

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
магістра**

на тему «Впровадження та реалізація стратегії франчайзингу магазину-кафе ТМ «Львівська майстерня шоколаду» як особливої форми бізнесу»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0739-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Закржевський М.В.

Керівник доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Чкан А.С.

Рецензент завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д.Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Закржевського Максима Васильовича

1. Тема роботи «Впровадження та реалізація стратегії франчайзингу магазину-кафе ТМ «Львівська майстерня шоколаду» як особливої форми бізнесу»

керівник роботи Чкан А.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № 664-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. КОНЦЕПЦІЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ПРОГРЕСИВНИЙ ВИД ПІДПРИЄМНИЦТВА

2. СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УКРАЇНІ, ПЕРСПЕКТИВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ

3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТМ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

16 таблиці

29 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Чкан А.С., доцент		
2	Чкан А.С., доцент		
3	Чкан А.С., доцент		

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент

_____ (підпис)

М.В. Закржевський

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

А.С. Чкан

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

С.В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 68 с., 29 рис., 16 табл., 42 джерел.

Об'єкт дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти розробки та реалізації франчайзингових відносин між франчайзі і франчайзером на прикладі ТМ «Львівська майстерня шоколаду».

Предмет дослідження: теоретико-прикладні засади управління розвитком підприємства на засадах франчайзингу.

Мета дослідження: обґрунтування стратегії франчайзингу щодо розвитку підприємств громадського харчування на прикладі ТМ «Львівська майстерня шоколаду».

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, системний підхід, формалізації та економіко-математичного моделювання.

В роботі студентом визначено, що встановлення та розвиток франчайзингових відносин є одним із найперспективніших шляхів, які можуть забезпечити позиції малого та середнього бізнесу, а це має позитивний вплив як на розвиток продуктивних сил, так і на економіку України в цілому.

Здобувачем проаналізовано сутність франчайзингу, його види, переваги й недоліки. Проведено дослідження франчайзингової системи, як способу ведення бізнесу, зокрема розглянута сфера громадського харчування як пріоритетний напрямок розвитку франчайзингу в Україні. На прикладі мережі ТМ «Львівська майстерня шоколаду» проведений аналіз роботи франчайзингової системи в Україні. Вивчене та наведене обґрунтування доцільності розширення франчайзингу ТМ «Львівська майстерня шоколаду» в м. Запоріжжя.

Автором за результатами дослідження здійснено висновок, що ринок кав'ярень та і взагалі закладів громадського харчування, готовий до поповнення новими атмосферними закладами, які можуть зацікавити вибагливих споживачів. Тому ТМ «Львівська майстерня шоколаду» може розширювати свою присутність на запорізькому ринку.

ФРАНЧАЙЗИНГ, ДОГОВІР КОНЦЕСІЇ, РОЯЛТІ, ФРАНЧАЙЗІ, КАВ'ЯРНЯ, ГРОМАДСЬКЕ ХАРЧУВАННЯ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 69 p., 29 fig., 16 tab., 42 sources.

The object of the research: theoretical methodical and practical aspects of organization of development and implementation of the strategy

The subject of the research:

The purpose of the Thesis for the Master's Degree is to

The research methods: theoretical generalizations and comparisons, statistical analysis, system approach, formalize, economic and mathematical modeling.

In the Thesis for the Master's Degree the concepts and essence of franchising, analyzes its types, advantages and disadvantages. A study of the franchising system as a way of doing business, in particular, the field of catering as a priority for the development of franchising in Ukraine. On the example of the network of TM "Lviv Chocolate Workshop" the analysis of the franchise system in Ukraine is carried out. The substantiation of expediency of expansion of franchising of TM "Lviv chocolate workshop" in Zaporizhia is studied and resulted.

Research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, systems approach, formalization and economic-mathematical modeling.

The student determined that the establishment and development of franchising is one of the most promising ways that can ensure the position of small and medium-sized businesses, and this has a positive impact on the development of productive forces and the economy of Ukraine as a whole.

The applicant analyzed the essence of franchising, its types, advantages and disadvantages. A study of the franchising system as a way of doing business, in particular, the field of catering as a priority for the development of franchising in Ukraine. On the example of the network of TM "Lviv Chocolate Workshop" the analysis of the franchise system in Ukraine is carried out. The substantiation of expediency of expansion of franchising of TM "Lviv chocolate workshop" in Zaporozhye is studied and resulted.

The author concludes that the market of coffee shops and catering establishments in general is ready to be replenished with new atmospheric establishments that may be of interest to discerning consumers. Therefore, TM "Lviv Chocolate Workshop" can expand its presence in the Zaporozhye market.

FRANCHISING, CONCESSION AGREEMENT, ROYALTIES,
FRANCHISE, CAFE, PUBLIC CATERING

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПЦІЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ПРОГРЕСИВНИЙ ВИД ПІДПРИЄМНИЦТВА	10
1.1 Поняття та сутність франчайзингу	10
1.2 Види франчайзингу, його переваги та недоліки	15
1.3 Особливості правового регулювання франчайзингу в Україні та закордоном	20
РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УКРАЇНІ, ПЕРСПЕКТИВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ	25
2.1 Стан та тенденції ринку франчайзингу в Україні	25
2.2 Сфера громадського харчування як пріоритетний напрямок розвитку франчайзингу в Україні	30
2.3 Опис діяльності франчайзингової мережі ТМ «Львівська майстерня шоколаду»	39
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТМ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ»	44
3.1 Аналіз доцільності запровадження франчайзингу ТМ «Львівська майстерня шоколаду» в м. Запоріжжя	44
3.2 Реалізація франчайзингу ТМ «Львівська майстерня шоколаду»	49
3.3 Обґрунтування ефективності реалізації франшизи ТМ «Львівська майстерня шоколаду»	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	65

ВСТУП

Франчайзинг для українського бізнесу є інноваційним інструментом, що дозволяє, використовуючи досвід потужних світових компаній, зменшити ризики розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. До того ж, франчайзингові відносини у сфері послуг забезпечують більш швидке просування новітніх технологій, впровадження ноу-хау у виробництві та нових методів ведення бізнесу. Сьогодні малий та середній бізнес в Україні потерпає від економічної кризи, пандемії коронавірусу, військових дій на Сході держави, а також має недостатнє фінансування від уряду, низьке кредитування та страхування підприємницької діяльності. В таких умовах підвищити власні бізнес-потужності, а також реалізувати місцевий товар на цілком законних підставах, користуючись відомими брендами, допоможуть саме франчайзингова модель ведення бізнесу. Придбавши франшизу, початківець-бізнесмен отримає підтримку у всіх сферах від розкрученої торгової марки. В той же час, велика компанія покращить свій імідж та розширить ринки збуту.

Дослідивши та проаналізувавши публікації з даної тематики, стає зрозуміло, що ряд зарубіжних та вітчизняних фахівців приділяли багато уваги питанням франчайзингу. Серед найбільш відомих праці Я. Мюррея, Д. Зельца, Ф. Лорена та Дж. Басета, В.Рудашевського, Я.Сидорова та інших. Все це говорить про актуальність магістерського дослідження для розвитку франчайзингу в Україні.

Дослідженню ринку кав'ярень присвячено досить багато як зарубіжних публікацій, так і ряд публікацій вітчизняних науковців та аналітиків, серед яких є публікації таких авторів, як Литвин О.А., Шиманський Р.Є., Щерба О.Ф., Конотецький С.А., Волошин І.П., Родіон Е.С. та інших. Відповідно до їх думок ринок кав'ярень є достатньо прибутковим та перспективним бізнесом в Україні, який слід ґрунтовно досліджувати для підприємців початківців. Для розвитку в даній сфері заклади потребують не тільки особливої ідеї бізнесу, але й

грунтового моніторингу постійних змін на ринку, а також аналізу змін різноманітних зовнішніх факторів, сучасних тенденцій та потреб споживачів.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування стратегії франчайзингу щодо розвитку підприємств громадського харчування на прикладі «Львівської майстерні шоколаду».

Завдання, які вирішувались для досягнення мети:

- з'ясувати сутність франчайзингових систем;
- розібратися з перевагами та ризиками франчайзингових відносин;
- встановити можливість розвитку франчайзингових моделей в Україні;
- проаналізувати франчайзингові мережі України в галузі громадського харчування;
- охарактеризувати виробничу діяльність франчайзингової мережі ТМ «Львівська майстерня шоколаду»;
- дослідити перспективи розвитку франчайзингової мережі ТМ «Львівська майстерня шоколаду»;
- проаналізувати можливі ризики та знайти шляхи їх мінімізації;
- внести економічно обґрунтовані пропозиції щодо подальшого розвитку франчайзингової моделі підприємства ТМ «Львівська майстерня шоколаду».

Щоб вирішити поставлені завдання у дипломній роботі було використано наступні методи дослідження: історичний метод, формально-логічний, метод класифікації, узагальнення і систематизації, метод економічного аналізу та синтезу, спостереження та порівняння, графічний метод.

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти розробки та реалізації франчайзингових відносин між франчайзі і франчайзером на прикладі ТМ «Львівська майстерня шоколаду».

Предметом дослідження є теоретико-прикладні засади управління розвитком підприємства на засадах франчайзингу.

Інформаційною базою дослідження є монографії та наукові роботи про сутність франчайзингу зарубіжних та вітчизняних фахівців, Інтернет-джерела,

статистичні дані та нормативно-правові акти, фінансова звітність закладу громадського харчування ТМ «Львівська майстерня шоколаду».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 68 сторінок, перелік посилань 42 найменування.

РОЗДІЛ 1.

КОНЦЕПЦІЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ПРОГРЕСИВНИЙ ВИД ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1 Поняття та сутність франчайзингу

Франчайзинг для української економіки є досить новим явищем, тоді як у всьому світі для забезпечення потреб суспільства щодо різних послуг він багато років впроваджується і практикується. За останні десятиліття наша держава зробила багато кроків для зближення зі світовим співтовариством, а саме: отримала статус країни з ринковою економікою, стала членом Світової організації торгівлі. В зв'язку з цим, виникла потреба в новій, прогресивній системі організації бізнесу та підприємницької діяльності, яка б відповідала запитам та потребам сучасного ринку. Українським бізнесменам був необхідний швидкий спосіб навчання практичним стандартам, поширеним у Європейському Союзі та США, щоб вести прибутковий бізнес. Для успішних світових компаній франчайзинг – це спосіб поширення бізнесу. Для починаючих підприємців франчайзинг – це один з шляхів становлення в якості успішного власника бізнесу.[1]

Проаналізувавши літературні джерела, стає зрозуміло, що в Україні поки що не існує усталеної єдиної термінології у сфері франчайзингу.

Явище франчайзингу виникло ще в середньовічній Франції під впливом об'єктивних потреб економічного розвитку. Становлення франчайзингу у різних країнах відбувалося відповідно до певних правових та економічних умов, тому це поняття не має однозначного визначення.

З французької мови слово франчайзинг («franchise») перекладається як «вільність», привілеї, якими одна сторона (власник ноу-хау) дозволяє на певних умовах користуватися ним іншій стороні. Перші ознаки франчайзингу можна прослідкувати у відносинах між католицькою церквою і збирачами податків.

Для них існували пільги: збираючи податки, більшу частину вони віддавали Папі, а решту залишали собі. Або, наприклад, французький король своїм васалам надавав ексклюзивне право проводити ярмарки чи будувати паромні переправи. [2]

Королем Великобританії в середні віки баронам було надано право збирати податки, вони взамін були зобов'язані обмундировувати солдатів і поставляти їх до армії.

Незважаючи на європейське походження, найбільшого розвитку франчайзинг досяг у Сполучених Штатах Америки.

В економічній літературі відсутня єдність поглядів у трактуванні поняття «франчайзинг», його змісту та сутності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Теоретичні визначення поняття «франчайзинг»

Джерело	Визначення поняття
Оксфордський словник англійської мови 1933 року	- franchising – це всі права і свободи єпископатів, надані королівською короною в 1559 р.; - franchises – ярмарки, ринки та інші місця, відведені для торгівлі
Англо-російський словник за ред. І.Р. Гальперіна	привілеї або пільги, надані урядом чи монархом
М. Мендельсон	- «пільгове підприємництво» = «франчайзинг». - франчайзинг – метод продажу товарів та послуг, застосування якого є практично безмежним
Ян Мюррей	франчайзинг – певний формат, комплекс прав та обов'язків, пакет, який франчайзер продає власнику франшизи
Ph. Laurent, G. Basset	франчайзинг – вертикальна асоційована торгово-посередницьку структуру. Під вертикальністю розуміються те, що одна із технічних ланок франчайзера, який очолює всю структуру від виробництва до збуту продукції, надається франчайзером франчайзі. Саме в такому розумінні франчайзинг розглядається не як монополізм, а, швидше, як розподіл праці між франчайзером та франчайзі
Девід Зельц	франчайзинг – договір, згідно якого виробник чи одноосібний розповсюджувач товарів чи послуг, захищених товарним знаком, надає виключні права на поширення на даній території своєї продукції незалежним роздрібним продавцям в обмін на одержання від них роялті і збереження технології виробничих операцій

Більшість зарубіжних та вітчизняних вчених досліджували теоретичні аспекти змісту цього поняття. Дж. Хедфілд, американський дослідник

франчайзингу, відзначає що трактування поняття франчайзингу залежить від того, з якої позиції (франчайзера чи франчайзі) здійснюється їх оцінка [3, 4].

Проаналізувавши наведені визначення, можемо стверджувати, що франчайзинг будується на відносинах, закріплених договором, що дає права на тимчасове користування власністю.

Єдність розуміння поняття «франчайзинг» не особливо простежується і в законодавчих нормативно-правових актах (рис. 1.1).

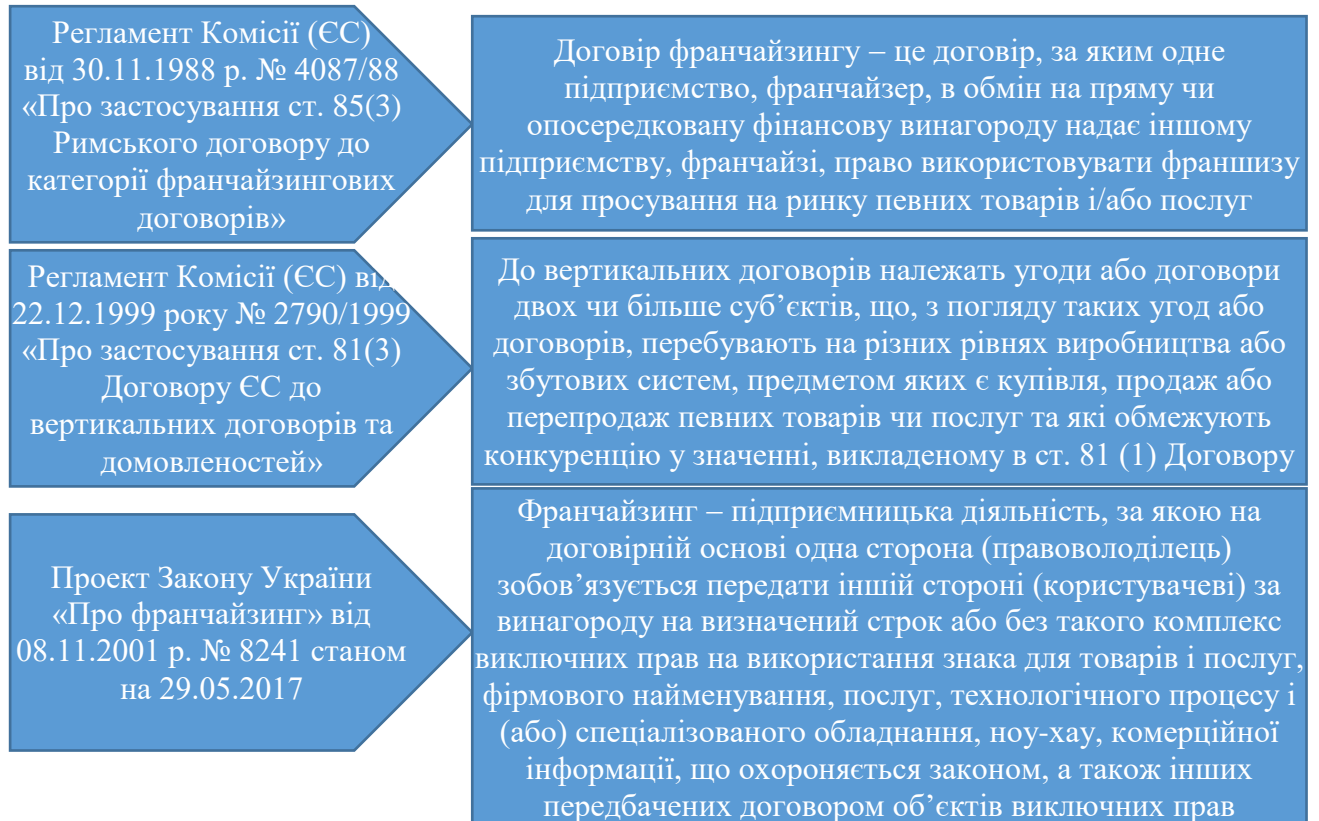


Рисунок 1.1 – Законодавчі визначення франчайзингу

Узагальнюючі всі подані визначення, можна зробити висновок, що франчайзинг – це такий спосіб організації бізнесу, коли материнська компанія передає починаючому підприємцю чи молодій компанії право на реалізацію товарів чи послуг цієї компанії в обмін на зобов'язання франчайзі продавати ці товари або послуги, дотримуючись технології виробництва, якості готового продукту, зберігаючи товарний знак [5, 6].

Такого узагальнюючого визначення франчайзингу як специфічного виду підприємництва дотримуються і різні франчайзингові асоціації (рис. 1.2).

Британська франчайзингова асоціація	Франшиза – контрольна ліцензія, видана однією особою (франчайзером) іншій (франчайзі), яка: а) дозволяє чи зобов'язує франчайзі здійснювати бізнес протягом строку контракту про пільгове підприємництво (франчайзингового договору) під ім'ям, що належить франчайзеру чи асоціюється з ним; б) зобов'язує франчайзера здійснювати постійний контроль протягом усього періоду договору за тим, як франчайзі здійснює бізнес, що є предметом франчайзингового договору; в) зобов'язує франчайзера надавати франчайзі допомогу у веденні бізнесу, що є предметом договору (у сфері організації пільгового підприємництва, навчання персоналу, збуту, управління і т. д.)
Німецька асоціація франчайзингу	Франчайзинг – система збуту, яка базується на партнерстві, в якому франчайзер передає за винагороду право франчайзі продавати продукцію або надавати послуги під його іменем. У такому співробітництві франчайзер встановлює єдину для всіх франчайзі концепцію ведення бізнесу, яку франчайзі втілюють самостійно у своїй підприємницькій діяльності за місцем знаходження франчайзі чи сферою його діяльності
Французька федерація франчайзингу	Франшиза – співпраця між підприємством-франчайзером і одним або декількома підприємствами-франчайзі, у результаті якої франчайзер розпоряджається товарним знаком, знаком обслуговування, вівіскою й ноу-хау, які франчайзі повинен використовувати шляхом однакової експлуатації під контролем франчайзера
Італійська асоціація франчайзингу	Франчайзинг – це форма тривалого співробітництва між підприємцями, юридично і фінансово незалежними один від одного для розподілу товарів і послуг, які укладають між собою договір, згідно з яким франчайзер надає користувачу франшизи виключне право на створення і збут під його торговою маркою на конкретному ринку визначених видів товарів і послуг

Рисунок 1.2 – Визначення франчайзингових асоціацій

Із розглянутих визначень можна зробити висновок, що франчайзинг, в широкому розумінні, це спосіб просування певного бізнесу на ринку товарів та послуг. Основою здійснення даного виду діяльності є укладання франчайзингового договору та реалізація його положень.

Переважає більшість визначень франчайзингу не відображає його ключових ознак:

- вступати у франчайзингові відносини можна тільки на основі договору франчайзингу;
- франчайзинговий договір можуть укладати між собою тільки незалежні юридично один від одного суб'єкти підприємницької діяльності.

Франчайзі може бути декілька, а франчайзер лише один. Він є власником ділової репутації, комерційного досвіду, промислової власності, згідно укладеного договору. Щоб бізнес був успішним, франчайзер контролює якість ведення справ франчайзі, за необхідності здійснює підтримку, не порушуючи юридичної чи економічної незалежності франчайзі. Франчайзингові відносини завжди повинні бути побудовані на всебічній співпраці та високій діловій етиці.

Відповідно до укладеної угоди франчайзингу, кожний учасник має певне коло чітко визначених обов'язків (рис. 1.3).

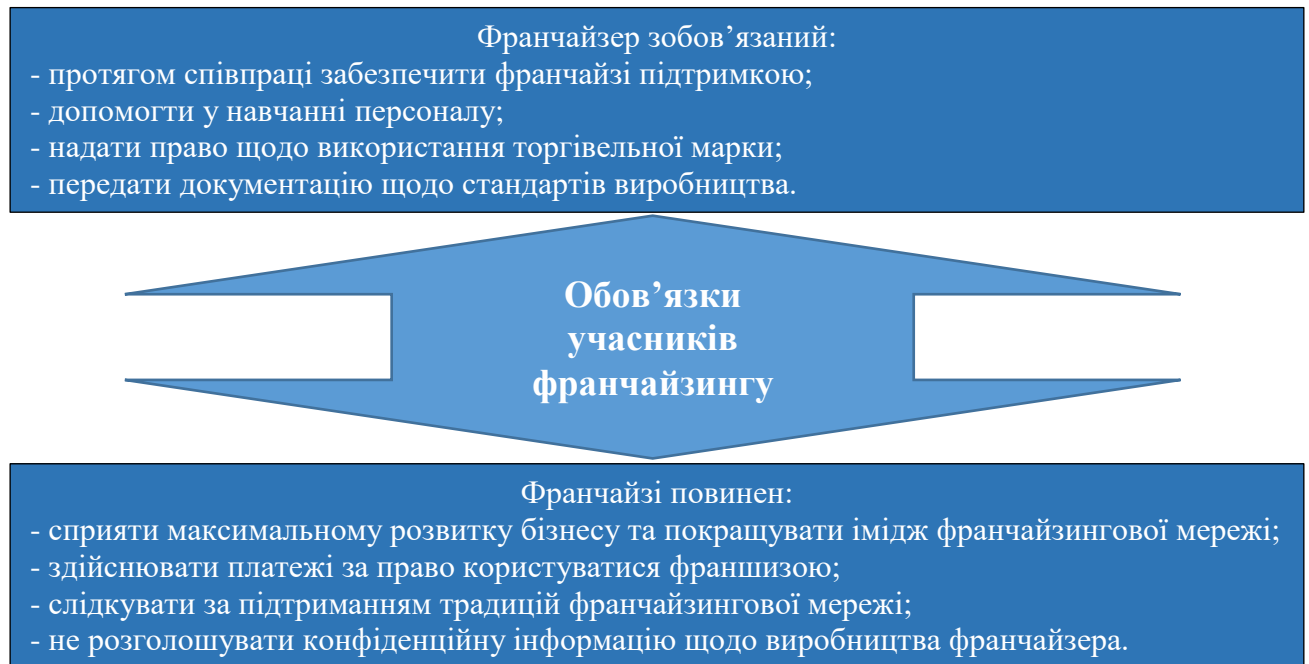


Рисунок 1.3 – Обов'язки учасників франчайзингу

Слід зазначити, що на поширення франчайзингу впливає значна кількість різних факторів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Фактори, що впливають на розвиток франчайзингу

Рівень розвитку франчайзингу	Фактори		
	Соціальний	Економічні	Політичні
Організаційний	Культурні	Економічні	Політичні
Індивідуальний	Швидке проникнення на нові ринки Розбіжності в економічних масштабах Усталений порядок впровадження бізнесу Рівень управління взаємовідносинами Відсоток відмови від франшизи (її провал)	Рівень зайнятості Рівень мотивації Система інновацій	Рівень безробіття Внутрішні/Зовнішні цілі Можливість автономії

Отже, франчайзинг це своєрідна співпраця між успішною компанією, що володіє відомою торговою маркою, з одного боку, та починаючими підприємцями з іншого боку (рис. 1.4) [7].

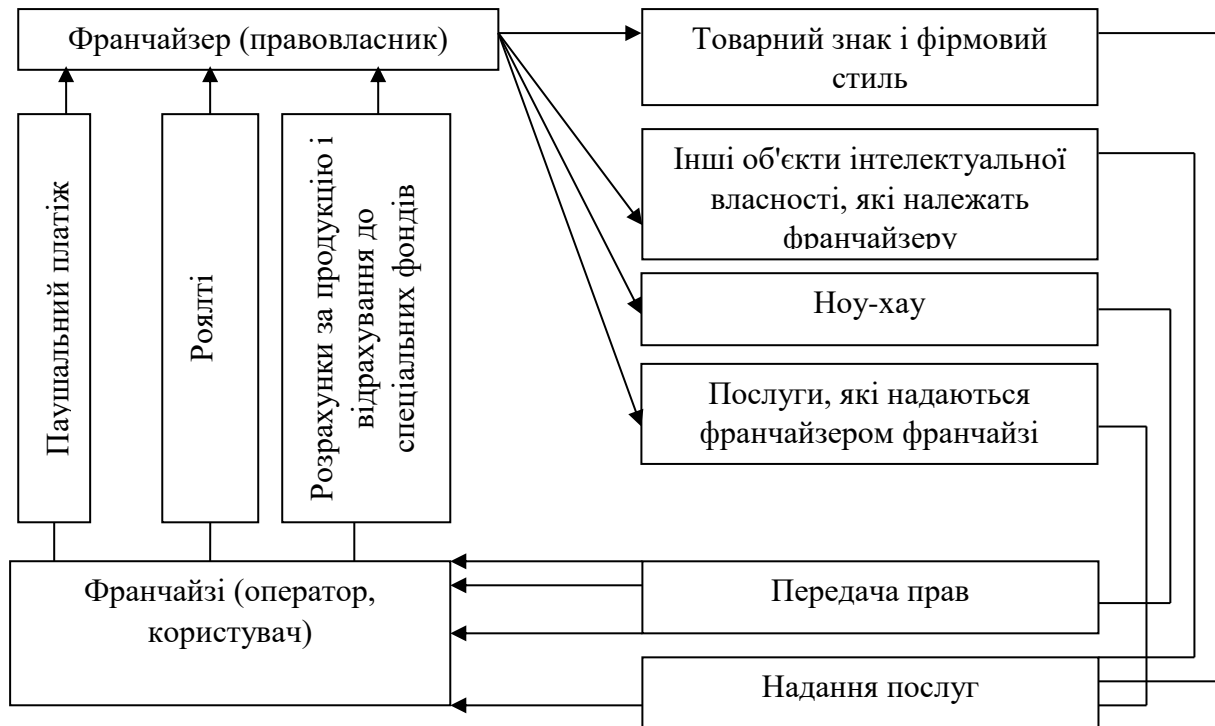


Рисунок 1.4 – Функціонування франшизної системи

Отже, в рамках франшизної системи материнська компанія (франчайзер) надає можливість користувачу франшизи реалізувати товари або послуги на певних чітко визначених умовах.

1.2 Види франчайзингу, його переваги та недоліки

В підприємницькій практиці всього світу існують різноманітні види франчайзингу, які можна класифікувати за різними ознаками:

- за ступенем готовності продукції, яку отримує франчайзі;
- за сферою діяльності;
- залежно від кількості підприємств, якими володіє франчайзі.

Вибір того чи іншого виду франчайзингу залежить від багатьох факторів, основними з яких є такі:

- виду господарської діяльності;
- стабільності франчайзера і його місця на ринку товарів і послуг;
- особливостей ринку місцевого франчайзі.

За ступенем готовності продукції, яку отримує франчайзі для реалізації на практиці виділяють три основних види франчайзингу – товарний, виробничий і діловий (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Види франчайзингу за ступенем готовності продукції, яку отримує франчайзі для реалізації [8]

Вид франчайзингу	Сутність
Товарний франчайзинг (франчайзинг продукту)	франчайзинг у сфері торгівлі щодо продажу готового товару. Франчайзером зазвичай є виробник, що продає продукт чи напівфабрикат дилеру-франчайзі. Останній здійснює передпродажне та післяпродажне обслуговування покупців продукції франчайзера і відмовляється від продажу товарів конкурентів
Виробничий франчайзинг	франчайзинг на виробництво товарів, відповідно до якого фірма, що володіє технологією виготовлення якогось продукту, продає місцевим або регіональним заводам сировину для виготовлення. Дрібна фірма в даному випадку не просто виступає під торговою маркою франчайзера і реалізує його продукцію та послуги, але й входить у повний цикл господарської діяльності великої корпорації, чітко дотримуючись вимог до технологічного процесу, якості, навчання персоналу, виконання плану продажів, оперативної звітності тощо
Діловий франчайзинг (франчайзинг бізнес-формату)	франчайзер продає ліцензію приватним особам чи іншим компаніям на право відкриття магазинів, кіосків, або цілих груп магазинів для продажу покупцям набору продуктів і послуг під ім'ям франчайзера. Відповідно до умов, франчайзі постійні сплачу певні грошові внески, а також виконує внески в рекламний фонд, що знаходиться у віданні франчайзера. Франчайзер може здати в оренду франчайзі основні фонди, запропонувати йому фінансування; він вправі також виступати і як постачальник для своїх франчайзі.

На думку спеціалістів, товарний франчайзинг краще організувати в тому випадку, коли для збуту продукції франчайзі повинен володіти специфічними знаннями про подальше обслуговування або застосування обраного товару. Досить часто реалізація даного виду франчайзингу спостерігається в автомобільній сфері.

Підприємства, які хочуть зберегти таємницю виробництва, застосовують виробничий франчайзинг. Частіше за все даний вид франчайзингу реалізується у харчовій промисловості («Mars», «Nestlé», «Danone») або при виробництві

безалкогольних напоїв. Наприклад, компанія «Coca-Cola» надає своїм франчайзі концентрат напою. Вони виготовляють напій, обов'язково дотримуючись технології виробництва, а потім продають його під маркою компанії – франчайзера.

Найбільш популярним є діловий франчайзинг. При такій формі франчайзі не просто отримує ліцензію від компанії, а повністю дотримується концепції ведення певного бізнесу, мале підприємство повністю залучене у повний цикл виробництва товару.

Також види франчайзингу різняться відповідно до того, якою кількістю підприємств володіє франчайзі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Види франчайзингу залежно від кількості підприємств, якими володіє один франчайзі [8]

Франчайзинг	Вид договору	Сутність
Одноелементний франчайзинг	Договір експлуатації франшизи з одного приміщення (single-unit franchise agreement)	Означає, що для франчайзі надається право відкриття лише одного франчайзингового підприємства за певною адресою. Як зауважує А. Цират [2], відповідно до такого договору, одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) право володіння і користування франшизою під торговельним найменуванням, торговельним знаком чи знаком на послуги і за системою франчайзера з визначеного, чітко обумовленого в договорі місцезнаходження (в договорі вказується адреса)
Багатоелементний франчайзинг	Договір експлуатації франшизи з багаточисленних приміщень та договір розвитку території (area development agreement).	Франчайзі отримує право відкриття на визначеній території більше одного франчайзингового підприємства (їх кількість та місцезнаходження визначаються умовами відповідного договору). Таке право називають «територіальною франшизою». До договорів, опосередковуючих багатоелементний франчайзинг, належить
Комбінаційний франчайзинг	Договори двох рівнів: 1) договори між франчайзерами; 2) договори між франчайзерами і франчайзі	Передбачає експлуатацію кількох різних франшиз (франшиз, пропонованих різними франчайзерами) з одного й того самого приміщення. При цьому кожний окремий франчайзі володіє лише частиною активів одного господарюючого суб'єкта

Існує і дещо інша класифікація видів франчайзингу відповідно до функціоналу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Види франчайзингу за сферою діяльності [9, 10]

Вид	Сутність
Збутовий франчайзинг	Використовується виробником товару для побудови єдиної розгалуженої збутової мережі, функціонування якої перебуває під його контролем.
Торговельний франчайзинг	Торговельна організація відкриває мережу своїх магазинів, які юридично не є її структурними підрозділами, філіями або дочірніми підприємствами
Франчайзинг у сфері послуг	Типовим прикладом є мережі фірмових готелів, ресторанів, аудиторських, юридичних, консалтингових фірм

З наведеної таблиці можемо підкреслити, що сфери застосування франчайзингових договорів є достатньо різноманітними

Як і будь-який інший спосіб ведення бізнесу франчайзинг має свої переваги і недоліки (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Переваги франчайзингу [11]

Переваги	Сутність
1	2
Франчайзинг приносить додаткові гроші для розповсюдження бізнесу	Якщо компанія прагне до розвитку на регіональному, національному або міжнародному рівні, то будуть потрібні додаткові вкладення на програму розвитку. Їх можна створити за допомогою франчайзі. Франчайзі роблять початковий внесок, купуючи повний франчайзинговий пакет. Підписавши додатково кілька франчайзингових договорів з франчайзі, франчайзер зможе продавати їм інші послуги з менеджменту, такі як особлива підтримка по консалтингу і маркетингу. Обидві угоди (первісний продаж франшизи і продаж спеціальних послуг) є додатковим джерелом доходу для франчайзера
Франчайзі роблять додаткові виплати на підтримку послуг франчайзера	Усі працюючі франчайзі щомісяця платять франчайзеру за надання послуг – плата за франшизу. Частина цих грошей йде на надання послуг з підтримки франчайзі (навчання персоналу, консультанти тощо)
Франчайзинг відкриває можливості швидкого розширення на новому ринку і зміцнення своєї репутації на існуючому ринку	Збільшення кількості виплачуваних внесків дозволяє франчайзеру швидко та ефективно розвиватися на ринку. Саме франчайзі популяризують ім'я франшизи на нових ринках. Кожен окремий франчайзер одержує величезні переваги на всьому ринку оскільки франчайзі, швидко розширюючись на новому ринку і роблячи інвестиції в розвиток цього бізнесу в нових містах, створюють широку мережу бізнесу
Франчайзинг відкриває для споживача можливість більше дізнатися про продукт і послуги	З відкриттям нових підприємств, споживачі більше дізнаються про продукт і послуги. Це дуже важливо, тому що нова франшиза стає пізнаваною на ринку в міру надання своїх послуг. Численні франчайзингові підприємства на специфічному ринку відкривають економічний доступ до реклами в засобах масової інформації, що робить франчайзинг відомим серед більшого числа споживачів. Використання реклами приводить до збільшення продажів і прибутку в кожному підприємстві франчайзингової системи

1	2
Успіх франчайзингової системи при створенні нових бізнес-концепцій.	Успіх франчайзингової компанії багато в чому залежить від перевіреності і прибутковості бізнес-концепції. Франчайзер розвиває свою концепцію бізнесу і доводить її прибутковість на прикладі власних магазинів. Франчайзер розділяє свій досвід з усіма франчайзі системи, надаючи їм можливість вести свій бізнес так само успішно. Тому, якщо компанія хоче дізнатися, чи можливо перетворити їх бізнес в успішну франшизу, вони повинні просто подивитися наскільки успішно пройшло таке перетворення в іншому, схожому бізнесі

Феномен широкого поширення і швидкого розвитку франчайзингу полягає, по-перше, у взаємній вигоді як для франчайзера, так і для франчайзі і, по-друге, в зниженні бази оподаткування. Сенс і орієнтація франчайзингу на успіх для його учасників – фактори, які відрізняють його від інших концепцій бізнесу. Їх можна виразити лише одним всеосяжним словом: система, яка передбачає наявність різноманітних додаткових послуг і пільг. Відмінною рисою франшизи є не продукт або послуга самі по собі, а якість системи [11].

Список переваг франчайзингу є достатньо великим, саме через це багатьох підприємців і приваблює такий спосіб ведення бізнесу, однак, на практиці існують також певні ризики франчайзингу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Ризики франчайзингу [11]

Ризики	Сутність
1	2
Неповна чи невчасна виплата внесків	Франчайзери встановлюють структуру виплат за наданий сервіс, приймаючи за основу відсоток від загальної суми продажів на кожному підприємстві. Франчайзі зобов'язані надавати звіт про загальну суму продажів франчайзеру для того, щоб визначити суму оплати за сервіс. Франчайзі може спробувати приховати суму продажів і надати неповний звіт для того, щоб знизити внесок своєму франчайзеру
Труднощі збереження конфіденційності комерційної таємниці.	Робота будь-якої франчайзингової системи заснована на принципах і стандартах, що є інтелектуальною власністю франчайзера. Ці принципи бізнесу є комерційною таємницею і є основою успіху франчайзингової системи. Франчайзі отримує доступ до комерційних секретів, проходячи навчання по програмі франчайзера. І хоча франчайзинговий договір забороняє франчайзі розголошувати подібну інформацію, все одно це трапляється. Франчайзеру складно з цим боротися, тому, якщо йому не вдається виробити ефективні заходи, то вся франчайзингова система може сильно постраждати

1	2
Вплив погано працюючих франчайзингових підприємств	Більшість споживачів сприймають кожне франчайзингове підприємство як частину одного ланцюга підприємств, що працюють під єдиним товарним знаком. І якщо який-небудь франчайзі погано веде свій бізнес, то це знижує імідж всієї франчайзингової мережі
Вихід з франчайзингової системи успішно працюючих франчайзі	Франчайзі може вважати, що франчайзингові відносини накладають на нього занадто великі обмеження і в результаті втратити інтерес до цього бізнесу. Розірвавши контракт із франчайзером, він захоче відкрити свій власний бізнес, який буде представляти пряму конкуренцію франчайзеру

Отже, франчайзингова компанія підходить, в першу чергу, для тих, хто хоче заощадити час. Відкриття франчайзингового бізнесу різко скорочує важливі ресурси, адже запуск бізнесу відбувається в досить короткий термін. Але в той же час у франчайзі обмежені можливості для розширення свого бізнесу.

Якщо говорити в цілому, то за допомогою франчайзингу можна за відносно незначних ризиків розвинути успішну економічну модель бізнесу, яка принесе великі доходи [12]. Франчайзингова стратегія допомагає поширювати новітні технології, а це позитивно впливає на розвиток економіки країни та допомагає залучати іноземних інвесторів.

1.3 Особливості правового регулювання франчайзингу в Україні та закордоном

Розвиток франчайзингу в Україні – один з найефективніших способів допомоги малому та середньому бізнесу і одне з найважливіших питань, яке має вирішуватися на рівні держави.

Але на жаль, розвиток франчайзингу на сучасному етапі не знаходить належної допомоги від держави. Перше, що стоїть на заваді постійному розвитку франчайзингу в Україні, – це внутрішнє законодавство України. Якщо закордоном такий вид ведення бізнесу не вимагає офіційної реєстрації, то українське законодавство вимагає, щоб договір комерційної концесії був

обов'язково зареєстрований. В цілому слід відзначити, що законодавчо даний вид бізнесу в нашій країні не затверджено. На даний момент існує тільки Проект Закону, а регулювання відбувається відповідно до положень Цивільного та Господарського Кодексів і у формі комерційної концесії.

В Україні, на відміну від багатьох європейських країн таких як: Іспанія, Франція, Бельгія та інших, закон не вимагає від франчайзерів розкриття інформації про їх договори по франшизах (рис. 1.5). В результаті франчайзі несуть значні ризики при підписанні угод. Тобто у франчайзера може не бути навіть мінімальної структури франшизи. Франчайзери можуть підтвердити свої права на товарні знаки, винаходи, корисні моделі та промислові зразки в відповідних документах [13].



Рисунок 1.5 – Порівняльні дані традиційного та франчайзингового бізнесу на ринках США, Європи, Росії, СНД та України в 2018 році [14]

Є багато правил, які застосовуються до франшиз в країнах ЄС. Є загальні і спеціальні закони щодо франчайзингу. Щоб вивчити ці особливості в Європі, радять спиратися на норми Кодексу Етики франчайзингу [15] та «Модель франчайзингу. Кодекс етики був розроблений у співпраці з Європейською федерацією франчайзингу, до якої входять члени з Австрії, Німеччини, Бельгії, Данії та ряду інших країн ЄС. Чинний кодекс був прийнятий в 1990 році. Кодекс визначає привілеї та бере до уваги основні принципи, зобов'язання, повідомлення, розкриття інформації та можливі варіанти вибору сторін з боку клієнтів.

Для України дуже важливо приймати директивні заходи в ринковій економіці, які розкривають сутність відносин у франчайзинговому бізнесі для потенційних інвесторів та створюють більше можливостей для представників малого та середнього бізнесу.

Цивільне право України передбачає можливість прийняття законів, що регулюють торгові відносини на пільгових умовах, тому цей закон повинен розроблятися на основі типового закону, який включає питання, не врегульовані українським цивільним законодавством.

Найважливішим моментом для досягнення згоди є обмін інформацією між суб'єктами. В даному аспекті повинен існувати принцип чесності. Справедливий Кодекс поведінки, що є основою для побудови справедливих економічних відносин, заснованих на стандартах законності поведінки економічних суб'єктів, вимагає від сторін сумлінності та порядності. Чим більше майбутні партнери дізнаються інформації одне про одного, тим доцільнішим буде рішення про підписання контракту.

З іншого боку, після підписання не можна забувати про недобросовісну поведінку сторін. Це може виражатися в тому, що франчайзер обманює франчайзі, надаючи неправдиву або неповну інформацію, або навпаки. Тому UNIDROIT, незалежна міжнародна міжурядова організація, розробила закон про розкриття конфіденційної інформації [16]. Закон вимагає, щоб франчайзер надавав інформацію про себе як мінімум за 14 днів до підписання контракту. Більшість країн, як ЄС так і решти світу, мають патентні закони, що регулюють передконтрактні відносини, які визначають, за який час до підписання контракту інформація повинна бути надана заявнику [17, 18]. Такі положення, безумовно, повинні бути підготовлені і уточнені законодавством України.

Типовий закон обмежує право франчайзі подавати заяву про розірвання договору франшизи через відсутність або ненадання інформації, встановлюючи період позовної давності в один рік. Фактично, закон висуває особливі вимоги до обмеження розірвання франчайзингових договорів. Стаття 258 Цивільного кодексу України передбачає розірвання договору строком на один рік і

визначає типи договорів, на які поширюються обмеження.[19] На погляд експертів, цю статтю з Цивільного кодексу слід доповнити переліком видів договорів, які можуть бути розірвані протягом року з дня укладання, а саме в статті 258 Цивільного Кодексу повинно бути включено договір комерційної концесії.

Загалом на законодавчому рівні повинні бути чітко прописані вимоги щодо регулювання діяльності франчайзера та франчайзі на переддоговірному та постдоговірному етапах (рис. 1.6).

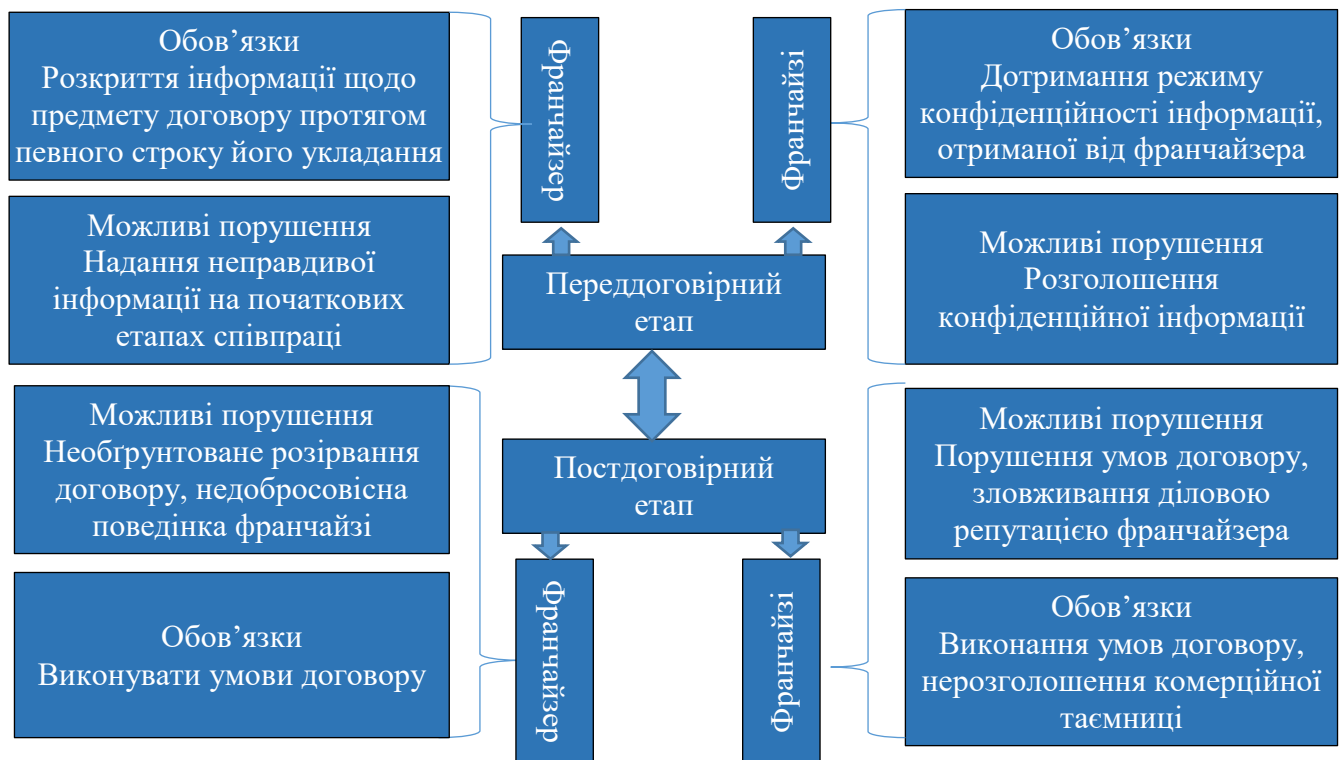


Рисунок 1.6 – Обов'язки та можливі порушення франчайзера та франчайзі на переддоговірному та постдоговірному етапах

Цікаво відзначити, що моменти щодо франчайзингових угод відображено в цивільному праві таких країн, як Грузія, Білорусь, Вірменія, Узбекистан, Казахстан та Росія. Є відповідна глава Цивільного кодексу щодо регулювання франчайзингу і в Україні.

Загалом відсутність відповідної правової бази в Україні є серйозною перешкодою для розвитку франчайзингу. Зміни в законодавстві України дозволять:

- створити умови для реальної конкуренції франчайзингових систем;
- сприяти забезпеченню застосування законодавчих актів для учасників системи франчайзингу;
- створенню прозорості системи франчайзингових відносин.

В даний час державне регулювання франчайзингових відносин переживає перехідний період та потребують поліпшення, як і сама культура франчайзингу.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УКРАЇНІ, ПЕРСПЕКТИВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ

2.1 Стан та тенденції ринку франчайзингу в Україні

Франчайзинг – відносно нове явище для сучасної економіки України, але воно століттями використовувалося в розвинених країнах як спосіб задоволення потреб в самих різних послугах.

На Заході майже всі типи компаній мають франшизу: починаючи малими готелями чи ресторанами і закінчуючи клініками та тренажерними залами. А в Великобританії привілеї (права на товарний знак) отримують навіть детективи. За даними Міжнародної асоціації франчайзингу, середня окупність інвестицій за перші 10 років регулярної самостійної зайнятості становить близько 300 %. В середньому через три роки зникне близько 90 % всіх незалежних підприємств в світі. Для франчайзі рівень банкрутства в перші три роки становить всього 10 %. А за останні п'ять років менше 8% у всьому світі виявилися нестабільними[6].

Якщо франшизи давно є невід'ємною частиною економіки (експерти кажуть, що більше 40 % всіх продажів в різних країнах світу припадає на патентні мережі), в Україну це прийшло не так давно і саме зараз починає все більше і більше розвиватись. В даний час активно розвивається так званий внутрішній франчайзинг. Він поєднує в собі вітчизняний підхід та досвід закордонних технологій франчайзингу ведення бізнесу [20, 21].

За результатами останніх років можна зробити висновок, що український бізнес домогся певних успіхів в сфері франчайзингу. Україна отримала статус країни з ринковою економікою і з часом стала членом Світової організації торгівлі. В Україні завдяки цьому запроваджуються нові способи ведення бізнесу, які давно встановилися в країнах ЄС.

Якраз одним з таких методів є франшиза, яка вже більше десяти років намагається зайняти стале місце в методах української комерції. Такий спосіб ведення бізнесу природним чином прийшов з-за кордону, тому першими українськими франчайзерами стали іноземні компанії зі світовим ім'ям – це McDonald's, Pepsi, Kodak, Baskin & Robins та інші.

Незважаючи на економічні проблеми, які є в країні, український франчайзинг стрімко розширюється в різних секторах бізнесу. Одна з причин цього те, що українці розглядають даний формат бізнесу як відносно непогану форму капітальних вкладень, оскільки вона забезпечує реалізацію надійної, перевіреної бізнес-моделі.

Кількість українських франчайзерів значно збільшилася за останні два десятиліття (рис. 2.1).

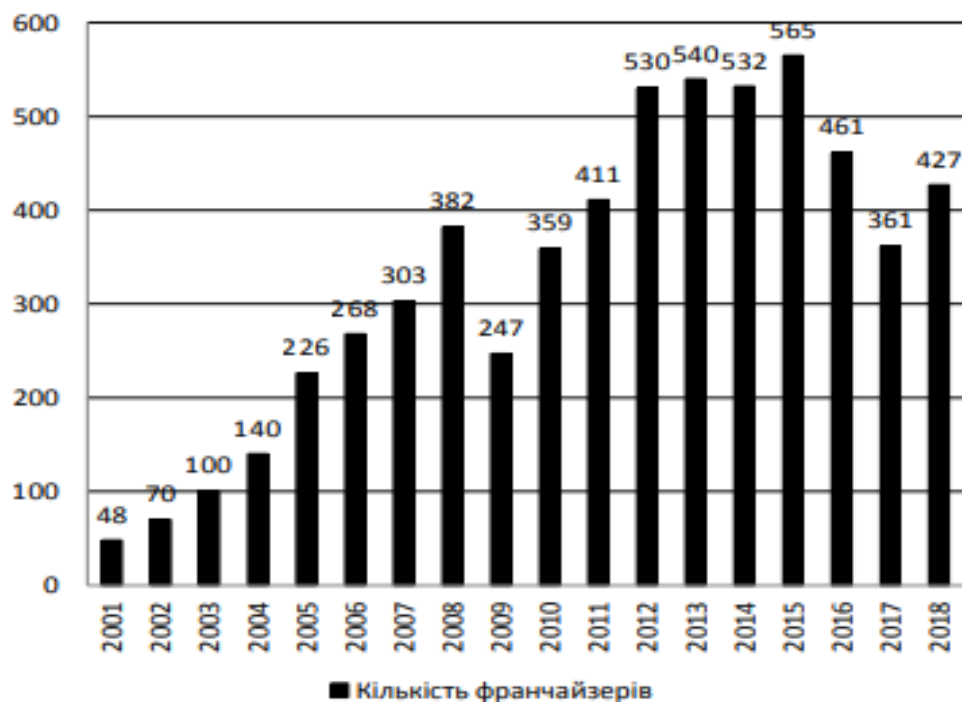


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості франчайзерів в Україні 2001-2018 рр. [22]

Станом на 2018 рік кількість франчайзерів склала 427, що майже на 20 % більше, ніж у 2017 році. Найбільший спад в торгових мережах був зафіксований в 2008-2009 роках, очевидно, що це було спричинено світовою кризою. В

результаті економічної кризи загальний стан корпоративної активності погіршився, що негативно позначилося на рівні зайнятості. Проте, максимальне значення було досягнуто в 2015 році, коли кількість франчайзерів становило 565, потім знову був період спаду 2015-2017 років. Причиною цього були важкі економічних умов в країні через військово-політичний конфлікт між Україною і Росією [22].

Аналіз структури франчайзингових підприємств свідчить, що в 2017 році в Україні функціонувало 16536 об'єктів, з яких 4269, тобто майже 26 % були приватними франчайзерами, а 12267, тобто 74% створені завдяки продажу прав на франшизу (рис. 2.2). Ці цифри свідчать про ефективність франчайзингового механізму.

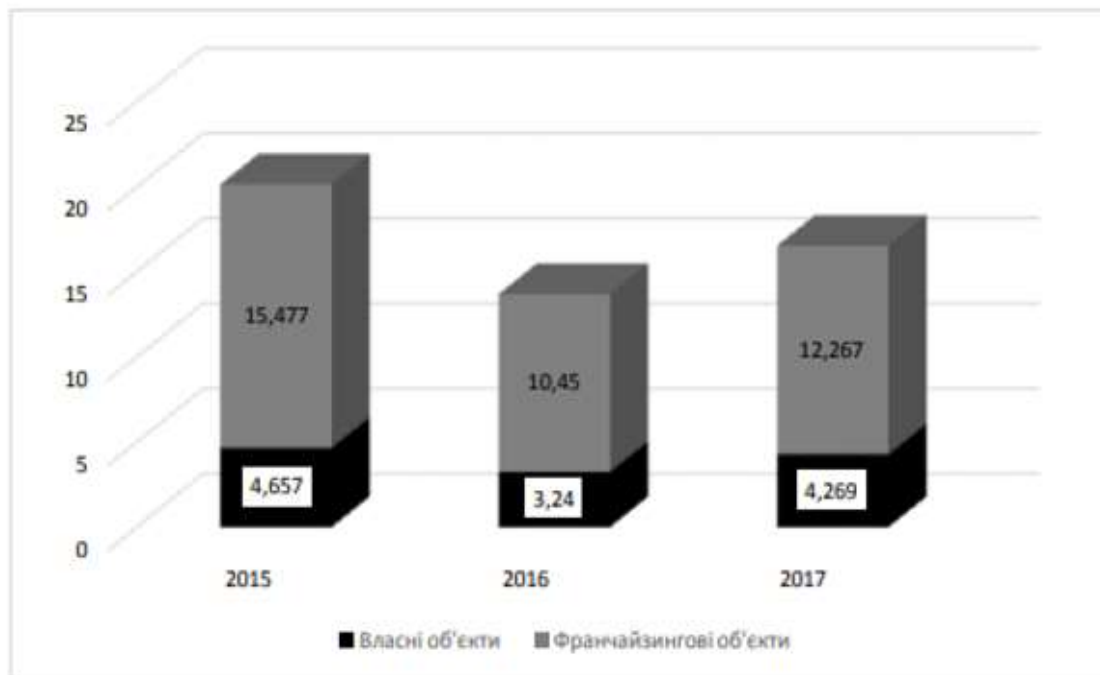


Рисунок 2.2 – Кількість власних і франчайзингових об'єктів компаній, тисяч об'єктів [23]

Найбільшу частку серед франчайзингових підприємств займають підприємства сектору громадського харчування. У структурі ринку України їх частка становить 30 %. Загалом в структурі франчайзингових підприємств переважають також заклади сфери роздрібної торгівлі – майже 35 %, а також сфери послуг – 22 % (рис. 2.3).

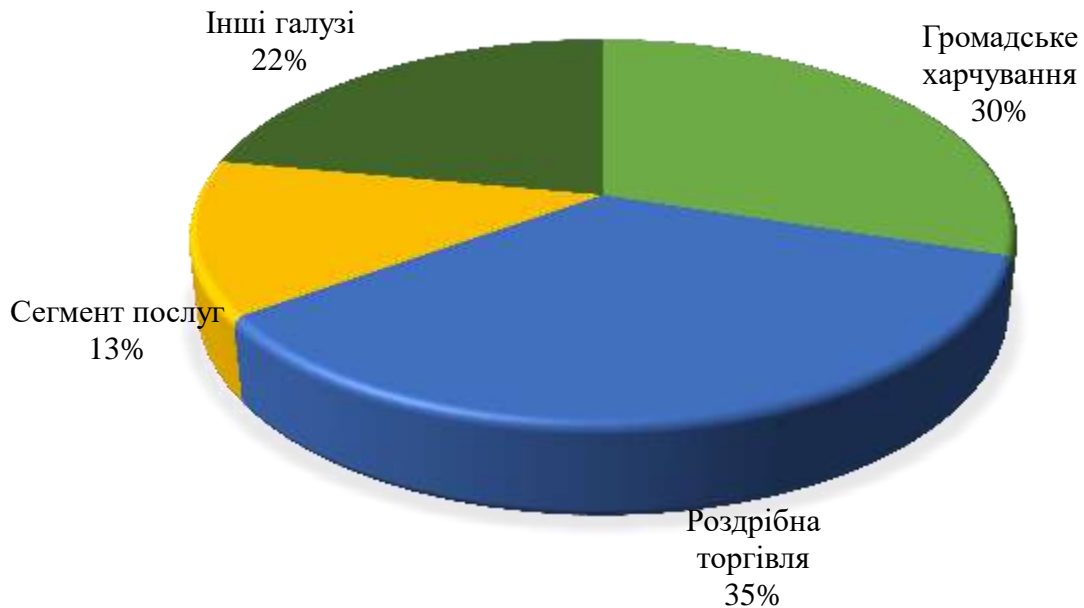


Рисунок 2.3 – Структура українського ринку франчайзингу за сферами економіки [24]

Український франчайзинговий ринок представлений такими відомими брендами, як «Арома Кава», «Франс.уа», «Львівські круасани», «Наша Ряба», «Наш край» та багато інших.

Більшість франчайзерів працюють в комерційному секторі. До їх складу відносяться: супермаркети, магазини одягу, мережі автосалонів та автомийок. Найбільшими франчайзерами на українському ринку в сфері громадського харчування є KFC, McDonald's, Pepsi-Co, «Львівська реберня», «Білий налив» та інші.

Не зважаючи на певну активізацію на ринку франчайзингу, все ж українських франчайзерів на ринку не так багато. Це пов'язано з тим, що концепція франчайзингу відносно нова, і не всі компанії її повністю розуміють. Крім того, франшизи дійсні тільки для компаній, які довели свою успішність і стабільність в довгостроковій перспективі [25].

Проте, на українському патентному ринку домінують вітчизняні франшизи, які контролюють 66 % ринку. Іноземні франшизи в Україні надходять з таких країн, як Франція, Польща, Бельгія, Білорусь, Німеччина,

Китай, Фінляндія, Росія, США (рис. 2.4) [26, 27]. Падіння вартості національної валюти в Україні, інфляція і зниження купівельної спроможності населення призвели до підвищення інтересу до франшиз.

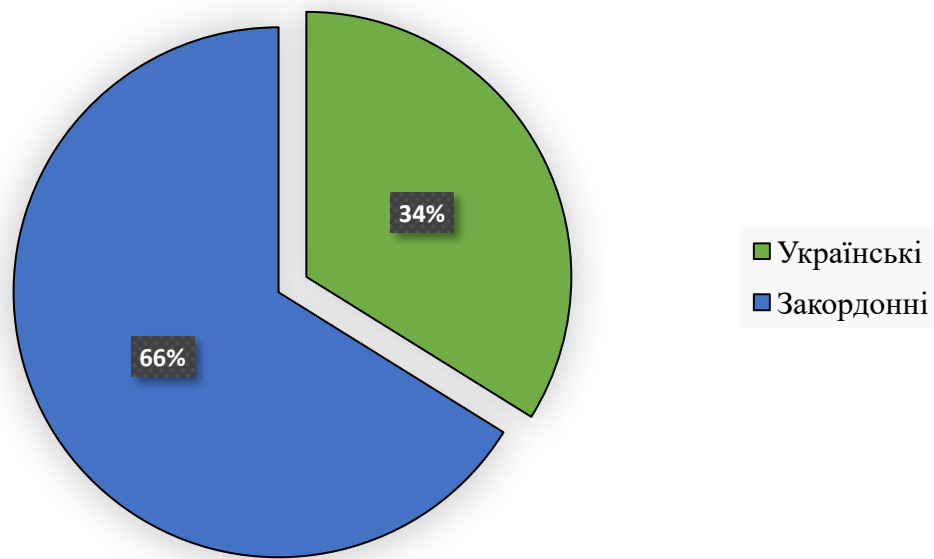


Рисунок 2.4 – Порівняння кількості вітчизняних та закордонних франшиз, що існують в Україні, 2018р. [28]

Серед факторів, що мають істотний вплив на розвиток українського франчайзингу, слід виділити такі:

- недосконалість в нашій країні нормативно-правової бази;
- висока ціна на франшизу.

Залежно від популярності франшизи її ціна може істотно відрізнятись. За даними Української асоціації франчайзингу, середній розмір франчайзингових інвестицій становить від 50000 до 20000 доларів США. Але для такої компанії, як McDonald's, ця цифра може досягати 2 млн. доларів США. Тому відкриття бізнесу по франшизі для малого і середнього підприємця обходиться дуже дорого.

Виходячи з існуючих проблем, на державному рівні необхідно розробити ряд дій щодо прискорення розвитку франчайзингу в Україні, а саме:

- для підвищення купівельної спроможності громадян необхідно знизити рівень внутрішнього безробіття і в той же час створити нові робочі місця;

- здійснити деякі реформи, спрямовані на стабілізацію української економіки і посилення боротьби з корупцією. Це підвищить довіру великих зарубіжних франчайзерів до українського ринку;

- запровадження пільгових умов чи податкових канікул на визначений період часу для нових франшиз;

- надання допомоги у вирішенні питань з банками, які здійснюють кредитування (відшкодування частини виплат, стимулювання банків щодо надання кредитиві за пільговими ставками кредитування тощо).

Такі заходи поліпшать економічний стан країни, так як ці реформи збільшать обсяг фінансових доходів, відповідно підвищиться рівень надходжень до національного бюджету. Це, безумовно, стимул для підприємців розпочинати свою справу саме через механізм франшизи. Це лише перші кроки з розвитку франчайзингу в Україні, однак вони мають пріоритетне значення для реалізації, оскільки аналіз поточного стану українського франчайзингу свідчить про значний його потенціал.

2.2 Сфера громадського харчування як пріоритетний напрямок розвитку франчайзингу в Україні

Наразі в Україні досить активно здійснюється розвиток сфери громадського харчування. Відкриття нових закладів різних форматів здійснюється досить регулярно. Динамічність розвитку зумовлена тим, що відкриття власного кафе або купівля франшизи не потребує занадто великих грошових вкладень і доступно як для людей вже з досвідом ведення власного бізнесу, так і для бізнесменів-початківців, які хочуть себе реалізувати. Купівля франшизи знижує ризик до мінімуму. Підприємець отримує повну допомогу від франчайзера при роботі з відомою і успішною компанією, якій довіряє споживач [29].

Діяльність в сфері громадського харчування, значно збільшуючи його обсяг, здійснюють не тільки кав'ярні, а інші типи закладів, які надають послуги

з харчування поза домом. До їх складу відносяться АЗС, готелі та заклади, що надають послуги кейтерингу (рис. 2.5).

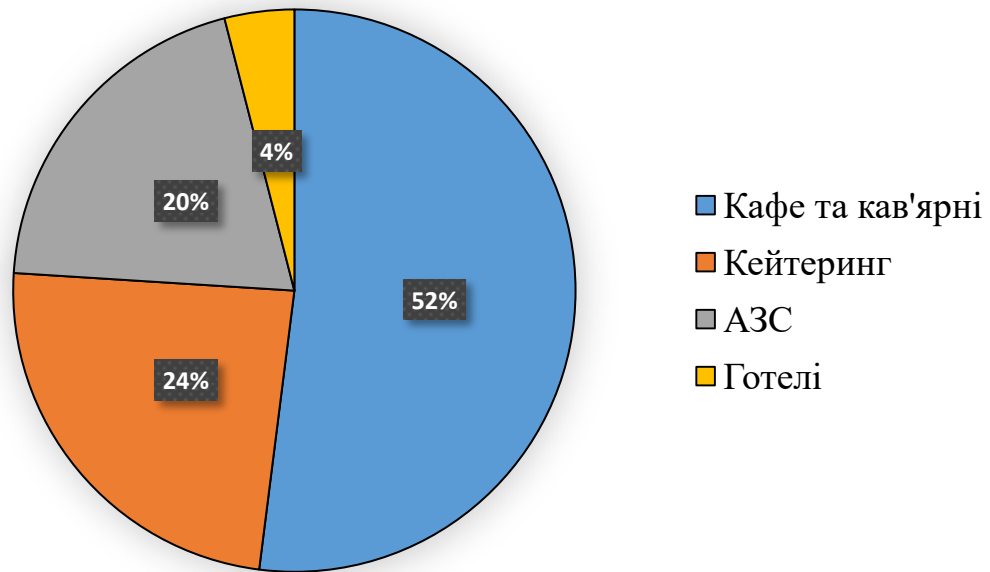


Рисунок 2.5 – Ринок харчування в Україні поза домом на 2018р. [30]

Загалом в складі закладів харчування переважають невеликі підприємства, які функціонують у формі ФОПів, їх частка в середньому складає 75 % (рис. 2.6). Відповідно до даних Pro-Consulting можна зробити висновок, що місьць громадського харчування стає більше.



Рисунок 2.6 – Частка ФОП в ємності ринку закладів громадського харчування в грошовому вираженні в 2016-2018 рр. [30]

При одночасному збільшенні кількості закладів в сфері громадського харчування наявним та негативним є одночасно такий фактор, як зниження

середнього чеку на одного споживача. В умовах кризи з метою зниження грошових витрат більшість людей відмовляється від походу в дорогі ресторани, натомість обирають відпочинок в затишних кафе та кав'ярнях. Саме через це величина середнього чеку скорочується, хоча кількість закладів і кількість відвідувачів збільшується. Також в таких умовах спостерігається зростання рейтингу мережевих закладів і в той же час закриття точкових. Зростання попиту на послуги мережевих закладів, які пропонують послуги швидкого та відносно недорогого обслуговування, призводить до активізації франчайзингової діяльності в сфері громадського харчування.

Загалом український ринок громадського харчування представлений як національними так і іноземними компаніями. При цьому саме невеликі кафе та точки швидкого харчування через свою популярність відображають тенденції та актуальність направлення тої чи іншої кухні. Крім звичайних закладів такі як закусочні, бари, кафе широко поширені кав'ярні, кондитерські, пекарні.

Останніми роками найбільш популярним став напрямок відкриття невеликих кав'ярень, основним товаром якого є кава та супутні товари.

Кава – один з найважливіших продуктів на ринку продуктів щоденного споживання. Споживання кави також відрізняється високою лояльністю до певного бренду. Адже постійний споживач певного бренду не часто відмовиться від свого улюбленого напою та почне споживати каву іншого бренду. Навіть під час кризи лише невеликий відсоток споживачів обміняв свою улюблену каву на більш дешевий варіант. Щороку на ринок кави додається 200-300 млн. доларів США нового капіталу. Це зумовлено не стільки зростанням вартості кави, скільки активним зростанням попиту на неї.

Українці з кожним роком споживають на 6 тис. тонн більше кави, ніж у попередньому, і все частіше переходять з розчинної на мелену (натуральну) каву. Також змінюється і те, що раніше українці пили каву переважно вдома, а тепер все частіше користуються послугами спеціалізованих кав'ярень. Це відповідно зумовлює зростання потенціалу для розвитку ринку послуг громадського харчування в цілому та сектору кав'ярень зокрема.[31,32,33]

Середньостатистичний українець випиває близько 1-1,5 кг кави на рік, в той час же житель Західної Європи 5-6 кг. Але житель Західної Європи і надалі з кожним роком буде споживати ті самі 5 кг, тоді як українець кожного року збільшує свою дозу кави.

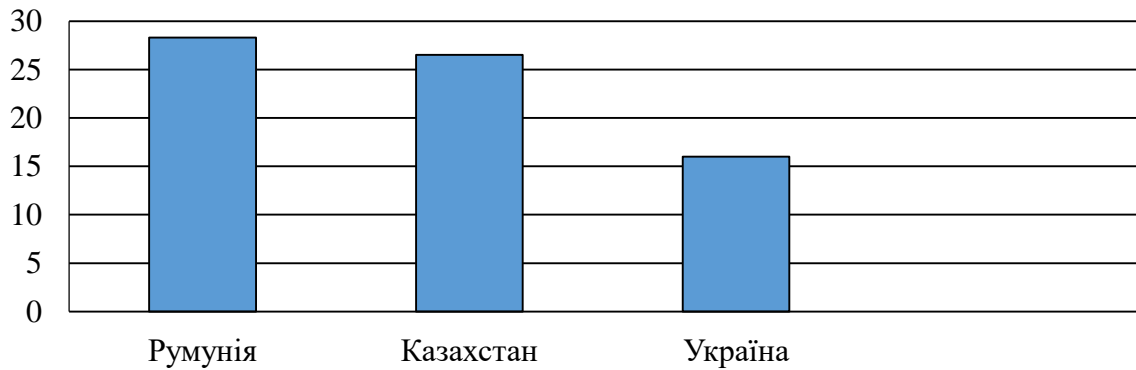


Рисунок 2.7 – Країни Європи в яких відкривається найбільша кількість нових кав'ярень, відсотковий показник за 2019 р.

На ринку України в даний момент нараховується близько 4000 кав'ярень і їх кількість постійно збільшується. Основними факторами такого зростання є поширення культури споживання кави в нашій країні. Популярними в українців є американо, капучино, латте і еспрессо.

Серед базових причин популяризації споживання кави серед населення України можна вважати такі:

- збільшення пропозиції різних смаків та доповнювачів до кави, таких як різноманітні сиропи, соки, морозиво та інші, що значно збільшує асортимент та максимально враховує смакові бажання кожного окремого споживача, робить кожну порцію кави незвичною та унікальною;

- поява значної кількості авторських видів кави, як за рецептурою (раф-кава, флет-уайт, фраппе, халва), так і за способом приготування (кемекс, воронка, пурвер, аеропрес), що відрізняється від стандартних пропозицій;

- популяризація здорового способу життя та пропозиція використання рослинного та безлактозного молока при приготуванні кави, що значного розширило коло цільових споживачів;

– підвищення рівня активності та швидкості життя, зростання попиту на каву «на винос», особливо актуальним стає дана пропозиція в умовах запровадження карантинних обмежувальних заходів;

– розширення асортименту продуктів, що є супутніми до кави (круасани, паніні, печиво, снеки);

– зниження попиту на чай (купівля відбувається майже в 40 разів рідше, ніж кави) [34]

Крім того слід зазначити, що бізнес з відкриття кав'ярень є більш прибутковим, як свідчить статистика, аніж будь-якого іншого виду закладу громадського харчування (рис. 2.8).

РІВЕНЬ ПРИБУТКОВОСТІ РІЗНИХ ТИПІВ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ.

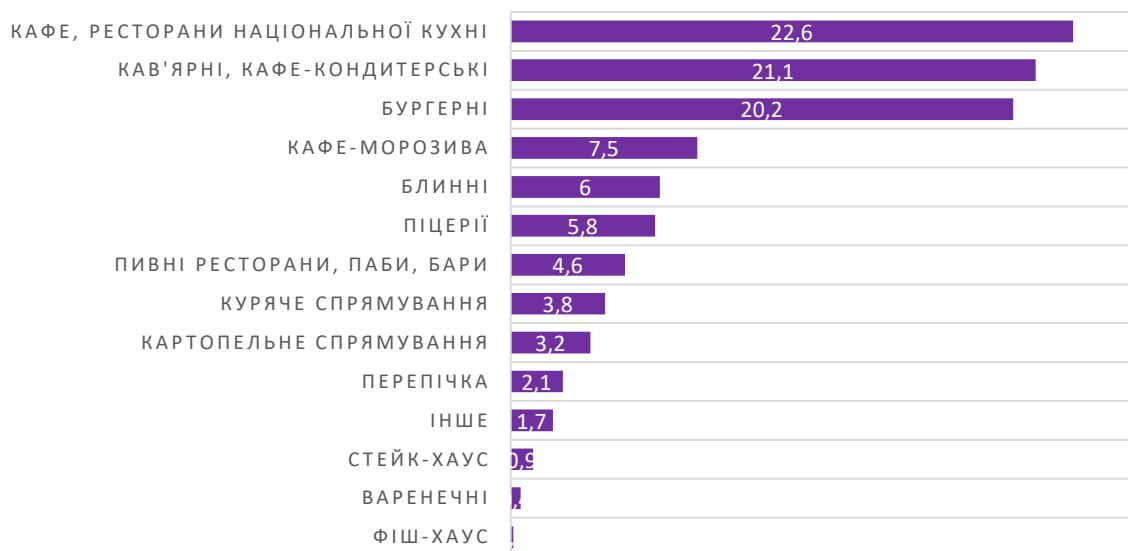


Рисунок 2.8 – Рівень прибутковості різних типів закладів громадського харчування.

Ринок кави в Україні, зокрема та частка, яка припадає саме на кафе, має значний потенціал до зростання та насичення. Якщо на заході країни досить багато кав'ярень, то у східній та центральній частині України їх відносно не так багато. Адже в східній частині завжди більш поширеними були чайні традиції, а кавові все ж таки розвинені не так сильно. Якщо людина зі східної частини України п'є каву, то переважно вона буде розчинною. Відповідно якщо

споживач обирає заклад, щоб випити каву, то це скоріше буде не кав'ярня в чистому вигляді, а місце, в якому можна ще смачно та ситно поїсти [35].

Не зважаючи на кризові ситуації в наш час, протягом наступних 2-3 років цей ринок може зрости приблизно на 30 %, оскільки наразі ринок ще не досяг навіть докризового рівня 2018 р. (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Динаміка виробництва кави в Україні

Для розвитку і успішного функціонуванню кав'ярням та кафе потрібно щоденно спостерігати за тенденціями та змінами, які відбуваються на ринку й відповідно адаптувати свій підхід до розвитку закладу згідно з потребами споживачів, модернізувати асортимент власних товарів та послуг. Якщо власник кав'ярні чи кафе хоче стабільно розвиватись та вдосконалювати свій заклад, він повинен розробляти та продумувати довгострокову стратегію розвитку закладу.

Щодо певних ризиків, які все ж таки присутні в будь-якому бізнесі, треба звернути увагу на те, що більша частина з них у бізнесі з відкриттям кав'ярні чи кафе пов'язані безпосередньо із нерухомістю, а саме оренда приміщення для кав'ярні, підвищення комунальних тарифів. У 2016 році в Україні відбулося зростання вартості оренди на 15-20 % всіх приміщень, основною пропозицією яких є кава.

Процес споживання кави є основою в бізнесі кав'ярень. Так як сировина є імпорнтним продуктом тому ціни на сировину можуть також через це підвищитися (рис. 2.10).

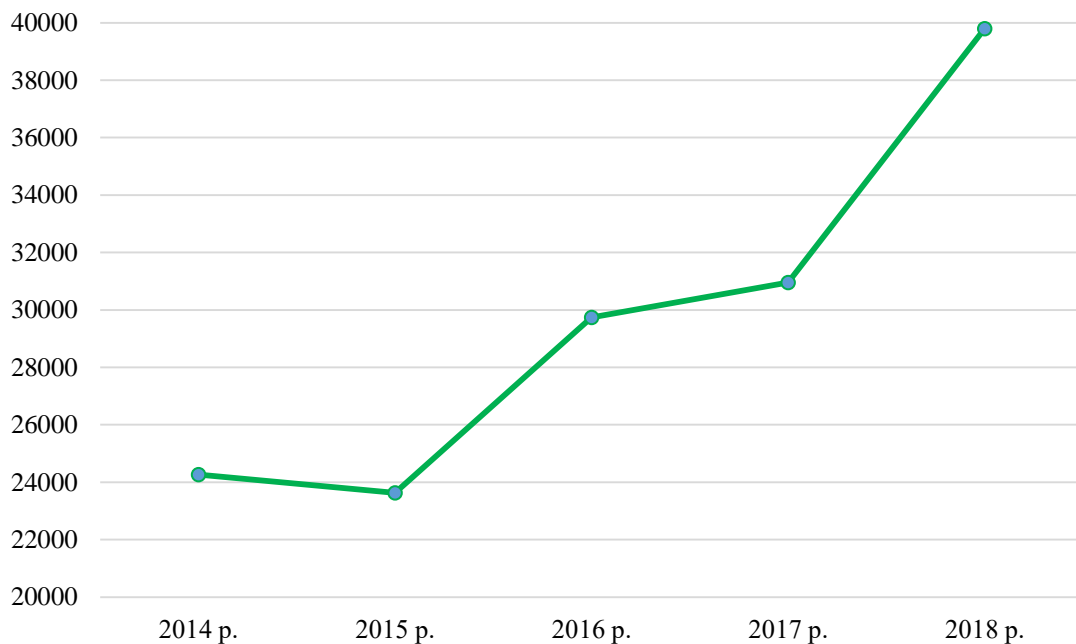


Рисунок 2.10 – Динаміка імпорту виробів з кави 2014-2018 рр., тис.т.

Основними постачальниками зерен кави в Україну є такі країни, як Італія, Німеччина, Польща, Фінляндія, Болгарія, В'єтнам.

Загалом в натуральному та грошовому виразі обсяги імпорту кави та інших супутніх товарів значно та стабільно зростає, а це також є свідченням того, що ринок буде збільшуватися, буде зростати пропозиція (рис. 2.11).

На ринок кави достатньо серйозно впливає і сезонність. Адже влітку попит на каву знижується майже на 5 %, а взимку зростає до 40 %. Саме тому кав'ярні повинні розширювати свій асортимент товарів та послуг, змінювати його відповідно до пори року. Також дослідження, які проводять різні компанії показують, що в Україні серед кав'ярень та кафе останнім часом популярними стали організація різноманітних тематичних фестивалів, презентацій, квізів та змагань серед знавців та любителів кави. Це дуже хороший спосіб підвищити рівень зацікавленості споживачів, популяризувати заклад, збільшити кількість постійних споживачів та клієнтів, підвищити рівень іміджу закладу.



Рисунок 2.11 – Імпорт кави, кавової шкарлупи та замінників кави

Доцільним для більшості кав'ярень сьогодні є збільшення обсягів продажів за умов використання сучасних інформаційних технологій, переведення роботи із режиму офф-лайн в режим он-лайн обслуговування. В даний час в Україні тільки близько 10 % всіх кав'ярень або кафе мають власний інтернет-магазин чи сайт. Ця цифра є достатньо малою. Оскільки в наш час он-лайн ресурси дають змогу значно розширити попит споживачів на товари, які пропонуються закладами. Тому для кожної кав'ярні чи кафе є важливим розроблення таких он-лайн ресурсів. Тим більше зараз багато спеціалістів, які можуть за невеликі кошти швидко зробити сайти чи інтернет-магазин, сторінку в соціальних мережах. І це може дати новий поштовх для розвитку закладу. Продажі в кав'ярнях чи кафе за он-лайн замовленнями наразі складають близько 20 %, та в подальшому цей відсоток може зрости до 50 %, а можливо і більше.

Досить популярним трендом розвитку кав'ярень в Україні є відкриття закладів за договорами франшизи. Сьогодні на українському кавовому ринку майже два десятки франчайзингових мереж. В середньому приблизно від 10 до 40 кафе працюють під одним брендом. Наприклад, кілька років тому марка Aroma kava була мало відома любителям кави. На сьогодні ж ця мережа вважається українським аналогом Starbucks. Точки даної мережі розташовані практично в кожному куточку України. Це стосується і «Львівської майстерні

шоколаду», мережа якої зросла за останні п'ять років і продовжує відкривати все більше і більше кав'ярень в різних куточках України.

Загалом кількість франшиз кав'ярень на ринку сьогодні може збити з пантелику будь якого підприємця через свою різноманітність. Більшість з представлених мереж вважаються українськими або міжнародними, так як мають представництва в різних містах України, Європи і країн СНД. Такі мережі можуть відкривати нові кав'ярні буквально кожен місяць[36]. Умови відкриття більшості з найбільш популярних мереж є майже однаковими (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Умови відкриття франшиз кав'ярень в Україні [35]

Показник	Aroma Kava	Львівська майстерня шоколаду	Coffeelat	Франс.уа	C&T CoffeeTea shop
Час відкриття	2 місяці	3 місяці	2 місяці	2 місяці	3 місяці
Інвестиції	450 000	800 000	600 000	500 000	750 000
Термін окупності	від 10 місяців	від 12 місяців	від 12 місяців	18 місяців	9-20 місяців
Площа	20-50 м ²	90-100 м ²	20-30 м ²	15-40 м ²	15-50 м ²
Продовження таблиці 2.2					
Роялті	2%	3%	2%	3%	3%

Згідно з новими віяннями, в світі зараз домінують кафе третьої хвили. Їх особливостями є різноманітність кави та напоїв, спеціальне обсмаження кавових зерен та відмінний сервіс. Але вже в четвертій хвилі кафе ставка робиться на новітні технології (foodtech), в таких кав'ярнях замість людей будуть працювати роботи. В Україні в цій сфері вже ведуться певні розробки. Скоро в Дніпрі відкриється перша в Європі така кав'ярня, яка буде називатися R/SAFE, франшиза цієї кав'ярні вже продається.

Вкладення в кав'ярню міні-формату складають в середньому близько 150 тис.грн., але в деяких випадках можуть досягати до 25 тис. доларів США. Вкладення зазвичай залежать від цілого списку параметрів. Основними з них є величина площі приміщення та якість обладнання. Все визначається форматом кав'ярні. Мінімальні вкладення (від 50000 грн. до 150000 грн.) передбачають торгові стійки або острівці в торгових центрах чи великих супермаркетах,

розміром в 2-3 м². А найбільших вкладень потребують вуличні кав'ярні площею 15-30 м². Вартість відкриття таких закладів може бути більшою за 250 тис.грн.

Загалом, якою б складною не була економічна ситуація в країні, люди не зможуть відмовитися від кави та відвідування кав'ярень чи кафе де подається цей смачний напій. Тому франчайзинг кав'ярень та інших подібних закладів завжди буде перспективним напрямом ведення бізнесу.

2.3 Опис діяльності франчайзингової мережі ТМ «Львівська майстерня шоколаду»

ТМ «ТМ «Львівська майстерня шоколаду» » - це кав'ярня, сувенірний магазин і кондитерська 3-в-1, яка входять до складу групи !ФЕСТ. Це велика мережа ресторанів, кафе і магазинів, в першу чергу, у м. Львів, але і в багатьох інших містах України, а також в Польщі та Азербайджані. Львівська майстерня виробляє вироби з бельгійського шоколаду. Асортимент включає майже 50 видів цукерок та десертів, які включають трюфелі, десерти, вироби з кремовими начинками, різними видами горішків в шоколаді. Також в закладі функціонує кав'ярня, де любителі та поціновувачі кави мають можливість спробувати свій улюблений напій на будь який смак.

ТМ «Львівська майстерня шоколаду» виготовляє шоколадні вироби ручної роботи та приваблює шоколадних та кавових гурманів. Майстерня була заснована у Львові в 2009 р.. Шоколад з майстерні – це традиційний сувенір, який привозять на пам'ять своїм друзям та рідним.

У 2010 році ТМ «Львівська майстерня шоколаду» розширила географію і стала радувати жителів інших куточків України якісним шоколадом та кавою. Майстерня перетворилася в мережу шоколадних магазинів і кафе, в яких панує неповторна «атмосфера Львова». В даний час ТМ «Львівська майстерня шоколаду» у своїй мережі нараховує близько 34 кафе в 22 містах України (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 – Географія закладів ТМ «Львівська майстерня шоколаду» [37]

Збільшення закладів здійснювалася поступово в докризові часи (в 2012-2015 р.), протягом останніх років кількість залишається практично незмінною (рис. 2.13).

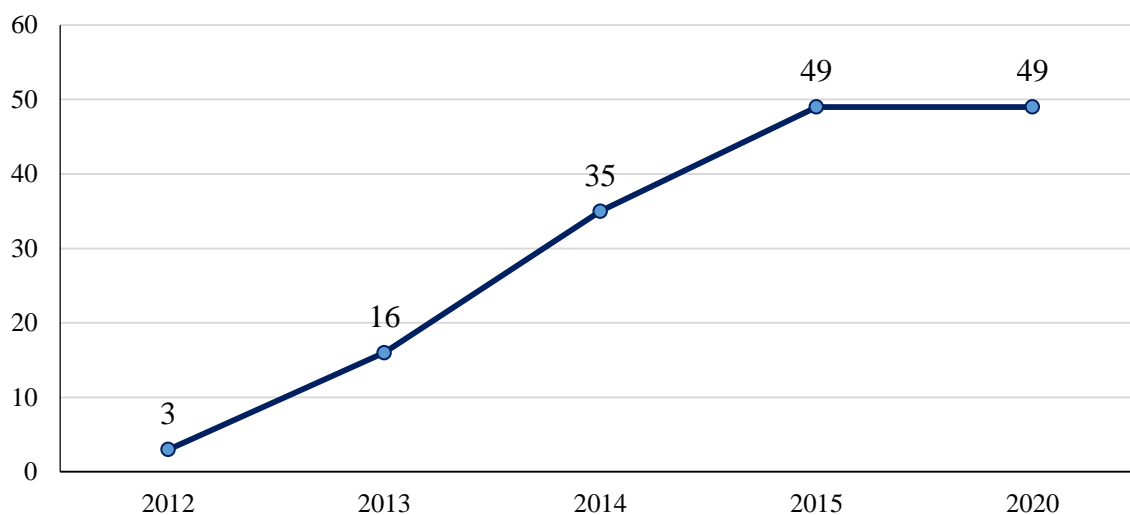


Рисунок 2.13 – Кількість закладів ТМ «Львівська майстерня шоколаду» 2012-2020 рр.

Слід зазначити також, що в 2012 р. ТМ «Львівська майстерня шоколаду» успішно вийшла на європейський ринок, відкривши свій перший заклад в

Кракові, і поступово збільшується кількість кав'ярень у великих містах Європи та інших частинах світу [37].

У закладах ТМ «Львівська майстерня шоколаду» споживачі можуть спробувати особливі рецепти, провести дегустацію напоїв з вишуканими десертами і отримати масу нових вражень.

Однією з головних «фішок» закладу є те, що кожен бажаючий може спробувати себе в ролі кондитера. Гостям пропонують спеціальну форму та проведуть майстер-класи, після чого вони зможуть виготовити авторські солодощі з кращих сортів шоколаду. За результатами такого майстер-класу, відвідувачі отримують коробку цукерок в подарунок свого авторства. Крім того в подарунок від закладу вони отримують один з унікальних напоїв майстерні.

ТМ «Львівська майстерня шоколаду» – це невичерпне джерело унікальних солодких подарунків. Асортимент є доволі широким і представлений різними видами продукції (рис. 2.14).

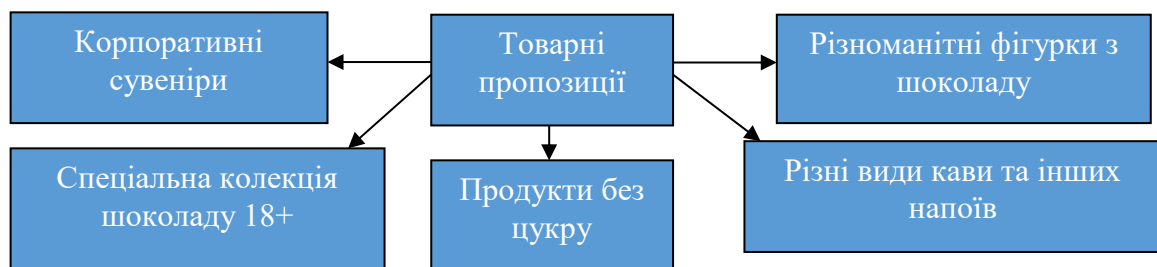


Рисунок 2.14 – Асортимент ТМ «Львівська майстерня шоколаду»

Ще однією особливістю є те, що в ТМ «Львівська майстерня шоколаду» всі солодощі виготовляються вручну за спеціальною технологією. Виготовлення сувенірних фігурок з шоколаду – це окремий технологічний процес, що має свої особливості. На кожному технологічному етапі призначається відповідальна особа – шоколатьє, яка виконує певні обов'язки та відслідковує роботу інших працівників-кондитерів. Рецепт шоколаду – це кулінарний секрет ТМ «Львівська майстерня шоколаду».

Загалом асортимент шоколадних виробів ТМ «Львівська майстерня шоколаду» налічує більше 50 видів: трюфельні, марципанові, праліне і інші.

Унікальність асортименту ТМ «Львівська майстерня шоколаду» зумовлена не тільки рецептурою, а й назвою виробів: «Солодкі пацьорки», «Львівська Амурка», «Фрау Цімер чорна», «Полунична цёмка».

Як зазначалося вище, суттєвим конкурентною перевагою ТМ «Львівська майстерня шоколаду» є ручне, а не фабричне виготовлення продукції. Раз на тиждень, в середу, приїздить машина, яка привозить шоколад до точок мережі в спеціальному холодильнику. Всі цукерки зазвичай продаються менш ніж за тиждень, хоча термін придатності у них – один місяць. Що стосується інших виробів, то термін придатності фігурок з чорного шоколаду – 7 місяців, молочного – 6 місяців і білого – 4 місяці. Але їх, зазвичай, розкуповують набагато швидше.

В асортименті ТМ «Львівська майстерня шоколаду» представлені товари в різному ціновому діапазоні. найдешевший продукт – цукерки з бізе, з мигдалем або журавлиною, які коштують 5-6 грн. найдорожчий продукт – шоколадне серце вагою майже 2 кг. найдорожчий шоколад у кав'ярні – ваговий, його вартість складає майже 800 грн. за 1 кг. Загалом ціни варіюються залежно від країни походження какао-бобів. В асортименті представлені також класичні бельгійські цукерки, шоколадні цукерки з Вануату та інших країн світу.

З метою задоволення потреб широкого кола споживачів, асортимент ТМ «Львівська майстерня шоколаду» складають також вироби без вмісту цукру для людей, які хворі на цукровий діабет і не можуть споживати вироби із вмістом цукру, однак хочуть ласувати десертами. Замість цукру в вироби додається цукрозамінник мальтитол. При цьому зберігаються всі смакові якості виробу.

ТМ «Львівська майстерня шоколаду» постійно працює над вдосконаленням та розвитком як персоналу так і бренду в цілому. На сьогодні існують навчальні центри з 11 перевіреними програмами розвитку. Всі програми розроблені з урахуванням реальних потреб працівників закладу. Зазвичай вони діляться на три основні блоки [37]:

– «Загальна ділова програма» – курси, що пов’язані з історією, місією, культурою компанії та корпоративною відповідальністю;

– «Програма практичного навчання» – курси, що пов’язані з налагодженням успішної командної роботи, гостинності, та здійсненням ефективних продажів, оволодіння комунікативними навичками;

– «Курс управління» – курс, що спрямований на розвиток управлінських навичок, лідерства, ефективного найму, адаптованості та знайомством з командою.

На додаток до внутрішніх мережевих заходів ТМ «Львівська майстерня шоколаду» надає послуги з навчання та консультування стороннім організаціям.

– забезпечення тренінгових програм;

– розробка корпоративних стандартів сервісу та гостинності;

– нагляд за відкриттям нових об’єктів і навчання персоналу.

Загалом місяця компанії ТМ «Львівська майстерня шоколаду» – створення унікального простору позитивних емоцій та вражень, виконання всього для того, щоб кожна людина, її оточення та країна ставали кращими.

Кожний клієнт ТМ «Львівська майстерня шоколаду» – це унікальна, яскрава, небайдужа та патріотична особистість. Колись на самому початку свого існування проект ТМ «Львівська майстерня шоколаду» розглядався як формат невеликої кав’ярні з магазином у Львові. Але наразі – це світова компанія, що має міцні позиції в ресторанному, кавовому та шоколадному бізнесі і планує їх зміцнювати в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ
ФРАНЧАЙЗИНГУ ТМ «ЛЬВІВСЬКА МАЙСТЕРНЯ ШОКОЛАДУ»

3.1 Аналіз доцільності запровадження франчайзингу ТМ «Львівська майстерня шоколаду» в м. Запоріжжя

Останніми роками в Україні розвиваються тенденції в малому та середньому бізнесі, які вже стали звичними для країн західної Європи. По-перше, це відноситься до великих міст в яких відносно сприятливе бізнес-середовище та більш лояльні споживачі. В таких містах активно розвиваються та все більше стають популярними заклади органічної їжі, веганські ресторани та звичайно ж кав'ярні, які стали улюбленою та невід'ємною частиною гастрономічної та розважальної інфраструктури міста.

За останні п'ять років кількість якісних кав'ярень в Україні, зокрема і в Запоріжжі значно зросла. Звичайно, на ринку є конкуренція, але в той же час кожна кав'ярня, кожен заклад намагається підняти свій рівень, стати кращим і вирізнитись серед конкурентів. З кожним роком в нашій країні з'являється все більше кав'ярень європейського рівня, закладів, де слідкують за якістю й постійно підвищують свій рівень. Це стимулює й інші заклади на ринку не стояти на місці, а піднімати рівень обслуговування, розвиватись та ставати більш упізнаваними серед споживачів.

Зазвичай власники кав'ярень, кафе та інших закладів громадського харчування можуть дізнатись про рівень зацікавленості населення до певних форматів закладів через опитування або анкетування. В наш час цей процес максимально спростився завдяки інтернет-опитуванням.

Взагалі, слід відзначити, що велика частина мешканців Запоріжжя регулярно відвідують заклади громадського харчування, про це свідчать дані опитування, що систематизовані на рис.3.1.

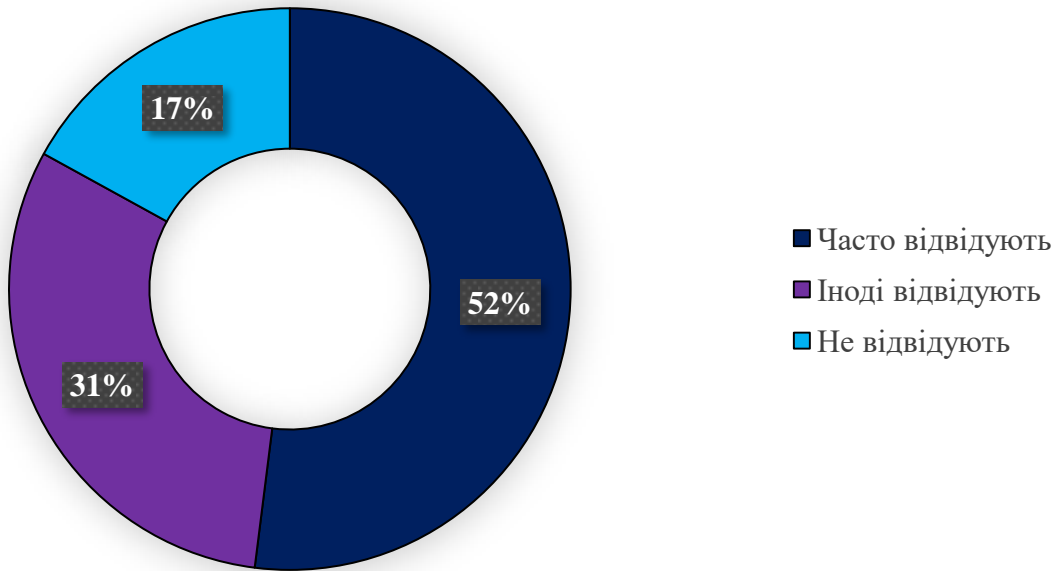


Рисунок 3.1 – Частота відвідувань населенням м. Запоріжжя закладів громадського харчування.

Серед форматів, які користуються найбільшою популярністю є буфети та їдальні, кав'ярні, суши-кафе/піцерії, бари/паби та анти-кафе. Останні опитування, які проводяться серед населення м. Запоріжжя показують, що найчастіше серед закладів громадського харчування люди найчастіше обирають саме кав'ярні, а також суши-кафе та піцерії (рис.3.2).

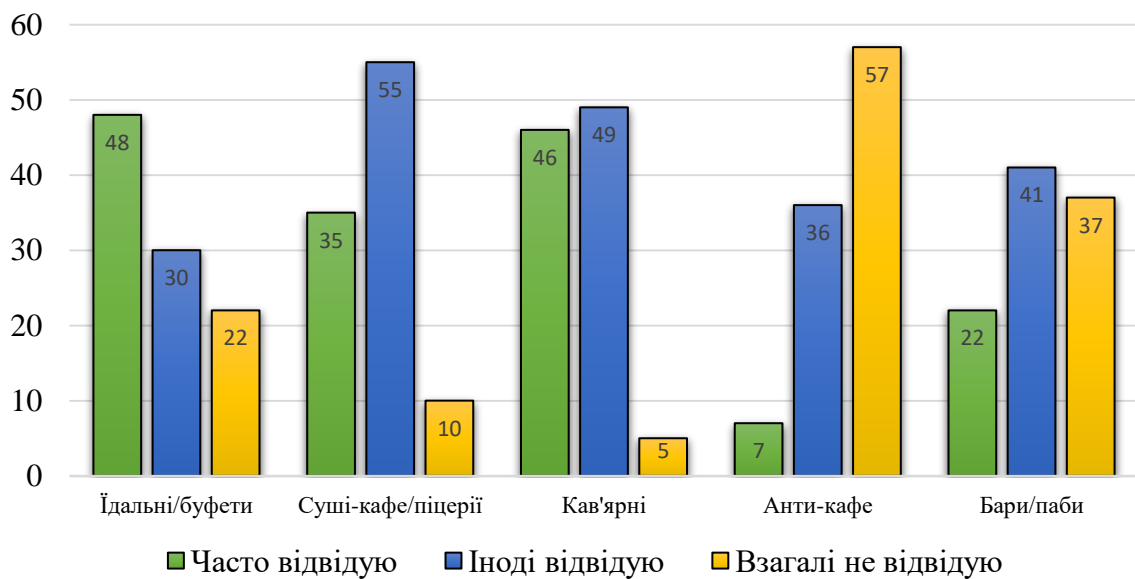


Рисунок 3.2 – Частота відвідувань закладів різних форматів в м. Запоріжжі

Серед відвідувачів закладів громадського харчування, які обрали варіант «Іноді відвідую» найбільшою популярністю користуються піцерії, суши-кафе та кав'ярні. Їдальні та буфети лише на третьому місці. Серед тих хто часто відвідує заклади громадського харчування лідером виявились їдальні та буфети, кав'ярні на другому місці. Це ще раз доводить, що формат кав'ярень є достатньо перспективним та цікавим на ринку громадського харчування в м. Запоріжжі.

Щодо категорій відвідувачів, якщо хлопцям більш цікаві місця, де можна швидко поїсти або ж при цьому ще й трохи розважитись, то дівчатам подобається насолоджуватись процесом смакування кави та смаколиків до неї. Тому звичайно значну частину відвідувачів кав'ярень будуть складати дівчата або пари.

Бюджетна складова теж грає велику роль при виборі місця відпочинку. Мінімальні та максимальні рахунки в закладах громадського харчування в м. Запоріжжя звичайно коливаються (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Вартість чеку в закладах громадського харчування м. Запоріжжя.

Категорії	Останній рахунок	Мінімальний рахунок	Максимальний рахунок
Жінки	221,6	64,15	474,29
Чоловіки	245,14	70,41	579,32
16-23 років	190,59	51,18	495,47
24-35 років	295,28	74,44	571,5
Одиначки	209,26	53,29	478,78
Сімейні	251,03	69,93	594,2
Працюючи	248,5	65,9	572,96
Безробітні та студенти	200,91	53,21	463,16

Мінімальна сума, яку залишають відвідувачі в кафе, кав'ярнях, ресторанах чи інших закладах громадського харчування складає близько 100 грн. Середній чек при цьому складає 250-300 грн., і максимальна сума може доходити до декількох тисяч гривень. Великий розрив між максимумом та сумами, які частіше за все залишають у закладах громадського харчування запоріжці, вказує на нетиповість максимальної суми для середньостатистичного

бюджету витрат. Саме цим фактором кав'ярні вигідно відрізняються, оскільки в них відвідувачі відносно за не велику суму порівняно з ресторанами та кафе можуть насолодитись улюбленим напоєм, солодощами та затишною атмосферою.

Дослідження свідчать, що одним з найвагоміших критеріїв оцінки конкурентоспроможності кав'ярні за сучасних умов господарювання є рівень задоволеності споживачів роботою закладів такого типу, що обумовило розробку комплексу споживчо орієнтованих факторів підвищення конкурентоспроможності кав'ярень, до яких доречно віднести якість кавового напою, ширину асортименту, якість обслуговування, наявність послуги «кава з собою», наявність сторінок в соціальних мережах, професійність персоналу, розважальні заходи та майстер-класи, які проходять в закладі, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів, вигідність, розташування, час роботи, дизайн і оформлення кав'ярні, рівень соціальної спрямованості діяльності, цінова політика.

Для оцінки конкурентоспроможності порівняємо заклад ТМ «Львівська майстерня шоколаду» з іншими доволі успішними кав'ярнями, які працюють в м. Запоріжжі (рис. 3.3).

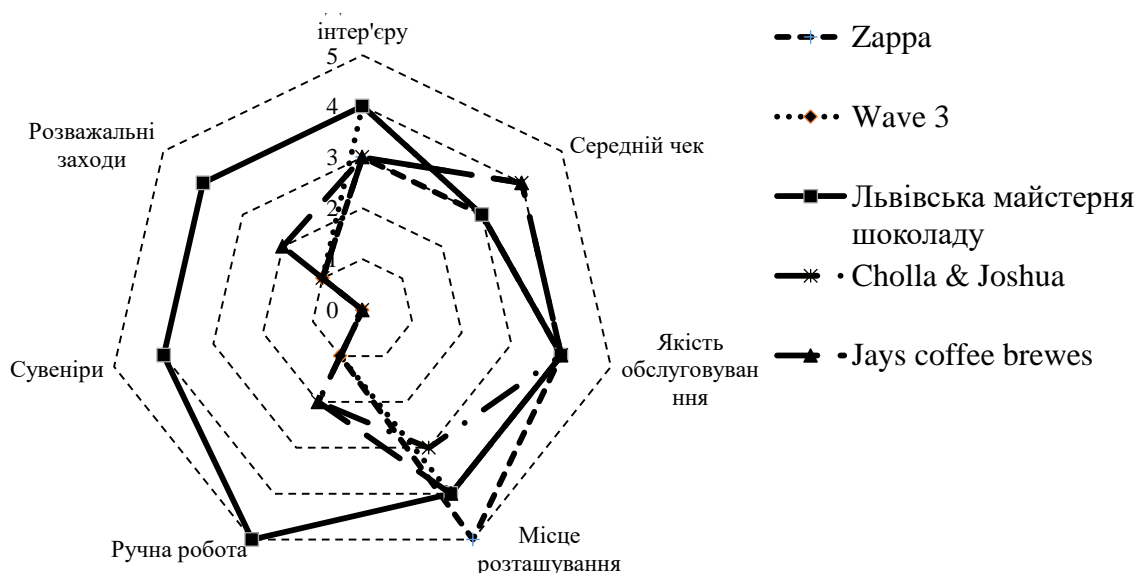


Рисунок 3.3 – Багатокутник конкурентоспроможності кав'ярень м. Запоріжжя.

З діаграми можна зробити висновок, що всі заклади вирізняються високим рівнем обслуговування клієнтів, що є причиною популярності цих закладів серед запоріжців. Дизайн інтер'єру у всіх закладів на хорошому рівні, хоча все ж Wawe 3 та ТМ «Львівська майстерня шоколаду», здається трішки привабливішими за конкурентів. Середні чеки кав'ярень знаходяться приблизно на одному рівні, але все ж треба відзначити, що Cholla&Joshua та Jays coffee brewes є більш бюджетними варіантами за своїх конкурентів.

Щодо оригінальності закладів, звичайно, на фоні конкурентів виділяється ТМ «Львівська майстерня шоколаду», адже заклад славиться шоколадними виробами саме ручної роботи, що дуже приваблює відвідувачів. Крім цього в майстерні регулярно проводяться цікаві майстер-класи з виготовлення шоколадних виробів, розповідається історія шоколаду та цікаві факти пов'язані з цим смачним продуктом. А також є можливість придбати унікальні сувеніри пов'язані з шоколадом та кавою. Всі ці переваги дозволяють ТМ «Львівська майстерня шоколаду» постійно зберігати цікавість до закладу з боку відвідувачів. Це дає підстави робити висновок, що заклад може розширювати свою присутність на запорізькому ринку.

Наразі можна говорити про відносну стабільність у веденні бізнесу. Всі кафе та кав'ярні, відкриті в даний час, як і раніше працюють. Зрештою, ситуація більш-менш вирішилася. Звичайно, ресторанна індустрія втратила більшу частину своєї клієнтської бази, ця цифра в середньому від 10 % до 50 %, але її нинішня частка навряд чи скоротиться.

Відкриття кав'ярні сьогодні є вигідним з декількох причин. Перше це низька орендна плата. Як відомо, різниця дійсно доволі відчутна. Вартість орендної площі наразі скоротилася майже вдвічі. У торгових центрах падіння не таке значне, але все ж складає 20-30 %

По-друге, у великої частки населення гроші знаходяться просто на руках. Довіра до банків низька. Люди бояться вкладати гроші в банки, тому що ризикують не повернути їх. Під час відносної кризи, все ж у деяких людей є гроші, але їх нема куди вкладати. Такі люди шукають більш-менш надійний і

стабільний бізнес, а не якісь сумнівні проекти, що зможе принести дохід без великих ризиків. Часто вибір зупиняється на ресторанній індустрії. Ця тенденція зараз дуже помітна. Навіть власникам нерухомості зараз не вигідно здавати їх в оренду. Тому вони шукають об'єкт нерухомості самі. Таким об'єктом може бути кав'ярня чи кафе. І сьогодні це дійсно вигідно. Створивши концептуальну, затишну кав'ярню на досить невеликій площі, власник може заробити набагато більше, ніж якщо б він здавав приміщення в оренду.[38]

В цілому, ринок кав'ярень та і взагалі закладів громадського харчування, попри свою наповненість та доволі конкурентне середовище, все ж готовий до поповнення новими атмосферними та небанальними закладами, які можуть зацікавити та здивувати вибагливих споживачів.

3.2 Реалізація франчайзингу ТМ «Львівська майстерня шоколаду»

Існує декілька переваг при відкритті закладу за франчайзинговою угодою. Однією з таких переваг відкриття кав'ярні ТМ «Львівська майстерня шоколаду» за франчайзинговою угодою є те, що фактично для починаючого підприємця потрібно лише обрати вдале місце розташування та запропонувати його вже безпосередньо при купівлі власнику франшизи. А відкриття нової точки, як правило, здійснює компанія.

Розташування кав'ярні є важливою складовою успіху майбутнього закладу, незалежно від цінової політики закладу, кухні чи обслуговування. Для більшості кав'ярень розташування є ключем до успіху. На такому висококонкурентному ринку, яким є ринок ресторанних послуг велика кількість постійних клієнтів надає впевненості інвестиціям. Тому вибір відповідного місця, зазвичай здійснюється у вигляді окремої частини маркетингового дослідження. При цьому визначається конкуренція, потік людей, їх віковий склад. Велику увагу потрібно звертати на найближчі будинки, офіси та об'єкти, що сприяють веденню бізнесу. Безумовно, слід робити дослідження й потенційних загроз в районі де планується відкриття закладу.[39]

Відкриваючи кав'ярню, можна не тільки отримати успішний бізнес, а ще й великий потенціал для розвитку. І справа не стільки в продажі напою або шоколаду, скільки у створенні для споживача особливої, «європейської», можна сказати продвинутої атмосфери. Відкриття бізнесу у цій сфері є актуальним ще й тому, що спостерігається швидкий оборот вкладеного капіталу. Згідно думки спеціалістів, по обігу коштів кавовий бізнес займає в світі друге місце, після енергоносіїв.

Заклад буде орієнтований на молодь і людей середнього віку. Продукція кав'ярні приваблива для будь-якого клієнта, але буде більш цікава людям, які вживають якісні натуральні продукти. Для подальшого розширення цільової аудиторії планується продаж сувенірної продукції з фірмовим знаком компанії.

Загалом процес відкриття закладу за франчайзинговим договором від процесу проведення переговорів до повноцінного відкриття можна розділити на 11 етапів (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Етапи відкриття закладу ТМ «Львівська майстерня шоколаду» по франшизі

У сучасній Україні культура споживання кави виникла відносно недавно. Сьогодні в Україні працює близько 5000 кав'ярень, приблизно 30 % з них припадає на мережеві проекти.

Кав'ярня – не просто точка громадського харчування в традиційному її розумінні, а сукупність смачної кави і певної атмосфери. У кав'ярні повинні органічно поєднуватися несумісні речі: тиша, спокій для тих людей, хто хоче на самоті насолодитися чашкою свіжого лате, і клубний дух – для молодих відвідувачів, які приходять поспілкуватися. Крім того, останнім часом стало традиційним поділ залів – для курців та некурців.[40]

На початкових етапах реалізації заходів щодо відкриття кав'ярні важливим є виявлення основних факторів, що існують у зовнішньому середовищі та впливають на внутрішнє (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Сильні і слабкі сторони кав'ярні [41]

Фактор	Сутність
Сильні сторони	Сучасне обладнання, зручне місце розташування, висока якість товару, невисокі ціни, високий рівень обслуговування
Слабкі сторони	Ще не сформувався імідж кав'ярні, відсутність постійних клієнтів
Можливості	Розширення асортименту, залучення інвесторів, постійні постачальники
Загрози	Зміна споживчих переваг, поява нових конкурентів

Головна перевага франшизи ТМ «Львівська майстерня шоколаду» – реалізація комплексної стратегії з надання тільки високоякісної продукції, великого асортименту різноманітних десертів та сортів кави за середніми цінами. Конкурентними перевагами франшизи є ідеальні смакові характеристики, цікаве дизайнерське оформлення, проведення майстер-класів та цікавих активностей, висококваліфікований персонал, якісне обслуговування, ставлення до приготування кави як до мистецтва.

Ставши одним із успішних виробників шоколаду ручної роботи, ТМ «Львівська майстерня шоколаду» стала активно розвивати франчайзингові проекти в усіх регіонах України. За словами засновника компанії Наталії Дубової, на сьогодні пріоритетними для подальшого розвитку цього бізнесу залишаються обласні центри та міста України з населенням більше 200 тис.

мешканців. Місто Запоріжжя підпадає під ці критерій якнайкраще. На сьогодні по франшизі у місті вже працюють дві кав'ярні ТМ «Львівська майстерня шоколаду» (ТЦ «Аврора» та кав'ярня на проспекті Соборному, 171), але цього недостатньо для міста з майже мільйонним населенням. Час свідчить, що люди добре реагують на продукцію цієї торгової марки і тому є всі підстави розвивати цей бізнес.

Але перш ніж відкрити шоколадну майстерню, треба знайти місце. Краще якщо це буде прохідна вулиця, де кожного дня ходить кілька тисяч людей. Тому, звичайно, ідеальне місце для кав'ярні – перші поверхи будинків на центральній вулиці з вітринними вікнами та місцем для паркування. Тому на першому етапі потрібно зібрати деяку інформацію про вулиці, оцінити скільки людей і машин проїжджають протягом дня.

У компаній ТМ «Львівська майстерня шоколаду» дуже жорсткі вимоги до приміщення, в якому відкриється франчайзинговий заклад. Головна умова – приміщення навіть ззовні повинне навіювати атмосферу 18-19 століття, мати старовинні кам'яні фасади. Щодо площі приміщення – вона повинна становити близько 100 м². Це дозволить презентувати весь асортимент компанії, а також створити затишне місце, де відвідувачі можуть випити кави або гарячого шоколаду.

З огляду на всі ці умови відкриття кав'ярні можливе у старій частині м. Запоріжжя, а саме в районі Спорткомплексу ЗНУ чи Запорізького обласного театру ляльок. Крім того, це жваве місце – поруч знаходяться кілька корпусів Запорізького національного університету, Національний університет «Запорізька політехніка», студентське містечко, залізничний вокзал «Запоріжжя -2». Це дуже важливо для термінів окупності майбутнього закладу.

З географічної точки зору розташування кав'ярні також вигідне: близько розташовані транспортні вузли, що дозволить витратити мінімум витрат на поставку сировини. Цей район міста густонаселений, а заклад громадського харчування такого високого рівня тут відсутній. В цьому районі є кав'ярня-кондитерська «О'Сасао!». Однак, хоча цей заклад вже достатньо довго працює

на ринку, останнім часом, кількість негативних відгуків від споживачів щодо закладу зростає. Крім того, ТМ «Львівська майстерня шоколаду» має певні конкурентні переваги, оскільки є не стільки кондитерською зі стандартними десертами, а унікальним закладом з товарами з шоколаду ручної роботи. Саме тому, даний заклад має всі потенційні можливості для того, щоб стати гарним місцем, як для сімейного, так і для індивідуального відпочинку.

Особливістю ТМ «Львівська майстерня шоколаду» є те, що в їх виробництві майже відсутні машини. Таким чином компанія хоче зберегти душевність малого бізнесу. Це практично повністю ручна робота (*handmade*) і за це покупці цінують цю торгову марку, бо зроблений вручну шоколад неможливо повторити.

При дослідженні та обґрунтуванні доцільності запровадження стратегії франчайзингу ТМ «Львівська майстерня шоколаду» важливим є проведення оцінки споживчого попиту. Для цього доцільно оцінити періодичність відвідування клієнтами кав'ярень (рис. 3.5).

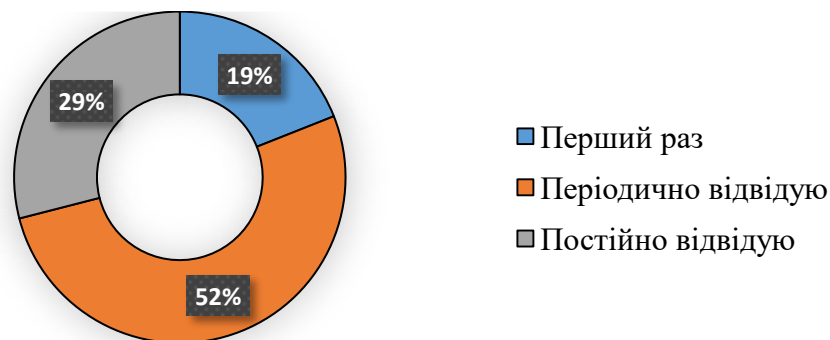


Рисунок 3.5 – Частота відвідувань кав'ярень ТМ «Львівська майстерня шоколаду»

За результатами дослідження споживчих переваг кав'ярень, близько 52 % опитаних бувають в кав'ярнях кілька разів на місяць, 29 % - майже кожен день, і 19 % – раз на тиждень, або взагалі перший раз. Саме тому важливим є формування власної лояльної аудиторії постійних споживачів.

Відповідно до моніторингу, який проводять в різних закладах ТМ «Львівська майстерня шоколаду» найбільший відсоток гостей, а саме 35 %

мають вік до 20 років включно. Відвідувачі віком 30-34 та 25-29 років, складають 15 та 13 % відповідно. 10 % складають відвідувачі віком 40-45 років. Решта вікових категорій не перевищує 10 % (рис.3.6).

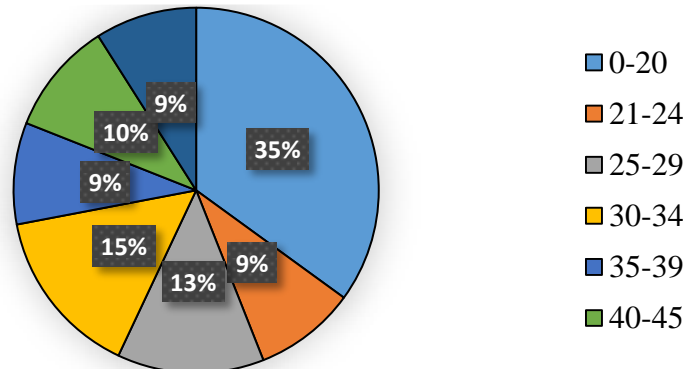


Рисунок 3.6 – Цільова аудиторія ТМ «Львівська майстерня шоколаду» за віком

За сферою діяльності відвідувачами кав'ярні ТМ «Львівська майстерня шоколаду» є:

- студенти;
- жителі розташованих поруч будинків;
- відвідувачі найближчого торгового центру;
- представники бізнесу;
- гості міста.

Не зважаючи на зрозумілу перспективність відкриття закладу ТМ «Львівська майстерня шоколаду», існування значного попиту цільової аудиторії, доцільним є аналіз ризиків, які потрібно враховувати (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінка ризиків при відкритті закладу ТМ «Львівська майстерня шоколаду»

Ризики	Гарантії
Збільшення орендної плати	Договір оренди
Зміна законодавства в сфері торгівлі та громадського харчування	Гарантій немає, але ризик не великий
Конкуренція з боку інших виробників	Активна рекламна політика, надання знижок
Зниження платоспроможності населення	Гарантій немає, збереження сегмента постійних клієнтів
Низька кваліфікація кадрів	Ретельним добором кадрів
Зростання цін на сировину	Попередніми закупівлями ресурсів на річну програму
Інфляція	Ризик можливий

Важливий етап реалізації стратегії франчайзингу – це підготовка документації. Комплект документів на право ведення виробничо-торговельної діяльності складають [42]:

- статут підприємства;
- рішення про державну реєстрацію;
- свідоцтво про постановку на облік в податкові органи;
- довідки з держкомстату про присвоєння кодів;
- договір на вивіз сміття;
- договір на обслуговування обладнання;
- журнал з техніки безпеки;
- договір на підключення до зовнішніх інженерних мереж;
- ліцензія на торгівлю.

3.3 Обґрунтування ефективності реалізації франшизи ТМ «Львівська майстерня шоколаду»

Загалом відкриття закладу ТМ «Львівська майстерня шоколаду» за франшизою здійснюється відповідно до переліку базових умов (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Базові умови франчайзингової угоди ТМ «Львівська майстерня шоколаду»

Фактор	Реалізація
Паушальний внесок	15000 дол.США
Продукція	надається зі знижкою 30 %
Роялті	8 % від загального обороту
Канікули по сплаті роялті	2 місяці
Сума стартових інвестицій	від 50000 дол.США

Особливістю франчайзингової угоди ТМ «Львівська майстерня шоколаду» є той факт, що весь період запуску проекту здійснюється під чітким контролем франчайзера. Франчайзі покриває витрати на проектну групу та відкриття об'єкту з коштів паушального внеску. Сплата паушального внеску надає франчайзі:

- право на використання торгової марки та реалізацію успішної бізнес-моделі;
- розрахунок економічної рентабельності та показників окупності франчайзингової угоди;
- здійснення постійного супроводу з моменту укладання угоди про співпрацю до безпосередньо запуску готового проекту;
- розробка дизайну приміщення, надання послуг з облаштування приміщення;
- встановлення та налаштування мережевого програмного забезпечення, що максимально враховує особливості діяльності та обслуговування клієнтів;
- підготовка та навчання персоналу, підвищення їх кваліфікації, проведення для них постійних та регулярних тренінгів та майстер-класів;
- впровадження принципів корпоративної культури та стандартів;
- розробка меню та технологічних карток для роботи всіх працівників закладу;
- надання послуг з реалізації маркетингової діяльності;
- надання детальних інструкцій – посібнику з франчайзингу, що містить детальні покрокові інструкції щодо реалізації угоди.

Підтримка франчайзі здійснюється постійно, а не тільки на етапі заснування закладу. Тісна співпраця франчайзера та франчайзі передбачає:

- регулярне проведення тренінгів та заходів щодо підвищення кваліфікації працівників закладу;
- надання консультацій провідними фахівцями франчайзера щодо вирішення операційних питань та проблем;
- постійне та стабільне оновлення асортименту відповідно до сезону, попиту, ринкових тенденцій тощо;
- розробка та оновлення меню, технологічних карт;
- надання якісної продукції за першою потребою;
- розробка та постачання сувенірної продукції;

- надання брендової продукції та інвентарю, спеціального крафтового посуду, упакування;
- реалізація спільних для всієї мережі програм лояльності, маркетингових заходів, надання рекламної продукції, поліграфії;
- постійний обмін досвідом між франчайзі мережі на спільних зустрічах, бізнес-бордах, семінарах тощо.

Високий рівень окупності та конкурентоспроможності ТМ «Львівська майстерня шоколаду» забезпечується комплексним та різноманітним меню закладу.

Важливу роль в меню відіграє карта напоїв закладу (рис. 3.7).

КАВА • COFFEE		ШОКОЛАД • CHOCOLATE	
НАПІЙ	ЦІНА	ЦІНА	ЦІНА
ТРАДИЦІЙНА • TRADITIONAL			
АМЕРИКАНО (класичне або без кофеїну) AMERICANO (classic or decaffeinated)	150/10	27	
ЕСПРЕССО (класичне або без кофеїну) ESPRESSO (classic or decaffeinated)	40/5	27	
ПОДвійНЕ ЕСПРЕССО (класичне або без кофеїну) DOUBLE ESPRESSO (classic or decaffeinated)	80/10	35	
КАВА ПО СХІДНОМУ TURKISH COFFEE	80/10	37	
ЛАТЕ (класичне або без кофеїну) LATTE (classic or decaffeinated)	190/10	35	
КАПУЧІНО (класичне або без кофеїну) CAPPUCCINO (classic or decaffeinated)	240/10 150/10	35 33	
КАВА ВАНІЛЬНА (кава, сироп французька ваніль, молоко) VANILLA COFFEE (coffee, french vanilla syrup, milk)	200/5	35	
КАВА ГЛЯСЕ (кава, морозиво) COFFEE GLASSE (coffee, ice cream)	220	36	
РАФ КАВА (кава, молоко, вершки, цукор ванільний) RAF COFFEE (coffee, milk, whipped cream, vanilla sugar)	130/10	39	
ФЛЕТ ВАЙТ FLAT WHITE	180/10	39	
АЙС-ЛАТЕ (молоко, кава, лід) ICE LATTE (milk, coffee, ice)	190/10	45	
КАКАО COCOA	200	33	
З ШОКОЛАДОМ • WITH CHOCOLATE			
ЛАТЕ З ШОКОЛАДОМ (кава, молоко, шоколад на вибір) LATTE WITH CHOCOLATE (coffee, milk, chocolate to choose from)	190/5	45	
АЙС-ЛАТЕ З ШОКОЛАДОМ (молоко, кава, молочний шоколад, лід) ICE LATTE WITH CHOCOLATE (milk, coffee, milk chocolate, ice)	180	45	
З ВЕРШКАМИ • WITH WHIPPED CREAM			
КАВА ПО-ВІДЕНСЬКИ (кава, вершки) VIENNA COFFEE (coffee, whipped cream)	90/5	35	
КАВА ДЛЯ ЗАКОХАНИХ (кава, молоко, вершки, сироп ірландський ірм, грецький горік, шоколад чорний) COFFEE FOR LOVERS (coffee, milk, whipped cream, irish cream syrup, walnut, black chocolate)	200/10	43	
ФРЕНЧ ПРЕС • FRENCH PRESS			
ЮРІЯ КУЛЬЧИЦЬКОГО (кава, цитра апельсина, кориця, бад'ян, гвоздика) YURIY KULTCHITSKIY'S SPICED COFFEE (coffee, orange zest, cinnamon, star anise, clove)	300/10	41	
КАВА З ЦИНАМОНОМ CINNAMON COFFEE	300/20 500/30	45 49	
ТОПЛЕНИЙ ШОКОЛАД • MELTED CHOCOLATE			
ШОКОЛАД (білий, чорний або молочний) CHOCOLATE (white, dark or milk)	90	49	
МІШАНИЙ ШОКОЛАД MIXED CHOCOLATE	90	49	
ГАРЯЧИЙ ШОКОЛАД • HOT CHOCOLATE			
ШОКОЛАД ПО-ЛЬВІВСЬКИ (молоко, кориця, гвоздика, чорний шоколад, сироп анаретто) LVIV HOT CHOCOLATE (milk, cinnamon, cloves, dark chocolate, anaretto syrup)	200	50	
ГАРЯЧИЙ ШОКОЛАД З ЦЕДРОЮ (молоко, розчинена кава, цитра апельсина, чорний шоколад, нускатний горік) HOT CHOCOLATE WITH ZEST (milk, coffee, orange zest, dark chocolate, nutmeg)	200	50	
ШОКОЛАД З МОЛОКОМ (шоколад чорний або молочний з молоком та вершками) CHOCOLATE WITH MILK (dark or milk chocolate with milk and whipped cream)	200	49	
ПАСУЄ ДО ШОКОЛАДУ • YOUR CHOCOLATE GOES BEST WITH			
ГОРІХИ (грецькі, лісові, мигдаль, мигдалеві пластівці) NUTS (walnut, hazelnut, almond, almond flakes)	8	7	
РОДЗИНКИ, КОКОС RAISINS, COCONUT	8	7	
ФРУКТИ (яблуко, апельсин, банан, ківі, чорнослива) FRUITS (apple, orange, banana, kiwi, prunes)	15	7	
ПРЯНОСТІ (перець чилі, кардамон, кориця) SPICES (chili, cardamom, cinnamon)	1	1	
РИСОВІ КУЛЬКИ RICE BUBBLES	18	10	
МАРШМЕЛЛОУ MARSHMALLOW	10	7	
ВЕРШКИ WHIPPED CREAM	50	9	

Рисунок 3.7 – Карта напоїв ТМ «Львівська майстерня шоколаду»

Значну частину в карті напоїв ТМ «Львівська майстерня шоколаду» займає різноманітний вибір гарячих напоїв, включаючи різні види кави, чаю та

в якості родзинки закладу декілька видів гарячого шоколаду. Відповідно до опитувань у вже існуючих закладах самими популярними напоями з представленого асортименту кави є: лате, капучино, американо та раф-кава. Конкурентною особливістю закладу є наявність в асортименті сезонних видів кави. Наприклад, айс-лате, глясе та айс-лате з шоколадом, які більшою популярністю користуються влітку. А взимку популярністю користуються такі напої як какао та різні види гарячого шоколаду.

Меню закладу включає також значний вибір десертів на будь який смак (рис. 3.8).

ДЕСЕРТИ • DESSERTS		ЦУКЕРКОВІ ТАРЕЛИ • PLATTERS OF SWEETS
ПЕЧИВО БРУНАТНЕ CHOCOLATE COOKIES	70 25	ОСОБЛИВИЙ КВІНТЕТ Асортимент тарелі асорті. Підходить гарно, солодкий неслишком ніжний, відмінно підходить в подарунок. Близько 10 видів десертів.
ЛЬВІВСЬКИЙ СИРНИК LVIV CHEESECAKE	100 43	ASSORTED Асортимент тарелі асорті. Підходить гарно, солодкий неслишком ніжний, відмінно підходить в подарунок. Близько 10 видів десертів.
БРАУНІ (м'яке печиво з чорного шоколаду та карамелі) BROWNIE (delicate combination of dark chocolate and caramel)	100 49	НАВАНА ПИРЕТА
ШОКОЛАДНО-СИРНИЙ ПИРЕГ CHOCOLATE AND CHEESE PIE	100 43	НАКОНЧАЛЬД
		МОНОКОЛОДНИЙ СМАСЕТЕЛЬ «СЕРВІС»
МОНОКОЛОДОВИЙ ПОМАРАНЦЬ (шоколадний бисквіт, заправка із апельсиновим мусом, апельсинове желе) CHOCOLATE ORANGE CAKE (chocolate sponge cake, citrusy chocolate mousse, orange jelly)	100 52	МОНОКОЛОДНИЙ СМАСЕТЕЛЬ «СЕРВІС»
БРАУНІ «БАНАНІ» (печиво з лізеного печива, згущеного молока, банана та кориці) BANOFFE PIE (shortbread pastry, condensed milk, banana, whipped cream)	100 49	СЕРВІС
ШОКОЛАДНЕ «ТАНЕВРОТІ» (банан в чорному шоколаді та мигдальово-пшеничне в кунжутній скоринці) MOUTH WATERING CHOCOLATE DESSERT (dark chocolate coated banana with almond flakes and a scoop of ice cream)	230 49	СЕРВІСІННА
		МАРЦИПАНОВИЙ КВІНТЕТ Асортимент тарелі асорті. Підходить гарно, солодкий неслишком ніжний, відмінно підходить в подарунок. Близько 10 видів десертів.
СПАРТАК SPARTAK	100 37	МАРЦИПАНИ
НАПОЛЕОН NAPOLEON	100 37	САПОНЦІС
ФРУИТИ ПІД ШОКОЛАДОМ (банан, абрикос, яблуко, апельсин) FRUITS IN CHOCOLATE (banana, apricot, apple, orange)	200/50 49	МОНОКОЛОДНИЙ СМАСЕТЕЛЬ
		СЕРВІС
		МАРЦИПАНОВА
		ГОРИХОВИЙ КВІНТЕТ Асортимент тарелі асорті. Підходить гарно, солодкий неслишком ніжний, відмінно підходить в подарунок. Близько 10 видів десертів.
		НАКОНЧАЛЬД
		ГОРІХОВИЙ КВІНТЕТ «СЕРВІС»
		ГОРІХОВИЙ КВІНТЕТ «СЕРВІС»
		САПОНЦІС
		САПОНЦІС
		ДИТЯЧІ ВІТРИБЕНЬКИ Асортимент тарелі асорті. Підходить гарно, солодкий неслишком ніжний, відмінно підходить в подарунок. Близько 10 видів десертів.
		НАКОНЧАЛЬД
		НАКОНЧАЛЬД
		ГОРІХОВИЙ КВІНТЕТ
		САПОНЦІС
		САПОНЦІС

Рисунок 3.8 – Кондитерське меню ТМ «Львівська майстерня шоколаду»

Найбільш популярними у відвідувачів згідно з опитуваннями є набір «Трюфельний квінтет» та «Львівський сирник». Традиційно популярними є класичні десерти «Наполеон» та «Брауні». Конкурентною перевагою є

пропозиції в асортименті цукрових тарелей, що вирізняє ТМ «Львівська майстерня шоколаду» серед подібних кав'ярень-кондитерських.

На початковому етапі відкриття закладу не передбачає залучення значної кількості працівників. Загалом організаційну структуру ТМ «Львівська майстерня шоколаду» можна представити наступним чином (рис. 3.9).

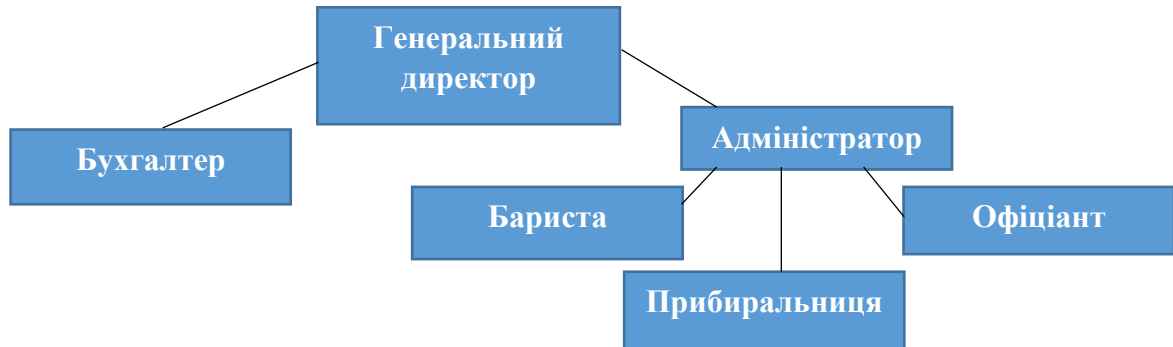


Рисунок 3.9 – Організаційна структура нового закладу ТМ «Львівська майстерня шоколаду»

Перевагою франшизи ТМ «Львівська майстерня шоколаду», як зазначалося вище, є надання повної підтримки підприємцю під час відкриття нової локації. Це виражається й в наданні, за потреби, на першому етапі відкриття кваліфікованого персоналу, або проведення тренінгів та майстер-класів для нових співробітників. Для розрахунку ефективності реалізації франшизи важливим є розрахунок витрат на персонал (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Витрати на персонал ТМ «Львівська майстерня шоколаду»

Спеціальність	Кількість, осіб	Сума на місяць, грн.
1. Заробітна плата в т.ч.:	6	66000
Основний персонал		
Бариста	1	12000
Допоміжний персонал		
Офіціант	2	10000
Прибиральниця	1	7000
Управлінський персонал		
Адміністратор	1	15000
Бухгалтер	1	12000
2. Нарахування на заробітну плату (ЄСВ – 22 %)	-	14520
Всього витрати на місяць		80520

Для вдалого розвитку закладу велике значення має кількість відвідувачів, які приходять до закладу. Орієнтовно очікується, що відвідуваність нового закладу ТМ «Львівська майстерня шоколаду» становитиме 143 людини за один робочий день (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Розрахунок кількості споживачів залу ТМ «Львівська майстерня шоколаду» по годинах

№ п/п	Години роботи	Оборот одного місця за годину	Середній % завантаження торгового залу	Кількість споживачів за годину (осіб)
1	10:00 – 11:00	1,5	0,4	15
2	11:00 – 12:00	1,5	0,3	11
3	12:00 – 13:00	1	0,3	8
4	13:00 – 14:00	1,5	0,4	15
5	14:00 – 15:00	1	0,2	5
6	15:00 – 16:00	1	0,2	5
7	16:00 – 17:00	1	0,3	8
8	17:00 – 18:00	1	0,4	10
9	18:00 – 19:00	1,5	0,6	22
10	19:00 – 20:00	1,5	0,7	26
11	20:00 – 21:00	1	0,4	10
12	21:00 – 22:00	1	0,3	8
Всього відвідувачів за день: 143				

Вважається також, що приблизно 30 % від зазначеної кількості також будуть складати особи, які будуть замовляти страви «на винос». Тобто кількість клієнтів потенційно може зрости майже до 200 осіб.

Доцільно проаналізувати, яку кількість продукції може реалізовувати заклад за умов такої планової відвідуваності закладу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Плановий обсяг реалізації продукції ТМ «Львівська майстерня шоколаду»

Назва продукції	Розрахунки на день			Розрахунки на місяць		
	К-сть, од.	Ціна, грн	Сума, грн	К-сть, од.	Ціна, грн	Сума, грн
Кава в асортименті	105	35	3675	3105	35	108675
Чай в асортименті	42	33	1386	1260	33	41580
Десерти	150	52	7800	4500	52	234000
Гарячий шоколад в асортименті	32	49	1568	960	49	47040
Всього			14429			431295

Планується, що від самих популярних позицій в меню заклад на день буде отримувати дохід в розмірі 14429 грн., відповідно на місяць сума доходу становитиме 431295 грн. За оптимістичними прогнозами дохід може це більшим. Як свідчить статистика, середній чек одного відвідувача кав'ярні складає 120 грн. Якщо планувати, що заклад буде відвідувати в середньому 143 особи, то денний дохід закладу може скласти 17160 грн., а місячний відповідно – 514800 грн.

Важливим при здійсненні розрахунків ефективності діяльності є врахування всієї сукупності поточних витрат ТМ «Львівська майстерня шоколаду» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Щомісячні витрати ТМ «Львівська майстерня шоколаду»

Стаття витрат	Сума витрат
Витрати на заробітну плату	66000
Нарахування на заробітну плату	14520
Витрати на рекламу	6000
Інше, в тому числі комунальні послуги	6400
Витрати на оренду	35000
Витрати на закупні матеріали (продукцію, сировину)	50200
Інші витрати	5300
Відрахування за франчайзинговою угодою (8% від доходу)	1154
Всього	184574

Якщо провести розрахунки прибутку на місяць, то виходить з урахуванням витрат на оплату праці персоналу, комунальних оплат, витрат на закупівлю товару та відрахувань згідно франчайзингового договору прибуток за місяць складатиме близько 230000 грн. на місяць. Звичайно, що в перші місяці заклад не матиме прибутків. Враховуючи початкові інвестиції та орієнтовні величини доходу та витрат, можна засвідчити, що окупність закладу може становити орієнтовно 7-8 місяців. В сучасних карантинних умовах, цей час звичайно може збільшитися. Однак, все одно, ідея франчайзингу є перспективною та такою, що може бути реалізованою.

Основними заходами щодо забезпечення прибутковості закладу є звично здійснення активної промо-діяльності, що залучить активно нових споживачів до закладу як в режимі он-лайн, так і безпосередньо на місці.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Загалом система франчайзингу – це особлива форма організації бізнесу, що дозволяє розвиватися малим підприємствам та збільшує обсяги реалізації великих фірм за рахунок взаємодії таких двох типів суб'єктів. Такий взаємозв'язок великих і малих фірм дозволяє розширити збутову діяльність головної фірми в регіонах окремої країни чи за її межами. Фінансова підтримка у формі франчайзингу користується широкою популярністю в Канаді, США, країнах Західної Європи, Японії.

Франчайзинг для українського бізнесу є інноваційним інструментом, що дозволяє, використовуючи досвід потужних світових компаній, зменшити ризики розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Популярність франчайзингової системи ведення бізнесу як економічного явища зумовлене тим, що воно має більше переваг чим недоліків.

На жаль, розвиток франчайзингу в Україні не знаходить достатньої підтримки на державному рівні. Перше, що заважає розвитку франчайзингу, – це українське законодавство. Наприклад, в Сполучених Штатах лише на федеральному існує купа законів, що так чи інакше пов'язані з франчайзингом. Тоді як в Україні навіть відсутній закон про франчайзинг. Тому формування повноцінної системи франчайзингу – одне з найважливіших питань у період переходу України до ринку. Франчайзинг повинен бути резервом розвитку дрібних і спільних підприємств, які займаються розробкою та виробничим втіленням продукції інноваційного характеру. Крім того, доцільним є розвиток франчайзингу у сфері громадського харчування, адже навіть при тому, що цей ринок наповнений великою кількістю закладів різних форматів, різних цінових категорій та різних напрямів все ж у споживачів є запит на нові оригінальні заклади зі своїми особливостями та «родзинками». До того ж франчайзингові відносини у сфері громадського харчування забезпечують більш швидке

просування новітніх технологій, впровадження ноу-хау та нових методів ведення бізнесу.

З поміж різних форматів закладів громадського харчування пропонується звернути увагу на кав'ярні. Адже останні опитування, які проводяться серед населення Запоріжжя показують, що найчастіше серед закладів громадського харчування люди найчастіше надають перевагу та обирають саме кав'ярні.

Франчайзингова мережа ТМ «Львівська майстерня шоколаду» це приклад компанії, яка успішно розвивається в Україні та вийшла на європейський ринок.

Суттєвою конкурентною перевагою ТМ «Львівська майстерня шоколаду» є ручне, а не фабричне виготовлення продукції. На фоні конкурентів, яких в місті Запоріжжя є досить багато ТМ «Львівська майстерня шоколаду» виділяється своєю оригінальністю та великою кількістю унікальних послуг. Адже заклад славиться шоколадними виробами саме ручної роботи, що дуже приваблює відвідувачів. Крім цього в майстерні регулярно проводяться цікаві майстер-класи з виготовлення шоколадних виробів, розповідається історія шоколаду та цікаві факти пов'язані з цим смачним продуктом. А також є можливість придбати унікальні сувеніри пов'язані з шоколадом та кавою. Всі ці переваги дозволяють ТМ «Львівській майстерні шоколаду» постійно зберігати цікавість до закладу з боку відвідувачів.

Вивчивши діяльність ТМ «Львівська майстерня шоколаду» у Запоріжжі, вдалося дійти висновку, що ринок кав'ярень та і взагалі закладів громадського харчування, попри свою наповненість та доволі конкурентність, все ж готовий до поповнення новими атмосферними та небанальними закладами, які можуть зацікавити та здивувати вибагливих споживачів. Всі ці факти дають підстави говорити, що такий заклад, як ТМ «Львівська майстерня шоколаду» може розширювати свою присутність на запорізькому ринку.

Покращення функціонування даного закладу вбачається, зокрема, в задоволенні запитів споживачів, які висловлюють свої побажання в різноманітних опитуваннях, систематичному аналізі та оцінюванні економічної

ефективності діяльності ТМ «Львівська майстерня шоколаду», проведення рекламних компаній в соціальних мережах, а також вивчення та втілення світового досвіду розвитку франчайзингу.

Отже, встановлення та розвиток франчайзингових відносин є одним із найперспективніших шляхів, які можуть забезпечити позиції малого та середнього бізнесу, а це має позитивний вплив як на розвиток продуктивних сил, так і на економіку України в цілому. Подальші дослідження франчайзингу вбачаємо у визначенні умов, можливостей та дієвих механізмів створення франчайзі ТМ «Львівська майстерня шоколаду» в містах та районних центрах Запорізької області.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бедринець М.Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. Київ : Знання України, 2011. 98 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Санкт-Петербург, 2004. 575 с.
3. Мазуренко В.П. Розвиток франчайзингових відносин у міжнародному бізнесі. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2013. № 3(19). С. 75–83.
4. Глушаченко Н.А. Міжнародний франчайзинговий бізнес. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua> (дата звернення 10.10.2020).
5. Правова природа франчайзингу. URL: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/soc_gum/naukma/Spec/2002_202/14_velychko_ov.pdf (дата звернення 17.10.2020).
6. Цірат А. В. Франчайзинг та франчайзинговий договір: навч.-практ. посіб. / Київ, 2002. 95 с.
7. Земляков Д.Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса : учеб. пособ. для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 142 с.
8. Кузьмін О.Є. Франчайзинг : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 249 с.
9. Довгань В. Франчайзинг, путь к расширению бизнеса. Москва : Дело, 2012. 219 с.
10. Григоренко Т.І. Класифікація франчайзингових мереж. *Товари і ринки*. 2011. С. 36–43.
11. Моторіна А.В., Безверщенко О.О. Франчайзинг в Україні. Проблеми і перспективи. Дослідження проблем права в Україні очима молодих вчених : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 24 квіт. 2014 р.). Запоріжжя, 2014. URL: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Pravo/73749.doc.htm (дата звернення 20.10.2020).
12. Островерха Л.Ю. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 120-125.

13. Паніна Ю.С. Правове регулювання договору франчайзингу в Європейському Союзі та Україні : дис. ... канд. юр. наук : 12.00.03 / Ужгородський національний університет. Ужгород, 2017. 263 с.

14. Глушаченко Н.А. Міжнародний франчайзинговий бізнес. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 7. С. 122-126. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/28.pdf> (дата звернення 22.10.2020).

15. Європейський Кодекс Етики Франчайзингу. *Європейська Федерація Франчайзингу*. URL: <http://franchising.ua/franchayzing/94/evropeyskiy-kodeks-etiki-franchayzingu/> (дата звернення 22.10.2020).

16. Закон про розкриття інформації про франшизу UNIDROIT від 25 вересня 2002 р.: Draft Articles for a Model Franchise Disclosure Law with Draft Explanatory Report as revised by the Committee of Governmental Experts at its Second Session. Rome, 8-12 April 2002. UNIDROIT 2002. Study LXVIII. 48 с.

17. Європейський Кодекс Етики Франчайзингу. *Європейська Федерація Франчайзингу*. URL: <http://franchising.ua/franchayzing/94/evropeyskiy-kodeks-etiki-franchayzingu/> (дата звернення 22.10.2020).

18. Сулеєвич А. Підводні рифи модної бізнес-моделі, або Критичний погляд на франшизу для малих і середніх підприємств. *Синергія*. 2013. № 4ю С. 21-25.

19. Дмитришин В.С. Договір комерційної концесії та договір франчайзингу. Співвідношення понять та правова природа. *Часопис Київського університету права*. 2010. № 3. С. 199–203.

20. Кривонос Е. Франчайзинг: готовый бизнес оптом и в розницу. *SBR*. 2016. Июль-август. С. 36-43.

21. Magomedova A. M., Mykytiuk O. P., Onysenko T. S. Partnership as a factor in increasing competitiveness of companies. National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine : collective monograph / edited by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Kielce, Poland : Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2016. 460 p.

22. Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво : монографія. Київ : Знання України, 2015. 463 с
23. Звіт «Франшизи в Україні стійкі до кризи» URL: http://franchisegroup.com.ua/media/files/Franchise%20Business%20Outlook%20Report_RUS_FINAL-2.pdf (дата звернення 25.10.2020).
24. Асоціація франчайзингу України. *Федерація Франчайзингу*. URL: <http://franchising.org.ua> (дата звернення 25.10.2020).
25. Вдовічена О.Г. Роль франчайзингу у формуванні вітчизняного бізнес-середовища. *Маркетинг і реклама*. 2014. Вип. IV(56). С. 169-177 URL: <http://www.franchising.org.ua> (дата звернення 27.10.2020).
26. Корольчук О.П. Франчайзинг як спосіб активізації інтеграції вітчизняного бізнесу у глобальні виробничі та збутові мережі. *Економіка і фінанси підприємств*. 2011. № 5. С. 176-185.
27. Глушаченко Н.А. Міжнародний франчайзинговий бізнес. *Економіка підприємств*. 2018. № 3. С. 17-21. URL: http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8608/1/term%20paper_IE_Glushachenko.pdf (дата звернення 29.10.2020).
28. Звіт «Франшизи в Україні стійкі до кризи». URL: http://franchisegroup.com.ua/media/files/Franchise%20Business%20Outlook%20Report_RUS_FINAL-2.pdf (дата звернення 27.10.2020).
29. Аппетитные франшизы: на чем можно заработать в 2017 году. *Український бізнес ресурс*. URL: <http://www.ubr.ua> (дата звернення 29.10.2020).
30. Аналітика ризиків. Фінансовий консалтинг. *PRO-CONSULTING.UA*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs> (дата звернення 30.10.2020).
31. Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. Сер. «Економіка». Вип. 1(49). Т. 1. С. 140–149.
32. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 59–71.

33. Борисова О. О. Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємств сфери ресторанного бізнесу: автореф. дис. ... канд. екон. Наук : 21.04.02. Київ, 2017. 24 с.

34. «Споживання кави дедалі частіше «перетікає» з домівок та офісів до кав'ярень» - інтерв'ю з фінансовим директором львівської кавової фабрики «Галка». *Вісник «Офіційно про податки»*. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/33-spozhyvannya-kavidedali-chastishe-peretikaye-z-domivok-ta-ofisiv-do-kavyaren> (дата звернення 01.11.2020).

35. Огляд ринку кав'ярень. *Franchising – портал ідеї для бізнесу*. URL: <http://franchising.ua/stattya/1359/oglyad-rinku-kavyaren/> (дата звернення 01.11.2020).

36. Чан Т.С., Юдіна Н.В. Стан розвитку ринку кав'ярень в Україні. *Збірник наукових праць КПП імені І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління»*. 2019. № 11. С. 3-11.

37. Львівська Майстерня Шоколаду. ТМ «Львівська майстерня шоколаду» : офіційний сайт. URL: <https://www.chocolate.lviv.ua/uk/companu/about/> (дата звернення 02.11.2020).

38. Концепція ресторана – залог успішності в будучем. *RS Restostart*. URL: http://www.restostart.ru/news_lent_1/konceptsiya_restorana_zalog_ushpeshnosti_v_buduwem (дата звернення 02.11.2020).

39. Оптимізація ресторанного бізнесу 2020 року. *Агенство стратегічних досліджень*. URL: <http://sd.net.ua/2016/11/07/optimizaciyaarestorannogo-biznesa-2017.html> (дата звернення 02.11.2020).

40. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управління проектами. Москва : Дело и Сервис, 2003. 528 с.

41. Михайлов Д.М. Аутсорсинг: новая система организации бизнеса : учеб. пособ. для вузов. Москва : КНОРУС, 2016. 278 с.

42. Кабушкін Н.І., Бондаренко Г.А. Менеджмент готелів та ресторанів : посіб. Москва : изд-во Новое знание, 2002. 368 с.