

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ О. П. Степанов
« _____ » _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»

Тема: «Вплив міжнародного франчайзингу на розвиток торговельних мереж України в сучасних економічних умовах»

Виконавець: Іщенко Оксана Миколаївна група МЕВ-401

(підпис виконавця)

Керівник: д.е.н., завідувач кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ
Степанов Олександр Петрович

(підпис керівника)

Нормоконтролер: Панікар Герман Юрійович

(підпис нормоконтролера)

Київ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу
спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Степанов О.П.
«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Іщенко Оксани Миколаївни

1. Тема роботи «Вплив міжнародного франчайзингу на розвиток торговельних мереж України в сучасних економічних умовах» затверджена наказом ректора від «05» квітня 2021 р. №557/ст.
2. Термін виконання роботи: з 03 травня 2021 року по 20 червня 2021 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання міжнародного ринку праці, об'єктивні економічні закони функціонування економіки, вітчизняні та зарубіжні дослідження в сфері функціонування світового ринку праці, інструктивні та методичні матеріали Міністерства соціальної політики України, Державної служби зайнятості, нормативні документи Міжнародної організації праці, Міжнародної організації міграції, Світового банку.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні аспекти міжнародного ринку праці, аналіз міжнародного ринку праці та його стан під впливом COVID-19, дослідити закордонний досвід використання франчайзингу, як механізму розвитку торговельних мереж.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 11 таблиць, 5 рисунків та 2 додатки.
6. Презентація основних результатів кваліфікаційної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 26 слайдів.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи	29.03.2021	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	29.04.2021	Виконано
3.	Проаналізувати теоретичні аспекти міжнародного ринку праці	03.05.2021 – 10.05.2021	Виконано
4.	Проаналізувати міжнародний ринок праці та його стан під впливом COVID-19	11.05.2021 – 17.05.2021	Виконано
5.	Визначити проблеми міжнародного ринку праці та шляхи їх вирішення	18.05.2021 – 24.05.2021	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	25.05.2021 – 27.05.2021	Виконано
7.	Оформити кваліфікаційну роботу та пройти перевірку на плагіат	28.05.2021	Виконано
8.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	07.06.2021	Виконано
9.	Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	04.06.2021	Виконано
10.	Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	07.06.2021	Виконано

8. Дата видачі завдання: « 20 » квітня 2021р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис керівника)

Степанов О.П.
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис випускника)

Іщенко О.М.
(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Вплив міжнародного франчайзингу на розвиток торговельних мереж України в сучасних економічних умовах»: 93 с., 1 рис., 17 табл., 63 літературних джерела, 2 додатки.

Перелік ключових слів (словосполучень): МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ПРАЦІ, ПАНДЕМІЯ, COVID-19, МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО, ЕКОНОМІКА, ТОРГОВЕЛЬНІ МЕРЕЖІ.

Об'єкт дослідження: діяльність міжнародного франчайзингу в світі та в Україні.

Предмет дослідження: міжнародна компанія “McDonald`s” в Україні.

Мета дипломної роботи: дослідження впливу міжнародного франчайзингу на розвиток торговельних мереж в Україні.

Методи дослідження: традиційний аналіз (аналіз діяльності міжнародних франчайзерів та франчайзі), case study (глибинне вивчення ситуацій)

Отримані результати та їх новизна: стосуються розробки нових теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму міжнародного ринку праці.

Значущість виконаної роботи та висновки: підвищення ефективності реалізації державної соціальної політики в Україні, зокрема що стосується ринку праці, поглиблення теоретично-методологічного забезпечення навчального процесу при викладенні курсів пов'язаних з вивченням вітчизняного та міжнародного ринків праці.

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати для застосування при написанні звітів щодо стану та проблем впливу міжнародного франчайзингу та розвиток торговельних мереж України.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ	10
1.1. Міжнародний франчайзинг: суть та особливості організації бізнесу. Різновиди франчайзингу.....	10
1.2. Закордонний досвід використання франчайзингу, як механізм розвитку торговельних мереж.....	17
1.3. Українські реалії міжнародного франчайзингу: становлення, розвиток та регулювання	24
Висновки до 1 розділу	32
РОЗДІЛ 2. СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВАНА ЗАСАДАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ	34
2.1. Аналіз світового ринку франчайзингових послуг	34
2.2. Аналіз використання послуг франчайзингу «McDonald's» в країнах присутності	40
Висновки до 2 розділу	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ТМ «MCDONALD'S»	50
3.1. Загальна організаційно-економічна характеристика франчайзингового бізнесу в Україні ТМ «McDonald's».....	50
3.2. Аналіз ефективності франчайзингу ТМ «McDonald's»	60
3.3. Перспективи та напрямки розвитку франчайзингу ТМ «McDonald's» та торговельних мереж України	75
Висновки до 3 розділу	79
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвивати бізнес на міжнародних ринках складне завдання, адже в першу чергу потрібно знати і розуміти місцевий ринок. У кожній країні існує свій менталітет, особливості економіки і законодавства, національні традиції. Також не секрет, що для виходу на міжнародну арену необхідні великі інвестиції. Як же мінімізувати ризики і витрати? У цьому випадку ідеальний варіант – міжнародний франчайзинг.

Вихід на міжнародні ринки дозволяє франчайзеру розширювати власний бізнес швидкими темпами в інших країнах. Така модель ведення бізнесу допомагає налагодити відносини між державами, а також сприяє розвитку економіки. Тому спостерігається стрімкої зростання розвитку міжнародного франчайзингу не тільки в Європі, але і в Україні.

Світова пандемія COVID-19 та карантинні обмеження дають багато часу на пошук нових форматів і ідей. Forbes у 2020 р. провів опитування експертів на цю тему і виділив перспективні напрямки для франчайзингу в 2021 р. На думку експертів опитування в індустрії знань і освіти затребуваними будуть як нові платформи, так і сертифікація напрямків, здача іспитів і послуги репетиторів. В оздоровча індустрії споживачі нині шукають більш здоровий вибір, тому заклади, що пропонують салати, обгортки або рисові миски, мають тенденцію до франшизи, особливо коли вони розташовані поруч з тренажерним залом. Фітнес і ресторани швидкого харчування нині є кращими франшизами, що надають споживачу відчуття миттєвого задоволення, а франчайзі – прибуток. Ось чому такі місця, як нові фітнес-класи та фаст-фуди — будуть успішні [53].

Суть міжнародного франчайзингу полягає в тому, що франчайзер (власник франшизи) передає право франчайзі (покупцеві франшизи) представляти власний бренд на території іншої країни або навіть цілого регіону. При цьому франчайзі може використовувати торговельну марку в комерційних цілях, а також всі ноу-хау, технології і модель ведення бізнесу в цілому. Права і обов'язки сторін

регламентуються договором комерційної концесії. За допомогою міжнародного франчайзингу, франчайзер може мінімізувати ризики, пов'язані з виходом на іноземний ринок. Адже в цьому випадку право представляти бренд передається франчайзі, який знає всі тонкощі місцевого ринку, законодавство, а також потреби потенційних споживачів.

Стан сучасного бізнессередовища характеризується загостренням конкуренції на споживчих ринках, необхідністю залучення прямих іноземних інвестицій, тому особливої гостроти набуває питання активізації інноваційно-інвестиційної політики. Враховуючи сучасні кризові явища в економіці України, а саме обмеженість бюджетних коштів, відсутність фінансування, а також досконалої системи кредитування та страхування, слід відзначити, що франчайзинг є однією з перспективних форм бізнесу на українському ринку. А отже, дослідження впливу міжнародного франчайзингу на розвиток торгівельних мереж в Україні є актуальною для сьогодення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженнями, присвяченими такій формі ділового співробітництва, як франчайзинг, займалися такі зарубіжні вчені, як Ж. Дельта, Ф. Котлер [20], Ж. Ламбен, М. Мендельсон, С. Шейн [33].

Дослідженням використання передових технологій в економічному розвитку держави займаються такі науковці, як Дж. Данінг, Р. Лукас, Й. Шумпетер.

Дослідженню організаційно-економічного механізму франчайзингу присвячені роботи Т.М. Григоренко [11], О.О. Зеркіна, Ю.С. Кравцова, С.М. Махнуша, Н.І. Нечивілова, С.В. Огінок, Ю.Б. Федунь та ін.

Але швидкоплинність змін в бізнес середовищі зумовлює необхідність проводити подальші дослідження цієї сфери.

Метою дослідження дипломного проекту є дослідження впливу міжнародного франчайзингу на розвиток торгівельних мереж в Україні.

Для досягнення мети дипломного проекту автором було визначено ряд **основних завдань:**

1. в процесі визначення теоретико-методологічні засади міжнародного франчайзингу:

— визначити суть та особливості організації міжнародного франчайзингу та різновиди франчайзингу;

— дослідити закордонний досвід використання франчайзингу, як механізму розвитку торговельних мереж;

— визначити українські реалії міжнародного франчайзингу, а саме процеси: становлення, розвитку та регулювання;

2. в процесі аналізу світового досвіду розвитку підприємств на засадах франчайзингу:

— проаналізувати світовий ринок франчайзингових послуг;

— провести аналіз використання послуг франчайзингу «McDonald's» в країнах присутності;

3. досліджуючи напрямки розвитку франчайзингового бізнесу в Україні на прикладі ТМ «McDonald's»:

— визначити загальну організаційно-економічну характеристика франчайзингового бізнесу в Україні ТМ «McDonald's»;

— проаналізувати ефективність франчайзингу ТМ «McDonald's» в Україні;

— визначити перспективи та напрямки розвитку франчайзингу ТМ «McDonald's» в Україні.

Об'єктом дослідження дипломного проекту є діяльність міжнародного франчайзингу в світі та в Україні.

Предметом дослідження автором обрана міжнародна компанія «McDonald's» як одна з лідерів франшиз в світі.

Методологія дослідження. В роботі використані різноманітні методи досліджень.

Основними методами кабінетних досліджень, які застосовані в роботі, є традиційний аналіз (аналіз діяльності міжнародних франчайзерів та франчайзі), case-study (глибинне вивчення ситуації, що склалася), контент-аналіз (аналіз інформаційних матеріалів, моніторинг рекламних текстів щодо пропозицій франчайзингових компаній у напрямках українського ринку), метод аналогій

(співставлення етнопропозицій різних компаній з аналогічними продуктами на іншому ринку, на іншому сегменті ринку, схожим товаром на існуючому ринку). Основними методами польових досліджень, які використані в роботі, є спостереження.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів основного матеріалу, висновків, списку використаних бібліографічних посилань та джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1. Міжнародний франчайзинг: суть та особливості організації бізнесу. Різновиди франчайзингу

Франчайзинг часто розглядається як особлива філософія підприємництва; як нова, прогресивна система організації бізнесу і етики ділових стосунків. Франчайзинг став найбільш динамічним способом ведення бізнесу після винаходу майже сто років тому форми комерційної корпорації. Франчайзинг виступає як особливий вид комерційної діяльності, коли підприємець або організація домовляються з великою фірмою про ведення справ або організації послуг під маркою великої корпорації, з усіма мінусами і плюсами такої домовленості. Хоча номінально франчайзинг – усього лише одна з багатьох практикованих мережевих товаророзподільних і сервісних структур, у багатьох країнах світу, де франчайзинг отримав масове поширення, він розглядається набагато ширше і глибше – як особлива, така, що відповідає потребам сучасного ринку філософія підприємництва; як нова, прогресивна система організації бізнесу і етики ділових стосунків. Франчайзинг став найбільш динамічним видом підприємництва після винаходу майже сто років тому форми комерційної корпорації.

У своєму сучасному вигляді франчайзинг зародився в США в другій половині XIX ст., після завершення Громадянської війни. Вважається, що першою «чистий» франчайзинг в 1863 р. почала практикувати фірма винахідника знаменитих швацьких машинок Singer Corporation. Вона стала стягувати плату з роздрібних продавців зінгеровських виробів за виняткове право збувати продукцію і обслуговувати покупців на відведеній для кожного з них території США, що надавалося їм. Іншою віхою в розвитку сучасного франчайзингу став 1898 р., коли корпорація General Motors стала притягати незалежні дилерські фірми для збуту своїх автомобілів на території, закріпленій за кожною з них. У 1899 р. франчайзинг стала практикувати корпорація Coca-Cola [62].

У останні десятиліття не лише американські, але і європейські, японські, канадські, австралійські франчайзери інтенсивно розвивали свої франшизні мережі вже за межами своїх держав, зокрема в країнах третього світу.

За останнє десятиліття франчайзинг став предметом численних досліджень і публікацій. Економічні аспекти наукового забезпечення франчайзингу відображені в роботах Вдовіченої О.Г.[8-9], Григоренко Т.І. [11], Семененко І.М. [29], Цирата А. [31], Кривоноса Є., Шаріфова В. [32] та ін. Вони розкривають сутність франчайзингу як прогресивної форми ведення бізнесу, його основні різновиди, структуру, можливі ризики застосування тощо. Але до сих пір немає єдиного визначення франчайзингу, і автори по-різному визначають франчайзинг та його види. Отже, вивчення франчайзингу в економіці вимагає уточнення основних понять та застосування єдиної класифікації.

Для подальшого дослідження зробимо спробу узагальнити поняття «міжнародного франчайзингу» як прогресивної форми ведення бізнесу, згрупувавши основні тлумачення у таблицю 1.1:

Таблиця 1.1

Поняття «міжнародного франчайзингу» як прогресивної форми ведення бізнесу

Автор визначення	Тлумачення визначення
1	2
Оксфордський словник англійської мови (у 1933 р.)	«франчайзинг – це всі права і свободи єпископів, надані королівською короною в 1559 р., і «франшизи» – ярмарки, ринки та інші місця, призначені для торгівлі» [16, с. 268].
Кенігсберг А.	визначає «франчайзинг як договірні відносини між франчайзером і франчайзі, в яких франчайзер пропонує або зобов'язується брати участь в бізнесі франчайзі в таких областях, як ноу-хау і навчання, де франчайзі працює під загальним брендом з тією ж структурою або спільно процедури, що належать або контролюються франчайзером; відповідно до угоди, франчайзі повинен здійснити значні інвестиції зі своїх власних ресурсів» [18].
Шейн С.	описує «франчайзинг як комерційні відносини, за допомогою яких людина пропонує, продає або поширює іншій особі товари або послуги, відмічені знаком обслуговування, торговим найменуванням, товарним знаком або іншим комерційним знаком, щодо якої існує пряма або матеріальна вимога дотримання стандартів якості, встановлених іншою особою» [33].

1	2
Шаріфов В.	вважає, що «франчайзинг комплексом заходів, спрямованих на створення високоорганізованого ринку, побудованого на принципах прямих і зворотних зв'язків між виробництвом, торгівлею та споживанням» [32, с. 6].
Григоренко Т.І.	описує франчайзинг як «форму організації бізнесу, підприємницьку діяльність, вид ділового співробітництва при наданні права на провадження певних видів діяльності» [11, с. 36].
Семененко І.М.	розглядає франчайзинг як «підприємницьку діяльність, в рамках якої одна сторона (франчайзер) зобов'язується передати другій стороні (франчайзі) на певний термін набір виняткових прав на використання знаку для товарів і послуг, корпоративного права, ім'я, послуг, технологічний процес і (або) спеціалізоване обладнання, ноу-хау, комерційну інформацію, що охороняється законом, а також інші об'єкти виняткових прав (франшизи), передбачені договором» [29, с. 102].
Вдовічена О.Г.	«франчайзинг є особливою системою відносин між суб'єктами підприємницької діяльності. Сенс її створення полягає в прагненні знайти найбільш прийнятний варіант становлення, розвитку підприємницької організації. Франчайзинг створює нові можливості й, одночасно, нові умови діяльності тих суб'єктів, які його утворюють. Франчайзинг може бути каталізатором, прискорювачем процесів формування та розвитку бізнесу» [9, с. 169].
Цират А., Кривонос Є.	трактують франчайзинг як підприємницьку діяльність, згідно з якою на договірній основі одна сторона (франчайзер) передає другій (франчайзі) за винагороду на визначений строк або без зазначення такого: право використання торговельної марки, знаку обслуговування; фірмового (торгового) найменування; послуг; технологічного процесу; ноу-хау; комерційної інформації [31].
Міжнародна асоціація франчайзингу	«франчайзинг – це система постійних відносин, встановлених між франчайзером і франчайзі, в результаті яких знання, імідж, успіх, методи виробництва і маркетинг передаються франчайзі в обмін на взаємне задоволення інтересів» [42].
Європейська франчайзингова федерація (відповідно до Кодексу етичної поведінки)	«франчайзинг – це система продажу товарів і / або послуг і / або технологій, заснована на близьких і тривалих відносинах взаємозв'язку між юридично і фінансово незалежними підприємцями, в яких франчайзер надає франчайзі право і накладає обов'язки з ведення бізнесу відповідно до концепції франчайзера. Закон зобов'язує і дає можливість франчайзі в обмін на пряму або непряму винагороду, використовувати торговельну назву та / або торговельну марку і / або марку для послуг, ноу-хау, ділові і технічні методи і інші права промислової та / або інтелектуальної власності, які супроводжуються довгостроковою комерційною та технічною допомогою в рамках структури і умов письмової угоди про франшизу» [50].
Британська асоціація франчайзингу	«франчайзинг – дозвіл на контроль, що видається однією особою (франчайзером) іншій (франчайзі) ...» [36]
США (Закон про пільгове підприємництво, штат Каліфорнія, 1970 г.)	визначає «франчайзинг як систему контрактних відносин між двома або більшою кількістю осіб, за допомогою яких: а) підприємство-оператор отримує право займатися бізнесом, пропонуючи, продаючи або збуваючи товари або послуги відповідно до плану по маркетингу або

1	2
	системою, розробленою в значній мірі головною фірмою; б) бізнес підприємства-виробника здійснюється відповідно до цього плану або система істотно асоціюється з торговою маркою головної фірми, фірмовою послугою, логотипом, рекламою або іншим символом, визначальним головною фірмою або її філією; в) підприємство-оператор має виплачувати, прямо або побічно, компенсацію» [48]
Німецька асоціація франчайзингу	«франчайзинг – це система збуту, що заснована на партнерстві, в якому франчайзер передає за винагороду право франчайзі на продаж або надання послуг від імені франчайзера і характеризується загальною програмою роботи партнерів для забезпечення однакової поведінки» [41].
Італійська асоціація франчайзингу	«франчайзинг є формою довгострокового співробітництва між підприємцями, юридично і фінансово незалежними один від одного, для розподілу товарів і послуг, які укладають угоду, згідно з яким франчайзер надає франчайзі виключне право на створення і збут під його торговою маркою на конкретному ринку визначених видів товарів та послуг» [43].
Французька федерація франчайзингу	«франчайзинг – це співпраця між франчайзером і одним або декількома франчайзі, в результаті чого франчайзер розпоряджається товарним знаком, знаком обслуговування, вивіскою, ноу-хау, які франчайзі повинен використовувати під контролем франчайзера» [37].
Всеукраїнська громадська організація Федерація розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури	зазначає, що «франчайзинг – це не лише інструмент маркетингу і стратегічного розвитку, але і одна з основних можливостей підвищення прибутковості і капіталізації загалом. Для початківця франчайзинг дає можливість розпочати власну справу під відомим брендом, тим самим мінімізувати свої ризики та досягти успіху» [51].
Проект Закону України «Про франчайзинг» № 7430 від 21.12.2017 р.	«франчайзинг – підприємницька діяльність, за якою на договірній основі одна сторона (правоволоділець) зобов'язується передати іншій стороні (користувачеві) за винагороду на визначений строк до 3 років комплекс виключних прав на використання (з обов'язковою поміткою «на умовах франчайзингу») знака для товарів і послуг, фірмового найменування, послуг, технологічного процесу і (або) спеціалізованого обладнання, комерційної інформації, що охороняється законом, а також інших передбачених договором об'єктів виключних прав» [2].

Примітка: згруповано автором на основі джерел

Посилаючись на думку американського дослідника франчайзингу Дж. Хедфілда, «що саме розуміння франчайзингу різними дослідниками багато в чому залежить від того, з якої позиції їх автор оцінює – з позиції франчайзера чи франчайзі» і знаходимо підтвердження такої різноманітності підходів до визначення поняття «франчайзинг» [25, с.54].

Тож визначивши тлумачення поняття «франчайзингу» серед науковців та міжнародних структур узагальнимо тлумачення для подальшого дослідження: «франчайзинг – це підприємницька діяльність на основі співпраці франчайзера та франчайзі, яка проводиться з метою отримання прибутку на умовах договору, що підписаний на певний термін та з особливими умовами співпраці» (авторська розробка).

Досліджуючи тлумачення поняття «франчайзинг» погодимось із узагальненням характерних ознак науковиці Герчикової І.Г.

- «1). франчайзингові відносини виникають на підставі договору франчайзингу;
- 2). сторонами франчайзингових відносин, як і франчайзингового договору, можуть бути лише юридично незалежні один від одного суб'єкти підприємницької діяльності;
- 3). у франчайзингових відносинах франчайзер виступає одноосібно, а франчайзі може бути декілька;
- 4). франчайзер є власником виключних прав, які охоплюють права на використання об'єктів права інтелектуальної власності та промислової власності, а також комерційного досвіду, ділової репутації та інших прав, що надаються франчайзі франчайзером внаслідок укладення договору франчайзингу;
- 5). за право користування франчизою франчайзі здійснює разові та поточні платежі;
- 6). для успішного ведення бізнесу франчайзер забезпечує франчайзі різними формами підтримки і користується правом контролю за якістю ведення підприємництва франчайзі з метою збереження на ринку своєї ділової репутації, не порушуючи при цьому його юридичної чи економічної самостійності;
- 7). договори франчайзингу містять такі додаткові умови, як заборону франчайзеру надавати аналогічні права іншим суб'єктам підприємництва на закріпленій за франчайзі території; заборону франчайзі конкурувати із франчайзером на закріпленій у договорі території; заборону франчайзі отримувати аналогічні права від конкурентів франчайзера;

8). франчайзингові відносини передбачають всебічну співпрацю та високу етику ділових відносин;

9). франчайзингові відносини мають складну динамічну гібридну структуру».
[10, с. 345].

Як висновок можна узагальнити, що франчайзинг є формою співпраці між юридично-фінансово незалежними компаніями та/або фізичними особами (сторонами), в рамках якої одна сторона (франчайзер) володіє успішно-прибутковим бізнесом, та/або відомою торговою маркою, ноу-хау та іншими нематеріальними активами, і надає дозвіл іншій стороні (франчайзі) використовувати розроблену та впроваджену систему бізнесу на певних, викладених в договорі умовах, що і являє собою економічну сутність «франчайзингу».

Використовуючи характеристику учасників процесу що затверджені Міжнародною асоціацією франчайзингу визначимо суб'єкти франчайзингової діяльності, а взаємодію суб'єктів в практичній діяльності зобразимо схематично у додатку А:

— «Франчайзер – компанія, що видає ліцензію або передає в право користування свій товарний знак, ноу-хау й операційні системи – створює продукт чи послуги, досліджує і розвиває бізнес, витрачає фінансові ресурси на його просування, створює позитивний та пізнаваний імідж «бренднейм»;

— «Франчайзі – це компанія, підприємець, що купує у франчайзера можливість навчання і отримання допомоги при створенні бізнесу і виплачує сервісну плату (роялті) за використання товарного знаку, ноу-хау й операційні системи ведення робіт франчайзера» [42].

Отже, для успіху франчайзингової діяльності як на внутрішньому так і міжнародних ринках, для розвитку власного бізнесу необхідно не тільки усвідомлювати і декларувати наявність чітких умов та обов'язків, але й ретельно та якісно їх виконувати, оскільки лише за умови взаємного дотримання регламентованих обов'язків і основних принципів ведення бізнесу за допомогою франчайзингової бізнес-моделі може бути реалізоване взаємовигідне співробітництво.

Досліджуючи франчайзинг (співробітництво) важливо виокремити види можливого співробітництва, який залежить від виду господарської діяльності, місця на ринку та стабільність франчайзера, особливостей ринку франчайзі.

Як і до тлумачення «франчайзингу» так і до класифікації в науковців і практиків є різні підходи.

За пропозицією науковця Кузьміна О.Є. можна визначити види франчайзингу «за ступенем готовності продукції/послуги, яку отримує франчайзі для реалізації: товарний (торгівельно-збутовий), виробничий (промисловий), діловий (бізнес формат)» [23, с. 56-78].

Посилаючись на дослідження Бедринець М.Д., Легенда Е. та Мунін Г.Б. франчайзинг класифікують за кількістю франчайзингових підприємств, за наявністю та ступенем залученості посередників, за правом франчайзі займатись іншими видами діяльності та за місцем передування [7, 24, 27].

Практика побудови франчайзингових мереж привела до різноманіття типів франчайзингових угод, тож детальну класифікацію можна навести схематично за допомогою додатку Б.

Оскільки франчайзинг є однією з найбільш багатообіцяючих нових форм розвитку середнього та малого бізнесу, форма співпраці між юридично і фінансово незалежними сторонами (компаніями та / або приватними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомим як торгова марка, комерційними таємницями, репутації та інших нематеріальних активів, дозволяє іншій стороні (франчайзі) використовувати цю систему на певних умовах [8, с. 170].

Тому на основі вищезазначеного, франчайзинг доцільно визначити як систему відносин між двома і більше суб'єктами ринку (франчайзером і франчайзі), під якою товарний знак і / або товарна марка франчайзера, його ноу-хау, методи ведення бізнесу і технології і інші права на виробництво та / або інтелектуальну власність надаються франчайзі за умови, що вони використовуються за прямим призначенням в обмеженій області в обмін на пряму або непряму фінансову винагороду при довгостроковій підтримці в області технічних, консалтингових, маркетингових та управлінських послуг.

1.2. Закордонний досвід використання франчайзингу, як механізм розвитку торговельних мереж

У останні десятиліття не лише американські, але і європейські, японські, канадські, австралійські франчайзери інтенсивно розвивали свої франшизні мережі вже далеко за межами своїх держав, зокрема в країнах третього світу. Серед всіх причин, через які їх обставини могли посприяти такій експансії, дослідники виділяють чотири головних:

— франчайзинг отримав широке визнання як нескладний, доступний, практичний спосіб організації бізнесу в інших країнах навіть з урахуванням значних початкових витрат на нього;

— іноземні товари і послуги нині стають частенько добре відомими за межами країни їх походження [63];

— існує практично готовий ринок для їх продажу, оскільки споживачі вже отримали інформацію про ці товари і послуги;

— національні ринки франчайзерів можуть бути насичені, що спонукає їх шукати можливості збуту своїх товарів за кордоном;

— міжнародний франчайзинг несе економічний розвиток іншим країнам.

Стосунки франчайзингу можуть встановлюватися при будь-якій формі власності франчайзера: приватною, муніципальною, державною та ін. Обов'язковою умовою є тільки здатність франчайзера забезпечити франчайзі усім необхідним набором франшизних послуг.

Франчайзинг як для українського так і закордонного ринку є неймовірно особливою системою відносин між суб'єктами підприємницької діяльності. Сенс створення «франчайзингу» передусім в прагненні знайти найбільш прийнятний варіант становлення, розвитку підприємницької організації.

На світовому ринку «франчайзинг» створює нові можливості й, одночасно, нові умови діяльності тих суб'єктів, які його утворюють, він може виступає і каталізатором, і прискорювачем процесів формування та розвитку бізнесу [62].

Користуючись закордонною практикою франчайзингової діяльності виокремимо переваги та недоліки франчайзингової угоди, як для франчайзерів так і для франчайзі за допомогою таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки франчайзингової угоди

	Зі сторони франчайзерів	Зі сторони франчайзі
Переваги	Відсутність витрат, пов'язаних зі створенням нової структури. Створити значну економічну силу, яка дозволить виграти в конкурентоспроможності. Збільшення рекламного впливу, а отже, і популярність та імідж бренду.	Отримує вигоду від бренду, який має сильну популярність, купівельну та комунікаційну силу мережі. Безпечніший запуск та швидший підйом. Постійно розвивається концепція, що гарантує стійкість франчайзингових компаній.
Недоліки	Високі витрати на навчання та допомоги, що надається франчайзі. Високі витрати на дослідження ринку. Постійна адаптація внутрішньої організації.	Обмеження щодо каталогу товарів або послуг, що продаються. Початкові інвестиції можуть бути вищими, ніж створення як єдиного незалежного підприємця.

Примітка: узагальнено автором на основі даних: Добрянська Ю.О., П'ясечна А.В., Косар Н.С. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі. 2015. №7. С. 122-126.

Починаючи з грудня 2019 р. і до нині за час карантину більшість франчайзингових мереж втратили певну кількість своїх франчайзі, кількість втрат дуже варіюється та залежить від сфери ведення бізнесу і регіону знаходження.

Найбільше постраждали бізнеси:

— які потрапили під заборону ведення господарської діяльності на час карантину: роздрібна торгівля непродуктовою групою товарів, сфера розваг, ресторанна сфера, індустрія здоров'я і краси, туризм, авіаперевезення;

— які зосереджені в регіонах із найбільшою кількістю хворих на коронавірус;

— які відносно нещодавно були відкриті і ще не встигли акумулювати певний стабілізаційний фонд;

— які не змогли домовитися з орендодавцями стосовно орендних канікул на період призупинення діяльності;

— які були орієнтовані на надання послуг населенню (навчання, дозвілля, відпочинок) у форматі офлайн і не змогли вчасно переорієнтуватися на онлайн-формат.

За 2020 р. впевнено закріпився термін «антикризова франшиза». Під час минулих криз 2008 та 2014 рр. не спостерігалось різкого зниження попиту на франшизи, навпаки, деякі сфери продовжували активно розвиватися, причому в основному покупцями були топ-менеджери з професійним бекграундом управління. Приблизно те ж саме повторюється і цього року – є зовсім незначне зниження кількості запитів на купівлю франшизи, адже певна кількість потенційних інвесторів «притримала» гроші через нерозуміння, що буде далі, що зовсім не суттєво позначилося на конверсії продажів франшиз.

У цей самий час залишається досить велика кількість інвесторів, у яких є гроші, і вони активно шукають, куди інвестувати. Ліва частина інвесторів готові розглядати відкриття бізнесу із загальними інвестиціями до 20 000 у.о. Багато власників франшиз, намагаючись зберегти динаміку розвитку мережі, роблять спеціальні пропозиції для продажу франшизи (зниження паушального платежу або його оплати частинами, знижене або прогресуюче (поступово зростаюче) роялті, канікули з виплати роялті і взагалі лояльність до потенційних франчайзі.

Якщо аналізувати сьгоднішні світові тренди франчайзингу по сферах бізнесу, то ситуація така:

1) закриті кордони і відсутнє міжнародне авіасполучення дало певне пожвавлення для розвитку внутрішнього туризму і того, що з ним пов'язане: готельний бізнес, пансіонати чи «зелені садиби»;

2) спостерігається невелике зростання сфери послуг: сектор B2B-сервісу, перевезення, сектор персонального сервісу;

3) збільшується попит на франшизи сервісів доставки і пунктів прийому/видачі;

4) висока зацікавленість франшизами в медичній сфері: аптеки, центри забору аналізів, діагностичні кабінети;

5) збільшився попит на франшизи невеликих продуктових магазинів (магазини біля дому, міні-маркети, супермаркети, дискаунтери);

6) зростання зацікавленості онлайн франшизами й інтернет-франшизами, але тут потрібно бути особливо обережними, адже в цій ніші велика кількість низькоякісних і сумнівних проєктів;

7) до нових онлайн-форматів бізнесу можна віднести: онлайн- медицину, стримінг фітнес, онлайн- навчання тощо;

8) попит у громадському харчуванні змістився в бік проєктів, які позиціонують себе як мережі з сильною складовою доставки і відносно невеликим чеком;

9) практично не скоротилася кількість заявок на франшизи кав'ярень, фастфуду, розливного пива;

10) швидко розвивається сегмент кондитерської випічки;

11) продовжують активно розвиватися бізнеси, пов'язані з дітьми, – торгівля дитячими товарами, приватні дитячі садки, розвивальні і дозвільні центри;

12) традиційний високий попит на бізнеси, що відносно добре почувуються в кризу: мікрофінансування, ломбарди [58].

На сьогоднішній день у світі існує приблизно 18,5 тис франчайзингових пропозицій та понад 2 млн франчайзі. В даний час франчайзинг використовується майже у всіх сферах бізнесу. Міжнародна асоціація франчайзингу визначає 70 галузей, у яких можуть застосовуватися методи франчайзингу [42].

Лідерами франчайзингу та експорту франчайзі по всьому світу є США, Канада, Австралія, Японія, Корея, Німеччина, Франція та Великобританія.

У Китаї франчайзинг з'явився на початку 1990х р., а на початку 2004 р. Китай займав друге місце після США за рівнем розвитку франчайзингу. На сьогодні Китай є не лише світовим лідером за залученням іноземних інвестицій, але й цілком впевнено посідає четверте місце серед найбільших економік світу: США, Японії та Німеччини. Китай є світовим лідером за кількістю франчайзингових систем. Згідно з останніми даними, в даний час у Китаї працює 280 тис франчайзі, в секторі франчайзингу працюють 4 млн працівників. Особливістю китайської франшизи є те,

що вона в основному представлена іноземними брендами: американськими, європейськими та азіатськими [42].

Найпоширенішими на китайському ринку франшизи стали американські мережі. Це KFC і понад 200 балів, McDonald's – близько 1000 балів, Pizza Hut, Starbucks та ін. Лідером франчайзингових мереж є бренд Kodak, який працює в Китаї під торговою маркою KEH photoexpress і інтегрує в свою мережу понад 9,2 тис фотосалонів. Не менш відомою в Китаї є франчайзингова мережа, така як Subway Sandwich Shop, яка вперше була відкрита в Пекіні в 1995 р. Найбільш вражаючими представниками франчайзингових мереж є ресторани китайської кухні: мережа ресторанів Malan, яка зараз має понад 500 ресторанів по всьому світу, що є поєднанням відомої китайської локшини та сучасного фаст-фуду; відома з XIX ст. франшиза пекінського ресторану «Quan Ju De's», що має франшизну мережу з понад 60 ресторанів [5, с. 140].

В останні роки зростає вплив Китаю на світову моду. Майже всі всесвітньо відомі модні бренди представлені в Китаї, де також відбувається їх серійне виробництво. В Азії, як, наприклад, Японія, сьогодні є 1100 франчайзерів та 200 тис франчайзі, у Кореї – 1300 франчайзерів та 100 тис франчайзі.

У США, яка вважається лідером у розвитку франчайзингових відносин, сьогодні налічується 3 000 франчайзинги та 800 тис франчайзі. Щорічні продажі в рамках франчайзингової системи перевищують 5 трлн. дол. США. Найактивнішими системами франчайзингу в США є America Center (послуги), Athlete's Foot (спортивне спорядження), Avis (оренда автомобілів), Mc Donald's (фаст-фуд), Burger King (мережа швидкого харчування), «Baskin Robbins» (морозиво), піца «Domino's» (доставка піци), «Century 21» (нерухомість), «ERA» (нерухомість), «City Looks» (салони краси), «Future Kids» (освітні послуги), Quality Hotel та ін. [42].

На сьогоднішній день у Канаді є 1200 франчайзерів та 300 тис франчайзі.

Що стосується розвитку франчайзингу в Німеччині, Польщі та Чехії, то за кількістю франчайзерів та франчайзі Німеччина посідає одне з провідних місць серед європейських країн. За офіційними даними, в даний час існує 1300 франчайзерів та

понад 55 тис франчайзі. З 1300 зареєстрованих франшиз 90% – німецькі та 10% – іноземні. Обороти франшизи становить 22,4 млрд євро [42].

Німецька франшиза фіксує найшвидший ріст у сегменті «швидкого харчування» та «обслуговування, автосалонів та автосервісів», «освіти», «туризму», «готельного бізнесу» та «індустрії розваг». Незважаючи на кордони Польщі з Німеччиною, франчайзинг не отримав такого розподілу: лише 10% ринку працює за франчайзинговою системою. Чехії, на відміну від Польщі, вигідніше використовувати сусідство з Німеччиною. Близько 30% імпорту Німеччини надходить до Чехії, а 35% – експорту до Німеччини [41].

Франція також вважається одним з лідерів у розвитку франчайзингу. На сьогоднішній день існує 720 франчайзі та 33,3 тис франчайзі. За даними Французької федерації франшизи, найбільший оборот франчайзингу спостерігається у сфері нерухомості. Харчування та одяг також становлять значну частку франчайзингу [37].

Великобританія характеризується дуже невеликим розривом у розвитку франчайзингу. В даний час існує лише близько 670 франчайзерів. Ступінь використання франшизної моделі розширення бізнесу у Великобританії полягає у галузі швидкого харчування [36].

Італія, а також Німеччина, Франція та Великобританія зайняли провідні позиції у розвитку франчайзингу. В Італії франчайзинг як спосіб розширення бізнесу відомий з 1970 р. і налічує 760 торгових марок, кількість франчайзі – 48500. Успішному розвитку франчайзингу в Італії сприяє той факт, що кожен новий франчайзі отримує від Італійської асоціації 50 тис євро, з яких 25 тис євро – грант, а інші 25 тис євро – позика невеликого відсотка [36, 43].

Франчайзинг в Іспанії також досить активно розвивається. В даний час існує 646 франчайзерів та 27 тис євро франчайзі. У секторі франчайзингового бізнесу зайнято близько 82 тис працівників. Річний оборот у франчайзинговій системі становить 3,5 млрд євро. Сьогодні у Швеції є 350 франчайзерів та 15 тис франчайзі. В Австрії працює 320 франчайзерів та 4500 франчайзі. У Данії 100 франчайзерів та понад 2 тис франчайзі [42].

Яскравими прикладами міжнародного франчайзингу є:

Mail Boxes Etc. – глобальна мережа Центрів бізнес-послуг, розвиває більше 2500 Центрів в 45-ти країнах;

Coldwell Banker – американська мережа агентств нерухомості, заснована в 1906 р., має близько 3000 офісів в 49 країнах;

Trollbeads – датська ювелірна мережа, яка розвиває понад 4 000 бутиків в 50 країнах світу;

UPS Store – американська мережа логістичних центрів, більше 5 000 відділень;

Baskin Robbins – кафе-морозиво, сьогодні працює понад 8 000 закладів, більш ніж в 50 країнах світу;

RE / MAX – американська мережа агентств нерухомості, більше 8 000 офісів по всьому світу;

Pizza Hut – понад 17 000 закладів, більш ніж в 50 країнах світу;

ZARA – торговельна мережа з продажу модного одягу представлена в 80 країнах світу;

KFC – мережа ресторанів швидкого харчування, налічує понад 23 000 закладів і відома більш ніж в 100 країнах;

McDonalds – величезна корпорація, яка відома у всьому світі і має більше 38 000 закладів у 120 країнах світу, щодня ресторани мережі відвідує понад 70 млн відвідувачів;

7-Eleven – складається з 69 000 торговельних об'єктів (універсальні магазини) [55].

Світовий досвід показує, що франчайзинг забезпечує стабільний розвиток підприємств практично в будь-якій із нині відомих галузей економіки. Однак найбільшу популярність він здобув у сфері громадського харчування, готельно-ресторанного бізнесу та сфері послуг.

1.3. Українські реалії міжнародного франчайзингу: становлення, розвиток та регулювання

У січні 2021 р. компанія Franchise Group проаналізувала стан ринку франчайзингу в Україні, і, зокрема, розвиток ритейлу за франчайзинговою схемою. Якщо подивитися на динаміку зростання кількості франчайзерів в Україні, можна помітити, що франчайзинг все ще тільки набирає обертів в Україні. Якщо років п'ять тому здавалося, що в країні бум подібних проектів, але тепер можна сміливо стверджувати, що це тільки початок. Адже українські підприємці поки недостатньо обізнані про всі можливості франчайзингу, та й багатьох представників малого бізнесу рано називати справжніми компаніями. А зростання франчайзингу можливе тільки тоді, коли стабільно розвивається економіка і традиційний бізнес.

Зрозуміло, карантин і криза внесли свою лепту в розвиток даного напрямку. Як показує міжнародний досвід, коли трапляються кризи, франчайзинг зростає. Тому що кращими франчайзі є топ-менеджери, які з якоїсь причини пішли з роботи і готові вкласти накопичені гроші в свій бізнес, що і сталося зараз в Україні. А ті, хто займається перспективними напрямками зрозумів, що франчайзинг – найкраща можливість розвитку.

Тож використовуючи дані Franchise Group можна охарактеризувати загальну динаміку франчайзингу в Україні за допомогою рис. 1.1:

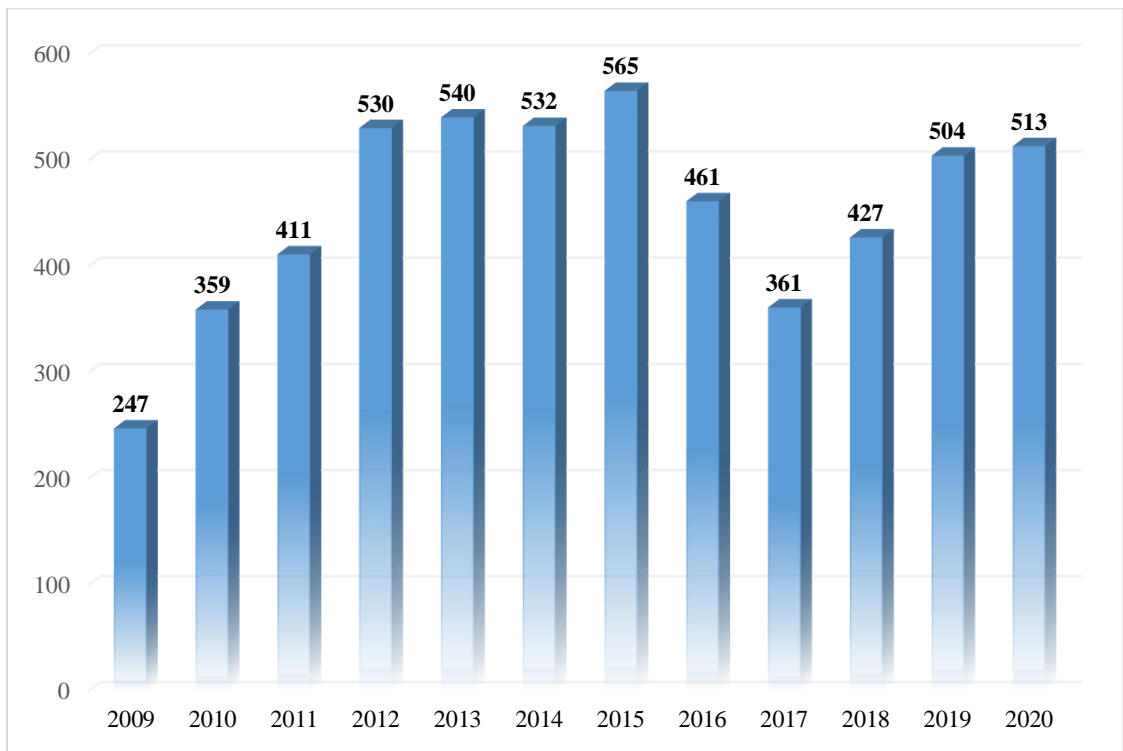


Рис. 1.1. Динаміка розвитку франчайзингу в Україні 2009-2020 рр., од.

Примітка: побудовано автором на основі даних Franchise Group

Згідно з даними Державної служби статистики України, кількість суб'єктів господарювання, які займаються оптовою та роздрібною торгівлею, з 2016 р. зменшується [52]. Таким чином, суттєві зміни в кількості роздрібних та оптових компаній у спостережуваний період залежать від ліквідації торгової системи радянських часів та формування дрібних оптово-роздрібних структур. Співвідношення роздрібного товарообороту впало з 5,6 рази до 2,3 рази [52]. Постійне зниження свідчить про зменшення ролі оптової торгівлі в організації пропозиції підприємств. Таким чином, роздробленість оптових компаній призвела до порушення міжгалузевих та міжекономічних відносин, натуралізації біржового процесу, невиправданого збільшення просування товарів та кількості посередницьких оптових структур, до зростання витрат та роздрібних цін, уповільнення товарообігу. Виходячи з поточної ситуації, важливо знайти ефективний вид економічної діяльності в торгівлі.

В Україні франчайзинг з'явився понад 20 років тому. Одними з перших закладів, що працювали за франшизою, стали McDonald's та Pizza Celentano. З того

часу на ринку спостерігалось декілька падінь кількості франчайзерів у 2009 та 2017 рр., після чого знову відновилося динаміка збільшення чисельності франчайзерів в Україні [15, с. 54].

Аналізуючи ситуацію на українському ринку, слід відзначити динамічний та стабільний розвиток франчайзингу, який є одним із найбільш перспективних видів бізнесу в Україні. За даними Асоціації франчайзингу в Україні, сьогодні в країні працює понад 23 тис франчайзингових точок і близько 700 франчайзерів. 65% ринку займають національні франшизи [15, с. 55].

Таким чином, кількість об'єктів за один рік зросла, головним чином, завдяки франчайзинговим потужностям, що свідчить про те, що дедалі більше починаючих компаній бачать у придбанні франчайзингових компаній можливість для швидкого розвитку бізнесу. На рис. 1.2 представимо галузеву структуру франчайзингу в Україні [15]:

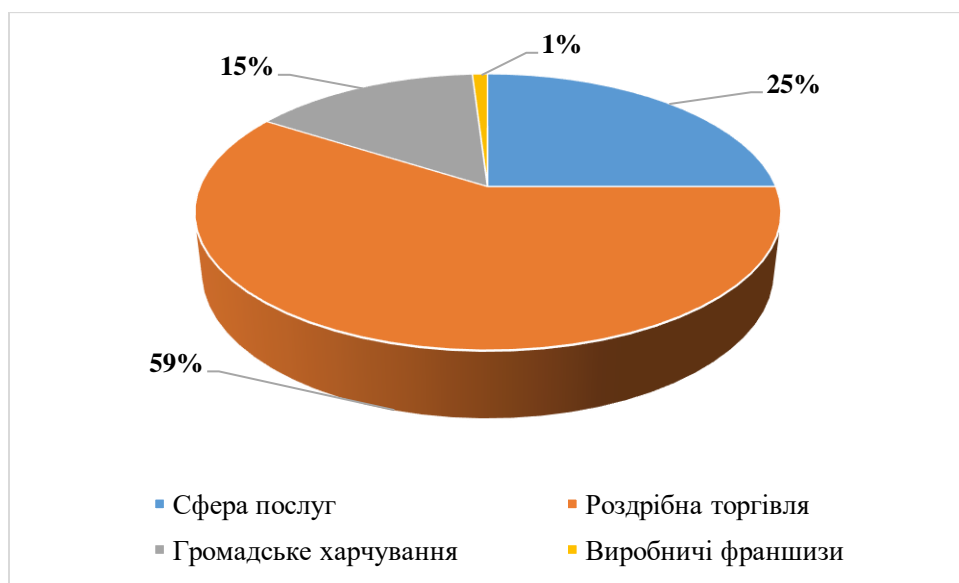


Рис. 1.2. Структура франчайзингу в Україні, 2020 р., %

Примітка: побудовано автором на основі даних Федерації розвитку франчайзингу України

Відповідно до наведених даних можна визначити, що найбільшу частку українського франчайзингового ринку займають сегменти «роздрібна торгівля» та «сфера послуг» 59% і 25% відповідно. Сегмент «громадське харчування» на третьому місці з часткою ринку – 15%.

Варто також відмітити, що такі сегментація в Україні дещо вужча і повністю відсутні франчайзі чи навіть франчайзингові компанії в сфері нерухомості.

За результатами аналітики ринку франчайзингу за 2018–2020 рр. кількість франчайзингових об'єктів за сферами становила: громадське харчування – 7 682 об'єкти, послуги – 12 941 об'єкт, рітейл – 5 923 об'єкти [57].

Через зростання кількості франчайзерів та франчайзі в Україні в останні роки ринок країни цікавить світові бренди у розробленні власних франшиз на її території, але слід зазначити, що через недосконале законодавство України про франчайзинг, недостатній захист права власності іноземні франчайзери не відкривають власний бізнес у країні, використовуючи франчайзингову форму організації бізнесу, лише шукають кількох партнерів і використовують їх для розвитку франчайзингової мережі.

Термін «франчайзинг» є досить новим для української економіки і недостатньо врегульованим законодавчо. Правові засади франчайзингової діяльності регламентовано Господарським Кодексом (Розділ 36 «Комерційна концесія») [1], Цивільним Кодексом України (Розділ 76 «Використання у підприємницькій діяльності прав інших суб'єктів господарювання (комерційна концесія)») [4]. Згідно з цими актами, які регулюють відносини комерційної концесії, закріплені різні норми однойменного договору. Відповідно до ч.1 ст. 1115 ЦК України «за договором комерційної концесії одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) за плату право користування відповідно до її вимог комплексом належних цій стороні прав із метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг» [4].

Натомість у ГК України міститься інакше легальне визначення поняття договору комерційної концесії, за яким «одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) на строк або без визначення строку право використання в підприємницькій діяльності користувача комплексу прав, належних правоволодільцеві, а користувач зобов'язується дотримуватися умов використання наданих йому прав та сплатити правоволодільцеві обумовлену договором винагороду (ч. 1 ст. 366)» [1].

Чинним українським законодавством установлені єдині вимоги щодо форми договору комерційної концесії.

Згідно з ч. 1 ст. 1118 ЦК України, «договір комерційної концесії укладається у письмовій формі»; у ч. 1 ст. 367 ГК України, відповідно до якої «договір комерційної концесії повинен бути укладений у письмовій формі у вигляді єдиного документа; недодержання цієї вимоги тягне за собою недійсність вказаного договору» [4].

З огляду на законодавство зарубіжних країн (Франція, Бельгія, Швейцарія), «комерційна концесія – це договір про передачу виняткового права на продаж товарів (так звані дистриб'юторські угоди)» [30, с. 142].

Слід також зазначити, що основним механізмом, який регулює франчайзингову діяльність у світі, є Кодекс етики франчайзингу [40], а також законодавчі норми, що діють на території Європейського Союзу, наприклад документ, який регламентує відносини франчайзингу на території ЄС, – Регламент № 330/2010 (чинний до 2022 р.) [3].

Тому адаптація українського законодавства у визначенні поняття «франчайзинг» замість поняття «комерційна концесія» відповідає б нормам ЄС, а також сприяє б розвитку інвестиційної активності з боку іноземних компаній.

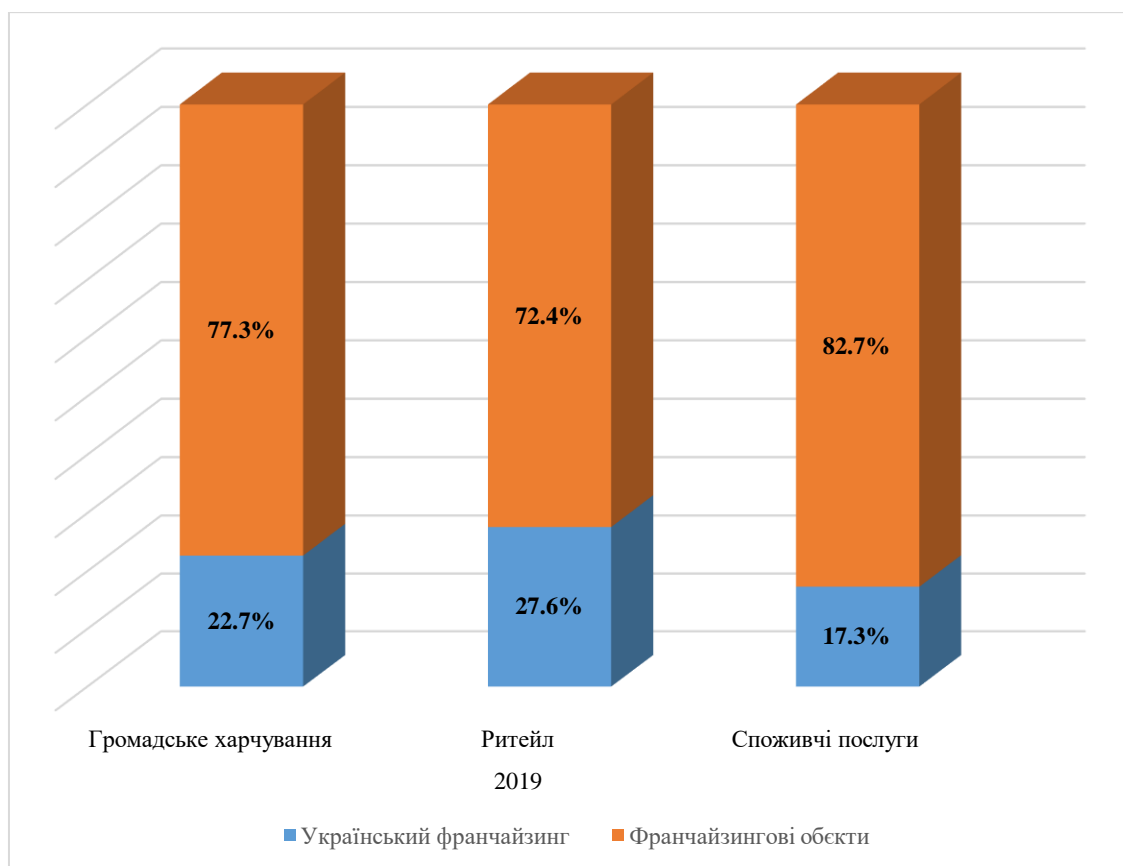
Порівнюючи перспективні права франшизи в Україні зі світовими гігантами, ми можемо побачити чітку різницю у ціновій політиці. Більшість українських стартапів не має достатньо грошей для придбання франшиз зі світовим ім'ям. Однак це стимул для розвитку вітчизняних проєктів. Що стосується структури, то Україна більше орієнтується на побутові послуги та роздрібну торгівлю, що відрізняється від домінуючого становища індустрії швидкого харчування на світовому ринку. Однак франчайзинг може стати не лише детонатором синергії у розвитку внутрішньої торгівлі та послуг. Успішний розвиток франчайзингу може створити початкові умови для припливу капіталу в розвиток малих промислових підприємств [6, с. 158].

За період 2018-2020 рр. важливо відмітити, що вітчизняний бізнес легше адаптується до неідеальності українського законодавства та знаходить можливості для розвитку. Так за даними Franchise Group в Україні щорічно розвивається український франчайзинг.

Наприклад, «Fedets family bakery» («Франс.уа», «Сімейна Пекарня») має приблизно 20 власних об'єктів, в той же час вся мережа їх торгових точок становить уже близько 500 об'єктів. Аналогічно як приклад можна привести заклади «Сім'я ресторанів Борисова», «G.Bar», «ЕКО-лавка», «Львівська майстерня шоколаду». Це тенденція всіх компаній, які обрали модель розвитку через франчайзинг.

Цілком закономірним виглядає постійне зростання частки саме українських франшиз, бо сама модель бізнесу краще враховує місцеві реалії. Бізнес, який зародився в Україні, більш адаптується під місцеві вимоги ринку. Крім того, якість українських франшиз (приблизно 30% від загального числа) вже може сміливо конкурувати з будь-якої американської франшизою. Мова йде не про кінцевий продукт, а саме про франшизу. Ті, хто вибрав для себе шлях розвитку через франчайзинг, роблять все, щоб франчайзі купив його франшизу.

Динаміку змін зобразимо на рис 1.3:



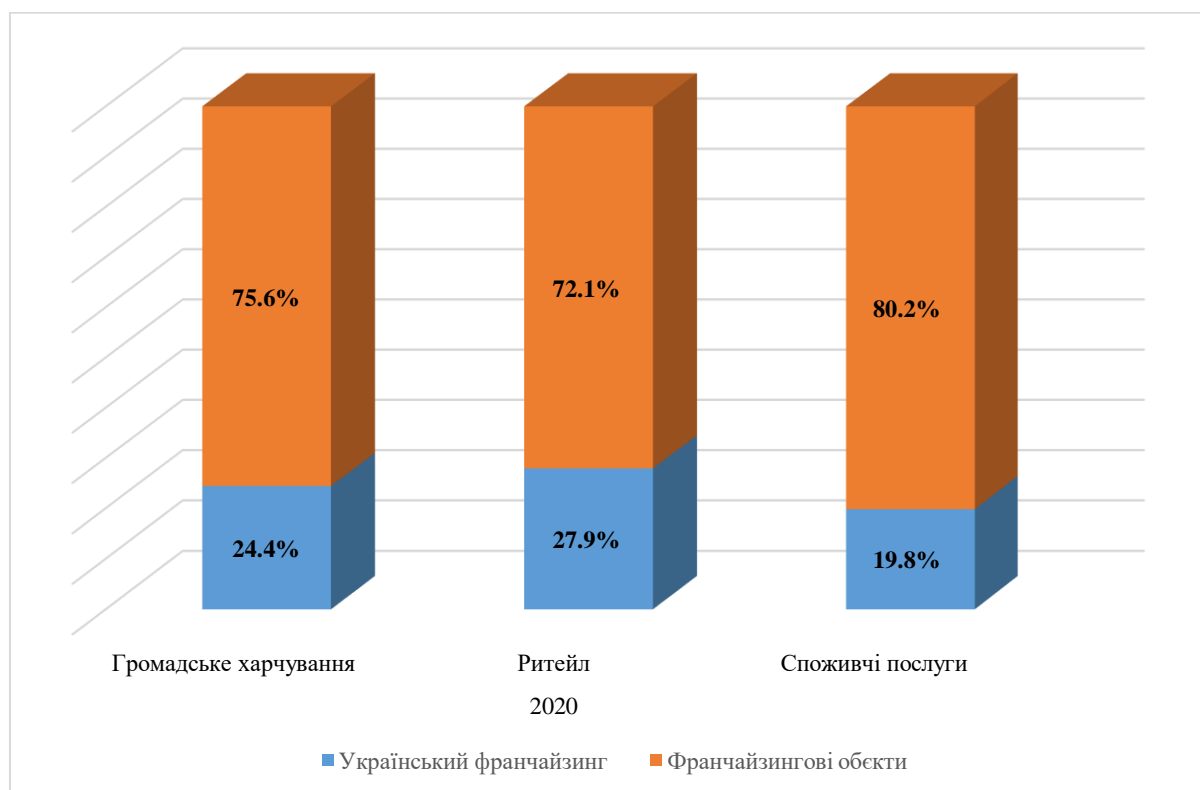


Рис. 1.3. Порівняльна характеристика за галузями (сегментами): українські та франчайзингові об'єкти 2019-2020 рр., %

Примітка: побудовано автором на основі даних Franchise Group

В силу різних обставин, українські компанії завжди роблять більше, щоб довести свою спроможність. Це дозволяє бути мобільнішими, більш технологічними і швидко приймати рішення. У нинішньому світі це запорука виживання і швидкого зростання. Коли стратегію можна поміняти і почати впроваджувати за тиждень, тому що змінилися умови ринку.

Не можна не помітити, що при зростанні загального числа франчайзерів, зберігається постійний відсоток (26%) компаній, у яких є свій відділ франчайзингу. Цей факт пояснюється просто.

Серед 513 компаній франчайзерів, найвідоміших і швидкозростаючих не більше 25-30%. Тобто, такий відділ є у тих компаній, для яких їх франшиза стала продуктом. Їх завдання – удосконалити концепт, маркетинг, організаційну структуру,

придумувати нововведення. А завдання франчайзі – реалізовувати цю цінність для кінцевого клієнта, даючи зворотний зв'язок франчайзеру [56].

Для вітчизняної економіки ведення бізнесу в умовах франчайзингової стратегії важливе як на рівні країни, так і на рівні підприємств задля поширення науково-технічного обміну. На державному рівні нерівномірний розвиток країн у науково-технічному розвитку пояснюється насамперед різними витратами на науково-технічні роботи.

Промислово розвинені країни переслідують такі цілі, як модернізація виробництва, збільшення своїх потужностей, тоді як для країн, що розвиваються, – це можливість подолати відсталість у технологічному розвитку та збільшити власне виробництво для забезпечення внутрішнього попиту. Поширюючи передові технології за допомогою франчайзингу, можливо зменшити існуючі нерівності, сприяючи обміну новими розробками в досить нетривалий проміжок часу, без залучення великої кількості коштів.

Необхідно відзначити, що є низка проблем, що перешкоджають розвитку франчайзингу, які потребують вирішення юридичних, економічних, організаційних питань тощо.

Це проблеми, пов'язані із необізнаністю вітчизняних підприємців з основними принципами та особливостями ведення бізнесу за умовами франчайзингу, невідповідністю міжнародним стандартам, недостатньою законодавчою базою України про франчайзинг, високою вартістю франшизи порівняно з купівельною спроможністю покупців, складними умовами та адміністративними бар'єрами для організації та ведення бізнесу.

Отже, франчайзингові партнерські відносини – це система взаємозв'язку між різними суб'єктами господарювання, в якій елементи знаходяться в різноманітних, проте рівнозначних зв'язках, головним відображенням цього зв'язку є франчайзингова угода, за допомогою якої і визначають спрямованість співпраці між франчайзером і франчайзі [19, с 49].

Отже, загалом основними викликами франчайзингу торгівлі в Україні є: нестабільність національної економіки; недосконалість правового середовища;

фінансові проблеми; не вистачає ефективної інформаційної підтримки та досвіду ведення торгового бізнесу.

Із метою прискорення розвитку франчайзингу на українському ринку необхідно ратифікувати закон «Про франчайзинг», який захищатиме права франчайзерів та франчайзі, активізуватиме діяльність дорадчих та бізнес-центрів для складання бізнес-планів, консультацій із питань управління та розвитку франчайзі банківського кредитування під гарантію франчайзера (франчайзер також може надати франчайзі кредит на вигідних умовах), приділятиме більше уваги установам, університетам, коледжам франчайзингових технологій та досліджуватиме світовий досвід франчайзингу на практиці.

Загалом в Україні є широкий спектр перспектив використання франшиз, що дасть змогу поліпшити загальну культуру торгових відносин, побудувати комплексну систему для малих та середніх підприємств, освоїти нові технології торгового підприємництва.

Висновки до 1 розділу

Сучасний стан розвитку комерційного франчайзингу спрямований на створення конкурентного бізнес-середовища. Комерційний франчайзинг – це ресурс для розвитку малого та середнього бізнесу, створення для них нових можливостей та нових умов функціонування.

Франчайзинг в Україні стрімко розвивається у роздрібному та оптовому секторах, але в останні роки він уповільнився через загальну економічну та політичну ситуацію в країні. Як результат, українські інвестори рідко вкладають свої активи у торговий бізнес, оскільки українське законодавство не гарантує фінансової безпеки та рентабельності інвестицій у франчайзинговий бізнес.

Окрім того, франчайзери та франчайзі ризикують отримати до них несправедливе ставлення до та після укладення договору, оскільки відсутній

законодавчо закріплений принцип добросовісності, який є обов'язковим для даного виду бізнесу.

Слід зазначити, що український франчайзинг є перспективною сферою економічної діяльності, і в найближчі кілька років ми будемо свідками зростання цього сегмента ринку. Франчайзинг має багато переваг та недоліків, вони можуть зменшити експлуатаційні витрати та підвищити ефективність виробництва, що дуже важливо для України в сучасних умовах. Як для франчайзера, так і для франчайзі існує ризик зловживання до і після укладення договору. У країнах ЄС сторони дотримуються принципу сумлінної праці, що є позитивним прикладом для України.

РОЗДІЛ 2. СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВАНА ЗАСАДАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

2.1. Аналіз світового ринку франчайзингових послуг

Щорічно Міжнародна асоціація франчайзингу (IFA) публікує звіти та аналізи ринку франчайзингу. Відповідно до останніх звітів IFA очікується, що зростання франчайзингової галузі продовжуватиме розвивати американський ринок в 2021 р., незважаючи на невизначену економіку.

Щодо зростання франчайзингових підприємств у США очікується, зростання на 1,5%, до загальної кількості 785 316 учасників, як наслідок додасть 232 тис робочих місць у 2021 р., збільшивши загальну кількість працівників до 8,67 млн ос.

IFA очікує, що економічне виробництво франчайзингового бізнесу зростатиме швидше, ніж економіка в цілому, загальний внесок франчайзингової галузі до ВВП зросте на 4,6%, до 494,96 млрд дол. США.

Серед галузей з найбільш очікуваним зростанням IFA виділяє сфери: персональних послуг, ресторанів швидкого обслуговування (QSR) та ресторанів із повним спектром послуг.

IFA прогнозує найактивніший франчайзинговий розвиток в США, а саме в Штатах: Техас, Колорадо, Арканзас, Флорида, Айдахо, Теннессі, Джорджія, Північна Кароліна, Південна Кароліна та Невада [38].

Для детального дослідження закордонного досвіду використання франчайзингу передусім варто дослідити динаміку розвитку галузі. За допомогою таблиці 2.1 проаналізуємо використовуючи відкриті джерела IFA:

Динаміка розвитку світового ринку франчайзингу 2016-2020 рр.

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Франчайзингові компанії/організації	735,847	748,752	760,476	773,603	785,316
% зміни	=	1,8%	1,6%	1,7%	1,5%
Зайнятість (ос.)	7,756,202	7,975,179	8,207,599	8,434,090	8,666,141
% зміни		2,8%	2,9%	2,8%	2,8%
Обсяг (млрд дол. США)	682,75	720,44	760,31	787,51	819,57
% зміни	=	5,5%	5,5%	3,6%	4,1%
ВВП (млрд дол. США)	406,41	427,48	452,14	473,41	494,96
% зміни	=	5,2%	5,8%	4,7%	4,6%

Примітка: згруповано автором на основі даних Franchise Growth Continues Prepared for the International Franchise Association

Наведені дані характеризують стабільне зростання по усім показникам. Безумовно порівнюючи зростання 2017-2018 рр. по показникам та 2019-2020 рр. різняться, темпи зростання зменшились, але сам процес зростання залишився. Так відповідно до показників таблиці 1.2 кількість франчайзингових компаній/організацій в світі за 2019-2020 рр. збільшилась на 1,5%, і одночасно збільшилось кількість зайнятих у франчайзинговій діяльності на 2,8%.

Враховуючи сучасні кризові явища – такі показники більш як позитивні.

Дослідимо структуру ринку станом на 2020 р. за даними IFA на рис. 2.1:

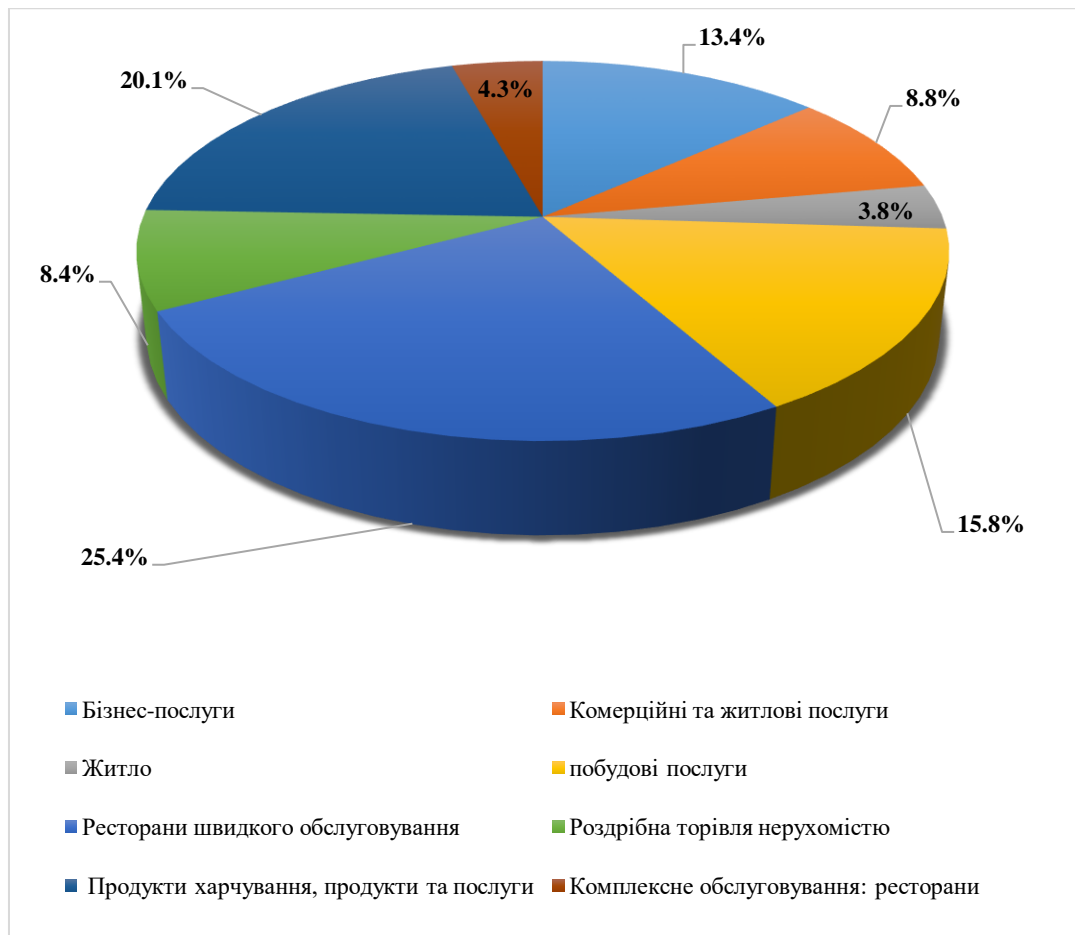


Рис. 2.1. Структура світового франчайзингового ринку у 2020 р.,%

Примітка: розроблено автором на основі даних Franchise Growth Continues Prepared for the International Franchise Association

Наведені дані на рис. 1.1 свідчать, що до ТОП сегментів світового франчайзингового ринку належать: сегмент «ресторани швидкого обслуговування» що охоплюють 25,4% ринку, сегмент «продукти харчування, продукти та послуги» – 20,1%, сегмент «бізнес-послуги» та «побутові послуги» відповідно 13,4% та 15,8%. Показники ринку свідчать про відповідних попит у сегментах.

За даними IFA по всій структурі у 2020 р. відбулись зростання суб'єктів франчайзингових відносин, окрім сегменту «бізнес-послуги» який зменшився на 1,2% у порівнянні з 2019 р.

Бізнес по франчайзингу в Європі є дуже перспективним і вигідним напрямком. У 2019 р. оборот сектора по франчайзингу досяг 24,54 млрд євро, що на 2,2% вище ніж у 2018 р. Відкриття бізнесу в якості афілійованої особи – це шлях, обраний

особливо молодими європейцями, які вбачають в ньому спосіб знизити бізнес-ризик з не великими інвестиціями. Слід зазначити, що 90% європейських франчайзі в віці від 25 до 45 років, з них кожен четвертий молодше 35 років, при цьому 36% підприємців – жінки.

Найбільш продаваним в Європі є франчайзинг з початковими інвестиціями близько 30-40 тис євро, але деякі бренди мають набагато більш високу вартість. Найбільш популярними напрямками по франшизам в Європі є сфери ресторанних і ритейлових мереж (особливо дисконтних магазинів і біо-продукції), в той час як туристичні агентства, одяг, послуги для дітей та перукарські послуги стають менш привабливими.

Однією з причин чому франчайзинг стає більш популярним в Європі пов'язаний з тим, що такий вид бізнесу стикається з цим ризиком банкрутства рідше, ніж власний бізнес. Зазвичай менше 5% франчайзингових компаній в Європі зазнають невдачі. Ця цифра значна, особливо якщо вона пов'язана із загальною тенденцією, згідно з якою 30% малих підприємств, які працюють не за франшизою закриваються протягом першого року і тільки 20% перевищують термін існування 5 років [61].

Для розуміння які перспективи для франчайзингового бізнесу представляє європейський ринок необхідно стежити за новітніми тенденціями різних областей бізнесу в Європі в 2021 р.:

- 1) традиційний маркетинг втрачає свою актуальність, оскільки все більше і більше споживачів використовують соціальні мережі, які значно впливають на їх покупки;
- 2) поява декількох мультибрендових франчайзі – все більше франчайзі починають купувати кілька франшиз, так як дана стратегія забезпечить отримання більшого успіху;
- 3) популярність франшизи в сегментах «здоров'я» і «освіта», так як споживачі приділяють все більше уваги своєму здоров'ю та добробуту своїх сімей, тому прагнуть досягти його високого рівня; при цьому важливим напрямком стає через пандемію і відхід освіти на дистанційний рівень, а питання здоров'я взагалі виходить на рівень першої необхідності;

4) підвищення клієнтоорієнтованості основна мета як франчайзера, так і франчайзі, оскільки нині важливим є не тільки створити універсальний продукт, який буде привабливий для багатьох споживачів, а й подбати про його індивідуальності, адаптуючись до запитів покупців.

В цілому, ритейлери стикаються зі значними труднощами, особливо це стосується роздрібних продажів в індустрії моди. Фактично, в епоху електронної комерції їм доводиться конкурувати з найбільшими інтернет-магазинами, такими як Zalando, Yoox, Amazon Fashion. У той же час, деякі сегменти роздрібного сектора як і раніше демонструють своє зростання (магазини FIX-PRICE, ресторани, фаст-фуд і біологічні продукти харчування).

Актуалізується на світовому ринку франчайзинг в сфері охорони здоров'я, який стає вигідний не тільки бізнесу, а й пацієнтові, персоналу, що зайнятий в медичній сфері в цілому. У 2020 р. напрям займає до 11% від усього світового ринку франшиз. Але в цьому і полягає перевага: попит є, а конкуренції мало. Медичний франчайзинг пропонує такі напрямки: лабораторії; аптеки; медичні прилади та технології лікування; салони краси з медичними послугами (масажі, ботокс); оптика; послуги медичних центрів [59].

Всі франшизи медичної вертикалі об'єднує один фактор: медичний бізнес прибутковий навіть в саму жорстку кризу. На початку 2000х рр., коли світова економіка зазнала краху, медичні франшизи стійко «стояли на ногах». Бізнесмени, які потрапили в течію, відразу зрозуміли всі перспективи, стабільний попит на медичні послуги і почали активно інвестувати у франшизи охорони здоров'я.

В останні 3-5 років аналітики відмічають конкуренцію вже на внутрішньому ринку медфраншиз. Тому сьогодні найбільш популярним є вузькопризначені сфери. Наприклад, офтальмологічний центр, лабораторія або унікальна технологія лікування. Бізнес вкладає кошти саме в них, адже конкуренція нульова, а окупність і прибуток зростає.

Для кожного з майбутніх франчайзі важливий саме той сегмент який йому близький за знаннями та вчасний для загального бізнесу. Щороку TOP 100 Franchises представляє рейтинг найуспішніших франшиз. І вже не вперше очолює рейтинг

McDonald's. Тож зобразимо у таблиці 2.2 рейтинг відповідно до Top 100 Franchises визначимо ТОП10:

Таблиця 2.2

ТОП10 франшиз за рейтингом Franchise Direct

Місце в рейтингу	Франчайзинг / країна	Сегмент ринку	Початкові інвестиції
1	McDonald's (США)	«ресторани швидкого харчування» Концепція: бургери, гамбургери, курка, салати	1,3-2,3 млн дол. США
2	KFC US LLC (США)	«ресторани швидкого харчування» Концепція: курка	1,4-2,8 млн дол. США
3	Pizza Hut LLC (США)	«ресторани швидкого харчування» Концепція: піца, паста	367 тис дол. США – 2,1 млн дол США
4	7-Eleven Inc. (США)	«роздрібна торгівля / ритейл»	70 тис дол. США – 1,2 млн дол США
5	Dunkin' Coffee (США)	«ресторани швидкого харчування» Концепція: кава, донатс, випічка	200 тис дол. США – 1,7 млн дол США
6	Dairy Queen (США)	«ресторани швидкого харчування» Концепція: морозиво, бургери, курка	1,1-1,9 млн дол. США
7	Kumon Math & Reading Centers (США)	«послуги освіти» «побутові послуги»	64-140 тис дол. США
8	Baskin-Robbins (США)	«ресторани швидкого харчування» Концепція: морозиво, заморожені йогурти	124-559 тис дол. США
9	Taco Bell Mexican (США)	«ресторани швидкого харчування» Концепція: мексиканська кухня	571 тис дол. США – 3 млн дол США
10	Anytime Fitness (США)	«оздоровчі послуги» «спорт»	96-524 тис дол. США

Примітка: розроблено автором на основі даних Entrepreneur Media, Inc

Сучасний кризовий стан в економіці який спричинений пандемією для франчайзингових компаній у деяких аспектах є навіть складнішим, ніж для інших підприємств, особливо там, де потрібно швидке прийняття рішень. Як загальний принцип, франчайзингові відносини базуються на контрактах між господарюючими

суб'єктами, що перебувають у незалежній власності, на відміну від відносин вищого/підлеглого, коли команди даються і повинні виконуватися.

2.2. Аналіз використання послуг франчайзингу «McDonald's» в країнах присутності

Корпорація McDonald's налічує 38 тис ресторанів, розташованих у понад 100 країнах світу, і 93% з них є франчайзинговими операціями. McDonald's – це потужний світовий бренд, який щорічно заробляє більше 2 млн дол. США. Як результат, володіння франшизою може бути вигідним як для власника, так і для McDonald's при правильному управлінні.

Корпорація McDonald's розпочала бізнес у 1955 р. і одночасно запустила франчайзинг.

Франшиза від: McDonald's:

1) франчайзер (McDonald's) розробляє, експлуатує, франшизує та обслуговує систему ресторанів, які готують, збирають, упаковують та продають обмежене меню цінних продуктів за «системою Макдональдс»;

2) надання франшизи McDonald's дозволяє франчайзі отримувати послуги ресторанного бізнесу McDonald's у певному місці та використовувати систему McDonald's під час функціонування цього ресторанного бізнесу протягом певного періоду часу.

McDonald's пропонує чотири типи франшиз:

1) Традиційний ресторан: пропонована франшиза знаходиться в окремо стоячих будівлях, вітринах магазинів, фудкортах та інших місцях. Франчайзі оперує рестораном із повним меню, пропонуючи громадськості високі стандарти якості та однаковості у харчуванні та обслуговуванні;

2) Розташування супутників: франчайзі надається право керувати франшизою в роздрібному магазині, центрі, аеропорту, університетах, лікарнях та інших різноманітних місцях. У цих ресторанах подають зменшене меню традиційного

ресторану McDonald's, а в деяких випадках вони також можуть подавати продукти, що не належать McDonald's.

3) «Small Town Oil» розташовані на заправних станціях/магазинах та працюють з повним меню ресторану McDonald's у спільному просторі. «Маленьке містечко» - відкриття невеликої торгівельної точки центр у невеликих містах та містечках.

4) Франшизи BFL: франшизи «Оренда бізнес-об'єктів» надають франшизи з орендою, що включають бізнес-об'єкти.

За допомогою таблиці 2.3. проаналізуємо франшизу від McDonald's:

Таблиця 2.3

Франшиза від McDonald's

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

Примітка: дані компанії McDonald's

Окрім визначених в таблиці 2.3 виплат за франчайзинг існують і інші витрати:

- сума плати за обслуговування – 4% від валового продажу;
- Реклама та просування – не менше 4% валових продажів;
- Плата за випуск POS-плати в розмірі 1000 дол. США за інтеграцію (одноразова плата); 500 доларів США щорічного внеску за інтеграцію;
- Плата за інтеграцію та підтримку бек-офісу 500 дол. США за інтеграцію (одноразова плата); 1002 дол. США в рік;

- Плата за обслуговування картотеки ресторану (RFM) – 195 дол. США на рік;
- NewPOS NP 1600 дол. США (одноразова плата); 650 дол. США щорічної плати за обслуговування програмного забезпечення;
- Безготівковий збір за інтегровану систему - 214 доларів США на рік;
- Підписка на Microsoft 490 дол. США щорічно;
- Endpoint Security – 10 дол. США на рік;
- Платформа (OurLounge) 300 дол. США на рік;
- Платформа Fred / Campus – 209 дол. США щорічно;
- McDelivery POS Integration 250 дол. США на рік;
- Управління ресторанною системою (RSM) - 250 дол. США на рік;
- Інтегрований рух даних у ресторанах (RIDM) 115 дол. США щорічно;
- Плата за управління 200 дол. США на рік;
- Пошта магазину (рахунок електронної пошти) 73,80 дол. США щорічно;
- Відповідність / безпека PCI 525 до дол. США на рік;
- Підтримка ресторану 1100 дол. США на рік;
- Бек-офіс (готівка / інвентар / DataPass) 498 дол. США на рік;
- Цифрова платформа – локалізація 900 дол. США одноразово; 1600 дол. США на рік;
- Цифрова платформа - основний продукт – 1100 доларів США на рік;
- EOTF – (McD US) 1000 доларів одноразової плати за ліцензування;
- Щорічна плата в розмірі 1000 дол. США (для ресторанів, що працюють лише у кіосках без відкритих цифрових дошок меню, плата за ліцензування та річна плата зменшуються до 500 дол. США);
- Kiosk Software – (McD Corp) 1500 дол. США разовий внесок за ліцензію; 350 дол. США на рік [44].

Щоб відкрити власний ресторан McDonalds, кандидат повинен стати корпоративним франчайзі. Кандидат подає заявку разом із резюме та супровідним листом. Документи надсилаються в офіс McDonalds поштою або в електронному

вигляді. Після чого назначається зустріч з відділом франчайзингу та первісна перевірка кандидата.

Якщо кандидат успішно проходить його, відбувається зустріч з фінансовим відділом, який перевіряє ресурси, наявні у кандидата.

Основні вимоги мережі до кандидатів на укладення договору по франчайзингу зводяться до трьох основних напрямках:

— сімейна пара: на території країна з «західним» менталітетом (для азійських ринків стратегія трохи інша) компанія вважає за краще працювати саме з сімейними парами. Власне на теренах США франшизу використовували саме для відкриття невеликого сімейного бізнесу;

— досвід роботи, яскраві лідерські якості. Якщо у Вас немає досвіду роботи, то купити франшизу Макдональдса, як в Україні, так і Європі практично не реально.

Наступний крок – претендента практика в ресторані McDonalds і оцінка кандидатів. Якщо все виявиться в порядку, його запрошують на зустріч з представниками керівництва McDonald's, в ході якої буде проходити заключна співбесіда щодо етапів навчання в ресторанах. Після навчання кандидату надається пропозиція франшизи, і він може укласти контракт з McDonalds.

Після зборів, передбачених договором франшизи, франчайзі може взяти на себе ресторан. Весь процес займає близько 15 місяців, при цьому більша частина становить – навчання. Практика і навчання в ресторані франчайзі може проводитися після укладення відповідного договору та отримання від підприємця санітарно-епідеміологічного сертифіката, що дозволяє працювати в області гастрономії [44].

Незважаючи на непрості умови франчайзингу компанія McDonald's нині присутня майже по всьому світу. На рис. 2.2 визначимо карту присутності компанії в світі:

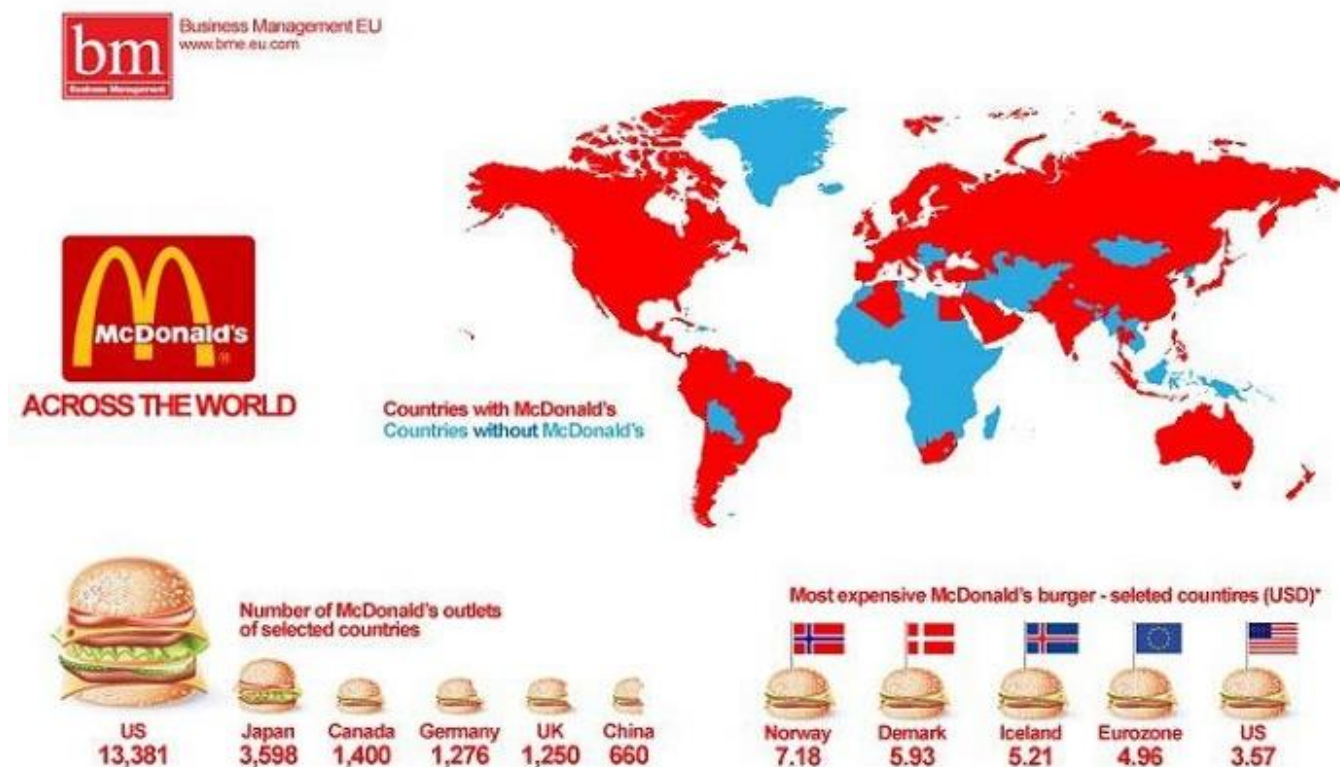


Рис. 2.2. Присутність компанії McDonald's в Світі

Примітка: дані компанії McDonald's

Отже, підсумуємо, що умовами франшизи є: інвестиції в бізнес близько 1-1,5 млн дол. США, роялті – 12,5%, а сама вартість франшизи – 45 тис. дол. США. Франшиза McDonald's приваблює багатьох, оскільки цей бренд користується величезною популярністю.

Незважаючи на високу вартість, витрати окупаються найчастіше протягом першого року діяльності, а бурхливий розвиток конкурентів дає надію на те, що в майбутньому франшиза McDonald's стане доступнішою за ціною і умовами.

2019 р. став для McDonald's роком перевищення загальносистемних продажів у 100 млрд дол США та досягнення найвищого зростання продажів за останні десять років у світі.

Основними показниками 4го кварталу 2020 р. стали:

— зростання продажів на 5,9% продемонструвало широку основу завдяки зростанню в сегменті міжнародних операцій на 6,2%, у США на 5,1% та в сегменті ліцензованого міжнародного розвитку на 6,6%;

— консолідовані доходи зросли на 4% (4% у незмінних валютах).
 — загальносистемні продажі зросли на 6% (7% у незмінних валютах).
 — консолідований операційний дохід збільшився на 15% (16% у незмінних валютах), що відображає 140 млн дол. США витрат на знецінення попереднього року. Без урахування цих платежів, операційний дохід зріс на 7% (9% у незмінних валютах);

— готівка, забезпечена операціями, становила 8,1 млрд дол. США, а вільний грошовий потік – 5,7 млрд. дол. США, що на 36% більше порівняно з попереднім роком;

— компанія повернула акціонерам 2,3 млрд дол. США шляхом викупу акцій та дивідендів у четвертому кварталі та 8,6 млрд дол. США за весь рік, що ознаменувало успішне досягнення цільового прибутку Компанії у розмірі 25 млрд дол. США за трирічний період, що закінчився 2019 р.

— 23 січня 2020 року Рада директорів McDonald's оголосила щоквартальний дивіденд у розмірі 1,25 дол. США за акцію простих акцій, що підлягає виплаті.

Для більш детального аналізу ефективності франчайзингу проаналізуємо показники у таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

Аналіз ефективності франчайзингової діяльності McDonald's в світі 2017-2020
 рр., млн дол. США

Період до:	2020	2019	2018	2017	Абсолютне відхилення 2020/2019	Абсолютне відхилення 2019/2018	% відхилення 2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальний дохід	19207,8	21364,4	21025,2	22820,4	-2156,60	339,20	0,90
виручка	19207,8	21364,4	21025,2	22820,4	-2156,60	339,20	0,90
інші прибутки	-	-	-	-			
вартість доходів	9455,7	10185	10239,2	12199,6	-729,30	-54,20	0,93
Валовий прибуток	9752,1	11179,4	10786	10620,8	-1427,30	393,40	0,87
Разом Операційні витрати	11883,8	12294,6	12202,6	13267,7	-410,80	92,00	0,97

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Продаж / загальні / адміністративні Витрати, всього	2245	1966,9	2200,6	2324	278,10	-233,70	1,14
Дослідження і розробки	-	-	-	-			
амортизація	300,6	262,5	-	-	38,10		1,15
Процентні витрати (доходи)	-117,4	-153,8	-151,9	-276,4	36,40	-1,90	0,76
Незвичайні витрати (доходи)	-0,1	34	-85,3	-979,5	-34,10	119,30	0,00
Інші операційні витрати, всього	-117,5	0,1	-	-	-117,60		-1175,00
операційні доходи	7324	9069,8	8822,6	9552,7	-1745,80	247,20	0,81
Процентні доходи (витрати), що не-операційні, нетто	-1197,1	-1036,9	-982,2	-940,3	-160,20	-54,70	1,15
Прибуток (збиток) від продажу активів	-	-	-	-			
Інші доходи, нетто	13,8	-14,8	-24,3	-38,9	28,60	9,50	-0,93
Чистий прибуток до податків	6140,7	8018,1	7816,1	8573,5	-1877,40	202,00	0,77
Відрахування на сплату податків	1410,2	1908,7	1816,8	2681,2	-498,50	91,90	0,74
Чистий дохід після сплати податків	4730,5	6109,4	5999,3	5892,3	-1378,90	110,10	0,77
частка меншості	-	-	-	-			
Акції в філіях	-	-	-	-			
Перерахунок відповідно до загальноприйнятих принципів бухгалтерського обліку США	-	-	-	-			
Чистий прибуток до вирахування надзвичайних статей	4730,5	6109,4	5999,3	5892,3	-1378,90	110,10	0,77
Надзвичайні статті	-	-84	-75	-700		-9,00	
Чистий прибуток	4730,5	6025,4	5924,3	5192,3	-1294,90	101,10	0,79
Коригування чистого прибутку	-	-	-	-			
Прибуток по звичайних акціях, за винятком надзвичайних статей	4730,5	6109,4	5999,3	5892,3	-1378,90	110,10	0,77

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Коригування на розмивання акціонерного капіталу	-	-	-	-			
Скоригований чистий прибуток	4730,5	6025,4	5924,3	5192,3	-1294,90	101,10	0,79
Скоригований чистий середньозважене кількість акцій в обігу	750,1	764,9	785,6	815,5	-14,80	-20,70	0,98
Прибуток на акцію після додаткової емісії за винятком надзвичайних статей	6,31	7,99	7,64	7,23	-1,68	0,35	0,79
Сума дивідендів на кожен звичайну акцію	5,04	4,73	4,19	3,83	0,31	0,54	1,07
Нормалізована прибуток на акцію після додаткової емісії	6,31	8,02	7,55	6,4	-1,71	0,47	0,79

Примітка: дані компанії McDonald's

Результати більш високі, головним чином, завдяки збільшенню франшизних маржових доходів, керованих продажами, частково компенсованим більшими витратами на G&A.

Результати за рік також відображали менший приріст продажів ресторанного бізнесу, здебільшого в перерахунку на іноземну валюту США негативно вплинули на 0,02 і 0,21 дол. США на розбавлений прибуток на акцію за квартал і рік відповідно.

Включені результати 2020 р: чистий стратегічний прибуток до оподаткування у розмірі 142 млн. дол. США , або 0,14 дол. США за акцію за квартал, і 268 млн. дол. США , або 0,26 дол. США за акцію за рік, головним чином пов'язаний з продажем акцій McDonald's в Японії , що зменшило власність Компанії приблизно на 6% кінця року. Результати 2019 року включено: 84 мільйони доларів США , або 0,11 долара за акцію, як за квартал, так і за рік пільги з податку на прибуток завдяки правилам, виданим у четвертому кварталі 2019 року, пов'язаним із Законом про податкові

скорочення та робочі місця 2017 року («Закон про податки»). чисті стратегічні витрати до оподаткування у розмірі 74 млн. дол. США , або 0,07 дол. США за акцію за рік, головним чином пов'язані з знеціненням, пов'язаним із придбанням частки нашого спільного підприємства на ринку Індії в Делі, частково компенсованим прибутком від продажу майна на першому Штаб-квартира корпорації. За винятком вищезазначених статей поточного року та попереднього року, чистий прибуток зменшився на 14% (16% у незмінних валютах) за квартал та 24% (25% у постійних валютах) за рік, а розбавлений прибуток на акцію зменшився на 14% (15% у незмінних валютах) за квартал та 23% (23% у постійних валютах) за рік [46].

Франчайзинг сьогодні вкрай популярний і став цікавий багатьом, хто хотів би стати бізнесменом. Часто франшизу купують вчорашні наймані співробітники або студенти, стаючи підприємцями-початківцями. Але до купівлі франшизи варто поставитися дуже серйозно, адже пропозицій на ринку франчайзингу стає все більше, а розібратися в них все складніше.

Висновки до 2 розділу

Серед галузей з найбільш очікуваним зростанням IFA виділяє сфери: персональних послуг, ресторанів швидкого обслуговування (QSR) та ресторанів із повним спектром послуг. Отримані в процесі дослідження дані характеризують стабільне зростання по усім показникам. Безумовно порівнюючи зростання 2017-2018 рр. по показникам та 2019-2020 рр. різняться, темпи зростання зменшились, але сам процес зростання залишився. Так відповідно до розрахованих показників кількість франчайзингових компаній/організацій в світі за 2019-2020 рр. збільшилась на 1,5%, і одночасно збільшилось кількість зайнятих у франчайзинговій діяльності на 2,8%.

До ТОП сегментів світового франчайзингового ринку належать: сегмент «ресторани швидкого обслуговування» що охоплюють 25,4% ринку, сегмент «продукти харчування, продукти та послуги» – 20,1%, сегмент «бізнес-послуги» та

«побутові послуги» відповідно 13,4% та 15,8%. Показники ринку свідчать про відповідних попит у сегментах.

Сучасний кризовий стан в економіці який спричинений пандемією для франчайзингових компаній у деяких аспектах є навіть складнішим, ніж для інших підприємств, особливо там, де потрібно швидке прийняття рішень.

Корпорація McDonald's налічує 38 тис ресторанів, розташованих у понад 100 країнах світу, і 93% з них є франчайзинговими операціями. McDonald's – це потужний світовий бренд, який щорічно заробляє більше 2 млн дол. США. Як результат, володіння франшизою може бути вигідним як для власника, так і для McDonald's при правильному управлінні.

Умовами франшизи McDonald's є: інвестиції в бізнес близько 1-1,5 млн дол. США, роялті – 12,5%, а сам вартість франшизи – 45 тис. дол. США. Франшиза McDonald's приваблює багатьох, оскільки цей бренд користується величезною популярністю. Незважаючи на високу вартість, витрати окупаються найчастіше протягом першого року діяльності, а бурхливий розвиток конкурентів дає надію на те, що в майбутньому франшиза McDonald's стане доступнішою за ціною і умовами.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ ТМ «MCDONALD'S»

3.1. Загальна організаційно-економічна характеристика франчайзингового бізнесу в Україні ТМ «McDonald's»

McDonald's – американська корпорація у сфері громадського харчування, що працює за системою франчайзингу. McDonald's є світовим лідером серед глобальних роздрібних мереж ресторанів громадського харчування.

Під брендом McDonald's на кінець 2020 р. працювало 38 тис ресторанів в 120 країнах світу, з них 93% управлялося по франчайзингу, тому асортимент ресторанів, розмір і склад порцій може сильно відрізнятись в різних країнах.

Починаючи з 1 липня 2015 р. McDonald's почав роботу під новою організаційною структурою з урахуванням наступних чотирьох сегментів, які об'єднують ринки з аналогічними характеристиками, завданнями і можливостями для росту. Підрозділи сформовані за географічним принципом (дані на кінець 2019 р.):

1. США – 13914 ресторанів, виручка 7,67 млрд дол. США є найбільшим ринком McDonald's щодо кількості ресторанів, виручки і отриманого прибутку;

2. провідні глобальні ринки – Австралія, Канада, Франція, Німеччина, Великобританія; 6987 ресторанів, виручка 7,6 млрд дол. США. Міжнародні ринки: включають в себе деякі з найбільш розвинених конкурентоспроможних країн із сильною економікою, що мають можливості для зростання;

3. зростаючі ринки – КНР, Італія, Корея, Нідерланди, Польща, Іспанія, Швейцарія та деякі сусідні країни; 6305 ресторанів, виручка 3,99 млрд дол. США. На ринки з високими темпами зростання Азії і Європи McDonald's орієнтується теж; – ринки що розвиваються

4. інші країни, в яких присутня McDonald's; 10649 ресторанів (майже всі на франчайзингу), виручка 1,77 млрд дол. США. Це найширший і найрізноманітніший географічний сегмент, який охоплює понад 80 ринків в деяких частинах Азії, Європи,

Близького Сходу, Африки та Латинської Америки. Дані ринки переважно розвиваються на основі франшиз [44].

Використовуючи відкриті дані компанії дослідимо в динаміці фінансово-економічні показники діяльності глобальної корпорації за останні роки і зобразити схематично на рис. 3.1:

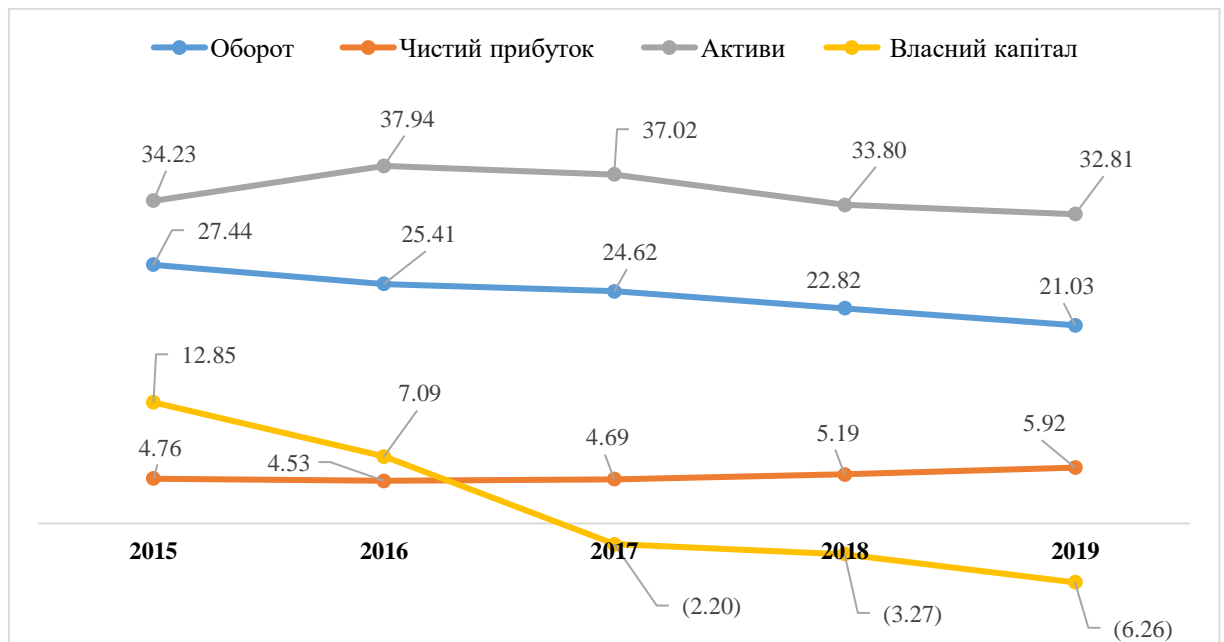


Рис. 3.1 Динаміка фінансово-економічних показників діяльності глобальної корпорації McDonald's 2015-2019 рр., млрд дол. США

Примітка: побудовано автором на основі даних компанії McDonald's

Ресторан McDonald's надає основні послуги харчування та послуги з організації обслуговування заходів.

До додаткових послуг можна віднести:

- послуги з організації анімаційного обслуговування;
- продаж фірмових значків, сувенірів;
- парковку особистих автомашин споживачів на організованій стоянці підприємств;
- безкоштовний Інтернет;
- їжа на виніс;

— доставка за адресою замовника (через посередника).

Асортимент продукції компанії досить широкий. Об'єднавши загальні категорії можна сказати, що ресторан пропонує понад 100 товарів для клієнтів:

- сандвічі;
- картопля;
- десерти;
- напої;
- кава, чай;
- соуси;
- соки;
- Хеппі міл;
- фруктові дольки;
- новинки [44].

Аналізуючи асортимент визначимо частку кожного виду продукції в загальному товарному обороті на рис. 3.2:

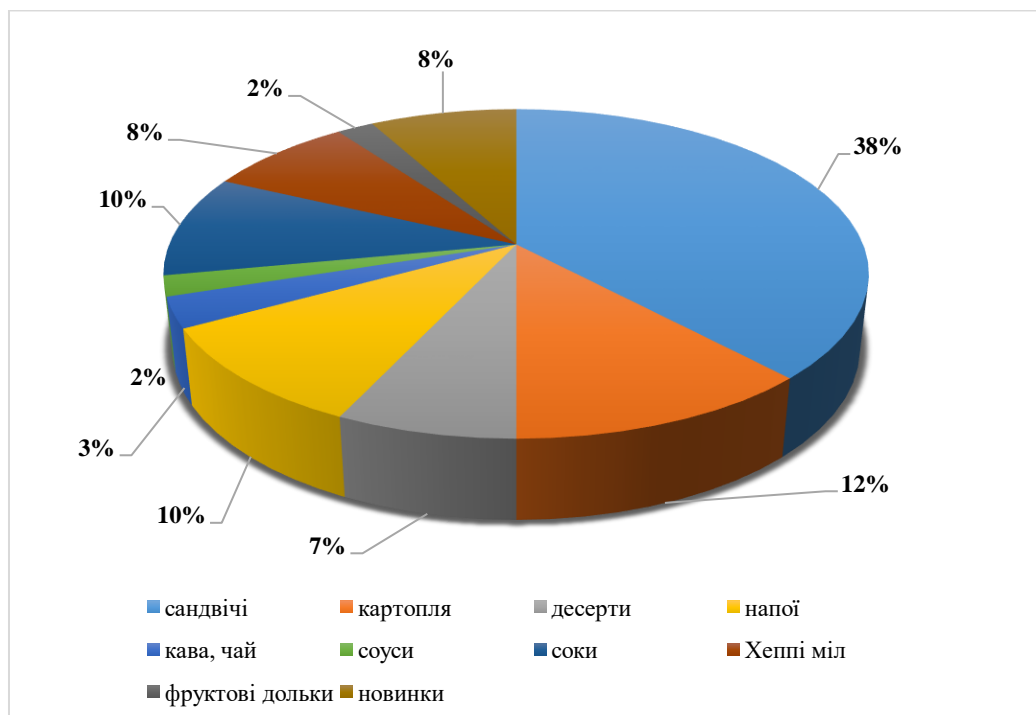


Рис. 3.2. Структура асортименту глобальної корпорації McDonald's, (2019 р.)

Примітка: побудовано автором на основі даних компанії McDonald's

Відповідно до наведених даних структури асортименту можна визначити, що ТОП позиції це: сандвічі, картопля напої та напої, відповідно 38%, 12% та 10%.

Асортиментна політика дещо різна. McDonald's має дуже широкий асортимент їжі. Тут можна скуштувати бургери та роли зі свинини, курки, яловичини та риби. А також курячі шматочки, запечений сир і креветки. Є широкий вибір салатів, морозива, десертів та соусів. Також існує можливість замовити дитяче меню – Happy meal, до якого входять більш здорові компоненти, наприклад, морква, а також іграшка на вибір. Пропонується великий вибір напоїв: Coca-Cola, Fanta, Sprite, різновиди чаю та кави, вода, сік. Також у ресторані подають сніданки. В залежності від пори року до меню включаються сезонні страви. Саме ця мережа розробила оригінальну картоплю фрі. Меню розширювалося поступово і майже завжди успішно. KFC зробили ставку на страви з курятини. Фірмовий рецепт легендарного засновника фаст-фуду – полковника Сандерса – курячі шматочки на кістці, обсмажені з додаванням 11 спецій. Зараз у ресторанах подаються бургери та роли, салати, до складу яких також входить курятина. Пропонуються морозиво та десерти. Крім звичайного набору безалкогольних напоїв, до меню включене пиво, що не дуже вписується в концепцію сімейного фаст-фуду.

Можна стверджувати, що компанія McDonald's пропонує широкий асортимент товарів для споживачів; продукція компанії є сучасною; реалізація товарів організована з урахуванням сучасних трендів діджиталізації та кризових умов під час пандемії.

Концепція компанії McDonald's базується на 5 основних компонентах – люди, продукт, ціна, місце і просування. Компанія прагне постійно покращувати свою діяльність і підвищувати якість обслуговування своїх клієнтів.

Бізнес модель McDonald's:

1. McDonald's славиться своїми цінностями: якісне харчування, яке швидко подається у ресторанах по всьому світу;
2. Основні категорії споживачів – сім'ї, молодь та ділові люди;
3. Основними стратегічними партнерами McDonald's є власники франшиз;

4. Основні заходи, що проводяться McDonald's – маркетинг і продаж продуктів харчування і напоїв;

5. McDonald's продає свою продукцію через ресторани;

6. Доходи McDonald's формуються за рахунок ресторанів, що належать самій компанії і власників франшиз [44].

McDonald's серйозно ставиться до підготовки управлінських кадрів. Компанія має власну програму підготовки менеджерів, яку проводить в навчальному центрі Hamburger University. Результат програми – наявність великої кількості висококваліфікованих менеджерів, що сприяє розвитку компанії.

Робота в міжнародній компанії McDonald's – це максимум можливостей для росту. Для кожного співробітника компанії пропонуємо індивідуальний план навчання та розвитку. З позиціями «тренера» співробітники починають готувати людей до менеджерського майбутнього. McDonald's – це командна робота співробітників та їх керівників.

На рис. 3.3 зобразимо організаційну структуру франчайзі. Відповідно до правил франшизи франчайзі McDonald's користується лінійно-функціональною системою управління.

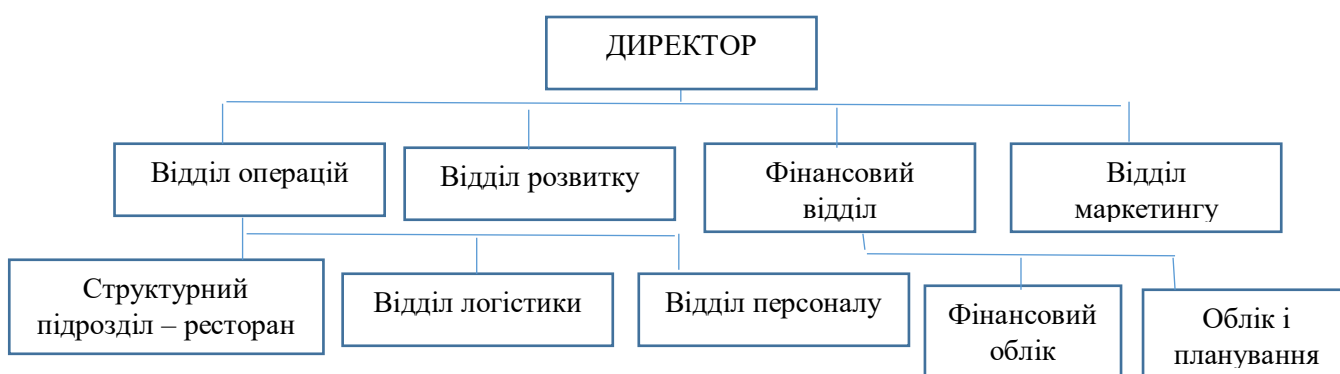


Рис. 3.3. Організаційна структура франчайзі McDonald's

Примітка: побудовано автором на основі даних компанії McDonald's

Організаційна структура компанії McDonald's характеризується чітким поділом праці. Це сприяє появі великої кількості висококваліфікованих працівників в кожній ланці роботи компанії. Чітка ієрархія всередині організації сприяє більш

раціональному розподілу обов'язків між рівнями управління - вищі рівні контролюють дії нижчестоящих. Питаннями розміщення нових ресторанів займаються в середніх ланках управління, а визначення рівня цін і розробка концепції та вивід на ринок нових товарів – компетенція тільки вищого керівництва.

Однією з цілей кадрової політики McDonald's є забезпечення розвитку у працівників системи цінностей, яка спрямована на підвищення інтересу до своєї праці, відданість організації, недозволення порушення дисципліни і скоєння правопорушень, прагнення до здорового способу життя.

Експерти називають основним конкурентом McDonald's – компанію KFC як в Україні так і за кордоном. McDonalds, і KFC пропонують дешеву їжу. Вартість харчування в цих двох ресторанах становить в еквіваленті від 8 до 10 доларів/порцію комплексного харчування. Ціноутворення націлене на те, що клієнту доведеться витратити більше, щоб отримати те, що він хоче, на відміну від McDonalds, де страви і ціни підбираються з урахуванням всіх потреб [49].

Станом на 1.01.2020 р. вартість компанії McDonald's становить 129321 млн дол. США, у той час як вартість KFC – 16584 млн дол. США [35].

За допомогою табл. 3.1 проаналізуємо внутрішньогалузеву конкуренцію на ринку діяльності компанії McDonald's (Україна).

Таблиця 3.1

Внутрішньогалузева конкуренція на ринку діяльності компанії McDonald's

Параметр	Оцінка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
Кількість гравців на ринку	Висока насиченість ринку	Середня насиченість ринку	Невелика кількість гравців на ринку
	+		
Темп росту ринку	Стагнація або зниження об'єму ринку	Сповільнюється, але зростає	Високий
			+

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Рівень диференціації продукту компанії	Компанії реалізують стандартизовані продукти	Товар компанії стандартизований, але має індивідуальні особливості	Продукти компаній значно різняться один з одним
		+	
Контроль за рівнем цін, обмеження зростання цін	Жорстка конкуренція, неможливість підвищення ціни	Є можливість збільшення цін за рахунок витрат	Завжди є можливість росту цін для покриття витрат на виробництво та отримання прибутку
			+
Загальна оцінка	5		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Примітка: розроблено автором

Виходячи з даних дослідження загроза внутрішньогалузевої конкуренції – середня. Ринок компанії McDonald's є високо конкурентним і перспективним. Існують обмеження в підвищенні цін.

Таблиця 3.2

Загроза нових гравців на ринку діяльності компанії McDonald's

Параметр	Оцінка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
Економія на об'ємі при виробництві товарів	Відсутня	Існує тільки декілька гравців на ринку	Відсутня
			+
Сильні бренди з високим рівнем знань та лояльності	Великі гравці відсутні	2-3 великих гравці тримають частку близько 50% ринку	2-3 великих гравці тримають частку близько 80% ринку
		+	
Диференціація продукту	Низький рівень асортименту товарів	Існують мікроніші	Усі можливі ніші зайняті
		+	

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Низький (повернення вкладень 1-3 місяці діяльності)	Середній (повернення вкладень 6-12 місяців діяльності)	Високий (повернення вкладень більше ніж за рік діяльності)
			+
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу вимагає певних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
		+	
Політика держави	Обмежувальні акти відсутні	Держава частково регламентує діяльність галузі	Держава жорстко регламентує діяльність галузі
			+
Готовність існуючих гравців галузі до зниження цін	Гравці галузі не підуть на зниження цін	Великі гравці галузі не підуть на зниження цін	У разі будь-якої спроби зниження цін гравці автоматично понижують ціни
		+	
Темп росту прибутку	Високий та зростаючий	Сповільнений	Стагнація або падіння
		+	
Загальна оцінка	13		
8 балів	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-16 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
17-24 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Примітка: розроблено автором

Загроза нових гравців на ринку діяльності компанії McDonald's згідно з дослідження вказує на середнє значення. Дослідження визначили високий рівень витрат на повернення вкладень у розвиток та жорстку регламентацію діяльності зі сторони владних структур.

Таблиця 3.3

Загроза виходу на ринок товарів заміників для компанії McDonald's

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

Примітка: розроблено автором

Проведене дослідження щодо загрози появи товарів-замінників для McDonald's вказує на високий рівень конкуренції. Що означає наявність великого асортименту товарів-замінників з різними ціновими пропозиціями. При цьому компанії варто підтримувати іміджеву складову і направити зусилля на створення унікальних продуктів на основі якості та індивідуальних характеристик, а не ціни.

Таблиця 3.4

Вплив споживачів на діяльність McDonald's

Параметр	Оцінка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
Частка споживачів з великим об'ємом продажів	Більше 80% продажів йде до декількох споживачів	Незначна частка клієнтів тримає частку 50% продажу	Об'єми продажу рівномірно розподілені між клієнтами
			+
Схильність на перехід на товари-субститути	Товар компанії не є унікальним, існують повноцінні заміники	Товар компанії частково унікальний, товар має характерні риси які важливі для кінцевого споживача	Товар компанії повністю унікальний, аналоги відсутні
		+	
Суттєвість до ціни	Споживач завжди буде переходити на товар з нижчою ціною	Споживач буде переходити тільки при значній різниці в ціні	Споживач абсолютно не чуттєвий до ціни
		+	

1	2	3	4
Споживачі не задоволені якістю товарів на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками товарів	Незадоволеність другорядними складовими товарів	Повна задоволеність якістю
		+	
Загальна оцінка	7		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 бали	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 бали	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Примітка: розроблено автором

Дослідження вказує на високу лояльність, однак вагомі чинники (фінансові, загальнодержавні) можуть спонукати споживачів до переходу на товари інших компаній за рахунок ціни. При цьому компанія McDonald's не повинна поступатись якісними показниками. Підвищення якості продукції та розробка програм лояльності для клієнтів, чутливих до змін цін спонукатиме появу великих лояльних клієнтів на довгострокову перспективу.

Одним з останніх чинників є постачальники.

Таблиця 3.5

Вплив постачальників на діяльність компанії McDonald's

Параметр	Оцінка параметра	
	2	1
1	2	3
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників / монополія	Широкий вибір постачальників
		+
Обмеженість ресурсів постачальника	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
	+	
Витрати на заміну постачальника	Високі витрати на перехід	Низькі витрати на перехід
	+	
Пріоритетність напрямку для постачальника	Низький пріоритет	Високий пріоритет
		+
Загальна оцінка	6	

1	2	3
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції	
5-6 бали	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції	
7-8 бали	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції	

Примітка: розроблено автором

Дослідження вказує на великий ринок постачальників для виробництва товарів компанією McDonald's. При незначних обмеженнях в обсягах сировини, які зазвичай залежать від природних умов або витрат на перехід від одного постачальника до іншого варто визначити що спостерігається середній рівень конкуренції.

3.2. Аналіз ефективності франчайзингу ТМ «McDonald's»

Для визначення ефективності франчайзингу McDonald's в Україні передусім визначимо умови функціонування компанії на ринку.

Для успішного функціонування McDonald's на ринку швидкого харчування і в ресторанній індустрії загалом, керується стратегією розвитку, в основі якої лежить ретельний аналіз зовнішнього середовища і положення його в ній. Оцінка зовнішнього середовища McDonald's – обов'язкова умова розробки та впровадження стратегії.

У структурі зовнішнього середовища виділяють макросередовище (уряд, соціально-демографічне середовище, науково-технічний прогрес, економіка, природні фактори) і мікросередовище (постачальники, покупці, конкуренти, кредитори,). Виділяють чотири стратегічні сфери – соціальна (С), технологічна (Т), економічна (Е), політична (П) [20, с. 108].

Аналіз впливу цих сфер на діяльність організації проведемо PEST-аналіз за допомогою таблиці 3.6:

Фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії McDonald's

Фактор	Вплив на галузь	Вплив на компанію
1	2	3
ПОЛІТИКО-ЗАКОНОДАВЧИЙ ФАКТОР		
Зміна законодавства в сфері оподаткування та ліцензування	Підвищення цінової конкуренції	Можливий відтік кінцевих споживачів
Державний контроль за діяльністю бізнесу	Поява законів, що створюють преференції вітчизняним компаніям	Додаткові витрати ресурсів. Посилення контролю за якістю продукції, що випускається, за якістю інгредієнтів, та в загальному компанія працює за світовими стандартами, тому не значно впливає фактор
Урядова стабільність	Оздоровлення ринку	Стабільність роботи компанії, зростання прибутку
Позиція держави по відношенню до інших країн	Підвищення цінової конкуренції	Можливий відтік кінцевих споживачів
Вступ до СОТ: захоплення ринку західними компаніями	Загроза захоплення ринку іноземними компаніями	Загроза захоплення ринку іноземними компаніями. Приплив імпортованих товарів-аналогів має незначний вплив у зв'язку з тим, що компанія займає лідируючі положення по продажах і попиту на свій асортимент товарів. Потрібна постійна орієнтація на світовий ринок: удосконалення якості, системи і методи збуту продукції
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	Утворення нових лобі в галузі як контрзахід по боротьбі з посиленням впливу на ринок	Необхідність більшої участі в різних лобі і асоціаціях
Військові дії в Україні	Падіння ринку	Відтік кінцевих споживачів
Податкова політика країни	Падіння ринку	Відтік кінцевих споживачів
Антимонопольна політика	Падіння ринку	Відтік кінцевих споживачів
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ		
Рівень інфляції	Виникнення додаткового попиту, зміна характеру закупівель. Зменшення платоспроможного попиту.	Підвищення попиту на товари тривалого користування, закупівлі товарів тривалого зберігання «про запас». Необхідність постійного контролю обсягів виробництва.
Купівельна спроможність	Підвищення вартості фінансових ресурсів, посилення позицій компаній,	Імовірно, вимушене скорочення товарного запасу, згорання програм кредитування, відмова

1	2	3
	що володіють власними засобами	від постачальників, що не надають відстрочок
Коливання курсу долара і євро	Посилення нестабільності українських виробників	Зниження попиту на імпортні товари, але може підвищити попит на вітчизняні товари
Зміна витрат на енергоресурси	Додаткові витрати, ріст цін на сировину	Збільшення витрат, що вплине на собівартість товарів, та і на кінцеву ціну
Нестача оборотних коштів	Банкротство компаній, зменшення конкуренції на ринку	Спад виробництва. Зменшення частки ринку.
Зменшення інвестицій	Банкротство компаній, зменшення конкуренції на ринку	Можливі складності з випуском нової продукції, зменшення асортименту.
		Недостатність коштів на амортизацію, сировину та ін.
НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ФАКТОР		
Інновації в області харчування та агропромислового комплексу	Зростання конкурентної складової дає реальні можливості для розвитку компанії	Цінова конкуренція з боку інших роздрібних мереж. Випуск нової продукції, розширення асортименту
Досягнення в області хімії, техніки та ботаніки		
Розвиток і проникнення Інтернету, розвиток мобільних пристроїв	Дозволяє підвищувати продажі шляхом інформування та он-лайн продажів	Розширення клієнтської бази
Технологічний розвиток України	Роздрібні мережі, які мають кошти автоматизації, отримують перевагу по витратах	Зважаючи на те що компанія є міжнародною, даний фактор не суттєво відображається на діяльності
Технологічна політика країни		
Доступ до передових технологій ТНК	Дозволяє підвищувати продажі	Розширення клієнтської бази. Випуск нової продукції, розширення асортименту
СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ФАКТОР		
Демографічна ситуація	Старіння нації, зменшення трудових ресурсів	Зменшення кількості споживачів
Базові цінності споживачів	Стимулюють розвиток нових технологій, вдосконалення програм	Збільшення асортименту. Розширення частки ринку.
Доходи населення	У разі збільшення доходів споживачів галузь має можливості до розвитку та насичення, та навпаки	Збільшення обсягів виробництва, та реалізації. Ріст прибутку компанії.
Модні тенденції в галузі	Розширення виробництва, збільшення робочих місць. Інноваційна діяльність	Маючи сторічний досвід та підтримку міжнародної мережі можливість розширяти асортимент та збільшувати прибуток.

--	--	--

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
		Росте витратна частина на оновлення виробничих потужностей
Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу	Збільшує кількість якісних продуктів. Вплив на пошук товарів-замінників за для зменшення ціни на кінцевий товар відповідно зменшення органічності продукції	Росте витратна частина на оновлення виробничих потужностей
Статеві-вікова структура населення	Зміна тенденцій до продуктів купівлі різних товарних груп.	Зміна попиту на товари

Примітка: розроблено автором

Дослідження отриманих даних показав, що найбільший на McDonald's та ресторанну галузь в цілому вплив мають: технологічні, економічні та економічні фактори. Причому відповідно до тих факторів, які були взяті до уваги технологічні фактори які мають позитивний вплив, що є сильними сторонами KFC-Україна – можливість розширення виробничих потужностей, застосування новітніх технологій, розвиток конкурентних технологій, висока інноваційна діяльність та ін.

Щодо політико-правових факторів, вони мають негативний вплив, але незначний.

Соціально-культурні (демографічні) фактори мають позитивний вплив, так як населення цікавиться новинками та традиціями, підтримує вітчизняного виробника. Отже можна допустити, що McDonald's, є досить розвиненою компанією. Технологічні фактори перебивають незначні відхилення в політико-правових та економічних факторів.

Узагальнимо дані за допомогою PEST-аналізу вплив факторів на діяльність компанії з урахуванням аналітичних даних з відкритих джерел у таблиці 3.7:

Таблиця 3.7

PEST-аналіз McDonald's та ресторанної галузі в цілому

№ п/п	Фактор	Вага впливу	Направленість дії фактору	Експертна оцінка (вірогідність впливу)				Середня оцінка	Зважена середня
				Е1	Е2	Е3	Е4		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПОЛІТИКО-ЗАКОНОДАВЧИЙ ФАКТОР									
1)	Зміна законодавства в сфері оподаткування та ліцензування	0,07	-	3	5	2	4	3,5	0,25
2)	Державний контроль за діяльністю бізнесу	0,06	-	3	3	2	5	3,25	0,20
3)	Урядова стабільність	0,01	+	1	2	1	3	1,75	0,02
4)	Позиція держави по відношенню до інших країн	0,08	+	5	5	4	3	4,25	0,34
5)	Вступ до СОТ: захоплення ринку західними компаніями	0,08	+	5	4	5	2	4	0,32
6)	Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	0,08	-	5	5	4	4	4,5	0,36
7)	Військові дії в Україні	0,08	-	5	5	4	3	4,25	0,34
8)	Податкова політика країни	0,06	-	3	3	2	5	3,25	0,20
9)	Антимонопольна політика	0,06	+	4	3	4	2	3,25	0,20
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ									
10)	Рівень інфляції	0,08	-	4	3	5	5	4,25	0,34
11)	Купівельна спроможність	0,07	-	3	5	2	4	3,5	0,25
12)	Коливання курсу долара і євро	0,05	-	4	2	3	3	3	0,15
13)	Зміна витрат на енергоресурси	0,08	-	5	4	5	3	4,25	0,34
14)	Нестача оборотних коштів	0,06	-	4	3	4	2	3,25	0,20
15)	Зменшення інвестицій	0,08	-	5	5	4	3	4,25	0,34
НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ФАКТОР									
16)	Інновації в області харчування та агропромислового комплексу	0,07	+	3	5	2	4	3,5	0,25
17)	Досягнення в області хімії, техніки та ботаніки	0,06	+	4	3	4	2	3,25	0,20
18)	Розвиток і проникнення Інтернету, розвиток мобільних пристроїв	0,08	+	5	5	4	3	4,25	0,34
19)	Технологічний розвиток України	0,05	+	1	3	4	3	2,75	0,14
20)	Технологічна політика країни	0,04	+	1	2	3	4	2,5	0,10
21)	Доступ до передових технологій ТНК	0,07	+	3	5	2	4	3,5	0,25
СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ФАКТОР									
22)	Демографічна ситуація	0,07	-	2	4	5	4	3,75	0,26

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23)	Базові цінності споживачів	0,06	+	4	3	4	2	3,25	0,20
24)	Доходи населення	0,08	-	4	3	5	5	4,25	0,34
25)	Модні тенденції в галузі	0,06	+	3	2	4	2	2,75	0,17
26)	Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу	0,05	+	1	3	4	3	2,75	0,14
27)	Статеві-вікова структура населення	0,04	-	3	2	4	5	3,5	0,14

Примітка: розроблено автором

Результатом PEST-аналізу для McDonald's та ресторанної галузі в цілому є вибір основних факторів зовнішнього макросередовища, які будуть створювати можливості і загрози для компанії в прогнозованому періоді.

З наведеного дослідження можна визначити, що:

- зміна законодавства дозволяє скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку, розширення сфери діяльності;
- військові дії є великою загрозою для компанії, так як в цьому випадку компанія несе великі втрати і в цілому страждає економіка в країні;
- економічна нестабільність в країні є загрозою для компанії;
- темп зростання населення є можливістю для залучення числа клієнтів, і збільшення частки прибутку;
- соціокультурний рівень населення має позитивний вплив на розвиток компанії в цілому.

Наведені дослідження свідчать, що McDonald's є успішною компанією з стійкими і міцними зв'язками зі споживачами основних категорій продукції, що випускається глобальних і локальних ТМ ресторанної галузі, і здійснює свою діяльність на високо конкурентних ринках які схильні до валютних, політичних і економічних ризиків, обумовлена необхідністю імпорту сировини і обладнання.

Отже, до конкурентних переваг McDonald's віднесено:

- якісне портфоліо продуктів і брендів ТМ;
- великі можливості в галузі наукових досліджень;
- широка географічна присутність;

— корпоративна культура та цінності компанії.

Справжня конкурентна перевага походить від поєднання переваг, які важко повторити, по всьому ланцюжку створення вартості, який будується роками. Існують невід’ємні зв’язки між великими продуктами і сильними можливостями наукових досліджень, між широкою географічною присутністю та підприємницьким духом, між керівництвом компанії та цінностями ведення діяльності.

Крім конкурентних переваг, компанія має певні проблеми:

- відсутність вільних коштів для розвитку компанії;
- високі постійні витрати на управління та збут;
- слабе управління взаємовідносинами з клієнтами.

Ці та інші проблеми компанії можна виправити за допомогою правильно обраної стратегії діяльності компанії яка буде розроблена з урахуванням українського споживача.

На сьогодні в Україні партнерів-франчайзі корпорація McDonald's не залучає, розвиваючи виключно власну мережу ресторанів. Те саме стосується й інших країн пострадянського простору, де компанія вважає за краще самостійно займатися відкриттям своїх ресторанів.

В Україну приходять нові гравці, і будь-яка конкуренція є позитивним фактором розвитку. Це один з небагатьох об’єктивних чинників, який поліпшує якість обслуговування, якість продукту, змушує гравців ринку більше інвестувати і працювати з подвоєною силою. Виграють від цього не тільки відвідувачі, але і країна в цілому.

Щоб відкрити McDonald's по франшизі у будь-якій країні, варто враховувати, що вимоги компанії до кандидатів дуже суворі і ціна питання велика. Разом з тим, у сфері фаст-фуду посилилася конкуренція, і на ринку з’явилися нові сильні гравці. Ринки пострадянських країн та країн Східної Європи дуже цікаві і перспективні для подальшого розвитку мережі ресторанів швидкого харчування. Тому підприємцям цих країн варто задуматися про покупку франшизи, умови її отримання будуть для них вигідними. Перш ніж переходити до з’ясування того, як відкрити McDonald's, розглянемо переваги та недоліки франшизи (табл. 3.8):

Переваги та недоліки франшизи McDonald's

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
<p>1. Впізнаваність торгової марки. У світі напевно немає такої людини, яка не чула б про McDonald's. До того ж мережа займає близько половини всього ринку фаст-фуду багатьох країн, тому не потребує розкрутки.</p> <p>2. Фіксовані відрахування на рекламу. Сам франчайзі не займається питаннями реклами, він вносить фіксований відсоток з прибутку - 4,5%.</p> <p>3. Чітко розроблена стратегія і готовий проект. Компанія славиться налагодженим механізмом дій, чіткими і строгими стандартами якості і технологіями. Купуючи франшизу Макдональдс, франчайзі отримує всі необхідні інструкції починаючи від рецептури страв і закінчуючи регламентом обслуговування відвідувачів.</p> <p>4. Система навчання. Незалежно від займаної посади всі співробітники отримують необхідні їм знання. У міру просування по кар'єрних сходах працівники будуть проходити нові тренінги та курси.</p>	<p>1. Висока вартість франшизи і великі стартові інвестиції. McDonald's відомий великими вкладеннями в бізнес. І ці суми становлять від 0,5 млн доларів. Але також вони можуть різнитися залежно від регіону, тому при вирішенні відкрити McDonald's варто звернутися в представництво компанії за місцем.</p> <p>2 «Плинність» персоналу. Так як основна частина працівників - студенти і недавні випускники вузів, то варто очікувати того, що вони на довго не затримуються на цьому місці роботи. З цієї причини доведеться постійно займатися набором персоналу.</p> <p>3. Високі вимоги франчайзера. Вони стосуються не тільки значного початкового капіталу, але і досвіду успішної підприємницької діяльності та управління персоналом.</p> <p>4. Повна залежність від франчайзера. Це типова умова при роботі по франшизі, але в разі прийняття рішення відкрити McDonald's доведеться не тільки діяти за всіма стандартами компанії, але і миттєво впроваджувати всі нововведення і брати участь у всіх необхідних заходах</p>

Примітка: розроблено автором

Наступним важливим кроком до визначення можливості ефективної франчайзингової діяльності є визначення сильних та слабких сторін компанії та можливостей і загроз діяльності, а саме провести SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз для франчайзингової компанії McDonald's проведемо за допомогою таблиці 3.9:

Таблиця 3.9

SWOT-аналіз франчайзингової компанії McDonald's (Україна)

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

Примітка: розроблено автором

SWOT-аналіз McDonald's (Україна) передбачає поєднання (зіставлення) сильних і слабких сторін KFC-Україна з можливостями і загрозами ринків на яких веде свою діяльність компанія (табл. 3.10):

Таблиця 3.10

Стратегічні та тактичні можливості McDonald's (Україна)

Комбінації квадрантів SWOT-матриці	Стратегічні та тактичні можливості
1	2
Поле S та O	Зростання обсягу поставок & Збільшення частки ринку
	Зниження залежності від постачальників & Розширення номенклатури продукції та послуг
	Зростання обсягів поставок & Більш ефективне використання потужностей
Поле W та O	Стабілізація фінансового становища підприємства
	Забезпечення припливу грошових коштів
	Збільшення валового прибутку

1	2
	Розширення служби маркетингу McDonald's (Україна), здатної адекватно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища
	Скорочення рівня плинності кадрів і залучення кваліфікованих фахівців.
	Підвищення ефективності використання ресурсів
Поле S та T	Збереження займаних позицій і рівня конкурентоспроможності
Поле W та T	Інтенсифікація маркетингових зусиль & Підвищення ефективності діяльності

Примітка: розроблено автором

Проведені дослідження мікросередовища компанії McDonald's (Україна) дозволяють:

- систематизувати проблемні ситуації;
- краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу;
- відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища;
- виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти;
- вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек;
- приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу.

Для дослідження ефективності проекту прорахуємо ефективність McDonald's (Україна) в невеличкому місті, наприклад м. Тернопіль (Україна) яке працює в місті з 2018 р.

Для розрахунку визначимо показники:

- кількість клієнтів в день 210 ос.;
- середня кількість днів у місяці 20,6;
- в рік клієнтів 76016 ос.

Виходячи з вищевказаних припущень в рамках даного проекту, оцінка відвідуваності ресторану складає 76016 відвідувачів на рік (або 208 відвідувачів в день). У ситуації реального бізнес-планування формування оцінки на основі

припущень може викривити подальші розрахунки – доцільніше формувати оцінку на основі професійних досліджень з потрібних регіонах (табл. 3.11):

Таблиця 3.11

Параметри для розрахунку економічної ефективності проекту

Показники	Значення	Одиниці вимірювання
Середній чек	180	грн
Собівартість продукції	40	% від виручки
Кількість клієнтів	76 016	ос. на рік
Оренда і комунальні платежі	108 000	грн/місяць
Штат співробітників	16	ос.
Середня зарплата співробітника	17 461	грн/місяць
Витрати на франшизу	45000	дол. США (разово)
Курс дол. США	28,6	грн. за 1 дол. США
Роялті McDonald's	12	% від виручки
Рекламні відрахування	4	% від виручки
Плата за участь в системі McDonald's	5	% від виручки
Витрати на обладнання, меблі, посуд	1 337	000 грн.
Ставка по кредиту	8	% річних
Кредит (початкова сума інвестицій на франшизу, обладнання, меблі, посуд)	2 903 380	грн

Примітка: розроблено автором

Середній чек далі буде представлений у розрахунку порогового показника беззбитковості. Собівартість продукції 40% від виручки визначено на основі припущення та на основі існуючих даних ресторану. При реальному бізнес-плануванні необхідні додаткові дослідження. Сума кредиту 2 903 380 грн. включає інвестиції у проект (витрати на придбання обладнання та заробітну плату персоналу) та витрати на придбання франшизи у сумі 45000 дол. США. Термін кредитування погоджено банком на 11 років. Загальний період проекту складає 12 років, згідно з умовами придбання франшизи.

Для розрахунку використаємо наступні показники економічної ефективності інвестиційного проекту [20].

Період окупності інвестиційного проекту (Payback Period, PP) – даний коефіцієнт показує період, за який повернуться початкові інвестиції (витрати) у інвестиційний проект. Економічний зміст даного показника полягає у тому, щоб показати період, за який інвестор поверне свої вкладення (капітал). Формула розрахунку періоду окупності інвестицій:

$$PP = \min n \left(\sum_{i=1}^n CF_i > IC = \frac{IC}{\sum_{i=1}^n CF_i} \right), \quad (3.1)$$

де:

n – термін реалізації проекту (в роках, місяцях);

IC (Invest Capital) – інвестиційний капітал, початкові вкладення інвестора у об'єкт;

CF (Cash Flow) – грошовий потік у результаті інвестицій. Під грошовим потоком у формулі розуміється чистий прибуток (NP, Net Profit).

Дисконтований період окупності інвестиційного проекту (Discounted Payback Period, DPP) – показує період, через який окупляться початкові інвестиційні витрати. Формула розрахунку даного коефіцієнта аналогічна формулі оцінки періоду окупності (3.1), однак використовується дисконтування.

$$DPP = \min n \left(\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^t} > IC = \frac{IC}{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^t}} \right), \quad (3.2)$$

де:

IC (Invest Capital)– інвестиційний капітал, початкові вкладення інвестора у об'єкт;

CF (Cash Flow) – грошовий потік у результаті інвестицій;

r – ставка дисконтування;

t – період оцінки грошового потоку.

Коефіцієнт рентабельності інвестиційного проекту (Accounting Rate of Return, ARR, ROI) – показник, що відображає прибутковість інвестицій без урахування дисконтування та обчислюється за формулою:

$$ARR = \frac{CF_{cp}}{IC}, \quad (3.3)$$

де:

CF_{cp} – середній грошовий потік (чистий прибуток) інвестицій за період (місяць, рік);

IC (Invest Capital) – інвестиційний капітал, початкові вкладення інвестора у об'єкт.

Індекс доходності інвестиційного проекту обчислюється за формулою:

$$PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC}, \quad (3.4)$$

де:

PI (Profitability Index) – індекс доходності інвестиційного проекту;

NPV (Net Present Value) – чистий дисконтований дохід;

n – термін реалізації проекту (в роках, місяцях);

r – ставка дисконтування (%);

CF (Cash Flow) – грошовий потік;

IC (Invest Capital) – інвестиційний капітал, початкові вкладення інвестора у об'єкт.

Чистий дисконтований дохід (Net Present Value, NPV) – показник, що відображає зміну грошових потоків і показує різницю між дисконтованими доходами і витратами.

Чистий дисконтований дохід використовується для того, щоб обрати найбільш інвестиційно вигідний проект. Формула чистого дисконтованого доходу:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CF_0, \quad (3.5)$$

де:

NPV – чистий дисконтований дохід проекту;

CF_t – грошовий потік у період часу t; CF₀ – грошовий потік у початковий момент проекту. Початковий грошовий потік дорівнює інвестиційному капіталі (CF₀ = IC);

r – ставка дисконтування (%).

Внутрішня норма прибутку (Internal Rate of Return, IRR) – показує таку ставку дисконтування, при якій чистий дисконтований дохід дорівнює 0.

Формула розрахунку внутрішньої норми прибутку наступна:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - CF_0, \quad (3.6)$$

де:

CF (Cash Flow) – грошовий потік у результаті інвестицій;

IRR – внутрішня норма прибутку, %;

CF₀ – грошовий потік у початковий момент проекту.

Початковий грошовий потік дорівнює інвестиційному капіталі (CF₀ = IC).

У таблиці 3.12 представимо результати розрахунків по розглядуваному інвестиційному проекту.

Результати розрахунків фінансово-економічних показників інвестиційного проекту McDonald's (Україна) м. Тернопіль

Показник	Результати розрахунку
PP, років	3,657
DPP, років	9,678
ARR, ROI (%)	49,1
PI	2,227
NPV, грн	3599962,0
IRR, %	17

Примітка: розраховано автором на основі даних компанії McDonald's (Україна)

Вище вказані аргументи виступають на користь проекту. Аргументом проти проекту, може бути досить тривалий термін окупності.

Розрахунковий термін окупності 9,7 років – на практиці термін може бути навіть вище в силу невизначеності по допущенням (відвідуваність, собівартість продукції, збереження рівня виручки і поточних витрат на тривалий термін). Проте, розрахунковий обсяг кредиту 2903380 млн грн. на одну точку представляється досить прийнятним.

Можна вважати, що залучення подібного фінансування можливо представниками малого та середнього бізнесу в рамках використання програм кредитування під заставу наявної нерухомості.

Показники ефективності інвестиційного проекту: NPV складає 3599962 грн., що вважається прийнятним. IRR складає 17% при відсотковій ставці за кредитом 8%, PI складає 2,227.

Отже, інвестор поверне вкладені кошти у двократному обсязі, що вказує на високу ефективність інвестиційного проекту.

Крім того, видається, що бізнес-ідея може викликати інтерес у компанії McDonald's, внаслідок чого можуть надані знижки на використання ТМ, що знизить витрати і, відповідно, боргове навантаження для підприємців.

3.3. Перспективи та напрямки розвитку франчайзингу ТМ «McDonald's» та торговельних мереж України

Ресторанна галузь як і готельна є перспективною сферою капіталовкладень, оскільки розвивається досить швидкими темпами, зумовлює рівень зайнятості у відповідних регіонах, створює матеріальну базу для розвитку туристичної індустрії. Але останніми роками підприємства ресторанної як і готельної галузі розвиваються в негативних умовах, зокрема нестабільній економіко-політичній ситуації в країні, що призводить до зниження туристичної та бізнес-активності, дефіциту фінансування, відсутності привабливих для будівництва ресторанно-готельних комплексів земельних ділянок, довгої окупності таких проектів тощо. Поліпшенню ситуації сприятимуть розробка програми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу, пошук фінансових джерел і створення сприятливого інвестиційного клімату [28, с. 220].

За даними Державної служби статистики у 2019 р. інвестиції у ресторанну галузь розподілились наступним чином:

- діяльність із забезпечення стравами та напоями 1849291,0 тис грн., що на 245,4% більше у порівнянні з 2017 р.;
- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 1710057,0 тис грн., що на 257,4% більше у порівнянні з 2017 р.;
- постачання готових страв 40736,0 тис грн., що на 52,7% більше у порівнянні з 2017 р.;
- обслуговування напоями 98498,0 тис грн., що на 830,0% більше у порівнянні з 2017 р. [52].

Як видно з наведених даних інвестиції дійсно збільшились за останні 3 роки, але якщо порівняти із сумами інвестицій то вони не є надто великими, чи достатніми. Як видно у 2019 р. популярним напрямом вкладення інвестицій став напрямок «обслуговування напоями» [60].

Інвестиційна привабливість підприємства як ресторанної галузі так і бізнесу загалом змінюється під впливом великої кількості факторів зовнішнього та

внутрішнього характеру. Систему факторів, які впливають на інвестиційну привабливість підприємств ресторанної галузі, наведено в табл. 3.11:

Таблиця 3.11

Фактори, що впливають на інвестиційну привабливість підприємств ресторанної галузі для франчайзингу

Фактор	Складові впливу
ЗОВНІШНІ	
Інвестиційна привабливість країни	Динаміка ВВП; динаміка валютного курсу; рівень попиту на вироблену продукцію; динаміка фондових індексів; рівень ставок банківського кредитування; податкове оточення; динаміка та структура закордонних інвестицій в економіку країни
Інвестиційна привабливість галузі	Прибутковість галузі; перспективність розвитку галузі; інвестиційні ризики (рівень конкуренції в галузі, рівень інфляційної стійкості продукції галузі, соціальна напруга галузі)
Інвестиційна привабливість регіону	Рівень загальноекономічного розвитку; рівень розвитку інвестиційної інфраструктури регіону; демографічна характеристика регіону; рівень розвитку ринкових відносин і комерційної інфраструктури регіону; рівень криміногенних, екологічних ризиків
ВНУТРІШНЯ	
Спеціалізація	Ринкова ніша; потенціал розширення кола споживачів; частка ринку спеціалізованих закладів
Стан матеріально-технічної бази	Забезпеченість основними фондами; відповідність обсягу та структури матеріально-технічної бази спеціалізації закладу; ступінь зносу основних фондів; ступінь оновлення основних фондів
Кадрове забезпечення	Рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу; відповідність кількості та структури кадрів спеціалізації та розмірам закладу; рівень менеджменту; організаційна структура управління
Маркетингове забезпечення	Наявність маркетингової стратегії, цінової політики, рекламної політики, акційної політики, інформаційної політики
Гудвіл	Наявність ліцензій, прав, патентів; імідж; ділова репутація; наявність вебсайту в мережі Інтернет
Фінансово-майновий стан	Рівень прибутковості, платоспроможності, ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості; рівень фінансового та комерційного ризику

Примітка: сформовано на основі [17, 21-22, 54]

Закладам ресторанної галузі необхідно налагодити роботу з пошуку вітчизняних і зарубіжних інвесторів, готових вкласти кошти у перспективні проекти щодо будівництва нових і реконструкції існуючих об'єктів ресторанної індустрії, ресторанного господарства, які б відповідали міжнародним стандартам та якісним характеристикам.

Незважаючи на нестабільність економічної ситуації, яка склалася в Україні, знаходяться інвестори, готові вкласти фінансові ресурси в ресторанну галузь. Адже ця ніша перспективна, рентабельна, має споживчий попит певних сегментів ринку, пов'язана з міжнародними зв'язками туристичного, бізнесового, спортивного, оздоровчого, культурного характеру. У такому середовищі деякі інвестори, аби не ризикувати великими фінансовими ресурсами, вкладаючи їх у будівництво нових ресторанно-готельних комплексів, пішли шляхом створення приватного вузькоспеціалізованих закладів; викупу (оренди) і переоблаштування діючого ресторанного підприємства із заснуванням свого нового об'єкта [54, с. 33].

Проте в умовах сучасного динамічного та відкритого до подорожей світу послуги ресторанної галузі вкрай затребувані та вимагають як покращення якості, так і розширення сервісу. Очевидно, що це є неможливим без упровадження інновацій.

Згідно із Законом України «Про інвестиційну діяльність» №1560-ХІІ, в редакції від 13.02.2021 «фінансування інноваційної діяльності можна проводити за рахунок коштів: державного бюджету; місцевих бюджетів; спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансових установ; фізичних та юридичних осіб; інших джерел, які не заборонені законодавством України» [2].

Отже, у період 2015-2020 рр. загострення політичної та економічної кризи, військові дії на сході України на тлі загальносвітової кризи призвели до значного сповільнення темпів розвитку ресторанної галузі. З іншого боку, сповільнення зростання ресторанної галузі викликане відсутністю достатнього інноваційного забезпечення галузі, прорахунками в її регулюванні з боку відповідних державних структур і низькою купівельною спроможністю населення України, яке не в змозі користуватися цими послугами. За таких умов необхідні формування та реалізація інвестиційної політики щодо розвитку ресторанного господарства, яка б включала в себе такі найважливіші складові, як:

- механізми державного регулювання цієї галузі;
- ресурсне забезпечення й пільгове фінансування розвитку;
- організаційно-функціональне забезпечення управлінських процесів;

— інформаційно-методичне забезпечення галузі (мається на увазі систематична інформація, оцінювання впроваджених інновацій тощо).

Оскільки довгострокові інвестиції приносять не лише фінансові надходження, а й новітні досягнення та інновації, забезпечують створення нових робочих місць можна стверджувати, що їх залучення в ресторанну галузь є необхідною складовою частиною ефективного економічного розвитку готельно-ресторанної галузі, а і загалом туристичної індустрії в Україні.

І все ж незважаючи на усі негативні фактори компанія McDonald's (Україна) у 2021 р. планує інвестувати майже 42 млн дол. США у розвиток мережі в регіонах і відкрити нові ресторани в ряді міст України. Про це повідомляється у пресрелізі компанії.

У 2021 р. McDonald's (Україна) прискорюватиме розвиток, зосереджуючись на інвестиціях в місцеві громади. Вперше Ресторани відкриють у таких містах, як Івано-Франківськ, Біла Церква, Луцьк та Хмельницький. Компанія готова інвестувати та в інші міста України, де ще не представлена.

Згідно з повідомленням керівництва McDonald's (Україна), у 2021 р. компанія планує створити 4600 робочих місць: 1500 в ресторанах та 3100 – у партнерів, які є постачальниками продуктів та сервісів [47].

Окрім відкриття нових ресторанів, McDonald's (Україна) інвестуватиме у налагодження співпраці з локальними постачальниками, формування системи кругової економіки роботи з відходами через впровадження програм сортування і перероблення пакування.

Зараз McDonald's (Україна) розглядає ділянки для відкриття у 2022 р. закладів у Кропивницькому та Маріуполі. Крім того, компанія відкрита до пропозицій про місце розташування перших закладів у Чернівцях та Ужгороді.

Висновки до 3 розділу

McDonald's – американська корпорація у сфері громадського харчування, що працює за системою франчайзингу. McDonald's є світовим лідером серед глобальних роздрібних мереж ресторанів громадського харчування. Відповідно до наведених даних структури асортименту можна визначити, що ТОП позиції це: сандвічі, картопля напої та напої, відповідно 38%, 12% та 10%.

Виходячи з даних дослідження загроза внутрішньогалузевої конкуренції – середня. Ринок компанії McDonald's є високо конкурентним і перспективним. Існують обмеження в підвищенні цін. Загроза нових гравців на ринку діяльності компанії McDonald's згідно з дослідження вказує на середнє значення. Проведене дослідження щодо загрози появи товарів-замінників для McDonald's вказує на високий рівень конкуренції. Наведені дослідження свідчать, що McDonald's є успішною компанією з стійкими і міцними зв'язками зі споживачами основних категорій продукції, що випускається глобальних і локальних ТМ ресторанної галузі, і здійснює свою діяльність на високо конкурентних ринках які схильні до валютних, політичних і економічних ризиків, обумовлена необхідністю імпорту сировини і обладнання

Для дослідження ефективності проекту прорахуємо ефективність McDonald's (Україна) в невеличкому місті, наприклад м. Тернопіль (Україна) яке працює в місті з 2018 р. Показники ефективності інвестиційного проекту: NPV складає 3599962 грн., що вважається прийнятним. IRR складає 17% при відсотковій ставці за кредитом 8%, PI складає 2,227. Отже, інвестор поверне вкладені кошти у двократному обсязі, що вказує на високу ефективність інвестиційного проекту.

Дослідивши перспективи франчайзингу в сучасних кризових умовах визначено необхідність формування та реалізація інвестиційної політики щодо розвитку ресторанного господарства, яка б включала в себе такі найважливіші складові, як: механізми державного регулювання цієї галузі; ресурсне забезпечення й пільгове фінансування розвитку; організаційно-функціональне забезпечення управлінських процесів; інформаційно-методичне забезпечення галузі (мається на увазі систематична інформація, оцінювання впроваджених інновацій тощо).

ВИСНОВКИ

Франчайзинг являє собою високоефективну форму організації діяльності в умовах глобалізації економічних відносин. При цьому він є формою тривалого ділового співробітництва, в процесі якого велика компанія або компанії крупного або середнього бізнесу надають малому бізнесу або групі підприємців ліцензію (франшизу) на виробництво продукції, торгівлю товарами або надання послуг під торговою маркою даної компанії на обмеженій території, на термін і умовах, визначених договором. Франчайзинг є перспективною діловою моделлю для підприємств сфери послуг, де велике значення має контроль і уніфікація технологічних, виробничих і адміністративних процесів.

Відповідно до поставленої мети дипломного проекту автором вирішені усі завдання.

В процесі написання дипломного проекту визначено теоретико-методологічні засади міжнародного франчайзингу, а саме надано визначення, що «франчайзинг – це підприємницька діяльність на основі співпраці франчайзера та франчайзі, яка провадиться з метою отримання прибутку на умовах договору, що підписаний на певний термін та з особливими умовами співпраці» (авторська розробка).

На основі дослідження теоретико-методологічних засад міжнародного франчайзингу, було визначено «франчайзинг» як систему відносин між двома і більше суб'єктами ринку (франчайзером і франчайзі), під якою товарний знак і / або товарна марка франчайзера, його ноу-хау, методи ведення бізнесу і технології і інші права на виробництво та / або інтелектуальну власність надаються франчайзі за умови, що вони використовуються за прямим призначенням в обмеженій області в обмін на пряму або непряму фінансову винагороду при довгостроковій підтримці в області технічних, консалтингових, маркетингових та управлінських послуг.

Проаналізувавши сьгоднішні світові тренди франчайзингу по сферах бізнесу, то ситуація така: закриті кордони і відсутнє міжнародне авіасполучення дало певне пожвавлення для розвитку внутрішнього туризму і того, що з ним пов'язане:

готельний бізнес, пансіонати чи «зелені садиби»; спостерігається невелике зростання сфери послуг: сектор B2B-сервісу, перевезення, сектор персонального сервісу; збільшується попит на франшизи сервісів доставки і пунктів прийому/видачі; висока зацікавленість франшизами в медичній сфері: аптеки, центри забору аналізів, діагностичні кабінети; збільшився попит на франшизи невеликих продуктових магазинів (магазини біля дому, міні-маркети, супермаркети, дискаунтери); зростання зацікавленості онлайн франшизами й інтернет-франшизами, але тут потрібно бути особливо обережними, адже в цій ніші велика кількість низькоякісних і сумнівних проєктів; практично не скоротилася кількість заявок на франшизи кав'ярень, фастфуду, розливного пива; та ін.

В процесі написання дипломного проєкту дослідивши закордонний досвід використання франчайзингу, як механізму розвитку торговельних мереж, можна стверджувати, що франчайзинг забезпечує стабільний розвиток підприємств практично в будь-якій із нині відомих галузей економіки. Однак найбільшу популярність він здобув у сфері громадського харчування, готельно-ресторанного бізнесу та сфері послуг.

Досліджуючи українські реалії міжнародного франчайзингу, а саме процеси становлення, розвитку та регулювання автором визначено, що відповідно до показників динаміки зростання кількості франчайзерів в Україні, можна помітити, що франчайзинг все ще тільки набирає обертів в Україні.

Відповідно до отриманих у дипломному проєкті даних було визначено, що найбільшу частку українського франчайзингового ринку займають сегменти «роздрібна торгівля» та «сфера послуг» 59% і 25% відповідно. Сегмент «громадське харчування» на третьому місці з часткою ринку – 15%.

Порівнюючи перспективні права франшизи в Україні зі світовими гігантами, ми можемо побачити чітку різницю у ціновій політиці. Більшість українських стартапів не має достатньо грошей для придбання франшиз зі світовим ім'ям. Однак це стимул для розвитку вітчизняних проєктів.

Автором запропоновано, що для прискорення розвитку франчайзингу на українському ринку необхідно ратифікувати закон «Про франчайзинг», який

захищатиме права франчайзерів та франчайзі, активізуватиме діяльність дорадчих та бізнес-центрів для складання бізнес-планів, консультацій із питань управління та розвитку франчайзі банківського кредитування під гарантію франчайзера (франчайзер також може надати франчайзі кредит на вигідних умовах), приділятиме більше уваги установам, університетам, коледжам франчайзингових технологій та досліджуватиме світовий досвід франчайзингу на практиці.

Предметом дослідження було обрано McDonald's – американську корпорацію у сфері громадського харчування, що працює за системою франчайзингу.

Відповідно до проведених розрахунків та відкритих даних компанії була визначена структури асортимент: сандвічі, картопля напої та напої, відповідно 38%, 12% та 10%. Отримані дані дослідження засвідчили, що McDonald's є успішною компанією з стійкими і міцними зв'язками зі споживачами основних категорій продукції, що випускається глобальних і локальних ТМ ресторанної галузі, і здійснює свою діяльність на високо конкурентних ринках які схильні до валютних, політичних і економічних ризиків, обумовлена необхідністю імпорту сировини і обладнання

Для дослідження ефективності франчайзингового проекту McDonald's (Україна) в дипломному проекті була розрахована ефективність McDonald's (Україна) в невеличкому місті, наприклад м. Тернопіль (Україна) яке працює в місті з 2018 р.

Показники ефективності інвестиційного проекту: NPV складає 3599962 грн., що вважається прийнятним. IRR складає 17% при відсотковій ставці за кредитом 8%, PI складає 2,227. Отже, інвестор поверне вкладені кошти у двократному обсязі, що вказує на високу ефективність інвестиційного проекту.

Дослідивши перспективи франчайзингу в сучасних кризових умовах визначено необхідність формування та реалізація інвестиційної політики щодо розвитку ресторанного господарства, яка б включала в себе такі найважливіші складові, як: механізми державного регулювання цієї галузі; ресурсне забезпечення й пільгове фінансування розвитку; організаційно-функціональне забезпечення управлінських процесів; інформаційно-методичне забезпечення галузі (мається на увазі систематична інформація, оцінювання впроваджених інновацій тощо).

СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України №436-IV, в редакції від 27.02.2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.
2. Проект Закону України «Про франчайзинг» № 7430 від 21.12.2017. Електрон. аналог друк. вид.: режим доступу: w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=63201. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.
3. Регламент Комісії (ЄС) № 330/2010 від 20 квітня 2010 р. Електрон. аналог друк. вид.: режим доступу: www.buh24.com.ua/reglament-komisiyi-yes-330-2010-vid20-kvitnya-2010-r/. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.
4. Цивільний кодекс України № 435-IV, в редакції від 01.01.2021. Електрон. аналог друк. вид.: режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.
5. Kulak N. World experience of franchising relations / N. Kulak // Менеджмент. – 2019. – Вип. 2 (30). – С. 137-146.
6. Акименко О. Синергетичні детермінанти розвитку промислового виробництва в умовах обрання Україною курсу на євроінтеграцію. / Акименко О. // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 4(20). – С. 157-169.
7. Бедринець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. / Бедринець М. Д. – К.: Знання України, 2011. – 104 с.
8. Вдовічена О.Г. Роль франчайзингу у формуванні вітчизняного бізнес-середовища / О.Г. Вдовічена // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2014. – Вип. 4. – С. 169-178.
9. Вдовічена О.Г. Роль франчайзингу у формуванні вітчизняного бізнес-середовища / О. Г. Вдовічена // Маркетинг і реклама. – Вип. IV (56), 2014. – С. 160-177.

10. Герчикова И.Г. Менеджмент /Герчикова И.Г. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 321 с.
11. Григоренко Т.І. Класифікація франчайзингових мереж / Т.І. Григоренко // Товари і ринки 2011. – №1. – С. 36-43.
12. Дахно І.І., Бабіч В.Г. Барановська М.В. Зовнішньоекономічний менеджмент: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури. – 2016. – С. 17.
13. Денисенков В. Прощай, теорія... / Денисенков В. – К.: Бизнес. – 2017. – №9. – 580 с.
14. Добрянська Ю.О., П'ясечна А.В., Косар Н.С. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі. – 2015. – №7. – С. 122-126.
15. Зайцев О.В., Кордас А.Р. Поточний стан франчайзингу в Україні та світі. / Зайцев О.В., Кордас А.Р. // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – С. 53-62.
16. Збірник статей здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня Навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи Університету ДФС України : у 6-ти ч. Ч. 2. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. – 286 с.
17. Карсекін В.І. Інвестиційна політика: проблеми теорії і практики готельного бізнесу: монографія. – Харків: ХДУХТ, 2015. – 518 с.
18. Кенігсберг А. Міжнародний франчайзинг: найбільш вживані терміни. / А. Кенігсберг – Дніпропетровськ: Світоч, 1989. – 312 с.
19. Козій Н.С., Кізілова В.О., Кізілов Д.В. Особливості розвитку франчайзингової діяльності в Україні. / Козій Н.С., Кізілова В.О., Кізілов Д.В // Науковий вісник ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2021. – Вип. 35. – С. 47-51.
20. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. М.; СПб; К.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 656 с.
21. Крамаренко К.М. Інвестиційна привабливість підприємства та методичні підходи до її визначення. / Крамаренко К.М. // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 10. – С. 101-104.

22. Кубарева І.В. Методичні та прикладні аспекти оцінки інвестиційної привабливості підприємства / Кубарева І.В. // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 35. – С. 31-40.
23. Кузьмін Є.О. Франчайзинг: навч.посіб. / Є.О. Кузьмін, Т.В. Мирончук, І.З. Салата, Л.В. Марчук. – К.: Знання. – 2018. – С. 48.
24. Легенда Е. / Бізнес інформ. 2010. – № 20. – 395 с.
25. Ляшенко В. И. Развитие франчайзингового режима в Украине / Ляшенко В.И. // Вісник економічної думки України. – 2013. – № 1. – С. 79-85.
26. Міжнародна торгівельна діяльність: підручник / В.В. Рокоча, В.Г. Алькема, В.І. Терехов, Б.М. Одягайло та ін. – К.: ВНЗ «Університет економіки і права «Крок»», 2018. – 698 с.
27. Мунін Г. Б. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі / Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Артеменко А.С., Кошиль Ю.В. – К.: Кондор, 2011. – 370 с.
28. Нікольчук Ю.М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні / Нікольчук Ю.М. // Економіка торгівлі та послуг. Бізнесінформ. – 2020. – № 5. – С. 218-226.
29. Семененко І.М. Використання франчайзингу в діяльності промислових підприємств / І.М. Семененко // Бізнес Інформ. – № 7. – 2012. – С. 102-104.
30. Ситник Н.С., Попович Д.В. Розвиток франчайзингу в Україні як складник інвестиційної політики держави. / Ситник Н.С., Попович Д.В. // Бізнес – навігатор. – 2018. – Вип.1(2). – С. 140-144.
31. Цират А. В.Франчайзинг от А до Я: Терминологический словарь [Текст] / А. В. Цират, Е.А. Кривонос // Ассоциация франчайзинга. – 2004. – 60 с.
32. Шаріфов В. Мировой опыт франчайзинга. / В. Шаріфов // Маркетолог. 2004. – № 4. – С. 5-10.
33. Шейн Скотт А. Від морозива до Інтернету: Франчайзинг як інструмент розвитку та підвищення прибутковості вашої компанії/ Пер. з англ; За наук. ред. Є. Є. Козлова. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 208 с.

34. 2020 Top Global Franchises Ranking. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.entrepreneur.com/franchises/topglobal>. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.
35. Brand value of the 10 most valuable quick service restaurant brands worldwide in 2020. Statista. [[Electronic resource]. – Access mode: <https://www.statista.com/statistics/273057/value-of-the-most-valuable-fast-food-brands-worldwide/>. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.
36. British Franchise Association. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.thebfa.org>. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.
37. Fédération Française de la Franchise. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.franchise-fff.com>. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.
38. Franchise business economic outlook 2020. Franchise Growth Continues Prepared for the International Franchise Association. [Electronic resource]. – Access mode: <https://franchiseeconomy.com/assets/26604.pdf>. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.
39. Franchise Group. [Electronic resource]. – Access mode: <https://franchisegroup.com.ua>. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.
40. Franchising Code of Ethics. Ukrainian Federation of franchise development. Retrived from. [Electronic resource]. – Access mode: <http://fdf.org.ua/aboutfranchise/kodeks-etiki-franchajzingu> in Ukrainian. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.
41. German Franchise Association. [Electronic resource]. – Access mode: <https://en.franchiseverband.com>. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.
42. International Franchise Association (IFA). [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.franchise.org>. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.
43. Italian Franchising Association. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.assofranchising.it>. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.
44. McDonald's Franchise Costs & Fees. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.franchisedirect.com/foodfranchises/mcdonalds-franchise-07030/ufoc/>. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.

45. McDonald's reports fourth quarter and full year 2019 results and quarterly cash dividend. [Electronic resource]. – Access mode: <https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/nfl/investor-relations-content/quarterly-results/Q1%20-%20Dividend%20Announcement.pdf>. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.

46. McDonald's Reports Fourth Quarter And Full Year 2020 Results. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.prnewswire.com/news-releases/mcdonalds-reports-fourth-quarter-and-full-year-2020-results-301216858.html>. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.

47. McDonald's планує цьогоріч інвестувати \$42 млн у розвиток мережі в Україні <https://mind.ua/news/20224054-mcdonalds-planue-cogorich-investuvati-42-mln-u-rozvitok-merezhi-v-ukrayini>. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.

48. Privileged Entrepreneurship Act, California. The Impact of the California Consumer Privacy Act on Privileged Access Management. [Electronic resource]. – Access mode: <https://securityboulevard.com/2020/10/the-impact-of-the-california-consumer-privacy-act-on-privileged-access-management/>. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.

49. Samuely A. McDonald's builds free breakfast delivery promotion around mobile nominations. Mobile Commerce Daily. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.mobilecommercedaily.com/mcdonaldsdelights-consumers-in-northern-california-with-mobileenabled-breakfast-delivery>. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.

50. The European Franchise Federation (EFF). [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.franchiseeurope.com/information/the-european-franchise-federation-eff>. (lastaccess: 10.04.2021). – Title from the screen.

51. Всеукраїнська громадська організація Федерація розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури fdf.org.ua/component/content/article?id=15. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.

52. Держстат України 1998-2021. Офіційний сайт Державної служби статистики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.

53. Журнал Forbes виділив перспективні напрямки для франчайзингу. Franchising.ua — найбільший каталог франшиз та актуальні новини ринку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://franchising.ua/stattya/2681/yaki-franshizi-budut-populyarnimi-2020-roci/>. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.

54. Короткова О. В. Інвестиційна привабливість підприємства та методики її оцінювання. Ефективна економіка. 2013. № 6. Електрон. аналог друк. вид.: режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2132%20%20>. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.

55. Международный франчайзинг – плюсы и минусы. Franchise Capital – международная консалтинговая компания. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://franchise-capital.com/ru/blog/mezhdunarodnyj-franchajzing-plyusy-i-minusy/>. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.

56. На всьому готовому: як в Україні розвивається ринок франчайзингу (+інфографіка). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novuni/ukrayini-gupok-franchajzingu/>. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.

57. Одемчук А. Бізнес-аналіз застосування франчайзингу в Україні в сучасних реаліях. 2020. Електрон. аналог друк. вид.: режим доступу: http://kafstat.at.ua/konferens2/section/odemchuk_tezi.pdf. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.

58. Тренди франчайзингу в період кризи 2020-2021. Franchise Capital. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/handbook/francajzing/trendi-francajzingu-v-period-krizi-2020-2021>. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.

59. У 2020 році медичний напрямок займає до 11% усього світового ринку франшиз [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://ladisten.com/uk/franshiza/meditsinskij-franchajzing-prognozy-perspektivy-razvitiya-2020/>. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.

60. Фесенко Г.О., Алещенко Л.О. Інвестиційна складова ефективного розвитку туристичного бізнесу. Ефективна економіка. 2020. № 12. Електрон. аналог друк. вид.: режим доступу: https://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/202.pdf. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.

61. Франчайзинг в Європе [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.europebusiness.ru/franchajzing-v-evrope/>. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.

62. Франчайзинг: переваги, недоліки і застосовність на практиці. Gazette в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gazette.com.ua/edu/franchajzing-perevagi-nedoliki-i-zastosovnist-na-praktitsi>. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.

63. Франшиза: что это и как работает [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fd.ru/articles/158910-franshiza-chto-eto-takoe-rek>. (дата звернення 10.04.2021 р). – Назва з екрана.

ДОДАТКИ

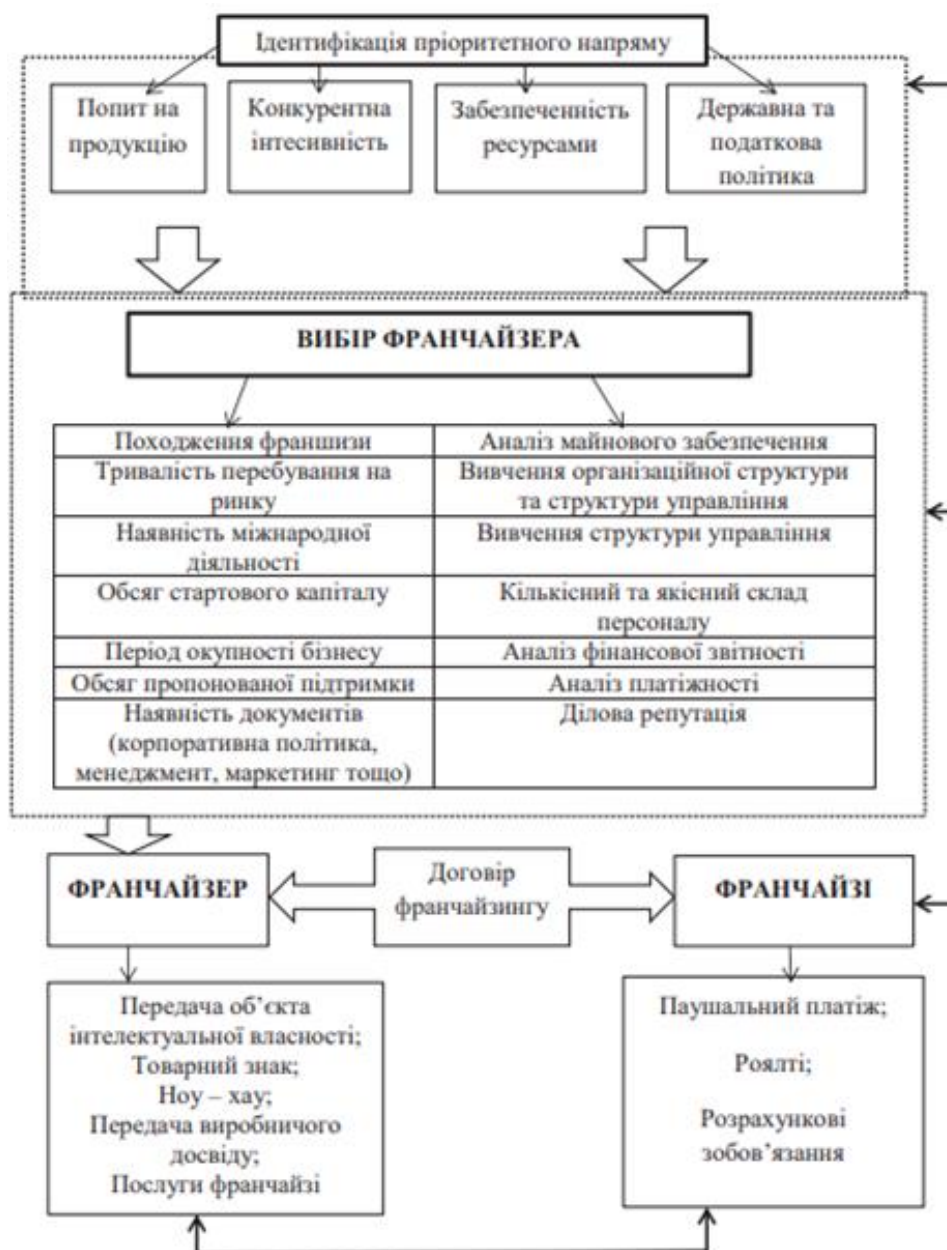


Рис. А.1. Структура взаємодії суб'єктів франчайзингу

Примітка:

*Дахно І.І., Бабіч В.Г. Барановська М.В. Зовнішньоекономічний менеджмент: навч. посіб.

Київ: Центр учбової літератури. 2016. С. 17.

*Міжнародна торговельна діяльність: підручник / В.В. Рокоча, В.Г. Алькема, В.І. Терехов, Б.М. Одягайло та ін. Київ: ВНЗ "Університет економіки і права "Крок"", 2018. 698 с.

Класифікація франчайзингу

Ознака	Різновид
За ступенем готовності продукції, яку отримує франчайзі для реалізації	Товарний, Виробничий, Діловий
За кількістю франчайзингових підприємств, якими володіє один франчайзі	Одноелементний, Багатоелементний, Комбінаційний
За наявністю та роллю посередників між франчайзером та франчайзі	Прямий, Непрямий (регіональний, субфранчайзинг)
За місцем знаходження та резидентством суб'єктів франчайзингових відносин	Внутрішній, Національний, Міжнародний
За правом франчайзі займатися іншими видами діяльності, окрім визначених угодою франчайзингу	Обмежувальний, Частково обмежувальний, Необмежувальний
За сферою діяльності	Торговий, Виробничий, Сервіс (послуги) франчайзинг
За територіальним розповсюдженням	Локальний, Регіональний, Глобальний
За змістом франчайзингового пакету	Товарний, Франчайзинг продукту та імені, Франчайзинг послуг
За методом розвитку мережі	Конвенсійний, Корпоративний, Змішаний
За повнотою регламентації та залежності між франчайзером та франчайзі	Сильний, Слабкий

Примітка: згруповано автором на основі джерел:

Кузьмін Є.О. Франчайзинг: навч. посіб. / Є.О. Кузьмін, Т.В. Мирончук, І.З. Салата, Л.В. Марчук. Київ: Знання. 2018. С. 48.

Денисенков В. Прощай, теорія... / Денисенков В. – К.: Бизнес. – 2017. – №9.. – 580 с.

Цират А. Франчайзинг от А до Я: терминологический словарь / А. Цират, Є. Кривонос – К.: Асоціація франчайзинга, 2004. – 72 с.

Збірник статей здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня Навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи Університету ДФС України : у 6-ти ч. Ч. 2. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. – 286 с