грн.). Цього рівня доходу достатньо для того, щоб час від часу обідати чи вечеряти, але недостатньо для того, щоб відвідувати якісні ресторани. 23% клієнтів мають щомісячний дохід від 15000 грн. і більше, а 11% мають низький дохід (переважно студенти). 75% опитаних є постійними клієнтами закладу, 48% відвідують її регулярно, 31% - нечасто. Лише 20% респондентів відвідали ресторан вперше. Більшість клієнтів відвідують ресторан ввечері, тобто між 17:00 та 20:00 (53%). 18% клієнтів відвідують піцерію в обідній час. Це пояснюється тим, що основними клієнтами ресторану даного типу є працюючі люди і день відвідування ними ресторану пов'язаний з обідньою перервою або закінченням робочого дня.

Більше половини клієнтів буває в досліджуваному закладі одноосібно чи удвох. 32% - це компанії із трьох осіб, і 16% - із чотирьох. Це означає, що

у ресторані не раціонально розподілені посадкові місця. У ресторані «Піца Челентано» є 9 чотиримісних столиків, а 54% відвідувачів цілком було б досить двомісних. Одному або двом людям доводиться займати чотиримісні столи, і місця на цих столиках, що залишилися незайнятими, в цей час простоюють, не приносячи закладу ніякого доходу. Саме тому найпоширенішою скаргою опитаних (37%) є дефіцит вільних столиків у вечірній час, тоді як близько половини чотиримісних столів займають компанії з двох осіб.

Для кращої оцінки основних зовнішніх факторів та внутрішніх можливостей і обмежень слід провести PEST (табл. 2.2) та SWOT (табл. 2.3) – аналізи.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз ресторану «Піца Челентано»

Політичні чинники	Економічні чинники
<p>1. Законодавство у сфері, що регулює діяльність закладів ресторанного бізнесу під час війни;</p> <p>2. Стабільність в політиці, що гарантує процвітання бізнес-спільноти. Війна в країні негативно впливає на відвідування міста через його близькість до бойових дій. Ресторани повинні бути гнучкими до цих змін і відповідно адаптувати свої бізнес-стратегії;</p> <p>3. Посилення державного регулювання діяльності підприємств ресторанного бізнесу та запровадження нових вимог до роботи готелів і ресторанів;</p> <p>4. Політика охорони здоров'я та безпеки є найбільш актуальною для ресторанного бізнесу. Компанії повинні звертати увагу на чистоту та гігієну при приготуванні, пакуванні та розподілі їжі, щоб відповідати нормам охорони здоров'я та безпеки.</p>	<p>1. Створення відповідної ніши для нових конкурентів у готельно-ресторанному секторі;</p> <p>2. Можливе підвищення цін постачальників, що може призвести до зростання цін на продукти харчування;</p> <p>3. Коливання обмінного курсу гривні;</p> <p>4. Збільшення рівня інфляції в економіці, що впливає на вартість інгредієнтів. Це, своєю чергою, призводить до зростання цін у меню та змушує людей уникати замовлень чи покупок у ресторанах;</p>
Соціально-культурні чинники	Технологічні чинники
<p>1. Зміни цінностей населення та відношення відвідувачів ресторанних закладів до якості товарів і послуг;</p> <p>2. Зменшення працездатного населення;</p> <p>3. Збільшення кількості людей, інфікованих коронавірусом;</p> <p>4. Зміна смаків та способу життя/зростання попиту на здорову їжу. Цей соціальний фактор може впливати на меню ресторанів;</p>	<p>1. Розробка конкурентоспроможних технологій (наприклад, використання окремих інгредієнтів для приготування гарячих страв або для прискорення часу приготування);</p> <p>2. Застосування сучасного програмного забезпечення та енергозберігаючого обладнання (впровадження планшетних систем на підприємствах);</p>

## Продовження таблиці 2.2

1	2
<p>5. Загалом ресторани обслуговують як клієнтів, які віддають перевагу гострій та нездоровій їжі, так і тих, хто віддає перевагу органічним продуктам, щоб розширити свою клієнтську базу;</p> <p>6. Зростання кількості населення та збільшення попиту, чутливість до трансгендерних працівників або інші соціальні фактори прямо чи опосередковано впливають на ресторанний сектор;</p> <p>7. Інші соціальні фактори, які враховують запити вегетаріанців, любителів з тваринами і трансгендерних людей. Дуже важко задовольнити всі типи клієнтів.</p>	<p>3. Вплив інформаційних комунікацій та Інтернету (висвітлення діяльності ресторанів у ЗМІ, публікація «таємних покупок»);</p> <p>4. Збільшення оподаткування замовлень у службах доставки їжі, таких як Glovo, roketta.</p>

Найважливішим є соціальний аспект PEST-аналізу, оскільки він є найбільш орієнтованим на споживача аспектом індустрії. Відвідувачі ходять до ресторану через соціальне середовище, і саме воно відрізняє успішні ресторани від інших. Ситуація в якій наразі працює готельно-ресторанний сектор, в ресторан «Піца Челентано», характеризуються зменшенням платоспроможного населення через скорочення працездатного населення (безробіття), підвищення вимог клієнтів до якості продуктів та послуг, значними обмеженнями, накладеними на сектор під час пандемії короно вірусу та воєнного стану в Україні, зростанням попиту на продукти харчування, що суттєво впливає на здорове меню ресторанів.

Окрім того, для розширення клієнтської бази слід враховувати соціальні фактори, такі як вегетаріанці, любителі домашніх тварин та трансгендери.

Політичні чинники, які мають значний вплив на готельно-ресторанний сектор, першими виділяються обмеження з епідеміології та заборони через пандемічне поширення та війни в Україні, які принесли величезні збитки та додаткові витрати сектору, що часто призводить до невиправданих додаткових витрат.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ресторану «Піца Челентано»

(S) Сильні сторони	(W) Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Найнижча ціна для цільової групи у порівнянні з конкурентами;</li> <li>- зменшення кількості негативних відгуків;</li> <li>- використання ведучих та музикантів для розважальних програм;</li> <li>- наявність додаткових послуг (банкетні зали, більярд);</li> <li>- зручне розташування ресторанів;</li> <li>- наявність власної автостоянки;</li> <li>- розташування в центральному районі міста;</li> <li>- різноманітність в меню.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення кількості відвідувань цільовими клієнтами;</li> <li>- недостатня увага до розвитку ресторану;</li> <li>- відсутність власних коштів для забезпечення додаткового джерела доходу; повна залежність власника від власних коштів та обігових коштів (продажів);</li> <li>- неактивний сайт; відсутність оновлення в соціальних мережах;</li> <li>- постійна плінність ключових кадрів;</li> <li>- недостатній кадровий потенціал;</li> <li>- відсутність рекламної кампанії;</li> <li>- відсутність Інтернетного маркетингу;</li> <li>- брак маркетингового бюджету;</li> <li>- брак маркетингової стратегії;</li> <li>- наявність не чітких цілей і маркетингового плану;</li> <li>- старий і нудний екстер'єр та інтер'єр.</li> </ul>
(O) Можливості	(T) Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшити частку ринку, додавши нові кухні (наприклад, вегетаріанські страви);</li> <li>- наймання інноваційних шеф-кухарів;</li> <li>- урізноманітнення види послуг (наприклад, виїзні банкети, дитячі свята, караоке);</li> <li>- організація званих вечерь з дегустацією вин;</li> <li>- створення ресторанних мереж;</li> <li>- удосконалення власного бренду;</li> <li>- організація святкових, експериментальних заходів (наприклад, «Таємний Санта» від гостей ресторану, онлайн-конкурс на кращу пару до Дня святого Валентина);</li> <li>- підвищення впізнаваності ресторану;</li> <li>- блогерська та інфлюенсерна співпраця;</li> <li>- застосування інформаційних технологій та цифрового маркетингу;</li> <li>- використання системи якості HACCP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Втрата уваги з боку цільової аудиторії;</li> <li>- наявність збитків;</li> <li>- присутність сильніших конкурентів у найближчому оточенні та постійність їх розвитку;</li> <li>- наявність сильних конкурентів з агресивністю у політиці залучення та утримання клієнтів;</li> <li>- збільшення у податковому навантаженні;</li> <li>- ріст ціни на продукцію та ресурси, що використовуються;</li> <li>- зниження у купівельній спроможності серед населення.</li> </ul>

SWOT-аналіз є основою для оцінки внутрішніх можливостей і обмежень, а також можливих ймовірностей і загроз, що виникають із зовнішнього середовища. SWOT-аналіз враховує всі позитивні і негативні компоненти, як внутрішні, так і зовнішні, які впливають на успіх ресторану. Дослідження середовища, де працює ресторан, допомагає передбачити мінливі тенденції та врахувати їх у процесі прийняття рішень.



Згідно з SWOT-аналізом, ресторану «Pizza Celentano» необхідно налагодити зв'язок з відвідувачами через медіа-канали. У ресторану є необхідність в інвестуванні цифрового просування, тобто просування через соціальні мережі, онлайн-маркетинг та підтримку впливових осіб. Підвищення впізнаваності ресторану, просування в Інтернеті та, зрештою, збільшення відвідуваності ресторану, відвідуваності веб-сайту та онлайн-продажів можна досягти, пропонуючи додаток для ресторану.

Для цього дослідження в якості прямих конкурентів були обрані ресторани з приблизно однаковою кількістю посадочних місць, розташовані в центрі міста, тобто по сусідству: «One Gogi», «Mimmo», та «KARTOFAN».

Перший конкурентом «Pizza Celentano» – є «One Gogi» – грузинський ресторан з сучасним інтер'єром у грузинському стилі.

На відміну від «Pizza Celentano», «One Gogi» фокусується на єдиній концепції грузинської кухні, і меню, декор, музика та атмосфера ресторану базуються на цій єдиній концепції. У ресторані затишно і тепло, грає грузинська музика. У меню – велика винна карта, колоритні кінчарі та оригінальні хінкалі. Середня ціна у чеку становить 500-600 гривень - одна з найбільш прийнятних цін серед респондентів, що трохи вище, ніж у ресторані «Pizza Celentano». У залі відпочинку може одночасно вміститися до ста відвідувачів. При анкетуванні респондентів з питання «який з наведених ресторанів вони відвідували б частіше, «One Gogi» отримав лише 17% голосів.

«One Gogi» має сучасний Instagram, який відзначається значною інформативністю. У соціальних мережах представлена програма майстер-класів та різноманітних акцій. Їхній Instagram не відірваний від ресторану, він як і сам ресторан манить постами: «Чекаємо», «Оновлюємося», «Ось твоє запрошення» тощо.

Стилем і дизайном Instagram привертається увага і підвищується довіра відвідувачів до ресторану. На ринку Запоріжжя «One Gogi» виступає сильним гравцем поміж грузинських ресторанів.

Другий прямий конкурент – «Mimmo», який позиціонується як

ресторан сімейного типу.

На території ресторану є дитячий майданчик з гойдалками та гіркою. У ресторані також є виїзна церемоніальна зала, де молодята можуть провести весільну церемонію під відкритим небом.

Ресторан побудований у білому кольорі з додаванням дерев та зелені. Білий колір є особливістю ресторану, а високі стелі та панорамні вікна поєднуючись із білим кольором роблять інтер'єр повітряним. Ресторан може вмістити до ста осіб. «Mimmo» посів перше місце серед ресторанів, які респонденти хотіли б відвідати ще раз, отримавши 43 % голосів.

У меню представлені страви японської, європейської та української кухонь, які повністю відповідають смакам цільової аудиторії. Середній чек у п'ятсот-шістсот гривень є доступним для клієнтів.

«Mimmo» веде активну діяльність у соціальних мережах, публікуючи цікаві пости та історії з місця подій, а також постійно репостить історії клієнтів, які відвідали ресторан. На сторінці «Mimmo» також розміщується інформація про акції, які діють у ресторані.

«Mimmo» активно співпрацює з GLOVO та ROSKET, пропонуючи 20% знижку на покупки, зроблені через їхні служби доставки.

Ще одним важливим прямим конкурентом є «KARTOFAN». Заклад позиціонується як гастро-бістро. Меню варіюється від вуличної їжі до здорового харчування, від соковитих стейків до веганських страв, а домашній хліб та страви випікаються у спеціальній печі ручної роботи.

Зал ресторану оформлений у темних тонах і прикрашений великою кількістю рослин.

Ресторан має власні сторінки в соціальних мережах і дуже добре розроблений веб-сайт.

Сайт «KARTOFAN» також має найбільш інформативний Instagram серед усіх ресторанів, що розглядаються тут. Instagram «KARTOFAN» демонструє концепцію ресторану, а саме, що ресторан є «рестораном з історією» і що він є «рестораном з історією».

Кухня KARTOFAN – знайома, але нещодавно оновлена. Перегляд меню ресторану відбувається щосезону і коригується відповідно до сезонних продуктів. Кожна страва має бути подана клієнтам на протязі п'ятнадцяти хвилин (за інформацією ресторану). 35% респондентів відвідують ресторан регулярно. Зал ресторану може вмістити до ста п'ятдесяти осіб.

Проаналізувавши конкурентів, було зроблено наступні висновки: інтер'єр ресторану «Pizza Celentano» є старішим, ніж у конкурентів. Лише 7 відсотків споживачів заявили, що регулярно відвідували б ресторан з таким інтер'єром. Маркетингова активність ресторану «Pizza Celentano» в соцмережах наразі повністю припинилася, хоча конкуренти зараз активно використовують соціальні мережі для залучення нових цільових аудиторій.

Тому, щоб бути успішними, ресторани повинні вміти відповідати очікуванням клієнтів, розуміючи, чому вони віддають перевагу певним типам ресторанів. Крім того, оскільки споживчий ринок стає все більш фрагментованим, ресторани повинні знати, як диференціювати себе від решти ринку і як залучити цільових клієнтів, зосередившись на тому, що вони вважають ключовими якостями ресторану при виборі місця харчування. Це порівняння інформує менеджерів і керівників ресторанів «Pizza Celentano» про дії і тактику їхніх конкурентів, які успішно реалізували маркетингові зусилля.

#### 2.4 Аналіз показників економічної діяльності ресторану «Піца Челентано»

За допомогою аналізу досліджуваного підприємства оцінимо результативність та ефективність діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан та спрогнозуємо розвиток фінансово-економічних показників на найближчу перспективу; дослідимо динаміку фінансових показників за певний період часу та фактори, що спричинили відповідні

зміни; визначимо та оцінимо можливі джерела фінансування заходів з реструктуризації, а також спробуємо виявити та оцінити можливі ефекти від їх впровадження.

Використовуючи дані, наведені в таблиці 2.4, проаналізуємо показники виробничого потенціалу ресторану «Pizza Celentano»

Таблиця 2.4 – Виробничий потенціал ресторану «Pizza Celentano»

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
					+/-	%
1.	Майно, тис. грн.	151,4	157,7	168,6	+ 17,2	11,23
2.	Основні засоби, тис. грн.	520,1	490,5	450,4	- 69,7	-13,4
3.	Готова продукція, тис. грн.	40	22	44	0,4	10
4.	Грошові кошти, тис. грн.	182,4	133,9	125,7	-56,7	-31,1
5.	Статутний капітал, тис. грн.	55,9	55,9	55,9	0	0
6.	Власний капітал, тис. грн.	83	142,8	181,3	+98,3	+118,4
7.	Позиковий капітал, тис. грн.	29,4	83,5	136,9	+107,5	+3,7
8.	Середньоблікова кількість працівників осіб	53	33	48	7	17,1

Скориставшись даними табл. 2.4 бачимо, що статутний капітал досліджуваного підприємства у 2023 році в порівнянні з 2021 роком залишився незмінним і становив 55,9 тис. грн. Проте в порівнянні з попередніми роками значно збільшився розмір власного капіталу підприємства у 2023 році на 98,3 тис. грн., або майже в 12 разів. Стосовно позикового капіталу, то у таблиці наведено, що його розмір у 2023 році порівняно з 2021 роком зазнав збільшення на 107,5 тис. грн., або на майже в 4 рази.

При аналізі стану основних засобів досліджуваного підприємства зазначимо, що майже всі активи мають тенденцію до збільшення. Але у 2023 році в порівнянні з 2021 роком вартість основних засобів ресторану зменшилась на 13,4%.

Готова продукція ресторану «Pizza Celentano» у 2023 році в порівнянні з 2021 роком зросла на 0,4 тис. грн. і становила 44 тис. грн. А от грошові кошти ресторану скоротилась на 31,1% і становили у 2023 році 56,7 тис. грн.

За допомогою даних звіту про фінансові результати наведених у табл. 2.2. проведемо аналіз показників фінансово-економічних результатів діяльності ресторану «Pizza Celentano»

Таблиця 2.5 – Показники результатів діяльності «Піца Челентано» (тис. грн.)

№ з/п	Показник	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
					тис. грн.	%
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3360,3	3602,9	4010,3	+650	+19,3
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1204,6	1180,8	1270,2	+65,4	+5,4
3.	Операційний прибуток	2155,7	2422,1	2740,1	+584,4	+27,1
4.	Податок на прибуток від звичайної діяльності	388,03	436,0	493,2	+105,17	+27,1
5.	Чистий прибуток (збиток)	1767,67	1986,1	2246,9	+479,23	+27,1

За проведеними розрахунками табл. 2.5 проаналізуємо основні економічні показники господарської діяльності ресторану. Чистий дохід від реалізації продукції за період 2021 по 2023 рік збільшився на 650,0 тис. грн., це є фактом того, що досліджуване підприємство ефективно реалізує свою продукцію та є прибутковим,

Собівартість реалізованої продукції у досліджуваному ресторані зросла на 65,4 тис. грн. порівняно з 2021 роком. Збільшення собівартості продукції відбувається за рахунок збільшення вартості на основні продукти та збільшення вартості електроенергії. Мають тенденцію до збільшення показники чистого прибутку та податку на прибуток, що є позитивним моментом як для діяльності досліджуваного підприємства так і для поповнення бюджету.

Аналіз ефективності використання ресурсів досліджуваного підприємства подані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання ресурсів ресторану «Pizza Celentano»

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення
1.	Фондовіддача	6,3	6,4	6,7	+0,4
2.	Фондомісткість	0,10	0,11	0,09	-0,01
3.	Матеріаловіддача	0,89	0,78	0,98	+0,09
4.	Рентабельність продукції	25,23	27,37	28,52	+3,29
5.	Рентабельність продажу	15,64	15,93	16,98	+1,34

Фондовіддача характеризується обсягом реалізованої продукції на грошову одиницю середньорічної вартості основних засобів. Як видно з таблиці, фондовіддача збільшилася на 0,4 грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком. Позитивною тенденцією для розвитку досліджуваного підприємства є збільшення у значенні показника фондовіддачі.

Капіталомісткість – показник, яким характеризується вартість основного капіталу, що припадає на одиницю виробленої продукції. У 2023 році показник фондомісткості зменшився на 0,01 порівняно з 2021 роком. Підвищення ефективності реалізації продукції та використання основних засобів означає зменшення капіталомісткості.

Матеріаловіддача визначається відношенням обсягу виробництва до матеріальних витрат. Матеріаловіддачею характеризується, скільки продукції виробляється на одну гривню матеріальних ресурсів. У 2023 році показник матеріаловіддачі досліджуваного підприємства досяг найвищого рівня порівняно з 2021 та 2022 роками. Це означає, що в 2023 році використання матеріальних витрат було раціональним і було реалізовано якомога більше продукції та послуг.

У 2023 році рентабельність продажів ресторану «Pizza Celentano» склала 16,98%, що на 1,34% більше, ніж у 2021 році; у 2023 році рентабельність виробництва склала 16,98%, що на 1,34 процентних пунктів

більше, ніж у 2021 році; у 2023 році рентабельність виробництва склала 28,52%, що на 3,29 процентних пунктів більше, ніж у 2021 році.

Ліквідність – це здатність підприємства швидко конвертувати свої активи в грошові кошти. При оцінці ліквідності підприємства аналізується здатність поточних (оборотних) активів погашати поточні зобов'язання (короткострокову заборгованість).

Для аналізу показників ліквідності досліджуваного ресторану використано дані табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ліквідності ресторану «Pizza Celentano»

№ з/п	Показники	Норма	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення
1.	Загальний коефіцієнт покриття	>1	0,12	0,06	0,09	-0,03
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,22	0,05	0,15	-0,07
3.	Коефіцієнт незалежної ліквідності	>0,5	0,32	0,04	0,04	-0,28
4.	Частка оборотних активів в загальній сумі активів	за планом	0,04	0,07	0,16	0,12

Коефіцієнт поточної ліквідності не досягнув нормативного значення протягом аналізованого періоду. Таким чином, коефіцієнт поточної ліквідності зменшився на 0,03 до 0,09 у 2023 році порівняно з 2021 роком, але його нормативне значення перевищує 1,0. Компанія не в змозі покрити свої зобов'язання активами.

У 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності ресторану становив 0,15 порівняно з 2021 роком, отже відбулося зниження даного показника. Якщо поріг вище 0,5, то здатність компанії сплачувати свої зобов'язання за рахунок наявних активів є доброю. Це свідчить про те, що оборотних коштів у компанії загалом недостатньо (нижче нормального значення).

За аналізований період частка оборотних активів у загальній сумі активів зросла майже втричі, що свідчить про те, що підприємство займається виробничою діяльністю.

Загалом, можна зробити висновок, що компанія мала менш ліквідний баланс у звітному періоді.

Аналіз показників фінансової стійкості проведемо за допомогою даних наведених у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники фінансової стійкості ресторану «Pizza Celentano»

№ з/п	Показники	Норма	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, +/-
1.	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,12	0,87	1,30	1,18
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	<2	19,65	11,27	1,96	-17,69
3.	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,28	1,19	1,48	1,17
4.	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	<0,1	2,67	1,43	1,28	-1,24
5.	Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	0,28	0,48	0,82	0,54

Коефіцієнтом концентрації власного капіталу характеризується частка коштів, вкладених власниками ресторану в загальну вартість майна. Нормальним мінімальним значенням коефіцієнта автономії оцінено на рівні 0,5. У 2022 та 2023 роках коефіцієнт автономії перевищував нормативне значення, збільшившись на 1,18 у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це означає, що запозичення фінансуються за рахунок власного капіталу, тобто піцерія може погасити свої борги, продавши майно, придбане за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнтом фінансової залежності характеризується кількість одиниць сукупних джерел, яка припадає на одиницю власного капіталу. Позитивним значенням даного коефіцієнту вважається <2, а отже можемо відзначити, що в 2022 та 2023 роках коефіцієнт фінансової залежності знаходився у допустимих межах норм. Позитивною тенденцією є зменшення на 17,69 у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Забезпеченість заборгованості ресторану власними коштами характеризує коефіцієнт фінансової стабільності. Фінансову стійкість підприємства засвідчує перевищення власних коштів над позиковими.



Нормативним значенням даного коефіцієнта  $> 1$ ; отже, бачимо, що протягом 2021-2023 років коефіцієнт фінансової стабільності знаходився поза межами нормативного значення. Є позитивною тенденція зі збільшенням коефіцієнта у 2023 році порівняно з 2021 роком на 0,54 відсоткових пункти.

За результатами проведеного аналізу діяльності ресторану «Pizza Celentano» можна зробити висновок, що у 2023 році порівняно з 2021 роком ресторан розвинув свою діяльність з виробництва: відбулось значне зростання темпів росту обсягів реалізації продукції та послуг і темпів зростання чистого прибутку, але фінансовий стан підприємства є недостатньо сприятливим, про що свідчать низькі показники ліквідності та фінансової стійкості за балансом.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 3.1 Перспективи та виклики реалізації можливостей франчайзингу в Україні

Хоча український франчайзинг в ресторанному бізнесі є досить популярним і перспективним сектором та відбиває позитивний вплив на економічний розвиток України, підприємці стикаються з низкою проблем при виборі франчайзингу як моделі для започаткування ресторанного бізнесу або здійснення інвестицій. Тому варто проаналізувати сучасні виклики та перспективи розвитку франчайзингу в Україні з метою більш детального аналізу сучасного стану франчайзингу в Україні.

За матеріалами опитування українських підприємців, проведеного вченими-управлінцями [16], які обрали франчайзингову форму ведення бізнесу, показує, що існує низка проблем, з якими стикаються підприємці при організації франчайзингового бізнесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Проблеми франчайзингових операцій в Україні

№	Проблеми	Відсоткова частка підприємців
1	Відсутність у прозорості франчайзингової системи	3 %
2	Незахищеність місцевих франчайзі, які співпрацюють з іноземними підприємцями	7 %
3	Недосконалість законодавчої та нормативно-правової системи для франчайзингу	12 %
4	Складність системи фінансування малого та середнього бізнесу	13 %
5	Відсутність коштів для початкових інвестицій	16 %
6	Відсутність стабільної економічної та політичної ситуації в Україні	21 %
7	Брак інформації про потенційне використання франчайзингу в ресторанному бізнесі	28 %

Найбільша частина проблем, з якими підприємці можуть зіткнутися

при виборі франшизи, – це брак досвіду та обізнаності щодо функціонування та побудови франчайзингового бізнесу, Відчувається проблема навчання МСП та підприємців загалом. Це також недостатня обізнаність майбутніх підприємців про існування системи франчайзингу та відсутність або нерозголошення історій успіху франчайзингу в країні.

На другому місці в рейтингу опинилася нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні. Це призводить до значного збільшення ризиків навіть для франшиз з низьким рівнем ризику для сторін. Це також негативно впливає на успішні управлінські рішення українських підприємців з питань інвестування у франчайзингові операції та є перешкодою при виході іноземних компаній з франчайзингу на ринок України.

Українська економіка завжди була схильна до нестабільності, на яку ще більше вплинула пандемія Covid 19 та війна. Франчайзерам важко планувати свою діяльність на українському ринку. Як наслідок, розвиток франчайзингу в Україні відбувається повільно.

Розвиваючи український ринок франчайзингу, багато підприємців стикаються з проблемою недостатності коштів для початкових інвестицій. Система фінансування для МСП є складною, а частка кредитів для МСП є високою.

Слід зазначити, що не існує досконалого закону, який би повністю охоплював поняття франчайзингу. Регулювання франчайзингу в Україні здійснюється Господарським та Цивільним кодексами України.

Народні депутати Верховної ради України (В. Галасюк, О. Кужель, О. Кірш, А. Яценко, та О. Романовський) представили проект закону про франчайзинг № 7430, від 21 грудня 2017 року), який не прийнято Верховною Радою [14]. Однак, за оцінками експертів, цей законопроект, схоже, не поліпшив би нормативно-правова ситуацію щодо франчайзингу в Україні. Це пов'язано з тим, що на практиці визначено лише термін дії договору франчайзингу і не захищено ні франчайзера, ні франчайзі. Таким чином, це питання на сьогоднішній день залишається невирішеним.

Іншими словами, українські франчайзі є незахищеними при співпраці з потенційними іноземними партнерами.

Іншою важливою проблемою є відсутність прозорості у франчайзинговій системі. Втім, тіньова економіка та тіньові підприємства є спільною проблемою для всіх видів бізнесу в Україні.

Незважаючи на багато проблем на ринку франчайзингового бізнесу в Україні, все більше і більше підприємців віддають перевагу франчайзингу. Основними причинами перспективності франчайзингового бізнесу в Україні є наступні:

- вибір цієї моделі дозволяє підприємцям зосередитися на зростанні. Концентрація на зростанні полегшує «виживання» в умовах бізнес-кризи.
- полегшує управління бізнесом. Обираючи франчайзинговий бізнес процес розвитку бізнесу стає максимально структурованим;
- при збільшенні кількості якісних франчайзингових форматів прискориться відновлення економіки України.
- наразі франчайзинг є одним з найшвидших способів розвитку бізнес-мережі.
- франчайзинг зміцнює існуючі або потенційні бренди та збирає навколо них сильне професійне коло;
- за допомогою міжнародного франчайзингу відбувається диверсифікація грошових потоків та зменшення валютних ризиків.

Не звертаючи уваги на перераховані вище проблеми, з якими можуть зіткнутися підприємці при відкритті франчайзингового ресторану на ринку гостинності в Україні, франчайзинг - це тренд в українській економіці. Розвиток франчайзингу для України зараз важливий як ніколи.

Україна завоювала довіру своїх іноземних партнерів і може розширюватися не тільки всередині країни, а й за її межами. І в майбутньому все більше і більше іноземних франчайзі будуть залучатися до України,

Тому необхідно визначити шляхи вдосконалення функціонування бізнесу з можливостями використання франчайзингу в Україні. Виходячи з

існуючих проблем, можна запропонувати наступні схеми покращення (рис. 3.1).

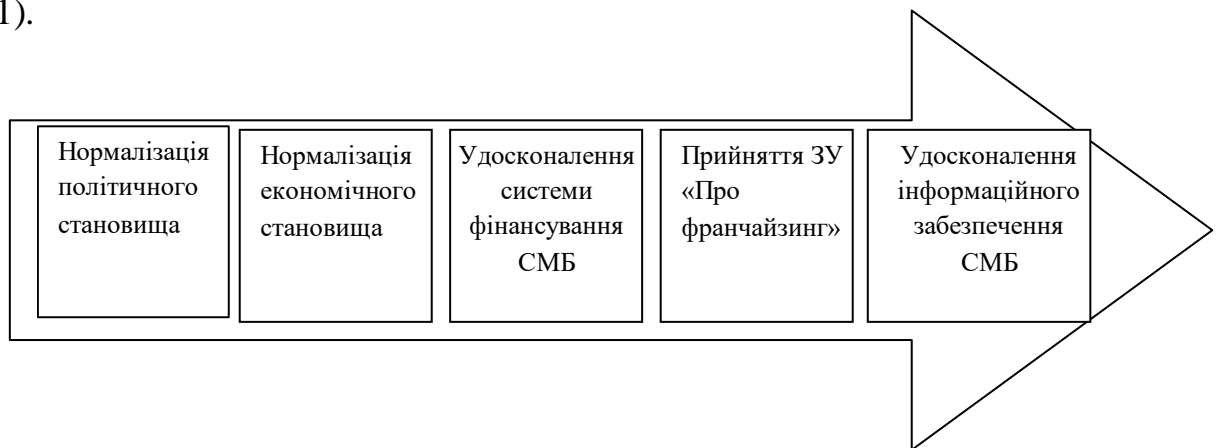


Рисунок 3.1 – Шляхи успішного розвитку українського франчайзингового ресторанного бізнесу

Першим і найважливішим аспектом є нормалізація політичного та економічного становища в Україні. Це дозволить зменшити ризики та залучити іноземних інвесторів. Це залежить не лише від внутрішніх чинників, але й значною мірою від зовнішніх чинників.

Наступним етапом має стати перегляд на державному рівні системи фінансування МСП, кредитних ставок тощо. Це дасть можливість багатьом підприємцям з власним брендом вийти на ринок гостинності в Україні. Уряд також повинен прийняти спеціальний закон про франчайзинг в Україні. Цей закон повинен охоплювати всі аспекти та нюанси здійснення франчайзингу та повністю взяти під захист права як франчайзерів, так і франчайзі.

Наступний крок - інформація для потенційних франчайзерів та франчайзі. Спрощення доступу до інформації, підвищення прозорості та демонстрація кращих практик українського франчайзингового бізнесу.

Отже, франчайзинг є дуже перспективним напрямком для розвитку бізнесу в Україні, якщо вирішити та вдосконалити існуючі проблеми.

### 3.2 Напрями підвищення можливостей використання франчайзингу підприємства

Популярною бізнес-моделлю на сьогоднішній день став для багатьох підприємств франчайзинг, у тому числі й для ресторанів «Піца Челентано», які за допомогою цього розширюють свою мережу ресторанів. Але у будь-якій бізнесовій моделі існують місця для вдосконалення.

Ресторани Pizza Selentano підвищують свою ефективність за рахунок франчайзингових програм, розробленням комплексного та ефективного процесу при відборі потенційних франчайзі. При здійсненні цього процесу здійснюється ретельна оцінка фінансових можливостей кандидатів, їх досвід роботи та особисті якості, щоб забезпечити його придатність до менеджменту франшизою.

«Піца Челентано» могла б створити відповідні канали зв'язку для франчайзі для обговорення спільні питання, обміну ідеями та підтримки зворотнього зв'язку з головним офісом. Це дозволяє франчайзі відчуття більшої пов'язаності з рестораном і підвищує загальну мотивацію франчайзі.

Ресторани Pizza Selentano вже налагодили свою роботу у багатьох українських містах, але можливостей для міжнародної експансії ще більші. Унікальність концепції бренду та високоякісна продукція можуть знайти задоволення і відгуки у споживачів інших країн, особливо в Європі.

Франчайзі може розробляти та впроваджувати більш ефективні стратегії маркетингу для збільшення продажів при залученні масштабної кількості відвідувачів. Наприклад, вони можуть запускати таргетовану рекламу, зміцнювати партнерські відносини з місцевим бізнесом і використовувати соціальні мережі для охоплення більшої кількості споживачів. Можливості каналів просування представлені у табл. 3.2.

У сучасну епоху цифрового бізнесу є важливим отримання сильної присутності в Інтернеті, щоб охопити потенційних клієнтів. Ресторани Pizza Selentano можуть підвищити можливості використання своїх франшиз,

розширюючи свою наявність в Інтернеті за підтримкою пошукової оптимізації власних веб-сайтів (SEO), електронного маркетингу та маркетингу соціальних мережах.

Таблиця 3.2 – Канали просування франшизи та можливості їх використання франчайзером (складено автором)

Канал просування	Можливості використання для просування франшизи мережевого підприємства сфери гостинності
Веб-сайт компанії - франчайзера	Майданчик для комунікації з усіма категоріями цільової аудиторії. Інформація про умови надання франшизи, вимоги до компаній-підрядників. Зв'язок з консультантами компанії. Обличчя бренду.
Інтернет майданчики по продажі франшиз	Інформація про франчайзера; переваги роботи з ним; потенціал та перспективність франшизи; надається підтримка; вимоги до кандидата та до місця відкриття підприємства за договором франшизи; повні інвестиції; основні фінансові умови співробітництва; контакти куратора напряму франчайзингу
Міжнародні фестивалі з продажу франшиз	Підвищення престижу бренду та поширення інформації про нього. Інформаційна діяльність та особисті продажі франшиз
Бізнес школи та інкубатори	Купівля франшизи це успішний старт бізнесу. Ми пропонуємо готову ідею для реалізації. Твій вдалий старт!

Це може залучити більше клієнтів і підвищити відвідуваність франчайзингових точок.

За допомогою цифрової економіки у підприємців з'являються певні переваги, а саме:

- на платформах цифрової економіки зосереджується взаємодія учасників;
- прямий діалог між виробниками та споживачами;
- моделі персоналізованих послуг;
- економіка спільного користування;
- підвищується роль окремих учасників [8. с.95].

Стаючи головним засобом комунікації при охопленні багатьох сфер людського життя відчувається безпосередній вплив на розвиток суспільства за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Цифровим франчайзингом уже показано свою ефективність. Однак в Україні показники цифрового франчайзингу тільки починають розвиватися.

Показники цифрового франчайзингу наведено на рис. 3.2.

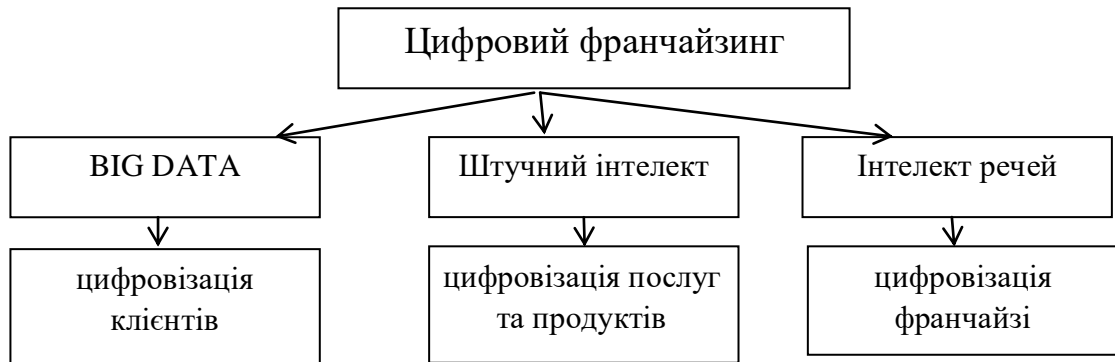


Рисунок 3.1 – Показники цифрового франчайзингу

Поняття «Інтернет речей», «великі дані» і «штучний інтелект» вже стали звичними, але мало хто з керівників розуміє важливість цих концепцій у цифровій франшизі.

Інтернет речей може перетворити зібрані дані реального світу на знання, які можна спроектувати на розв'язання бізнес-завдань і виконання бізнес-процесів.

За допомогою Інтернету речей франчайзери можуть:

1. Зробити моделі бізнес-процесів у франчайзингу, щоб підвищити їх ефективність;
2. Співпрацювати з франчайзі та клієнтами в цифровому форматі для ефективного визначення переваг і підвищення замученості;

Наразі BIG DATA вважається найбільш адаптованою технологією для мережевого бізнесу; BIG DATA - це інструмент маркетингу для збору та обробки великих обсягів інформації. Уже сьогодні без цієї технології компаніям було б складно утримувати клієнтів на ринку; BIG DATA спрощує



збір всієї інформації про клієнтів, їхні вподобання та тенденції і навіть дає змогу зосередитися на отриманій інформації. Вона може точно впливати на поведінку споживачів і тим самим підвищувати ефективність інструментів реклами.

Штучний інтелект вважається у цифровому франчайзингу абсолютно новим явищем. Штучний інтелект виступає набором методів, за допомогою яких комп'ютерні системи аналізують дані та створюють власні програми на основі отриманих результатів і закономірностей. Основна тенденція полягає в тому, що контроль переходить до машин, які можуть миттєво виявляти відхилення з самостійністю їх виправлення.

Потенційні можливості для впровадження цифрового франчайзингу дуже широкі, але проблеми, які гальмують цей процес, пояснюються відсутністю чітко сформованих економічних передумов. Вони включають:

- нестачу початкового капіталу для підприємців-початківців;
- основні труднощі при отриманні фінансування при відкритті бізнесу – відсутність бездоганної репутації, відсутність навичок при бізнес-плану;
- нестабільна ситуація в українській економіці є неприйнятною умовою для франшиз;
- відсутність досвідченої поваги до інтелектуальних продуктів.

Таким чином, цифровий франчайзинг набув значного поширення у сфері послуг, в основному в індустрії ресторанного бізнесу, де бізнес-процеси постійно вдосконалюються. Було встановлено, що мережі франчайзингу при контролі діяльності у своїх мережах використовують цифровізацію. До найбільш популярних показників цифрового франчайзингу належать Інтернет-речей, BIG DATA, а ось створення штучного інтелекту вважається рідкісним явищем, великі франчайзингові мережі, здебільшого компанії з іноземним капіталом, вкладають інвестиції у розробки в цій галузі. Отже, наступним кроком у розвитку франчайзингу стає цифровий франчайзинг, який має всі передумови для розвитку в Україні. Однак залишається важливим питання про те, які показники найбільш ефективні, а

від яких варто відмовитися зовсім, щоб не підірвати розвиток цифрового франчайзингу.

Франчайзингові компанії можуть використовувати технології для підвищення операційної ефективності. Це включає в себе використання автоматизованих систем для замовлення і контролю запасів, пропонування онлайн-замовлень і доставки, а також використання аналітичних даних для кращого розуміння уподобань і поведінки відвідувачів.

Процеси, системи та політики також можуть регулярно оцінюватися та вдосконалюватися, щоб виявити сфери, які потребують покращення та підвищення загальної ефективності. Зворотній зв'язок із франчайзі, відвідувачів та інших зацікавлених осіб стає допомогою при визначенні поліпшення, що допомагають ухвалювати стратегічні рішення.

На основі проведеного теоретичного та практичного дослідження можливостей використання франчайзингу у сфері ресторанного господарства в Запорізькому регіоні було надано наступні рекомендації щодо підвищення можливостей діяльності ресторану «Піца Челентано» у м. Запоріжжя:

1. Враховуючи, що основна ідея ресторану полягає в інвестуванні в клієнтів бізнесу, необхідно систематично вивчати запити та побажання клієнтів з метою кращої адаптації асортименту продукції до конкретних смаків відвідувачів.

2. Керівнику та працівникам ресторану слід активніше підтримувати постійний контакт з мешканцями району, де розташований ресторан, та міста в цілому.

3. Систематичний (щомісячний, щоквартальний та щорічний) аналіз та оцінка економічної ефективності діяльності «Піца Челентано». Вихідними позиціями у цих розрахунках можуть бути витрати інвестицій на діяльність франчайзі, чистий грошовий дохід ресторану, ліквідна вартість інвестицій у діяльність фаст-фуду та задоволеність клієнтів. Результати аналізу слід взяти до уваги і внести відповідні корективи в бізнес.

4. Організовувати більш масштабні рекламні кампанії, які не обмежуються лише промоційною рекламою. Доцільним є активне використання радіо, телебачення та засобів масової інформації (наприклад, виступи керівників та працівників, інтерв'ю з клієнтами, обмін досвідом з франчайзі та незалежними ресторанами), організація урочистостей (наприклад, святкування ювілею ресторану) та видання спеціальних буклетів.

5. Провести дослідження насиченості ресторанами районів та вулиць Запоріжжя. На основі цього дослідження створити франшизу «ресторан біля дому» у формі субфраншизи. На нашу думку, концепція «ресторан біля дому» повинна базуватися на принципі адекватного задоволення потреб споживачів у ресторанній сфері при мінімальній кількості ресурсів, необхідних для запуску проекту, та оптимальній кількості приміщень для ресторану, що дозволяє закладу бути більш ефективним під час експлуатації.

6. Дослідження задоволеності персоналу ресторану також є важливими. Співробітники відділу кадрів зазвичай звертають увагу на тих, хто приходить і йде з ресторану. Однак ми вважаємо, що опитування слід проводити і з тими, хто залишається працювати в закладі. Збір та аналіз усіх результатів опитувань у базі даних важливий для запобігання відтоку хорошого персоналу. Наприклад, ми повинні зберігати повну інформацію про співробітників, тому що тоді ми можемо передбачити, на якому етапі співробітники вирішать піти. Причому працівник може навіть не здогадуватися про це. Це називається «факторний аналіз».

7. Постійно оновлювати пакет винагороди відповідно до вимог персоналу Pizza Celentano. Цей пакет повинен включати як заробітну плату (яка повинна визначатися результатами роботи працівника), так і персональні та кваліфікаційні бонуси (які повинні визначатися індивідуально), а також пільги, привілеї та програми захисту (безкоштовні обіди, відшкодування витрат на проїзд і т.д.). Ми вважаємо, що для того, щоб мотивувати працівників до досягнення поставлених цілей, вони повинні бути зацікавлені в параметрах зміненого (на їхню користь) компенсаційного пакету.

8. Постійно вивчати, запозичувати та застосовувати світовий та національний досвід організації успішного франчайзингового бізнесу у сфері ресторанних господарств.

Підсумовуючи, можна сказати, що ресторани Pizza Celentano вже дуже успішні, але завжди є місце для вдосконалення та оптимізації.

## ВИСНОВКИ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Розкрито поняття та сутність франчайзингу. В ході дослідження з'ясовано, що у сучасній літературі немає єдиного поняття франчайзингу. Залежно від країни, цей термін використовується як «франчайзинг» або «комерційна концесія». Однак зміст, як правило, один і той самий. Франчайзинг – це спосіб організації та ведення підприємницької діяльності, що означає систему взаємодії, визначену в договорі франчайзингу або інших відповідних документах. Іншими словами, франшиза - це набір прав, що передаються франчайзеру за договором, процес якого суворо регламентований.

2) Досліджено види франчайзингу, що використовуються у сфері гостинності. Залежно від змісту франчайзингового пакету, франшизи поділяються наступним чином: товарні, виробничі, бізнес-формати та сервісні. На розвиток франчайзингу послуг сильно впливають зміни в суспільстві, наприклад, тенденції до певних видів послуг, різні національні інтереси та загальна фінансова і політична ситуація в країні.

3) Україна відстає від розвинених країн за загальною кількістю підприємств, що використовують франчайзинг. У галузевій структурі ринку франчайзингу роздрібний франчайзинг зменшується, натомість зростає франчайзинг у сфері розваг, подорожей, спорту, громадського харчування та побутових послуг.

Франчайзинг як стратегія розвитку досить поширений на українському ринку послуг харчування. Криза на ринку індустрії ресторанного господарства не змінила ставлення підприємств до франчайзингу. Навпаки, зіткнувшись зі зниженням споживчого попиту, багато операторів магазинів біля дому реорганізують свої плани і зосереджуються на розвитку

партнерських мереж. В умовах зростання цін на продукти харчування та зменшення кількості клієнтів багато хто відкладає відкриття власних ресторанів, які потребують додаткових інвестицій, до кращих часів.

У країні неухильно зростає кількість підприємств індустрії ресторанного господарства, бізнес-модель яких побудована на франчайзингу. Економічна криза призвела до зміщення попиту в бік ресторанів, які потребують менших інвестицій. У програті опинилися ресторани, кафе та пивоварні середньої цінової категорії, для відкриття яких потрібні інвестиції в кілька мільйонів доларів. Багато інвесторів віддали перевагу дешевшим ресторанним франшизам, таким як заклади швидкого харчування, кав'ярні на винос, невеликі кафе та пекарні.

4) Можливості використання франчайзингу в індустрії ресторанного господарства Запорізького регіону розглянуто на прикладі *Pizza Celentano Ristorante*. Основним видом діяльності ресторану «Піца Челентано» є послуги індустрії ресторанного господарства, а саме виробництво та реалізація піци, салатів, кулінарних страв та виробів.

Щоб залучити більше клієнтів, ресторан «Піца Челентано» регулярно відкриває свої двері для гастрономічних вечорів, а також організовує дитячі свята та дитячі майстер-класи на різні теми (футболки-розмальовки, капелюшки-мінйони тощо). Столики також можна забронювати заздалегідь. Отже, розглянувши можливості франчайзингу в індустрії ресторанного господарства Запорізького регіону на прикладі *Pizza Celentano Ristorante*, можна стверджувати, що франшиза *PIZZA CELENTANO* – це просто та унікально прибутково.

5) Для кращої оцінки основних зовнішніх факторів та внутрішніх можливостей і обмежень в ході бакалаврського дослідження проведено PEST та SWOT - аналізи. Щоб бути успішним, досліджуваний ресторан повинен вміти відповідати очікуванням клієнтів, розуміючи, чому вони віддають перевагу такому типу ресторанів. Крім того, оскільки споживчий ринок стає все більш фрагментованим, власники ресторану повинні знати, як

диференціювати себе від решти ринку і як залучити цільових клієнтів, зосередившись на тому, що вони вважають ключовими якостями ресторану при виборі місця харчування. Це порівняння інформує менеджерів і керівників ресторанів «Pizza Celentano» про дії і тактику їхніх конкурентів, які успішно реалізували маркетингові зусилля.

6) За результатами проведеного аналізу діяльності ресторану «Pizza Celentano» можна зробити висновок, що у 2023 році порівняно з 2021 роком ресторан розвинув свою діяльність з виробництва: відбулось значне зростання темпів росту обсягів реалізації продукції та послуг і темпів зростання чистого прибутку, але фінансовий стан підприємства є недостатньо сприятливим, про що свідчать низькі показники ліквідності та фінансової стійкості за балансом.

7) Розвиваючи український ринок франчайзингу, багато підприємців стикаються з проблемою недостатності коштів для початкових інвестицій. Система фінансування для МСП є складною, а частка кредитів для МСП є високою.

Незважаючи на багато проблем на ринку франчайзингового бізнесу в Україні, все більше і більше підприємців віддають перевагу франчайзингу. Основними причинами перспективності франчайзингового бізнесу в Україні є наступні:

- вибір цієї моделі дозволяє підприємцям зосередитися на зростанні. Концентрація на зростанні полегшує «виживання» в умовах бізнес-кризи.
- полегшує управління бізнесом. Обираючи франчайзинговий бізнес процес розвитку бізнесу стає максимально структурованим;
- при збільшенні кількості якісних франчайзингових форматів прискориться відновлення економіки України.
- наразі франчайзинг є одним з найшвидших способів розвитку бізнес-мережі.
- франчайзинг зміцнює існуючі або потенційні бренди та збирає навколо них сильне професійне коло;
- за допомогою міжнародного франчайзингу відбувається диверсифікація грошових потоків та зменшення валютних ризиків.

Франчайзинг є дуже перспективним напрямком для розвитку бізнесу в Україні, якщо вирішити та вдосконалити існуючі проблеми.

На основі проведеного теоретичного та практичного дослідження можливостей використання франчайзингу у сфері ресторанного господарства в Запорізькому регіоні було надано наступні рекомендації щодо підвищення можливостей діяльності ресторану «Піца Челентано» у м. Запоріжжя:

- враховуючи, що основна ідея ресторану полягає в інвестуванні в клієнтів бізнесу, необхідно систематично вивчати запити та побажання клієнтів з метою кращої адаптації асортименту продукції до конкретних смаків відвідувачів;

- керівнику та працівникам ресторану слід активніше підтримувати постійний контакт з мешканцями району, де розташований ресторан, та міста в цілому;

- проводити систематичний аналіз та оцінку економічної ефективності діяльності «Піца Челентано»;

- організовувати більш масштабні рекламні кампанії, які не обмежуються лише промоційною рекламою;

- провести дослідження насиченості ресторанами районів та вулиць Запоріжжя;

- дослідження задоволеності персоналу ресторану також є важливими.

- постійно оновлювати пакет винагороди відповідно до вимог персоналу Pizza Celentano;

- постійно вивчати, запозичувати та застосовувати світовий та національний досвід організації успішного франчайзингового бізнесу у сфері ресторанних господарств.

Ресторани Pizza Celentano вже дуже успішні, але завжди є місце для вдосконалення та оптимізації.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація франчайзингу (Україна). URL: <https://franchising.org.ua/> (дата звернення: 06.02.2024).
2. Бондаренко А. Ф. Франчайзинг як ефективний інструмент розвитку компанії. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 3. С. 87-93.
3. Голубка Д. С. Засади вдосконалення розвитку франчайзингового бізнесу в Україні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2. С. 104-110.
4. Давидюк Л. П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. С. 13–19. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/46\\_1\\_2019/4.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/46_1_2019/4.pdf) (дата звернення: 25.03.2024)
5. Данилович-Кропивницька М. Л. Проблеми та перспективи поширення франчайзингових мереж у середовищі малого підприємництва України. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 20. С. 33-43.
6. Житар М. О., Ленкевич О.В. Франчайзинг як форма ведення бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 293-298. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2019\\_9\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_9_43) (дата звернення: 29.03.2024)
7. Косінова Д. С. Правове регулювання франчайзингових відносин в міжнародному приватному праві: дис. ... д-ра; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, НДІ приват. права і підприємництва ім. Ф. Г. Бурчака Нац. акад. прав. наук України. Київ, 2020. 202 с.
8. Кулак Н.В., Мурована Л.В. Франшиза як ефективний інструмент ведення готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД* 2019. № 5 (139). С. 93-104.
9. Мазуркевич І. Дослідження методичних підходів щодо оцінки ефективності франчайзингових інвестиційних проектів в сфері ресторанного

бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. № 1, 5. 2022. С. 21-26.

10. Мартиненко О.О., Шуба М.В. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективною моделі розширення бізнесу. *Бізнес Інформ*. – 2018. № 9. С. 253-258.

11. Мельник В. В., Скібіцька Л.І. Статистичний аналіз франчайзингу в Україні як особливої форми організації бізнесу. *Наукові праці НДФІ*. – 2021. Вип. 3. С. 83-94

12. Момот Л.В. Глобалізація франчайзингу в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 29(2). С. 169-173. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2018\\_29%282%29\\_\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_29%282%29__41) (дата звернення: 25.03.2024)

13. Огінок С. В. Франчайзингова стратегія розширення ринку ЄС: монографія; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Растр-7, 2021. 273 с.

14. Проєкт Закону України «Про франчайзинг» від 21.12.2017 р. № 7430 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/XH5QE00G?an=6> (дата звернення: 09.02.2024)

15. Серебряк К. І., Білоусова І.Я. Дослідження сутності та специфіки управлінських функцій франчайзингу, визначення його завдань і обґрунтування ролі у збереженні та зміцненні бренду підприємства *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5(1). С. 5-14.

16. Ставерська Т. О., Шталь Т.В., Козуб В.О. Франчайзинг у ресторанному бізнесі: проблеми міжнародної інтеграції України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 31. С. 124-131.

17. Стеців І. С. Франшиза в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2019. Vol. 1, numb. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mcu\\_2019\\_1\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mcu_2019_1_1_18) (дата звернення: 09.02.2024)

18. ТОП Франшизи України 2023: найвигідніші франшизи в Україні у 2023 році. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/top-franshizi-2023>: – najvigidnishi-franshizi-v-ukrayini (дата звернення: 08.03.2024)
19. Федунь Ю. Б., Голубка Д.С. Особливості регулювання національного розвитку франчайзингу. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 4. С. 26-31.
20. Франчайзинг в Україні. URL: [https://bankchart.com.ua/biznes\\_start/franchayzing\\_v\\_ukrayini](https://bankchart.com.ua/biznes_start/franchayzing_v_ukrayini) (дата звернення: 09.02.2024)
21. Франчайзинг та найкращі франшизи в Україні в 2023 році за версією InVenture. URL: <https://inventure.com.ua//analytics/articles/franchajzing-ta-najkrashi-franshizi-v-ukrayini-za-versiyeyu-inventure> (дата звернення: 08.04.2024)
22. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі: навч. посіб. / Г. Б. Мунін [та ін.] ; заг. ред. Л. С. Трофименко, О. О. Гац ; НАН України, Рада по вивченню продукт. сил України, Київ. нац. ун-т культури і мистец. К.: Кондор, 2018. 370 с.
23. Ценклер Н.І., Немеш М. Франчайзингові операції: облікові аспекти. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48. С. 188-193
24. Шмітка С. Ідея франшизи як сучасна концепція управління підприємством: досвід Польщі. *Журнал європейської економіки*. – 2020. Т. 19, № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee\\_2020\\_19\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2020_19_2_6) (дата звернення: 10.03.2024)
25. Franchising: Types, Advantages and Disadvantages. URL: <https://www.yourarticlelibrary.com/business/franchising-types-advantages-and-disadvantages/41231> (дата звернення: 07.03.2024).