

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра туризму та готельного господарства

*Про правах на рукопису*

**СЕМЕНЮК КАТЕРИНА РОМАНІВНА**

**ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ  
МЕРЕЖІ КАФЕ "THE VARENIK" В УКРАЇНІ**

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітньо-професійна програма: «Готельно-ресторанна справа»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:  
**ЛИСЮК ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА**  
кандидат педагогічних наук,  
доцент

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол №  
засідання кафедри туризму  
та готельного господарства  
від 2024 р.

Завідувач кафедри  
проф. Ільїн Л. В.

ЛУЦЬК – 2024

**АНОТАЦІЯ**  
**до бакалаврської роботи Семенюк Катерини Романівни на тему**  
**"Перспективи розвитку франчайзингової мережі "**  
**кафе "The Varenik" в Україні**

У роботі розглядаються сучасні тенденції розвитку мережі франчайзингових кафе "The Varenik" в Україні.

Доведено, що франчайзинг приваблює місцевих підприємців, які бажають керувати власним бізнесом під відомим брендом, що дозволяє швидко та успішно розширювати бізнес у сфері громадського харчування.

Франчайзинг дозволяє підприємствам розширити свою частку ринку, зменшити ризики та витрати на відкриття нових закладів, а також ефективно управляти дистрибуцією своїх товарів та послуг. Це створює сприятливе середовище для підприємницької діяльності та розвитку, сприяє створенню нових робочих місць і зміцненню місцевої економіки.

Війна та геополітичні турбулентності в Україні стали джерелом ринкової нестабільності, серйозно вплинули на розвиток індустрії громадського харчування та знизили інвестиційну активність. У той же час франчайзинг стає все більш популярним видом підприємництва в Україні, оскільки це ефективна модель розширення бізнесу, яка дає доступ до готових форм ведення бізнесу та відомих брендів.

Актуальність теми підтверджена важливістю розвитку підприємницької діяльності та формування конкурентоспроможної економіки в складних соціально-економічних умовах.

На основі проведеного аналізу визначено особливості та перспективи розвитку кафе "The Varenik". Визначено причини, що стримують розвиток аналізованих підприємств, а також інноваційні методи утримання постійних клієнтів та залучення нових в умовах конкурентного середовища.

Доведено, що впровадження інноваційних технологій забезпечить розвиток конкурентних переваг кафе "The Varenik". У роботі наведено тенденції відкриття нових кафе.

Визначено напрями розвитку франчайзингової мережі кафе "The Varenik" в Україні з точки зору соціально-економічних потреб споживачів.

**Ключові слова:** кафе; франчайзингова мережа; споживачі; потреби; інновації.

## ANNOTATION

**to the bachelor's thesis of Kateryna Semeniuk on the topic:  
"Prospects for the development of the franchise  
network of cafes "The Varenik" in Ukraine"**

The paper examines the current trends in the development of the franchise network of The Varenik café in Ukraine.

It is proved that franchising allows restaurant enterprises to expand quickly and successfully by attracting local entrepreneurs who want to run their own business under a well-known and recognised brand.

Franchising allows businesses to increase their market presence, reduce the risks and costs of opening new branches, and effectively manage the distribution of their goods and services. It creates a favourable environment for entrepreneurial activity and development, contributing to the creation of new jobs and strengthening the local economy.

It is proved that the war and geopolitical turbulence in Ukraine have caused instability in the market, which has significantly affected the development of the restaurant business and reduced investment activity. At the same time, franchising is becoming an increasingly popular type of entrepreneurship in Ukraine, as it is an effective model for business expansion, which allows you to get a ready-made business format and a well-known brand.

The article substantiates the relevance of the topic, which is due to the importance of developing entrepreneurship and forming a competitive economy in the face of difficult socio-economic conditions.

On the basis of the analysis, the features and prospects for the development of the cafe "The Varenik" are allocated. The reasons that hinder the development of the analysed enterprises and innovative approaches to retaining regular visitors and attracting new ones in a competitive environment have been identified.

It is proved that the introduction of innovative technologies will ensure the development of the cafe "The Varenik" competitive advantages. The trends that will lead to the opening of new cafes are listed.

The paper identifies directions of development of the franchise network of cafes "The Varenik" in Ukraine in terms of social and economic needs of consumers.

**Key words:** cafes; franchise network; consumers; needs; innovations.

## ЗМІСТ

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                             | <b>5</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ<br/>ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ .....</b> | <b>8</b>  |
| 1.1. Поняття та сутність франчайзингу .....                                                                   | 8         |
| 1.2. Методика дослідження ефективності діяльності ресторанних підприємств .....                               | 13        |
| <b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ<br/>МЕРЕЖІ КАФЕ "THE VARENIK" В УКРАЇНІ .....</b>         | <b>17</b> |
| 2.1. Загальна характеристика мережі .....                                                                     | 17        |
| 2.2. Організаційна структура .....                                                                            | 20        |
| 2.3. Особливості використання послуг франчайзингу The Varenik... ..                                           | 23        |
| <b>РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<br/>ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ КАФЕ "THE VARENIK" В УКРАЇНІ...</b>   | <b>28</b> |
| 3.1. Маркетингове дослідження кафе The Varenik .....                                                          | 28        |
| 3.2. Внутрішньогалузева конкуренція мережі кафе The Varenik.....                                              | 32        |
| 3.3. PEST і SWOT-аналіз мережі кафе The Varenik.....                                                          | 36        |
| <b>РОЗДІЛ 4. Перспективи розвитку франчайзингової мережі кафе "The<br/>Varenik" в Україні.....</b>            | <b>44</b> |
| 4.1. Проблеми розвитку мережі кафе The Varenik... ..                                                          | 44        |
| 4.2. Перспективи розвитку мережі кафе The Varenik .....                                                       | 47        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                         | <b>52</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                       | <b>55</b> |
| <b>ДОДАТКИ .....</b>                                                                                          | <b>60</b> |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Франчайзинг є одним з найпоширеніших та найуспішніших методів ведення бізнесу в сучасному світі.

Актуальність франчайзингу стає все більш очевидним в сучасній глобалізованій економіці, де підприємства постійно шукають ефективні способи виходу на нові ринки.

Франчайзинг дозволяє підприємствам громадського харчування швидко і успішно розширюватися, залучаючи місцевих підприємців, які хочуть вести свій бізнес під відомим і впізнаваним брендом. Франчайзинг дає можливість бізнесу розширити свою частку ринку, зменшити ризики та витрати на відкриття нових закладів, а також ефективно управляти дистрибуцією товарів та послуг. Він створює сприятливе середовище для підприємницької діяльності та розвитку, допомагає створювати нові робочі місця та зміцнювати місцеву економіку.

Франчайзинг називають найважливішою бізнес-моделлю XXI століття. Франчайзі можуть швидко розширюватися за низьких витрат. З іншого боку, франчайзі з певним капіталом можуть інвестувати в бізнес з високим рівнем успіху. Франчайзинг стрімко розвивається, і ця бізнес-модель поступово охоплює багато галузей промисловості та послуг.

Тема дослідження є актуальною через важливість розвитку підприємництва та формування конкурентоспроможної економіки в складних соціально-економічних умовах.

Війна та геополітичні турбулентності в Україні створили нестабільність на ринку, що серйозно вплинуло на сферу ресторанного бізнесу та знизило інвестиційну активність. Водночас франчайзинг стає все більш популярним видом бізнесу в Україні, оскільки є ефективною моделлю розширення бізнесу з доступом до готових бізнес-форм та відомих брендів.

Важливе значення для процесу дослідження мали наукові розробки провідних фахівців, серед яких Н. Безрукова, Н. Бондаренко, Н. Бурбело, І. Василевський, Н. Глушаченко, О. Мартиненко, Д. Савченко, І. Перерва, К.

Романчук та інші науковці. У своїх дослідженнях вони розглядали проблеми, що виникають у процесі впровадження франчайзингу в умовах політичної нестабільності, економічної кризи та війни. Вони вивчали ризики та переваги франчайзингової моделі у сфері ресторанного бізнесу в нестабільних умовах, взаємовідносини між франчайзером та франчайзі, а також інші аспекти, які сприяють ефективності та стійкості франчайзингу у воєнний час.

*Мета і завдання кваліфікаційної роботи.*

*Метою роботи* є дослідження сучасного стану та перспектив розвитку мережі франчайзингових кафе "The Varenik" в Україні.

*Завдання дослідження*

- розкрити сутність франчайзингу як інструменту ведення бізнесу;
- охарактеризувати особливості розвитку мережі франчайзингових кафе "The Varenik" в Україні;
- оцінити сучасний стан розвитку мережі франчайзингових кафе "The Varenik";
- визначити проблеми та перспективи розвитку мережі франчайзингових кафе "The Varenik".

*Об'єктом дослідження* є мережа франчайзингових кафе "The Varenik" в Україні.

*Предметом дослідження* є сучасний стан та перспективи розвитку мережі франчайзингових кафе "The Varenik" в Україні.

*Методологічна основа дослідження.* Методологічною основою дослідження є кращі практики у сфері ресторанного господарства. У дослідженні використано низку загальних і спеціальних методів наукового підходу до вивчення взаємозв'язку та розвитку процесів і явищ. У дослідженні використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації, порівняльного та статистичного аналізу.

Інформаційна база включає теоретичну та практичну інформацію, періодичні видання та мережу Інтернет.

*Наукова новизна.* У дослідженні проаналізовано мережу кафе "The Varenik" в Україні; підтверджено сучасні тенденції розвитку мережі; визначено проблеми та перспективні напрямки розвитку мережі кафе "The Varenik".

*Практичне значення результатів дослідження.* Результати дослідження можуть бути використані для вирішення практичних завдань удосконалення мережі кафе "The Varenik" в Україні. Здобувачі освіти можуть використовувати матеріали та висновки дослідження як довідкову інформацію при підготовці до вивчення ОК "Організація ресторанного господарства".

*Структура роботи.* Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Поняття та сутність франчайзингу

Франчайзинг є надзвичайно важливим поняттям у сучасному бізнесі. Це угода між незалежними сторонами, за якою франчайзер (власник бренду або бізнес-концепції) надає франчайзі (підприємцю) право на використання своєї торгової марки, бізнес-моделі, ноу-хау, продукції або послуг, з відповідною підтримкою, в обмін на плату або роялті [30].

Однією з головних переваг франчайзингу є те, що він дозволяє розширювати бізнес і відкривати нові підприємства з мінімальним ризиком. Франчайзі зазвичай отримують вигоду від відомого бренду, успішної бізнес-моделі та підтримки франчайзера у сфері маркетингу, навчання та постачання.

Глобальне значення франчайзингу полягає в тому, що він сприяє передачі знань, технологій і ноу-хау між країнами. Великі франчайзингові мережі можуть поширюватися на різні країни та культури, сприяючи створенню робочих місць та економічному зростанню.

Водночас міжнародний франчайзинг допомагає усунути економічну нерівність між країнами, оскільки надає менш розвиненим країнам доступ до передових технологій і методів ведення бізнесу. Це сприяє підвищенню міжнародної конкурентоспроможності та покращенню якості продукції та послуг.

Франчайзинг – один з найпоширеніших методів розвитку бізнесу в сучасному світі. Він базується на співпраці між власником франшизи та франчайзером.

Франчайзі має право використовувати бренд, технологію, знання та інші ресурси франчайзера за умови дотримання певних правил та сплати роялті.

Перш ніж досліджувати сутність франчайзингу, визначимо основні поняття франчайзингу [19]:

1. *Франчайзинг* – це право на використання брендів, торгових марок, фірмових найменувань, технологій та ноу-хау на певних умовах.

2. *Франчайзер* – це компанія, яка володіє відомою (на регіональному, національному та/або міжнародному рівні) і добре перевіреною торговою маркою і розвиває свою мережу шляхом передачі права на використання торгової марки незалежним компаніям.

3. *Франчайзі* – це незалежна компанія або індивідуальний підприємець, який на певних умовах отримує від франчайзера право на використання його торгових марок і пов'язаної з ними технології на певній території протягом певного періоду часу. Одним з видів франчайзі є майстер-франчайзі, який має право займатися субфранчайзингом, тобто продавати право на використання торгових марок франчайзера іншим компаніям, розташованим на наданій йому території.

4. *Початковий (одноразовий) внесок* – сума, що сплачується франчайзі франчайзеру в момент придбання франшизи.

5. *Роялті* – регулярний грошовий платіж, який франчайзі сплачує франчайзеру за приєднання до мережі франчайзера. Це може бути фіксована сума або відсоток від обороту франчайзера.

*Франчайзинг* – це унікальна форма бізнесу, в якій компанія (франчайзер) делегує право на продаж своїх продуктів і послуг незалежній фізичній або юридичній особі (франчайзі). Така співпраця між франчайзером і франчайзі призводить до взаємної вигоди.

Таким чином, враховуючи різноманітність способів визначення франчайзингу, можна зробити висновок, що цей бізнес-інструмент має різні аспекти та вимоги залежно від способу укладання угоди та сторін, що беруть участь в угоді. Однак у всіх випадках відносини між франчайзером і франчайзі повинні ґрунтуватися на співпраці, довірі та взаємній вигоді.

Франчайзинговий договір зобов'язує франчайзера продавати продукт або надавати послугу відповідно до встановлених правил, що стосуються законодавства та ведення бізнесу.

Згідно з цими правилами, франчайзі отримує ліцензію на використання торгової марки, репутації, продуктів і послуг компанії, маркетингових стратегій, досвіду та підтримки. Дотримання цих правил дозволяє франчайзі отримувати прибуток і знати, наскільки успішними були його інвестиції. Щоб отримати ці права, франчайзі спочатку сплачує внесок за укладення договору франшизи, а потім щомісяця сплачує певну суму. Ця угода фактично є орендою, оскільки франчайзі ніколи не стає повним власником бренду, але має право користуватися брендом протягом терміну дії щомісячних платежів. Розмір цих платежів визначається франчайзинговим договором і є предметом переговорів. Франчайзингові пакети включають передачу повної системи управління бізнесом, що дозволяє підприємцям успішно управляти своїм бізнесом, навіть якщо вони не мають досвіду [25].

Франчайзер і франчайзі формують тандем для досягнення взаємної вигоди завдяки спільним зусиллям. Франчайзер надає франшизу або право на використання своїх торгових марок, ноу-хау та операційних систем. Наприклад, франчайзер розробляє успішний продукт або послугу, наприклад, унікальну концепцію ресторану швидкого харчування.

Франчайзер активно досліджує і розвиває бізнес, інвестує в його просування, створює відмінну репутацію і впізнаваність, відому як бренд. Успішно протестувавши бізнес-концепцію та її відтворюваність, франчайзер має можливість запропонувати купити свою франшизу підприємцям, які бажають досягти подібного успіху.

Франчайзі несуть власні стартові витрати. Вони проходять навчання та отримують підтримку від франчайзера під час запуску бізнесу, а також сплачують сервісні платежі (роялті) за використання торгових марок, ноу-хау та бізнес-систем франчайзера. Часто франчайзери також пропонують вигідні знижки на необхідні поставки (матеріали, витратні матеріали) (рис. 1.1) [32].

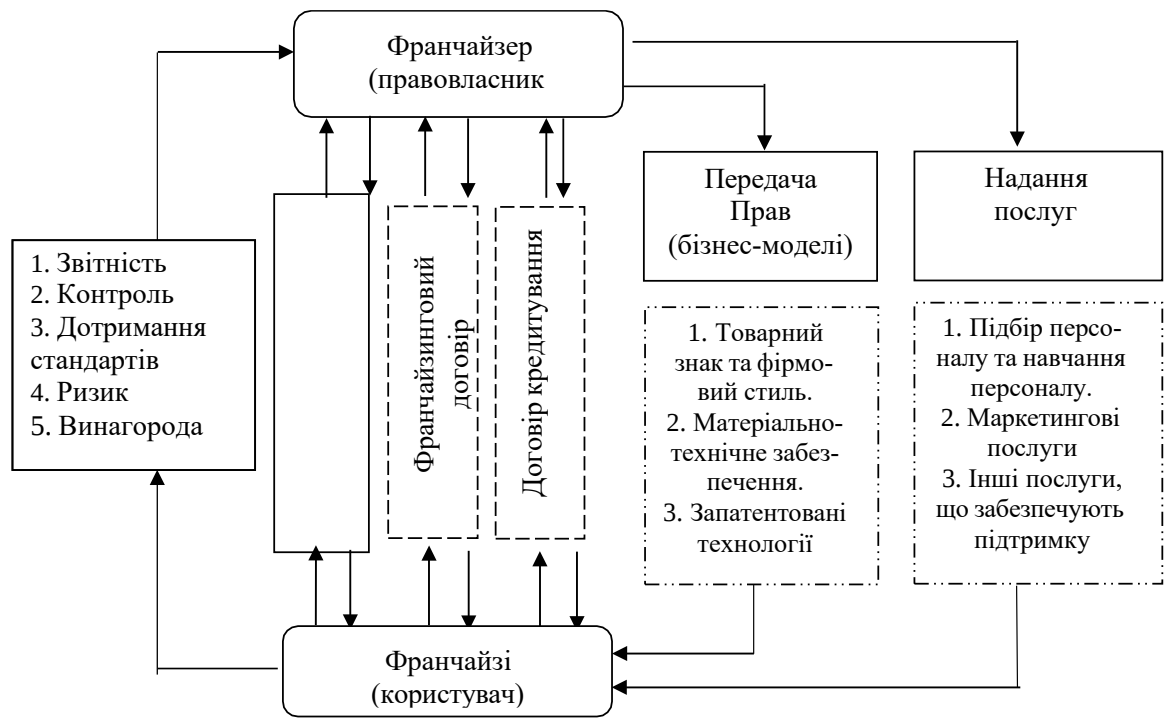


Рис. 1.1. Програма взаємодії між суб'єктами франчайзингу [32]

Франчайзингові відносини можуть бути вигідними для обох сторін. Франчайзер прагне максимізувати продажі за мінімальних витрат. Франчайзі повинен дотримуватися бізнес-правил франшизи і брати участь у рекламних і маркетингових заходах, що проводяться франчайзером. Франчайзер працює агресивно, щоб випереджати конкурентне середовище, що може бути складним завданням для одного франчайзі. Франчайзер надає необхідну підтримку, щоб франчайзі міг зосередитися на щоденних операціях бізнесу.

Для того, щоб отримати цей рівень взаємодії та захисту від франчайзера, франчайзі повинен розвивати особливі відносини з франчайзером. Налагодження ефективної комунікації та взаєморозуміння є ключовим фактором успішного партнерства. Франчайзинг має переваги і недоліки як для франчайзера, так і для франчайзі. Переваги для франчайзера включають доступ до інформації та підтримки, готову бізнес-модель, маркетингову та рекламну підтримку, а також стартові витрати. Однак недоліками для франчайзера є високі вступні внески та відсоткові ставки, відсутність управлінської свободи та обмежений вибір постачальників.

Таблиця 1.1

## Переваги та недоліки франчайзингу [38]

| <b>Переваги франчайзингу для франчайзі</b> | <b>Недоліки франчайзингу для франчайзі</b>     | <b>Переваги франчайзингу для франчайзера</b>              | <b>Недоліки франчайзингу для франчайзера</b>          |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Доступ до відомостей та підтримки          | Високі вступні внески та відсотки              | Розширення бізнесу без значних витрат                     | Втрати контролю над брендом                           |
| Готова бізнес-модель                       | Відсутність свободи управління                 | Додатковий дохід зі спільної діяльності                   | Необхідність надавати підтримку франчайзі             |
| Підтримка в маркетингу та рекламі          | Обмеження вибору постачальників                | Можливість створення мережі більшої кількості підрозділів | Ризик погіршення репутації у разі негативних відгуків |
| Підтримка на початковому етапі             | Відсутність можливості створення власної марки | Гарантована прибутковість                                 | Необхідність дотримуватися стандартів мережі          |

Тому, перш ніж зробити вибір між франшизами, необхідно розглянути ці переваги та недоліки і визначити, які з них є більш важливими в конкретній ситуації.

На практиці франчайзинг можна поділити на такі види (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Основні види франчайзингу у світі [40]

| <b>Види франчайзингу</b>        | <b>Сутність</b>                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Виробничий (промисловий)</b> | Франчайзі отримує право на виробництво і продаж продукції підфірмовим знаком франчайзера, технологію і сировину.                                                      |
| <b>Товарний</b>                 | Франчайзі отримує право реалізовувати товари, випущені франчайзером або під його торговою маркою.                                                                     |
| <b>Сервісний</b>                | Франчайзі надається право займатися певним видом послуг під торговою маркою франчайзера, який забезпечує партнера обладнанням, рекламною та маркетинговою технологією |
| <b>Зворотній</b>                | Франчайзер передає права на ведення бізнесу під своїм брендом, забезпечує франчайзі повним асортиментом товарів відповідно до франчайзингового договору.              |
| <b>Діловий</b>                  | Франчайзер передає партнерові не тільки права продажу, але і ліцензію на організацію даного виду бізнесу.                                                             |

Загалом, франчайзинг є актуальним і важливим бізнес-інструментом, який буває різних видів і може принести велику користь як франчайзерам, так і франчайзі. Він дозволяє будувати взаємовигідні партнерські відносини та створювати успішні бізнес-моделі.

## **1.2. Методика дослідження ефективності діяльності ресторанних підприємств**

Ефективність – категорія оціночна. Ефективність будь-якого процесу є суб'єктивною мірою, яка змінюється в міру зміни точки зору на оцінку. Залежно від того, хто оцінює ефективність (власник бізнесу, споживач продукції бізнесу), змінюється фокус оцінки. Для власників бізнесу важливими показниками ефективності є поточний дохід, дохід на акцію, частка дивідендів у чистому прибутку бізнесу та рентабельність власного капіталу. Для споживачів продукції важливими вважаються показники якості продукції та кінцевої ціни [9].

Ефективність діяльності підприємства – це результативність роботи підприємства в процесі фінансово-господарської діяльності з точки зору обсягу авансованих ресурсів або споживання ресурсів (витрат).

Аналіз ефективності діяльності підприємства доцільно проводити за наступними етапами (рис. 1) [5]:

I. Аналіз починається з визначення об'єкта дослідження, мети та завдань аналізу, розробки плану роботи.

II. Вибір і розробка комплексної системи аналітичних показників, здатних повною мірою відобразити результати роботи підприємства. В якості вихідних показників необхідно використовувати групи показників, що характеризують ресурси, витрати і результати.

III. На основі форм фінансової звітності Ф-1 "Баланс" та Ф-2 "Звіт про фінансові результати" формується вихідна аналітична інформація, яка перевіряється на достовірність та, за необхідності, показники приводяться до співставного вигляду.

IV. На основі вихідної інформації розраховуються характерні показники результатів діяльності відповідно до обраної методики. На цьому етапі фактичні результати діяльності порівнюються з плановими показниками та з фактичними даними попередніх періодів, а також проводиться факторний аналіз з метою виявлення факторів та їх впливу на результати.

V. Оцінка отриманих результатів, на основі якої приймаються управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності аналізованого підприємства.

При виборі методу оцінки ефективності діяльності підприємства можна виділити два методи [33]:

1. Метод системного аналізу ефективності діяльності підприємства. Комплексне дослідження діяльності суб'єкта господарювання передбачає систематизацію показників, тобто здійснення органічного зв'язку показників в єдину систему. Формування системи показників включає всі види: вартісний і якісний, абсолютний і відносний, прямий і зворотний, узагальнюючий і специфічний, плановий і звітний аналіз, інтенсивний і екстенсивний (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Схема аналізу показників ефективності підприємницької діяльності [5]

Аналіз ефективності підприємницької діяльності з використанням системного підходу вимагає виокремлення показників, що характеризують ресурси підприємства та ефективність їх використання (табл. 1.3).

2. Цілісний підхід до аналізу ефективності підприємницької діяльності, тобто коли результати господарської діяльності характеризуються комплексним і складним показником, необхідно розраховувати єдиний цілісний показник.

Таблиця 1.3

Система показників для оцінки ефективності діяльності підприємств [11]

| Підгрупа     | Показники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I підгрупа   | <p><i>Показники, що характеризують фінансові ресурси підприємства:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- необоротні активи (їх сума, склад, показники ефективності використання);</li> <li>- оборотні активи в цілому (загальна сума, склад і структура, показники оборотності і т. п.);</li> <li>- капітал (структура, показники ефективності використання).</li> <li>- показники фінансового стану підприємства – стійкість, ліквідність, платоспроможність.</li> </ul> |
| II підгрупа  | <p><i>Показники, що характеризують трудові ресурси підприємства:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- чисельність працівників (загальна чисельність, структура, показники руху робочої сили, продуктивність праці і т. п.);</li> <li>- витрати на оплату праці (сума, рівень, структура, середня зарплатня, ефективність використання витрат на оплату праці і т. п.).</li> </ul>                                                                                        |
| III підгрупа | <p><i>Показники, що характеризують матеріальні ресурси підприємства:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основні засоби (склад, структура);</li> <li>- виробничі запаси (сума, стан на дату, середні запаси, оборотність і т. п.).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           |
| IV підгрупа  | <i>Показники, що характеризують витрати підприємства та ефективність їх використання.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| V підгрупа   | <i>Показники, що характеризують результати господарської діяльності підприємства.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

На практиці обидва методи часто використовуються разом при проведенні комплексного аналізу ефективності діяльності підприємства.

Використання різних методів при проведенні комплексної оцінки ефективності дозволяє "більш глибоко і детально вивчити діяльність компанії, що призводить до більш ефективного використання наявних ресурсів і виявлення невикористаних резервів".

Результати комплексної оцінки ефективності є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, в умовах ринкових та економічних відносин підприємство не може ефективно функціонувати без ґрунтовної аналітичної роботи [5].

Системний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства полягає в оцінці його діяльності з усіх аспектів, включаючи оцінку ефективності використання ресурсів, витрат і результатів господарської діяльності (рис. 1.3).

Оцінка ефективності використання ресурсів підприємства включає оцінку ефективності використання основних засобів, оборотних активів, трудових і фінансових ресурсів.

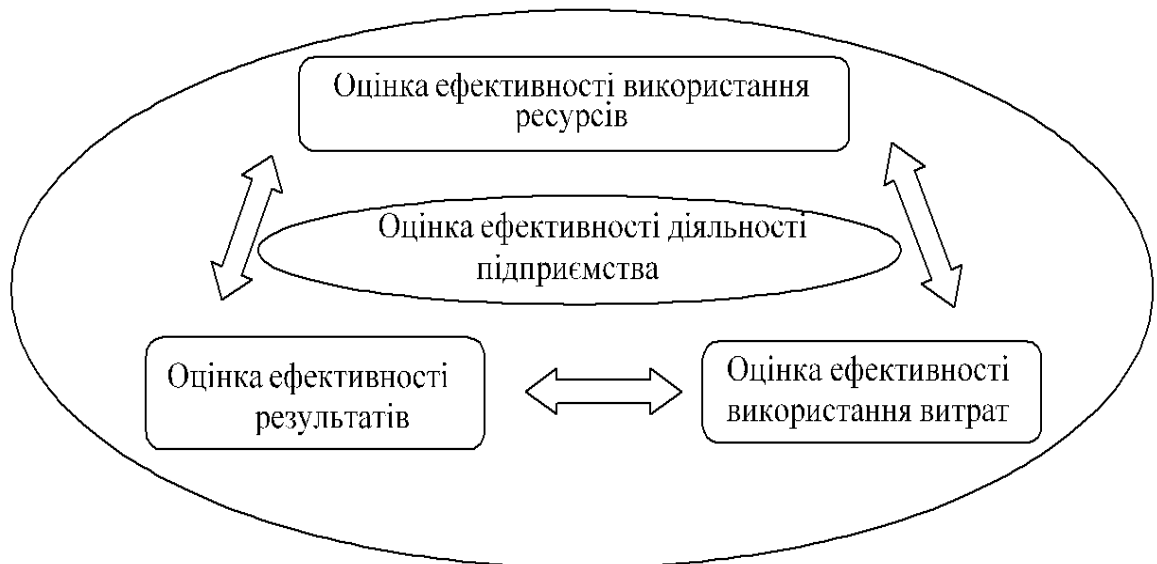


Рис. 1.3. Оцінка ефективності діяльності підприємства [5]

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ КАФЕ "THE VARENIK" В УКРАЇНІ

#### 2.1. Загальна характеристика мережі

"The Varenik" – це перше кафе, де подають вареники, справжню національну страву України. Заклад пропонує вареники різних смаків – солодкі, солоні, десертні та вареники з різноманітними начинками.

Логотип мережі кафе "The Varenik" зображено на рис. 2.1.

Основною перевагою кафе є виняткова свіжість. Страви, які замовляють клієнти, ліпляться прямо на їхніх очах, без використання заморожених напівфабрикатів.



Рис. 2.1. Логотип мережі кафе "The Varenik" [23]

Франшиза "The Varenik" є вигідним інвестиційним рішенням. Компанія активно прагне розвивати свій бізнес. Тому пропонує послугу відкриття ресторану за договором франчайзингу.

Команда з багаторічним досвідом роботи допоможе обрати вигідну локацію. Підбере команду, яка забезпечить безперебійне управління рестораном, гарантуючи високий прибуток і швидке повернення інвестицій.

"The Varenik" – це мережа ресторанів, до якої входить більше десятка закладів. У цих ресторанах подають справжні домашні вареники та пельмені. Мережа ресторанів розвивається і працює переважно в Україні.

Ще однією особливістю цієї мережі ресторанів є те, що традиційними основними стравами є домашні вареники та пиріжки. Ці страви готуються швидко на очах у відвідувачів. Для приготування використовується тільки борошно найкращої якості, а також дуже свіже і натуральне м'ясо – свинина, телятина і курка.

"The Varenik" – це справжній сімейний ресторан, де вперше показують, як готують справжню домашню їжу вручну. Тут використовують різні старовинні сімейні рецепти вареників та пельменів, але адаптували їх до сучасного темпу та стилю життя. Пообідати або поснідати в ресторані "The Varenik" може практично кожен відвідувач, адже всі страви дуже доступні і недорогі. Але при цьому страви дуже смачні та якісні. Для того, щоб заморозити раніше приготовані страви, в ресторані використовують спеціальний апарат шокової заморозки.

Після розморожування страви залишаються свіжими і не втрачають своїх смакових якостей.

Головна відмінність мережі "The Varenik" від інших подібних ресторанів – широкий асортимент продукції та низькі ціни. Продукти та страви підходять для всієї родини. Дизайн ресторану дуже світлий і затишний. Підприємцям надається маркетингова підтримка та підтримка продажів 24/7. Мережа має більш ніж восьмирічний досвід роботи в ресторанному бізнесі та франчайзингу. Фактичний термін окупності нового ресторану становить близько 12 місяців, а роялті набагато нижчий, ніж у інших франшиз, і становить лише 4 відсотки від обороту на місяць. Невеликі інвестиції та повна підтримка бренду дозволять швидко зібрати певну кількість постійних клієнтів.

Головною особливістю ресторану є те, що всі вареники та пиріжки виготовляються вручну. На рисунку 2.2 зображено інтер'єр кафе.



Рис. 2.2. Кафе "The Varenik" [23]

Наразі в Україні налічується 15 кафе, всі вони розташовані в Києві (рис. 2.3).

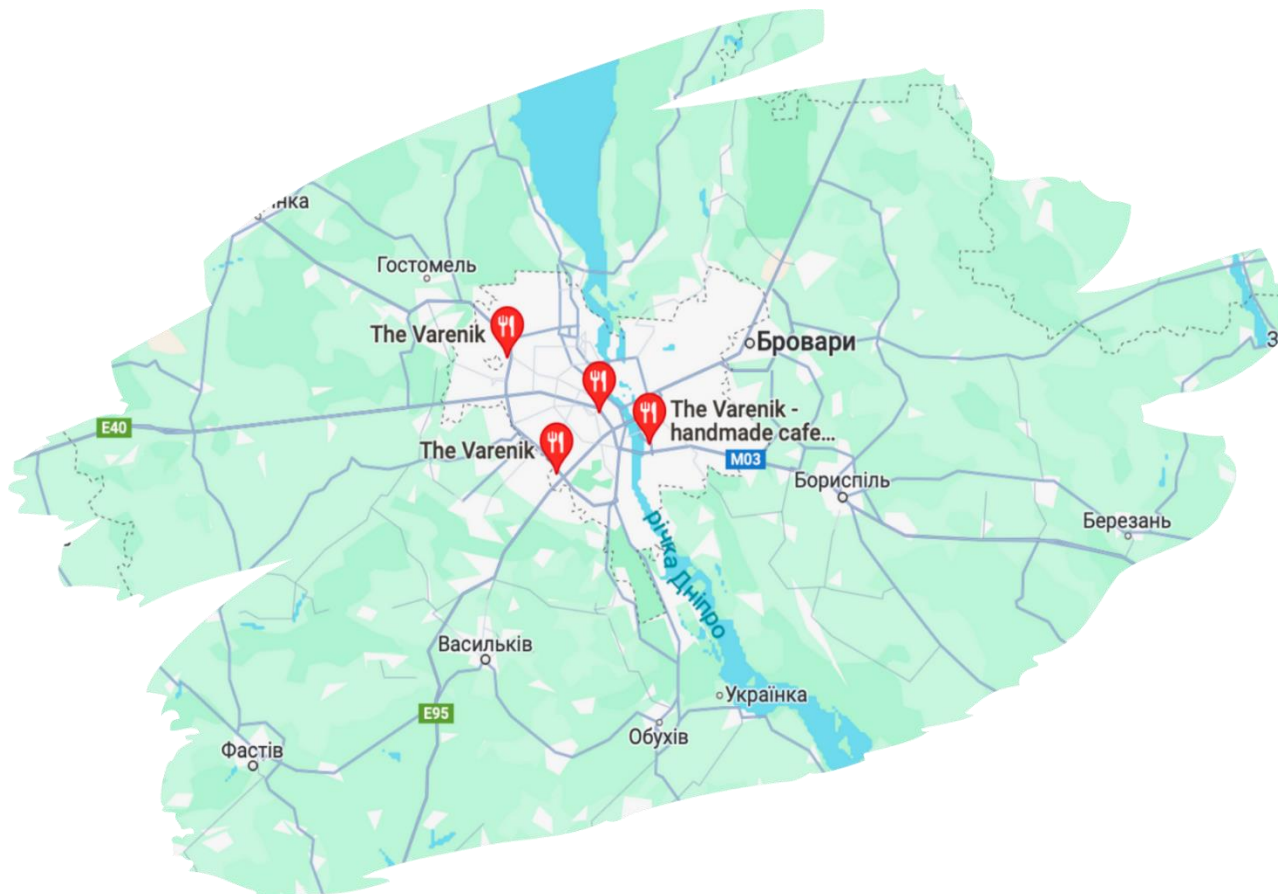


Рис. 2.3. Карта розташування кафе "The Varenik"

## 2.2. Організаційна структура мережі кафе "The Varenik"

Організаційна структура *франчайзера* мережі кафе представлена на рис. 2.4.

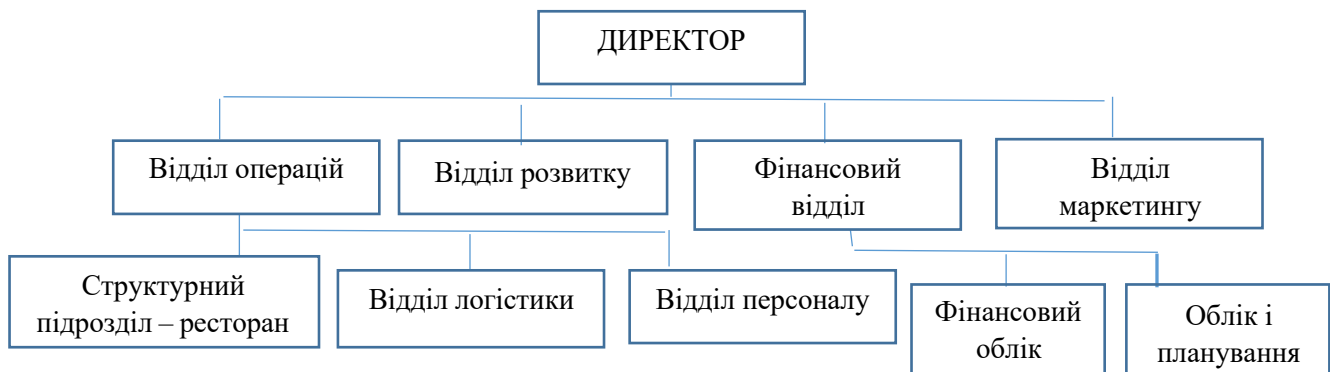


Рис. 2.4 Організаційна структура *франчайзера* мережі кафе "The Varenik"

Організаційна структура "The Varenik" характеризується чітким розподілом праці. Це сприяє появі великої кількості висококваліфікованих працівників у всіх сферах діяльності компанії. Ієрархічна структура організації сприяє більш раціональному розподілу обов'язків між різними рівнями управління – вище керівництво контролює дії нижчого керівництва.

Керівники середньої ланки відповідають за планування нового кафе, в той час як встановлення рівня цін, розробка концепції та запуск нових продуктів є виключною відповідальністю топ-менеджменту.

Однією з цілей кадрової політики "The Varenik" є формування у співробітників системи цінностей, яка підвищує їх зацікавленість у роботі, відданість організації, запобігає дисциплінарним порушенням і протиправній поведінці, а також формує прагнення до здорового способу життя.

Організаційна структура *франчайзі* "The Varenik" показана на рис. 2.5.

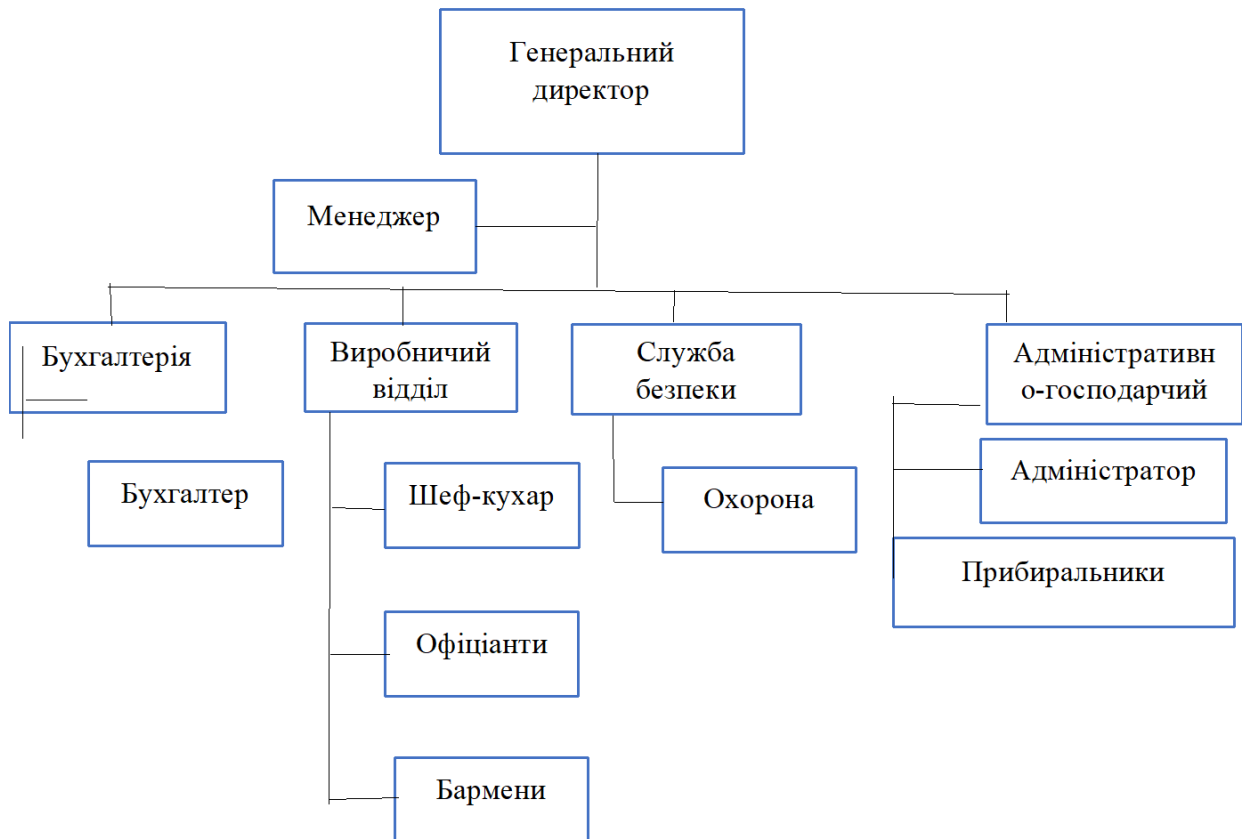


Рис. 2.5. Організаційна структура *франчайзі* мережі кафе

#### *Посадові інструкції працівників*

**1. Генеральний директор.** Керує діяльністю кафе, забезпечуючи високу якість виробництва їжі та обслуговування клієнтів. Організовує роботу всіх підрозділів компанії та забезпечує взаємодію між ними.

**2. Керуючий.** Поєднує адміністративні функції з управлінням персоналом; готує до відкриття і закриття заклад; розподіляє обов'язки між персоналом; контролює діяльність персоналу.

**3. Адміністратор.** Навчає співробітників, вирішує господарські питання, контролює страви та підраховує витрати.

**4. Бухгалтер.** Визначення обсягу облікових робіт, структури та чисельності працівників бухгалтерії, потреби в матеріально-технічних, фінансових та інших ресурсах.

**5. Шеф-кухар.** Вивчає рецепти, складає меню та готує якісні страви. Дас завдання працівникам кухні для забезпечення своєчасного приготування страв.

**6. Офіціант.** Обслуговує гостей, приймає замовлення, допомагає у виборі страв та напоїв; розраховується з гостями та здає виручку у встановленому порядку.

**7. Прибиральники.** Виконує щоденне, регулярне та генеральне прибирання закріплених за ним громадських приміщень відповідно до прийнятих технологій та періодичності.

**8. Посудомийники.** Миє посуд; підтримує чистоту на робочому місці.

**9. Охоронець.** Стежить за порядком; контролює доступ; попереджає про небезпечні ситуації; оглядає будівлі та території.

2.3. Особливості використання послуг франчайзингу The Varenik

Мережа "The Varenik" налічує 15 ресторанів у Києві (рис. 2.6; табл. 2.1).



Рис. 2.6. Картосхема розташування кафе "The Varenik"

Таблиця 2.1

Присутність кафе мережі "The Varenik" у районах м. Києва  
(станом на березень 2024 року)

| Назва районів  | Кількість об'єктів | Посадові місця в об'єктах, тис. місць |
|----------------|--------------------|---------------------------------------|
| м. Київ        | 5                  | 143                                   |
| <i>райони:</i> |                    |                                       |
| Голосіївський  | 1                  | 8                                     |
| Дарницький     | 1                  | 14                                    |
| Деснянський    | 1                  | 15                                    |
| Дніпровський   | 1                  | 13                                    |
| Оболонський    | 1                  | 16                                    |
| Печерський     | 1                  | 19                                    |
| Подільський    | 1                  | 11                                    |
| Святошинський  | 1                  | 14                                    |
| Солом'янський  | 1                  | 11                                    |
| Шевченківський | 1                  | 22                                    |

Франшиза: "The Varenik".

1) Франчайзер ("The Varenik") розробляє, експлуатує, надає франшизу та підтримує систему кафе, яка готує, збирає, упаковує та продає обмежене меню продуктів з доданою вартістю за "системою української кухні";

2) При наданні франшизи "The Varenik" франчайзі надається доступ до послуг ресторанного бізнесу "The Varenik" у певному місці та використання системи для управління цим ресторанним бізнесом протягом певного періоду часу.

"The Varenik" пропонує чотири типи франшиз:

1) Традиційне кафе: франшизи пропонуються в окремих будівлях, вітринах, фуд-кортах та інших місцях. Франчайзі управляють кафе з повним меню, які пропонують високі стандарти, якість, уніфіковану їжу та обслуговування для громадськості.

2) Розташування супутників: Франчайзі мають право управляти франшизами в роздрібних магазинах, торгових центрах, аеропортах, університетах, лікарнях та інших місцях. Ці ресторани пропонують зменшене меню, яке відрізняється від традиційного меню кафе "The Varenik", а в деяких випадках можуть пропонувати продукти, які не є частиною меню кафе "The Varenik".

3) "Small Town Oil", розташовані на автозаправних станціях/магазинах, що працюють за повним меню кафе "The Varenik" у громадських місцях. "Маленьке містечко" - відкриття невеликої торгівельної точки в центрах невеликих міст.

4) Франшиза BFL: Франшиза оренди комерційних об'єктів надає франшизу на оренду, включаючи комерційні об'єкти.

Проаналізуємо франшизу "The Varenik" у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Франшизи від "The Varenik"

| Показник                                           | Ставка,<br>дол.<br>США                          |                                                |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                                                    | Low                                             | Hight                                          |
| Комісія за франчайзинг \$ 45000                    | 0,0                                             | 45000                                          |
| Нерухомість та будівництво – оренда 3 місяці       | Базова оренда: 0 доларів<br>Відсоток оренди: 0% | Базова оренда: 229 000<br>Відсоток оренди: 28% |
| Вивіски, місця для сидіння, обладнання та декор    | 325000                                          | 1550000                                        |
| Інвентар                                           | 10000                                           | 35000                                          |
| Різні початкові витрати                            | 46500                                           | 56500                                          |
| Витрати на подорожі та проживання під час навчання | 3000                                            | 36000                                          |
| Додаткові кошти – 3 місяці                         | 80000                                           | 355000                                         |
| ПРОГНОЗОВАНИЙ ВСЬОГО                               | 464500                                          | 2306500                                        |

На додаток до плати за франшизу, визначеної в таблиці 3.2, існують й інші виплати:

- плата за обслуговування – 4% від валового доходу;
  - плата за рекламу та просування – не менше 4% від валового доходу;
  - плата за POS –1000 дол. США; за інтеграцію (одноразовий внесок);
  - щорічна плата за інтеграцію –500 дол. США;
  - інтеграція та підтримка бек-офісу –500 дол. США (одноразова плата);
- 1002 дол. США на рік.
- плата за ведення ресторанної картотеки (RFM) – 195 дол. США на рік;
  - NewPOS NP – 1600 дол. США (одноразова плата);
  - 650 дол. США. Щорічна плата за обслуговування програмного забезпечення;
  - безготівкова плата за інтегровану систему – 214 дол. США на рік;
  - абонентська плата Microsoft – 490 дол. США на рік. Плата за підписку на Microsoft – 490 дол. США на рік;
  - Endpoint Security –10 дол. США на рік;
  - платформа (OurLounge) – 300 дол. США на рік;

- платформа Fred/Campus – 209 дол. США на рік;
- інтеграція з McDelivery POS – 250 дол. США на рік;
- управління ресторанными системами (RSM) – 250 дол. США на рік;
- ресторанне управління даними (RIDM) – 115 дол. США на рік;
- плата за управління - 200 дол. США на рік;
- відповідність/безпека PCI – 525 дол. США на рік;
- підтримка ресторану 1100 дол. США на рік;
- бек-офіс (інвентар/DataPass) 498 дол. США на рік;
- цифрова платформа – локалізація 900 дол. США на рік;
- цифрова платформа – основний продукт – 1100 дол. США на рік;
- EOTF – одноразовий ліцензійний внесок 1000 дол. США;
- щорічна плата 1000 дол. США (ліцензійний внесок та щорічна плата знижується до 500 дол. США для ресторанів, які працюють тільки в кіосках і не відкривають цифрові дошки меню);
- Програмне забезпечення для кіосків – 1500 дол. США на рік, одноразовий ліцензійний платіж [44].

Щоб відкрити "The Varenik", кандидати повинні стати корпоративними франчайзі. Кандидати подають заявку з резюме та супровідним листом. Ці документи надсилаються до офісу "The Varenik" поштою або в електронному вигляді. Потім буде організована зустріч з відділом франчайзингу, і кандидат пройде первинне навчання. Якщо кандидат успішно закінчив навчання, фінансовий відділ зустрінеться з кандидатом, щоб перевірити наявні ресурси.

Наступним кроком буде проходження кандидатом стажування в ресторані "The Varenik", після чого кандидат буде оцінений. Якщо все пройде добре, кандидат буде запрошений на зустріч з представником керівництва ресторану, під час якої буде проведена фінальна співбесіда щодо різних етапів стажування в ресторані.

Після завершення навчання кандидат отримає франшизу і підпише контракт з "The Varenik". Після сплати внесків, зазначених у договорі франшизи, франчайзі може взяти на себе управління кафе.

Весь процес займає близько 15 місяців, більша частина з яких витрачається на навчання. Після підписання відповідного договору та отримання санітарно-епідемологічного сертифікату, він може працювати у сфері послуг громадського харчування [43].

Таким чином, загалом умови франчайзингу такі: інвестиції в бізнес становлять близько 1-1,5 млн дол. Плата за франшизу становить 45 000 дол. США. Франчайзинг приваблює багатьох людей, оскільки бренд є дуже популярним. Незважаючи на високі витрати, вони зазвичай окупаються вже в перший рік роботи, а стрімке зростання конкурентів дає надію на те, що в майбутньому франшиза "The Varenik" стане більш доступною за цінами та умовами.

## РОЗДІЛ 3

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ "THE VARENIK" В УКРАЇНІ

#### 3.1. Маркетингове дослідження кафе The Varenik

На основі статистики відгуків, залишених клієнтами в Інтернеті (а саме: twitter, facebook, Google, foursquare, Tripadvisor), ми проаналізували фактори, які дозволили нам провести подальше дослідження франчайзингового бізнесу "The Varenik" в Україні, оскільки аналіз відгуків та зворотного зв'язку є важливим для загальної оцінки бізнесу.

Уподобання незареєстрованих відвідувачів свідчать про те, що кафе "The Varenik" користується великою популярністю.

На рисунку 3.1 показані річні тенденції відвідуваності за днями тижня.

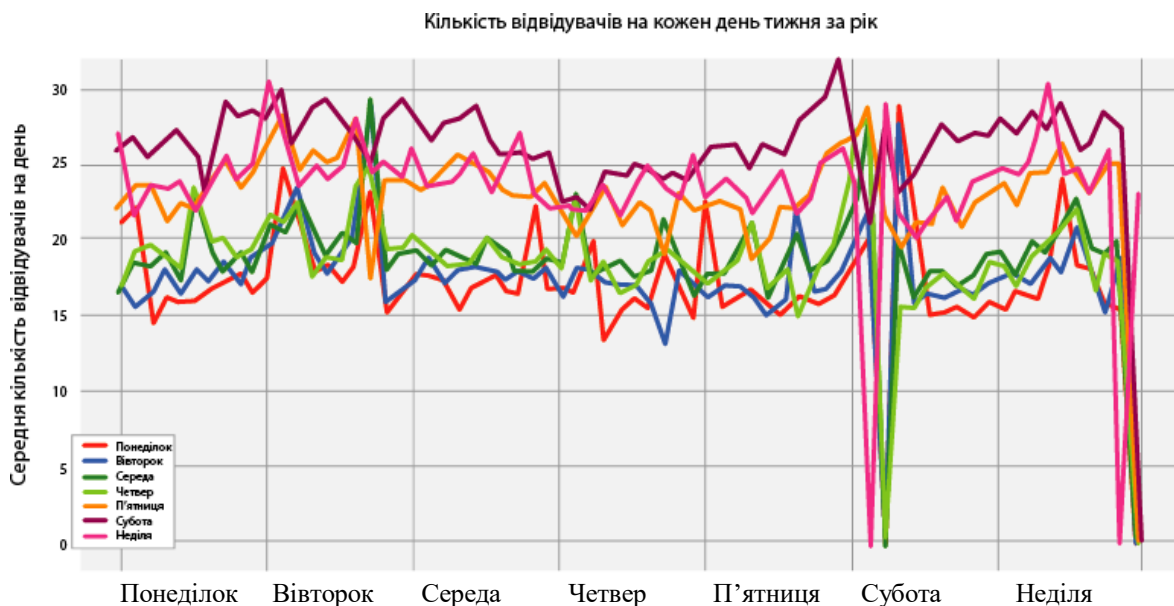
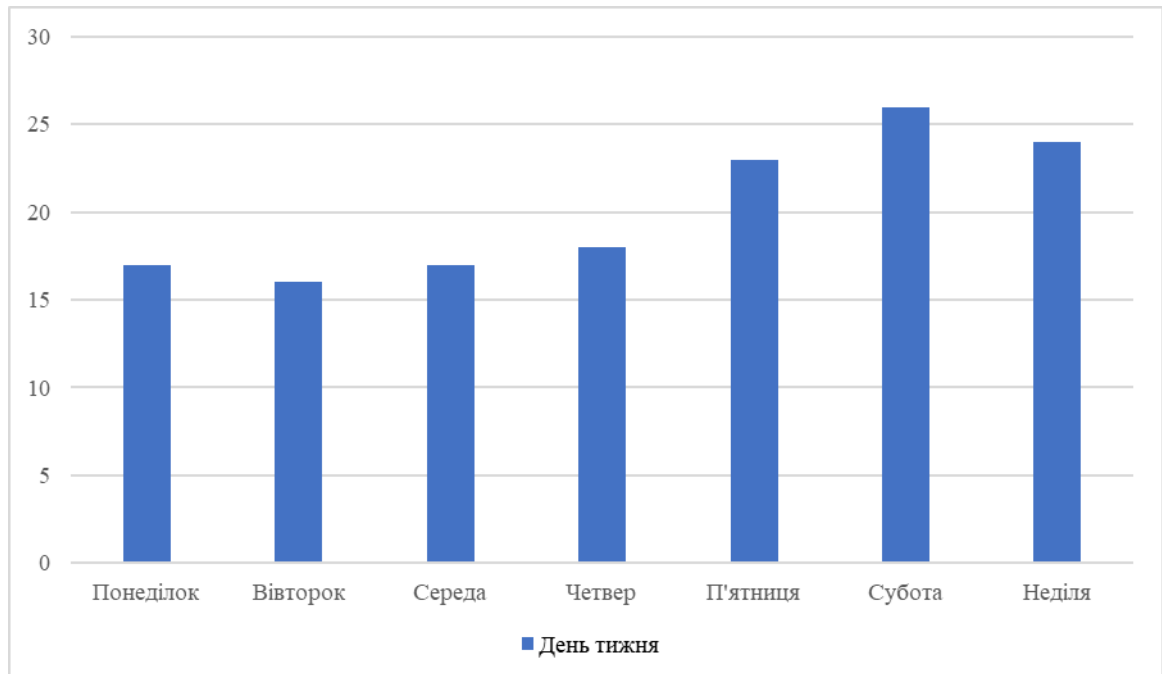


Рис. 3.1. Річна динаміка відвідуваності мережі кафе "The Varenik"

*Спостереження Субота* – це день, коли більшість людей люблять ходити поїсти, тому мережа кафе "The Varenik" має найбільшу кількість відвідувачів саме в цей день протягом року. Крім того, найбільша кількість відвідувачів припадає на вихідні дні.

Після суботи пік відвідувачів спостерігається навіть у неділю. Найменша кількість людей приходить до кафе по понеділках. В інші дні тижня кількість відвідувачів приблизно однакова. Середня кількість відвідувачів по днях тижня представлена на рис. 3.2.



#### *Спостереження*

Навіть на щоденній основі субота є найпопулярнішим днем для відвідування кафе. Неділя була другим за популярністю днем. Найменша кількість відвідувачів припадає на понеділок та вівторок. Тенденція щодо кількості відвідувачів у четвер та середу була більш-менш однаковою. На рисунку 3.3 показано середню кількість відвідувачів у різні дні місяця.

*Спостереження.* З рисунку видно, що сплеск кількості відвідувачів пояснюється суботнім ефектом, про який йшлося на попередньому рисунку. Крім того, кількість відвідувачів наприкінці місяця також стабільно зростає, що може бути пов'язано з тим, що наприкінці місяця виплачується заробітна плата. Стабільний спад спостерігався 6, 13, 20 та 31 числа місяця. Постійний пік припадає на 3, 10 та 22 число місяця. На рис. 3.4 показано середню кількість відвідувачів у різні місяці.

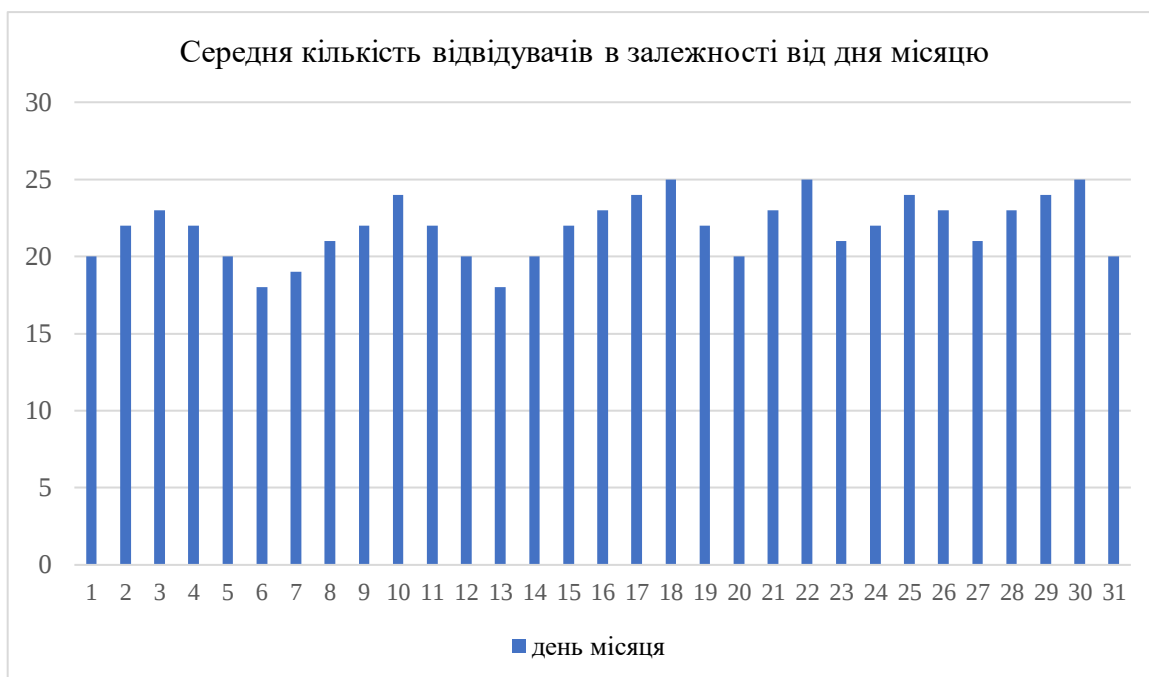


Рис. 3.4. Середня кількість відвідувачів у різні дні місяця

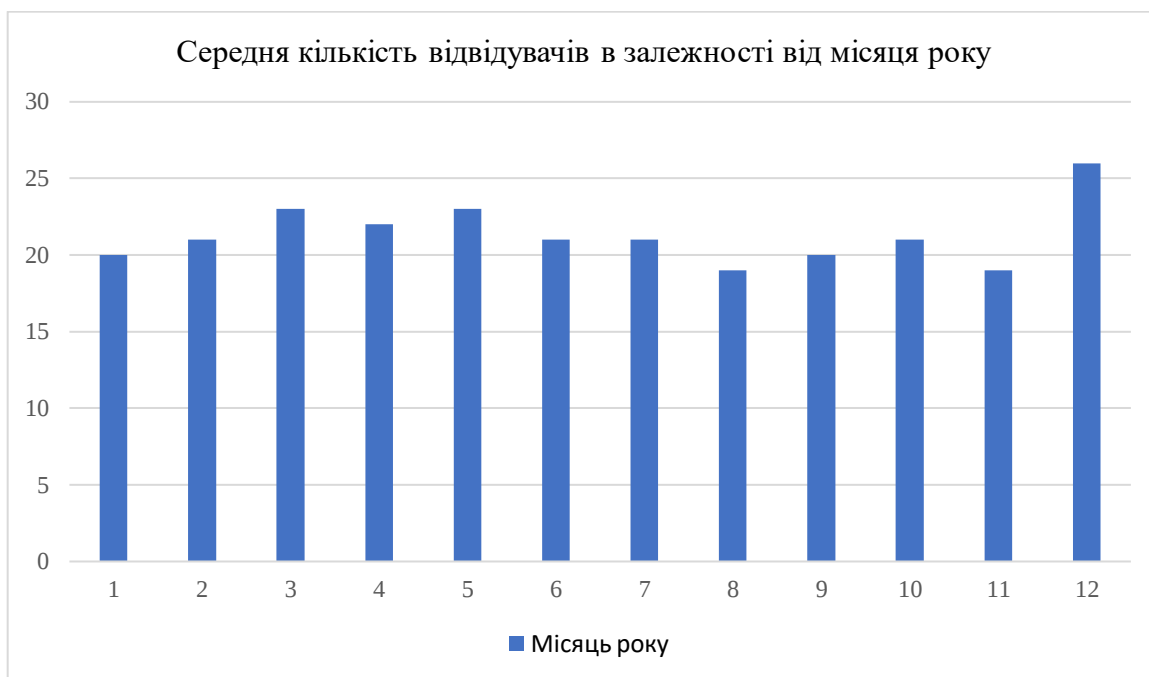


Рис. 3.4. Середня кількість відвідувачів за місяцями

*Кількість* туристів збільшилася в грудні, ймовірно, тому, що грудень є святковим місяцем, серпень та листопад мають найнижчу середню кількість відвідувачів. Середня кількість туристів у святкові та не святкові дні представлена на рис. 3.5.

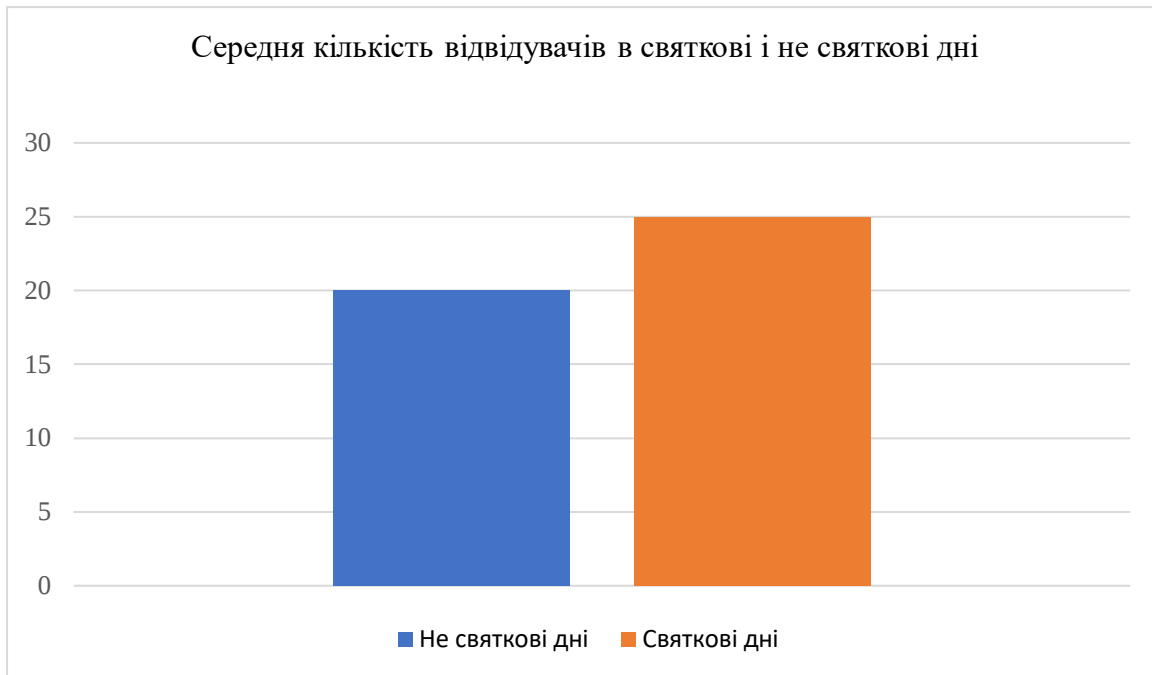


Рис. 3.5. Діаграма середньої кількості відвідувачів у святкові та не святкові дні

*Спостереження.* З графіка видно, що кількість туристів у святкові дні є більшою, ніж у будні. Але навіть у цьому випадку різниця між кількістю відвідувачів у святкові та будні дні є дуже незначною. З наведеного вище графіка також видно, що кафе працюють у більшість святкових днів.

При обробці даних врахували ефект святкових днів, які припадають на вихідні, а не на буденні дні.

Невеликий пік відвідувачів спостерігається після 10:00, оскільки саме в цей час люди йдуть в офіс. Увечері кафе досить завантажене. 17:30 до 19:00 має найбільшу кількість відвідувачів, після 19:00 кількість відвідувачів різко падає.

### 3.2. Внутрішньогалузева конкуренція мережі кафе "The Varenik"

У таблиці 3.1 проаналізована внутрішньогалузева конкуренція на ринку мережі кафе "The Varenik" (Україна).

Таблиця 3.1

## Внутрішньогалузева конкуренція в мережі кафе "The Varenik"

| Показники                                       | Оцінка показників                                      |                                                                    |                                                                                          |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | 3                                                      | 2                                                                  | 1                                                                                        |
| Кількість гравців на ринку                      | Висока насиченість ринку                               | Середня насиченість ринку                                          | Невелика кількість гравців на ринку                                                      |
|                                                 | +                                                      |                                                                    |                                                                                          |
| Темп росту ринку                                | Стагнація або зниження об'єму ринку                    | Сповільнюється, але зростає                                        | Високий                                                                                  |
|                                                 |                                                        |                                                                    | +                                                                                        |
| Рівень диференціації продукту компанії          | Компанії реалізують стандартизовані продукти           | Товар компанії стандартизований, але має індивідуальні особливості | Продукти компаній значно різняться один з одним (вареники з різним асортиментом начинки) |
|                                                 |                                                        | +                                                                  |                                                                                          |
| Контроль за рівнем цін, обмеження зростання цін | Жорстка конкуренція, неможливість підвищення ціни      | Є можливість збільшення цін за рахунок витрат                      | Завжди є можливість росту цін для покриття витрат на виробництво та отримання прибутку   |
|                                                 |                                                        |                                                                    | +                                                                                        |
| Оцінка                                          | 5                                                      |                                                                    |                                                                                          |
| 4 бали                                          | Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції         |                                                                    |                                                                                          |
| 5-8 балів                                       | <b>Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції</b> |                                                                    |                                                                                          |
| 9-12 балів                                      | Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції         |                                                                    |                                                                                          |

Згідно з даними дослідження, загроза конкуренції є середньою. Ринок компанії кафе "The Varenik", є висококонкурентним та перспективним. Зростання цін обмежене.

Таблиця 3.2

## Загроза появи нових конкурентів

| Показники                                                                                                 | Оцінка показників                                   |                                                        |                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                           | 3                                                   | 2                                                      | 1                                                                      |
| 1                                                                                                         | 2                                                   | 3                                                      | 4                                                                      |
| Економія на об'ємі при виробництві товарів<br><br>Сильні бренди з високим рівнем знань та лояльності      | Відсутня                                            | Існує тільки декілька гравців на ринку                 | Відчутна                                                               |
|                                                                                                           | Великі гравці відсутні                              | 2-3 великих гравці тримають частку близько 50% ринку   | 2-3 великих гравці тримають частку близько 80% ринку                   |
|                                                                                                           |                                                     | +                                                      |                                                                        |
| Диференціація продукту                                                                                    | Низький рівень асортименту товарів                  | Існують мікроніші                                      | Усі можливі ніші зайняті                                               |
|                                                                                                           |                                                     | +                                                      |                                                                        |
| Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь<br><br>Доступ до каналів розподілу<br><br>Політика держави | Низький (повернення вкладень 1-3 місяці діяльності) | Середній (повернення вкладень 6-12 місяців діяльності) | Високий (повернення вкладень більше ніж за рік)<br>+                   |
|                                                                                                           | Доступ до каналів розподілу повністю відкритий      | Доступ до каналів розподілу вимагає певних інвестицій  | Доступ до каналів розподілу обмежений                                  |
|                                                                                                           | Обмежувальні акти відсутні                          | Держава частково регламентує діяльність галузі         | Держава жорстко регламентує діяльність галузі                          |
|                                                                                                           |                                                     | +                                                      | +                                                                      |
| Готовність існуючих гравців галузі до зниження цін<br><br>Темп росту прибутку                             | Гравці галузі не підуть на зниження цін             | Великі гравці галузі не підуть на зниження цін         | У разі будь-якої спроби зниження цін гравці автоматично понижують ціни |
|                                                                                                           | Високий та зростаючий                               | Сповільнений                                           | Стагнація або падіння                                                  |
| Загальна оцінка                                                                                           |                                                     | +                                                      |                                                                        |
| 8 балів                                                                                                   | Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції      |                                                        |                                                                        |
| 9-16 балів                                                                                                | Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції     |                                                        |                                                                        |
| 17-24 балів                                                                                               | Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції      |                                                        |                                                                        |

Дослідження вказує на те, що загроза появи нових гравців на ринку кафе "The Varenik" є помірною. Дослідження показує, що вартість повернення інвестицій у розвиток є високою і що владні структури жорстко регулюють цю діяльність.

Таблиця 3.3

## Загроза появи замінників на ринку кафе The Varenik

| Показники                      | Оцінка показників                               |                                    |          |
|--------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------|----------|
|                                | 3                                               | 2                                  | 1        |
|                                | Існують та займають велику частку на ринку<br>+ | Існують, та тільки зайшли на ринок | Не існує |
| Товари-замінники «ціна-якість» |                                                 |                                    |          |
| Загальна оцінка                | 3                                               |                                    |          |
| 1 бал                          | Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції  |                                    |          |
| 2 бали                         | Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції |                                    |          |
| 3 бали                         | Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції  |                                    |          |

Дослідження загрози появи продуктів-замінників для кафе "The Varenik" свідчить про високий рівень конкуренції. В той же час, підприємство повинно підтримувати свій імідж і зосередитися на створенні унікальних продуктів, заснованих на якості та індивідуальних особливостях, а не на ціні.

Таблиця 3.4

## Вплив споживачів на діяльність компанії кафе "The Varenik"

| Параметр                                     | Оцінка параметра                                             |                                                                                                   |                                                      |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                                              | 3                                                            | 2                                                                                                 | 1                                                    |
| Частка споживачів з великим об'ємом продажів | Більше 80% продажів йде до декількох споживачів              | Незначна частка клієнтів тримає частку 50% продажу                                                | Об'єми продажу рівномірно розподілені між клієнтами  |
|                                              |                                                              |                                                                                                   | +                                                    |
| Схильність на перехід на товари-субститути   | Товар компанії не є унікальним, існують повноцінні замінники | Товар компанії частково унікальний, товар має характерні риси які важливі для кінцевого споживача | Товар компанії повністю унікальний, аналоги відсутні |
|                                              |                                                              |                                                                                                   | +                                                    |
| Суттєвість до ціни                           | Споживач завжди буде переходити на товар з нижчою ціною      | Споживач буде переходити тільки при значній різниці в ціні                                        | Споживач абсолютно не чутливий до ціни               |
|                                              |                                                              |                                                                                                   | +                                                    |

Закінчення таблиці 3.4

|                                                 |                                                    |                                                 |                            |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------|
| Споживачі не задоволені якістю товарів на ринку | Незадоволеність ключовими характеристиками товарів | Незадоволеність другорядними складовими товарів | Повна задоволеність якістю |
|                                                 |                                                    | +                                               |                            |
| Загальна оцінка                                 | 7                                                  |                                                 |                            |
| 4 бали                                          | Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції     |                                                 |                            |
| 5-8 бали                                        | Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції    |                                                 |                            |
| 9-12 бали                                       | Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції     |                                                 |                            |

Дослідження показують, що споживачі є лояльними, але важливі фактори (економічні, фінансові) можуть підштовхнути споживачів до переходу на продукцію інших компаній через ціну. У той же час, мережа кафе "The Varenik" не повинна поступатись якісними показниками.

Покращення якості продукції та розробка програм лояльності для клієнтів, які чутливі до зміни цін, допоможе сформувати велику кількість лояльних клієнтів у довгостроковій перспективі. Останнім фактором є постачальники.

Таблиця 3.5

## Вплив постачальників на мережу кафе "The Varenik"

| Показники                                 | Оцінка показників                             |                                   |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------|
|                                           | 1                                             | 2                                 |
| Кількість постачальників                  | Незначна кількість постачальників / монополія | Широкий вибір постачальників<br>+ |
| Обмеженість ресурсів постачальника        | Обмеженість в обсягах<br>+                    | Необмеженість в обсягах           |
| Витрати на заміну постачальника           | Високі витрати на перехід<br>+                | Низькі витрати на перехід         |
| Пріоритетність напрямку для постачальника | Низький пріоритет                             | Високий пріоритет<br>+            |
| Загальна оцінка                           | 6                                             |                                   |

## Закінчення таблиці 3.5

|          |                                                 |
|----------|-------------------------------------------------|
| 4 бали   | Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції  |
| 5-6 бали | Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції |
| 7-8 бали | Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції  |

Дослідження показали, що існує великий ринок постачальників для виробництва продукції мережі кафе "The Varenik". Варто зазначити, що рівень конкуренції є середнім, оскільки кількість сировини зазвичай залежить від природних умов або вартості переходу від одного постачальника до іншого..

### 3.3. PEST та SWOT-аналіз мережі кафе "The Varenik"

Для визначення ефективності франчайзингу кафе "The Varenik" в Україні, перш за все, необхідно визначити умови функціонування компанії на ринку. Успішне функціонування кафе "The Varenik" в індустрії громадського харчування спрямоване на стратегію розвитку, засновану на ретельному аналізі зовнішнього середовища.

Оцінка зовнішнього середовища кафе "The Varenik" є необхідною передумовою для розробки та реалізації стратегії. Структура зовнішнього середовища складається з макросередовища (уряд, соціально-демографічне середовище, технічний прогрес, економіка, природні фактори) та мікросередовища (постачальники, споживачі, конкуренти, кредитори).

Виділяють чотири стратегічні зони: соціальну (S), технологічну (T), економічну (E) та політичну (P) [20].

Для проведення PEST-аналізу застосуємо таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

Фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність мережі кафе The Varenik

| Фактор                                                               | Вплив на галузь                                                                               | Вплив на компанію                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПОЛІТИКО-ЗАКОНОДАВЧИЙ ФАКТОР</b>                                  |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Зміна законодавства в сфері оподаткування та ліцензування            | Підвищення цінової конкуренції                                                                | Можливий відтік кінцевих споживачів                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Державний контроль за діяльністю бізнесу                             | Поява законів, що створюють преференції вітчизняним компаніям                                 | Додаткові витрати ресурсів. Посилення контролю за якістю продукції, що випускається, за якістю інгредієнтів, та в загальному компанія працює за світовими стандартами, тому не значно впливає фактор                                                                                                                       |
| Політична стабільність                                               | Оздоровлення ринку                                                                            | Стабільність роботи компанії, зростання прибутку                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Позиція держави по відношенню до інших країн                         | Підвищення цінової конкуренції                                                                | Можливий відтік кінцевих споживачів                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Захоплення ринку західними компаніями                                | Загроза захоплення ринку іноземними компаніями                                                | Загроза захоплення ринку іноземними компаніями. Приплив імпортованих товарів-аналогів має незначний вплив у зв'язку з тим, що компанія займає лідируючі положення по продажах і попиту на свій асортимент товарів. Потрібна постійна орієнтація на світовий ринок: удосконалення якості, системи і методи збуту продукції. |
| Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі | Утворення нових лобі в галузі як контрзахід по боротьбі з посиленням впливу на ринок          | Необхідність більшої участі в різних лобі і асоціаціях                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Війна в Україні                                                      | Падіння ринку                                                                                 | Відтік кінцевих споживачів                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Податкова політика країни                                            | Падіння ринку                                                                                 | Відтік кінцевих споживачів                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Антимонопольна політика                                              | Падіння ринку                                                                                 | Відтік кінцевих споживачів                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ</b>                                            |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Рівень інфляції                                                      | Виникнення додаткового попиту, зміна характеру закупівель. Зменшення платоспроможного попиту. | Підвищення попиту на товари тривалого користування, закупівлі товарів тривалого зберігання «про запас». Необхідність постійного контролю обсягів виробництва.                                                                                                                                                              |
| Купівельна спроможність                                              | Підвищення вартості фінансових ресурсів, посилення позицій компаній,                          | Імовірно, вимушене скорочення товарного запасу, згорання програм кредитування.                                                                                                                                                                                                                                             |

## Закінчення таблиці 3.6

|                                                              |                                                                                                 |                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коливання курсу долара і євро                                | Посилення нестабільності українських виробників                                                 | Зниження попиту на імпортні товари, але може підвищити попит на вітчизняні товари                               |
| Зміна витрат на енергоресурси                                | Додаткові витрати, ріст цін на сировину                                                         | Збільшення витрат, що вплине на собівартість товарів, та і на кінцеву ціну                                      |
| Нестача оборотних коштів                                     | Банкротство компаній, зменшення конкуренції на ринку                                            | Спад виробництва.<br>Зменшення частки ринку.                                                                    |
| Зменшення інвестицій                                         | Банкротство компаній, зменшення конкуренції на ринку                                            | Можливі складності з випуском нової продукції, зменшення асортименту.                                           |
|                                                              |                                                                                                 | Недостатність коштів на амортизацію, сировину та ін.                                                            |
| <b>НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ФАКТОР</b>                              |                                                                                                 |                                                                                                                 |
| Інновації в області харчування та агропромислового комплексу | Зростання конкурентної складової дає реальні можливості для розвитку компанії                   | Цінова конкуренція з боку інших роздрібних мереж.<br>Випуск нової продукції, розширення асортименту             |
| Впровадження продуктивних інновацій                          |                                                                                                 |                                                                                                                 |
| Розвиток мобільних інновацій                                 | Дозволяє підвищувати продажі шляхом інформування та он-лайн продажів                            | Розширення клієнтської бази                                                                                     |
| Технологічний розвиток України                               | Роздрібні мережі, які мають кошти автоматизації, отримують перевагу по витратах                 | Зважаючи на те що компанія є міжнародною, даний фактор не суттєво відображається на діяльності                  |
| Технологічна політика країни                                 |                                                                                                 |                                                                                                                 |
| Доступ до передових технологій                               | Дозволяє підвищувати продажі                                                                    | Розширення клієнтської бази.<br>Випуск нової продукції, розширення асортименту                                  |
| <b>СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ФАКТОР</b>                                |                                                                                                 |                                                                                                                 |
| Демографічна ситуація                                        | Старіння нації, зменшення трудових ресурсів                                                     | Зменшення кількості споживачів                                                                                  |
| Базові цінності споживачів                                   | Стимулюють розвиток нових технологій, вдосконалення програм                                     | Збільшення асортименту.<br>Розширення частки ринку.                                                             |
| Доходи населення                                             | У разі збільшення доходів споживачів галузь має можливості до розвитку та насичення, та навпаки | Збільшення обсягів виробництва, та реалізації.<br>Ріст прибутку компанії.                                       |
| Інноваційні тенденції в галузі                               | Розширення виробництва, збільшення робочих місць.<br>Інноваційна діяльність                     | Маючи сторічний досвід та підтримку міжнародної мережі можливість розширяти асортимент та збільшувати прибуток. |

Дослідження отриманих даних показує, що найбільш впливовими факторами на діяльність мережі кафе The Varenik є технологічні та економічні.

Причому ці фактори мають позитивний вплив, тобто можливість розширення виробничих потужностей, використання новітніх технологій, розробка конкурентоспроможних технологій, високий ступінь інноваційності тощо.

Щодо політико-правових факторів, то вони мають негативний вплив, але незначний. Соціокультурні (демографічні) фактори мають позитивний вплив, оскільки люди зацікавлені в інноваціях та традиціях і підтримують вітчизняного виробника. Тому можна вважати мережу кафе "The Varenik" досить розвиненою компанією.

Технологічні фактори охоплюють незначні відхилення в політичних, правових та економічних факторах. У таблиці 3.7 представлено вплив різних факторів на діяльність компанії за допомогою PEST-аналізу.

Таблиця 3.7

## PEST-аналіз

| Фактор                                                               | Вага впливу | Дія фактору | Експертна оцінка (вірогідність впливу) |    |    |    | Середня оцінка | Зважена середня |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------------------------|----|----|----|----------------|-----------------|
|                                                                      |             |             | E1                                     | E2 | E3 | E4 |                |                 |
| 2                                                                    | 3           | 4           | 5                                      | 6  | 7  | 8  | 9              | 10              |
| <b>ПОЛІТИКО-ЗАКОНОДАВЧИЙ ФАКТОР</b>                                  |             |             |                                        |    |    |    |                |                 |
| Зміна законодавства в сфері оподаткування та ліцензування            | 0,07        | -           | 3                                      | 5  | 2  | 4  | 3,5            | 0,25            |
| Державний контроль за діяльністю бізнесу                             | 0,06        | -           | 3                                      | 3  | 2  | 5  | 3,25           | 0,20            |
| Політична стабільність                                               | 0,01        | +           | 1                                      | 2  | 1  | 3  | 1,75           | 0,02            |
| Позиція держави по відношенню до інших країн                         | 0,08        | +           | 5                                      | 5  | 4  | 3  | 4,25           | 0,34            |
| Захоплення ринку західними компаніями                                | 0,08        | +           | 5                                      | 4  | 5  | 2  | 4              | 0,32            |
| Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі | 0,08        | -           | 5                                      | 5  | 4  | 4  | 4,5            | 0,36            |
| Війна в Україні                                                      | 0,08        | -           | 5                                      | 5  | 4  | 3  | 4,25           | 0,34            |
| Податкова політика країни                                            | 0,06        | -           | 3                                      | 3  | 2  | 5  | 3,25           | 0,20            |
| Антимонопольна політика                                              | 0,06        | +           | 4                                      | 3  | 4  | 2  | 3,25           | 0,20            |
| <b>ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ</b>                                            |             |             |                                        |    |    |    |                |                 |
| Рівень інфляції                                                      | 0,08        | -           | 4                                      | 3  | 5  | 5  | 4,25           | 0,34            |
| Купівельна спроможність                                              | 0,07        | -           | 3                                      | 5  | 2  | 4  | 3,5            | 0,25            |
| Коливання курсу долара і євро                                        | 0,05        | -           | 4                                      | 2  | 3  | 3  | 3              | 0,15            |
| Зміна витрат на енергоресурси                                        | 0,08        | -           | 5                                      | 4  | 5  | 3  | 4,25           | 0,34            |
| Нестача оборотних коштів                                             | 0,06        | -           | 4                                      | 3  | 4  | 2  | 3,25           | 0,20            |
| Зменшення інвестицій                                                 | 0,08        | -           | 5                                      | 5  | 4  | 3  | 4,25           | 0,34            |
| <b>НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ФАКТОР</b>                                      |             |             |                                        |    |    |    |                |                 |
| Інновації в галузі                                                   | 0,07        | +           | 3                                      | 5  | 2  | 4  | 3,5            | 0,25            |
| Досягнення в області техніки                                         | 0,06        | +           | 4                                      | 3  | 4  | 2  | 3,25           | 0,20            |
| Розвиток мобільних пристроїв                                         | 0,08        | +           | 5                                      | 5  | 4  | 3  | 4,25           | 0,34            |
| Технологічний розвиток                                               | 0,05        | +           | 1                                      | 3  | 4  | 3  | 2,75           | 0,14            |
| Технологічна політика країни                                         | 0,04        | +           | 1                                      | 2  | 3  | 4  | 2,5            | 0,10            |
| Доступ до передових технологій                                       | 0,07        | +           | 3                                      | 5  | 2  | 4  | 3,5            | 0,25            |
| <b>СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ФАКТОР</b>                                        |             |             |                                        |    |    |    |                |                 |
| Демографічна ситуація                                                | 0,07        | -           | 2                                      | 4  | 5  | 4  | 3,75           | 0,26            |

Результатом PEST-аналізу мережі кафе "The Varenik" є виділення основних факторів зовнішнього макросередовища, які будуть створювати можливості та загрози для компанії протягом прогнозованого періоду.

В результаті проведеного дослідження можна визначити:

- зміни в законодавстві дозволяють компанії скористатися сприятливими можливостями для завоювання ринку та розширення бізнесу;
- війна є основною загрозою для компанії, оскільки в цьому випадку компанія зазнає величезних збитків і страждає економіка всієї країни;
- економічна нестабільність країни становить загрозу для компанії;
- соціально-культурний рівень населення позитивно впливає на розвиток компанії в цілому.

Наведене вище дослідження показує, що мережа кафе "The Varenik" є успішною компанією зі стабільними та міцними зв'язками зі споживачами в основних категоріях продукції, яка працює на конкурентному ринку з валютними, політичними та економічними ризиками через необхідність імпортувати сировину та обладнання.

Як результат, конкурентними перевагами мережі кафе "The Varenik" є:

- високоякісний асортимент продукції;
- великі можливості у сфері наукових досліджень;
- широке географічне розповсюдження;
- корпоративна культура та цінності компанії.

Реальна конкурентна перевага є результатом поєднання сильних сторін, які розвивалися протягом багатьох років по всьому ланцюжку створення вартості і які важко повторити.

Окрім конкурентних переваг, компанія стикається з низкою викликів:

- брак вільного капіталу для зростання компанії;
- високі постійні витрати на управління та збут;

Ці та інші проблеми компанії можуть бути вирішені при правильному виборі стратегії діяльності компанії.

На сьогодні мережа кафе "The Varenik" не залучає франчайзингових партнерів в Україні і лише розвиває власну мережу кафе.

В Україні постійно з'являються нові конкуренти, а будь-яка конкуренція є позитивним фактором розвитку. Це один з небагатьох об'єктивних чинників, які підвищують якість послуг і продуктів та мотивують учасників ринку інвестувати більше і подвоювати свої зусилля.

Від цього виграють не тільки відвідувачі, а й вся країна. Відкриваючи франшизу The Varenik в будь-якій країні, варто враховувати, що компанія є дуже вимогливою для кандидатів. Ринки європейських країн є дуже цікавими і перспективними для подальшого розвитку мереж швидкого харчування. Тому підприємцям цих країн варто задуматися про покупку франшизи, оскільки умови отримання франшизи для них дуже вигідні. Розглянемо переваги та недоліки франшизи (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

| ПЕРЕВАГИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | НЕДОЛІКИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впізнаваність торгової марки.</li> <li>2. Фіксовані відрахування на рекламу. Сам франчайзі не займається питаннями реклами, він вносить фіксований відсоток з прибутку - 4,5%.</li> <li>3. Чітко розроблена стратегія і готовий проект. Компанія славиться налагодженим механізмом дій, чіткими і строгими стандартами якості і технологіями. Купуючи франшизу кафе The Varenik франчайзі отримує всі необхідні інструкції починаючи від рецептури страв і закінчуючи регламентом обслуговування відвідувачів.</li> <li>4. Система навчання. Незалежно від займаної посади всі співробітники отримують необхідні їм знання. У міру просування по кар'єрних сходах працівники будуть проходити нові тренінги та курси.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока вартість франшизи і великі стартові інвестиції. The Varenik відомий великими вкладеннями в бізнес. І ці суми становлять від 0,5 млн доларів. Але також вони можуть різнитися залежно від регіону, тому при вирішенні відкрити The Varenik варто звернутися в представництво компанії за місцем.</li> <li>2 «Плинність» персоналу. Так як основна частина працівників – студенти і недавні випускники вузів, то варто очікувати того, що вони на довго не затримуються на цьому місці роботи. З цієї причини доведеться постійно займатися набором персоналу.</li> <li>3. Високі вимоги франчайзера. Вони стосуються не тільки значного початкового капіталу, але і досвіду успішної підприємницької діяльності та управління персоналом.</li> <li>4. Повна залежність від франчайзера. Це типова умова при роботі по франшизі, але в разі прийняття рішення відкрити The Varenik доведеться не тільки діяти за всіма стандартами компанії, але і миттєво впроваджувати всі нововведення і брати участь у всіх необхідних заходах</li> </ol> |

Наступним важливим кроком у визначенні ймовірності ефективної франшизи є визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз, тобто проведення SWOT-аналізу. SWOT-аналіз франчайзингової компанії наведено в таблиці 3.9

Таблиця 3.9

## SWOT-аналіз франчайзингової компанії кафе "The Varenik" (Україна)

| <b>СИЛЬНІ<br/>СТОРОНИ (S)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>СЛАБКІ СТОРОНИ<br/>(W)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Авторитет на ринку.<br>2) Відомий бренд.<br>3) Висока якість продукції.<br>4) Помірні ціни на продукцію.<br>5) Профільна диверсифікація.<br>6) Маркетингова політика та наявність стратегічного планування.<br>7) Наукові дослідження та сучасна виробнича база.<br>8) Довіра споживачів та широка клієнтська база.<br>9) Навчений мотивований персонал. | 1) Висока конкуренція на ринку.<br>2) Наявність товарів-замінників.<br>3) Швидке зношування виробничого обладнання.<br>4) Вплив зацікавленості співробітників на розвиток компанії занизький.<br>5) Відсутність вільних коштів для розвитку компанії.<br>6) Високі постійні витрати на управління та збут.<br>7) Слабке управління взаємовідносинами з клієнтами. |
| <b>МОЖЛИВОСТІ<br/>(O)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>ЗАГРОЗИ (T)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1) Достатній потенціал попиту та можливість його розширення.<br>2) Послаблення позицій конкурентів.<br>3) Можливість інтеграції.<br>4) Поява інноваційних технологій.                                                                                                                                                                                       | 1) Наявність сильних конкурентів на ринках.<br>2) Посилення долі конкурентів на ринках.<br>3) Зростання податкового тиску.                                                                                                                                                                                                                                        |

Вивчаючи мікросередовище кафе "The Varenik" (Україна), ми можемо:

- систематизувати проблемні ситуації;
- краще зрозуміти структуру ресурсів з метою покращення діяльності та розвитку компанії в майбутньому;
- моніторити загальний стан зовнішнього бізнес-середовища;
- виявити та використати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти;
- обирати найкращий шлях розвитку та уникати загроз;
- приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу.

## РОЗДІЛ 4

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ КАФЕ "THE VARENIK" В УКРАЇНІ

#### 4.1. Проблеми розвитку мережі кафе

Війна кардинально змінила ринок і бізнес-середовище в Україні. Внаслідок тимчасової окупації територій, переселення великої кількості людей у західні регіони України та за кордон, а також зниження та зміни попиту, вітчизняному бізнесу довелося терміново переглядати свої стратегії, змінювати фокус і шукати нові способи обслуговування споживачів, щоб утриматися на плаву.

Однак, незважаючи на величезні втрати, коли чверть кафе зникла з ринку, мережа "The Varenik" відновилася. Це сталося завдяки новим методам, таким як онлайн-замовлення, замовлення на винос, самовивіз продукції, адаптація меню для виносної торгівлі та повна діджиталізація ресторанних операцій.

Цього року франчайзингова мережа проводила обережну бізнес-політику, оскільки підприємці зосередилися на збереженні персоналу, виробничих потужностей та інфраструктури. Через війну власники франчайзингових кафе "The Varenik" змінили методи управління бізнесом, щоб вижити і подумати про подальший розвиток.

Загроза втрати людських ресурсів та матеріальних благ спонукає підприємців шукати альтернативні шляхи виживання, стабільності та перспектив розвитку бізнесу. Велике значення має участь ресторанних підприємств у розробці стратегії післявоєнної відбудови економіки країни та у забезпеченні готовності України до вступу в Європейський Союз.

Чітке розуміння поточного стану української ресторанної індустрії, знання останніх тенденцій і досвіду країн, що відновлюються після стихійних лих і збройних конфліктів, є одними з ключових факторів позитивних змін у майбутньому мережі кафе "The Varenik".

Майбутнє української індустрії громадського харчування залежатиме від рівня безпеки, тривалості воєнного стану та, відповідно, кількості втрачених закладів – як втрачених через фізичні пошкодження, так і втрачених клієнтів через переміщення людей у безпечніші райони або нездатність закладів швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі бізнесу.

На цьому етапі важливо передбачити, що може статися, і креативно вирішувати кожну проблему в міру її виникнення. Державні інвестиції та підтримка також збільшать шанси на швидке подолання кризи. У довгостроковій перспективі інтерес до України та її героїчного народу збільшить кількість іноземних клієнтів, а можливості працевлаштування – кількість іноземного персоналу та представників інших культур.

Тому на даному етапі франчайзери мережі кафе "The Varenik" вже працюють над альтернативами інтеграції міжкультурного менеджменту в систему управління ресторанним бізнесом.

Ресторанна індустрія повинна "стати з колін" у перших рядах. Навіть там, де йдуть бойові дії, є ресторани, перетворені на польові кухні. Цивільне населення, яке ховається в укриттях від обстрілів, внутрішньо переміщені особи і, перш за все, воїни, які захищають кордони і незалежність, потребують гарячої їжі. Кухарі, які раніше готували їжу для сотень туристів, тепер мають нагодувати тисячі людей, роблячи таким чином свій внесок у Перемогу, адже сьогодні кожен українець має власну лінію фронту.

Десятки ресторанів, кафе та кав'ярень працюють на волонтерських засадах у містах, де ведуться військові дії в країні. У цьому контексті франчайзер мережі кафе "The Varenik" планує відкрити кілька філій на сході та півдні України у 2024 році.

Таблиця 4.1

Проблеми мережі кафе "The Varenik" в Україні та можливі  
шляхи їх вирішення в поточній ситуації

| Складова                     | Проблема                                                                                                                                                                       | Ймовірні шляхи вирішення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Матеріальна складова</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– фізичне знищення закладів готельно-ресторанного бізнесу;</li> <li>– простій вільного номерного фонду;</li> <li>– логістика</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– післявоєнна відбудова;</li> <li>– оренда нового приміщення;</li> <li>– відкриття закладів за кордоном;</li> <li>– орієнтація готелів на реабілітаційні послуги;</li> <li>– розміщення ВПО;</li> <li>– максимальний перехід на товари, послуги та продукти місцевих виробників</li> </ul>                                                    |
| <b>Фінансова складова</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– здорожчання позицій меню;</li> <li>– зростання витрат на оплату праці, придбання товарів та послуг</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– заміна інгредієнтів страв;</li> <li>– зміна позицій меню;</li> <li>– залучення багатофункціонального персоналу;</li> <li>– динамічне ціноутворення;</li> <li>– пошук нових постачальників;</li> <li>– допустиме зниження якості обслуговування</li> </ul>                                                                                   |
| <b>Трудова складова</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– дефіцит кадрів</li> </ul>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– навчання та підготовка молодих спеціалістів;</li> <li>– сприяння трудовій імміграції іноземців та осіб без громадянства</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Енергетична складова</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– блекаут;</li> <li>– перебої з електро-тагазопостачанням</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– організація опалення за допомогою твердопаливного котла;</li> <li>– використання геліосистем;</li> <li>– використання біопалива;</li> <li>– наявність генераторів</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| <b>Інформаційна складова</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– інформаційна війна;</li> <li>– морально-психологічний стан персоналу і клієнтів</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– робота над позбавленням росії права участі у конкурсах, змаганнях, рейтингах у сфері ГРБ</li> <li>– дати відчуття потрібності, як персоналу так і клієнтам;</li> <li>– створення приємної атмосфери, що викликає ностальгію</li> </ul>                                                                                                      |
| <b>Безпекова складова</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність власного укриття</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– їжа тільки на виніс;</li> <li>– концентрація на доставці;</li> <li>– виробництво сублімованого харчування для військових;</li> <li>– харчуванням ЗСУ, ТРО, ДСНС, Нацполіції, медичних закладів;</li> <li>– проектування нових об'єктів ГРБ лише з наявністю бомбосховища;</li> <li>– модернізація закладів ГРБ з позиції безпеки</li> </ul> |

Ми вважаємо, що активна практика започаткування підприємництва за кордоном є важливою для збереження та розвитку української мережі кафе "The Varenik". Прибутки, отримані від підприємницької діяльності за кордоном, можуть стати рушійним фактором у післявоєнній відбудові та розвитку української ресторанної індустрії.

Для того, щоб вижити, українській мережі кафе "The Varenik" необхідно адаптуватися до щоденних змін і скористатися перевагами ситуативного менеджменту.

#### **4.2. Перспективи розвитку мережі кафе "The Varenik"**

*Основні виклики, з якими зіткнулися власники мережі ресторанів "The Varenik" в Україні після початку війни*

*Забезпечення безпеки.* Після початку війни люди почали переїжджати на захід країни, де вони були у відносній безпеці (під час війни вся територія України є небезпечною).

*Відсутність клієнтів.* На початку повномасштабної війни було незрозуміло, навіщо люди зараз подорожують або ходять у ресторани. У Києві, наприклад, сфера послуг все ще працювала, але людей було набагато менше, ніж до війни. До війни місто відвідували сотні тисяч людей, а зараз – лише 10 % від минулорічної відвідуваності.

*Збереження команди.* Найгірше для ресторанів – це неможливість щось передбачити в такій ситуації. На даний момент команда вирішила, що поки є можливість працювати у відносній безпеці, треба продовжувати це робити.

Перше і найголовніше, що потрібно зробити – це зберегти команду і підтримати її. Таким чином, ефективне функціонування і розвиток сучасного ресторанного підприємства залежить не тільки від якості продукції, що випускається, ефективності і темпів виробництва та операцій, але і від успішності та ефективності управління логістикою, яка сьогодні вимагає великого динамізму і гнучкості в прийнятті рішень.

*Ми вважаємо, що під час війни необхідно оптимізувати основні процеси мережі кафе "The Varenik", а саме:*

*- розробка різних планів роботи. Якщо раніше був лише один план, то зараз потрібно скласти чотири: оптимістичний план, песимістичний план, реалістичний план і план найгіршого сценарію. Тому необхідно прораховувати витрати при різних рівнях навантаження. Також потрібно щодня відстежувати та аналізувати витрати та доходи;*

*- бути чесними зі своєю командою та розробити оновлену систему роботи. Потрібно організувати роботу так, щоб витрати залежали від навантаження. Крім того, домовитися з працівниками, що вони отримуватимуть зарплату за виконаний обсяг роботи. Наприклад, офіціанту в ресторані можна платити погодинно або за зміну. Необхідно відверто поговорити з працівниками про те, що в умовах воєнного стану в не можна гарантувати безперервну виплату заробітної плати, як раніше. Тому необхідно планувати кількість працівників на наступний день, аналізувати навантаження і знати, які працівники потрібні завтра;*

*- не обмежувати кількість працівників. Це питання сервісу. Сьогодні гості готові сприймати менше сервісу, але якість залишається такою ж самою.*

*- скоротити кількість послуг. Оптимізувати меню. Сьогодні деякі ресторани скорочують кількість страв удвічі або втричі, щоб обмежити витрати на зберігання та кількість працівників, які їх готують. Іншими словами, варто продовжувати пропонувати гостям їжу та сервіс, але з обмеженнями.*

*- посилення корпоративного напрямку. Багато міжнародних організацій приїжджають в Україну, щоб допомогти. Є також бізнеси, які переїжджають. Вони шукають приміщення для проживання та харчування. Є можливість мати постійних гостей і забезпечувати стабільне харчування. У цьому випадку потрібно бути більш гнучкими.*

- *не забувати про маркетинг*. Маркетингові бюджети – це те, що ні в якому разі не можна скорочувати під час кризи. Хоча 99% рестораторів замислювалися про скорочення маркетингових бюджетів у важкі часи, важливо розуміти, що це безпосередньо впливає на дохід [29].

Наприклад, ситуаційний маркетинг сьогодні особливо важливий. І в Україні є багато випадків, коли компанії підвищували впізнаваність бренду, надаючи своєчасну, якісну реакцію на ту чи іншу подію.

Чого не варто робити зараз, це ставити свій бізнес на паузу і чекати кращих часів. Взагалі, очікування певної події є неефективним у сьогоднішніх реаліях, коли важко щось передбачити. Тому необхідно шукати нові шляхи оптимізації процесів і продовжувати працювати, сплачувати податки та розвивати бізнес в Україні.

Для того, щоб українська мережа кафе "The Varenik" досягла бажаних результатів, необхідно розробити відповідні методи управління та оптимізувати всі процеси мережі, тобто забезпечити впровадження *процесного підходу* в довгостроковій перспективі.

*Процесний підхід* розглядає організацію як серію взаємопов'язаних процесів, обмежених простором і часом. Метою процесного підходу до управління є оптимізація взаємопов'язаних функцій (дій), які в той же час складаються з ряду взаємопов'язаних функцій.

Використання процесного підходу в управлінні бізнесом дозволяє системно ідентифікувати процеси, управляти ними та взаємодіяти з ними в узгодженому порядку (рис. 4.1).

Позитивними проявами впровадження процесного (процесно-орієнтованого) управління є наступні [28]:

- удосконалення організаційної структури управління;
- оптимізація бізнес-процесів, зміщення акценту з продуктивності на якість продукції;
- стандартизація та сертифікація систем управління бізнесом;
- соціальна відповідальність та зміна мотивації праці;

- впровадження проектного менеджменту в бізнес-діяльність;
- перехід до гнучкого та проактивного розвитку бізнесу;
- консолідація партнерських відносин з усіма зацікавленими сторонами;

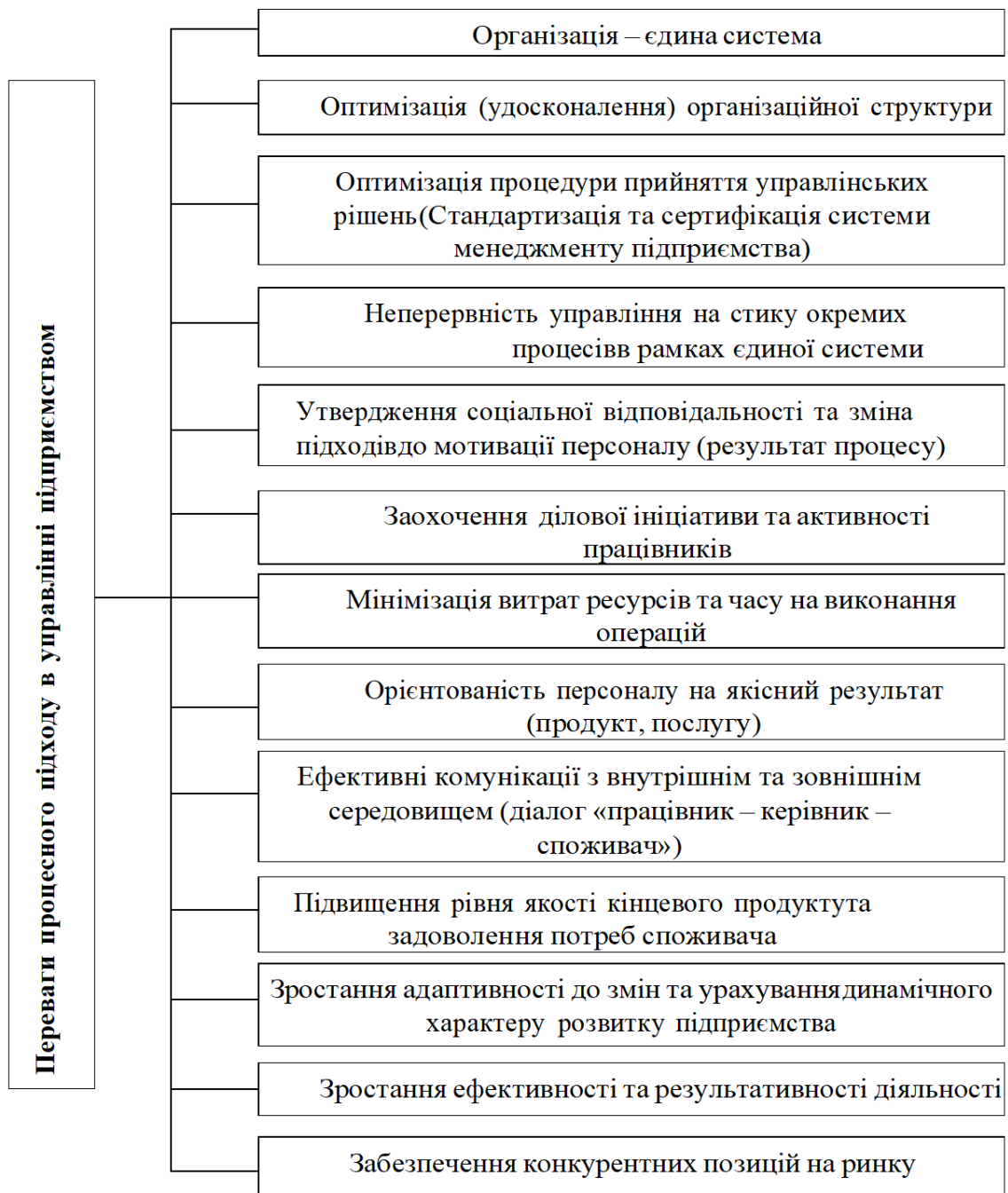


Рис. 4.1. Переваги перспективного процесного управління мережею кафе "The Varenik" [28]

- налагодження ефективної комунікації між внутрішнім та зовнішнім середовищем, що знаходить своє відображення у використанні сучасних інформаційних систем та налагодженні діалогу "працівник-менеджер-споживач", а також створення системи постійного самовдосконалення.

При процесному підході управління розглядається як окремий вид діяльності, що зводиться до координації бізнес-процесів і впливу на підлеглих, щоб вони діяли відповідно до стратегічних ліній розвитку організації та досягнення поставлених цілей.

Дослідження показали, що в сучасних умовах, які швидко змінюються, для забезпечення конкурентних позицій на ринку необхідно обрати такий метод управління бізнесом, який здатен швидко реагувати на всі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Аналіз характеристик основних підходів до управління діяльністю мережі кафе "The Varenik" показав, що для руху вперед у динамічному ринковому середовищі та в умовах жорсткої конкуренції найбільш доцільним є впровадження процесного підходу.

Порівняння переваг і недоліків процесного підходу дозволило зробити висновок, що процесний підхід є пріоритетним, який орієнтований на вдосконалення системи управління процесами організаційної системи та кращими практиками, поєднання яких забезпечить підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу за рахунок максимального задоволення потреб клієнтів. Управління процесами означає прийняття управлінських рішень на основі поточної ситуації в міру виникнення проблем.

Під впливом контрольованих факторів процеси в логістичній ланці змінюються, кількість задіяних ресурсів не заплановано змінюється, а внутрішні конфлікти, що виникають в результаті, вимагають компетентних управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ

Франчайзинг є одним з найпоширеніших і найуспішніших способів ведення бізнесу в сучасному світі. Актуальність франчайзингу стає все більш очевидною в сучасній глобалізованій економіці, де підприємства постійно шукають ефективні способи виходу на нові ринки.

Франчайзинг дозволяє підприємствам ресторанного бізнесу швидко і успішно розширюватися, залучаючи місцевих підприємців, які хочуть вести власний бізнес під впізнаваною торговою маркою.

Франчайзинг дає можливість бізнесу розширити свою частку ринку, зменшити ризики та витрати на відкриття нових точок, а також ефективно управляти дистрибуцією товарів і послуг. Він створює сприятливе середовище для підприємницької діяльності та розвитку, допомагає створювати нові робочі місця та зміцнювати місцеву економіку.

"The Varenik" – це перше кафе, яке пропонує можливість скуштувати справжню українську національну страву – вареники. Заклад пропонує вареники різних смаків – солодкі, солоні, десертні, з різноманітними начинками.

Головною перевагою кафе є їхня виняткова свіжість. Клієнти замовляють вареники, які ліпляться на їхніх очах, тому немає необхідності використовувати заморожені напівфабрикати. Франшиза "The Varenik" – це вигідне інвестиційне рішення. Компанія активно прагне розвивати свій бізнес. Тому пропонує послугу відкриття ресторанів за договорами франчайзингу.

"The Varenik" – це мережа ресторанів, яка налічує більше десятка закладів. У цих ресторанах подають справжні домашні вареники та пиріжки. Мережа ресторанів працює переважно в Україні.

Ще однією особливістю мережі ресторанів є те, що традиційними та основними стравами є вареники та домашні пельмені. Ці страви готуються швидко на очах у відвідувачів. Для приготування використовується борошно тільки найкращої якості, а також дуже свіже і натуральне м'ясо – свинина, телятина і курятина.

"The Varenik" – це справжній сімейний ресторан, де вперше показують, як готують справжню домашню їжу вручну. Тут використовують різні старовинні сімейні рецепти вареників та пельменів, але адаптували їх до сучасного темпу та стилю життя. Пообідати або поснідати в ресторані вареників може практично кожен відвідувач, адже всі страви дуже доступні і недорогі. Але при цьому страви дуже смачні та якісні. Для заморожування раніше приготованих страв у ресторані використовується спеціальна шокова морозильна камера. Після розморожування страви залишаються свіжими і не втрачають своїх смакових якостей.

Головна відмінність мережі ресторанів "The Varenik" від інших подібних закладів – широкий асортимент продукції та низькі ціни. Продукти та страви підходять для всієї родини. Дизайн ресторану дуже світлий і затишний. Підприємцям надається цілодобова маркетингова підтримка та підтримка продажів. Мережа має більш ніж восьмирічний досвід роботи в ресторанному бізнесі та франчайзингу. Фактичний термін окупності нового ресторану становить близько 12 місяців, а роялті набагато нижчий, ніж у інших франшиз, і становить лише 4% від обороту на місяць. Невеликі інвестиції та повна підтримка бренду дозволять швидко набрати кількість постійних клієнтів.

Франчайзер ("The Varenik") відповідає за розробку, експлуатацію, систему кафе, які готують, збирають, упаковують та продають обмежене меню продуктів з доданою вартістю, за "системою українських страв".

Умови франшизи такі: інвестиції в бізнес становлять приблизно 1-1,5 млн. дол. США. Плата за роялті становить 12,5%, а загальна вартість франшизи – 45 тис. дол. США. Франшиза "The Varenik" приваблює багатьох людей, оскільки бренд дуже популярний.

Незважаючи на високу вартість, вона зазвичай окупається вже в перший рік роботи, а швидке зростання конкурентів дає надію на те, що в майбутньому франшиза "The Varenik" стане більш доступною з точки зору цін і умов.

На основі статистики відгуків, залишених клієнтами в Інтернеті (а саме: Twitter, Facebook, Google, Tripadvisor), ми проаналізували фактори, які дозволили нам провести подальше дослідження українського франчайзингового бізнесу "The Varenik", оскільки аналіз відгуків та зворотного зв'язку є важливим для загальної оцінки бізнесу. Вподобання відвідувачів свідчать про те, що кафе "The Varenik" користується великою популярністю.

Вивчення отриманих даних показує, що найбільший вплив на роботу мережі кафе "The Varenik" мають такі фактори: технологічні та економічні. Наведене вище дослідження показує, що мережа кафе "The Varenik" є успішною компанією зі стабільними та міцними зв'язками зі споживачами в основних категоріях продукції і працює на висококонкурентному ринку, який піддається валютним, політичним та економічним ризикам через необхідність імпортувати сировину та обладнання.

Майбутнє мережі кафе "The Varenik" в Україні залежатиме від рівня безпеки, тривалості воєнного стану та відповідного потенційного скорочення кількості закладів, що може бути зумовлено як фізичним руйнуванням, так і втратою клієнтів через переміщення людей у безпечніші райони або нездатністю закладів швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії.

Для того, щоб вижити, мережі кафе "The Varenik" в Україні необхідно адаптуватися до щоденних змін і використовувати переваги ситуаційного управління.

Тому на даному етапі франчайзер мережі кафе "The Varenik" розробляє альтернативні рішення щодо інтеграції перспективного управління в систему управління ресторанним бізнесом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов І.Т. Бойчук І.В. Маркетингові стратегії підприємства: особливості реалізації з використанням інтернету [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_5\\_4/007-010.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_4/007-010.pdf) (дата звернення: 2.03.2024).
2. Бондаренко Н. М., Савченко Д. В. Ринок франчайзингових послуг в Україні: переваги та недоліки. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 2 (68). С. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-1>.
3. Бурбело Н.О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1(15). С. 88–94.
4. Банєва І., Величко О. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. Modern Economics. 2022. № 36. С. 6–11. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/modern-approachesto-the-organization/> (дата звернення 01.02.2024).
5. Брагіна О.С. Порівняльна оцінка ефективності діяльності підприємства за системним та інтегральним підходами / О.С. Брагіна, Д.Д. Стельмащук // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2023. – № 2 (24). – С. 24-34. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejoru/2023/No2/24.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.02.2023.3. DOI: 10.5281/zenodo.8128405 (дата звернення 01.02.2024).
6. Василевський І. П. Аналіз використання франчайзингу в Україні. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. № 46. С. 43–57.
7. Глушаченко Н. А. Міжнародний франчайзинговий бізнес. URL: [http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8608/1/term%20paper\\_IE\\_Glushachenko.pdf](http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8608/1/term%20paper_IE_Glushachenko.pdf) (дата звернення: 4.02.2024).
8. Грищенко М. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. Трансформаційна економіка. 2023. № 1 (01). С. 10–14.
9. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі.

2022. № 6. С. 19–23.

10. Дослідження ринку франчайзингових послуг в Україні. 2020 рік. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-franchajzingovyh-uslug-v-ukraine-2020-god> (дата звернення: 12.04.2024).
11. Безрукова Н.В. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: особливості розвитку та вплив на світовий валовий продукт. Економічний простір. 2016. № 106. С. 16–25. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LIN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=ecpros\\_2016\\_106\\_4](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LIN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecpros_2016_106_4) (дата звернення: 23.03.2024).
12. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 204–209.
13. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086> (дата звернення: 01.04.2024).
14. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 6 (12). С. 65–77.
15. Кулак Н., Мурована Л. Франшиза як ефективний інструмент ведення готельно-ресторанного бізнесу. Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки. 2019. № 5 (139). С. 93–104.
16. Каталог франшиз. URL: <http://franchisegroup.com.ua/catalog/1> (дата звернення: 23.03.2024).
17. Лазоренко Т., Фролова А. Розвиток франчайзингу у світі та в Україні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 2(17). С. 199–207. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/index.php/en/archive/20/516-2017-12-23-09-22-45> (дата звернення: 23.02.2024).
18. Левицька І., Климчук А., Кожушко С. Проблеми з рівнем оплати праці як

- чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. Академічний огляд. 2023. № 1 (58). С. 148–159.
19. Мартиненко О. О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. Бізнес Інформ. 2018. № 9. С. 253–258. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_9\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_9_38) (дата звернення: 01.02.2024).
  20. Микитюк О., Бенівська К. Особливості девелоперських послуг на ринку франчайзингу України. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 27. С. 108–113.
  21. Мартиненко О.О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. Бізнес Інформ. 2018. № 9. С. 253–258. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_9\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_9_38) (дата звернення: 23.03.2024).
  22. Носирєв О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1 (26). С. 55–68. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/nosyrjev2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/nosyrjev2.htm) (дата звернення: 01.02.2024).
  23. Огінок С. В. Економетричний аналіз впливу франчайзингу на економічне зростання. Причорноморські економічні студії. 2016. № 11. С. 34–37. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/11-2016/8.pdf> (дата звернення: 4.03.2024).
  24. Офіційний сайт Асоціації франчайзингу України. URL: <https://franchising.org.ua> (дата звернення: 4.03.2024).
  25. Офіційний сайт мережі кафе The Varenik в Україні <https://ru-ru.facebook.com/thevarenik.cafe/> (дата звернення: 2.03.2024).
  26. Побоченко Л. М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи. Стратегія розвитку України. 2016. № 1. С. 57–64. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/45.pdf>. (дата звернення: 4.03.2024).
  27. Попри війну 57% мереж франшиз не закрили жодного об'єкта. У чому стійкість франчайзингу? Дослідження Franchise Group. URL: <https://forbes.ua/company/popri-viynu-57-merezh-franshiz-ne-zakrilizhodnogo-obekta-u-chomu-stiykist-franchayzingu-doslidzhennya-franchise-group-28122022-10805> (дата звернення: 4.03.2024).

28. Панфілова Я. Особливості фінансової підтримки підприємництва в Україні. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали міжнародної науковопрактичної конференції, м. Харків, 14 травня 2020 року. Харків, 2020. Ч. 2. С. 61–62.
29. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 29. С. 134 –140.
30. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. Вокс Україна. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chasvijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi/> (дата звернення: 10.04.2024).
31. Романчук К.В. Операції франчайзингу: європейський досвід та українські реалії. Ефективна економіка. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5302> (дата звернення: 23.03.2024).
32. Стригуль Л., Александрова В., Жадан Т. Дослідження сучасного стану та визначення перспектив функціонування індустрії туризму та гостинності України. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2022. № 4. С. 54–58. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/274404> (дата звернення: 01.03.2024).
33. Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 687–689. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/921-tonyuk-m-o> (дата звернення: 23.02.2024).
34. Франчайзинговий ринок України сьогодні. URL: <https://ffc.expert/uk/blog/franchajzingovyj-rynokukrainy-segodnya/https://www.forbes.ru/rating/363769-reyting-franshiz-2018> (дата звернення: 23.10.2019).
35. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. Економічний вісник Донбасу. Менеджмент. 2013. № 1(31). С. 157–160.
36. Черниш О., Вергун А. Розвиток індустрії гостинності в Україні. Інтеграція

- науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції, м. Київ, 10 травня 2022 р. / за ред. А. М. Вергун та ін. Київ : КНУТД, 2022. С. 156–158.
37. Чернодубова Е.В., Мартинов А.А. Переваги функціонального підходу до управління витратами і доходами підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 860–865.
38. Чорій М. Ефективність франчайзингу як форми організації ресторанного бізнесу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2016. № 851. С. 118–127.
39. Franchising News & Events. International Franchise Association. URL: <http://www.franchise.org> (дата звернення: 12.03.2024).
40. 8. 2019. Top 100. Franchises Report: Introduction and Overview. Franchise Group. URL: <https://www.franchisedirect.com/information/2019-top-100-franchises-report-introduction-and-overview> (дата звернення: 15.07.2020).
41. Franchise Business Economic Outlook for, 2022. URL: <https://www.franchise.org/sites/default/franchisegroup.com.ua/catalog-franchise>. (дата звернення: 4.02.2024).
42. Franchise Ventures LLC. “The Franchise Lead Generation Demand Gap: What It Means.” Franchise Insights, 11 Nov. 2021. URL: <https://www.franchiseinsights.com> (дата звернення: 4.02.2024).
43. International Franchise Association. The Profile of Franchising. – Washington, DC: The IFA Educational Foundation. 2022. 23 p. URL: <https://www.franchise.org> (дата звернення: 4.02.2024).

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## Асортимент мережі кафе



Вареники з Картоплею  
700 грам (20 шт.)

250 грн [Купити](#)



Вареники з Вишнею 700  
грам (20 шт.)

250 грн [Купити](#)



Вареники з Капустою 700  
грам (20 шт.)

250 грн [Купити](#)



Вареники з Картоплею та  
Грибами 700 грам (2...

250 грн [Купити](#)



Вареники з Картоплею та  
Кропом 700 грам (20 шт.)

250 грн [Купити](#)



Вареники з Маком 700  
грам (20 шт.)

250 грн [Купити](#)



Вареники з Творогом 700  
грам (20 шт.)

250 грн [Купити](#)



Вареники зі Шпинатом та  
Сиром 700 грам (20 шт.)

250 грн [Купити](#)



Манти 700 грам (18 шт.)

250 грн [Купити](#)



Пельмені з Курятиною  
700 грам (30 шт.)

250 грн [Купити](#)



Пельмені з М'ясом 700  
грам (30 шт.)

250 грн [Купити](#)



Вареники с Потрібкой  
700 грам (20 шт.)

250 грн [Купити](#)



Вареники з Картоплею та  
Печінкою 700 грам (2...

250 грн [Купити](#)



Вареники з М'ясом 700  
грам (20 шт.)

250 грн [Купити](#)



Голубці м'ясні

250 грн [Купити](#)