

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: РОЗРОБКА ФРАНЧАЙЗИНГУ ДИТЯЧОГО ЗАКЛАДУ  
“ПТАШЕНЯ. ДИТЯЧИЙ ПРОСТІР”

на абонемент  
НЕ видається

Виконала: студентка 6 курсу, групи СІП17/М  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Бойкович Соломія

Керівник: Корнецький А.О.

Рецензент: Криса О. Й.



Львів 2019

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ I АКТУАЛЬНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ</b> .....	5
1.1 Опис проблеми .....	5
1.2 Стратегії вирішення проблеми .....	7
1.3 Переваги та недоліки франчайзингу .....	12
1.4 Рівні стійкості франчайзингу в проекті .....	14
1.5 Бізнес-модель проекту .....	17
1.5.1 Портрет клієнта та ціннісна пропозиція .....	17
1.5.2 Модель прибутку .....	23
1.5.3 Джерела стратегічного контролю .....	23
1.5.4 Фокус діяльності .....	24
1.5.5 Організаційна структура .....	25
<b>РОЗДІЛ II СТРАТЕГІЯ ВТІЛЕННЯ ПРОЕКТУ</b> .....	27
2.1 Пакет підтримки для партнера .....	27
2.1.1 Франчайзинговий пакет .....	27
2.1.2 Юридичне оформлення мереж .....	30
2.1.3 Фінансова модель .....	34
2.1.4 Команда запуску проекту та етапи відкриття .....	44
2.2 Стейкхолдери проекту. Аналіз середовища .....	48
2.3 Аналіз потенційних конкурентів .....	53
2.4 SWOT-аналіз .....	55
2.5 Постановка завдань та критерії успішності проекту .....	56
2.6 Оцінка кризових моментів в реалізації стратегії та можливостей їх уникнення .....	62
2.7 Стратегічні перспективи розвитку проекту .....	63
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	64
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	70
<b>ДОДАТКИ</b> .....	72

## ВСТУП

У великих містах України є проблема переповнення та нестачі місць у закладах дошкільної освіти (далі - ЗДО). Це, перш за все пов'язано, з надлишком приміщень садків на початку 90-их, а причиною такого явища є розпад СРСР та криза пострадянських країн, і, як наслідок, спад народжуваності. Тому, такі приміщення віддавалися під інші цілі. У 2000-2005 рр. значно зросла кількість дітей садочкового віку, особливо у великих містах, де найбільша концентрація дошкільнят. Звідси виникають проблеми проходження в дитсадок ("вступні внески" і "фінансова допомога" керівництву), перевищена кількість дітей в ЗДО в середньому у 1,5 рази, і, відповідно, низька якість дошкільної освіти.

На перевагу з'являються приватні заклади, однак позмагатися з державними закладами за розміром території та приміщення, допоміжного персоналу (медперсонал, психолог, логопед, завгосп тощо), харчування аж ніяк не можуть. Незважаючи на спрощення умов ліцензування для приватних закладів, все ж існує низка не виправданих вимог, що не дозволяють таким дошкільним закладам існувати легально у форматі ЗДО.

І хоча на ринку є достатня кількість консалтингових компаній, тренінгів та консультантів, які допомагають фізично відкрити ЗДО, однак не вирішують довгострокової *проблеми* - якісна навчальна програма для дітей та кваліфікація персоналу.

Відсутність якісної програми, яка йде в ногу з часом та відповідає всім потребам портрету зрілої особистості європейського суспільства (сукупність м'яких навичок, взаємодія в соціумі, розвиток емоційного інтелекту, свідомість громадянськість тощо), а також часто некваліфікований персонал є основними проблемами сучасних ЗДО - як на приватному, так і на державному рівні, які потребують довгострокового рішення.

*Метою* дослідження є з'ясувати доцільність створення франчайзингової моделі мережі приватних дитячих садків "Пташеня. Дитячий

простір”. Реалізація мети полягає у постановці та вирішенні наступних завдань:

- дослідити актуальність проблеми на основі статистичних даних;
- проаналізувати доцільність створення франчайзингової моделі у дитячій сфері;
- визначити переваги та недоліки франчайзингу;
- розглянути рівні стійкості франчайзингу в проекті;
- розробити бізнес-модель проекту;
- прописати і пояснити вміст пакету підтримки партнера;
- розглянути юридичні аспекти втілення франчайзингової моделі;
- прописати етапи відкриття франшизи та зони відповідальності;
- здійснити аналіз середовища проекту - стейкхолдерів проекту, конкурентів та потенційних конкурентів, зробити SWOT-аналіз проекту;
- створити дорожню карту проекту та визначити критерії успішності;
- проаналізувати фінансову модель проекту як для франчайзера, так і для франчайзі, врахувавши песимістичний та оптимістичний варіанти розвитку проекту;
- визначити стратегічні перспективи розвитку проекту.

В результаті даного дослідження буде отримана відповідь на питання стосовно доцільності створення франчайзингової моделі “Пташеня. Дитячий простір”, а також перспектив розвитку компанії після її впровадження.



## РОЗДІЛ I

### АКТУАЛЬНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

#### 1.1 Опис проблеми

У Львові та великих містах України є проблема переповнення та, відповідно, нестачі місць в закладах дошкільної освіти (далі - ЗДО) [12; 34; 53]. Це, частково, пов'язано з тим, що у 90х роках відбувся спад народжуваності. Як наслідок, садки пустували, і їх почали здавати в оренду під інші цілі, або ж продавати приміщення. Зараз, коли кількість народжених дітей зросла [47], знову виникла потреба у великій кількості ЗДО, тому їх поступово повертають місту. [12; 46; 48] Задля прозорості запису дітей до садка, створено електронну чергу, де можна вибрати державний ЗДО і зареєструвати дитину. [36] Через закриті списки батьки не можуть побачити, хто вже зареєструвався в дитячий садок, скільки пільговиків, що мають першочергове право на зарахування перебувають у черзі тощо. Ще одним недоліком системи є те, що зареєструвати в садочок дитину можна лише у січні наступного після народження року. У неповні 2 роки дитина не може йти в садок: тобто, якщо 2 роки виповнюється у вересні чи жовтні, то дитина має йти в наймолодшу групу наступного року – майже в 3 роки і чекати свого вступу зайвий рік. Також, якщо діти батьків зареєстровані за місцем проживання в іншому місті, вони не можуть реєструватися в ЗДО, тому альтернативою їм залишається лише приватний заклад. [45] Відповідно, електронний запис дитини до садка не гарантує наявності місця, тому часто батьки залишаються у безвихідному становищі і, також, без можливості виходу на роботу. Наразі розробляються різні стратегії, що стосуються забезпечення місцями дітей: посилити норми масової забудови, подбати про правильну інфраструктуру, дофінансовувати приватні садки (з метою зменшення оплати за дитину), реконструювати приміщення та повертати у власність міста садочкові приміщення, що були здані в оренду під інші цілі. [46] У зв'язку з вище описаною ситуацією садки часто є переповненими: згідно

з дослідженнями Державної статистики України станом на 2016-2017 рр. (найновіші дані представлені Держстатом) по Україні в середньому на 100 місць садків денного перебування припадає від 115 до 125 дітей (Рис. 1).

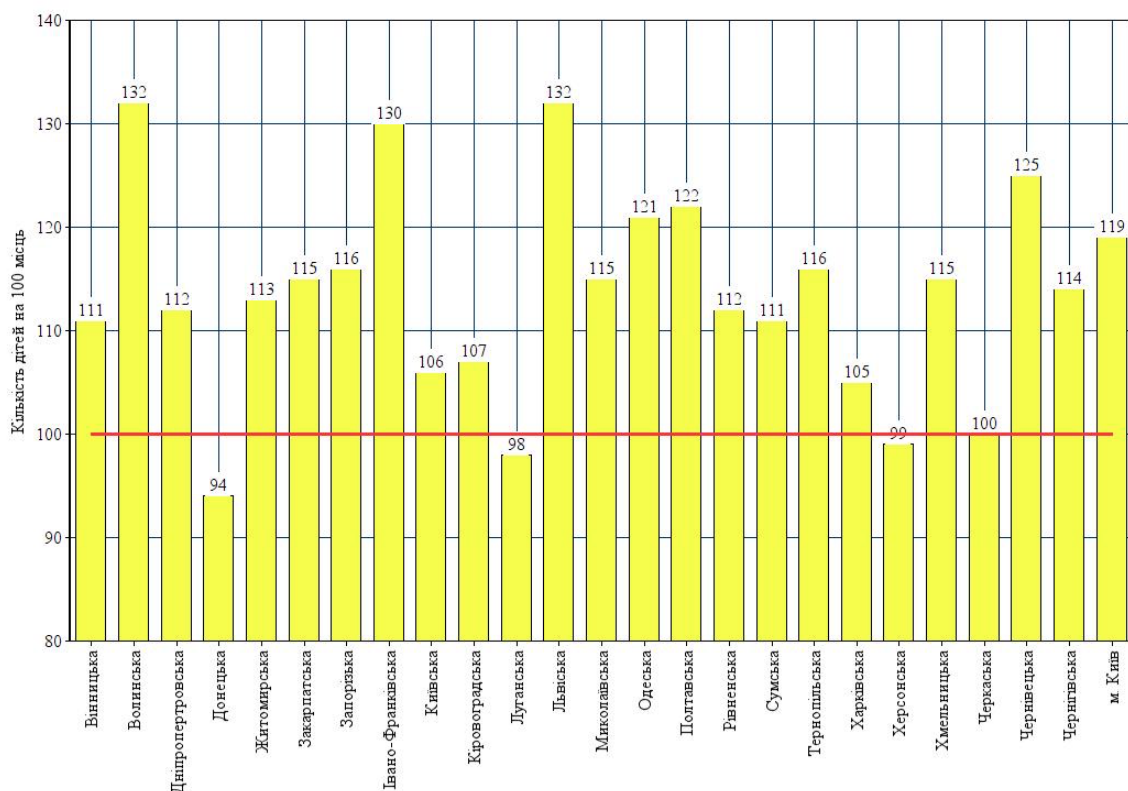


Рис. 1. Кількість дітей на 100 місць садків денного перебування

Альтернатива державним закладам - приватні садки. Клієнти, які відвідують приватні заклади ставлять високі вимоги до навчальної програми та умов садка загалом. Затверджені програми МОН “Стежина”, “Соняшник”, “Дитина” та Базовий компонент дошкільної освіти вдало описують теорію, потреби відповідного віку, але взагалі не дають джерела для практики: що запровадити, які методичні матеріали використати / зробити, скільки часу тощо. [2; 3, с. 21 - 60; 4, с. 52 - 113; 6, с. 12 - 41] День дитини формується безпосередньо педагогом, котрий не має від чого відштовхуватися на практиці і формує програму на основі теоретичних положень та планів. [27]

До слова, для надання освітніх послуг у сфері дошкільної освіти, а зокрема для ведення діяльності дитячого садка повного дня, потрібно отримати ліцензію. [52] Хоча ліцензійні умови значно спростили у зв’язку з

переповненням дитячих садків, однак через такі вимоги як розмір і стан приміщення (тут приватні заклади однозначно поступаються державним), кількість працівників (педагогічних, медичних, технічних), бюрократичні перешкоди, контролюючі перевірки, далеко не всі заклади наважуються податися на отримання ліцензії. Тому, багато дошкільних освітніх закладів ведуть діяльність як “клуб”, “арт-студія”, “простір” тощо, насправді функціонуючи як садок повного дня.

Зважаючи на потребу і бажання батьків забезпечити якісну дошкільну освіту своїй дитині (це і є біль клієнта на якого ми орієнтуємося), приватні заклади часто відкривають самі ж батьки. Відповідно виникає ряд проблем пов'язаних з відкриттям та провадженням дитячого садка: юридичні норми ведення діяльності, тип приміщення, вимоги та ліцензування, методичне наповнення програми дня, набір персоналу тощо. [30, 31]

З метою вирішення проблеми відкриття дитячого садка існують заклади, що надають консультаційну підтримку або ж працюють за схемою моделі франчайзингу. Однак, компанії, що представлені на ринку відповідають на питання як відкрити свій дитячий заклад, але не вирішують довгострокової проблеми - якісна навчальна програма для дітей та кваліфікація персоналу.

## **1.2 Стратегії вирішення проблеми**

“Пташеня. Дитячий простір” (далі - “Пташеня”) веде свою діяльність понад два роки і за цей період компанія розширилася з одного закладу на 35 дітей, до чотирьох закладів, з кількістю на сьогодні понад 150 дітей. З метою подальшого масштабування, а також задля втілення місії - будувати нове дошкільля України - виникла потреба опрацювання та створення франчайзингової моделі.

Франчайзинг - це підприємницька діяльність, згідно з якою на договірній основі одна сторона (франчайзер) передає іншій стороні (франчайзі) за винагороду право використання знаку для товарів і послуг, фірмового

найменування, послуг і виробництва товарів, технологічного процесу, спеціалізованого обладнання. [22]

Організація підприємства на умовах купівлі франшизи значно знижує ризики, пов'язані з веденням підприємницької діяльності, оскільки використовується вже відпрацьована бізнес-модель. Франчайзі зобов'язується надавати послуги чи продавати продукт за тими правилами бізнесу, що встановлює франчайзер. В обмін на здійснення всіх правил та інструкцій, франчайзі отримує право вести діяльність під торговою маркою франчайзера, надавати послуги, використовувати маркетингові технології, експертизу і підтримку. Відповідно, виконання вимог франчайзера допомагає франчайзі отримувати прибуток. Щоб отримати такі права, франчайзі сплачує одноразовий вступний внесок франчайзеру, а також періодичні платежі (роялті) як своєрідну "орендну" плату за використання торгової марки (франчайзі не стає власником ТМ, лише має право нею користуватися на період виплати роялті). Для компанії франчайзера франчайзинг - це спосіб збільшення частки ринку. Для франчайзі - безболісний шлях стати власником бізнесу. [8, с. 2]

На основі аналітичних даних консалтингової компанії "Franchise Group" ринок розвитку франчайзингу в Україні представлений наступним чином (дані 2001- 2018 рр) (Рис. 2):

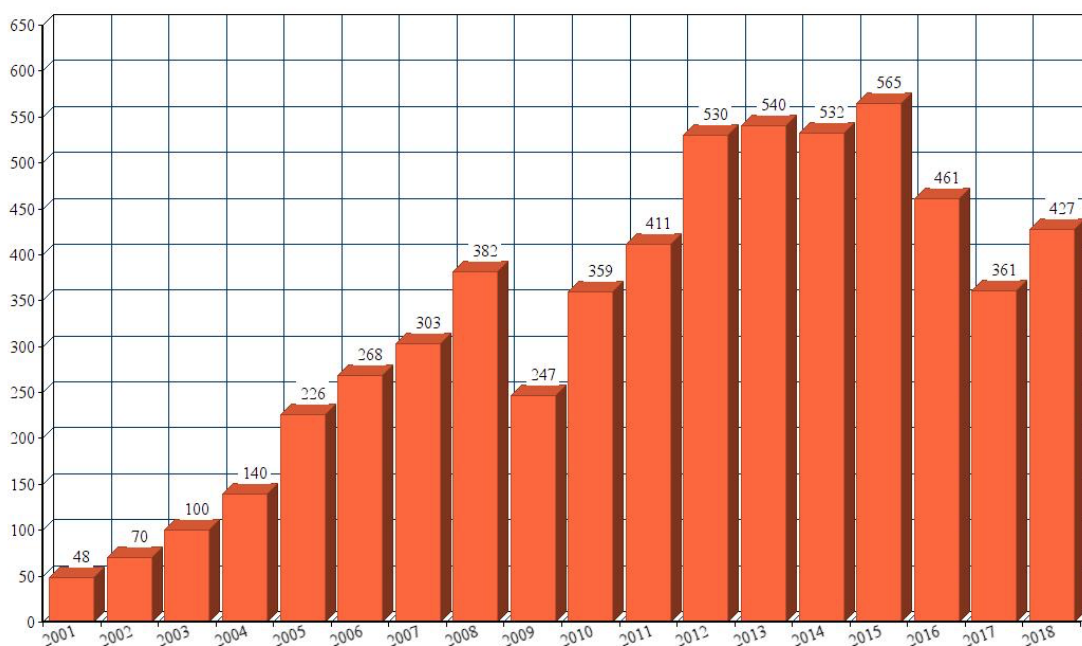


Рис. 2. Динаміка розвитку ринку франчайзингу в Україні

Падіння росту у 2016-2017 році зумовлено закриттям неякісних франшиз з незрілою бізнес-моделлю. Однак, зважаючи на приріст у 2018 році, надалі прогнозується лише збільшення ринку франчайзингових компаній.

Серед галузей, які успішно масштабуються за системою франчайзингу - це громадське харчування та споживчі послуги (останнім часом активно розвиваються логістична, дитяча, б'юті сфери). Співвідношення франчайзингових об'єктів в розрізі галузей виглядає наступним чином (Рис. 3):

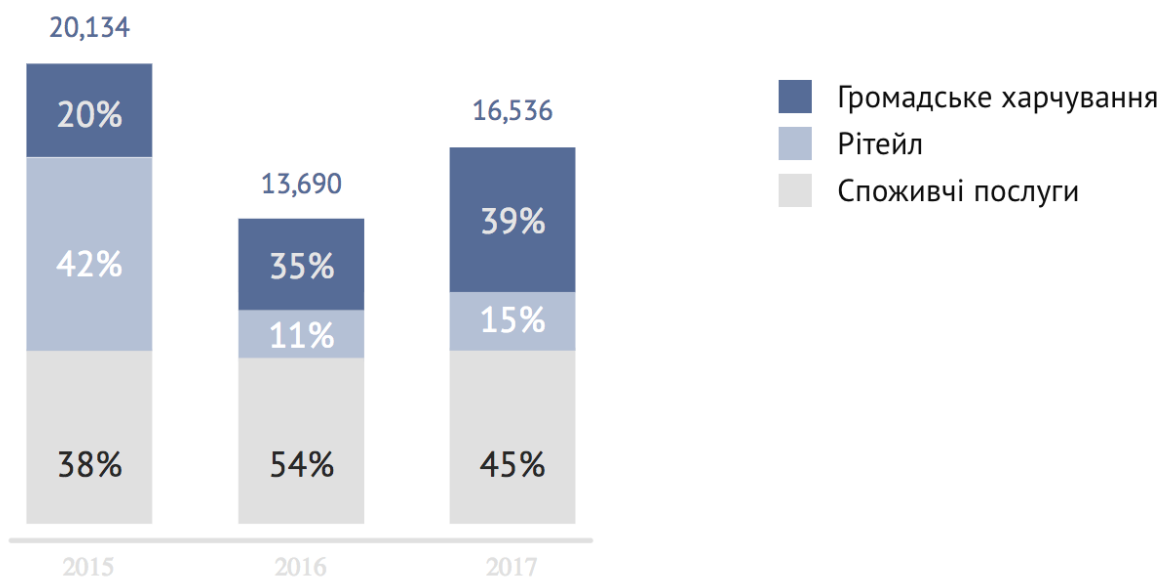


Рис. 3. Співвідношення франчайзингових об'єктів в розрізі галузей в Україні

Якщо проаналізувати міжнародний ринок франчайзингу, то на основі рейтингу інтернет-видання “Entrepreneur”, у рейтингу франшиз “Franchise 500” частки ринку представлені таким чином (Рис. 4): [18]

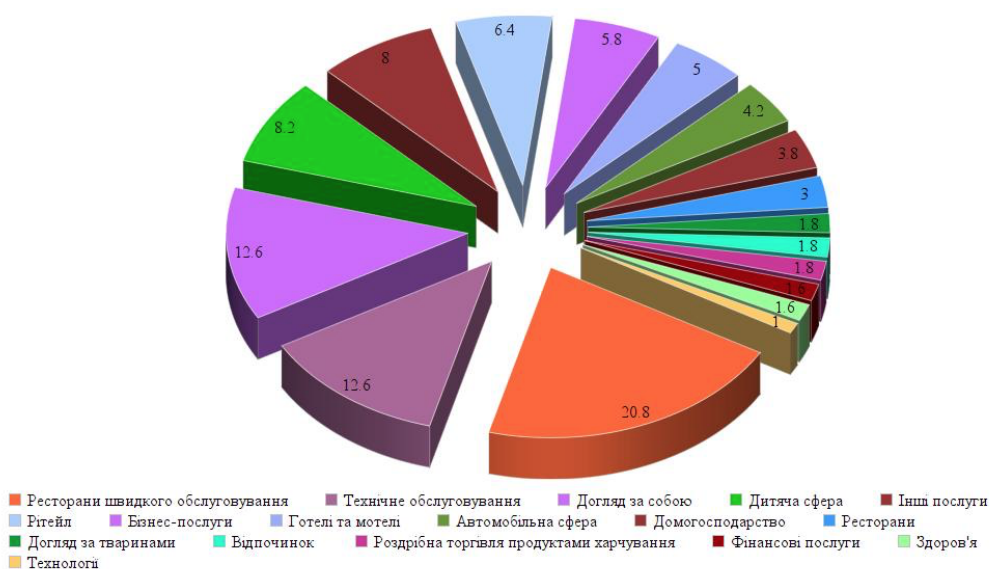


Рис. 4. Міжнародний рейтинг франшиз “Franchise 500”

Як бачимо, дитяча сфера займає 8,2% ринку, з чого можна зробити висновок про успішний розвиток дитячих послуг шляхом франчайзингу за кордоном.

З метою виходу на ринок франчайзингу компанія “Пташеня” пропонує клієнту (франчайзі) наступне:

- авторську навчальну програму для дітей: всі дитячі заклади мережі працюють за єдиною програмою, яка розробляється для кожного віку дітей. Програма є інтегрованою - всі заняття об’єднані концепцією та відповідною тематикою; значний акцент в програмі здійснюється на розвиток м’яких навичок, розвиток емоційного інтелекту, безпеки та відповідальності, освоєння особистих меж, взаємодії в соціумі, сексуального виховання. Також, як елементи програми та концепції закладу загалом, є створені методичні ігри - календар ранкової зустрічі, стимуляційна дошка, настільні ігри тощо;

- базове навчання персоналу. Теоретичні та практичні тренінги з психології, курси першої домедичної допомоги, вебінари та семінари, що стосуються навчальних методик, комунікація та зворотній зв’язок, авторські тренінги “Пташеня”. навчання керівників. Франчайзі проходять інтенсивне навчання разом з командою працівників та працюватимуть “на місцях” у діючих закладах мережі, щоб повністю зрозуміти процес роботи; працюватимуть з командою керівників, а також проходять навчання для управлінців (формування та розвиток команди, управління та операційна діяльність, лідерство, комунікація, кризовий менеджмент та ін.);

- франчайзинговий пакет - сюди входять підручники та посібники з бізнес-процесів у компанії: концепція та цільова аудиторія, відкриття, маркетинг, набір персоналу, обслуговування, робота в мережі тощо;

- розробка фінансової моделі;

- корпоративна культура, досвід та кейси. Внутрішні правила, що ґрунтуються на взаємопідтримці та взаємодопомозі, лояльність та діалог команда-керівник, обмін досвідом між садками у вигляді візитів один до

одного, ротації керівників, спільні майданчики для комунікації у соцмережах, неформальні зустрічі, стратегічні сесії та ін;

- супровід та допомога у відкритті. За франчайзі буде закріплена команда запуску проекту, яка допоможе з пошуком приміщення, оформленням юридичних документів, дизайн-проектом, набором та навчанням персоналу тощо;

- реклама та маркетинг. Розміщення реклами на сайті та інших онлайн-ресурсах компанії, розробка друкованої реклами, створення брендваної продукції - ігри та методичні матеріали, сувенірна продукція для клієнтів та працівників, реєстрація клієнтів.

- постійна підтримка та система комунікацій.

Отже, проблема клієнта-франчайзі, на якого ми орієнтуємось - відсутність якісного методичного “фундаменту” для старту дошкільного навчального закладу - навчальної програми для дітей та навчання й вдосконалення персоналу. Ми можемо задовільнити потребу клієнта шляхом створення пропозиції продажу франшизи, яка охоплюватиме навчальну методичну програму, франчайзинговий пакет, навчання персоналу, підтримку та консультації, корпоративний досвід, розробку фінансової моделі, рекламу та маркетинг, супровід та допомогу у відкритті.

### **1.3 Переваги та недоліки франчайзингу**

Серед видів франчайзингу, що найкраще відповідатиме бізнес-моделі “Пташеня” виділено наступні:

*Сервісний франчайзинг* - франчайзер передає франчайзі своє ноу-хау, інновації та методики у вигляді процедур та принципів у сфері надання послуг.

[23]

*Розширений франчайзинг* - одному франчайзі дозволяється / передбачається продаж кількох франшиз.



*Територіальний франчайзинг* - вид франчайзингу, при якому територіальний розробник отримує, як правило, виняткову франшизу для розробки певної території. [20]

Перевагами розвитку франчайзингової мережі “Пташеня” є ряд причин. Серед них:

- втілення місії “Пташеня” - розвиток нового дошкілля України;
- збільшення частки ринку з мінімальними витратами;
- додатковий дохід завдяки періодичним платежам (роялті);
- зміцнення і просування торгової марки;
- вивчення ринку на основі досвіду франчайзі;
- охоплення більшої кількості клієнтів, завдяки яким можна почути якісний зворотній зв’язок про новинки, що тестуються в мережі;
- обмін досвідом серед працівників та розвиток корпоративної культури на масштабному рівні;
- зниження фінансових ризиків (мінімальний внесок власного капіталу у розширення мережі);
- збільшення вартості бренду у процесі успішної експлуатації та впровадження стандартів;
- немає потреби наймати значну кількість адміністративного персоналу в процесі росту мережі;
- розвиток окремого бренду методичних ігор та іграшок при наявності сформованого сегменту клієнтів.

Серед недоліків розвитку компанії шляхом франчайзингу можна виділити такі:

- репутаційні втрати;
- вплив франчайзі на концепцію компанії;
- колишні франчайзі можуть стати конкурентами;
- труднощі у швидкому впровадженні змін у зв’язку з великою кількістю закладів;
- специфіка та відмінності розвитку закладів у зв’язку з локалізацією.

Отже, франчайзингова модель “Пташеня” - це сервісна, розширена та територіальна франшиза. Взявши до уваги недоліки розвитку мережі шляхом франчайзингу, єдиний вихід їх попередити - це стандартизація всіх процесів роботи компанії, ретельний підбір франчайзі, створення додаткових чинників та вигод для франчайзі, детальний аналіз ринку, де планується відкриття.

#### 1.4 Рівні стійкості франчайзингу в проекті

Задля попередження ризиків щодо розвитку мережі шляхом франчайзингу варто проаналізувати рівні стійкості франчайзингу в проекті та шляхи їх зміцнення (Табл. 1). [22]

Табл. 1. Рівні стійкості франчайзингу в проекті

	Опис	Рівень стійкості (1-10)	Інструменти підвищення стійкості
Унікальна концепція	особистісно-орієнтована модель навчання, взаємодія дитина-наставник-батьки, інтегрована освіта, традиції та ритуали як створення вау-ефекту	9	посилення емоційної складової клієнта, прив'язка до послуги, лояльність клієнта
Унікальна технологія	авторська програма, в основі якої лежить інтегроване навчання з акцентом на розвиток емоційного інтелекту, м'яких навичок, поведінки у	10	оновлення програми, створення інтернет-порталу для методистів, наставників, керівників та франчайзі, де знаходиться вся

	соціумі, безпеки, сексуального виховання, розвитку гармонійної особистості		методична програма
Унікальне обладнання	брендовані методичні ігри, дошки, плакати, навчальні зошити	8	регулярно розробляти нові методичні матеріали без яких неможливо реалізувати програму
Можливість локалізації	змінюватися відповідно до специфіки міста / країни, в якому відкривається заклад	7	вивчити практики українських освітніх франшиз, які відкриваються по Україні та за кордоном
Концентрація ключових компетенцій в руках франчайзера	створення методичної програми, навчання працівників, створення та друк брендovаних навчальних матеріалів, сувенірної продукції, корпоративний досвід	9	додаткові курси з навчання персоналу, друк та постачання навчальних зошитів для дітей, як особливості відвідування закладів мережі, персональний менеджер
Можливість стандартизації	стандартизовані та прописані всі процеси компанії		підтримувати стабільність якості,

		9	контроль за оптимізацією витрат, підвищення ефективності роботи працівників
Достатня маржинальність	маржинальність проекту 20-25% залежно від площі приміщення	9	створення додаткових послуг: тренінги та зустрічі для батьків, виїзні активності / екскурсії / поїздки, виїзний міні-садок під час організації подій в місті
Концепт > людський фактор	персонал може впливати на концепцію, підхід до клієнта, естетику, корпоративну культуру тощо	7	система контролю якості, таємний клієнт, система перевірки рівня персоналу, періодичні візити на об'єкт, створити систему запитів клієнта, створити рекрутингову агенцію, організувати відкриту платформу навчання

Концепт > ресурс франчайзі	франчайзі впливає на формат та концепцію закладу своїм баченням та підходом до ведення діяльності	7	постійний контакт з франчайзі, комунікація як спосіб розуміння вектору розвитку мережі, стратегічні сесії, єдиний ресурс реєстрації клієнтів
----------------------------	--	---	--

Отже, з метою попередження ризиків, що супроводжують розвиток франчайзингової моделі потрібно вжити наступних заходів: створити єдиний інтернет-портал з ресурсами для керівників та наставників, розробити та постачати брендovanі методичні матеріали, навчальні зошити, розробити систему контролю якості, організувати стратегічні сесії, сформувати команду з підтримки діяльності франчайзі та ін.

## 1.5 Бізнес-модель проекту

### 1.5.1 Портрет клієнта та ціннісна пропозиція

Задля створення правильної маркетингової стратегії та відбору франчайзі, цінності якого відповідають цінностям компанії і попереджають репутаційні ризики потрібно сформувати *портрет свого клієнта*.

- *франчайзі - мама / тато дитини 1-5 років*: вирішують свій “біль” - потреба якісного дошкільного закладу у своєму місті з акцентом на емоційній та психологічній безпеці дитини; сучасних підходах виховання, в основі яких знаходиться взаємодія дитина - наставник - батьки; безпечному та закритому просторі.

- *франчайзі - знавець / професіонал в освітній галузі*: метою такого клієнта є створити якісну систему дошкілля на основі світових методик та досвіду.

Основним, що об'єднує дві категорії клієнтів - це мати емоційну прив'язку до концепції та цінностей компанії, адже робота з дітьми та батьками вимагає особливого підходу та відповідальності на всіх рівнях - керівників, наставників, технічного персоналу. В обох випадках клієнтів є сильна емоційна прив'язка: мама / тато - забезпечення якісного дитячого центру для своєї дитини; освітянин - розвиток якісного дошкілля в Україні.

У зв'язку з цим потрібно виокремити сегмент клієнтів, хто не може бути франчайзі "Пташеня". Серед них:

- *франчайзі-інвестор*: клієнт, метою якого є лише вкласти гроші і який розглядає проект як пасивний дохід.

- *франчайзі без досвіду роботи*: обов'язковою умовою партнера "Пташеня" - мати досвід роботи з персоналом, перевагою буде досвід управління.

*Пріоритетами* мого клієнта є розвиток дошкілля, надійна бізнес-модель, добра репутація бренду, відповідальність франчайзер-франчайзі-клієнти.

Серед *раціональних переваг* від взаємодії з брендом, які отримує клієнт є такі: досвід ведення мережі закладів, добра репутація, авторська програма навчання, брендovanі методичні матеріали та сувенірна продукція, корпоративний досвід. До *емоційних* можна зарахувати: безпека, довіра, відповідальність, чесність.

*Ціннісна пропозиція* франчайзі "перегукується" з ціннісною пропозицією клієнта "Пташеня" у зв'язку з тим, що виділено два сегменти клієнтів-франчайзі: франчайзі-мама / тато, а також франчайзі-освітянин. Для того, щоб чітко сформувані унікальну ціннісну пропозицію франшизи "Пташеня" потрібно проаналізувати франшизу конкурентів, що представлені

на ринку, а також потреби, які вони задовільняють (Табл. 2). [13; 16; 21; 26; 28; 43; 44; 49]

Табл. 2. Франшизи конкурентів, що представлені на ринку

<b>Назва закладу</b>	<b>Формат</b>	<b>Ціннісна пропозиція для франчайзі</b>
Теремок - Union	садок повного дня, міні-садок, погодинні заняття	відібрані українські та закордонні навчальні програми
Happy Rony	садок повного дня	надійна інвестиція, оптимізація бізнес-процесів
Кузя	розвиваючий центр, міні-садок	комплекс різноманітних послуг в одному пакеті - розвиваючі заняття, клуб для батьків, організація днів народжень, магазин розвиваючих іграшок
Вулик	міні-садок, розвиваючі заняття, підготовка до школи	успішна бізнес-модель
Тотоша	садок повного дня	право використання методичних напрацювань та конспектів уроків, консультації керівника та навчання команди; консалтинг з відкриття закладу під власним брендом

Декарт	садок повного дня	швидкий старт підприємницької діяльності
Baby Club	міні-садок, розвиваючі заняття, підготовка до школи	методика комплексних навчальних програм на основі українських та іноземних програм
Ладушки	садок повного дня	адаптація та навчання керівників та персоналу

Варто зазначити, що на ринку представлена незначна кількість франшиз. Більшість з них виділяє своєю особливістю надійність інвестицій, швидкий старт, успішну бізнес-модель, адаптовану програму.

*Унікальна ціннісна пропозиція, яку пропонує “Пташеня” своєму франчайзі - це:*

- *авторська навчальна програма* - програма відповідно до вікових груп (2-3 роки, 3-4 роки, 4-5 років, 5-6 років) в основі якої лежить інтегроване навчання. Особлива увага акцентується на освоєнні емоційного інтелекту, м'яких навичок, поведінці в соціумі, кризових ситуаціях, безпеці та повазі, особистих межах, сексуальному вихованні.

У навчальну програму органічно додані і додаткові курси (які, очевидно, будуть відрізнятися залежно від специфіки міста), що також відповідають загальній концепції програми. Важливі дні з української історії (День Соборності, День Незалежності, Революція Гідності тощо), світові флешмоби (година Землі, день добрих вчинків, день хлопчиків / дівчаток тощо) також вивчаються та обговорюються в програмі. Навчальна програма орієнтована на взаємодію дитина-наставник-батьки, де останні беруть активну участь у садочковому виховному процесі дитини.

Програма знаходиться у форматі онлайн, завжди доповнюється та вдосконалюється. Наставник має доступ тільки до своєї вікової групи і лише



на наступні два тижні (таких заходів вжито з метою захищення інтелектуальної власності).

У “Пташеня” є створені брендовані методичні матеріали та ігри, які допомагають дітям краще освоїти матеріал, а працівникам спрощують процес реалізації програми. (Додаток 1)

Також, у компанії є своя система ритуалів та традицій (що є додатковою емоційною складовою та особливістю програми) - зустріч нової дитини в садку, день народження, щорічне “дорослішання” групи, традиційні квести, випускний, початок нового навчального року.

Завдяки авторській навчальній програмі, компанія матиме очевидні переваги на ринку серед дошкільних закладів для клієнтів, а також і для працівників.

- приналежність до спільноти - компанія створює свій “портрет” працівника та ідеальної команди: від проходження співбесіди до навчання для керівників / наставників та процесу роботи.

Співбесіда проходить у кілька етапів - ознайомчі з керівником чи менеджером з персоналу, практична у команді наставників. Кінцеве рішення завжди належить команді, оскільки саме вона працюватиме з потенційним наставником. Таким чином, формується ціннісне середовище працівників-одномумців. У компанії є ритуали та традиції для працівників - перехід від стажера до наставника; індивідуальні брендовані подарунки на перший, другий, третій рік роботи; правила, що формують взаємопідтримку та взаєморозуміння між співробітниками; регулярний зворотній зв'язок всередині команди, відео про працівників та важливість їхньої роботи тощо.

Керівники та наставники проходять навчання у закладах мережі, а також ряд базових курсів: наставники та керівники - місяця та цінності “Пташеня”, курси домедичної допомоги, зворотній зв'язок, правила і принципи наставника “Пташеня”, методики та концепція, комплекс курсів з розвитку мозку дитини. Додатково керівники проходять курс з управління та

операційної діяльності, юридичні аспекти та норми, набір персоналу та формування команди.

Окрім цього, щоквартально керівники кілька днів працюють в інших закладах мережі, щоб почерпнути досвід, вдосконалити операційні процеси, звернути увагу на недоліки, поділитися знаннями з іншою командою.

Також, як елемент емоційної приналежності до компанії є створена власна продукція - методичні матеріали та ігри, що також спрощують процес реалізації навчальної програми.

Нова спільнота наставників формується також завдяки періодичним заходам працівників мережі - щопіврічні неформальні зустрічі, стратегічні сесії, спільне навчання.

*першість у виборі завдяки розвитку бренду* - завдяки розвитку мережі шляхом франчайзингу, значно росте частка ринку, стандартизуються процеси, збільшується впізнаваність бренду.

Додати цінності клієнту-франчайзі компанія може запровадивши наступне:

- *рекрутингова агенція* - пошук, вакансії, відбір персоналу відбувається через материнську компанію. З керівником на місцях кандидат проходить останній етап співбесіди та стажувальний період.

- *відкрита навчальна платформа* - з метою вдосконалення та покращення роботи наставників, а також задля швидкого впровадження змін, новинок, підтримки якості, комунікації, розвитку спільноти буде запроваджено онлайн-платформу навчання.

Отже, унікальною ціннісною пропозицією, яку пропонує “Пташеня” франчайзі є авторська навчальна програма, першість у виборі завдяки розвитку бренду та приналежність до спільноти. З додаткових ціннісних пропозицій варто виділити створення рекрутингової агенції та навчальної онлайн-платформи.

### **1.5.2 Модель прибутку**

Відмінність франчайзингової фінансової моделі полягає в наявності для франчайзі вступного внеску, періодичних платежів (роялті), рекламних платежів.

*Вступний платіж* - оплата за використання бренду і бізнес-моделі. Після оплати вступного внеску франчайзі має право використовувати торговельну марку власника франшизи, технології та стандарти ведення бізнесу. [20] Розмір вступного платежу залежить від наступних чинників - цінності бренду, сформованої успішної бізнес-моделі, витрат на створення ефективної франчайзингової моделі (наявність програмного забезпечення, унікального обладнання чи технологій, власної лінійки продукції тощо), сервісних послуг для франчайзі, вартості франшизи конкурентів. Вступний платіж є своєрідною інвестицією (для франчайзера) в розвиток компанії.

*Періодичні платежі (роялті)* - оплата франчайзі за підтримку та обслуговування бізнесу. Як правило, сюди входять послуги маркетингу, консультаційна підтримка, розміщення інформації на сайті компанії, допомога в підборі та навчанні персоналу, дизайнерські рішення тощо. (франчайз груп). Вартість роялті визначається в межах 3-5 % від місячного доходу компанії.

*Рекламний платіж* - платежі за розміщення реклами на інтернет-ресурсах компанії, розробка друкованої реклами тощо.

Додатково, у межах діяльності компанії “Пташеня”, потрібно додати вартість брендкованої продукції (сувенірна продукція для працівників та клієнтів, методичні напрацювання - ігри, книжки, зошити), додаткове навчання персоналу, “виїзні” консультації.

### **1.5.3 Джерела стратегічного контролю**

*Стратегічний контроль* - це аспект бізнес-моделі, який характеризує здатність компанії захищати свій потік прибутку. Дає відповідь на питання, чому клієнт повинен купувати саме цей продукт / послугу. Мета джерел

стратегічного контролю в тому, щоб захищати створені бізнес-моделлю потоки прибутків. [9; с. 28, 77]

Варто виділити такі джерела стратегічного контролю:

*Бренд* - впізнавана торгова марка; наявність брендваної сувенірної продукції не тільки для працівників, а й для клієнтів (рюкзаки, футболки, настільна гра); власні методичні ігри, що є обов'язковими елементами програми чи концепції: календар ранкової зустрічі, стимуляційна дошка, настільні ігри; авторська навчальна програма, використання якої супроводжується навчальними зошитами, флешкартками, Youtube-каналом та інструкціями.

*База клієнтів* - загальна реєстрація проходить через сайт компанії.

*Ефект від мережі* - в процесі динамічного масштабування збільшується кількість клієнтів, а отже цінність компанії (чим більше користувачів в мережі, тим більшу корисність отримує споживач від використання продукту).

Отже, джерелами стратегічного контролю є бренд, база клієнтів та ефект від мережі.

#### **1.5.4 Фокус діяльності**

Фокус бізнес-моделі характеризує діяльність компанії та її продукти та послуги, а також допомагає відповісти на запитання, які рішення, продукти чи послуги варто продавати; на чому зосередити свою діяльність, а що віддати постачальникам чи партнерам. [9; с. 29] Фокус діяльності "Пташеня" - це:

1) дошкілля - створення навчальної програми, реорганізація внутрішніх процесів дитячого садка і стосунків дитина-наставник-батьки, нова корпоративна культура в межах ЗДО;

2) брендвані методичні ігри та іграшки - створення методичних ігор та іграшок для закладів та дому.

3) сертифікована навчальна програма вихователів - програма для майбутніх / дійсних вихователів, без прив'язки до "Пташеня".

Отже, потрібно визначити такі спектри діяльності “Пташеня” - дошкілля, брендovanі методичні ігри та сертифікована навчальна програма вихователів.

### **1.5.5 Організаційна структура**

Для втілення поставлених цілей, необхідно проаналізувати організаційну структуру компанії.

Організаційна структура - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. [33] До принципів побудови організаційної структури належать:

- структура управління має відображати цілі й завдання компанії;
- варто передбачити оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, який забезпечує нормальне навантаження;
- формування структури управління має опиратися на визначення повноважень і відповідальності кожного працівника та органа управління, з встановлення вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними;
- структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищі компанії. [50]

Організаційну структуру “Пташеня” можна охарактеризувати як *лінійно-функціональну*, де лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень (Рис. 5).

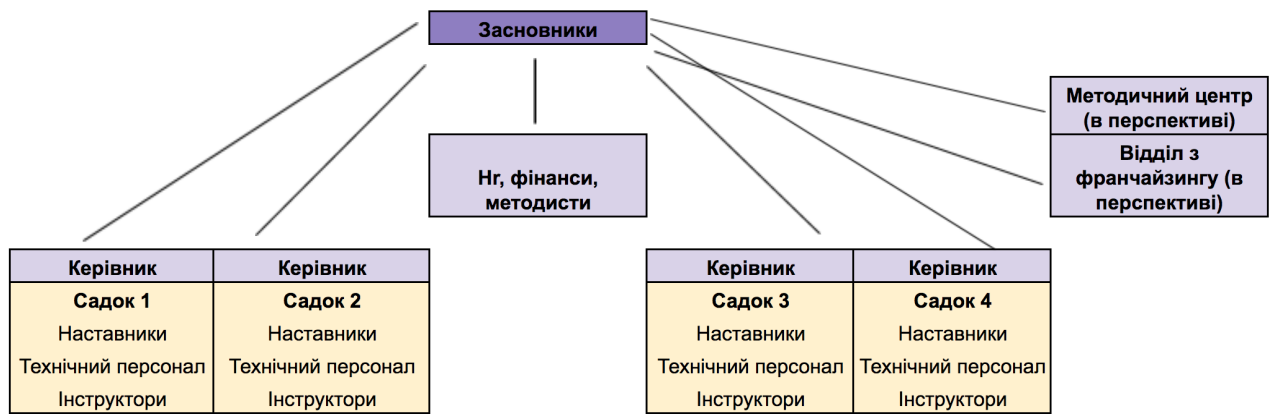


Рис. 5. Організаційна структура

Також, варто зауважити, що ця структура є *адаптивною*, тобто може видозмінюватися, в залежності від змін зовнішнього середовища (наприклад, зараз розглядається варіант наставництва двох керівників садків над іншими двома - менш досвідченими - керівниками). Окрім цього, структура компанії є *органічною*: керівниками діючих закладів “виростають” працівники з низів, що є наочною мотивацією персоналу розвиватися, а також будує всередині команди взаєморозуміння та підтримку, почуття емпатії та єдиного організму. У компанії вітаються зустрічі та спілкування не тільки всередині команд, а й між різними закладами - для цього є створені онлайн-платформи, періодично відбуваються спільні події та стратегічні сесії, навчання для працівників. Завдяки внутрішнім правилам та традиціям, основою яких є взаємодопомога, доброзичливість та чесність, формуються здорові стосунки в колективі та покращується корпоративна культура.

Отже, структура організації залежить від виду діяльності, навантаження на працівників, соціально-культурного середовища і має відповідати внутрішній корпоративній культурі компанії.

## РОЗДІЛ II

### СТРАТЕГІЯ ВТІЛЕННЯ ПРОЕКТУ

#### 2. 1 Пакет підтримки для партнера

Для розвитку франчайзингової моделі потрібно сформулювати пропозицію для потенційного партнера-франчайзі. В пакет підтримки купівлі франшизи “Пташеня” входить франчайзинговий пакет (книга з бізнес-процесів компанії), брендбук, юридичне оформлення мережі, навчання персоналу, фінансовий план, програмне забезпечення, супровід на всіх етапах запуску, рекомендації щодо локації, рекламна підтримка, дизайн-проект, маркетингова підтримка, консультаційна підтримка.

##### 2. 1. 1 Франчайзинговий пакет

З метою масштабування компанії за принципом франчайзингової моделі, потрібно вдосконалити існуючу бізнес-модель, стандартизувати всі процеси у компанії й, відповідно, підготувати документи та книги (франчайзинговий пакет), у яких покроково прописано всі бізнес-процеси.

Франчайзинговий пакет - це ряд інструкцій для відкриття і ведення бізнесу, це стандарти роботи, прийняті в мережі, це всі знання і досвід, які власник бренду передає своєму франчайзі і тим самим створює цінність пропозиції. [22]

Структура франчайзингового пакету “Пташеня”:

**Концепція** - тут описується ключовий продукт (послуга) та клієнт “Пташеня”, цільова аудиторія, конкурентне середовище.

**Методична програма** - онлайн-документ, у якому, відповідно до віку (2-3 роки, 3-4 роки, 4-5 років), описано концепцію тижня та всі елементи програми поденно (Додаток 2):

- ранкова зустріч - щоденний ритуал початку дня.
- тема дня - найбільш навчальна та інтенсивна частина програми, де у формі гри пізнається основний матеріал дня. Зі старшими віковими групами

також вивчаються літери та елементи граматики, що відповідають змісту матеріалу дня;

- майстерка / витинання / малювання - вправи з творчості;
- розвиток мовлення - заняття, на якому дитина вчиться аналізувати події та героїв книжок, ставити запитання, відтворювати почуте, створювати історії та ін.;
- математика - за допомогою гри та інтерактивних вправ, дитина вчить числа, рахунок, додавання та віднімання, поняття більшого та меншого тощо;
- логіка - заняття з розвитку мислення;
- експеримент - за допомогою простих наочних дослідів дитина вчить складні явища: взаємодія речовин, властивості рідин, звукові хвилі, сила тертя;
- кулінарія - елемент програми, на якому діти вчать готувати страви, правильному поведженні на кухні та правилам техніки безпеки. Також, такі заняття працюють на зближення та кращу взаємодію групи.
- проект групи - спільне завдання групи дітей, яке виконується протягом тижня і є підсумковим результатом вивчення відповідної теми;
- акторська майстерність - театральна гра в межах групи, результатом якої є вистава. Всі елементи вистави - сценарій, декорації, костюми - продумуються дітьми.

Методична програма є прописана покроково та містить посилання на всі зображення, відео- та аудіофайли, вправи та приклади завдань. З метою збереження конфіденційності інформації та захисту інтелектуальної власності працівники мають доступ до програми лише на два тижні. Будь-які відхилення від реалізації узгоджуються з керівниками закладів, та засновниками.

**Книга з відкриття** - етапи відкриття об'єкту, місцезнаходження об'єкту (технічні вимоги до приміщення та ділянки навколо нього, дизайн-проект), юридичні аспекти (організаційно-правова форма ведення бізнесу, трудові відносини з працівниками, умови ліцензування), необхідне обладнання та товар (пожежна система, відеоспостереження, безпека території садка, меблі,



техніка, групи іграшок тощо), персонал, рекламна кампанія відкриття, офіційне відкриття, контроль / звіт про відкриття.

**Книга з маркетингу** - бренд “Пташеня”, місія та цінності, портрет клієнта, точки вражень клієнта, внутрішній та зовнішній брендинг, SWOT-аналіз, цінова політика, маркетингові інструменти, брендбук.

**Книга з персоналу** - організаційна структура персоналу, кадровий документообіг (профайл та обов’язки працівників, заяви та накази про прийняття / звільнення, журнали реєстрації, трудові договори, розрахунково-платіжні відомості, угоди про припинення трудових відносин, штатний розпис, графік відпусток, протоколи комісій по призначенню лікарняних, заяви-розрахунки лікарняних, повідомлення на виплату та ін), пошук і підбір персоналу (канали пошуку, алгоритм підбору, набір персоналу, анкета кандидата), інтерв’ю, етапи проходження співбесіди, адаптація та стажування, посадові інструкції, профіль посади, вимоги до персоналу, інструктажі з охорони праці, графік роботи, кар’єрний ріст та система мотивації, корпоративна культура.

**Книга з надання послуг** - алгоритм знайомства з клієнтом (екскурсія і вхідна інформація, перший день в садку та адаптація, зворотній зв’язок і комунікація), правила поведінки персоналу, взаємодія з групою та батьками, вирішення кризових ситуацій (поведінка дитини, помилки та зауваження, хвороби та епідемії тощо).

**Книга з управління та операційної діяльності** - система управління в компанії, аналіз ефективності роботи (планування, організація, контроль), графік роботи персоналу, відповідальність, стандарти безпеки, інвентаризація, стандарти чистоти, операційна діяльність (відкриття та закриття робочого дня, підготовка програми, правила роботи з постачальниками).

**Книга з роботи в мережі** - обов’язки франчайзера та франчайзі, навчання персоналу (базове, додаткове та при введенні нових програм), вдосконалення системи роботи мережі, додаткові платні послуги, методи контролю якості, порушення стандартів.

**Книга наставника** - концепція “Пташеня. Дитячий простір”, цінності та місія, портрет та роль наставника у виховному процесі, командна робота, професійний ріст, правила організації роботи (Додаток 3).

**Посібник із застосування методик** - як побудована програма дня, способи подачі матеріалу дітям, правила поведінки в приміщенні та на прогулянці, інтегроване навчання, традиції групи, адаптація, принципи святкування дня народження тощо.

**Книга правил для батьків** - документ, який регулює обов’язки і права сторін “Пташеня” - клієнт, норми поведінки батьки - дитина - наставник, правила організації харчування та сну, спосіб оплати, зарахування та відрахування з садка тощо.

**Результат закінчення року дитини** - короткий опис всіх занять відповідно до віку, а також рекомендації та вправи із закріплення навичок дитини вдома з батьками.

**Вікові показники розвитку** - перелік навичок та вмінь відповідно до віку дитини, комунікація та індивідуальні зустрічі з клієнтами.

Отже, франчайзинговий пакет - це сукупність посібників, що допомагають вивчити бізнес-модель та є джерелом стандартизації та вимог до ведення діяльності компанії.

### **2.1.2 Юридичне оформлення мережі**

При розвитку франчайзингової моделі, франчайзер ризикує репутацією, розголошенням конфіденційної інформації, потенційною конкуренцією, субсидіарною відповідальністю, невідповідністю звітів і, відповідно, фінансовими втратами. Тому, задля захисту бізнесу франчайзера та офіційного підтвердження виконання обов’язків з боку франчайзі, перед продажем франшизи необхідно обов’язково підписати такі франчайзингові договори: договір про наміри та конфіденційність, ліцензійний договір та договір комерційної концесії. [22]

*Договір про наміри та конфіденційність* - договір, що підписується ще на етапі переговорів з потенційним франчайзі, коли франчайзер вже надає конфіденційну інформацію про компанію, однак франчайзі ще не готовий купувати франшизу. Цей договір також передбачає внесення частини вступного внеску, який розцінюється як страховий платіж (і не повертається) в разі відмови франчайзі у співпраці. [22]

*Лицензійний договір* - документ, згідно з яким франчайзер передає право франчайзі працювати під його торговою маркою та користуватися правами інтелектуальної власності. У випадку, якщо реєстрація торгової марки знаходиться ще на етапі затвердження (заявка про ТМ розглядається впродовж 18 місяців), потрібно підписати *попередній* договір з додатком дійсного договору про користування ТМ з часу її затвердження (Додаток 4). [51]

*Договір комерційної концесії* - основний документ, який регулює відносини франчайзер-франчайзі і в якому прописані обов'язки та права сторін, умови співпраці, умови припинення чи розірвання дії договору, штрафні санкції тощо. Окрім цього, договір має посилатися на всі документи, що входять у франчайзинговий пакет (вимоги щодо приміщення, обслуговування, маркетинг, персонал, робота в мережі та ін.) і є джерелом концепції та стандартизації компанії.

Договір комерційної концесії регулюється: 1) Цивільним кодексом України (далі ЦК України); 2) Господарським кодексом України (далі ГК України); 3) актами антимонопольного законодавства; 4) законодавством у сфері використання, передачі та захисту об'єктів права інтелектуальної власності. [7; с. 153]

Згідно із статтею 366 ГК одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) на термін або без визначення терміну право вико-ристання в підприємницькій діяльності користувача комплексу прав, що належать правоволодільцеві, а користувач зобов'язується дотримуватися умов використання наданих йому прав та сплатити правоволодільцеві обумовлену договором винагороду. [5]

*Метою* комерційної концесії є отримання прибутку та збільшення частки ринку; *предметом* договору є право на використання об'єктів права інтелектуальної власності, комерційного досвіду, ділової репутації; *сторонами* комерційної концесії можуть бути виключно суб'єкти підприємницької діяльності. [7; с. 154]

Одним з найвагоміших елементів франчайзингової угоди є передача франчайзером франчайзі перевіреної на практиці життєздатної бізнес-моделі і ведення підприємницької діяльності на її основі. Тому, одним з найвагоміших ризиків при укладанні договору франчайзингу є збереження у таємниці бізнес-процесів, з якими ознайомлюється франчайзі. [10; с. 396]

Іншим недоліком правового регулювання договору комерційної концесії в межах ЦК України є відсутність захисту франчайзера від потенційно “недобросовісного” франчайзі, який прикривається договором комерційної концесії задля отримання комерційної таємниці. [7; с. 158] В судовій практиці існують випадки, коли франчайзі може звернутися з позовом про визнання договору недійсним, начебто його було укладено внаслідок помилки. [37]

Тому, в договорі про комерційну концесію заздалегідь має бути передбачений окремий розділ про комерційну таємницю, що міститиме конкретні відомості, що складають конфіденційну інформацію та вимоги щодо їх захисту, перелік матеріальних носіїв, права сторін щодо використання комерційної таємниці, зобов'язання сторін про нерозголошення та санкції за нерозголошення чи неправомірне використання. Також, варто передбачити, що отримана конфіденційна інформація (в тому числі і комерційна таємниця), може бути повідомлена тільки співробітникам одержуючої сторони і тільки в тому обсязі, який передбачений їхніми трудовими обов'язками. [10; с. 398 - 399]

Ще одним суперечливим моментом в статті 1122 ЦК України є наступне положення: *“Умова договору, відповідно до якої правоволоділець має право визначати ціну товару (робіт, послуг), передбаченого договором, або встановлювати верхню чи нижню межу цієї ціни, є нікчемною”*. [11] Тобто,

така умова унеможливилює встановлення єдиної цінової політики (верхньої чи нижньої межі) у закладах, які здійснюють свою діяльність під однією торговельною маркою. Неспроможність встановлювати та контролювати ціни франчайзером може спричинити надмірне завищення або ж заниження цін у різних регіонах мережі, що може погано вплинути на репутацію та конкурентоздатність компанії. [7; с. 158]

Тому, з метою уникнення можливих ризиків необхідно ще на стадії підписання договору отримати максимум інформації: про франчайзера - попередній досвід та історію створення компанії, як довго працює за франчайзинговою системою, про інших франчайзі, якщо розірвано з кимось договір - причини; про франчайзі - попередній досвід та причини купівлі франшизи, кредитна історія та платоспроможність, репутація тощо.

Договір комерційної концесії має передбачати наступні пункти:

- 1) Перелік прав, що надаються згідно договору; умови, на яких вони надаються - виняткові / невиняткові, територія / адреса, порядок їх використання.
- 2) Платежі: перелік, суми, порядок і терміни оплати, відповідальність та санкції за несплату.
- 3) Зобов'язання правоволодільця до відкриття точки.
- 4) Зобов'язання користувача до відкриття точки.
- 5) Персонал: кількісні і якісні вимоги, вимоги до співбесіди, правила стажування, навчання, розподіл витрат.
- 6) Права і обов'язки правоволодільця.
- 7) Права і обов'язки користувача.
- 8) Відступлення прав: право правоволодільця, заборона користування без згоди правоволодільця.
- 9) Відповідальність сторін.
- 10) Припинення та умови дії договору. Право пролонгації.

Отже, з метою збереження комерційної таємниці, попередження репутаційних та фінансових втрат потрібно укласти детальні договори, в яких

прописано всі можливі кроки та співпрацю франчайзера та франчайзі. Серед договорів, які обов'язково мають бути підписаними є договір про наміри та конфіденційність, договір про ліцензування та договір комерційної концесії.

### **2.1.3 Фінансові показники. Оптимістичний та песимістичний прогнози**

З метою зрозуміти та оцінити економічну привабливість проекту, потрібно проаналізувати всі майбутні фінансові показники, а також спрогнозувати, яким чином вплине розвиток франчайзингу на фінансовий стан компанії в цілому.

Франчайзингова фінансова модель полягає у наявності вступного внеску та щомісячного платежу (роялті). Також, здійснюються платежі за додаткове навчання персоналу, рекламу, консультації, брендovanу продукцію.

Сума вступного внеску змінюється з продажем кожної наступної франшизи у зв'язку з реінвестуванням попереднього отриманого вступного внеску в розвиток компанії (CMS - система, розвиток методичного центру, навчальна онлайн-платформа для персоналу тощо).

Роялті становить 4% від кількості місячних оплат перебування дитини у садку. Оскільки, вартість садка може коливатися залежно від локації (тут впливають вартість оренди приміщення (20% від доходу), середній розмір зарплат в області (15-20% від доходу), вартість послуг кейтерингу (20-25%), за приклад взято середню оплату за садок у місті Львові - 7000 грн / місяць.

Табл. 7 Оптимістичний прогноз франчайзингової моделі

INCOME STATEMENT 2019-2020			2 franchises in a year
<b>Revenue</b>			<b>583,600.00</b>
	Дохід від роялті	270,000.00	
	Дохід від брендваної продукції	33,600.00	
	Дохід від вступного внеску	280,000.00	
<b>COGS</b>			<b>100,800.00</b>
	Навчання персоналу	22,400.00	
	Методичні матеріали	8,400.00	
	Брендвана продукція	28,000.00	
	Інші витрати	42,000.00	
<b>Gross Profit</b>			<b>482,800.00</b>
<b>Operating Expenses</b>			<b>96,000.00</b>
	Адміністративні витрати	96,000.00	
<b>EBITDA</b>			<b>386,800.00</b>
<b>Depreciation&amp;Amortization</b>			<b>30,000.00</b>
	Нематеріальні активи	30,000.00	
<b>EBIT</b>			<b>356,800.00</b>
<b>Interest</b>			<b>UAH -</b>
<b>EBT</b>			<b>356,800.00</b>
<b>Taxes</b>			<b>29,180.00</b>
	Податок від доходу	29,180.00	
<b>Net Income</b>			<b>327,620.00</b>
<b>Dividends</b>			<b>98,286.00</b>
<b>Retained Earnings</b>			<b>229,334.00</b>

INCOME STATEMENT 2020-2021		
<b>Revenue</b>		<b>993,600.00</b>
	Дохід від роялті	540,000.00
	Дохід від брендвоє	61,600.00
	Дохід від вступног	392,000.00
<b>COGS</b>		<b>128,800.00</b>
	Навчання персон	22,400.00
	Методичні матері	8,400.00
	Брендвана прод:	56000
	Інші витрати	42,000.00
<b>Gross Profit</b>		<b>864,800.00</b>
<b>Operating Expenses</b>		<b>120,000.00</b>
	Адміністративн	120,000.00
<b>EBITDA</b>		<b>744,800.00</b>
<b>Depreciation&amp;Amortization</b>		<b>30,000.00</b>
	Нематеріальні акт	30,000.00
<b>EBIT</b>		<b>714,800.00</b>
<b>Interest</b>		<b>UAH -</b>
<b>EBT</b>		<b>714,800.00</b>
<b>Taxes</b>		<b>49,680.00</b>
	Податок від дохо	49,680.00
<b>Net Income</b>		<b>665,120.00</b>
<b>Dividends</b>		<b>199,536.00</b>
<b>Retained Earnings</b>		<b>465,584.00</b>

INCOME STATEMENT 2021-2022		
<b>Revenue</b>		<b>1,521,600.00</b>
	Дохід від р	900,000.00
	Дохід від б	117,600.00
	Дохід від вк	504,000.00
<b>COGS</b>		<b>184,800.00</b>
	Навчання г	22,400.00
	Методичні	8,400.00
	Брендван:	112000
	Інші витрат	42,000.00
<b>Gross Profit</b>		<b>1,336,800.00</b>
<b>Operating Expenses</b>		<b>150,000.00</b>
	Адмініст	150,000.00
<b>EBITDA</b>		<b>1,186,800.00</b>
<b>Depreciation&amp;Amortization</b>		<b>30,000.00</b>
	Нематеріал	30,000.00
<b>EBIT</b>		<b>1,156,800.00</b>
<b>Interest</b>		<b>-</b>
<b>EBT</b>		<b>1,156,800.00</b>
<b>Taxes</b>		<b>76,080.00</b>
	Податок ві,	76,080.00
<b>Net Income</b>		<b>1,080,720.00</b>
<b>Dividends</b>		<b>324,216.00</b>
<b>Retained Earnings</b>		<b>756,504.00</b>

INCOME STATEMENT 2022-2023	
<b>Revenue</b>	<b>1,937,600.00</b>
Дохід від р	1,260,000.00
Дохід від б	173,600.00
Дохід від вк	504,000.00
<b>COGS</b>	<b>240,800.00</b>
Навчання і	22,400.00
Методичні	8,400.00
Брендovan:	168000
Інші витрат	42,000.00
<b>Gross Profit</b>	<b>1,696,800.00</b>
<b>Operating Expenses</b>	<b>187,500.00</b>
Адмініст	187,500.00
<b>EBITDA</b>	<b>1,509,300.00</b>
<b>Depreciation&amp;Amortization</b>	<b>30,000.00</b>
Нематеріал	30,000.00
<b>EBIT</b>	<b>1,479,300.00</b>
<b>Interest</b>	<b>-</b>
<b>EBT</b>	<b>1,479,300.00</b>
<b>Taxes</b>	<b>96,880.00</b>
Податок в	96,880.00
<b>Net Income</b>	<b>1,382,420.00</b>
<b>Dividends</b>	<b>414,726.00</b>
<b>Retained Earnings</b>	<b>967,694.00</b>

INCOME STATEMENT 2023-2024	
<b>Revenue</b>	<b>1,865,600.00</b>
Дохід від р	1,440,000.00
Дохід від б	173,600.00
Дохід від вк	252,000.00
<b>COGS</b>	<b>240,800.00</b>
Навчання і	22,400.00
Методичні	8,400.00
Брендovan:	168000
Інші витрат	42,000.00
<b>Gross Profit</b>	<b>1,624,800.00</b>
<b>Operating Expenses</b>	<b>234,375.00</b>
Адмініст	234,375.00
<b>EBITDA</b>	<b>1,390,425.00</b>
<b>Depreciation&amp;Amortization</b>	<b>30,000.00</b>
Нематеріал	30,000.00
<b>EBIT</b>	<b>1,360,425.00</b>
<b>Interest</b>	<b>-</b>
<b>EBT</b>	<b>1,360,425.00</b>
<b>Taxes</b>	<b>93,280.00</b>
Податок в	93,280.00
<b>Net Income</b>	<b>1,267,145.00</b>
<b>Dividends</b>	<b>380,143.50</b>
<b>Retained Earnings</b>	<b>887,001.50</b>

CASH FLOW						
	-	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Number of period	-	1	2	3	4	5
Net Income		327,620.00	665,120.00	1,080,720.00	1,382,420.00	1,267,145.00
Depreciation&Amortization		30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
CF from operations		357,620.00	695,120.00	1,110,720.00	1,412,420.00	1,297,145.00
CAPEX		56,000.00	84,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00
CF from investment		-	-	-	-	-
Dividends		98,286.00	199,536.00	324,216.00	414,726.00	380,143.50
Total CF from Financing Activities		-	-	-	-	-
<b>Free Cash Flow to the Firm</b>	<b>-</b>	<b>112,000.00</b>	<b>203,334.00</b>	<b>411,584.00</b>	<b>730,504.00</b>	<b>861,001.50</b>
<b>Discounted CF</b>	<b>-</b>	<b>111,999.00</b>	<b>169,445.00</b>	<b>285,822.22</b>	<b>422,745.37</b>	<b>454,134.84</b>

<b>NPV</b>	1566165.62
<b>IRR</b>	258%
<b>PBP, month</b>	8
<b>WACC</b>	20%

8

RATIOS 2019	
Коефіцієнт прибутковості	56%
Коефіцієнт маржі валового прибутку	17%
Коефіцієнт маржі операційного прибутку	16%



Оптимістичним планом вважається продаж двох франшиз у рік. З кожною наступною франшизою, компанія планує зміцнювати і покращувати бренд на основі створення методичного центру, що продукуватиме нові матеріалів (книжки, ігри та іграшки, “гайди” для працівників), CRM-системи для партнерів, працівників та клієнтів, відкритої навчальної платформи, рекрутингової агенції тощо. \_\_\_\_\_

Песимістичним вважається прогноз продажів однієї франшизи в рік.

Табл. 8 Песимістичний прогноз франчайзингової моделі

INCOME STATEMENT 2019-2020			1 franchise
<b>Revenue</b>			<b>353,600.00</b>
	Дохід від роялті	180,000.00	
	Дохід від брендваної продукції	33,600.00	
	Дохід від вступного внеску	140,000.00	
<b>COGS</b>			<b>100,800.00</b>
	Навчання персоналу	22,400.00	
	Методичні матеріали	8,400.00	
	Брендвана продукція	28,000.00	
	Інші витрати	42,000.00	
<b>Gross Profit</b>			<b>252,800.00</b>
<b>Operating Expenses</b>			<b>96,000.00</b>
	Адміністративні витрати	96,000.00	
<b>EBITDA</b>			<b>156,800.00</b>
<b>Depreciation&amp;Amortization</b>			<b>30,000.00</b>
	Нематеріальні активи	30,000.00	
<b>EBIT</b>			<b>126,800.00</b>
<b>Interest</b>			<b>UAH -</b>
<b>EBT</b>			<b>126,800.00</b>
<b>Taxes</b>			<b>17,680.00</b>
	Податок від доходу	17,680.00	
<b>Net Income</b>			<b>109,120.00</b>
<b>Dividends</b>			<b>10,912.00</b>
<b>Retained Earnings</b>			<b>98,208.00</b>

<b>INCOME STATEMENT 2020-2021</b>		
<b>Revenue</b>		<b>617,600.00</b>
	Дохід від роялті	360,000.00
	Дохід від брендс	61,600.00
	Дохід від вступно	196,000.00
<b>COGS</b>		<b>128,800.00</b>
	Навчання персон	22,400.00
	Методичні матеріали	8,400.00
	Брендована продукція	56000
	Інші витрати	42,000.00
<b>Gross Profit</b>		<b>488,800.00</b>
<b>Operating Expenses</b>		<b>120,000.00</b>
	Адміністративні	120,000.00
<b>EBITDA</b>		<b>368,800.00</b>
<b>Depreciation&amp;Amortization</b>		<b>30,000.00</b>
	Нематеріальні активи	30,000.00
<b>EBIT</b>		<b>338,800.00</b>
<b>Interest</b>		<b>UAH -</b>
<b>EBT</b>		<b>338,800.00</b>
<b>Taxes</b>		<b>30,880.00</b>
	Податок від доходу	30,880.00
<b>Net Income</b>		<b>307,920.00</b>
<b>Dividends</b>		<b>61,584.00</b>
<b>Retained Earnings</b>		<b>246,336.00</b>

<b>INCOME STATEMENT 2021-2022</b>		
<b>Revenue</b>		<b>797,600.00</b>
	Дохід від продажів	540,000.00
	Дохід від ліцензій	61,600.00
	Дохід від вступних платежів	196,000.00
<b>COGS</b>		<b>128,800.00</b>
	Навчання персоналу	22,400.00
	Методичні матеріали	8,400.00
	Брендована продукція	56000
	Інші витрати	42,000.00
<b>Gross Profit</b>		<b>668,800.00</b>
<b>Operating Expenses</b>		<b>150,000.00</b>
	Адміністративні	150,000.00
<b>EBITDA</b>		<b>518,800.00</b>
<b>Depreciation&amp;Amortization</b>		<b>30,000.00</b>
	Нематеріальні активи	30,000.00
<b>EBIT</b>		<b>488,800.00</b>
<b>Interest</b>		<b>-</b>
<b>EBT</b>		<b>488,800.00</b>
<b>Taxes</b>		<b>39,880.00</b>
	Податок від доходу	39,880.00
<b>Net Income</b>		<b>448,920.00</b>
<b>Dividends</b>		<b>134,676.00</b>
<b>Retained Earnings</b>		<b>314,244.00</b>

INCOME STATEMENT 2022-2023	
<b>Revenue</b>	<b>1,061,600.00</b>
Дохід від г	720,000.00
Дохід від €	89,600.00
Дохід від в	252,000.00
<b>COGS</b>	<b>156,800.00</b>
Навчання	22,400.00
Методичні	8,400.00
Брендован	84000
Інші витра	42,000.00
<b>Gross Profit</b>	<b>904,800.00</b>
<b>Operating Expenses</b>	<b>187,500.00</b>
Адміністр	187,500.00
<b>EBITDA</b>	<b>717,300.00</b>
<b>Depreciation&amp;Amortization</b>	<b>30,000.00</b>
Нематеріал	30,000.00
<b>EBIT</b>	<b>687,300.00</b>
<b>Interest</b>	<b>-</b>
<b>EBT</b>	<b>687,300.00</b>
<b>Taxes</b>	<b>53,080.00</b>
Податок в	53,080.00
<b>Net Income</b>	<b>634,220.00</b>
<b>Dividends</b>	<b>190,266.00</b>
<b>Retained Earnings</b>	<b>443,954.00</b>

INCOME STATEMENT 2023-2024	
<b>Revenue</b>	<b>1,241,600.00</b>
Дохід від	900,000.00
Дохід від	89,600.00
Дохід від в	252,000.00
<b>COGS</b>	<b>156,800.00</b>
Навчання	22,400.00
Методичні	8,400.00
Брендован	84000
Інші витра	42,000.00
<b>Gross Profit</b>	<b>1,084,800.00</b>
<b>Operating Expenses</b>	<b>234,375.00</b>
Адміністр	234,375.00
<b>EBITDA</b>	<b>850,425.00</b>
<b>Depreciation&amp;Amortization</b>	<b>30,000.00</b>
Нематеріал	30,000.00
<b>EBIT</b>	<b>820,425.00</b>
<b>Interest</b>	<b>-</b>
<b>EBT</b>	<b>820,425.00</b>
<b>Taxes</b>	<b>62,080.00</b>
Податок €	62,080.00
<b>Net Income</b>	<b>758,345.00</b>
<b>Dividends</b>	<b>227,503.50</b>
<b>Retained Earnings</b>	<b>530,841.50</b>

CASH FLOW						
	-	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Number of period	-	1	2	3	4	5
Net Income	-	109,120.00	307,920.00	448,920.00	634,220.00	758,345.00
Depreciation&Amortization	-	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
CF from operations	-	139,120.00	337,920.00	478,920.00	664,220.00	788,345.00
CAPEX	-	56,000.00	84,000.00	56,000.00	56,000.00	56,000.00
CF from investment	-	-	-	-	-	-
Dividends	-	10,912.00	61,584.00	134,676.00	190,266.00	227,503.50
Total CF from Financing Activities	-	-	-	-	-	-
<b>Free Cash Flow to the Firm</b>	-	<b>112,000.00</b>	<b>192,336.00</b>	<b>288,244.00</b>	<b>417,954.00</b>	<b>504,841.50</b>
Discounted CF	-	111,999.00	60,173.33	133,566.67	166,807.87	201,559.61
<b>Accumulated</b>	-	<b>111,999.00</b>	<b>51,825.67</b>	<b>81,741.00</b>	<b>248,548.87</b>	<b>450,108.48</b>

NPV	652,991.95
IRR	132%
PBP, year	2
WACC	20%

1 year and

8 months

RATIOS 2019	
Коефіцієнт прибутковості	31%
Коефіцієнт маржі валового прибутку	29%
Коефіцієнт маржі операційного прибутку	27%

Попри незначний продаж франшиз, компанія зростатиме, зміцнюватиме бренд та буде працювати над вдосконаленням авторської навчальної програми, а отже унікальної ціннісної пропозиції.

Для того, щоб бути впевненим в інвестиційній привабливості проекту, потрібно заздалегідь порахувати фінансову модель франчайзі. Розрахунок здійснюємо за параметрами малого садка (45 дітей), середнього (60 дітей) та великого (90 дітей):

Табл. 9 Розмір франшизи S

<b>INCOME STATEMENT 2019-2020</b>		
<b>Revenue</b>		<b>3780000</b>
	Дохід	315,000.00
	Кількість дітей	45
	Вартість місячної оплати	7,000.00
<b>COGS</b>		<b>1849920</b>
	Зарплата вихователів	756,000.00
	Зарплата інструкторів	81,600.00
	Податок на зп	166,320.00
	Кейтеринг	756,000.00
	Інші продукти	54,000.00
	Підготовка до занять	36,000.00
<b>Gross Profit</b>		<b>1930080</b>
<b>Operating Expenses</b>		<b>1282680</b>
	Оренда приміщення	486,000.00
	Комунальні послуги	48,000.00
	Роялті	135,000.00
	Зарплата адміністрації	228,000.00
	Податок на зп	50,160.00
	Витрати на рекламу	2,400.00
	Харчування працівників	67,200.00
	Пральня	25,920.00
	Обслуговування території (охорона, с	60,000.00
	Інші операційні витрати	180,000.00
<b>EBITDA</b>		<b>647,400.00</b>
<b>Depreciation &amp; Amortization</b>		<b>21,600.00</b>
	Іграшки	21,600.00
<b>EBIT</b>		<b>625,800.00</b>
<b>Interest</b>		<b>UAH -</b>
<b>EBT</b>		<b>625,800.00</b>
<b>Taxes</b>		<b>189,000.00</b>
	Податок від доходу	189,000.00
<b>Net Income</b>		<b>436,800.00</b>
<b>Dividends</b>		<b>87,360.00</b>
<b>Retained Earnings</b>		<b>349,440.00</b>

CASH FLOW						
	-	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Number of period	-	1	2	3	4	5
Net Income		436,800.00	502,320.00	577,668.00	664,318.20	763,965.93
Depreciation&Amortization		21,600.00	24,840.00	28,566.00	32,850.90	37,778.54
CF from operations		458,400.00	527,160.00	606,234.00	697,169.10	801,744.47
CAPEX		-	-	-	-	-
CF from investment		-	-	-	-	-
Dividends		87,360.00	100,464.00	115,533.60	132,863.64	152,793.19
Total CF from Financing Activities		-	-	-	-	-
<b>Free Cash Flow to the Firm</b>	-	<b>350,000.00</b>	<b>371,040.00</b>	<b>426,696.00</b>	<b>490,700.40</b>	<b>564,305.46</b>
<b>Discounted CF</b>	-	<b>350,000.00</b>	<b>309,200.00</b>	<b>296,316.67</b>	<b>283,970.14</b>	<b>272,138.05</b>

<b>NPV</b>	1072423.82
<b>IRR</b>	117%
<b>PBP, month</b>	14
<b>WACC</b>	20%

RATIOS 2019	
Коефіцієнт прибутковості	12%
Коефіцієнт маржі валового прибутку	49%
Коефіцієнт маржі операційного прибутку	34%

Розрахунок фінансової моделі здійснюється на основі повністю заповненого садка. Оскільки, в дитячій сфері теж є певна “сезонність”: річний розрахунок нового року робиться з вересня (набір у садок є доцільно робити, крім вересня ще в березні).

Також, з кожним роком вартість садка у місяць збільшується на 15%, що пов'язано з постійним підвищенням вартості оренди, послуг постачальників на кшталт кейтеринг, пральня, інші продукти, заняття з інструкторами та додаткові послуги. Як вже зазначалося раніше, до уваги взято середню ціну за садок в місяць у м. Львові - 7000 грн., що може змінюватися залежно від локації.

Табл. 10 Розмір франшизи М

INCOME STATEMENT 2019-2020		
<b>Revenue</b>		<b>5,040,000.00</b>
Дохід	420,000.00	
Кількість дітей	60	
Вартість місячної оплати	7,000.00	
<b>COGS</b>		<b>2,447,760.00</b>
Зарплата вихователів	1,008,000.00	
Зарплата інструкторів	90,000.00	
Податок на зп	221,760.00	
Кейтеринг	1,008,000.00	
Інші продукти	72,000.00	
Підготовка до занять	48,000.00	
<b>Gross Profit</b>		<b>2,592,240.00</b>
<b>Operating Expenses</b>		<b>1,526,640.00</b>
Оренда приміщення	648,000.00	
Комунальні послуги	72,000.00	
Роялті	180,000.00	
Зарплата адміністрації	228,000.00	
Податок на зп	50,160.00	
Витрати на рекламу	2,400.00	
Харчування працівників	67,200.00	
Пральня	38,880.00	
Обслуговування території (охорона, чистота)	60,000.00	
Інші операційні витрати	180,000.00	
<b>EBITDA</b>		<b>1,065,600.00</b>
<b>Depreciation &amp; Amortization</b>		<b>21,600.00</b>
Іграшки	21,600.00	
<b>EBIT</b>		<b>1,044,000.00</b>
<b>Interest</b>		<b>UAH -</b>
<b>EBT</b>		<b>1,044,000.00</b>
<b>Taxes</b>		<b>252,000.00</b>
Податок від доходу	252,000.00	
<b>Net Income</b>		<b>792,000.00</b>
<b>Dividends</b>		<b>158,400.00</b>
<b>Retained Earnings</b>		<b>633,600.00</b>

CASH FLOW						
	-	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Number of period	-	1	2	3	4	5
Net Income		792,000.00	910,800.00	1,047,420.00	1,204,533.00	1,385,212.95
Depreciation & Amortization		21,600.00	24,840.00	28,566.00	32,850.90	37,778.54
CF from operations		813,600.00	935,640.00	1,075,986.00	1,237,383.90	1,422,991.49
CAPEX		-	-	-	-	-
CF from investment		-	-	-	-	-
Dividends		158,400.00	182,160.00	209,484.00	240,906.60	277,042.59
Total CF from Financing Activities		-	-	-	-	-
<b>Free Cash Flow to the Firm</b>	-	<b>390,000.00</b>	<b>655,200.00</b>	<b>753,480.00</b>	<b>866,502.00</b>	<b>1,145,948.90</b>
<b>Discounted CF</b>	-	<b>390,000.00</b>	<b>546,000.00</b>	<b>523,250.00</b>	<b>501,447.92</b>	<b>480,554.25</b>
<b>NPV</b>		2,121,783.33				
<b>IRR</b>		181%				
<b>PBP, month</b>		9				
<b>WACC</b>		20%				

RATIOS 2019	
Коефіцієнт прибутковості	16%
Коефіцієнт маржі валового прибутку	49%
Коефіцієнт маржі операційного прибутку	30%

Табл. 11 Розмір франшизи L

INCOME STATEMENT 2019-2020		
<b>Revenue</b>		<b>7,560,000.00</b>
Дохід	<b>630,000.00</b>	
Кількість дітей	90	
Вартість місячної оплати	7,000.00	
<b>COGS</b>		<b>3,668,640.00</b>
Зарплата вихователів	1,512,000.00	
Зарплата інструкторів	120,000.00	
Податок на зп	332,640.00	
Кейтеринг	1,512,000.00	
Інші продукти	120,000.00	
Підготовка до занять	72,000.00	
<b>Gross Profit</b>		<b>3,891,360.00</b>
<b>Operating Expenses</b>		<b>2,214,000.00</b>
Оренда приміщення	972,000.00	
Комунальні послуги	108,000.00	
Роялті	270,000.00	
Зарплата адміністрації	336,000.00	
Податок на зп	73,920.00	
Витрати на рекламу	2,400.00	
Харчування працівників	100,800.00	
Пральня	38,880.00	
Обслуговування території (охорона, чистота)	72,000.00	
Інші операційні витрати	240,000.00	
<b>EBITDA</b>		<b>1,677,360.00</b>
<b>Depreciation &amp; Amortization</b>		<b>30,000.00</b>
Іграшки	30,000.00	
<b>EBIT</b>		<b>1,647,360.00</b>
<b>Interest</b>		<b>UAH -</b>
<b>EBT</b>		<b>1,647,360.00</b>
<b>Taxes</b>		<b>378,000.00</b>
Податок від доходу	378,000.00	
<b>Net Income</b>		<b>1,269,360.00</b>
<b>Dividends</b>		<b>253,872.00</b>
<b>Retained Earnings</b>		<b>1,015,488.00</b>

CASH FLOW						
	-	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2021-2023	2023-2024
Number of period	-	1	2	3	4	5
Net Income		1,269,360.00	1,459,764.0	1,678,728.60	1,930,537.89	2,220,118.57
Depreciation & Amortization		30,000.00	34,500.00	39,675.00	45,626.25	52,470.19
<b>CF from operations</b>		<b>1,299,360.00</b>	<b>1,494,264.0</b>	<b>1,718,403.60</b>	<b>1,976,164.14</b>	<b>2,272,588.76</b>
CAPEX		-	-	-	-	-
<b>CF from investment</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dividends		253,872.00	291,952.80	335,745.72	386,107.58	444,023.71
Total CF from Financing Activities		-	-	-	-	-
<b>Free Cash Flow to the Firm</b>	<b>-</b>	<b>500,000.00</b>	<b>1,045,488.00</b>	<b>1,202,311.2</b>	<b>1,590,056.56</b>	<b>1,828,565.05</b>
<b>Discounted CF</b>	<b>-</b>	<b>500,000.00</b>	<b>871,240.00</b>	<b>834,938.33</b>	<b>800,149.24</b>	<b>766,809.68</b>

NPV	3,507,996.54
IRR	223%
PBP, month	7
WACC	20%

RATIOS 2019	
Коефіцієнт прибутковості	17%
Коефіцієнт маржі валового прибутку	49%
Коефіцієнт маржі операційного прибутку	29%

Отже, франчайзингова модель є фінансово вигідною як і франчайзі, так і франчайзеру. Для франчайзі найкраще запускати проект на 60 - 90 дітей, про що вказують основні фінансові показники. Водночас, варто зазначити, що за будь-якого прогнозу (оптимістичного чи песимістичного) втілення франчайзингової моделі спостерігається зміцнення бренду, стандартизація та покращення процесів, охоплення більшої частки ринку тощо.

#### 2.1.4 Команда запуску проекту та етапи відкриття

Оскільки франчайзі є таким же клієнтом, як і клієнт (батьки), якому безпосередньо надаються послуги, завдання франчайзера надати максимально якісні послуги своєму франчайзі. На етапі відкриття нового закладу варто розподілити обов'язки, які виконуватиме команда франчайзера, а які - франчайзі.

Перш за все, команда запуску повинна бути стабільною від етапу знайомства з потенційним франчайзі і до дня відкриття. Кількість людей залежить від масштабу і термінів відкриття. Прогнозується, що для запуску "Пташеня" в іншому місті потрібна команда з трьох осіб - керівник діючого проекту, наставник, проектний менеджер (в цьому випадку один із засновників). План відкриття виглядає наступним чином (Табл. 3):

Табл. 3. План відкриття закладу

	Етап	Франчайзер / франчайзі
<b>1. Підготовчий етап</b>		
	Підписання договору комерційної концесії	Франчайзер / франчайзі
	Пошук приміщення	Франчайзі
	Погодження і затвердження приміщення франчайзером	Франчайзер / франчайзі
	Узгодження договору оренди та підписання	Франчайзі
	Навчання франчайзі по управлінню та операційних процесах	Франчайзер



	Розробка дизайн-проекту закладу	Франчайзер
	План рекламної кампанії з нагоди відкриття	Франчайзер / франчайзі
	Передача франчайзингового пакету	Франчайзер
	Додати інформацію на сайт та в соцмережі	Франчайзер
0	Ознайомити з реєстраційною базою, вхідними документами для клієнта, інформацією про формування груп, питання-відповіді батьків	Франчайзер
1	Анонс про відкриття: соцмережі	Франчайзер
<b>2. Пошук постачальників</b>		
	Ремонтні роботи	Франчайзі
	Відеоспостереження	Франчайзі
	Пожежна безпека	Франчайзі
	Меблі	Франчайзі
	Кейтерінг	Франчайзі
	Пральня	Франчайзі
	Вода, печиво, молочна продукція	Франчайзі
	Закупівельник	Франчайзі
	Охоронна служба	Франчайзі
0	Інтернет-провайдер	Франчайзі
1	Договори про надання послуг з усіма постачальниками	Франчайзі
2	Документація від пожежників	Франчайзі
3	Підписання акту про старт підготування закладу до відкриття (з франчайзі)	Франчайзер / франчайзі
<b>3. Замовлення обладнання</b>		
	Поліграфія та сувенірна продукція	Франчайзер
	Ліжка, спальники, кишеньки для майстерок та ін	Франчайзер
	Брендовані методичні матеріали	Франчайзер

	Іграшки та книжки	Франчайзер
<b>4. Ремонтні та інші роботи по адаптації приміщення</b>		Франчайзі
<b>5. Ліцензійні вимоги, ознайомлення та інструктаж</b>		Франчайзер
<b>6. Фінансова модель: фінальний прорахунок згідно отриманої пропозиції від постачальників та затвердження</b>		Франчайзер / франчайзі
<b>7. Набір та навчання персоналу</b>		
	Скласти та розмістити оголошення про вакансії (наставник, помічник по господарству, інструктори, медперсонал)	Франчайзі
	Відбір персоналу	Франчайзер
	Навчання та стажування кандидатів на діючих локаціях	Франчайзі
	Навчання керівника (франчайзі) на діючих локаціях	Франчайзер
	Затвердження складу команди після стажування та навчання	Франчайзер
	Виїзд команди запуску на місце нового проекту	Франчайзер
	Підготовка методичної бази для роботи з дітьми	Франчайзі
	Підготовка до адаптаційного тижня	Франчайзер / Франчайзі
<b>8. Облаштування приміщення та фінальні приготування</b>		
	Знайти та замовити клінінгову компанію	Франчайзі
	Розстановка меблів, іграшок, поклейка поліграфії тощо згідно концепції закладу	Франчайзер / франчайзі
	Інструктаж для працівників	Франчайзер
	Інструктаж з керівником закладу стосовно операційної та управлінської діяльності	Франчайзер
	Інструктаж з командою стосовно трудового законодавства	Франчайзер
	Інструктаж і перегляд документів для батьків, правил та інструкцій з роботи	Франчайзер

	Обдзвін зареєстрованих клієнтів, запрошення на батьківські збори	Франчайзі
	Батьківські збори	Франчайзер
	Електронні листи клієнтам з документами для заповнення	Франчайзі
0	Розклад адаптаційного тижня	Франчайзер
1	Підписання акту про готовність закладу до відкриття	Франчайзер / франчайзі
<b>9. Відкриття та система контролю</b>		
	Офіційне відкриття	Франчайзер / франчайзі
	Робота з персоналом, обговорення, зворотній зв'язок	Франчайзер
	Оптимізація операційних процесів	Франчайзер / франчайзі
	Система підзвітності та оцінка успішності проекту:	Франчайзер
	Фінансовий звіт щомісячно	
	Щотижневі збори з керівником	
	Дотримання методичних норм; реклами та поліграфії; найму працівників; роботи з клієнтами	
	Дотримання франчайзингових норм	
	Форма зворотнього зв'язку для клієнтів та працівників щодо покращення умов роботи	Франчайзер

Термін реалізації проекту залежить, перш за все, від наявності приміщення та його стану: в середньому на відкриття (з пошуком та навчанням персоналу) потрібно три - п'ять тижнів. Команда, що займається запуском проекту, має надавати підтримку і контролювати якість та відповідність концепції після відкриття.

Зі збільшенням кількості франчайзі та рівня підтримки і спектру послуг, що будуть надаватися франчайзером, буде збільшуватися і кількість працівників відділу франчайзингу.

## 2.2 Стейкхолдери проекту. Аналіз середовища

Стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) проекту називаються всі особи або групи осіб, які дотичні, впливають на діяльність та політику компанії або відчують вплив цієї діяльності на собі. Стейкхолдерами також є особи або групи осіб, що можуть впровадити зміни у підвищенні комерційної чи суспільної діяльності підприємства. [1; с. 151]

Для створення правильної стратегії комунікації, потрібна чітка сегментація стейкхолдерів відносно їхньої зацікавленості в проекті, а також впливу на нього. Як бачимо нижче, відносно ступенів впливу / зацікавленості на проект можемо виділити наступні категорії (Рис. 6):

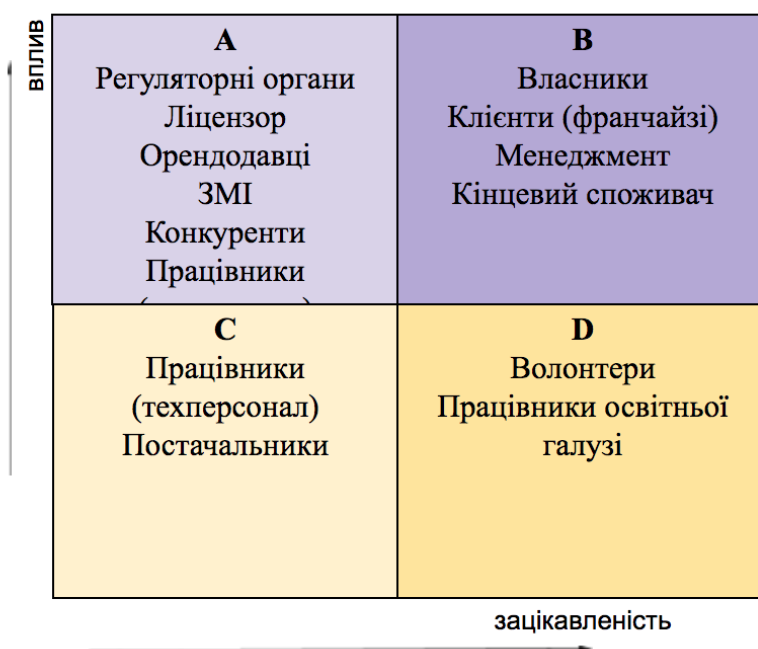


Рис. 6. Сегментація стейкхолдерів

Серед груп, що мають високу зацікавленість, а також високий вплив на проект можна назвати *групу В*: власників, клієнтів, менеджмент та кінцевих споживачів. Натомість, *групу А* можна охарактеризувати її високим впливом на діяльність компанії та низькою зацікавленістю: регуляторні органи, ліцензор, орендодавці, ЗМІ, конкуренти та працівники (наставники). *Група С* відрізняється своїм низьким впливом та низькою зацікавленістю в проекті - це: технічний персонал та постачальники. І до *групи D* належать волонтери та працівники освітньої галузі.

З різними групами впливу потрібно пропрацювати різну стратегію та канали комунікації комунікації. Тому, варто проаналізувати кілька категорій: в чому зацікавлені, яка поведінка очікується стосовно проекту та рівень важливості в комунікації (Табл. 4).

Табл. 4. Карта стейкхолдерів

Стейкхолдер	В чому зацікавлені	Очікувана поведінка для успішності в проекті	Важливість в комунікаціях	Канали комунікації
<b>Франчайзі</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільний прибуток</li> <li>- швидке повернення інвестицій</li> <li>- унікальність послуги на ринку</li> <li>- лояльний і задоволений клієнт</li> <li>- оновлення та покращення послуги з боку франчайзера</li> <li>- репутація та бренд</li> </ul>	<p>Обізнані про проект: цінності компанії, операційні процеси, маркетинг, персонал. Вболіває за успішність проекту. Потребує регулярної комунікації з франчайзером</p>	Висока	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виставки франшиз;</li> <li>- сайти з продажу франшиз;</li> <li>- виїзні садки на одноденних заходах (форум, конференція тощо)</li> <li>- живе спілкування;</li> <li>- щотижневі скайп-мітінги;</li> <li>- стратегічні сесії;</li> <li>- через споживачів та працівників;</li> <li>- соцмережі та сайт;</li> <li>- додаткові онлайн-платформи для інформування (емейл-розсилка, телеграм-канал)</li> </ul>
<b>Менеджмент</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відпрацьовані операційні процеси;</li> <li>- лояльний клієнт;</li> <li>- стабільність;</li> <li>- зацікавлені у</li> </ul>	<p>обізнані про процеси в компанії, корпоративну культуру, команду, є обличчям закладу</p>	Висока	<ul style="list-style-type: none"> <li>- щотижневі скайп-мітінги;</li> <li>- телеграм-канал;</li> <li>- соцмережі та сайт;</li> <li>- неформальні та формальні</li> </ul>

	просуванні своїх рішень, зарплатах працівників тощо			заходи; - навчання управлінців; - стажування в діючих закладах мережі; - емейл-розсилка
<b>Кінцеві споживачі</b>	- якість продукту відповідає ціні - очікування відповідають реальності; - емоція від послуги; - репутація та бренд.	проінформовані про продукт; роблять висновки про нього з власного досвіду, можуть як і підтримати репутацію компанії, так її і зруйнувати.	Висока	- сторінка у ФБ - сайт - живе спілкування - емейл-розсилка - зворотній зв'язок клієнта з працівниками - щопіврічне опитування - форуми для батьків - дитячі акції, фестивалі - виїзні садки на одноденних заходах
<b>Регуляторні органи / Ліцензор</b>	- всі складові діяльності відповідають державним нормам; - зацікавлені у виконанні компанією всіх вимог	Проінформовані про компанію дуже поверхнево, не зацікавлені у глибокому аналізі представленої послуги.	Середня	- живе спілкування; - конференції та інші заходи - через працівників та клієнтів
<b>Орендодавці</b>	- зацікавлені у дотриманні встановлених умов договору; - зацікавлені у довготерміновій співпраці; - стабільність.	Проінформовані про компанію лише у тій сфері, яка їх цікавить. Можуть бути мікрофоном про компанію у своїх колах.	Середня	- живе спілкування / дзвінок; - емейл.

<b>Працівники</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комфортні умови праці</li> <li>- здорове середовище/клімат в команді</li> <li>- вдячні клієнти</li> <li>- відповідність заданій концепції</li> <li>- покращення якості</li> </ul>	<p>знають продукт зсередини - усі етапи його створення, є голосом/мікрофоном компанії; думка цієї категорії важлива клієнтам, оскільки несе іншу частину інформації про сервіс; ставлення до проекту може мінятися через внутрішні настрої в команді/стосунки з керівництвом тощо</p>	Висока	<ul style="list-style-type: none"> <li>- живе спілкування</li> <li>- формальні та неформальні зустрічі</li> <li>- комунікації в іншому, незалежному від роботи, контексті</li> <li>- соцмережі</li> <li>- інші онлайн-платформи для спілкування та поширення ідей</li> </ul>
<b>Медіа</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- новинки з галузі, в якій представлений сервіс</li> <li>- експертна думка</li> <li>- думка клієнтів про сервіс</li> <li>- сенсація</li> </ul>	<p>знають про проект узагальнено, порівнюють з іншими компаніями цієї ж галузі, можуть впливати на репутацію продукту як і позитивно, так і негативно, незалежно від того чи отримують досвід у користуванні продуктом;</p>	Середня	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сайт</li> <li>- сторінка у фб</li> <li>- живе спілкування</li> </ul>
<b>Конкуренти</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отримати інсайти</li> <li>- співконкуренція</li> <li>- забрати частину ринку</li> </ul>	<p>обізнані про проект частково; роблять висновки через призму власного досвіду; можуть бути лакмусовим папірцем у</p>	Низька	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сторінка у ФБ</li> <li>- сайт</li> <li>- зустрічі на освітніх подіях</li> </ul>

		комунікаціях		
<b>Працівники (техперсонал)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комфортні умови праці</li> <li>- здорове середовище/клімат в компанії</li> <li>- фізичний результат праці</li> </ul>	обізнані про проект частково, не вникають в розуміння концепції, не комунікують з клієнтом, однак можуть бути мікрофоном про компанію у своїх колах	Середня	<ul style="list-style-type: none"> <li>- живе спілкування</li> <li>- соцмережі та сайт</li> <li>- щопіврічні зустрічі для всіх працівників</li> </ul>
<b>Постачальники</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оперативність в співпраці</li> <li>- стабільність</li> </ul>	ознайомлені з проектом тільки в тій сфері, яка безпосередньо дотична до їхньої діяльності. Не зацікавлені у розвитку проекту, не розуміють концепції. Можуть знехтувати співпрацею	Низька	<ul style="list-style-type: none"> <li>- живе спілкування / дзвінок;</li> <li>- емейл;</li> </ul>
<b>Волонтери</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дружня атмосфера;</li> <li>- менторство;</li> <li>- щирість.</li> </ul>	активно включаються в процес роботи, продукують ідеї, нове бачення проекту.	Середня	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соцмережі та сайт;</li> <li>- через клієнтів;</li> <li>- через працівників.</li> </ul>
<b>Працівники освітньої галузі</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- компетентність;</li> <li>- професіоналізм;</li> <li>- ідеї та методичність.</li> </ul>	знають про проект лиш з призми освітньої галузі, власного досвіду, можуть робити висновки з відгуків інших клієнтів	Середня	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соцмережі та сайт;</li> <li>- освітні форуми;</li> <li>- майданчики для спілкування освітян</li> </ul>



Детальний аналіз всі стейкхолдерів дає можливість виокремити найважливіші та найвпливовіші категорії, а також сформувавши комунікаційну стратегію щодо них.

### 2.3 Аналіз потенційних конкурентів

У розділі “Бізнес-модель проекту” було проаналізовано діючі компанії, що працюють за франчайзинговою моделлю. Однак, варто проаналізувати потенційних конкурентів, які можуть в майбутньому розвинути у франчайзингову мережу. Серед критеріїв аналізу потенційних конкурентів було визначено наступні: діюча мережа закладів (наступним етапом масштабування може бути франшиза), акцент на програму, україномовний контент, естетична схожість, заклад перебування повного дня дитини. Серед міст ми взяли до уваги Львів, Київ, Івано-Франківськ, Тернопіль, Луцьк, Рівне, Полтава (міста, де найбільша перевантаженість дітей на кв. м місць у садку (Табл. 5). [14; 15; 17; 19; 24; 25; 29; 32; 35; 39; 40; 41; 42]

Табл. 5. Потенційні конкуренти

Назва	Місто	Унікальна цінність, яку позиціонує конкурент
Хеппі	Львів, Київ	Спілкування серед дітей; здоровий спосіб життя; збалансоване навчання
Коло Хруся і Леся	Львів	Щасливе дитинство, різноманіття гуртків, пізнання світу крізь призму естетики
Яскрава дошка	Львів	Ліцензований садок, авторська програма, умови та територія
Clever Kids	Київ	Розвиваюча інфраструктура, смачне й корисне харчування, турбота про фізичне та емоційне здоров'я, авторська концепція

Країна Дитинства	Київ	Сімейні цінності, авторська методика, родинна атмосфера
Совенята	Київ	Особистість як основа виховання, україномовне середовище
Обійми	Київ	Культура особистості, всебічний розвиток, сімейні цінності
Школа радості	Київ	Насичена програма, педагоги, здорове харчування
Лелека	Київ	Медичне спостереження, харчування, безпека дітей, система навчання
Мудрик	Івано-Франківськ, Тернопіль	Щасливе дитинство, індивідуальний підхід
Сова	Тернопіль	<i>інформація відсутня</i>
KinderСад	Тернопіль	приватний садок повного дня
Круть Верть	Тернопіль	<i>інформація відсутня</i>
Smart Kids	Рівне	навчально-методична база, малі групи за кількістю дітей
Happy kids club	Луцьк	безпека, харчування, програма з акцентом на вивчення емоційного інтелекту
Перлина	Полтава	Навчально-розвиваючий підхід, англійська мова

Варто зауважити, що в таких містах як Тернопіль, Рівне, Луцьк, Полтава здебільшого відсутні садки повного дня, що працюють у форматі мережі. Тому, ми взяли до уваги ті заклади, що мають схожості в іншому: акцент на програму, україномовний контент, естетична схожість.

## 2.4 SWOT-аналіз

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дає змогу сформуванню безліч варіантів стратегій компанії, враховуючи її особливості - адаптацію до середовища або формування впливу на нього. Абревіатура розшифровується як S - strength (сильні сторони), W - weaknesses (слабкі сторони), O - opportunities (можливості), T - threats (загрози). [38]

### ***Strengths (сильні сторони):***

- впізнаваний бренд;
- репутація;
- конкурентні переваги: авторська програма, регулярне навчання персоналу;
- мережа закладів - можливість перейняти найкращі методи / практики один в одного, охоплення значної частки ринку, розуміння тенденцій та потреб клієнтів, стабільність;
- організаційна структура;
- корпоративна культура.

### ***Weaknesses (слабкі сторони):***

- мережа закладів - складність впровадження новинок та змін, збільшення репутаційних ризиків, труднощі контролю якості;
- людський фактор переважає над концепцією;
- фінансова нестабільність у зв'язку з підвищенням цін постачальників;
- працівники приходять з стереотипним розумінням виховання, керуючись або власним досвідом, або знаннями отриманими на педагогічній освіті;
- батьки - складна категорія клієнтів.

### ***Opportunities (можливості):***

- франчайзинг: охоплення нової частки ринку, краще розуміння потреб клієнта;
- розширення пропозиції послуг;
- входження у нові ринки - завдяки франчайзингу та виробництву методичних ігор та іграшок;
- позитивні зміни в освіті на державному рівні;
- тенденція “усвідомленого батьківства”.

***Threats (загрози):***

- інфляція;
- економічна нестабільність;
- недосконале законодавство в площині франчайзингу;
- поява нових конкурентів на ринку;
- копіювання концепції;
- демпінг.

Здійснення SWOT-аналізу дає можливість зрозуміти структуру ресурсів, систематизувати проблемні ділянки та зосередитися на їхніх змінах, критично оцінити свої позиції на ринку та можливості, вдосконалити стратегію розвитку.

## **2.5 Постановка завдань та критерії успішності проекту**

Розробку франчайзингової моделі “Пташеня. Дитячий простір” потрібно розділити на такі етапи: стандартизація процесів всередині діючих закладів мережі; вдосконалення методичної програми; прописання франчайзингового пакету; остаточне формування франчайзингової пропозиції; створення команди запуску; відкриття франшизи; контроль та підтримка.

*Стандартизація процесів всередині діючих закладів мережі:*

- єдина навчальна програма:
  - прописати навчальну програму для кожної вікової групи: 2-3 роки, 3-4 роки, 4-5 років, 5-6 років (вересень - травень);

- прописати літню програму для кожної вікової групи;
- прописати ритуали та традиції: перший день в садку, святкування дня народження, випускний, перехід у старшу групу, формат садочкових свят;
- спосіб подачі інформації, формат навчання, естетика та якість матеріалів, правила організації простору.
  - систематичне навчання персоналу;
  - комунікація з клієнтами:
  - новий клієнт в садку: ознайомча зустріч, оформлення документів, адаптаційний тиждень;
  - щоденна комунікація, правила зворотнього зв'язку;
  - кризова комунікація;
  - зустрічі з батьками: індивідуальні зустрічі наставник-керівник-батьки, щопіврічні батьківські збори;
  - письмова комунікація: Телеграм-канал, мейл-листування.
  - корпоративна культура:
  - етапи проведення співбесід, “портрет” кандидата;
  - система підвищення персоналу;
  - традиції та правила всередині команди;
  - система організації та проведення щотижневих зборів.

Більшість з цих процесів вже є налагодженими, однак потребують вдосконалення система навчання персоналу (серед проблем: сформований навчальний “пакет” для нового працівника; систематичне навчання керівників, постійне оновлення знань для діючого персоналу) та навчальна програма (формат викладання інструкторів, що відповідає концепції компанії; естетика матеріалів; подача інформації дітям згідно принципів та правил садка).

*Вдосконалення методичної програми:*

Оскільки методична програма є унікальною цінністю і найвагомим елементом, що відрізняє “Пташеня. Дитячий простір” серед конкурентів, потрібно:

- доповнення програми під час її апробації завдяки зворотньому зв'язку наставників та результату дітей;
- сформувати команду методистів для вдосконалення всіх елементів програми з метою ефективнішої реалізації методики інтегрованого навчання;
- залучити дизайнера та команду методистів для втілення ідеї власних методичних матеріалів: зошитів, книжок тощо.
- випустити власні методичні матеріали;
- апробувати матеріали у закладах мережі;
- разом з командою дизайнера, методистів, керівників продумати методичні ігри наставникам для роботи під час дня;
- випустити ігри.

Як бачимо, методична програма займає ключову позицію, яка відрізняє “Пташеня” серед конкурентів, а також є додатковим важелем утримання франчайзі в мережі.

*Прописання та оформлення франчайзингового пакету (детальний опис у розділі “”Франчайзинговий пакет””)*

*Остаточне формування франчайзингової пропозиції*

Для того, щоб сформувати пропозицію для потенційних франчайзі, потрібно:

- скласти договори про наміри та конфіденційність, комерційну концесію, ліцензійний договір;
- презентувати фінансову модель;
- порахувати вартість франшизи на основі аналізу конкурентів та ціннісної пропозиції;
- додати до пропозиції франчайзинговий пакет;
- проаналізувати найбільш сприятливі райони для відкриття франшизи;

- скласти анкету франчайзі;
- розмістити франчайзингову пропозицію на ресурсах з купівлі-продажу франшиз, соцмережах та сайті.

Після того як сформована пропозиція з франчайзингу, потрібно перейти до наступних кроків з реалізації: *створення команди запуску, відкриття франшизи, контролю та підтримки.*

Календарний план виконання проміжних етапів виглядає наступним чином (Табл. 6):

Табл. 6. Календарний план реалізації стратегії

<b>Етап</b>	<b>Уточнення / перешкоди</b>	<b>Часові рамки</b>
прописати навчальну програму для кожної вікової групи	обмеження в часі і брак кваліфікованих людей, що "відчувають" концепцію та принципи "Пташеня" в межах програми	вересень, 2018 - травень, 2019
прописати літню програму для кожної вікової групи	на майбутнє, літня програма має бути прописана п'ять разів (кількість літніх сезонів однієї дитини від 2-6 рр), оскільки концепція кожного літа є однаковою для всіх вікових груп	квітень - травень, 2019
прописати ритуали та традиції	матеріали дати всім працівникам прочитати, обговорити з кожною командою садків, зробити тест на перевірку	червень, 2019
спосіб подачі інформації, формат навчання, естетика та якість матеріалів, правила організації простору	цю частину концепції потрібно прописати, внести окремим навчальним курсом для наставників, а також спостерігати за реалізацією на місцях,	червень, 2019

	оскільки відчуття естетики / спосіб подачі інформації є дуже суб'єктивними	
систематичне навчання персоналу	сформований навчальний "пакет" для нового працівника; систематичне навчання керівників, постійне оновлення знань для діючого персоналу	червень, 2019
комунікація з клієнтами	прописати всі можливі нюанси + комунікація з керівниками + комунікація з командами + розгляд кейсів на навчанні персоналу	червень, 2019
корпоративна культура	прописати інформаційний збірник для керівників + інструктаж для них. З системою підвищення персоналу ознайомлюються наставники	червень - липень 2019
доповнення програми під час її апробації завдяки зворотньому зв'язку наставників та результату дітей	-	вересень - жовтень, 2019
випустити методичні матеріали (зошити, книжки)	попередньо сформувати команду з методистів для опрацювання програми, долучити в подальшому етапі дизайнера	листопад 2019 - квітень 2020
нові методичні ігри	-	липень - вересень 2019



пропозиція франчайзингу	сформувати перелік послуг, що пропонуємо в пропозиції	липень 2019
прописати франчайзинговий пакет	книги прописуються стабільно, станом на оформлення першої франшизи, не факт, що всі книги будуть прописані (додадуться згодом франчайзі у такому випадку)	липень 2019
прописати юридичні документи	віддати спеціалістам	червень 2019
розмістити франчайзингову пропозицію на ресурсах з купівлі-продажу франшиз, соцмережах та сайті	перешкодою може бути готовність мережі (налагодження оперативної діяльності, стандартизація процесів) до відкриття франшизи	липень 2019
створення команди запуску	формується на момент погодження співпраці з франчайзі	часові рамки встановлюються на момент погодження співпраці з потенційним франчайзі
контроль та підтримка проекту	формується на момент погодження співпраці з франчайзі	часові рамки встановлюються на момент погодження співпраці з потенційним франчайзі

Як бачимо, спершу потрібно вдосконалити і стандартизувати всі процеси в діючих закладах мережі, а тоді вже формувати остаточну

пропозицію з франчайзингу. Таких методів потрібно вжити з метою прикладу зразкового функціонування материнської компанії, а також з метою зменшити ризику впливу розширення мережі на діючі заклади (погіршення процесів, зниження ефективності діяльності, погіршення комунікації тощо).

## **2.6 Оцінка кризових моментів в реалізації стратегії та можливостей їх уникнення**

Задля оцінки можливостей реалізації стратегії проекту потрібно передбачити ймовірні загрози, а також шляхи їх уникнення. Перешкоди є наступними:

*Брак кваліфікованих кадрів для розвитку методики* - відсутність не спеціалістів, а споріднених людей, що відчують концепцію та цінності, що закладені у навчання; розуміють принципи, структуру програми тощо. Запобігти цьому можна, взявши до складу методистів (з трьох осіб) одного з наставників “Пташеня” або ж підготувати методистами діючих працівників.

*Специфіка середовища для реалізації франчайзингу* - одним з принципів “Пташеня” є україномовний контент. Зважаючи на складну мовну ситуацію в країні, можуть виникнути труднощі з подачею україномовної програми, спілкуванні з клієнтами українською тощо. Виходом з ситуації ми бачимо, перш за все, розвиток мереж в україномовних містах.

*Зміни у законодавстві, що стосуються франчайзингу* - зміни, що ставлять у складне становище стосунки чи вплив франчайзера на франчайзі. Передбачити такий розвиток подій є складно, тому єдиним варіантом є виходити з того становища, що буде та шукати прогалини у законі.

*Недобросовісні франчайзі.* Одними з найбільших ризиків та поширених недоліків продажу франшизи є недобросовісні франчайзі. З часом розвитку проекту франчайзер може стати нецікавим франчайзі, адже періодичні платежі потрібно сплачувати регулярно і бути під постійним контролем. [10; с. 395]

Тому, з метою уникнення ризиків втрати франчайзі чи виховати собі нового конкурента мають завжди бути точки привабливості для франчайзі -

постійні оновлення, навчання співробітників, генерація ідей. У “Пташеня” точками привабливості буде методична програма та матеріали, система навчання персоналу, ІТ - система, відкрита навчальна платформа. Додатковим важелем впливу також буде ретельно складений договір комерційної концесії.

*Збереження якості / функціонування мережі на тому ж рівні у зв'язку з розширенням мережі* - з метою збереження процесів на високому і стабільному рівні попри розширення мережі загалом можливе лише з наявністю ідеальної операційної діяльності, стандартизації всіх процесів. Над цими елементами треба працювати заздалегідь, ще до відкриття франшизи.

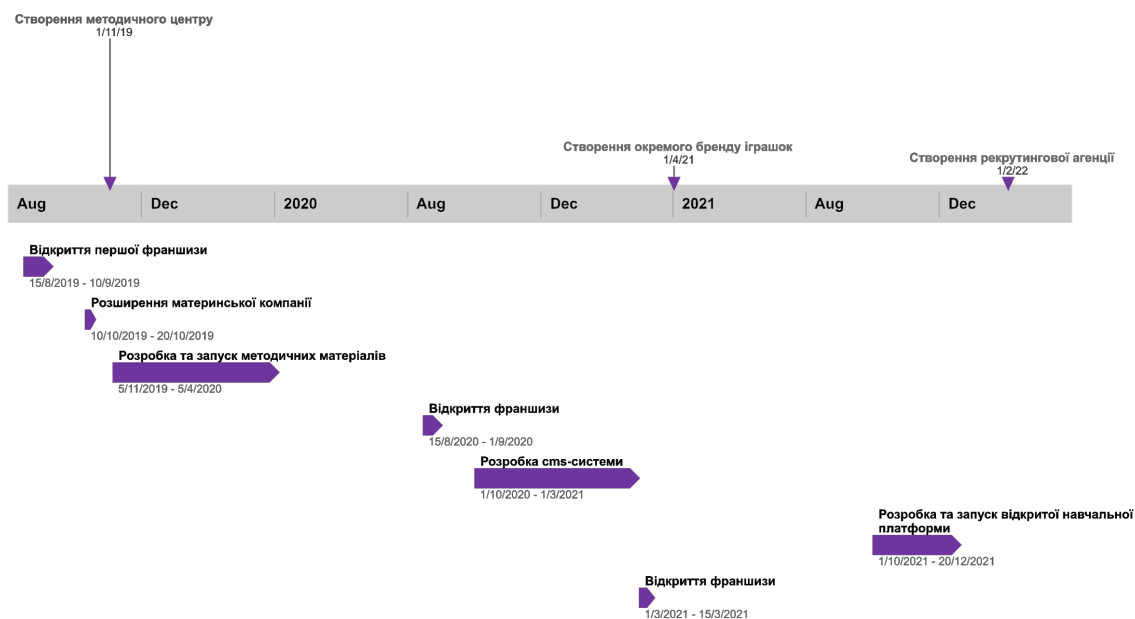
Після ретельного аналізу можливих загроз під час впровадження стратегії проекту передбачити їх можна наступними діями: “готувати” когось з персоналу для роботи у методичному відділі, аналізувати мовне середовище, створити точки привабливості для франчайзі, ретельно пропрацювати договір комерційної концесії, а також стандартизувати всі процеси.

## **2.7 Стратегічні перспективи розвитку проекту**

Завдяки успішному розвитку компанії шляхом створення франчайзингової системи, “Пташеня. Дитячий простір” зміцнює бренд та збільшує вартість компанії, охоплює значну частку ринку, задає тенденції в освіті та діяльності дошкільних навчальних закладів.

Стратегічні перспективи розвитку зображено наступним чином (рис. 6):

Рис. 6 Стратегічні перспективи розвитку проекту



Ми плануємо сформувати *методичний центр*, який оновлюватиме навчальну програму, а також розроблятиме методичні ігри та іграшки для дошкільних закладів, клубів з розвитку, батьків. В перспективі, виготовлення іграшок “виросте” в окремий *бренд навчальних ігор*. Окрім цього, буде створена *відкрита навчальна платформа*, завдяки якій ми зможемо поширювати тенденції в освіті та вихованні далеко за межі кола наставників “Пташеня”, разом з цим втілюючи місію нашої компанії - будувати нове дошкілля України.

Попри це, зростатиме кількість садків “Пташеня. Дитячий простір”: як і власних закладів (в межах Львова), так і в інших містах шляхом франчайзингу (прогнозуємо мінімум одну продану франшизу в рік). Завдяки систематичному ротсу мережі, компанія не лише збільшить частку ринку з мінімальними витратами, а й зміцнить торгову марку, збільшить вартість бренду, впровадить стандарти й інновації та, ймовірно, здобуде першість у виборі на ринку.

## ВИСНОВКИ

Отже, у нашій роботі ми з'ясували, що доцільно розвивати і масштабувати компанію “Пташеня. Дитячий простір” за моделлю франчайзингу. До такого висновку ми дійшли, проаналізувавши наступне:

1) Було проведено аналіз кількості дітей на 100 місць у дошкільних закладах денного перебування, що в середньому є 115-125 дітей. Це, відповідно, свідчить про нестачу і переповнення садків у великих містах. Найскладніша ситуація є у Волинській, Івано-Франківській та Львівській областях (понад 130 дітей / 100 місць).

2) Досліджено доцільність створення франчайзингової моделі саме у дитячій сфері, де згідно з результатами досліджень міжнародного рейтингу “Franchise 500” дитяча сфера займає 8,2% ринку франшиз. Водночас, зростає динаміка розвитку ринку франчайзингу в Україні.

3) Здійснено порівняльний аналіз переваг та недоліків франчайзингової системи. Серед недоліків найвагомішими є репутаційні втрати, вплив франчайзі на концепцію компанії та відмінності в розвитку закладів у зв'язку з локалізацією. Серед переваг потрібно визначити такі: збільшення частки ринку з мінімальними витратами, додатковий дохід (роялті), зміцнення і просування торгової марки, вивчення ринку на основі досвіду франчайзі, збільшення вартості бренду у процесі успішної експлуатації, зниження фінансових ризиків.

4) Було розглянуто рівні стійкості франчайзингу в проекті, а також інструменти їх підвищення. З метою попередження ризиків, що супроводжують розвиток франчайзингової моделі потрібно вжити наступних заходів: створити єдиний інтернет-портал з ресурсами для керівників та наставників, оновлювати авторську навчальну програму, розробити та постачати брендovanі методичні матеріали, навчальні зошити, розробити систему контролю якості, організовувати стратегічні сесії, сформувати команду з підтримки діяльності франчайзі та ін.

5) Розроблено бізнес-модель проекту за А. Сливоцьким, згідно з якою унікальною ціннісною пропозицією франшизи “Пташеня” є авторська навчальна програма, першість у виборі завдяки розвитку бренду та приналежність до спільноти; модель прибутку - вступний внесок, роялті, рекламні платежі; джерелами стратегічного контролю є бренд, база клієнтів та ефект від мережі; фокус діяльності “Пташеня” - дошкілля, брендovanі методичні ігри та сертифікована навчальна програма вихователів.

6) Прописано вміст пакету підтримки партнера - основного документа франчайзі, на основі якого буде здійснюватися діяльність закладу. В пакет підтримки купівлі франшизи “Пташеня” входить франчайзинговий пакет (книга з бізнес-процесів компанії), брендбук, юридичне оформлення мережі, навчання персоналу, фінансовий план, програмне забезпечення, супровід на всіх етапах запуску, рекомендації щодо локації, рекламна підтримка, дизайн-проект, маркетингова підтримка, консультативна підтримка. Також, було прописано поетапний план відкриття (запуску) закладу та зони відповідальності (франчайзер / франчайзі).

7) Задля втілення франчайзингової моделі закладу з метою збереження комерційної таємниці, попередження репутаційних та фінансових втрат потрібно укласти договори: про наміри та конфіденційність, договір про ліцензування, договір комерційної концесії.

8) Здійснено аналіз середовища проекту - стейкхолдерів проекту, завдяки чому є можливість впровадження правильної комунікаційної стратегії; визначено конкурентів та потенційних конкурентів на основі наступних критеріїв: діюча мережа закладів (наступним етапом масштабування може бути франшиза), акцент на програму, україномовний контент, естетична схожість, заклад перебування повного дня дитини.

9) Зроблено SWOT-аналіз, який є одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії. Завдяки SWOT-аналізу тепер компанія може зрозуміти структуру ресурсів, систематизувати проблемні

ділянки та зосередитися на їхніх змінах, критично оцінити свої позиції на ринку та можливості, вдосконалити стратегію розвитку.

10) Визначено план дій: стандартизація всіх процесів всередині мережі (навчальна програма, систематичне навчання персоналу, комунікація з клієнтами, корпоративна культура), вдосконалення методичної програми, оформлення франчайзингового пакету, формування франчайзингової пропозиції.

11) Проведено оцінку кризових моментів та визначено шляхи їх уникнення. Серед таких: брак кваліфікованих кадрів для розвитку методики, специфіка середовища для реалізації франчайзингу, недобросовісні франчайзі, зміни у законодавстві, що стосується франчайзингу.

12) Проаналізовано фінансову модель проекту для франчайзера (враховано песимістичний та оптимістичний варіанти розвитку проекту), що однак залишається інвестиційно привабливим. А також, прораховано фінансову модель для франчайзі - S (45 дітей), M (60 дітей), L (90 дітей) і визначено, що найбільш привабливими є проекти M та L.

13) Визначено стратегічні перспективи розвитку проекту, серед яких: відкриття хоча б одного франчайзингового проекту на рік, розширення материнської компанії шляхом збільшення закладів, розробка нових методичних матеріалів, створення окремого методичного центру, відкриття рекрутингової агенції, створення бренду іграшок та ігор, розробка та запуск відкритої навчальної платформи.

Отже, варто зробити висновок, що впровадження франчайзингової моделі “Пташеня. Дитячий простір” є вдалим рішенням масштабувати та розвивати компанію. Адже, унікальна цінність, яку пропонує “Пташеня” - це авторська навчальна програма, що відповідає всім потребам портрету зрілої особистості європейського суспільства (сукупність м’яких навичок, взаємодія в соціумі, розвиток емоційного інтелекту, свідомо громадянськість тощо). Ціннісний франчайзинговий пакет, методичні матеріали та брендovanі продукти, постійна комунікація з партнерами, CRM-система, відкрита

навчальна платформа, рекрутингова агенція, окремий методичний центр та регулярні оновлення створять міцні зв'язки між франчайзером та франчайзі, що буде наслідком успішного масштабування компанії та втілення місії “Пташеня” - змінити та розвивати дошкілля України



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. - 2012. - Ст. 150 - 155
2. Базовий компонент дошкільної освіти
3. Беленька Г. В. та ін. Дитина. Освітня програма для дітей від 2 до 7 років. - 2016. - Ст. 21 - 60
4. Гончаренко А. М., Дятленко Н. М. Стежина: комплексна альтернативна освітня програма для дошкільних навчальних закладів, що працюють за вальфдорською методикою. - 2014. - Ст. 52 - 113
5. Господарський кодекс України / / Відомості Верховної Ради України. — 2003. — № 18-22. — Ст. 144.
6. Калуська Л. Соняшник. Комплексна програма розвитку, навчання і виховання дітей дошкільного віку. - 2014. - Ст. 12 - 41
7. Паніна Ю., Правове регулювання договору франчайзингу в Європейському Союзі та Україні. - 2017. - Ст. 151 - 180
8. Родченко К.В., Кашуба Ю. М. Проблеми розвитку франчайзингу в Україні. - 2010. Ст. 1-11
9. Сливоцький А., Моррісон Девід. Зона прибутку. - 2016. Ст. 28 - 77
10. Сляднєва Г. О. Правове регулювання передачі комерційної таємниці у договорах комерційної концесії.- 2011. - Ст. 394- 399
11. Цивільний кодекс України / / Відомості Верховної Ради України. — 2003. — № 40-44. — Ст. 356.
12. apostrophe.ua
13. babycenter.com.ua
14. centre-sova.business.site
15. cleverkids.com.ua
16. dekart.ua
17. detsad.com.ua
18. entrepreneur.com

19. facebook.com
20. ffc.expert
21. franch.ua
22. franchisegroup.com.ua
23. franchising.ua
24. happy-sadok.com
25. happykidsclub.com.ua
26. happyrony.com.ua
27. kiev.pravda.com.ua
28. ladushki.kiev.ua
29. obiymy.com
30. osvitanova.com.ua
31. owoman.com.ua
32. perlina.net.ua
33. pidruchniki.com
34. pravda.press
35. preschool.com.ua
36. reg.isuo.org/preschools
37. reyestr.court.gov.ua
38. rusnauka.com
39. sadochok.net.ua
40. shkola-radosti.com.ua
41. smartik.com.ua
42. sovenyata.com
43. teremok-union.com.ua
44. totocha.kiev.ua
45. tvoemisto.tv
46. ukr.segodnya.ua
47. ukrstat.gov.ua
48. unian.ua

- 49. [vulyk.com.ua](http://vulyk.com.ua)
- 50. [web.posibnyky.vntu.edu.ua](http://web.posibnyky.vntu.edu.ua)
- 51. [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)
- 52. [zakon3.rada.gov.ua](http://zakon3.rada.gov.ua)
- 53. [zaxid.net](http://zaxid.net)

# ДОДАТКИ

## Додаток 1

**ПТАШЕННЯ**  
ДІТЯЧИЙ ПРОСТІР

**YEAR | РІК**

**SEASON | ПОРА РОКУ**  
AUTUMN ОСІНЬ  
WINTER ЗИМА  
SPRING ВЕСНА  
SUMMER ЛІТО

**TODAY'S LETTER IS: ЛІТЕРА ДНЯ:**

**MONTH | МІСЯЦЬ**  
APRIL КВІТЕНЬ

**WEATHER | ПОГОДА**  
COLD ХОЛОДИЛИ  
WINDY ВІТРИЛИ  
WARM ТЕПЛО  
WET ДИЖИЛИ  
SUNNY СОЛНЕЧНО  
CLOUDY Хмарно  
RAINY ДОЖИЛИ  
SNOWY СІНІЛИ

**TODAY'S NUMBER IS: ЧИСЛО ДНЯ:**

**TODAY'S THEME IS: ТЕМА ДНЯ:**

JANUARY СІЧЕНЬ  
FEBRUARY ЛЮТИЙ  
MARCH БЕРЕЗЕНЬ  
MAY ТРАВЕНЬ  
JUNE ЧЕРВЕНЬ  
JULY ЛИПЕНЬ  
AUGUST СЕРПЕНЬ  
SEPTEMBER ВЕРЕСЕНЬ  
OCTOBER ЖОВТЕНЬ  
NOVEMBER ЛИСТОПАД  
DECEMBER ГРУДЕНЬ

MONDAY ПОНЕДІЛОК	TUESDAY ВІВТОРОК	WEDNESDAY СЕРЕДА	THURSDAY ЧЕТВЕР	FRIDAY П'ЯТНИЦЯ	SATURDAY СУБОТА	SUNDAY НЕДІЛЯ

YESTERDAY WAS | ВЧОРА  
TUESDAY ВІВТОРОК  
WEDNESDAY СЕРЕДА

TODAY IS | СЬОГОДНІ  
SATURDAY СУБОТА

TOMORROW WILL BE | ЗАВТРА  
THURSDAY ЧЕТВЕР  
FRIDAY П'ЯТНИЦЯ

DAYS' EXPERT | ЗНАВЕЦЬ ДНІВ

WEATHER HELPER | СИНОПТИК

MATH HELPER | МАТЕМАТИК

CALENDAR HELPER | КАЛЕНДАРНИК

HOW MANY IS HERE? СКІЛЬКИ НАС?

3 - 4 роки вихователі

Файл Редагувати Вигляд Вставити Формат Дані Інструменти Доповнення Довідка

Спільний Доступ

Лише перегляд

літера ь	понеделок	вівторок	серета
літера ь	понеделок	вівторок	серета
Я НА КУХНІ, КОРИСНА ТА ШКІДЛИВА ЇЖА	Моя кухня предмети на ній	Правила поведінки, техніки безпеки на кухні	Моя улюблена страва
<a href="https://drive.google.com/drive/u/0/folders/16CRx8_ZfPbT9x4XvW3FTy8bzB7IWKm_">https://drive.google.com/drive/u/0/folders/16CRx8_ZfPbT9x4XvW3FTy8bzB7IWKm_</a>	<a href="https://drive.google.com/drive/u/0/folders/15qvWIM5DOpz6XebkEmMnYsWvLPScY5">https://drive.google.com/drive/u/0/folders/15qvWIM5DOpz6XebkEmMnYsWvLPScY5</a>	<a href="https://drive.google.com/drive/folders/1r6JNEXnspWqYL7i69eGIVmOQDy1jnEXp">https://drive.google.com/drive/folders/1r6JNEXnspWqYL7i69eGIVmOQDy1jnEXp</a>	<a href="https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1-2CVFrjnrQwCDcyN88VaRy420hnb">https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1-2CVFrjnrQwCDcyN88VaRy420hnb</a>
<b>ранкова зустріч</b>			
<b>тема дня</b>	Цей тиждень ми з вами будемо вчити про кухню, що нас там чекає, що ми на ній робимо, та про наше харчування.  Всі дома мають кухню але у всіх нас вона відрізняється. Але є певні предмети які є на кухні в кожного. Беремо карти домена якщо нема то купуємо з темою кухня. і повторюємо всі предмети. проговорюємо їх.  показуючи певну картинку діти які мають таке на кухні піднімають руку. і так можна зробити рейтинг речей які найчастіше зустрічаються на кухні.  Граємо гру що пропало - ставимо декілька картинок і накриваємо їх тканиною, далі відбувається магія і одна картинка зникає, діти по черзі кажуть в кого що зникло.  Далі беремо по кімнаті розглянемо картинки з...	Вказуємо діткам, що кухня - це не лише місце де готують смаколики, а й досить небезпечне місце. запитуємо діток як вони думають чому небезпечне?  на кухні є багато речей які можуть як нам і допомогти у приготуванні їжі так і нашкодити нашому здоров'ю. файл 1 друкуємо і розрізаємо картинки. показуємо по-черзі і даємо питання діткам, що вони тут бачать і що на цій картинці може нашкодити людині.  беремо а3 формат паперу або більший і робимо проект під назвою " НЕБЕЗПЕКА на кухні" наклеюємо разом з дітками ці картинки і підлисуємо їх. 1 картинка: в раковині з водою може ховатись небезпека. ( вказуємо діткам, що так - це цікаво бавитись в раковині яка наповнена водою, але в ній може ховатись щось госте, наприклад ніж, який може нас поранити якщо ми будемо сунити руку туди)	2-5 сторінка меморі <a href="https://drive.google.com/drive/u/0/folders/16CRx8fPbT9x4XvW3FTy8bzB7IWKm_">https://drive.google.com/drive/u/0/folders/16CRx8fPbT9x4XvW3FTy8bzB7IWKm_</a> файл фанвізама  Вивчаємо з дітками групи продуктів. Показуючи діткам групу продуктів слухаємо їх відповіді вони будуть казати хліб, овочі і пояснюємо як воно називається і групуємо на 4 корзини. Пояснюємо чому вони так групуються. глютен- зернові вітаміни(фрукти і овочі) лактоза(молочні) білок(мясо, риба)  А зараз кожен розкаже яку страву любить найбільше і які вона має інгредієнти. Беремо м наставниця починає тримаючи мяч, я люблю найбільше яблучний пиріг, це тісто і яблука. тобто пробує згрупувати це глютен зернові + фрукти вітаміни. Тоді кидає мяч комусь з діток відповідає вже та дитина.

Результати по закінченню року 32 33 34 35 Огляд

3 - 4 роки вихователі

Файл Редагувати Вигляд Вставити Формат Дані Інструменти Доповнення Довідка

Спільний Доступ

Лише перегляд

літера ь			
7	<b>розвиток мовлення / вивчення букв</b>	<a href="https://www.pinterest.ru/pin/722827808921751176/">https://www.pinterest.ru/pin/722827808921751176/</a> читаємо і виконуємо завдання на кожну дитину а5 формат	
8	<b>математика</b>	робимо на а4 форматі такі 6 кольорових фігур розбираємо з дітками трапецію, гексагон (шестикутник) і тд рахуємо їх кути роздаємо діткам кожному бланк і відмічаємо правильні відповіді. за сполом потім можна замалювати кожну фігуру відповідно до тих кольорів великих фігур <a href="https://i.pinimg.com/564x/d8/d3/b0/d8d3b0182f8bfe9df00252e9f96273fc.jpg?b=t">https://i.pinimg.com/564x/d8/d3/b0/d8d3b0182f8bfe9df00252e9f96273fc.jpg?b=t</a>	
9	<b>логіка/ експеримент</b>	граємо на стаканах з водою. скляні бокали наливаємо різну кількість води намочуємо палець і крутимо по обідку, різна кількість води різні створені звуки.	
10	<b>малювання/ витинання</b>	<a href="https://i.pinimg.com/564x/c1/6f/19/c16f192c5aff4c89f7a952cc7d3b5173.jpg">https://i.pinimg.com/564x/c1/6f/19/c16f192c5aff4c89f7a952cc7d3b5173.jpg</a> обводим по штрихпунктиру	
11	<b>кулінарка</b>	альтернатива шкідливій їжі, зокрема шкідливим цукеркам: робимо здорові цукерки: банан розминаємо виделкою + в блендері збити родзинки/ журавлина (перед тим промийте киятком)+ трохи вівсяних висівок(сухої вівсянки яка швидко запарюється, не така щоб її треба було варити) + какао. все блендернути і обкатати у какао або у кокосовій стружці. у хоподидьник на 3ш хв якщо меса вийшла зарідкою і робляться кульки, додайте кокосової стружки абр же вівсянки.	

Результати по закінченню року 32 33 34 35 Огляд









УКРАЇНА



# СВІДОЦТВО

## НА ЗНАК ДЛЯ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

№ 246944

Видано відповідно до Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг».

Зареєстровано в Державному реєстрі свідоцтв України на знаки для товарів і послуг 10 вересня 2018 р.

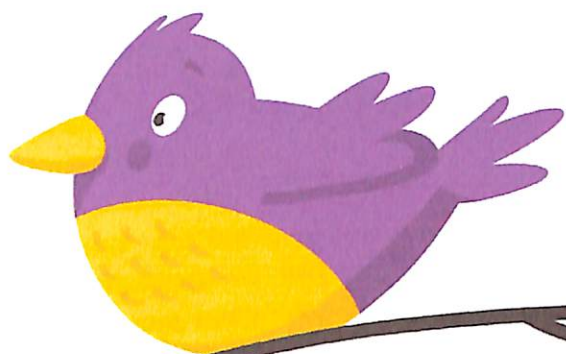
Заступник міністра економічного розвитку і торгівлі України

М.І. Тітарчук





# Книга наставника



# ПТАШЕННЯ

ДИТЯЧИЙ ПРОСТІР

## КНИГА НАСТАВНИКА

Львів 2019  
Всі права захищено. ТМ "Пташеня. Дитячий простір"

Вітання! Ви в команді "Пташеня. Дитячий простір"!

### Що таке "Пташеня"?

"Пташеня. Дитячий простір" розпочав свою роботу 3 жовтня 2016 року зі спільної ініціативи двох мам, Христини Шабат та Соломії Бойкович. Ми поставили собі амбітну ціль: зробити дитинство малюків щасливим, яскравим, впевненим та цікавим! Оскільки садок – це місце, де дитина перебуває більшість свого часу протягом дня, то нашим основним завданням вважаємо сформувати максимально наближену до домашньої атмосферу любові, затишку, поваги та тепла.

"Пташеня" – це формування характеру, цінностей та звичок дитини. Тож ми приймаємо виклик з допомоги дитині у формуванні особистості, емоційного інтелекту, фізичної витривалості та супроводжуємо це грою, креативністю, цікавістю до світу, формуванням аналітичного мислення.

Команда «Пташеня. Дитячий простір» є нашою особливою гордістю. Наші педагоги професійні, знаються на сучасних методиках виховання, поважають, а головне люблять дітей. Вони не лише навчають та супроводжують дітей у дошкіллі, а й діляться з ними власними хобі, досвідом, енергією.

Наші виховні методики спрямовані на дитину як центр навчальної системи. Це означає, що саме дитина визначає свій рух, а вихователі настановляють. Вихователь не є вчителем, який все знає і всіх "повчає", він є наставником, який спрямовує розвиток дитини та допомагає їй впоратись з викликами.

Наша місія — робити дитинство щасливим, цікавим та яскравим. Шляхом творення якісного середовища будувати нове дошкілля Львова та України.

### ЦІННОСТІ "Пташеня. Дитячий простір"

#### РОЗВИТОК

*Кожного дня та кожного зокрема*  
Розвиток – це рух вперед. Ми в "Пташеня" щодня ставимо собі питання: який рух кожної конкретної дитини цього дня? А далі: а чого я навчився цього дня? Ми забезпечуємо та супроводжуємо всебічний розвиток кожної дитини та кожного члена команди "Пташеня". Ми заохочуємо навіть найменші досягнення дитини та вміємо їх помічати. Розвиток дитини ми провадимо крізь призму методики "Лицем до дитини", Базового компонента дошкільної освіти та авторської методики "Пташеня".

#### БЕЗПЕКА

*Емоційна та фізична*  
Дитина почувається комфортно та безпечно у садку. Вона не боїться висловлювати свою думку, сперечатись, знайомитись, на рівні спілкується з однолітками та

наставниками, адже в садку панує середовище довіри. Дитина розуміє свої емоції та постійно розвиває емоційний інтелект. Садок для пташенят – місце затишку, комфорту та безпеки.

Коли говоримо про наставників, то розуміємо, що ми дорослі та вміємо контролювати власні емоції та гідно поводитись в робочому середовищі, ми не створюємо конфліктів, а завжди шукаємо найкращий вихід, щоб гідно та з добрим досвідом вийти з кожної конкретної ситуації. Ми сприяємо розвитку емоційного інтелекту дітей та власного.

Робота в "Пташеня" – це емоційно комфортне середовище.

Під фізичною безпекою ми розуміємо мінімізацію фізичних загроз.

## ДОБРОТА

*Повага, любов, вдячність*

До усіх людей та справ ми підходимо з любов'ю, повагою та вдячністю. Ми поважаємо думку кожного, незалежно від віку, національності, раси чи віросповідання. Усі педагогічні та робочі ситуації ми вирішуємо крізь призму поваги до людини. Ми любимо те, чим ми займаємось, один одного і наших малюків. Ми вдячні один одному за допомогу і радо її надаємо самі, батькам за довіру та всесвіту за можливість творити і змінювати. Ми вміємо слухати один одного та конструктивно підходимо до справ, зважаючи на загальну, а не особисту користь. Ми вміємо слухати батьків та готові поділитись з ними нашими спостереженнями та думками. Ми маємо нульову толерантність до образ, нахабства та приниження людської гідності як в колективі, так і в стосунках садок-клієнт. Наші діти добре розрізняють що добре, а що погано, тим самим формують аналітичні вміння та екологічність поведінки.

## ЧЕСНІСТЬ

*Перед собою та іншими*

Ми відкриті до дітей. Ми дотримуємось тих самих правил та ніколи не показуємо подвійних стандартів. Ми чесні перед собою, ми робимо все, що в наших силах, щоб наші малюки мали щасливе, яскраве та цікаве дитинство. Ми чесні один перед одним і завдяки цьому формуємо атмосферу довіри та підтримки, Ми чесні перед батьками, ми ніколи не приховуємо інформації про їхню дитину та не ділимося чужою приватною інформацією. Ми чесний бізнес. Ми чесно працюємо, сплачуємо податки та розвиваємо місто та дошкілля.

## ОСНОВНА ІДЕЯ

Маленькі діти відкриті та готові до навчання і ми діємо в спосіб, який навчить їх вчитись протягом життя (life-long learning). Ми розвиваємо вміння, які важливі для досягнення успіху в навчальному середовищі та за його межами. Ми хочемо, щоб кожна дитина розвивалась та щодня відчувала радість та здивування завдяки відкриттю нового.

## «ПТАШЕНЯ. ДИТЯЧИЙ ПРОСТІР» НАДАЄ:

- Можливості для самовираження
- Визнання того, що кожна дитина є особливою
- Повагу до особистого простору
- Повагу до культурних та етичних особливостей кожної дитини та стану її сім'ї
- Умови для фізичного та психічного розвитку дитини
- Захист від фізичного насильства та психічного тиску на дитину у будь-якій формі

Дитина в садку – ключова особа, саме над її розвитком та щастям ми працюємо щодня. Ми розвиваємо, а не вчимо. Щодня супроводжуємо, а не ведемо за руку до цілі. Ми дозволяємо помилятись і пробувати знову безліч разів. Цікавість до світу, що нас оточує – запорука руху та успішного навчання. Ми мотивуємо рух.

У нашій програмі ми керуємось методом інтегрованого навчання. Пізнаємо предмет чи явище з усіх сторін.

Ми формуємо правила та дотримуємось їх. Ми будуємо стосунки з повагою та любов'ю, вчимо спілкуванню між дітьми, дітьми та дорослими, між групами.

Ми навчаємо дітей розпізнавати та контролювати власні емоції. Ми підтримуємо досягнення та всіляко заохочуємо їх – таким чином підтримуємо працю над собою та доведення справ до кінця

Ми заохочуємо самостійність.

Ми створюємо середовище гри.

Ми адаптуємось до потреб дитини, а не навпаки.

Ми разом працюємо над спільною метою щасливого дитинства: діти, наставники, батьки та адміністрація.

У стосунках з дітьми ми керуємось конвенцією про права дитини ООН, правилами внутрішнього розпорядку, здобутим на навчаннях досвідом та здоровим глуздом.

Ми усвідомлюємо що:

- Усі діти мають право на освіту
- Усі діти однаково важливі та мають рівні права
- Кожна дитина розвивається в своєму, індивідуальному темпі
- Кожна дитина потребує спілкування та має право на висловлення своєї думки
- Ми звертаємо увагу на хибну поведінку, а не конкретну дитину
- Усі діти потребують дружби та підтримки
- Умови та настрої для навчання створюємо ми

- Ми спільно з батьками провадимо виховання дитини
- Ми надаємо зворотній зв'язок батькам
- Ми постійно вчимося

## Безпека

Безпека – наш найбільший пріоритет

### Фізична:

У нашому розумінні це - пристосований до потреб дитини садок. Діти завжди знаходяться під наглядом, в ігрових та загальних приміщеннях ведеться відеонагляд на випадок незрозумілих ситуацій. Меблі прикручені до стіни, гострі кути забезпечені накладками тощо.

Брама в садку постійно закрита на магнітний замок, до якого кожен з батьків має ключ. Щоб потрапити безпосередньо у садок потрібно подзвонити в дзвоник, щоб черговий вихователь відчинив двері. На рівні дитини при вході в будівлю встановлено додатковий дзвінок, щоб у випадку екстрених ситуацій малюки могли подзвонити та просигналізувати про небезпеку (до прикладу, дитина залишилась за дверима, а група пішла). Кожна нова дитина проходить додатковий інструктаж, щоб знати, що робити у екстрених ситуаціях.

Сходи обладнані воротами безпеки, які є постійно закритими. Діти не можуть самовільно та хаотично пересуватись по Двері у групи постійно закриті. Діти не можуть передбачені в межах програми і під контролем садочку. Рух по садку та ротації передбачені в межах програми і під контролем вихователя чи інструктора.

Діти перебувають під постійним наглядом дорослого. Вони не залишаються самі на кухні, у кімнатах, під час сну тощо. Якщо ввечері залишається не більше двох дітей з однієї групи, вони можуть бути об'єднані з іншою групою.

У нас ведеться постійний відеонагляд за ігровими кімнатами, коридорами, кухнею. Записи з відеокамер можуть переглядатись у присутності керівництва садка у випадку незрозумілих ситуацій (конфлікт, крадіжка тощо). З метою захисту приватності та безпеки ми не ведемо відеоспостереження он-лайн та не передаємо відео третім особам.

Соціальні мережі. Батьки заповнюють дозвіл на поширення відео та фото зі своєю дитиною у соціальних мережах. Якщо такого дозволу немає, ми не використовуємо цих матеріалів, поважаючи право кожного на приватність.

### Чистота

Садок завжди повинен бути доглянутим та чистим, горщики та унітази продезинфіковані, кімнати пропилосошені та провітрені, посуд помитий. Ми стежимо за миттям рук дітей, чистотою одягу, іграшок тощо.

Загублені речі складаємо в спеціальну коробку, час від часу надсилаючи фото батькам у месенджер.

Постіль в садку переться раз на тиждень у пральні або самостійно батьками.

### **Здоров'я**

У садку знаходиться укомплектована аптечка, усі наставники мають сертифікат про проходження курсу першої домедичної допомоги дітям. Медпрацівник та наставники регулярно здійснюють огляд дітей. При ознаках хвороби наставник терміново телефонує батькам, ізолює дитину від інших. Ми не даємо ліків самостійно чи без дозволу батьків. Ми в терміновому режимі повідомляємо батькам навіть про найменші подряпини чи синці. Про будь-які випадки інфекційного захворювання - наставники чи/та батьки зобов'язані повідомити батьків і адміністрацію. Усі працівники садка зобов'язані проходити повний медичний огляд один раз на 6 місяців. Працівники з протермінованими медичними книжками до роботи не допускаються.

Доступ до відеоспостереження обмежений топ-менеджментом садка. З міркувань безпеки та поваги до приватності батьки та наставники не мають доступу до он-лайн спостереження за дітьми. Відео з камер не може використовуватись в особистих цілях та цілях третіх осіб, окрім правоохоронних органів.

Вирішення конфліктів між дітьми є виключно компетенцією садка. Вирішення дитячих конфліктів між їхніми батьками в віртуальній чи реальній площині є неприпустимим для "Пташеня" та є прикладом неетичної поведінки. (Пам'ятаєте зі школи: "Я покличу свого старшого брата і він тебе наб'є"). Усі діти в садку рівні в правах, усі конфлікти вирішуються за однаковою схемою з поправкою на вік: фізична безпека, роз'яснення кожному, обговорення та аналіз, вибачення. За потреби - тайм-аут від гри, а часом і консультація з психологом та спільна праця разом з батьками. Інших шляхів немає.

**Емоційна безпека твориться через:**  
Повагу, любов, прийняття. Дітям важливо розуміти, що вони цінні і важливі не за якісь заслуги, а просто тому, що є.

**Створити емоційну безпеку вам допоможуть такі рекомендації:**

1. Ставтесь до дітей у ваших групах так, як би ви хотіли, щоб поводитися з Вашими дітьми.
2. Будьте терплячими і люблячими, дитина повинна почуватися у безпеці.
3. Йдіть за дитиною. Підтримуйте її інтереси та зацікавлення. Розгадайте її природні схильності та допомагайте розвивати їх.
4. Довіряйте дитині. Ставтесь серйозно до її переживань. Застосовуйте активне слухання, щоб краще розуміти її.
5. Межі - чітко окреслені. Не можна за будь-яких обставин битися (бо це робить боляче), не можна ображати інших дітей (бо це принижує), не можна кататися на хвортках, йти на сходи без супроводу, виходити за межі кімнати без супроводу (бо це небезпечно).
6. Допмагаємо дітям зрозуміти емоції. Кожну конфліктну ситуацію опрацьовуємо через роз'яснення.

7. Усі правила та заборони чітко пояснюємо – відповідаємо на усі «чому» дитини. Якщо є щось “не можна” - то це тільки те, що загрожує безпеці та життю цієї дитини чи інших зокрема. Завжди потрібно відповідати аргументовано (“не можна, бо я так сказала” - не працює).
8. Підтримуємо та розвиваємо самостійність дитини. Хвалимо і досягнення, і невдачі (як досвід).
9. Будьте чесними з дитиною. Не намагайтеся її обманути чи задурити. Все необхідне подавайте простими і зрозумілими словами.
10. Переконайтесь, що діти знають усі правила та межі. Дайте їй можливість проявляти себе у них вільно.

Правила мають бути зрозумілими і однаковими для всіх. Вони покликані не обмежувати дитину, а давати їй відчуття безпеки та кордонів.

Основні правила:

- У садочку діють однакові правила та їх виконання для всіх без винятку.
- Діти мають слухати наставника і реагувати на його вказівки (збирання на заняття, повернення до садку, заклик до тиші тощо).
- Дитина не може ігнорувати вихователя та його вказівки. Це має бути проговорено з дітьми, наприклад: “якщо чогось не хочеш робити - скажи про це, але не втікай і не мовчи”.
- Діти мають говорити чи сигналізувати іншим способом наставнику, про те, що вони хочуть встати з-за столу, кудись піти (у туалет чи трохи далі у парку тощо).
- Дитина повинна прибрати за собою (після занять, після їжі тощо), одягатися та взуватися самостійно, а також виявляти інші навички самообслуговування.
- Дитина повинна виконувати завдання з усіма. Якщо робити завдання їй не хочеться - запропонувати альтернативне на ту ж тему (наприклад малювати замість ліпити), якщо не хоче нічого, тоді просто сидіти за столом, але не бавитися під час заняття.
- Дитині не рекомендовано приносити іграшок з дому (окрім іграшки для сну чи передбаченої іграшки / речі з дому під час адаптації).
- Якщо дитина лягає на підлогу, її потрібно акуратно підняти, але не нести, а поставити, якщо дитина істерить - відвести вбік і дозволити повернутися до гурту, коли заспокоїться.
- Якщо дитина вимагає уваги деструктивним методом - відвести вбік і дати заспокоїтися, але не вмовляти її. Найкраще вивести в іншу кімнату і дати трохи часу на врегулювання емоцій.

## КОМАНДА “Пташеня”

Команда «Пташеня. Дитячий простір» є нашою особливою гордістю. Наші педагоги професійні, знаються на сучасних методиках виховання, поважають, а головне люблять дітей. Вони не лише навчають та супроводжують дітей у дошкіллі, а й діляться з ними власними хобі, досвідом, енергією.



Окрім вже набутих навичок педагоги регулярно беруть участь у тренінгах та семінарах, а також проходять обов'язковий курс першої медичної допомоги дітям. Завдяки роботі в малих групах вони застосовують індивідуальний навчальний підхід до кожної дитини. Педагоги підтримують тісну комунікацію з батьками, разом працюючи над прогресом дитини, розуміючи її індивідуальні потреби.

Наші наставники оточують дітей любов'ю та емоційною безпекою, надають сенсу рутині та створюють всі умови для креативного розвитку дитини.

### **ПЕДАГОГИ СПРИЯЮТЬ СОЦІАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ ДІТЕЙ:**

- Супроводжують дітей під час програми та сприяють можливостям вирішувати завдання різними шляхами.
- Взаємодіють з дітьми у спосіб, що підкреслює взаємну повагу між дорослими та дітьми.
- Поведінка педагогів демонструє повагу до інших осіб як індивідів незалежно від культурних чи будь-яких інших особливостей

При відборі наставників ми керуємось перш за все підходом до дитини: вмінням знаходити спільну мову, ставленням з любов'ю, а також досвідом роботи з дітьми, стресостійкістю та кмітливістю. Наш вихователь креативний, творчий, вимогливий та попри те люблячий, розуміючий та знаючий. Команда кожної групи з 15 осіб – це два наставники. В ідеалі один старший вихователь та один працівник нижче за рангом. Вихователі щодня проводять основні тематичні заняття відповідно до Базового компоненту дошкільної освіти та авторської методики "Пташеня".

Старший вихователь керує навчальним процесом у групі, слідкує за дотриманням програми, професійних та етичних норм, звітує перед керівником садка.

### **Організація робочого процесу**

У кожній групі працює два наставники позмінно.

з 8:30. до 15.00 та з 9.30 до 19.30 щодня, тиждень через тиждень.

Завдяки такому графіку забезпечується плинність зв'язку з батьками дитини та чітке відслідковування прогресу малюка.

Залежно від встановленого у садку графіку наставник з певною періодичністю виконує обов'язки «чергового вихователя». Черговий вихователь повинен підготувати садок до відвідування дітьми наступного ранку та виконувати покладені на нього господарські обов'язки:

- Відкривати та закривати садочок.
- Закривати всі вікна (кімнати, балкони, двері).
- Кварцувати всі кімнати.
- Хлорувати: ванну, туалети, пеленальний столик, накладки на унітаз, горщики, стільці, столи.
- В кінці дня зібрати та винести все сміття.
- Проставити всюди нові сміттєві пакети.
- Проконтролювати, щоб вихователі залишили чистоту у всіх кімнатах.
- Правильно розставити всі іграшки та їхні деталі.
- Перевірити календарі у всіх кімнатах.
- Помити залишений посуд.
- Прибрати все зайве з холодильника.
- Сховати всю техніку в місце для зберігання.
- Перевірити світло та перекрити воду та газ
- Поприбирати все зайве з шафок дітей.
- Щотижня: перевіряти по списку інвентаризації чи все на місці, забрати зламані іграшки та порвані книжки в коробку для ремонту.

В кожному садочку є керівник, який організовує роботу на місці, контролює виконання різних процесів, координує роботу команди вихователів, слідкує за відповідністю роботи встановленій програмі. Також, керівник проводить щоденні 15 хвилинні збори в часі сну за участі старших вихователів та групи, на яких обговорюються актуальні питання та проблеми груп та садочку загалом, проведення теми дня, планування роботи наступного тижня. Якщо у вихователя виникають запитання чи будь-які непорозуміння він завжди може звернутися до керівника. Раз на тиждень відбуваються загальні збори садка, у якій беруть участь усі працівники.

Вихователь дбає про:

- попередню підготовку до проведення занять (готується до занять)
- проведення занять
- виконання програми
- прогулянки
- забезпечення емоційної і фізичної безпеки дитини
- забезпечення відповідної поведінки у групі
- забезпечення доброго клімату у групі
- забезпечення всебічного розвитку дитини
- гігієну

Разом з дітьми наставник аналізує їхній день за допомогою стимуляційної дошки та обговорює результат з дітьми. В час, коли батьки забирають дітей дошку ставлять у доступному для перегляду місці, щоб батьки могли переглянути поведінку дитини за

день. Фото дошки скидають батькам електронно щовечора. На дошці зазначені базові потреби дитини - сон, харчування, слухняність, активність на занятті, дружність. Основний прогрес та події дня наставник обговорює з батьками в форматі надання зворотнього зв'язку.

Наприкінці кожного дня наставник розповідає батькам новини (фотографії, теми дня, теми тижня, цікаві моменти та програму). Наставник НЕ комунікує з батьками під час дня, лише при крайній необхідності. Час для комінукації – обідня перерва та проміжок між 19:00 та 20:00. Наставник може не відписувати батькам у свій приватний час, за винятком екстрених ситуацій.

Відпустку / лікарняний / вихідний наставник узгоджує зі своїм безпосереднім керівником. Керівник має право погодити або не погодити відпустку / лікарняний / вихідний.

### **Професійний ріст**

Ми цінуємо людей, які хочуть розвиватись у своїй професії, тому пропонуємо можливості для росту.

Кожен член команди "Пташеня. Дитячий простір":

- Любить дитину такою, якою вона є.
- Поважає в кожній дитині особистість.
- Хвалить, заохочує, підбадьорює, створює позитивну емоційну атмосферу.
- Акцентує увагу на динаміці розвитку дитини, а не недоліках.
- Працює спільно з батьками над вихованням дитини.
- Розмовляє з дитиною турботливим, підбадьорюючим тоном, з повагою, на рівні.
- Заохочує прагнення дитини ставити питання та досліджувати світ.

### **В садку строго заборонено:**

- Порушувати приватність дитини обговорюючи її особисто з дітьми чи іншими батьками.
- Приходити до дітей роздратованим та з надлишком емоцій.
- Залишати дітей наодинці без нагляду дорослого.
- Принижувати гідність.
- Застосовувати будь-яку форму насильства чи погроз до дітей чи дорослих.

### **Стажер**

*Стажер - це особа, яка успішно пройшла співбесіду та пробує себе у ролі працівника "Пташеня". Час стажування - це можливість стажеру поглянути на роботу зсередини та можливість команди пізнати стажера ближче. Стажер є членом команди "Пташеня", тому дотримується загальних правил та поділяє принципи садка.*

**Стажера можна впізнати за фіолетовою формою, з написом "Стажер".**

Програма проходження стажування

1 етап

Ознайомчо-адаптаційний

- Знайомство з керівником, партнером по групі, з садком загалом (місія, цінності, ідея, правила)
- Ознайомлення з посадовими обов'язками, правами та зобов'язаннями. Правила внутрішнього розпорядку.
- Знайомство з дітьми по групах, спостереження за роботою вихователів.
- Ознайомлення з методиками та підходами роботи у садочку.
- Зворотній зв'язок від партнера по групі та керівника садка.

2 етап

Практичний

3 етап

Повноцінна робота в групі

- Стажер працює на рівні основного наставника групи під керівництвом партнера по групі.
- Долучається до складення програми.
- Реалізує програму разом з командою наставників.

4 етап

Перехід на рівень «Молодший вихователь»

Проходження тестування

За результатами стажування стажер повинен мати наступні навички:

- пройти курс Домедичної допомоги дітям та знати і вміти її надати
- знати та розуміти що таке "Пташеня", детально ознайомитись з Книгою правил та доступними ресурсами про садок
- знати основні засади Конвенції про права дитини ООН
- вміти надавати та отримувати зворотній зв'язок, знати та розуміти що це і для чого
- розуміти основи програми "Пташеня"
- відповідати цінностям "Пташеня" і знати місію
- прочитати, знати та розуміти "Результат по закінченню року"

Також стажер повинен:

- бути командним гравцем
- вміти гнучко підходити до програми
- розуміти, що таке конфлікт та виходити з нього з користю

- поважати своїх колег, прислухатись до їхніх порад
- вміти слухати і чути
- бути готовим вчитись
- пропонувати рішення

Період стажування триває близько 1 місяця. Опісля, стажер отримує форму наставника. Проте, на посаді стажера від перебуває допоки не виконає усі завдання перелічені вище. Рішення про підвищення стажера приймає керівник садка.

## Роль наставника

### Незалежно від посади

Наставник – це людина, яка постійно знаходиться поруч з дітьми: в групі, на прогулянці, під час обіду і сну. Наставник розуміє, що своїм прикладом безпосередньо впливає на розвиток кожної дитини. Наставник дбає про всесторонній розвиток дітей з урахуванням їхніх задатків, нахилів, здібностей, індивідуальних, психологічних і фізичних особливостей, культурних потреб; збереження та зміцнення фізичного та психічного здоров'я дітей, проводить розвиваючі заняття з дітьми, стежить за чистотою і дисципліною у групі, приймає активну участь в організації та проведенні програми.

### Завдання наставника:

- Фізична та емоційна безпека дітей.
- Позитивна атмосфера та клімат у групі.
- Всесторонній розвиток особистості кожної дитини.
- Створення оптимальних та комфортних умов для фізичного та психічного розвитку дітей..
- Вибір ефективних форм та методів освітньої роботи.
- Співпраця з батьками/опікунами дітей.
- Дотримання порядку та правил у групі.
- Підготовка програми для своєї групи та реалізація (виготовлення наочних матеріалів)
- Проведення занять та ранкової зустрічі.
- Виконання програми тижня.
- Дотримання розкладу дня

## Молодший вихователь

Молодший вихователь повинен мати наступні навички:

- знати вікові особливості розвитку дитини;
- знати психологічні особливості розвитку дитини;
- відповідати цінностям "Пташеня" і знати місію;
- пройти зовнішній тренінг по одній з педагогічних методик та впровадити її в садку - навчити інших наставників;

- практикувати добрий зворотній зв'язок з батьками, дітьми та в команді;
- бути ознайомленим з анкетами усіх дітей, знати усіх батьків групи;
- знати особливості кожної дитини;
- вміти проводити програму в садку - ранкову зустріч, тему дня, вміти вкласти дітей на сон;
- знати правила та способи емоційної регуляції поведінки дитини;
- розробити самостійно пропси на тиждень;
- знати, що таке інтегроване навчання та згідно його правил розробити програму на тиждень;
- мати досвід роботи з дітьми хоча б півроку у "Пташеня" або рік поза "Пташеням";
- отримати оцінку 8,5 за батьківськими опитниками;
- прочитати книги "Правила розвитку мозку дитини", "Лицем до дитини", "Мені 1, 2, 3, 4, 5, років".

Молодший вихователь може не мати досвіду з дітьми, проте повинен розуміти:

- основні правила спілкування з дітьми;
- розбиратись у сучасних навчальних методиках дошкільнят.

Також потрібно:

- знати обов'язки в групі;
- прислухатись до порад вихователя та бути готовим вчитись у нього.

Рішення про підвищення молодшого вихователя приймає керівник садка.

## Вихователь групи

Вихователь повинен мати наступні навички:

- нести відповідальність за групу, її роботу, програму та повноцінне функціонування;
- навчати молодшого вихователя;
- відповідати цінностям "Пташеня" і знати місію;
- мати профільний напрям роботи та впроваджувати його в садку (Монтессоррі методика, казкотерапія, арт-терапія тощо);
- пройти мінімум два зовнішні тренінги;
- розуміти основи кризової комунікації та менеджменту;
- прописати програму на місяць згідно методик та концепції інтегрованого навчання та представити іншим;
- розробити пропси на тиждень;
- організувати садочкове свято;
- організувати куток діяльності в садку;
- вести облік іграшок в групі;
- нести матеріальну відповідальність за іграшки;
- вести картотеку дітей в групі.

Також вихователь

- відповідальний за результат по закінченню року в групі;

- веде характеристику дитини на постійній основі;
- веде відповідувальність дітей в групі;
- має мінімум 1 рік досвіду роботи в "Пташеня" або дівіде, але якісно; виконав вимоги молодшого вихователя, якщо досвід здобуто не у "Пташеня" в розділі прорнаної літератури та розробки програм;
- отримати оцінку 8,5 за опитниками батьків;
- отримати високу оцінку роботи від колег.

## Старший вихователь

Старший вихователь повинен мати наступні навики:

- розуміти та знати процеси в садку;
- ініціювати та провести хоча б два внутрішні тренінги для колег;
- навчати молодший персонал;
- бути відповідальним за результати по закінченню року;
- вести SCRUM, якщо немає менеджера проекту;
- реалізовувати програму та методику, сприяти їх втіленню у садку;
- відповідати цілності "Пташеня" і знати місію;
- провадити наради, що стосуються реалізації програм і свят садка;
- бути посередником між менеджером проекту та вихователями;
- розподіляти обов'язки, які стосуються реалізації програм;
- нести відповідальність за відповідність вихователів цілності та місії садка;
- мати групу та вести додатково адміністративну діяльність.

**Наставник, незалежно від посади несе відповідальність:**

- За неналежне виконання або невиконання своїх обов'язків.
- За порушення законів України та правил внутрішнього розпорядку, вчинені в процесі своєї діяльності.
- За завдання матеріальної шкоди садочку.
- За розповсюдження та використання конфіденційної, інформації (особиста інформація дітей та батьків, особливості програми та організації праці тощо).

## Менеджер проекту (керівник)

- повністю контролює функціонування садка;
- супроводжує ріст персоналу;
- веде фінанси проекту;
- шукає можливості розвитку садка;
- слідує за оновленням майна;
- організовує процес замовлення, список покупок, передає відповідальним;
- роздає відповідальності, веде SCRUM;
- організує стратегічні сесії, звітує перед засновниками за всіма показниками;

- організовує наради;
- планує відпустки;
- вносить пропозиції по підвищеннях тощо;
- прочитав і добре орієнтується у книзі "Емоційний інтелект";
- самостійно приймає рішення у роботі садка.

Керівник садка не має закріпленої групи

### **Важливі етапи організації роботи:**

1. З дітьми завжди перебуває 2 дорослих. Діліть групу на 2 умовні підгрупи і стежте за ними. Це допоможе тримати в полі зору свою групу дітей постійно.
2. Під час занять робіть нотатки про дитину, її досягнення, що їй вдалося, що ні. Стежте за її емоційним станом. Це допоможе при наданні зворотного зв'язку.
3. Повторюйте разом з дітьми правила садочку / групи щодня.
4. Готуйте заняття заздалегідь, щоб діти не розсіювали увагу і максимально продуктивно використовували час.
5. Після кожного сидячого заняття - додавайте 15 хвилин рухливого - гри, квесту, танців, пісеньку і музику тощо.
6. Обов'язково проводьте щодня колективне завдання (наприклад, малюнок у парку спільний чи ліплення сніговика, загальна творча робота тощо)
7. Обов'язково надавайте правильний зворотній зв'язок батькам. Розкажіть як почувалася їхня дитина протягом дня. Не потрібно повторювати інформацію зі стимуляційної дошки, розкажіть щось цікаве. Обов'язково похваліть за щось. Розкажіть про емоційний стан дитини.
8. Перевірте чи готова тема наступного дня, щоб не робити все поспіхом та хаотично.

### **Прогрес дитини:**

1. щодня наставники надають усний зворотній зв'язок батькам особисто або ж передають інформацію черговому вихователю, а також надсилають батькам фото стимуляційної дошки.
2. раз на півріччя підбивають підсумки навчального та виховного прогресу дитини - пишуть що дитина навчалася, у чому робить успіхи, діляться цікавою історією. Обов'язково додаємо відгуки викладачів, які приходять (англійська, музика, леґо, айкідо, танці). Формуємо їх з тих відгуків, які отримуєте у кінці кожного місяця. Заповнюємо карту вікових норм "Ріст дитини" та обговорюємо з батьками у 10-хвилинній зустрічі
3. додатковим важливим інструментом є щоденні фото занять та анонс того, як ми проживаємо тиждень

**Як можна стати частиною команди "Пташеня. Дитячий простір"**

Коли у нас виникає відкрита вакансія, ми оголошуємо про неї на загальних зборах, а також публікуємо на нашій сторінці у фейсбук та на сайтах роботи.



Ви можете порекомендувати когось зі своїх друзів чи знайомих. Їхні резюме потрібно подати hr-ру чи керівнику вашого садка.

Якщо резюме пройде перший етап відбору, людину буде запрошено на співбесіду з hr-ом, далі на другу співбесіду з керівником садка. Опісля ми надсилаємо пропозицію роботи і кандидат може приступати до стажування. Результати стажування базуються на зворотньому зв'язку від команди наставників та керівника садочку.

Після цього приймається консолідоване рішення про прийняття чи відхилення кандидата.

Обов'язковою умовою остаточного працевлаштування - проходження навчання про підходи, методику і роботу у нашому садку.

### **Робота з інструкторами**

Окрім основної програми у садку є також обов'язкові заняття, які допомагають дітям краще розвиватись. Це спорт, музичні інтерактивні заняття та англійська мова. Ці заняття є обов'язковими та їх проводять спеціально запрошені інструктори. Також у садку працюють факультативні гуртки за додаткову плату: танці, LEGO, Айкідо. Їх також викладають спеціально запрошені інструктори.

Заняття відбуваються з такою періодичністю англійська – тричі на тиждень, спорт та музика – 1 раз на тиждень, айкідо, танці та леґо – 1 раз на тиждень.

Окрім групових занять, з дітьми від 4 років щотижня працює логопед. Логопед працює індивідуально, за потреби. За динамікою груп постійно спостерігає дитячий психолог.

Під час занять з інструкторами наставник є присутнім у кімнаті та допомагає йому в питаннях дисципліни.

До проведення занять наставник повинен допомогти інструктору підготувати приміщення.

Перед заняттям наставник повідомляє дітям про те, яке саме заняття зараз буде, хто його буде проводити та чому важливо їх відвідувати. Якщо інструктор прийшов вперше, завданням наставника є познайомити групу з інструктором і навпаки.

Після заняття наставник забирає дітей та відводить у їхню кімнату.

Якщо взаємодія інструктора з дітьми не відповідає рамкам та принципам «Пташеня», наставник обов'язково повідомляє про це керівника садка.

### **Зворотній зв'язок з батьками**

Дуже важливим обов'язком вихователя є комунікація з батьками дитини. У «Пташеня» наставник взаємодіє та працює у парі з батьками для забезпечення ефективного виховного процесу.

Батьки довіряють нам найцінніше - своїх дітей, тож мають багато тривоги щодо їх безпечного перебування, розвитку, комфорту.

Тому, наше завдання створити з ними спільну команду, яка дбає про добробут дитини.

Найбільше тривоги народжується там, де є брак інформації та спілкування. Саме для того, ми надаємо щоденний зворотній зв'язок по дитині, заповнюємо стимуляційну

дошку, готуємо звіти розвитку раз на квартал та даємо фото з короткою інформацією у батьківську групу.

При спілкуванні з батьками ми дотримуємось наступних принципів:

- Наставники "Пташеня. Дитячий простір" поіменно звертаються до кожного з батьків дитини своєї групи.
- Щодня ми вітаємось та прощаємось спершу з дітьми на ім'я, потім з батьками, також поіменно. "Привіт, Юстинка. Вітання, пані Соля"
- До усіх батьків ми звертаємось через "пан" та "пані". Так само комунікація діє зворотньо: усі діти та батьки звертаються до команди садка через "пан" та "пані".
- Увечері розповідаємо батькам короткий підсумок дня дитини у формі зворотнього зв'язку за формулою "сендвіча". Ми виділяємо те, чого навчилась дитина за день, а твої рутинні справи (сон, їжа тощо) ми відображаємо на стимуляційній дошці і не проговорюємо додатково, лише на запит батьків. Ми підкреслюємо динаміку розвитку дитини цього дня, чого доброго вона навчилась, як реагувала на заняттях, відповідала на питання, взаємодіяла з групою тощо.
- При порушенні дисципліни ми ніколи не критикуємо дитину, а лише звертаємо увагу на її поведінку, та робимо висновок про поведінку, а не про саму дитину. Розказуємо про ситуацію об'єктивно та без емоцій. Розпитуємо чи раніше таке бувало, яка була реакція дитини та батьків. При потребі даємо пораду пам'ятаючи, що всі діти хороші і у них хороші батьки.
- Якщо є непорозуміння – ми нагадуємо чіткі правила садка, з якими всі погоджуються. Ці правила прописані в Книзі правил (наприклад, ми не забираємо дитину під час сну, не даємо своєї їжі тощо). Ці правила мають знати і батьки, і наставники.
- Якщо виникають конфлікти, ми спілкуємось ввічливо і виважено, використовуючи лише факти, а не емоції; за потреби залучаємо керівника садка. Ми не вирішуємо конфлікти на коридорі, при інших дітях чи навіть при одній дитині, а також при інших батьках та членах колективу. Усі конфлікти супроводжуємо індивідуально, залучаючи лише сторони, яких вони безпосередньо стосуються.
- Якщо дитина легко травмувалася під час гри – забилася, обдерла шкіру, набила гулю – відразу зателефонуйте батькам і розкажіть про цей випадок.
- Якщо дитина захворіла – зателефонуйте батькам і попросіть забрати дитину додому. Дитину в цей час ізолюйте від інших дітей, кімнату де вона перебувала обов'язково треба провітрити.
- Пам'ятайте, що з нами працює кваліфікований психолог. За потреби – зверніться за порадою чи консультацією стосовно окремих випадків.
- Якщо батьки йдуть на конфлікт - будьте виважені і стримані, при потребі зверніться до керівника садка.

Правило сендвіча:

Надаючи зворотній зв'язок ми ніби запаковуємо інформацію у сендвіч. Спершу, ми завжди кажемо про досягнення дитини, тоді про проблеми чи виклики і тоді знову про

досягнення. Така форма зворотнього зв'язку дозволяє максимально об'єктивно подати та сприйняти інформацію.

Для ефективного зворотнього зв'язку пропонуємо наступні прості кроки:

1. Пропонуй зворотній зв'язок, будь конкретним та зрозумілим
2. Фокусуйся на поведінці, а не на особистості
3. Пояснюй наслідки конкретної поведінки
4. Повернись до самооцінювання, якщо необхідно досягти взаєморозуміння.
5. Використовуй модель BOOST як підказку

**Balanced/Збалансований** – зміст повинен відображати сильні сторони та можливості для розвитку.

**Owned/Власний** – зворотній зв'язок повинен відображати власні спостереження, інтерпретацію та вплив, а не відповідні враження інших людей

**Objective/Об'єктивний** – остерігайся суб'єктивності, відокремлюй факти від власної інтерпретації подій.

**Specific/Конкретний** – використовуй маркери даних – «Я спостерігав», «Я помітив» тощо.

**Timely/Вчасний** – надавай негайний зворотній зв'язок, де це можливо, адже з плином часу вплив його зменшиться.

Пам'ятайте, що не всі готові слухати та сприймати те, що ви готовити і інколи реакції можуть бути непередбачувані. Нижче пропонуємо тобі модель SARAH. Це схема, за якою наш мозок сприймає інформацію. Щоб її опрацювати, часом потрібен час

Ми практикуємо формат зворотнього зв'язку також всередині команди. Окрім правильного його надання, потрібно також вміти його приймати:

**Як приймати зворотній зв'язок?**

1. Слухати
2. Ставити уточнюючі запитання
3. Перевіряти розуміння
4. Бути відкритим, намагатись не чинити опору.
5. Подякувати особі, з якою спілкуєшся, дати їй знати, що ти відчуваєш після отримання зворотнього зв'язку.
6. Приділити час, щоб обміркувати розмову.
7. Подумати, що робити зі зворотнім зв'язком.  
(послухати та змінити/зібрати більше даних/проігнорувати)

**Екологічність спілкування**

Спілкування між наставниками та батьками відбувається через канал Telegram. Канал створений для ІНФОРМУВАННЯ про стан справ в садку: програму, діяльність, хвороби тощо.

Комунікація в телеграмі відбувається в односторонньому порядку, якщо батьки хочуть повідомити якусь важливу новину, вони безпосередньо зв'язуються з керівником садка чи наставником.

У нас садок домашнього типу, з одним вихователем на 7-8 дітей, тому у нас діє відкрита комунікація, тобто батьки вільно і щодня можуть звернутись до вихователя чи до адміністрації зі своїми питаннями, проханнями та пропозиціями.

Ми скидаємо фото дня у батьківський канал щодня також для інформації. Якщо у батьків виникають запитання, які вони б хотіли отримати відповідь негайно, вони можуть телефонувати вихователю, або адміністрації, або чекати вечора, коли вихователь зможе виділити час особисто, оскільки посеред дня вихователь присвячує час дітям та питанням програми, щоб зробити її цікавою контекстно та візуально. Ми відписуємо батькам під час обіду: з 14:00 до 16:00 та з 19:00 до 20:00. В не призначений для комунікації з батьками час наставники не комунікують з батьками. Тоді батьки можуть сконтактувати з керівником садка.

Батькам потрібно донести та пояснити, що такі години зумовлені тим, що наставники в інший час реалізують програму з дітьми.

Комунікація відбувається в закритому каналі або особисто, щоб уникнути розголошення персональної інформації, вияснення стосунків, образ тощо. Протягом дня ми не відволікаємось від роботи з дітьми на додаткову та зайву комунікацію.

Використання мобільних телефонів наставниками, окрім призначеного для цього часу та в екстрених ситуаціях заборонено!

У кожного садка є спільний канал та окремий канал на групу.

У телеграмі можна поширювати документи, лінки та аудіо.

Спільний канал використовується для загального інформування: віруси, свята, хвороби тощо.

Груповий канал використовується для інформації, яка стосується конкретної групи: результат дня, фото тощо.

Інформація про дитину і її поведінку є власністю дитини і її батьків, і нікого більше.

<http://missnightmutter.com/2014/11/dear-parent-about-that-kid.html>

Час після 20:00 - особистий час всіх нас, окрім екстрених ситуацій.

Дитина перебуває у садку в комфорті на безпеці. Все, що виходить за рамки цього завжди повідомляється телефоном особисто та терміново батькам кожної конкретної дитини.

## КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ

Особисті дані дітей та батьків є конфіденційною інформацією та не підлягають поширенню, розголошенню та використанню нез а призначенням.

Інформація про фінансові показники: заробітні плати, ставки, підвищення, штрафи, причини найму чи звільнення є конфіденційною інформацією та не може розголошуватись назовні, навіть після припинення співпраці.

Інформація про фінансові показники також не може бути предметом обговорення всередині команди - це приватна інформація кожного, яка не підлягає обговоренню загалом.

Методика та програма Пташеня є власністю ТМ "Пташеня. Дитячий простір" та має окремий патент. Використання методик та програм поза межами нашого садка та третіми особами, передача даних, документів іншим особам карається в межах чинного законодавства.

Використовувати відео з дітьми та працівниками без їхньої згоди в особистих цілях чи в цілях третіх осіб заборонено та карається законом (окрім правоохоронних органів).

Все, що Ви створюєте або навіть просто придумуєте і записуєте на огризку паперу під час роботи в "Пташеня. Дитячий простір", належить тільки "Пташеня. Дитячий простір". Сюди відносяться всі ідеї, «покращення», відкриття, дизайн, техніки, формули тощо.

## ПІДСУМОК

Описані правила, принципи, підходи і обв'язки потрібні для того аби наша робота була максимально злагодженою, зрозумілою і прозорою. Ми просимо вас додавати свої коментарі, поради чи рекомендації, які ми розглянемо і при узгоджені з усіма внесемо у цей документ.

Документ також доповнюватиметься і оновлюватиметься за потреби.

Усі зміни, доповнення та оновлення будуть озвучені на загальних зборах.

Зі всіма запитаннями ви можете звертатися до керівника садочку.

## Обов'язкова для прочитання

[Лицем до дитини](#)

[Портал дошкільної освіти](#)

[Активне слухання Ю.Б. Гіппенрейтер](#)

[Уривок 2](#)

[Гіппенрейтер книжки онлайн](#)

[Про дитячу маструбацію](#)

[і ще одна стаття](#)

[Про дитячу агресію](#)

[Розвиток мозку від 0 до 5 Меддіна. Огляд книжки. Правила](#)

[Ігри та забави](#)

[Ігри для старшої групи](#)

Ігри та забави для дітей раннього віку

