

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

12.03 – МКР.1914 «С» 2022.12.29 09 ПЗ

Кравцов Станіслав Ростиславович

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

НУБІП України

УДК: 658.8:005.21

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту
_____ Анатолій ОСТАПЧУК
(підпис)

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувача кафедри
маркетингу та міжнародної торгівлі
_____ Валерій БОНДАРЕНКО
(підпис)

“ ” _____ 20_ р.

“ ” _____ 20_ р.

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Франчайзинг як механізм розвитку збутової системи»

НУБІП України

Спеціальність

075 «Маркетинг»

Освітня програма

«Маркетинг»

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

НУБІП України

Гарант освітньої програми

к.е.н., професор

Олександр ЛУЦЬКИЙ
_____ (підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., професор

Віолета ГЕРАЙМОВИЧ
_____ (підпис)

НУБІП України

Виконав (ла)

Станіслав КРАВЦОВ
_____ (підпис)

НУБІП України

Київ – 2023

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ **ВІСЕСУРСІВ**
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу та
міжнародної торгівлі

НУБІП України

2023 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

НУБІП України

СТУДЕНТУ

Кравцову Станіславу Ростиславовичу

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітня програма Маркетинг

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

НУБІП України

Тема магістерської роботи: «Франчайзинг як механізм розвитку збутової системи»
затверджена наказом ректора НУБІП України від 29/12/2022 р. № 1914 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 10.11.2023
(рік, місяць, число)

НУБІП України

Вихідні дані до роботи магістра:

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи функціонування франчайзингу та його роль у розвитку збутової системи.
2. Аналіз ефективності використання франчайзингу у глобалізації бізнесу на прикладі міжнародної компанії «McDonald's»
3. Напрямки вдосконалення збутової діяльності «McDonald's Ukraine Ltd»

НУБІП України

Перелік графічного матеріалу:

Рисунків – 16, таблиць – 18

Дата видачі завдання «__» _____ 2023 р.

НУБІП України

Керівник випускної

кваліфікаційної роботи магістра

: к.е.н., доцент Віолета ГЕРАЙМОВИЧ

Завдання прийняв до виконання

Станіслав КРАВЦОВ

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «Франчайзинг як механізм розвитку збутової системи» викладена на 111 сторінках друкованого тексту, вилучає 18 таблиць, 16 рисунків та 79 використаних джерел.

Метою Мета дослідження - розкрити сутність франчайзингу, та його вплив на механізм розвитку збутової системи.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- дослідити основи виникнення та розвитку франчайзингу;
- розглянути основні форми та види франчайзингу;
- проаналізувати переваги та недоліки застосування його концепції на підприємстві,
- провести оцінку розвитку ринку франчайзингу;
- дослідити розвиток ринку франчайзингових послуг;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику франчайзингового бізнесу в Україні на прикладі підприємства «McDonald's Ukraine Ltd»;
- розглянути маркетингові аспекти діяльності «McDonald's Ukraine Ltd»;
- визначити перспективи та напрямки розвитку франчайзингу «McDonald's Ukraine Ltd»;
- дослідити управління збутом;
- розрахувати основні показники ефективності збутової діяльності «McDonald's Ukraine Ltd»;
- визначити основні напрями розвитку виробничо-збутової політики «McDonald's Ukraine Ltd»;
- провести аналіз ефективності франчайзингу «McDonald's Ukraine Ltd» як механізму розвитку збутової системи.

Об'єктом дослідження є аналіз процесу ефективності франчайзингу як механізму розвитку збутової системи на прикладі «McDonald's Ukraine Ltd».

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти розвитку франчайзингу як механізму збутової системи в Україні.

Методи дослідження. Під час дослідження теоретичних аспектів розвитку франчайзингу як механізму збутової системи використовувалися методи аналітичні, статистичні, графічні методи, а також аналіз, синтез, оцінка, спостереження.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правова база (закони України, укази Президента України, постанови Уряду, Директиви Ради ЄС), монографії і статті вітчизняних та зарубіжних авторів, спеціальна література, власні напрацювання автора та інші джерела.

За структурою дана магістерська робота складається із вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел. Структура магістерської роботи відповідає поставленим цілям і завданням. У першому розділі роботи визначено теоретичні основи функціонування франчайзингу та його роль у розвитку збутової системи. У другому розділі розглянуто аналіз ефективності використання франчайзингу у глобалізації бізнесу на прикладі міжнародної компанії «McDonald's». У третьому розділі проведено аналіз ефективності використання франчайзингу у глобалізації бізнесу на прикладі

міжнародної компанії «McDonald's»

Ключові слова: франчайзинг, франшиза, збутова система, абсолютний приріст, рентабельність діяльності, асортимент продукції.

НУБІП України

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТА ЙОГО РОЛЬ У РОЗВИТКУ ЗБУТОВОЇ СИСТЕМИ	6
1.1. Історія виникнення та розвитку франчайзингу	11
1.2. Види та форми франчайзингу	17
1.3. Методика застосування концепції франчайзингу на підприємстві, його переваги та недоліки	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ У ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «MCDONALD'S»	
2.1. Дослідження розвитку ринку франчайзингових послуг	40
2.2. Організаційно-економічна характеристика франчайзингового бізнесу в Україні «McDonald's Ukraine Ltd»	48
2.3. Маркетингові аспекти діяльності «McDonald's Ukraine Ltd»	52
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «MCDONALD'S UKRAINE LTD»	
3.1. Заходи вдосконалення процесу збуту та показників ефективності збутової діяльності «McDonald's Ukraine Ltd»	62
3.2. Основні напрями розвитку виробничо-збутової політики «McDonald's Ukraine Ltd»	70
3.3. Заходи підвищення ефективності франчайзингу «McDonald's Ukraine Ltd» як механізму розвитку збутової системи	76
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ЛІТЕРАТУРИ	99
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Актуальність теми. Франчайзинг, як одна з форм ведення бізнесу, присутня у всіх країнах з розвинутою ринковою економікою. Як метод ведення бізнесу йому зовсім небагато років, і як будь-який молодий тренд, перебуває у фазі розвитку та пошуку дієвих способів кооперації, по збуту товарів і послуг.

Франчайзинг є дуже ефективною формою організації бізнесу. Водночас він виступає як форма довгострокового діючого співробітництва, в процесі якого велика компанія або компанія середнього бізнесу надає ліцензію (франшизу) малому підприємству або групі підприємців на виробництво продукції, збут товарів або надання послуги під торговою маркою цієї компанії на обмеженій території, протягом терміну та на умовах, визначених у договорі. Франчайзинг є перспективною бізнес-моделлю для підприємств сфери послуг, де велике значення має контроль та уніфікація технологічних виробничих та адміністративних процесів.

На сучасному етапі розвитку економіки України потрібно передбачати високий рівень інтернаціоналізації сфери виробництва та збуту, що сприяє збільшенню активності переміщень товарів, послуг, капіталів та трудових ресурсів.

Залежно від сфери діяльності франчайзингові організації застосовують різні види франчайзингу: збутовий, торговий, виробничий та у сфері обслуговування. Франчайзинг як система діяльності франчайзингової організації найбільш прийнятний у сфері збуту товарів та надання послуг, населенню. Тому такі підприємства мають можливість побудови розгалуженої збутової мережі функціонування якої вони контролюють, що сприяє розширенню виробництва товарів, послуг та просуванню їх на нові ринки збуту. Вони мають змогу

відкрити мережу філіалів, які юридично не належать до їх структурних підрозділів або дочірніх підприємств. Основною перевагою франчайзингової організації є розширення кількості суб'єктів господарювання, дотримання єдиної маркетингової цінової й товарної політики без порушення антимонопольного законодавства, дотримання та контролювання спільної технології бізнесу, зменшення комерційних ризиків, використання на регіональному ринку загальновизнаної торгової марки та ін.

Таким чином організовуючи в країні збут товарів і послуг під своїм ім'ям, франчайзер, з одного боку, активно проводить рекламу своєї фірми та забезпечує збутову систему для своїх послуг чи товарів на даному ринку, а, з іншого боку, існує ризик в разі несумлінного використання своїх зобов'язань з боку франчайзі,

порушення прав використання, недотримання технології та комерційних прийомів/надання послуг. Тому право контролювати збутовий процес на всіх стадіях - від якості вхідної сировини, кваліфікації персоналу, фінансування, виплат до обмеження використання товарного знака, термінів, обсягом наданих прав і передачі їх третім особам франчайзер залишає за собою. Якщо збутове підприємство своєю сумлінною працею підтвердить довіру відомої фірми, то та може надати їй право працювати під своїм фірмовим найменуванням і почити фінансувати розширення обсягів продажів, створюючи консигнаційні склади,

надаючи пільгові товарні кредити, навчаючи персонал, передаючи йому комерційний досвід і знання, беручи участь у проведенні рекламних кампаній в країні і за кордоном.

Незважаючи на всі труднощі, пов'язані з реалізацією франчайзингових проектів, кількість якісних франшиз і сумлінних франчайзерів в Україні зростає з кожним роком. З'являються нові проекти, які успішно розвиваються не тільки

в Україні, а й за її межами. А це свідчить про те, що франчайзинговий ринок в нашій країні найближчим часом вийде на новий рівень.

В Україні основними франчайзерами є зарубіжні компанії, що просувають свій бізнес та ім'я. Франчайзер впроваджує свою концепцію бізнесу, ноу-хау та досвід, організаційну структуру, надає регулярну допомогу, а також може здійснювати поставку ексклюзивних товарів або послуг. Франчайзер може бути виробником, розробником, оптовиком, власником фірми щодо централізованої закупівлі товарів, імпортером, винахідником, володарем унікальної технології. В

обмін франчайзер очікує прибутки, розміри і форма яких можуть змінюватися при переході від однієї мережі до іншої, та будуть залежати від дотримання правил, від способу захисту іміджу торгової марки. Далеко не кожна компанія має всі необхідні передумови для успішного розвитку на основі франчайзингу.

У вітчизняній практиці створення роздрібних збутових мереж вже є прикладом цього. Теоретичні дослідження особливостей функціонування франчайзингового бізнесу висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них можна виокремити публікації Мартиненко О.О. [26], Огінка С.В. [34], Момота Л.В. [29], Лазоренка Т.В. [24]. Таким чином, актуальність даної проблеми, ступінь її наукової розробленості та практична важливість використання франчайзингу в українській економіці визначили вибір теми, мети та завдання магістерської роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження - розкрити сутність франчайзингу, та його вплив на механізм розвитку збутової системи.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- дослідити основи виникнення та розвитку франчайзингу;
- розглянути основні форми та види франчайзингу;
- проаналізувати переваги та недоліки застосуванні його концепції на підприємстві;
- провести оцінку розвитку ринку франчайзингу;
- дослідити розвиток ринку франчайзингових послуг;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику франчайзингового бізнесу в Україні на прикладі підприємства «McDonald's Ukraine Ltd»;
- розглянути маркетингові аспекти діяльності «McDonald's Ukraine Ltd»;
- визначити перспективи та напрямки розвитку франчайзингу «McDonald's Ukraine Ltd»;
- дослідити управління збутом;
- розрахувати основні показники ефективності збутової діяльності «McDonald's Ukraine Ltd»;
- визначити основні напрями розвитку виробничо-збутової політики «McDonald's Ukraine Ltd»;

- провести аналіз ефективності франчайзингу «McDonald's Ukraine Ltd» як механізму розвитку збутової системи.

Об'єктом дослідження є аналіз процесу ефективності франчайзингу як механізму розвитку збутової системи.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти розвитку франчайзингу як механізму збутової системи в Україні.

Практичне значення отриманих результатів. Результати проведеного аналізу, розроблені рекомендації щодо вдосконалення збутової діяльності «МакДональдз» можуть бути використані компанією на практиці.

Методи дослідження. Під час дослідження теоретичних аспектів розвитку франчайзингу як механізму збутової системи використовувалися методи аналітичні, статистичні, графічні методи.

Інформаційну базу складають. Теоретико-методологічною основою дослідження стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних економістів, у яких відображено концепцію моделювання економічних процесів і, зокрема, збутової діяльності на підприємствах. У процесі дослідження використовувалися економіко-математичні методи.

Структура магістерської роботи відповідає поставленим цілям і завданням, складається з вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел літератури та містить: 111 сторінок основного тексту, 18 таблицю, 16 рисунків, список використаних джерел включає 79 найменувань. У першому розділі роботи визначено теоретичні основи функціонування франчайзингу та його роль у розвитку збутової системи. У другому розділі розглянуто аналіз ефективності використання франчайзингу у глобалізації бізнесу на прикладі міжнародної компанії «McDonald's». У третьому розділі проведено аналіз ефективності використання франчайзингу у глобалізації бізнесу на прикладі міжнародної компанії «McDonald's».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТА ЙОГО РОЛЬ У РОЗВИТКУ ЗБУТОВОЇ СИСТЕМИ

1.1 Історія виникнення та розвитку франчайзингу

Слово «франшиза» походить від англо-французького слова «franchise», що ототожнювалося з поняттям «свобода». Цей термін «franchise» означав надання прав або повноважень селянину або кріпаку. Англійський термін «enfranchise» визначався як надання повноважень тим, хто не має прав. Такі привілеї мали лише королі, лорди, які надавали франшизу на комерційну діяльність будь-якого типу. У середні віки така господарська діяльність використовувалась на ярмарках, базарах, використанні переправ через володіння, право на полювання, будівництво, виробництво промислових товарів та продуктів харчування. Тобто вельможі-власники надавали іншим право на керування поромами, утримання ринку та здійснення професійної господарської діяльності. Власник ліцензії сплачував органам влади податок, який надавав йому «захист». Це було рівносильно монополії на комерційні підприємства. Така практика продовжувалась впродовж середньовіччя і вренті-рейнт стала частиною європейського загального права.

В епоху Середньовіччя місцеві органи уповноважували вищих церковних чиновників та інших впливових осіб повноваженнями на підтримання цивільного порядку та наракування податків. За деякими даними, сам Папа Римський уповноважував на збір виплат у різних географічних зонах певним особам для забезпечення збору податків. Так звані збирачі могли залишити собі істотну частину зборів. Сучасний франчайзинг є одним з нових напрямків в економіці незважаючи на те, що його історія зародилася ще середньовіччя [15].

Тому, ще з середньовіччя люди, наділені владою, делегували свої повноваження з метою обміну на капітал чи необхідні послуги. Тим самим закладаючи фундамент майбутнього франчайзингу у його сучасному вигляді.

Система франчайзингу також торкнулася і торгової практики [23]. У XIX столітті власники пабів Англії та Німеччині із фінансовими труднощами стали

ексклюзивними дистрибуторами пива, придбаного у певних пивоварів. Пивоварні не здійснювали жодного повсякденного контролю над пабами.

Перша франшиза в Австралії (так звана «ромова лікарня»), за «королівським привілеєм» була надана губернатором Маккуорі у 1809 р.

Франчайзі було надано право імпортувати 45 000 галонів рому протягом трьох років в обмін на будівництво Сіднейської лікарні.

У США в середині 1800-х років товарний франчайзинг («франчайзинг продукту/торгового імені») розвинувся, коли компанія швейних машин Singer

створила франшизу в 1851 році. Через відсутність необхідного капіталу та початкову стадію швейної промисловості Singer мала труднощі із просуванням

своїх техніки, тож вона надала право агентам продавати та ремонтувати їхні лінійки машин певній території США. У подальшому франчайзинг отримав

розвиток в автомобільній індустрії, а в роки світової війни в ресторанному та готельному бізнесі, але саму велику масштабність франчайзинг набув у 50-ті

роки XX століття, саме тоді з'явилися ресторани швидкого харчування McDonald's [10].

У 1880-х міста США надавали монополію «франшизи» комунальним компаніям на водопостачання, каналізацію, газ, а згодом і на електроенергію.

Початок XX століття Генрі Форд почав надавати дилерам франшизу на свою «Модель Т». Нафтові компанії стали наслідувати його приклад, відкриваючи

франчайзингові АЗС. Незабаром також звернувся до франчайзингу аптеки Rexall Drugstores і компанія Western Auto.

У 1920 році з'явилися мережі універмагів «Бен Франклін», що продавали товари загального вжитку та були організовані на основі франчайзингової

системи, коли їхні окремі магазини належали незалежним власникам. Таким чином була створена перша офіційна франшиза бізнес-формату в ритейлі.

Важливим етапом у процесі становлення франшизи є заснування законів, що регулюють реєстрацію торгових марок/брендів, а також їх використання. Тут

слід зазначити монополію, надане власнику товару знак/бренд для його використання, а також можливість залучення до відповідальності осіб, які не

санкціоновано використали вже зареєстровані товарний знак/бренд. Подібний закон був прийнятий у Великобританії в 1975 році в Японії - 1888 р. Німеччина - 1894 р. У 1870 р. в США був прийнятий закон, але в результаті незгоди з актами

Конституції було визнано такими, що не відповідають Конституції. Тому набув чинності закон лише в 1881 р., а саме як Мадридська угода про міжнародне оформлення знаків, що можна визнати останньою подією в XIX ст. [40] З розвитком світової економіки розвивалося і змінювалося саме поняття франчайзингові відносини.

Концепція сучасного франчайзингу сформувалася після закінчення Другої

світової війни, коли повернулися мільйони американських солдатів та військовослужбовців. Внаслідок цього був гігантський стрибок народжуваності. Тому утворилася велика потреба у різного виду товарах та послугах.

Франчайзинг виступив у цей момент як ідеальна модель, що дозволяє прискорено розвинути готельно-туристичний сектор та індустрію громадського харчування. Поняття сучасного франчайзингу сформувалося після закінчення Другої світової війни, коли повернулися мільйони американських солдатів і військовослужбовців. У результаті стався величезний стрибок народжуваності,

тому і виникла велика потреба в різних видах товарів та послуг. Ідеальною моделлю на даний момент виявився франчайзинг, який дав змогу прискорено розвивати готельно-туристичний сектор, промисловість, громадське харчування. У 1945 році Рей Крок, майбутній засновник McDonald's цікавився причинами популярності одного невеликого ресторану Сан-Бернардіно на заході США

[19]. У підсумку він звернувся до власників успішного ресторану і незабаром він отримав ліцензію на право купівлі та продажу тих самих ресторанів.

У 1955 році Рей Крок заснував компанію McDonald's Systems Inc попередник франшизи бізнес-формату McDonalds, тобто франчайзинг в його сучасному вигляді, коли разом з франшизою буде передана вся система управління компанією. З того часу приєдналися інші компанії та розпочали активно використовувати цю систему відносин для того, щоб проникнути на

зовнішні ринки, оскільки вони були недоступні через великі витрати та фактори ризику [19].

У 60-70-ті роки ХХ ст. можна назвати періодом найбільшим піком підйому для розвитку франчайзингових відносин. Однак і цей період характеризується великою кількістю скандалів, які могли мати компрометуючий вплив на саму ідею франчайзингу. До 1970 року США були охоплені «франчайзинговою лихоманкою». За двадцять років виникла величезна кількість малих, середніх і великих фірм у всіх секторах економіки, які працювали за франчайзинговою системою. За статистичними даними до 1970 р. обсяг продажів підприємства, що працюють за системою франчайзингу, становили близько 28% від загального обсягу продажів по країні. У грошовому еквіваленті це вартість становила близько 100 мільярдів доларів США. Через двадцять років ринок зріс у сім разів [40].

Для 80-х років ХХ століття є характерним саме скороченням зв'язку управлінської системи в Американських фірмах та корпораціях, що дало змогу скоротити витрати на управління. У сучасному світі франчайзингові відносини розвинені більш, ніж у 75 країн світу: США, Японія, Канада, Велика Британія, Німеччина, Австралія і Франція є одними з основних експортерів франшиз у всьому світі [19].

Продовж усієї історії франчайзинг сприяв економічному вивільненню, розвитку можливостей «звільненню» комерції від багатьох традиційних ланцюгів, що її стримувала. Відомий коментар американського футуролога Джона Нейсбіта в його книзі «Мега тренди: 10 нових напрямків, що трансформують наше життя» (1988 р.) не є перебільшенням. «Франчайзинг – це найуспішніша маркетингова концепція за всю історію».

На тепер Франчайзинг «franchise» (пільга, привілей), що визначає право на свободу економічної діяльності - це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами, в рамках якої франчайзер який володіє розвиненим бізнесом, популярною торговою маркою, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами являється однією стороною та

дозволяє іншій стороні - франчайзі користуватися цією системою на певних умовах.

Система франчайзингу є дуже зручним рішенням, особливо коли закладається історія бізнесу, так як попереджає від багатьох помилок підприємця-початківця, які зазвичай робляться, коли починають відкриття та розвиток бізнесу. Крім того, франшиза дає своїм власникам свободу ведення керування та управління власною компанією. Однак там, де вона є свобода, має бути також відповідальність за власні рішення.

Тому можемо виділити два основні етапи процесу еволюції сучасного франчайзингу:

V. Етап традиційний франчайзинг, який характеризується використанням франчайзингу у таких галузях: продаж автомобілів і побутової техніки; розлив і продаж прохолодних напоїв; реалізація нафтопродуктів.

II. Етап франчайзингу бізнес-формату (Business format franchising) – який характеризується тим, початком регламентування асоціаціями франчайзингу у різних країнах.

Франчайзинг став однією із сходинок на шляху до економічного оздоровлення за допомогою формування малих підприємств у різних частинах світу. Дані ВВП розвинутих країн світу свідчать, що більше 50% складає малий бізнес, тоді як в Україні малий бізнес становить лише 15-16% ВВП. Це пов'язано з тим, що в країнах лоцстрадянського простору, особливо в Україні, франчайзинг почав розвиватися з початку 80-х років минулого століття, в той час у світовій практиці цей метод розвитку бізнесу почав використовуватися більше 150 років тому.

Сьогодні ринок франчайзингових послуг у світі розширив межі діяльності, та пропонує співпрацю у таких сферах:

– сфера автосервісу та послуг автопрому;

– обсяги надання підприємницьких послуг у сфері економіки;

– сфера будівництва;

– сфера освітніх послуг;

зона відпочинку та розваг;
сфера послуг;
сфера косметичної промисловості та фармацевтики;
сфера домашнього господарства;

зона роздрібною торгівлі;
сфера IT-послуг;
інші види діяльності.
Більше 50% ринку франчайзингових послуг у світі займає торгівля, а саме

ресторани, заклади швидкого харчування, промислові та продовольчі магазини.

За даними FRANCHISE 500 Corporation на ринку послуги франчайзингу найбільш затребувані в наступних сферах (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Галузева структура франчайзингового ринку в світі в 2023 році. (%)
Примітка. Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).

Підсумовуючи вище сказане, можна зауважити, що франчайзинг існує як абсолютно нова форма бізнесу. Франчайзинг починається в середині 17 ст. і мав тривалий шлях розвитку. У результаті на сьогодні франчайзинг розглядається як один із найбезпечніших способів ведення бізнесу. Однак єдиного підходу до визначення терміну не існує.

1.2. Види та форми франчайзингу

В умовах сучасної економіки розвиток малого та середнього бізнесу є один із пріоритетних напрямів економічної діяльності в народному господарстві. Досвід європейських країн показує, що це одна з найпрогресивніших форм інтеграції малого та великого бізнесу—це франчайзинг.

Термін «франчайзинг» походить від англійського «franchising» — право, привілей, а термін "франшиза" походить від французького - пільга, привілей, тому є еквівалентними термінами. В Оксфордському словнику переклад з англійської мови (1933р.) відмічено, що франчайзинг — це всі права та свободи єпископства, надані їм королівською короною та привілеями, а франшиза — ярмарки, ринки та інші місця, призначені для торгівлі [12].

У Законі України «Про франчайзинг» (08.11.2001р.) №8241 термін франчайзинг визначається, що підприємницька діяльність, за якою на договірній основі одна сторона є (власник), який зобов'язується передати іншій стороні (користувачеві) за винагороду на певний визначений час комплекс прав на використання товарного знаку/бренду, фірмового найменування, послуг, технологічного процесу і спеціалізованого обладнання, комерційної інформації, що охороняється законом, а також інших передбачених договором об'єктів прав [46].

На основі аналізу було встановлено, що це франчайзингова діяльність функціонує більш ніж у 83 країнах світу та представлена в різних сферах бізнесу:

- ресторани та фаст-фуди;
- спортивна індустрія;
- кафе;
- дитячі центри та ін.

Цей тип відносин є різновидом взаємодії великих і малих суб'єктів бізнесу.

Франчайзер — це компанія, яка надає право користування: — торговою маркою; — знаком для послуги; — фірмовим найменуванням;

– послугою;
– технологічним процесом;
– спеціалізованим обладнанням;
– ноу-хау;

– комерційною інформацією, що охороняється законом, – інших передбачених договором об'єктів права інтелектуальної власності за певну суму грошей будуть передані іншій стороні право користування на певній території і на перед визначених умовах та на певний строк за під його торговою маркою

(рис 1.2):

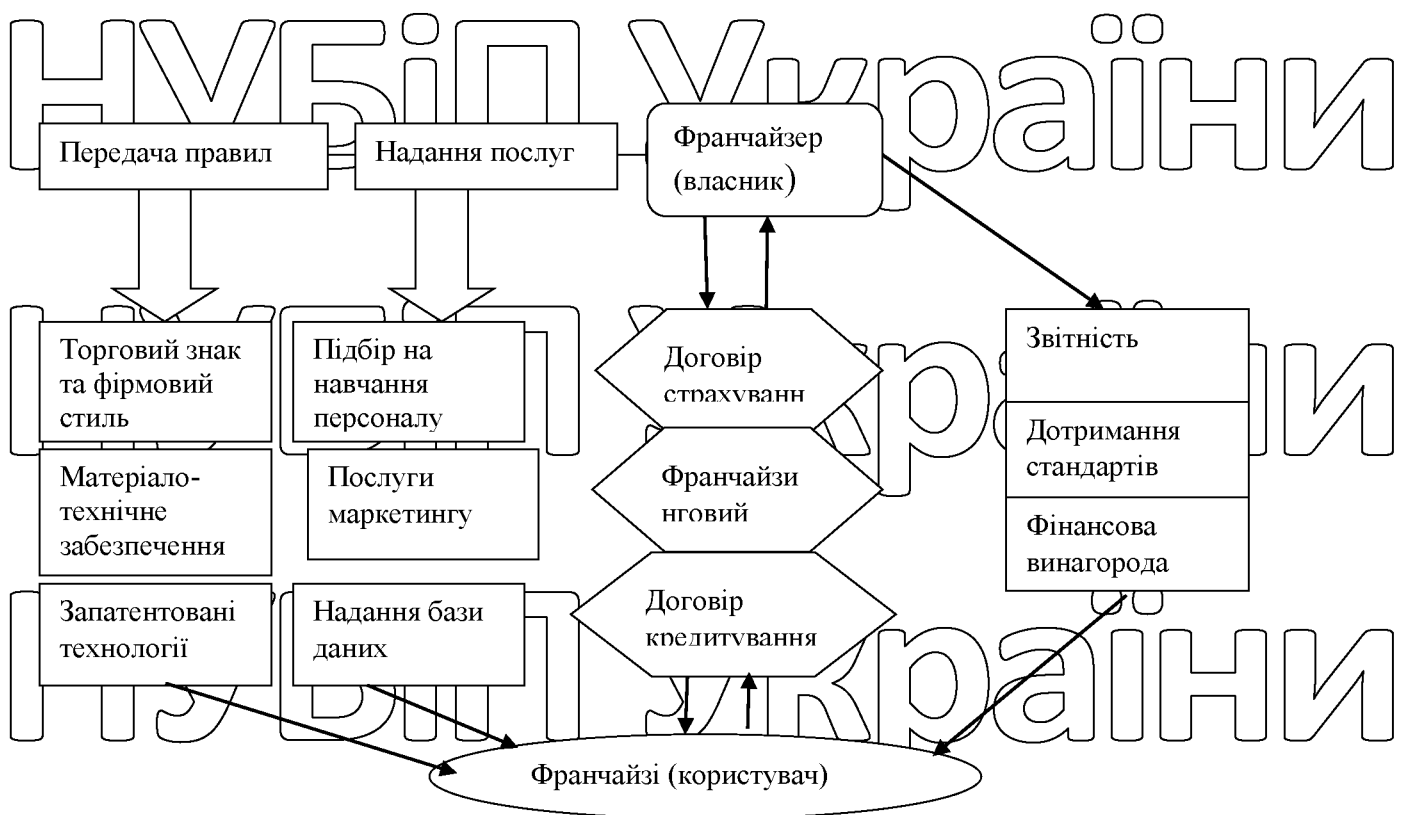


Рис. 1.2. Структура взаємодії суб'єктів франчайзингу.

Джерело: складено на основі даних [21]

Франчайзі — юридична або фізична особа, яка купує у франчайзера можливість права на комерційну діяльність під своєю торговою маркою і за його використання стягується плата за обслуговування (ліцензійний збір).

Відносини між двома сторонами мають певні права та обов'язки, які зазначено в договорі франшизи. Досягати взаємовигідне співробітництво з

використанням бізнес-моделі франшизи. Є багато способів постачати товари та послуги однакової та сталої якості до споживача, які, однак, у деяких аспектах схожі на франчайзинг.

Франчайзинг є сучасною формою і акумулює значні переваги. Для визначення сутності «франчайзингу» порівнюємо його з іншими формами маркетингу й збуту (табл. 1.1.-1.2.).

Таблиця 1.1.
Порівняння франшизи і найму персоналу

Поняття франшиза	Поняття найм
Подібності	Основні розходження
<ul style="list-style-type: none"> - Залежно від місцевих правил законодавство, майже будь-яке перевірити, що роботодавець виконує по відношенню до свого працівника, можна узгодити в договорі виборче право - Подібно до роботодавця, франчайзера часто вчиняє навчання тих, кого він обирає - Як і під час найму, часто виникає співучасть основне джерело доходу для Франчайзі 	<ul style="list-style-type: none"> - Існує кілька видів контролю персоналу, якого немає у франчайзера завжди можна застосувати по відношенню до франчайзі - Франчайзі часто заробляють великі інвестиції (або обіцянки їх зробити) з метою встановлення взаємовідносин - працівник цього не робить - Франчайзі має частку власності у франчайзинговий бізнес і прибуток, але й вони також беруть на себе ризики. Робочі нічого цього не роблять. - Роботодавець часто несе відповідальність за дії та упущення його працівників - франчайзер може нести відповідальність за дії своїх франчайзі лише для певних обставин

Джерело: складено на основі [13]

Головна відмінність франчайзингу від рекрутингу полягає в різних схемах контролю. На комфорт чи дискомфорт роботи в тій чи іншій системі також впливає законодавство країни, яке може накладати певні обмеження чи заборони [23].

Таблиця 1.2.

Характеристика франшизи та дистрибуторської діяльності

Поняття франшиза	Поняття дистрибуторська діяльність
Схожість	Розбіжності
Обидві системи будуються на договірних відносинах	Навчання франчайзі, роботі з покупцями більше приділяє франчайзер
Франчайзі й дистрибутор володіють знаннями щодо місцевого ринку та його клієнтури	Франчайзі працює з однією компанією; дистрибутор - з декількома компаніями
Обидві системи надають перевагу закупівлі оптом з подальшим продажем у роздріб	Оплата франчайзера може ґрунтуватися на вимогах, відмінних від основних, що використовується для оплати постачальнику дистрибутора

Джерело: складено на основі [13]

Основна відмінність франчайзингу від дистрибуції полягає в різному обсязі роботи, що виконується регіональним оператором і франчайзингом і ліцензуванням – діяльністю співробітництва сторін під час франчайзингу.

Франчайзинг є одним із найважливіших каналів поширення інноваційних знань, але цю інноваційність можна розглядати дwoяко. З одного боку, згідно з умовами договору франчайзингу передаються знання, бізнес-концепції та інші нематеріальні активи інноваційного характеру, а з іншого боку, франчайзинг сам по собі є інноваційним видом бізнесу.

Франчайзинг в більшості використовується в різних видах бізнесу. Він інтенсивно розвивається переважно в саме в таких галузях промисловості та сфери послуг (рис. 1.3)

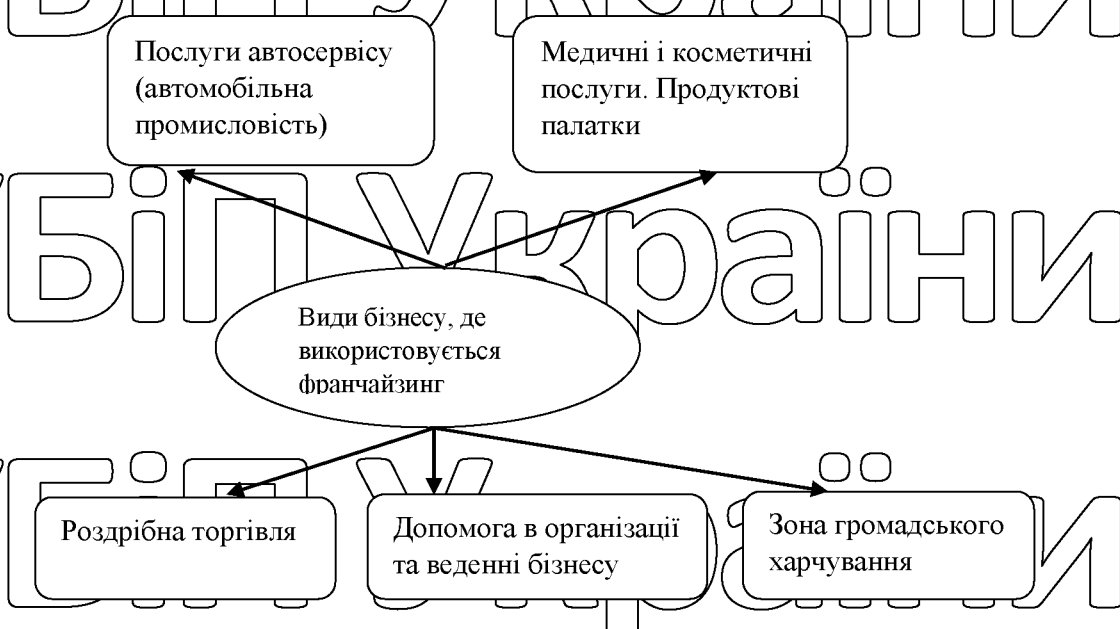


Рис. 1.3. Види бізнесу, де застосовується франчайзинг

Джерело: складено на основі [6]

На динамічний розвиток франчайзингу впливає його різноманітністю як за змістом, так і за галузевими та географічними ознаками. В економічній літературі наведені найбільш популярні види франчайзингу (рис. 1.4.):

НУБІП України

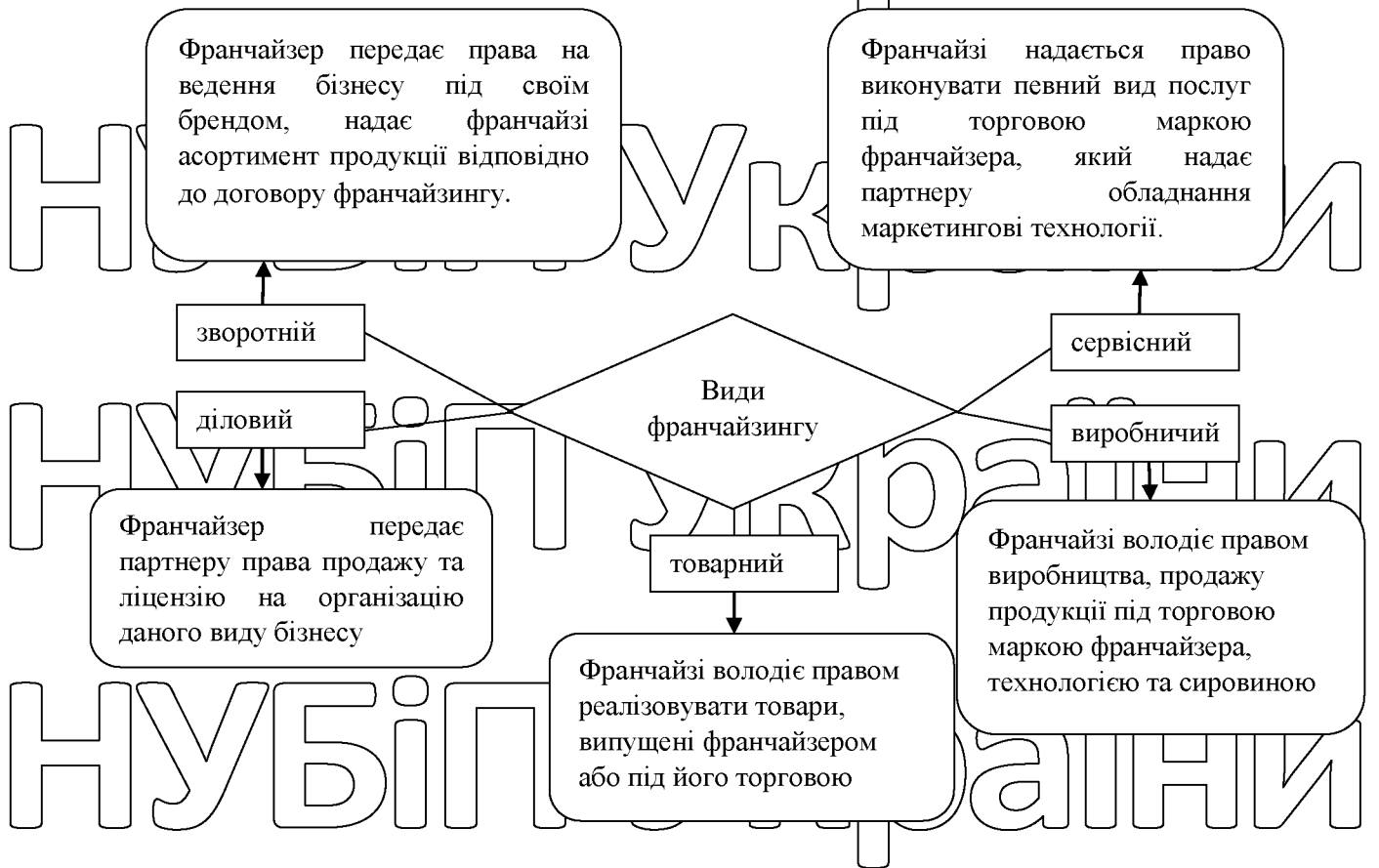


Рис. 1.4. Основні види франчайзингу

Джерело: складено на основі [21].

Товарний франчайзинг, який іноді називають «франчайзинг продукту (торгової назви)». Це вид франчайзингу у сфері торгівлі та реалізації готової продукції. У товарному франчайзингу саме франчайзер, як правило, є виробником, який продає готову продукцію або напівфабрикат роздрібному продавцю, який має франшизу. Продавець роздрібною торгівлі забезпечує передпродажне та після продажне обслуговування продукції франчайзера та відмовляється від продажу продукції конкурентів. Це правило необхідне для взаємовідносин між партнерами — франчайзером і франчайзі-дилером. Цей вид діяльності передбачає купівлю права на продаж товарів під своєю торговою маркою у провідної компанії. У цьому випадку франчайзі купує товари у франчайзера та перепродає їх від імені франчайзера. У деяких випадках

компанія-лідер бере участь в оплаті гарантійного обслуговування, відшкодуванні спільних витрат на рекламу.

Продуктовий франчайзинг зазвичай характеризується вузькою спеціалізацією франчайзера на продажу одного виду товарів і послуг. Типовою сферою застосування цієї форми договірних відносин є продаж і обслуговування вантажних і легкових автомобілів, роздрібна торгівля нафтопродуктами, безалкогольними напоями.

Метою даного виду діяльності є отримання від компанії-лідера права на продаж товарів під її торговою маркою. У цьому випадку франчайзі купує товари у франчайзера, а потім перепродає їх від імені франчайзера. У деяких випадках оплата гарантійного обслуговування та оплата витрат на спільну рекламу також пов'язані з компанією-лідером. В даний час цей вид франчайзингу використовується багатьма компаніями, наприклад, у виробництві автомобільних шин. На теперішній час у форматі «товар і торгова марка» припадає близько 30% усіх франчайзингових угод.

Виробничий або промисловий франчайзинг — це франчайзинг найбільш широко представлений у виробництві товарів. Найчастіше його застосовують у таких галузях, як: харчова промисловість, виробництво буд. матеріалів.

У цьому випадку компанія, яка володіє технологією виробництва продукту, продає сировину для виробництва на місцевий або регіональний завод (наприклад, завод з розливу безалкогольних напоїв). Якщо товари та послуги не мають торгових марок, вони не включаються в цю категорію франчайзингу.

За таких умов невелика компанія не тільки виступає під торговою маркою франчайзера і реалізує його продукцію та послуги, а й включається у весь цикл господарської діяльності великої корпорації, яка відповідає тим же вимогам, що до технологічного процесу, якості, навчання персоналу, виконання плану продажів та оперативної звітності. Ця форма передбачає тісний контакт між франчайзером і франчайзі, детальну регламентацію діяльності та високий ступінь відповідальності малого бізнесу.

НУВБІП УКРАЇНИ

Цей вид франчайзингу найбільше представлений у виробництві безалкогольних напоїв. Кожен з місцевих або регіональних заводів з розливу та пакування є франчайзі материнської компанії – наприклад, Coca Cola, Pepsi та інші продають концентрати та інші продукти, необхідні для виробництва, місцевим розливним компаніям, які потім змішують концентрати з іншими інгредієнтами та розливають їх у пляшки або консервують для розповсюдження місцевим роздрібним торговцям. Зрозуміло, що продукт в Нью-Йорку не повинен відрізнитися від продукту в Україні.

Сервісний вид має такі особливості: франчайзер передає свої ноу-хау франчайзі у вигляді рецептів і процедур надання певного виду послуги у фірмових сервісних центрах під одним брендом і стандартами обслуговування. Прикладом сервісного франчайзингу є мережа перукарень. При зворотному франчайзингу виробник надає франчайзі весь асортимент товарів відповідно до договору про комерційне представництво. З іншого боку, франчайзі отримують фінансову винагороду за свою діяльність відповідно до результатів продажів, зазначених у договорі франчайзингу.

НУВБІП УКРАЇНИ

Діловий франчайзинг називають «франчайзинг бізнес-формату». Таким чином франчайзер продає ліцензію приватним особам або іншим компаніям на право відкривати магазини для продажу набору продуктів і послуг у рамках франшизи клієнтам. Франчайзі сплачує регулярні збори, а також робить внесок у рекламний фонд, контрольований франчайзером. Франчайзер може здавати франчайзі в оренду основні засоби, пропонувати йому фінансування, також може виступати постачальником для своїх франчайзі.

НУВБІП УКРАЇНИ

«Бізнес-формат» найчастіше застосовується в організації підприємств швидкого харчування, готельному бізнесі, роздрібній торгівлі промисловими товарами, бізнес-послугах, ріелторського бізнесу.

НУВБІП УКРАЇНИ

Для даної форми існують також певні національні моделі франчайзингу: в американській моделі основний акцент робиться на тому, що франчайзинг — це система договірних відносин, яка використовується переважно у сфері розповсюдження товарів і послуг, Французька модель франчайзингу практично

така ж, як і американська, з тією різницею, що оплата за поточне управління та навчання, а також комісії за маркетинг та продаж є фіксованою сумою, а право на використання торгової марки необмежене на термін дії договору, але закріплюється за франчайзі назавжди; Італійська модель франчайзингу передбачає, що франчайзер надає франчайзі виключне право виробляти та продавати певні товари та послуги під його торговою маркою на певному ринку. В економічній літературі описують такі форми оплати (види франчайзингових платежів) за франчайзинг (рис. 1.5):

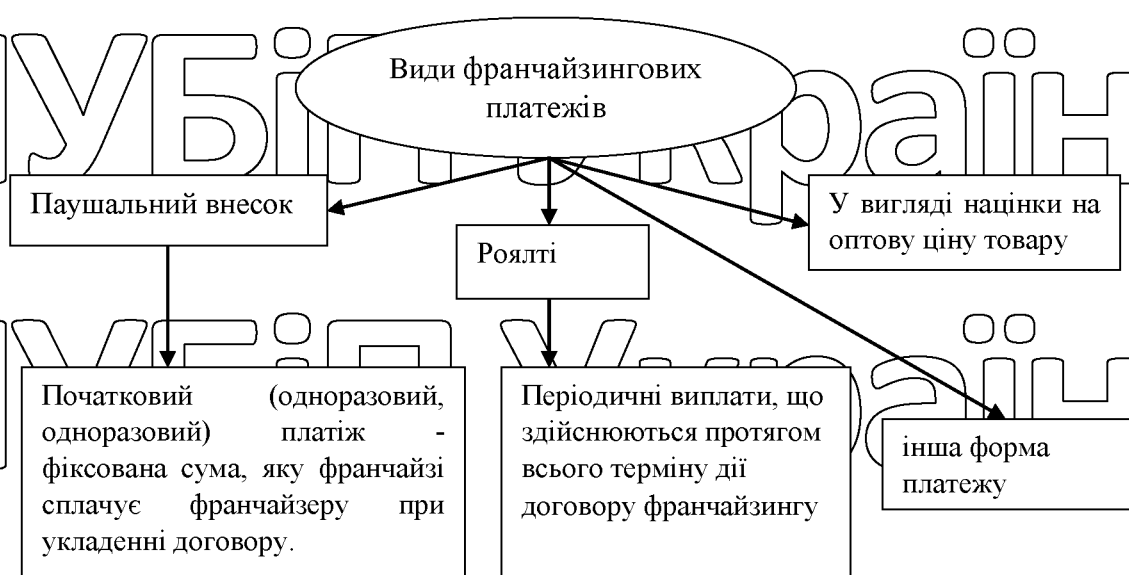


Рис. 1.5. Види франчайзингових платежів

Джерело: складено на основі [21].

Перший платіж — це паушальна сума (платіж), яка в літературі називається «ціною франшизи». Розмір паушальної суми для кожного виду франшизи може істотно відрізнятись під впливом різних факторів, які визначаються витратами, необхідними для виходу нового бізнесу на ринок. Схема розрахунку фіксованої винагороди регулюється кожним франчайзером, виходячи з таких факторів, як: розмір інвестицій у бізнес, популярність бренду, розмір допомоги, що надається франчайзі.

Роялті за франшизу — це періодичні платежі за використання авторських прав франчайзера. Розмір ліцензійної плати зазвичай вимірюється у відсотках і залежить від таких факторів: обсяги продажів по франшизі, набору додаткових

послуг, що надаються франчайзером; необхідність компенсації витрат франчайзера.

Форми виплат роялті:

1. Регулярні (щотижневі, щомісячні) відрахування в розмірі фіксованого відсотка від обсягу продажу;
2. Фіксована (місячна, річна) плата;
3. Надбавка до вартості сировини, матеріалів і комплектуючих (залежно від їх доставки).

Вибір форми оплати залежить від ступеня розвитку франчайзингової мережі, фінансових можливостей франчайзі та фінансових потреб франчайзера [14].

Основними джерелами доходу франчайзера є:

- фіксовані платежі для нових франчайзі;
- ліцензійні збори;
- надбавка до оптової ціни товарів (матеріалів);
- винагорода за вибір приміщення та обладнання для франчайзі;
- франчайзингові збори за рекламу, маркетинг;
- додаткові платежі.

Додаткові платежі - договірні платежі, спрямовані на покриття вартості додаткових послуг, таких як:

- додаткові освітні послуги для франчайзі, найманих працівників.
- Франчайзер надає освітні послуги для франчайзі на початковому етапі створення бізнесу. Це обов'язкова послуга.

- орендна плата. Франчайзер може надавати франчайзі нерухомість у вигляді довгострокових активів і землі, передавати їх в оренду. Природно, що в цьому випадку франчайзер повинен володіти майном, а франчайзі повинен платити орендну плату;

- посередницькі послуги. Франчайзер може виступати посередником між постачальниками обладнання та інших основних фондів, необхідних для організації бізнесу, а також матеріальних ресурсів, необхідних для нормального функціонування бізнесу, які є власниками франшизи;

– фінансово-кредитні послуги. Дуже часто франчайзі, особливо на етапі організації або розширення бізнесу, потребують кредитів або додаткових фінансових послуг. Щоб отримати такі послуги, він може звернутися за допомогою до франчайзера, який допоможе йому зв'язатися з фінансовими організаціями, допоможе вибрати надійний банк, фонд або інший інвестор, може

виступати гарантом або надавати іншу допомогу. Така послуга завжди платна;

– передача (продаж, успадкування) франшизи. Франчайзер може захотіти або вимагати передати франшизу іншому власнику (продати, успадкувати). Таке

бажання є цілком законним, оскільки франчайзі є самостійною юридичною

особою і власником власного бізнесу. Однак він використовує інтелектуальну власність франчайзера, яка невіддільна від бізнесу. При передачі бізнесу франчайзер має право вимагати від нового власника виконання стандартних вимог до франчайзі, проходження навчання тощо.

Таким чином, система франчайзингового бізнесу охоплює величезний спектр можливостей як для франчайзі, так і для франчайзера. Усі зазначені види франчайзингового бізнесу успішно розвиваються на зовнішньому та внутрішньому ринках, але найбільшій популярності набув бізнес-формат. Тому необхідно визначити основних учасників ринку та чинники розвитку франчайзингу.

1.3. Методика застосування концепції франчайзингу на підприємстві, його переваги та недоліки

Функціонування франчайзингу як системи можливе лише за наявності двох складових. З одного боку, франчайзер, як власник торгової марки або технології. З іншого боку, це франчайзі (оператор) — особа, яка за певних умов отримує право на використання цієї торгової марки чи технології. Обидві ці складові необхідні і однаково важливі.

Для відкриття власної справи підприємці можуть скористатися одним із трьох способів: створення підприємства «з нуля», купівля готового підприємства та відкриття бізнесу під уже відомим брендом на основі укладення договору

франшизи. Останній спосіб дозволяє мінімізувати бізнес-ризик, співпрацюючи з досвідченим партнером.

Обидві сторони зацікавлені в успішному функціонуванні новоствореного бізнесу, адже від ефективної роботи залежить репутація франчайзера. Для підтримки успіху франчайзингового бізнесу франчайзер надає комплекс послуг, таких як: навчання співробітників, консультації з технічних та організаційних питань, маркетингові заходи (просування продукції, реклама), допомога в придбанні (оренда) землі, планування, будівництво та проектування приміщень, участь у переговорах з постачальниками обладнання, матеріалів, товарів[40].

Варто зазначити, що створення нового бізнесу за допомогою франчайзингової мережі є трудомісткою справою з точки зору розвитку, і франчайзер не повинен ставити занадто швидке зростання мережі на перше місце у своїх стратегічних планах, компенсуючи його витрати на розвиток франчайзингової системи за рахунок більшої кількості проданих франшиз.

Основними завданнями при реалізації стратегії розвитку мережі повинні бути залучення капіталу, створення іміджу бренду і популярності мережі в цілому. Стабільний прибуток франчайзер зможе отримувати лише тільки за рахунок добре вибудованої мережі, яка ще потребує беззбитковості в процесі роботи, що зазвичай вимагає досить тривалого періоду часу. У будь-якому бізнесі, а тим більше у франчайзингу, людський фактор відіграє одну із самих важливих ролей, тому франчайзер повинен з великою відповідальністю підійти до створення профілю потенційного франчайзі задовго до початку продажу франшиз, враховуючи менталітет і той факт, що ідеальні франчайзі (як і франчайзерів) немає.

Відносини між франчайзером і франчайзі не можна назвати просто партнерством або бізнесом, вони завжди повинні бути в балансі, підтримуваному взаємною довірою, рівністю і взаємною відповідальністю, які забезпечують взаємну фінансову вигоду. Одним з найскладніших частин відкриття будь-якого нового бізнесу є пошук ваших перших клієнтів, що є однією з причин, чому багато людей звертаються до франчайзингу. Коли ви купуєте франшизу, ви

матимете можливість уникнути роботи, пов'язаної з маркетингом і брендингом нового бізнесу, невідомої справи.

Інвестування у франшизу забезпечує доступ до усталеної бази лояльних клієнтів і потенційних співробітників. Купівля відомого та пізнаваного бренду може забезпечити швидкий шлях до прибутковості та зацікавити клієнтів і потенційних працівників з першого дня.

Франшизи є більш надійними інвестиціями, ніж стартапи, оскільки вони мають підтримку корпорації. Але, як і будь-який бізнес, розвиток франчайзингу має як позитивні, так і негативні фактори для обох сторін. Подивимося, які переваги отримають вони будуть мати і які недоліки чекають їх на шляху (таблиця 1.3.)

Таблиця 1.3.
Переваги та недоліки франчайзингової діяльності для його учасників

	Для франчайзера	Для франчайзі
Переваги	1. Швидке розширення бізнесу на нові ринки з мінімальними власними витратами	1. Можливість розпочати власний бізнес
	2. Зменшення фінансових ризиків (власний капітал мінімально залучається до розширення бізнесу)	2. Ведення бізнесу під відомим брендом, що певною мірою гарантує успіх і знижує ризик банкрутства
	3. Можливість реалізовувати товари та послуги у віддалених районах та здійснювати територіальний розподіл ринку з метою обмеження конкуренції між франчайзі без порушення антимонопольного законодавства	3. Торгова марка дозволяє використовувати рекламну підтримку франчайзера
	4. Отримайте додатковий дохід, використовуючи власний бренд	4. Вивчення досвіду та використання знань франчайзера, можливість отримання від нього підтримки
	5. Регулювання і контроль якості ведення бізнесу	5. Можливість гарантованого отримання товару та інших необхідних елементів для безперервної роботи
	6. Свобода від необхідності оперативного управління	6. Полегшення доступу до кредитних ресурсів, оскільки франчайзер може виступати гарантом за кредитами
Недоліки	1. Неможливість швидко і безболісно завершити роботу з франчайзі	1. Обмеження економічної свободи та ініціативи
	2. Вплив нестандартних франчайзі на ділову репутацію	2. Неможливість швидкого виходу із бізнесу
	3. Складність збереження конфіденційності та комерційної таємниці	3. Залежність від фінансової стабільності франчайзера

НУБІП УКРАЇНИ

через невизначеність об'єкта інтелектуальної власності

Джерело: складено на основі [2], [6], [24]

Франчайзинг як форма господарської взаємодії великого і малого бізнесу має певні переваги для франчайзера:

НУБІП УКРАЇНИ

- зорієнтованість франчайзингу на успіх своїх учасників — це те, що відрізняє його від інших бізнес-концепцій. Відмінною ознакою франшизи є не продукт або послуга як така, а якість системи;

НУБІП УКРАЇНИ

- значні можливості для підприємців. Ця система дозволяє вести успішний бізнес, навіть якщо він невеликий, надаючи йому великі можливості для розвитку, не змушуючи вас жертвувати власністю;

НУБІП УКРАЇНИ

- швидке розширення бізнесу без потреби в кредитах і без серйозних фінансових зобов'язань. Розширення бізнесу завдяки збільшенню мережі відділень бізнес виходить на нові ринки з мінімальними власними витратами.

НУБІП УКРАЇНИ

При цьому майно власника бренду бере участь у розширенні бізнесу мінімально:

- дохід Франчайзер отримує гроші за передачу права користування брендом, а також щомісячні відрахування - роялті. Роялті є фіксованими або у вигляді відсотка від доходу партнера;

НУБІП УКРАЇНИ

- варіанти контролю якості. На прикладі роботи франшиз можна стежити за якістю самої мережі, вносити зміни за допомогою інновацій, аналізувати особливості та закономірності, що залежать від регіону чи інших факторів. Це безпосередньо допомагає в розвитку мережі;

НУБІП УКРАЇНИ

- ефективніший контроль виробника за реалізацією своєї продукції порівняно з іншими методами;

НУБІП УКРАЇНИ

- мінімізація ризиків, пов'язаних із відкриттям нової справи;
- використання чужого досвіду, набутого методом проб і помилок;
- економія витрат на рекламу та інші маркетингові витрати;

НУБІП УКРАЇНИ

- запозичення управлінського досвіду щодо шляхів мінімізації податків тощо.

Основними перевагами франчайзингової діяльності для франчайзі є:

можливість відкрити власну справу. Франчайзер з достатнім досвідом забезпечує інформаційну підтримку та надає повний перелік документів щодо створення франшизи. Маючи необхідні інструменти для ведення бізнесу, бізнес можна розширити відносно швидко, що гарантує успіх при порівняно невеликих початкових інвестиціях в організацію та знижує ризик банкрутства;

— реклама - розкручуючи свій бренд, власник мережі також рекламує філії. У більшості випадків франчайзі використовує маркетингову політику власника підприємства та рекламні плакати;

— легкий доступ до кредитних ресурсів. Франчайзер зацікавлений у тому, щоб його відділення працювали ефективно, допомагаючи вирішувати всі нагальні потреби та питання. Купуючи франшизу певного бренду, франчайзі автоматично отримує не тільки лояльність клієнтів до свого бізнесу, але й більше можливостей доступу до джерел кредитування для свого бізнесу;

Недоліки франчайзингової діяльності для франчайзера:

— вплив на ділову репутацію. Необхідно організувати постійну підтримку франчайзі, а також контролювати їх роботу. Відділення в інших регіонах і містах контролювати складніше - можна не помітити серйозну помилку франчайзі, що позначиться на репутації мережі [41].

— відсутність приватності. Купуючи франшизу, франчайзі ознайомиться з комерційною таємницею мережі. Незважаючи на санкції, які вводить українське законодавство за розголошення таємниці, певний ризик все ж є.

Основні недоліки франчайзингової діяльності для франчайзі є:

— Обмеження економічної свободи. Франчайзі повинен організувати бізнес відповідно до політики компанії. Неможливо включити в асортимент нову послугу або товар, який не входить до загального переліку. Франчайзі не може продати бізнес, відкритий за франшизою, самостійно вибирає постачальників. Іноді навіть приміщення і працівників підбирає штаб [41].

— Неможливість швидкого виходу з бізнесу. Розірвати франшизу непросто, адже договір зазвичай укладається на фіксований термін. За дострокове розірвання передбачені штрафи.

Тому такий вид діяльності, як франшиза - це простий спосіб відкрити успішний бізнес для підприємців - початківців, а для великих підприємств (франчайзерів) - зручний варіант для розширення компанії.

Міжнародний досвід впровадження франчайзингової мережі підтверджує функціонування різноманітних форм організації бізнесу, які передбачають використання різних видів франчайзингу. На Рис. 1.6 наведено класифікацію видів франчайзингу за різними ознаками.

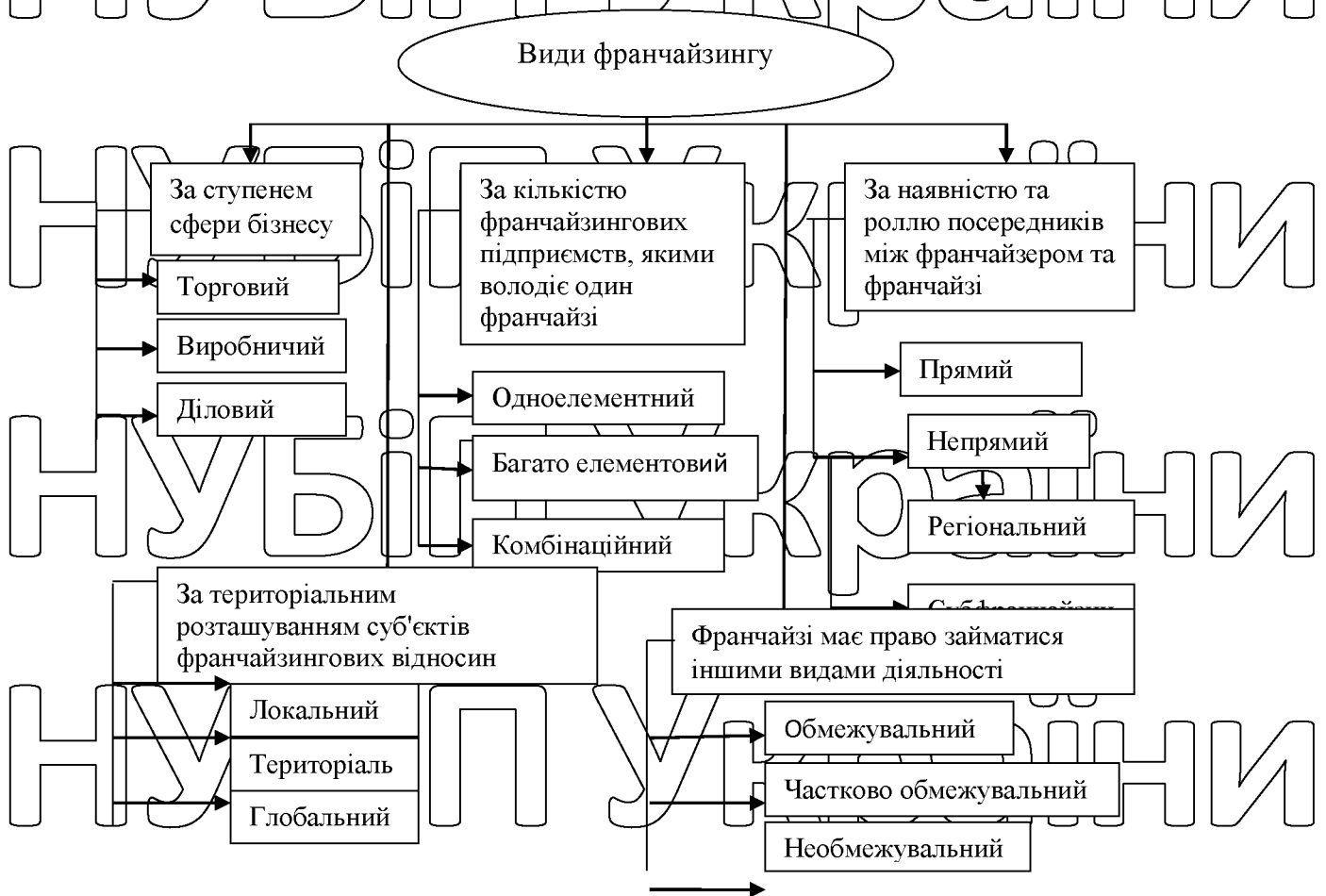


Рис. 1.6. Класифікація видів франчайзингу.

Джерело: складено на основі [8], [23]

За сферою діяльності, в якій використовується франчайзинг, розрізняють торговий, виробничий і сервісний франчайзинг:

- для торгового характерна лише торгівля товарами певної марки;
- при виробничому франчайзингу передаються права на використання окремих технологій;

- франчайзинг послуг (бізнес) передбачає передачу на використання певних специфічних навичок для просування послуг певної торгової марки.

За територіальним розподілом франчайзинг поділяється на локальний, регіональний і глобальний. Локальні характерні для невеликих мереж, орієнтованих на розвиток в межах одного чи кількох міст, тоді як регіональні можуть охоплювати територію однієї чи кількох країн.

Глобальний франчайзинг - це франшиза, мережа якої має філії в багатьох країнах і на континентах. Під мережею ми маємо на увазі два або більше підприємств, які використовують ту саму франшизу.

Франчайзер і франчайзі мають різний ступінь зацікавленості у використанні можливостей франчайзингу (Табл. 1.4.):

Таблиця 1.4.

Баланс інтересів суб'єктів франчайзингу

Область зацікавленості	Ступінь зацікавленості	
	Франчайзера	Франчайзі
1. Розширення виробництва та ринків збуту.	Висока зацікавленість	Висока зацікавленість
2. Зміцнення репутації та іміджу франчайзера	Висока зацікавленість	Низька зацікавленість
3. Зміцнення репутації та іміджу франчайзі.	Низька зацікавленість	Висока зацікавленість
4. Передача права власності на інтелектуальну власність франчайзі та надання послуг	Висока зацікавленість	Низька зацікавленість
5. Плата за користування правами та послугами	Низька зацікавленість	Висока зацікавленість

Джерело: складено на основі [24]

Франчайзер і франчайзі зацікавлені в розширеному збуті товарів:

– франчайзери, збільшуючи обсяги продажів, збільшують і свої доходи, хоча гонорари франчайзера теж зростають, але їх зростання значно поступається додатковому доходу. При цьому зростання обсягів продажів дає змогу випереджати прибуток;

- для франчайзера збільшення продажу товару означає збільшення відрахувань, що є джерелом розширення франчайзингової системи і, як наслідок, можливістю отримання нового доходу. Але франчайзер дуже зацікавлений у зміцненні своєї

репутації і, як наслідок, у зміцненні торгової марки, імідж франчайзі для нього не настільки важливий. Інтереси франчайзі прямо протилежні, він дуже турбується про власну репутацію, меншою мірою про інтереси франчайзера.

Однак, якщо розібратися в питанні глибше, то імідж франчайзера і франчайзі тісно пов'язані. Репутація та імідж франчайзера фактично складається з авторитету франчайзі. Споживач здебільшого має справу з франчайзі, а франчайзер для нього – це лише назва. Якщо імідж франчайзі падає, це позначається на іміджі франчайзера і, що неприємно, на іміджі інших франчайзі.

Все це в підсумку призводить до падіння іміджу всієї франчайзингової мережі.

За кількістю підприємств, що належать одному франчайзі, розрізняють такі види франчайзингу:

- один елемент;
- багатоелементні;
- комбінування.

Франчайзинг окремої одиниці означає, що франчайзі надається право відкрити лише один франчайзинговий бізнес за вказаною адресою. У цьому випадку між учасниками франчайзингових відносин укладається такий вид договору франчайзингу, як договір про функціонування франшизи з одного простору [9].

За умов багатоелементного франчайзингу франчайзі має право відкрити більше одного бізнесу на певній території, а всі умови щодо розташування визначаються відповідно до договору.

Комбінований франчайзинг передбачає використання різних франшиз на одній території. Окремий франчайзі володіє лише частиною активів одного суб'єкта господарювання. Прикладом комбінованого франчайзингу може бути продаж напоїв «Кока-кола» в ресторанах швидкого харчування.

Франчайзингова діяльність реалізується в різних формах і може бути поділена в залежності від обов'язків сторін франчайзингу.

Існують такі форми організації франчайзингу, як:

- прямі;

- непрямі;
- регіональний;
- субфранчайзинг.

НУВБІП України

Прямий франчайзинг - відносини між сторонами, які уклали договір франчайзингу, передбачають пряме спілкування. Тобто франчайзер постачає продукцію, впроваджує рекламу, маркетингову політику підприємства франчайзі. Цю модель зручно використовувати, коли обидві сторони знаходяться територіально близько один до одного, наприклад, в межах одного регіону або країни.

НУВБІП України

Якщо одна з них знаходиться на значній відстані, то контроль ускладнюється і франчайзер часто вдається до допомоги посередників, яким делегована функція нагляду. Для цього використовуються такі моделі франчайзингу [7].

НУВБІП України

Послідовний франчайзинг — форма організації франчайзингу, що характеризується поступовим укладенням кількох договорів. Але франчайзі повинен на прикладі одного з підприємств показати, наскільки сумлінно він виконує всі умови угоди. Після цього франчайзер поступово укладає подібні договори.

НУВБІП України

Регіональний франчайзинг передбачає повноцінний розвиток територіальної зони. У цьому випадку франчайзі виступає так званий девелопер території. На підставі укладеного договору він повинен у визначений термін відкрити певну кількість торгових точок для реалізації продукції чи послуг франчайзера на чітко визначеній території. Крім того, сам розробник не має права спочатку використовувати технологію та торгову марку франчайзера. Він може її отримати, коли знайде і домовиться з субфраншизою про відкриття конкретної точки. Така форма співпраці дозволяє франчайзі часто делегувати функції управління та контролю посередника, але при цьому досягати поставлених цілей щодо розширення ринків збуту [7].

НУВБІП України

Іншою формою співпраці є субфранчайзинг. Ця форма дозволяє передавати певні права франчайзі, наприклад право перепродажу третім особам, що може допомогти досягти найкращих результатів. Субфранчайзинг дає можливість розширити територію

НУВБІП України

НУВБІП України

діяльності франчайзі та перекласти частину відповідальності за розвиток мережі на франчайзі-в регіони. При цьому всі доходи та ліцензійні збори розподіляються між франчайзі та франчайзером [6].

Франчайзинг може мати національний характер. Національною можна назвати франчайзингову мережу, яка поширюється в межах однієї країни, а міжнародною визнається франшиза, мережа якої має представників у багатьох країнах.

Франшиза може бути інструментом для розвитку мережі. І це не тільки завдяки тому, що вона є носієм технологій і ноу-хау, на яких базується бізнес.

Може використовуватися як гарантія під повернення кредиту.

Найважливішим елементом організації франчайзингової системи є збалансованість доходів і витрат франчайзера і франчайзі таким чином, щоб вони покривали доходами свої витрати, отримували прибуток і завдяки цьому мали можливість розвиватися.

Основні завдання фінансової діяльності: вибір оптимальних форм фінансування, структури капіталу підприємства та напрямів його використання з метою забезпечення стабільно високої прибутковості, своєчасного вирівнювання доходів та витрат платіжних засобів, підтримки належної ліквідності, а також своєчасні виплати.

Будь-яка діяльність здійснюється за рахунок [22]:

– власні фінансові кошти суб'єктів господарювання, грошові внески громадян та юридичних осіб;

– позикові кошти (облігаційні позики, банківські та бюджетні позики);

– безоплатні та благодійні внески, пожертви підприємств, установ, організацій та громадян;

– позабюджетні кошти;

– кошти Фонду розвитку України, які створюються за рахунок відрахувань

від суб'єктів господарювання незалежно від форм власності;

– іноземні інвестиції;

– інші джерела, не заборонені законодавством України.

За джерелами витрат фінансування поділяється на внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішнє фінансування здійснюється за рахунок коштів, отриманих від діяльності самого підприємства: прибутку, амортизаційних відрахувань, виручки від продажу чи здачі в оренду майна. При зовнішньому фінансуванні

використовуються кошти, не пов'язані з діяльністю підприємства: внески власників до статутного фонду, позики, зобов'язання боржників, державні субсидії тощо.

Також розрізняють фінансування за рахунок власних і позикових коштів.

Важливою формою фінансування є кредит - погашена позика грошей або інших цінностей на певний термін. Залучення кредиту розширює фінансові можливості підприємства, але водночас створює ризик, пов'язаний з необхідністю погашення боргів у майбутньому та сплати відсотків за користування позиковими коштами.

З фінансової точки зору показник товарообігу мережі часто використовується для порівняння кількох подібних концепцій [21]. Це сума обороту всіх його точок за певний період, настр без ПДВ і знижок, наданих кінцевому споживачеві. Цей показник відображає успішність концепції, її поширеність на певній території і може бути основою для визначення динаміки зростання мережі [23].

Для порівняння окремих франшиз використовуються показники вступної плати та вартості входу в мережу. Для порівняння цих показників важливо також порівняти набір послуг, прав і матеріальних цінностей, які передаються франчайзі після його оплати в тій чи іншій мережі. Якщо елементи франшизи істотно відрізняються, то суми стають непорівнянними.

Основними показниками оцінки розвитку франчайзингу є [40]:

- кількість франчайзерів на ринку в цілому та в окремих секторах,
- кількість точок у мережах франчайзера,
- темпи зростання відповідних сум,
- кількість регіонів України, охоплених діяльністю франчайзерів у цілому та окремих мереж,
- членство в Асоціації франчайзингу,

НУБІП УКРАЇНИ

- присутність іноземних франчайзерів на ринку України та вихід національних мереж за кордон,
- наявність інформації про франшизи в каталогах Асоціації франчайзингу, Franch.biz та інших консультантів,

НУБІП УКРАЇНИ

- участь франчайзерів у виставці «Франчайзинг»,
- розвиток ринкової інфраструктури,
- наявність окремої премії в галузі.

Серед перспективних показників для оцінки розвитку ринку франчайзингу

НУБІП УКРАЇНИ

Асоціація франчайзингу вносить у Доктрину «Франчайзинг 2030»:

- частку ВВП, створену франчайзинговими мережами, у загальному ВВП країни,
- частку податків, сплачених франчайзинговими мережами, від загальної суми податкових надходжень у країні.

НУБІП УКРАЇНИ

- кількість зайнятих на ринку франчайзингу.

Завдання для індустрії франчайзингу та академічної спільноти полягає в тому, щоб провести аналіз глобальних і місцевих ринків франчайзингу. У світі розроблено багато інструментів оцінки ринку, обговорюється природа та масштаби ринків.

НУБІП УКРАЇНИ

Однією з найрозвиненіших форм інтеграції бізнесу є франчайзинг. Франчайзинг - це діяльність, яка передбачає певну оплату (фіксований платіж або ліцензійна плата) права на використання торгової марки або інші об'єкти інтелектуальної власності франчайзера для цілей продуктивності певного виду підприємницької діяльності на обмеженій території продовж певного часу із суворим дотриманням вимог франчайзера щодо управління бізнесом. У сучасному світі франчайзинг розвивається динамічно, діяльність його обумовлена галузевою різноманітністю і географічними особливостями. До основних видів згідно літератури включають такі: виробничий, товарний, сервісний, зворотний, діловий.

НУБІП УКРАЇНИ

Встановлено, що в успішній операції зацікавлені обидві сторони новоствореної компанії, адже від ефективної роботи залежить репутація

компанії-власника. Як і будь-який бізнес, франчайзинг має як позитивні, так і негативні фактори для обох сторін. До переваг, які впливають на використання франчайзингу – передбачає – для франчайзера: розширення бізнесу з мінімум власних витрат та отримання додаткового доходу за допомогою використання власного бренду; для франчайзі: можливість почати власну справу з меншим ризиком банкрутства та використання досвіду партнерів. Але і є багато недоліків, серед яких головні: для франчайзера - вплив на репутацію бізнесу; для франчайзі – обмеження економічної свободи.

Оцінка розвитку франчайзингу відбувається відповідно до таких показників як: кількість франчайзерів на всьому ринку та за окремими галузями, кількість точок у мережах франчайзера, темпи зростання відповідальних кількостей, кількість регіонів України, в яких здійснюють діяльність франчайзери в загальному та в окремих мережах, членство в Асоціації франчайзингу, наявність іноземних франчайзерів на ринку України та вихідні національні мережі за кордоном.

Розділ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ У ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «MCDONALD'S»

2.1 Дослідження розвитку ринку франчайзингових послуг

Франчайзинг давно визнаний у світі є однією з найзручніших моделей для розвитку малого та середнього підприємництва. Це дозволяє знизити ризик виникнення бізнесу підприємцям, які тільки починають розвиватися. Для працюючого власника бізнесу не потрібно створювати бренд з нуля, витратити величезні кошти на франшизу, створення та просування продукту чи послуги, це все робить франчайзер. Так у багатьох країнах франчайзинг став рушійною силою економіки і стимулює постійний стимул внутрішньому розвитку.

В умовах зростання сучасної конкуренції виникають франчайзингові відносини вони є перспективним джерелом розвитку бізнесу та економічно вигідними для країни, створюють нові робочі місця, сприяють використанню сучасних технологій, що підвищує розвиток в підприємницькій діяльності. Такі всесвітньо відомі гіганти, як McDonalds, ZARA, Subway, Shell, Singer стали успішними завдяки системі франшизи. Згідно моніторингу даних Міжнародної асоціації франчайзингу [34], обсяг світового ринку франчайзингу в 2022 році становив 827 млрд. доларів США.

Внаслідок пандемії COVID-19, багато компаній, у тому числі ті, що працюють у сфері франчайзингу зазнали збитків і скоротили обсяги бізнесу. Але після при зупинку у 2020 році франчайзингове виробництво значно відновилося у 2021 році, збільшилось більше ніж на 16% і сягало майже 788 млрд дол. Франчайзинг 2022 році продовжив зростання на 2,2% і досяг загальних 860, 175 франчайзингових підприємств, що на 16,866 більше, ніж у 2021 році [2], [43].

Сьогодні світовий ринок франчайзингу зростає і вважається одним із найбільш перспективні (Рис 2.1.):

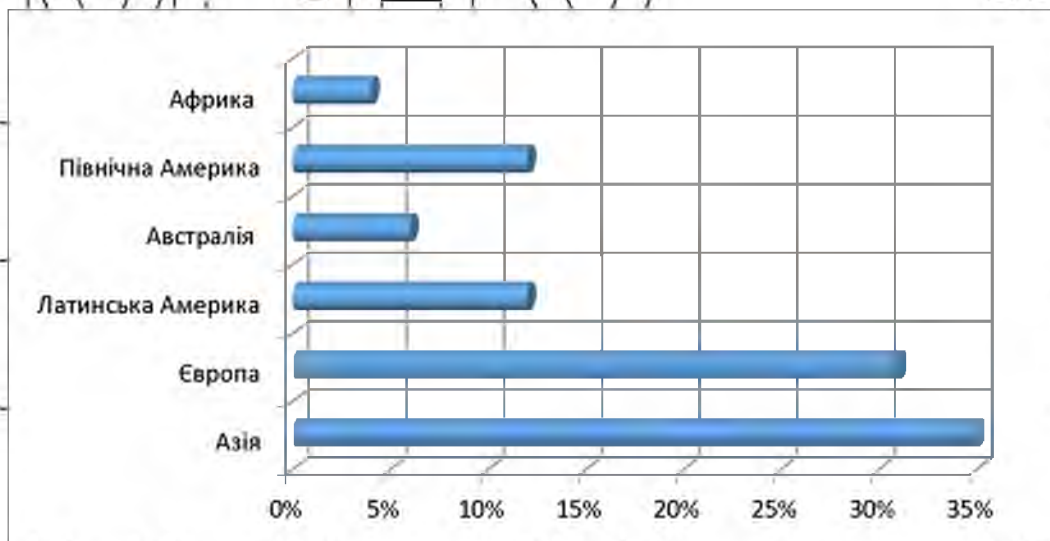


Рис. 2.1. Регіональна структура франчайзингу в світі в 2022 році, (%)

Примітка. Побудовано автором за даними [34]

По-перше, Азія є найбільш розвиненим франчайзинговим ринком у світі майже половина ринку (35%). Це свідчить про високу конкуренцію та зрілість ринку, а також про значну кількість відомих і успішних франчайзингових брендів, які мають коріння в Азії.

По-друге, Європа також є важливим регіоном у світі франчайзингу, займає близько 31% ринку. Це може бути пов'язано з великою кількістю Європейських країн з високим рівнем економічного розвитку та конкурентоспроможністю.

По-третє, Північна та Латинська Америка є третіми за важливістю регіонами

світового ринку франчайзингу, які загалом займають 24% ринку. Може бути завдяки значному економічному розвитку таких країн, як Японія, Китай та Індія, які мають велику кількість успішних франчайзингових компаній.

По-четверте, Африка та Близький Схід становлять менше 5% франчайзингового ринку разом. Причиною можуть бути економічні та політичні проблеми нестабільності у деяких країнах цих регіонів.

На початок 2023 року найбільшою організацією у світі - Міжнародна Асоціація франчайзингу (IFA) надала дані прогнозів на цей рік [5].

У 2023 році і далі економіка спиратиметься на франчайзинговий бізнес, сприятиме поточному економічному відновленню, підвищенню довіри споживачів та підвищенню морального духу серед власників малого бізнесу. Завдяки унікальній бізнес-моделі франчайзинг служить економічним катализатором у штатах і громадах, надаючи можливість для підприємців-початківців володіти та керувати власним бізнесом, додавання та отримання вигоди від робочих місць у всьому економічному спектрі стійких систем, у пізнаваності бренду та ідеї від більш досвідчених франчайзі.

Незважаючи на економічні проблеми, такі як обмеження ланцюга поставок, дефіцит робочої сили та висока інфляція, франчайзингове виробництво в 2022 році виросло на 4,8% до 825,4 млрд дол. За цей період загальна кількість франчайзингових одиниць збільшилася на 2% до 790,492 одиниць. Прогнозується, що ВВП зросте у 2023 році, відобразить збільшення кількості франчайзингових одиниць у 2022 рік, підтверджуючи загальну суму та кількість франчайзингових точок до 805,436 у 2023 р. Очікується, що номінальний ВВП франчайзингу зросте на 4,2% у 2023 році [55] (Табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

Економічні перспективи франчайзингового бізнесу в США за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023 прогноз
Кількість закладів, од.	773,603	753,770	774,965	790,492	805,436
Темпи приросту, % -		2,6%	2,8%	2%	1,9%
К-ть зайнятих у галузі, тис. осіб	8,503,661	7,532,305	8,193	8,439	8,693
Темпи приросту, % -		11,4%	8,8%	3%	3%
Оборот галузі, млрд. дол. США	794,184	677,236	787,746	825,4	860,2
Темпи приросту, % -		14,7%	16,3%	4,8%	4,2%
ВВП, млрд. дол. США	473,41	446,32	474,16	500,22	521,3
Темпи приросту, % -		5,7%	6,2%	5,5%	4,2%

Примітка. Складено автором за даними звіту Franchise Business Economic Outlook for 2019-2023.

Якщо говорити про світовий ринок франчайзингу в цілому, то в 2020 році в результаті періоду карантину кількість закладів і, відповідно, темпи зростання зменшилися. Обмеження щодо COVID-19. Кількість підприємств, що працюють

в системі франчайзингу скоротилася на 2,6% до 814,798 одиниць у 2020 році порівняно 836548 кількістю одиниць у 2019 році. У 2021 р. на світовому ринку за франчайзинговою моделлю працювало 843309 підприємств, що на 3,5% більше минулого року, та вже 2022 році збільшилися ще на 2,2% до 860 175 одиниць, що свідчить про динаміку розвитку франчайзингового бізнесу в світі (Рис. 2.2.).

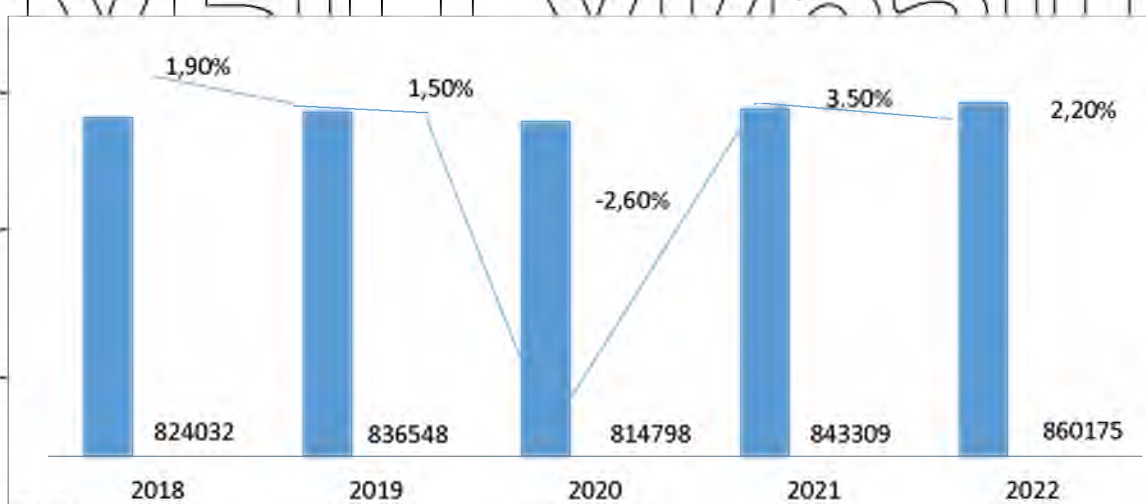


Рис. 2.2./ Динаміка та темпи приросту (падіння) кількості франчайзингових підприємств у світі в 2018-2022 рр. (одиниць, %).

Примітка. Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA)

За даними таблиці можна оцінити розвиток франчайзингу, у 2020 році спостерігався спад за кількістю франчайзингових закладів, але 2021 рік наслідком 2019 і знову почав розвиватися. У 2023 році кількість франчайзингових закладів збільшиться майже на 15 тис. одиниць, до 805 000. Франчайзинг створить приблизно 254 000 робочих місць у 2023 році. При зростанні на 3%, передбачається, що загальна кількість франшиз досягне 8,7 млн. Загальний обсяг франчайзингового виробництва в порівнянні з 2022 роком зросте на 4,2% з 825,4 мільярдів доларів США до 860,1 мільярдів доларів США в 2023 році. Порівняно з 2022 роком ВВП франчайзингу в 2023 році зростатиме трохи повільніше – на 4,2% до 521,3 млрд дол. США. Частка франшиз у ВВП у загальній економіці залишиться на стабільному рівні 3% сфери

обслуговування та ресторани швидкого обслуговування (QSR) матиме більше зростання, ніж інші галузі.

Згідно рейтингу Top Global Franchises Ranking за 2023 рік [104] найкращими та найуспішнішими обрано топ 10 світових франшиз (див. Табл.

2.2):

Таблиця 2.2
Топ – 10 світових франшиз у 2023 році

№	Назва франшизи	Рік заснування	Країна походження	Галузь	Кількість об'єктів
1	McDonald's	1955	США	Громадське харчування	40 000
2	KFC	1952	США	Громадське харчування	26 935
3	Burger King	1954	США	Громадське харчування	19 247
4	Pizza Hut	1959	США	Громадське харчування	18 385
5	Dunkin`	1950	США	Громадське харчування	12 957
6	Taco Bell	1964	США	Громадське харчування	7 900
7	7-Eleven	1964	США	Роздрібна торгівля	77 000
8	Kumon	1954	Японія	Послуги	26 527
9	Century 21 Real Estate	1971	США	Послуги	13 987
10	Hampton by Hilton	1983	США	Мережа готелів	2 824

Примітка. Складено автором за даними [6, 70, 73, 74, 75]

Вибір світових компаній для списку найкращих – зазвичай 100 найкращих світових франшиз здійснюється на основі різних критеріїв. Фактори, які можуть вплинути включення компаній до такого списку може бути:

1. Міжнародна присутність: Компанії, які мають успішну міжнародну розвиток і широкую глобальну мережу франчайзингових підрозділів. Їх здатність залучати та утримувати франчайзі у різних країнах відіграють важливу роль.

2. Фінансова стабільність: Успішні франшизи зазвичай мають стабільні фінанси, результати та здатність забезпечити прибутковість для франчайзі. Компанії із значними доходами, прибутками та популярними продуктами чи послугами.

3. Інноваційність та конкурентоспроможність: Компанії, які впроваджують більше інновацій у своїх бізнес-моделях, продуктах чи послугах привабливі для франчайзі. Свою важливу роль відіграє їх конкурентоспроможність підприємства на ринку.

4. Підтримка франшизи. Важливою частиною успіху франшизи є підтримка, яку надає своїм франчайзі головний офіс франчайзера. Це може включати навчання, маркетингова підтримка, технологічна підтримка, допомога клієнтам.

5. Історія успіху: Компанії з довгою та успішною історією франчайзингу та підтвердженням досвідом мають значну перевагу.

6. Задоволеність франчайзі: високоефективні компанії, які досягли задоволеності своїх франчайзі, часто вважаються привабливими для потенційних клієнтів – франчайзі. Це може включати задоволеність заробітною платою, підтримкою головного офісу, спілкуванням з керівництвом та інші аспекти співпраці.

7. Рейтинги та рекомендації: рейтинги та рекомендації від різних організацій, журналів, консалтингових компаній чи франчайзингових асоціацій, які проводять дослідження та аналіз різних аспектів франчайзингу для визначення кращих компаній.

Франчайзинговий бізнес є невід'ємною частиною глобального бізнесу та позитивно впливає на національну, місцеву та державну економіку. Цей вид бізнесу є дуже поширений у всьому світі і продовжує швидко зростати. Згідно Франчайзингу Direct [78], більше ніж один із семи підприємств у світі є франшизою, і більше 3000 за франчайзингом пропонуються різні категорії товарів і послуг підприємств. Також стрімко зростає кількість франчайзингових брендів.

Сучасні бізнес-моделі стають все більш популярними в Україні та прихильність як суб'єктів господарювання, так і споживачів. Незважаючи на досить малий досвід роботи з суб'єктами ринку франчайзингу, він став стабільною частиною системи економічних відносин у нашій країні.

Збалансований розвиток певного сектору ринку потребує усвідомлення багатьох структурних компонентів, які визначають довіру до товарів та послуг та формують стабільні відносини зі споживачами [66].

Франчайзинг характеризується як одна з найбільш прийнятних моделей розвитку малих і середніх підприємств, що дозволяє зменшити ризики для підприємців-початківців. Власнику франчайзингового бізнесу не потрібно починати бренд з нуля, витратити величезні суми на перевірку життєздатності та попит на товар на ринку та його маркетинг, оскільки для нього це вже зробив франчайзер.

Франчайзинговий бізнес є відносно новою формою бізнесу в Україні діяльність, його активно розвивається. Франчайзингові мережі в Україні формуються як іноземними, так і вітчизняними компаніями.

Перший франчайзинговий договір 1993 році в Україні було укладено з міжнародною інформаційною компанією Kompas, яка сьогодні є однією з лідерів гравців на B2B ринку.

На вітчизняному ринку з'явилася всесвітньо відома мережа ресторанів McDonald's у 1997 р., але відмовився використовувати франчайзинг для власного розвитку на території України. Вся діяльність ресторанів здійснюється від імені

ТОВ «McDonald's Ukraine Ltd», яка повністю належить Корпорації McDonald's. Історія власної української франчайзингової мережі починається з 1998 року

коли відкрився перший ресторан швидкого харчування Pizza Celentano у Львові. А вже в 1999 році з'явилися два ресторани у Києві та Хмельницькому відкриті за франшизою. У 2010 році міжнародна мережа піцерія Domino's Pizza вийшла на ринок України, а в 2012 році - мережа ресторанів KFC [73,74,75].

На теперішній час вибір франшиз в Україні досить широкий: більше 60% ринку знаходиться у власності національні франшизи, а інші 40% представлені іноземними компаніями з США, Франції, Великої Британії та ін.

За даними Franchise Group, за перший рік війни (2022 рік) в Україні працювало майже 20 тис. франчайзингових підприємств. До вторгнення в Україну діяли 592 франчайзингові компанії, які обслуговували 23 597 об'єктів.

Попри 15%-ве зменшення кількості бізнесів, що діють за франшизою, є формати, які активно розвивалися під час війни. У липні–серпні 2022 року Franchise Group провело опитування серед 35 франчайзі – 43% відповіли, що активно масштабувалися на період 2022 року. Зростали насамперед франшизи, які мали хоча б одну з трьох ознак: сильний бренд, «зручний» для війни формат і міжнародну перспективу, вважає Катерина Бенівська, співзасновниця компанії MOST Franchising [66].

На відміну від США, де найбільшу частину франчайзингового ринку займає сфера громадського харчування, а зокрема фаст-фуд, в Україні більшість франчайзингових підприємств розвиваються у сфері послуг, на другому місці – громадське харчування, ресторани, а на третьому – роздрібна торгівля.

Значну частину українського ринку займають європейські бренди – 111, та 53 бренди країн СНД, а також 31 бренд з Америки. Невелика кількість австралійських, азіатських та африканських брендів також має місце на ринку України.

Європейським франчайзі цікаві наші ринки збуту, оскільки це пов'язано з достатньою кількістю кваліфікованої робочої сили та відносно низькими цінами на нерухомість.

Франчайзингові системи для бізнесу європейських компаній набувають популярності на українському ринку, що дозволяє українським компаніям отримати досвід управління франчайзинговими відносинами, які створюють умови для більш широкого розвитку системи договірної франчайзингу в Україні.

Враховуючи досвід європейських компаній, український ринок стає все більш глобальним, покращує конкурентне середовище на ринку та підвищує рівень стандартів [48].

Виходячи з детального аналізу франчайзингового ринку України та Європи у 2021 році, можна зробити висновок, що 52% займають українські франчайзингові бренди, 28% – бренди з Європи, 9% – бренди з СНД, 9% – бренди з Америки, 2% бренди з Азії, 1% бренди з інших країн (Рис. 2.3) [47,48].

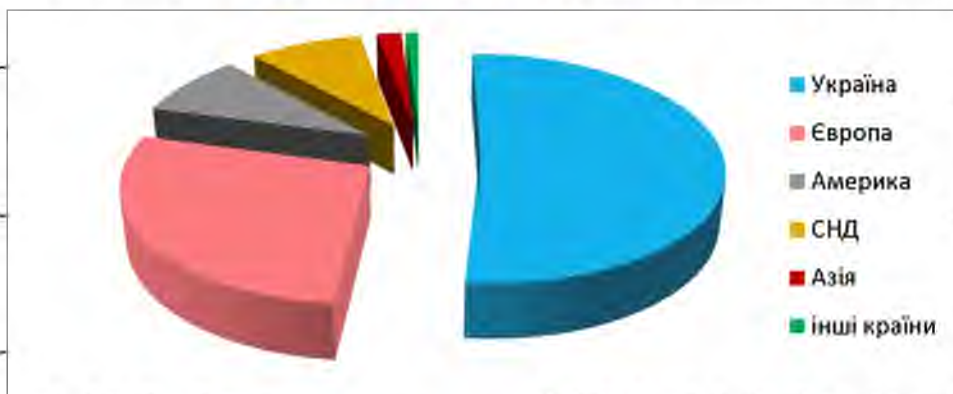


Рис. 2.3 Частки країни походження брендів, що представлені на ринку України

Характеристика франчайзингових мереж, що працюють на українському ринку, виходячи з країни походження франчайзера, визначається внутрішніми фінансово-економічними чинниками створення та розвитку франчайзингових відносин компанії, а саме розміром ліцензійних платежів, обсягом інвестицій у створенні та ефективному забезпеченні франчайзингового бізнесу фінансової вигоди від діяльності компанії.

Привабливість франчайзингу на українському ринку виражається у вигодах для учасників франчайзингового договору. Таким чином, франшиза дозволяє формувати ринкове середовище в Україні та відіграє важливу роль у просуванні іноземних компаній на український ринок та українських компаній на зовнішні ринки.

2.2. Організаційно-економічна характеристика франчайзингового бізнесу в Україні «McDonald's Ukraine Ltd».

Сьогодні McDonald's має тисячі успішних підприємств по всьому світу. Згідно з даними офіційного сайту McDonald's у розділі франчайзинг, загальна кількість

закладів мережі перевищує 40 000 ресторанів, розташованих в понад 100 країн [29]. Близько 93% ресторанів McDonald's у всьому світі володіють і управляють незалежні мієневі підприємці [37]. Чистий дохід компанії з 2005 року зріс з 2,6 млрд доларів до 7,55 млрд доларів США у 2021 році [33]. McDonald's Ukraine Ltd - 100% іноземна компанія інвестицій, яка була створена 5 грудня 1995 року.

Засновником підприємства є компанія «MCD EUROPE LIMITED», яка заснована та діє відповідно за законодавством Англії (100% акціонерного капіталу). Україна стала 102 країною, де почала розвиватися мережа McDonald's, 24 травня у 1997 року відкрито перший заклад McDonald's в Україні біля станції метро «Лук'янівська» в місті Києві.

Станом на 2023 рік, 111 ресторанів діяли в 24 містах і чотирьох селах України. За даними німецької компанії Statista, яка спеціалізується на ринку кількість ресторанів McDonald's стрімко зросла до 2023 року. [53]. Динаміка зміни кількості закладів з 2018 по 2023 роки наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3
Динаміка розвитку закладів McDonald's в Україні з 2018 по 2022 роки

Рік	Кількість закладів McDonald's в Україні, шт	Приріст	
		Абсолютний, шт	Відносний, %
2018	87	4	4,81
2019	92	5	5,74
2020	97	5	5,43
2021	109	6	5,87
2022	64	4	4,1
2023	111	2	4,2

На підставі цих даних було встановлено, що «McDonald's Ukraine Ltd» з 2018 року стабільно відкривав від 5 до 12 нових ресторанів щороку. Загалом з 2018 по 2022 рік було відкрито 22 заклади McDonald's, збільшивши загальну кількість на 21,25%. З початком повномасштабного вторгнення ресторани мережі закрилися 24 лютого 2022 року. Перші McDonald's повернулися до роботи 20 вересня 2022 року в Києві. З кінця березня 2023 року McDonald's почали відновлювати роботу по всій країні. У 2020 році за новою технікою

самообслуговування EOTF (Досвід майбутнього) обладнано 24 ресторани і загальний обсяг інвестиції підприємств у розвиток закладів вклали понад 696 мільйонів гривень. Підприємницька діяльність, обчислення відповідних податків та їх сплата здійснюється в повному обсязі та в повній відповідності до чинного законодавства України. Компанія входить до списку найбільших платників податків країни і в 2020 році посіла 54 місце [6]. Компанія має частку ринку 14,4% є лідером у своєму сегменті [10]. Враховуючи те, що в ПП «McDonald's Ukraine Ltd» певний відсоток імпорту у вартості продукції, що готується в ресторанах, коливання обмінного курсу щодо української гривні є одним із факторів ризику підвищення обмінного курсу долара США до євро безпосередньо впливає на зростання витрати на виробництво, що означає потенційне зниження рентабельності підприємства.

Для визначення впливу епідемії COVID-19 на діяльність компанії, проведено порівняння результатів господарювання компанії за 2020 та 2019 роки [2,43]. представлених в (таблиці 2.4., 2.5.)

Таблиця 2.4.
Порівняння фінансових результатів компанії за 2020 та 2019 рік [65]

Таблиця 2.4.
Порівняння фінансових результатів компанії за 2020 та 2019 рік [65]

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ	2020 рік (тис. грн.)	2019 рік (тис. грн.)
Чистий дохід від реалізації продукції	7 872 017	7 757 479
Собівартість реалізованої продукції	(3 473 389)	(3 417 020)
Валовий прибуток:	4 398 628	4 340 459
Інші операційні доходи	95 698	97 061
Адміністративні витрати	(388 657)	(385 205)
Витрати на збут	(3 184 660)	(2 802 880)
Інші операційні витрати	(104 129)	(68 719)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	816 880	1 180 716
Інші фінансові доходи	66 602	81 319
Фінансові витрати	(70 190)	(56 483)
Інші витрати	(19 206)	(34 907)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	794 086	1 170 651
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(148 685)	(211 217)
Чистий фінансовий результат: прибуток	645 401	959 434
Сукупний дохід	645 401	959 434

Чистий прибуток компанії за 2019 рік склав 7 757 479 тис. грн. Чистий дохід підприємства у 2020 році склав 7 872 017 тис. грн.

З таблиці 2.4 можна зробити висновок, що основні фінансові показники підприємства у 2020 році значно впали порівняно з 2019 роком (Додаток 1).

Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 30,81% та до оподаткування – на 32,17%. Загальний дохід компанії зменшився на 32,73%. Це

дозволяє дійти висновку, що одним із суттєвих чинників, які вплинули на діяльність підприємства, спостерігається зменшення кількості відвідувачів

закладів харчування, зв'язку з рівнем захворюваності населення на COVID-19 і, відповідно, ряду заборони на роботу закладів швидкого харчування.

Таблиця 2.5.

Порівняння фінансових результатів компанії за 2021 та 2022 рік [51]

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ	2022 рік (тис. грн.)	2021 рік (тис. грн.)
Чистий дохід від реалізації продукції	3 262 791	11 093 306
Собівартість реалізованої продукції	1 599 494	4 837 489
Валовий прибуток	1 663 297	6 255 817
Інші операційні доходи	304 893	67 856
Адміністративні витрати	536 171	509 315
Витрати на збут	3 121 092	4 439 368
Інші операційні витрати	178 118	69 143
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 305 847	-
Інші фінансові доходи	703.	30 614
Фінансові витрати	99 977	63 588
Інші витрати	426 233	52 945
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1 219 928	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	50 599	-208 542
Чистий фінансовий результат: прибуток	1 011 386	-
Сукупний дохід	-2 042 099	1 011 386

Чистий прибуток компанії за 2021 рік склав 11 093 306 тис. грн. Чистий дохід підприємства у 2022 році склав 3 262 791 тис. грн.

З таблиці 2.5 можна зробити висновок, що основні фінансові показники діяльності підприємства у 2022 році значно знизилися порівняно з 2021 роком

(Додаток 2,3). Фінансовий результат зменшився на 71% та до оподаткування – на 83%. Загальний дохід компанії зменшився на 87%. Цьому сприяли воєнні дії,

змуслили закрити заклади, та і на тепер відновили роботу не усі ресторани, що вплинуло на діяльність підприємства, спостерігається зменшення кількості обслуговування відвідувачів закладів харчування, зв'язку з перервою діяльності в період повітряних тривог, та ряду заборони на роботу закладів швидкого харчування.

2.3. Маркетингові аспекти діяльності «McDonald's Ukraine Ltd»

В Україні почала розвиватися мережа ресторанів швидкого харчування McDonald's у 1997 році через компанію McDonald's Ukraine Ltd яка є власністю «McDonald's Corporation». McDonald's Ukraine Ltd є одним із основних джерел іноземних інвестицій в Україну. На сьогоднішній день ресторани «McDonald's

Ukraine Ltd» працюють у понад 20 населених пунктах України, а їх загальна кількість станом на 2023 рік сягнула 111 (Табл. 2.3). За даними компанії, майже 70% продукції постачається для приготування страв «McDonald's Ukraine Ltd» українськими компаніями, які доставляють м'ясо, молочні продукти та булочки. Співпраця з місцевими постачальниками є частиною глобальної стратегії «McDonald's», яка передбачає підтримку національного виробництва в країні.

Крім того, це дає можливість спрощення процесу закупівель і поставок, зниження собівартості продукції та збереження доступних цін. Все це сприяє розвитку українського бізнесу і розширює збутові можливості підприємства.

«McDonald's Ukraine Ltd» співпрацює з такими українськими постачальниками, як:

- «OSI Food Solutions» (Вінницька область), що виробляє стейки з яловичини;
- «East Bolt Ukraine» (Дніпро) - випікає булочки для гамбургерів;
- «Білоцерківський маслозавод» - постачає молочні суміші для виготовлення десертів;
- «Чумак» (Херсонська область) - кетчуп, майонез, соус «сирний», солоні огірки;

НУБІП УКРАЇНИ

«Шантіль» (Київська область) постачає обладнання для «McDonald's Ukraine Ltd»;
«Овостар» - постачає їдця [53] (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Географічне розташування ресторанів «McDonald's» в Україні

Крім того, українські партнери постачають упаковку та елементи декору для ресторанів. Вітчизняного виробника біфштекси, булки та випічка, кетчуп, мариновані огірки та майонез також експортуються в ресторани McDonald's в інших країнах, зокрема Грузію, Азербайджан, Молдову. Так корпорація робить вагомий внесок у розвиток економіки України шляхом закупівель у місцевих постачальників створюючи додану вартість та збільшуючи ВВП України.



Рис. 2.5. Основні фірми-постачальники «McDonald's»

НУБІП УКРАЇНИ

Аналіз конкурентів «McDonald's» на ринку України за критерієм найбільшої популярності мають світові франчайзингові компанії, такі як «KFC» і «Domino's Pizza» ці франшизи також засновані в США (рис. 2.6).

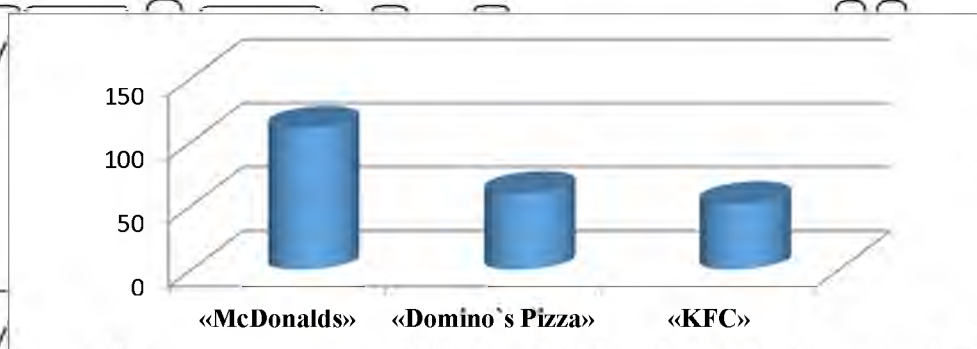


Рис. 2.6. Конкуренційна оцінка переваг «McDonald's» 2023 року на ринку України згідно міжнародних франчайзингових компаній

З кожним роком компанія «McDonald's Ukraine Ltd» розширює свою діяльність в Україні. У шляхом відкриття нових ресторанів «McDonald's» в Одесі, Дніпрі, Харкові, Івано-Франківську, Києві та Бучі, витрати на відкриття та реконструкцію діючих 111 ресторанів витрачено за останні роки 26 мільйонів доларів США. Незважаючи на кризову ситуацію через війну, обмеження ресторани McDonald's працюють та розвивають свої послуги. На заході України ресторани McDonald's були представлені лише у Львові та Тернополі [10]. А в серпні 2021 року запрацював ресторан McDonald's у Хмельницькому [9]. В асортименті компанії гамбургери та роли, картопля фрі та салати, вироби з курки, закуски, гарячі та холодні напої (Рис. 2.7). Цінова політика базується на принципі економії масштабу для споживача, оскільки що представлена така позиція як «McMenu», до якої входять гамбургери, картопля фрі та напої, які згідно з пропозиції меню, дешевше купувати разом, ніж окремо. Дана позиція, яка є більш вигідною та привабливою для покупця.



Фиг. 2.7 Пропозиції в меню «McDonalds»

Також в асортименті є пропозиції саме орієнтовані безпосередньо на дітей:

- «Happy Meal» і «Happy Meal Breakfast». Замовити «Happy Meal» можна

в наступних позиціях: чизбургер, гамбургер, курка McNuggets, яблука скибочками, картопля фрі маленька, сік, вода, чай або какао. У тому числі «Happy Meal Breakfast» в який входять картопляник, нарізані яблука, дрібна картопля фрі, курячі макнагетси, McMuffin з яйцем, соками, какао або чай.

«Хепі Міл» в дитячому меню залишиться тільки гамбургери або нагетси.

Крім того, маркетингові інструменти для залучення потенційних клієнтів включають непрямий вплив через надання застави до основної діяльності послуг. Це прямо підтверджується тим, що в дитячому меню присутні іграшки або книга, яка ще більше зацікавить дітей і гарантує придбання продукції.

Читання дітям – корисне заняття, яке не тільки розвиває дітей, а й поглиблює їх емоційний зв'язок в сім'ї. Компанія наголошує на важливості читання для дітей. Крім того, красивий дизайн і контент цікавий та захоплюючий спонукає для подальшої покупки.

«McDonalds» тісно співпрацює з К. Ковеллом, авторкою бестселерів, яка для компанії написала серію книг «Пригоди близнюків Тритон». Кожні два місяці в дитячому меню «Happy Meal» з'являються дві нові книги. Книги видані завдяки співробітництво між «McDonalds», К. Ковеллом і «Hachette Children's Group»

(один з найбільших дитячих видавництв Великої Британії). Книга також має інтерактивна версія, яка дозволяє дітям побачити, як персонажі оживають, сканування позначок на звороті кожної книги за допомогою мобільного телефону.

Слід зазначити, що підприємство постійно вдосконалює свою діяльність та запроваджує нові формати обслуговування – досвід із майбутнього. Цей формат містить такі оновлення:

1. Термінали самообслуговування. В електронному вигляді споживач знайомиться з меню, має можливість замовити та оплатити замовлення в електронному вигляді або тотівкою на касі.

2. Касова зона. Прилавок розділений на дві зони - зону замовлення і зону прийому посуду, щоб оптимізувати простір і не заважати відвідувачі один одного.

3. Обслуговування за столиками. Після оформлення замовлення споживач отримує бірку з номером замовлення і чекає її за столом. Офіціант таким чином може ідентифікувати споживача і привести його замовлення.

4. Нова посада – спеціаліст з гостинності. Головний обов'язок – помітити потреби відвідувачів і оперативно їх задовольняти.

5. Оновлення дизайну меню та форми працівників.

З 2018 року запущено сервіс «McDelivery» на базі співпраці зі службою доставки «Glovo», яка отримала широке застосування, особливо в умовах сьогодення. Замовлення стало доступним для доставки будь-де з 10:00 до 23:00 сім днів на тиждень за допомогою спеціального безкоштовного додатку або на сайті Glovo. Витрати на доставку від 60 грн, якщо сума вартості замовлення менше 180 грн, вартість доставки збільшується. Час очікування доставки 30 хвилин.

«McDonalds» — перша в світі глобальна мережа ресторанів, яка поставила наукову мету значно скоротити викиди парникових газів з метою допомогти вирішити цю проблему нинішнім і майбутнім поколінням.

Кроки для досягнення цієї мети полягають у передачі відпрацьованого масла в переробці на біопаливо, використання стічних вод для поливу клумб та газонів біля ресторанів, використання відновлюваних джерел електроенергії для ресторанів – встановлення сонячних батарей для ресторанів. В даний час половина упаковок McDonald's виготовляється з вторинних матеріалів для сприяння захисту навколишнього середовища та зменшення кількості відходів.

до 2025 року компанія планує повністю перейти на упаковку з вторинної сировини.

Досягненнями компанії в галузі охорони навколишнього середовища є:

1. Україна стала першою країною, де було представлено морозиво «McSandy» у вафельному стаканчику;

2. У 2019 році використання пластикових кришок на McFlurry відмінили, що зменшило кількість відходів на 27,5 тонн пластику на рік;

3. Влітку 2020 року відбувся перехід на паперові стакани для газованої води та інші холодні напої, що дало змогу зменшити споживання пластику на 10 тонн у місяць;

4. Встановлено контейнери для збору відсортованої тари в ресторанах [51].

Значна увага приділяється маркетингу персоналу, тобто побудові привабливого бренду роботодавця та управління персоналом. «McDonald's» має власний корпоративний навчальний центр, який навчає та заохочує персонал.

Кожен співробітник компанії має доступ до навчальної платформи та має план розвитку та можливість професійного зростання. Персонал має майже 10 000 співробітників, з яких більше 4% - люди з інвалідністю, 64% з них – з вадами слуху, але успішно працюють і керують ресторанами. Компанія також не має

вікових обмежень, крім зазначених у законодавстві.

В Україні і жінки, і чоловіки мають можливість працювати на рівні в компанії, а також відігравати значну роль у діяльності компанії. Зокрема, відсоток чоловіків і жінок серед працівників ресторанів: 60% – жінки, 40% – чоловіки.

Відсоток жінок і чоловіків на керівних посадах 50% на 50%. Запроваджено єдиний підхід до виплат заробітної плати та кар'єрного рісту незалежно від статі.

Перш за все, враховується рівень професіоналізму та компетентності кандидатів, а також те, наскільки для кандидата важливі цінності компанії.

Для компанії важливе бажання людини та вміння працювати в команді.

Більшість керівників компанії почали працювати в «McDonald's» з самого початку. Усі директори закладів в Україні, а також 38% працівників зі головного офісу розпочали свою професійну кар'єру в компанії з посади працівник закладу.

«McDonald's Ukraine Ltd» відповідає встановленим стандартам оподаткування в Україні. Відповідно до чинного Податкового кодексу із заробітної плати утримують податки: ПДФО - 18%, військовий збір - 1,5%, єдиний податок - 19,5 %.

Особливостями кадрового маркетингу McDonald's є:

- ведення власного розкладу - плаваючий графік роботи, але не менше 4 години на тиждень, з вибором змін;

- професійне зростання - можливість будувати кар'єру незалежно від попереднього досвіду (директори установ в Україні починали свою професію в компанії від рядових співробітників);

- підготовка навичок - навчальний інструктор, який допоможе освоїти базові навички роботи в ресторані;

- суворе дотримання трудового законодавства України;

- кар'єра для матерів. Маркетингові слогани надають великий потенціал жінкам, обтяженим сімейними справами для заробітку.

При дослідженні розвитку ринку франчайзингових послуг виділено кілька поколінь франчайзингу. Сучасне покоління приймає франчайзинг як широке застосування бізнес-формату, поширення через глобальні ТНК.

У 10 найуспішніших франшиз у світі в 2023 році домінують компанії США.

Лідруюче місце в рейтингу традиційно посідає McDonald's. Успіх компанії є результатом постійного вдосконалення професійних навичок персоналу та уважний підхід до клієнтів.

Компанія використовує тільки продукцію

натуральної якості та постійно оновлює меню сезонними новинками.

Усі процеси приготування та обробки оптимізовані, завдяки чому досягається максимальна швидкість обслуговування, що є складовою частиною збуту.

Ресторанне, як і готельне господарство, є перспективним напрямком

капіталовкладень, оскільки розвивається досить швидко, то визначає рівень

зайнятості у відповідних регіонах, створює матеріальну основу для розвитку

індустрії туризму. Але в останні роки розвиваються компанії громадського

харчування та готельного господарства в негативних умовах, особливо

нестабільні економічні та політичні умови в країні, які призводять до зниження туристичної та ділової активності, дефіциту фінансування, відсутності привабливих для будівництва ресторанно-готельних комплексів земель, погашення боргу за такими проектами тощо. Щоб покращити ситуацію сприятиме розвитку програми ресторанного, готельного та туристичного бізнесу, пошук фінансових ресурсів та створення сприятливого інвестиційного клімату[61].

Згідно з даними Національного статистичного управління, інвестиції в ресторанну галузь у 2020 р поділялася наступним чином:

- діяльність з постачання продуктів харчування та напоїв 1849291,0 тис. грн. на 245,4% більше, ніж у 2019 році;

- діяльність з громадського харчування, надання послуг мобільного харчування 1710057,0 тис. грн., що на 257,4 % більша у порівнянні з показником 2019 року;

- постачання готових страв 40 736,0 тис. грн., що на 52,7% більше порівняно з 2019 роком;

- обслуговування напоїв 98 498,0 тис. грн., що на 830,0% більше в порівняно з 2019 роком [56].

Як видно з наведених вище даних, за останні 3 роки інвестиції дійсно зросли, однак порівняно з сумами інвестицій, вони не є ні надмірними, ні недостатніми. Як бачимо, у 2020 році напрямком інвестицій став популярним «обслуговування напоїв» [57].

Інвестиційна привабливість компанії в сфері ресторанного та гостинного бізнесу дуже змінлива та залежить від великої кількості зовнішніх факторів та внутрішнього характеру. Система факторів, що впливають на інвестиції підприємств громадського харчування наведено в таблиці. 2,6:

Таблиця 2.6
Фактори, що впливають на інвестиційну привабливість підприємств ресторанної галузі для франчайзингу

Фактор	Складові впливу
ЗОВНІШНІ	
Інвестиційна привабливість країни	динаміка ВВП, курсова динаміка валюти, рівень попиту на товар, продукти; динаміка індексів фондового ринку; рівень банківських процентних ставок кредитування; податкове середовище; динаміка і структура закордонних інвестицій в економіку країни
Інвестиційна привабливість галузі	Рентабельність галузі; можливості розвитку галузі; інвестиційні ризики (рівень конкуренції в галузі, рівень стійкості до інфляції продукції промисловості, соціальна напруга промисловості)
Інвестиційна привабливість регіону	Рівень загальноекономічного розвитку; рівень інвестиційного розвитку інфраструктури регіону; демографічна характеристика регіону; рівень розвитку ринкових відносин і комерційної інфраструктури в регіоні; рівень корупції, екологічних ризиків
ВНУТРІШНІ	
Спеціалізація	Маркетингова ніша; можливість розширення кола споживачів; відсоток ринку спеціалізованих установ
Залежність матеріально-технічної бази	Забезпечення основними засобами; узгодженість обсягу та структури матеріально-технічної бази спеціалізації закладу; ступінь зносу основних фондів; ступінь оновлення основних фондів
Кадрове забезпечення	Рівень підготовки обслуговуючого персоналу; дотримання кількості і кадровий склад спеціалізації та розмір закладу; рівень управління; організаційна структура управління
Маркетингове забезпечення	Наявність маркетингової стратегії, цінової політики, рекламної політики, інформаційної політики та акційної політики
Гудвіл	Наявність ліцензій, прав, патентів; ділова репутація; наявність веб-сайт в Інтернеті
Фінансово-майновий стан	Рівень прибутковості, платоспроможності, ліквідності, операційна активність, фінансова стійкість; фінансовий, комерційний рівні ризику

Примітка: сформовано на основі [21, 24, 26]

Заклади ресторанної галузі потребують покращення пошуку вітчизняних та іноземних інвесторів які готові інвестувати в перспективні проекти у зв'язку з будівництвом нових та реконструкцією діючих об'єктів громадського харчування, які б відповідали міжнародним стандартам характеристики якості.

Незважаючи на воєнний стан та нестабільність економічної ситуації в Україні, є інвестори, які готові вкладати фінансові ресурси в індустрію швидкого харчування. Зрештою ця ніша є перспективною, прибутковою, має попит у споживачів окремих сегментів ринку, пов'язана з міжнародним туризмом, бізнесом. У такому середовищі для зменшення фінансових ризиків деякі

інвестори щоб не ризикувати великими фінансовими ресурсами вдаються до

купівлі (оренди) та переобладнання існуючих підприємств громадського харчування зі створенням свого нового закладу [32].

Повільний розвиток ресторанної індустрії відбувається через відсутність достатньої кількості інновацій для забезпечення галузі, через неправильні розрахунки при її регулюванні відповідними державними органами структури та

низькою купівельною спроможністю населення України, яка не може користуватися цими послугами. У таких умовах проектування та реалізація є важливими для інвестиційної політики та розвитку індустрії ресторанного

бізнесу та туризму, які б включали такі важливі компоненти, як: механізми

державного регулювання галузі; ресурсне забезпечення та фінансування розвитку; організаційно-функціональне забезпечення процесів управління; інформаційно-методичне забезпечення галузі (у значенні систематичне інформування, оцінка впроваджених інновацій тощо).

Участь довгострокових інвестицій у індустрії є необхідною складовою частиною ефективного економічного розвитку готельного і громадського харчування та туризм в Україні в цілому. Компанія McDonald's (Україна) планує інвестувати в розвиток мережі в регіонах і відкрити нові ресторани в багатьох

містах України. Про це йдеться в прес-релізі компанії. Окрім відкриття нових

ресторанів, McDonald's (Україна) інвестуватиме в налагодження співпраці з місцевими постачальниками, проектування системи кругової економіки, працює з відходами, впроваджуючи програми сортування та переробка улаковки.

Вивчивши можливості франчайзингу в сучасній кризовій ситуації, визначено

необхідність формування та реалізації інвестиційної політики розвитку

ресторанної галузі господарювання, яке б включало такі важливі компоненти, як: механізми державного регулювання цієї галузі; ресурсна підтримка та переваги фінансування розвитку; організаційно-функціональне забезпечення управління

процеси; інформаційно-методичне забезпечення галузі (а значить систематичне

інформування, оцінка впроваджених інновацій тощо).

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

«MCDONALD'S UKRAINE LTD»

3.1. Заходи удосконалення процесу збуту та показників ефективності збутової діяльності «McDonald's Ukraine Ltd»

Більш важливим елементом товарної пропозиції на ринку є процес розподілу товару. Його основне завдання – забезпечення наявності продукції та безперервне постачання покупців.

Розрізняють дві сфери діяльності з розподілу:

- проектування та координація роботи каналів збуту (обґрунтування їх виду та форми, підбір партнерів для роботи в каналі збуту, співпраця з організаціями, що сприяють руху потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових) під час збуту);

- організація руху товарів у каналах збуту (обслуговування замовлень, зберігання та транспортування готової продукції, управління товарними запасами тощо).

Збут - це процес реалізації виробленої продукції з метою задоволення потреб і вимог споживачів, а також забезпечення прибуткової діяльності виробників.

Широке використання франчайзингу у світі призвело до існування різноманітних форм встановлення взаємовідносин між учасниками франчайзингової системи, а відтак до появи різноманітних видів франчайзингових систем.

За характером виробничих відносин між учасниками франчайзингові системи поділяються на такі види:

- – з підпорядкованою функцією франчайзі;
- - лінійно-функціональна;
- - горизонтально-інтегрований;
- - збут;
- – комбіновані.

Система збутового франчайзингу включає використання товарного (збутового) франчайзингу, тобто надання франчайзі права продавати та обслуговувати вироблену франчайзером продукцію (рис. 3.1). Ця форма організації франчайзингової системи є найбільш поширеною серед машинобудівних підприємств. Продавці — це незалежні підприємства, які відповідають вимогам щодо якості продажу та обслуговування. Тенденція широкого використання збутового франчайзингу зумовлена типовими факторами, які зумовлюють більший ступінь поширення франчайзингових відносин у сфері торгівлі та послуг порівняно з виробництвом (Рис.3.1). Серед цих факторів вирішальними є відсутність значних техніко-технологічних труднощів у створенні та функціонуванні франчайзингової мережі; необхідність невеликих капіталовкладень франчайзі при створенні франчайзингових підприємств, швидка окупність таких вкладень.

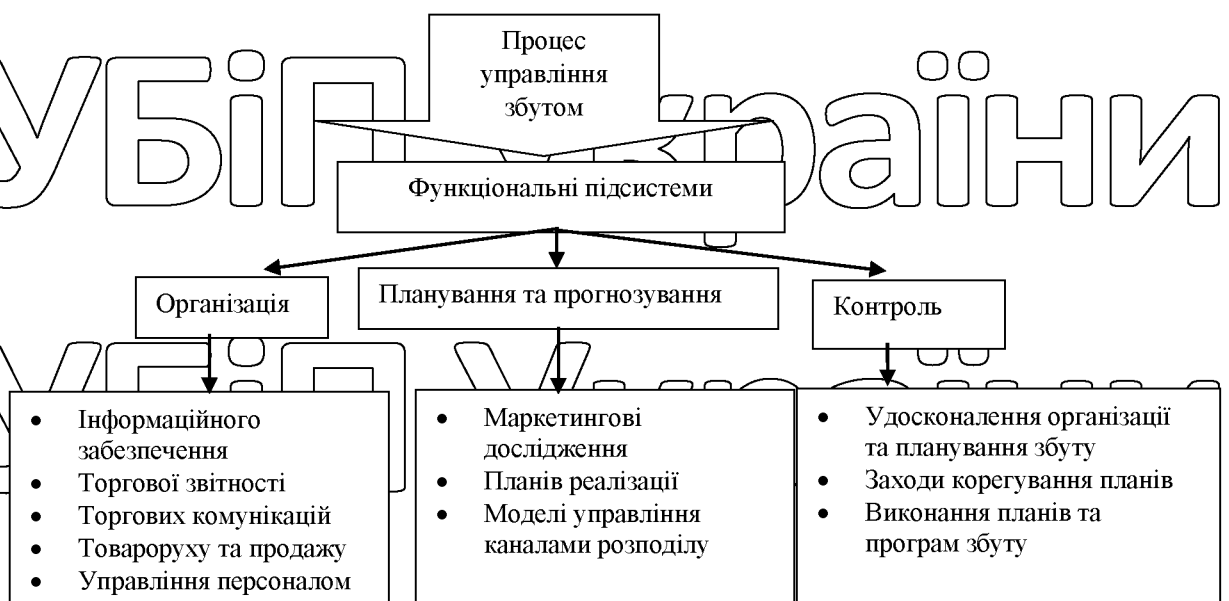


Рис.3.1. Процес управління збутовою діяльністю

При відображенні схематичних моделей побудови ієрархічних франчайзингових систем використовуються двосторонні стрілки, щоб підкреслити відсутність підпорядкованості одних учасників системи іншим. Учасники франчайзингових відносин є самостійними юридичними особами, які

співпрацюють на умовах укладеного договору франчайзингу та є рівноправними партнерами у такому співробітництві.

Тому франчайзингова система не є ієрархічною структурою, в якій одні елементи підпорядковані іншим. Дослідженню проявів та сутності ієрархії у франчайзингових системах присвячено низку праць вітчизняних та зарубіжних науковців, в яких висновок базується на мережевому, а не ієрархічному принципі побудови взаємовідносин між учасниками франчайзингової системи.

Розрізняють такі форми організації збутової системи компанії:

- власна система продажів;
- непрямий (посередницький);
- незалежна система продажів.

Власна система збуту підприємства забезпечує виконання всіх функцій збуту його безпосередніми підрозділами, залежними від підприємства в організаційно-правових, економічних та адміністративних відносинах. Власна система продажів компанії, що передбачає метод прямих продажів, має такі можливості:

- повне управління збутовою діяльністю;
- координація зв'язків з покупцями (споживачами) на основі прямого безпосереднього контакту;
- управління всією функціональною діяльністю підприємства як єдиної системи створення продукту або послуг;
- економія витрат на збут (пропорційно обсягу продажів) за рахунок відсутності необхідності оплачувати посередницьких послуг.

Мережева система збуту включає реалізацію всіх збутових функцій посередниками, юридично незалежними і залежними в економічних відносинах.

У цій формі координація діяльності всіх суб'єктів відбувається в рамках договірних відносин (бізнес на основі контрактів, система франчайзингу та ін.) і передбачає загальне управління збутом, особливо за програмами збуту виробника.

Непрямий (опосередкований) спосіб продажу та створення системи посередницьких продажів надає компанії наступні переваги:

- наявність і координація економічних зв'язків і ділових відносин зі спеціалізованими посередниками;

- широке охоплення та глибоке проникнення на ринок;

- економія за рахунок відсутності необхідності створювати, експлуатувати та керувати власною системою; розвиток власної функціональної збутової діяльності.

Незалежна система збуту забезпечує виконання збутових функцій посередниками, незалежними в правових і господарських відносинах. Вибір, формування та організацію системи збуту виробничого підприємства

визначають такі основні фактори: ринкові фактори; фактори продукту; бізнес-фактори; фактори конкурентного середовища; фактори системи збуту.

Стратегія управління збутом спрямована на планування, організацію та здійснення прийняттого, цілеспрямованого та ефективного управління всією системою збуту виробничого підприємства.

Основою планування є розробка й обґрунтування цілей, визначення найкращих методів і шляхів їх досягнення з ефективним використанням усіх видів ресурсів, необхідних для використання завдань і визначення їх взаємодії.

У планування процесу проходить у чотири фази.

1. Розробка загальних завдань;

2. Становлення конкретних цілей на поточний період з подальшим їх переглядом;

3. Засоби для досягнення цілей;

4. Контроль за процесом досягнення поставлених цілей, порівняння планових показників, управління цілями.

Функція планування, є основою прийняття рішень і є управлінською діяльністю, що включає розробку цілей і завдань управління виробництвом, а також визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей [1].

Планування починається з розробки загальних цілей, потім встановлюються конкретні, деталізовані цілі на певний період, потім визначають шляхи та засоби їх досягнення та нарешті, здійснюється контроль за досягненням встановлених цілей. Планування - це передбачення майбутнього, водночас завжди базується на певних гіпотезах про навколишнє середовище, яке є характеризується швидкою мінливістю. [24]

План збуту продукції – це обсяг продукції та послуг, який визначається попитом у процесі дослідження ринку та буде реалізований у запланований період. У кожному плані збуту, як правило, вказується кількість продукції кожного виду, а також робіт і послуг, які будуть реалізовані в планованому періоді. При разових поставках можна визначити обсяг поставки за плановий період як добуток середньодобової продуктивності за період часу за такою формулою:

$$O_{зб} = O_{с} * T_{пер.}$$

де $O_{зб}$ – запланований обсяг збуту продукції, грн.;

$O_{с}$ – середньодобовий обсяг продажів, грн.;

$T_{пер}$ – запланований період збуту (днів, місяць, квартал, рік).

У разі нерівномірного або нестабільного виробництва, наприклад, сезонних коливань виробництва, план збуту зазвичай складається щомісяця. Річний план реалізації продукції підприємства містить: обсяг реалізації продукції на внутрішньому ринку, вартість поставлених напівфабрикатів і комплектуючих виробів власного виробництва, обсяг експортних поставок, норми готової продукції, обсяг наданих робіт і продукції, послуги за ринковими цінами.

План обсягу продаж може мати наступну структуру:

1. Дослідження кон'юнктури ринку

- Аналіз продажів за попередній період;
- Сегментація ринку;
- Вибір цільового ринку;
- Прогноз розвитку ринку.

2. Планування асортименту.

- формування структури асортименту;
- Планування розробки нових товарів.

3. Оцінка конкурентоздатності.

4. Планування ціни.

5. Прогнозування.

У процес аналізу збуту включені такі показники:

1. Абсолютний приріст обсягу продажів у натуральному і вартісному вигляді;
2. Зміна номенклатури (асортименту) продукції;

3. Індивідуальний показник фізичного обсягу поставленої продукції як відношення кількості даного виду продукції, поставленої у звітному періоді, до кількості поставленої продукції в базисному періоді;

4. Коефіцієнт відповідності асортименту продукції структурі попиту в ній;

5. Загальний вартісний індекс продажу;

6. Залишок нереалізованої продукції;

7. Відмова покупців від раніше укладених договорів;

8. Повернення продукції споживачам через низьку якість;

9. Рентабельність продажу;

10. Рентабельність діяльності як показник прибутку підприємства від реалізації продукції на товарному ринку за цінами реалізації підприємства. [27]

При плануванні ціни продукції в процесі обґрунтування прийняття передачі можливе використання таких альтернативних методів оцінки:

- на основі витрат;
- з орієнтацією на конкурентоспроможний рівень;
- параметричні (такі, що залежать від властивостей продукту та його якості).

План поставки продукції складається на основі товарообігу з урахуванням зміни нереалізованих залишків на початок і кінець звітного періоду.

Фактичний обсяг поставленої продукції визначається.

- за фактично діючими цінами протягом звітного періоду, необхідно для розрахунку валового прибутку від реалізації продукції;
- за плановими цінами - виконання плану збуту продукції.

Етапи розробки плану збуту можна коротко візуалізувати за допомогою алгоритму розробки плану (Рис. 3.2).



Рисунок 3.2. – Алгоритм планування збуту продукції

На завершальному етапі розробки плану збуту складається програма масового руху вантажів, оптимізації зберігання та оптимізації товаропотоків, календарні плани і графіки підготовки вантажів до відправлення [26].

Збут підприємством свого товару - це процес доставки продукції з метою задоволення потреб і потреб споживачів і отримання прибутку.

Основним завданням плану збуту є розробка та обґрунтування реальної програми збуту, яка охоплює найважливіші аспекти ринку: ціноутворення, заходи щодо підтримки збуту, просування товару на ринку, систему розподілу та товарну пропозицію. і т.д. За допомогою маркетингу необхідно безупинно проводити дослідження ринку.

Необхідно розуміти, що збут залежить від цілей фірми. Головною метою компанії є отримання максимального прибутку за короткий проміжок часу.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати декілька завдань: раціональний вибір каналів збуту, оптимальне завантаження виробничого обладнання замовленнями від споживачів, мінімізація загальних витрат у господарському циклі виготовлення продукції.

Споживач, безсумнівно, найважливіший. Вся маркетингова політика зводиться до задоволення потреб споживача. Широкий спектр методів підтримки продажів був створений з єдиною метою максимально ефективного зацікавлення споживача до продукту та задоволення його потреб.

Цілі заохочення споживачів зводяться до того щоб:

- збільшити кількість покупок;
- збільшити кількість товарів, які купує один і той же клієнт.

Класифікацію об'єктів стимулювання споживачів наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні цілі заохочення споживачів

Цілі		
Стратегічні	Специфічні	Разові
<ul style="list-style-type: none"> - збільшення кількості споживачів; - збільшення кількості товару, що купується одним і тим же клієнтом; - збільшення обороту в порівнянні з показниками минулого періоду. 	<ul style="list-style-type: none"> - прискорення продажу найбільш вигідного товару; - підвищення оборотності товару; - звільнення від зайвих запасів; - надати протидію конкурентам; - оживити продаж товару, збут якого переживає застій. 	<ul style="list-style-type: none"> - отримання вигоди з щорічних подій (Різдво, Новий рік і т. д.); - можливість використання сприятливої можливості (річниця створення підприємства, відкриття філії і т. д.); - підтримання рекламної компанії.

Основним завданням у сфері збуту є визначення кінцевого результату всіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва та отримання максимального прибутку. Збутова мережа, так би мовити, продовжує процес виробництва, беручи на себе доопрацювання продукту та його підготовку до продажу. Під час продажу виявляють і вивчають смаки та вподобання споживачів. Орієнтація підприємницької діяльності з продажу товарів на концепцію маркетингу внесла істотні зміни в організацію збуту. Виробник

товару повинен бути не тільки постачальником, він зобов'язаний постійно аналізувати ефективність збутової діяльності, розробляти і впроваджувати нові форми збуту.

Найважливішими функціями збуту є:

- налагодження ділових відносин з покупцями;
- розробка програми продажів;
- складання графіків доставки продукції та відправлення її замовникам;
- проведення розрахунків за реалізовану продукцію;
- контроль розрахунків з покупцями та платоспроможності покупців.

Таким чином, збут є різновидністю діяльності, за допомогою якої продавець спілкується з покупцем. Збут може здійснюватися виробником, у разі безпосереднього контакту з кінцевим споживачем, або посередником.

Техніка продажу і мистецтво спілкування з покупцем досить різні. Тому компанії приділяють велику увагу навчання персоналу щодо поведінки з клієнтами.

Підприємницька збутова діяльність – це система господарських органів підприємства, яка розробляє та реалізує комплекс заходів, спрямованих на створення оптимальної підприємницької мережі для збільшення обсягів реалізації продукції, що випускається підприємством.

3.2. Основні показники ефективності збутової діяльності «McDonald's Ukraine Ltd».

Якість і безпека продукції є пріоритетом для McDonald's. У всіх аспектах своєї діяльності компанія прагне забезпечити споживачів якісними та безпечними продуктами харчування. На всіх рівнях, від постачальників McDonald's, докладаються високі вимоги, щоб продукція відповідала стандартам McDonald's і постійно контролюється дотримання цих вимог. «McDonald's Ukraine Ltd» завжди використовує тільки якісні та натуральні продукти, що відповідають стандартам «McDonald's» та законодавству України.

Характеризуючи продукцію, що використовується «McDonald's Ukraine Ltd» з точки зору гігієни харчування, необхідно виділити використання компанією сучасних технологій у виробництві харчових продуктів, суворе дотримання системи правил забезпечення безпеки та якості харчових продуктів з поля та ферми до споживача. Іншими словами, в Україні «McDonald's» реалізує ідею здорового харчування та швидкого обслуговування.

При виборі постачальників продуктів харчування компанія керується такими основними вимогами до них:

- дотримання умов доставки згідно з узгодженим графіком відповідно до договору;
- відповідність продукції стандартам якості, зазначеним у договорі;
- дотримання обсягів поставок;
- наявність необхідної супровідної документації;
- дотримання погоджених цін;

Всі технології, які використовуються на виробничих підприємствах, можна розділити на три категорії:

1. Технологія одноразового (дрібносерійного) виробництва або індивідуального виробництва, де виготовляється тільки одна або невелика серія однакових виробів. Часто такий виріб виготовляється під конкретного замовника. До них відносяться: пироги, гарячі напої, рибне філе, курячі нагетси, рулети.

2. Серійна (серійна) технологія виробництва використовується при виготовленні великої кількості ідентичних або дуже схожих між собою виробів. Цей вид виробництва характеризується механізацією, використанням стандартних деталей і способом комплектування на лінії. Майже всі споживчі товари виробляються на основі технології масового виробництва. Безперервне виробництво використовує автоматизоване обладнання, яке працює 24/7, щоб безперервно виробляти продукт із однаковими характеристиками та у великих обсягах.

Основна продукція «McDonald's Ukraine Ltd»- гамбургери, чізбургери, страви з курки, картопля фрі, меню сніданків, безалкогольні напої, молочні коктейлі та десерти. Останнім часом у світі спостерігається тенденція популяризації здорового харчування. У цьому напрямку «McDonald's Ukraine Ltd» розширив свою пропозицію салатами, рибою, соками, коктейлями та фруктами.

Організація зберігання товарів в ресторанах компанії «McDonald's Ukraine Ltd» має дещо інший принцип, який порівнює їх із загальноприйнятими стандартами. Так як всі напівфабрикати, які поставляються в замороженому вигляді до ресторанів, мають збільшений термін зберігання. Що в свою чергу спрощує умови їх зберігання і вимагає окремих морозильних камер для роздільного зберігання напівфабрикатів, а можна зберігати всі продукти разом. Цьому також сприяє те, що вся продукція поставляється в картонній та паперовій упаковці, що запобігає її псуванню (забрудненню).

Склади підприємства служать для прийому продукції від постачальника, сировини і напівфабрикатів, їх короткочасного зберігання і подальшої доставки на виробництво. Не всі ресторани компанії мають лише один поверх (де розташоване виробництво), тому їхній склад розташований на перших поверхах у задній частині будівлі. Складське приміщення ресторану розділене на 3 частини:

- 1 морозильна камера (підтримується температура $-23 \dots -18 \text{ }^{\circ}\text{C}$), сполучена з холодильною камерою (температура $+1 \dots +4 \text{ }^{\circ}\text{C}$);
- зона для зберігання витратних матеріалів (паперових стаканів, упаковки та ін.);
- приміщення для миючих засобів, побутової хімії та картонних коробок, які залишаються після збуту напівфабрикатів.

Напівфабрикати глибокої заморозки зберігають у морозильній камері. Відповідно до гігієнічних норм не можна розмішувати товари на складах поблизу водопровідних труб, опалювального та охолоджувального обладнання, відстань від стін і підлоги повинна бути не менше 20 см, все це необхідно для

запобігання забруднення продукту та нормальної циркуляції повітря.. Це можна пояснити тим, що всі напівфабрикати поміщають в картонні коробки і, як наслідок, запобігають їх забрудненню.

Компанія «USPOT» займається постачанням всього необхідного для роботи ресторану (від уніформи для працівників і побутової хімії до порційного цукру), є дочірньою компанією німецької компанії «Havi Global Logistics», яка обслуговує ресторани McDonald's в м. 32 країнах.

Управління складом організовано за принципом «першим прийшов, першим пішов». Це означає, що в першу чергу використовуються продукти з найкоротшим терміном зберігання, такий принцип дозволяє істотно оптимізувати збут напівфабрикатів і мінімізувати кількість напівфабрикатів, що підлягатимуть утилізації.

Під час зберігання стежать за збутом товарів, дотриманням умов зберігання та режиму зберігання товарів, контролюють роботу холодильників, дотриманням чистоти в приміщеннях. Усім цим факторам безумовно відповідає кожен ресторан компанії. Вся використана тара (картон і папір) зберігається в приміщенні для побутової хімії та промислових відходів, тут же пакується і раз на тиждень відправляється на переробку.

Колу, фанту та спрайт ресторан отримує у вигляді сиропів у спеціальних пляшках. Вони з'єднані зі спеціальним пристроєм, який охолоджує сироп і подає його на розливний пункт, де він змішується з газованою водою. «McDonald's Ukraine Ltd» сам виготовляє ці напої із сиропів, тому вони відрізняються від тих, які ми купуємо в магазині.

Кухня традиційно ділиться на дві лінії: лінію гриля (де запікається м'ясо) і лінію смаження. «McDonald's Ukraine Ltd».

Ресторани McDonald's для збільшення реалізації своєї продукції надають основні послуги з харчування та організації обслуговування заходів так і додаткові послуги, що включають:

- послуги з організації анімаційних послуг;
- реалізацію значків, сувенірів;

НУБІП України

- паркування особистих автомобілів споживачів на організованій автостоянці підприємства;

- безкоштовний Інтернет;

- їжа з собою (на виніс);

- доставка на адресу замовника (через посередника службу доставки).

НУБІП України

Асортимент продукції компанії для підтримки високого рівня збуту досить широкий. Поєднавши загальні категорії товарів можна сказати, що ресторан вже пропонує клієнтам більше 100 найменувань:

НУБІП України

- бутерброди;

- сандвічі;

- картоплю;

- десерти;

- напої;

НУБІП України

- кава, чай;

- соуси;

- соки;

-HappyMil;

НУБІП України

- фруктові дольки;

-новинки [44]

Аналізуючи популярність асортименту визначимо частку кожного виду продукції в загальному товарному обороті збуту на Рис. 3.3:

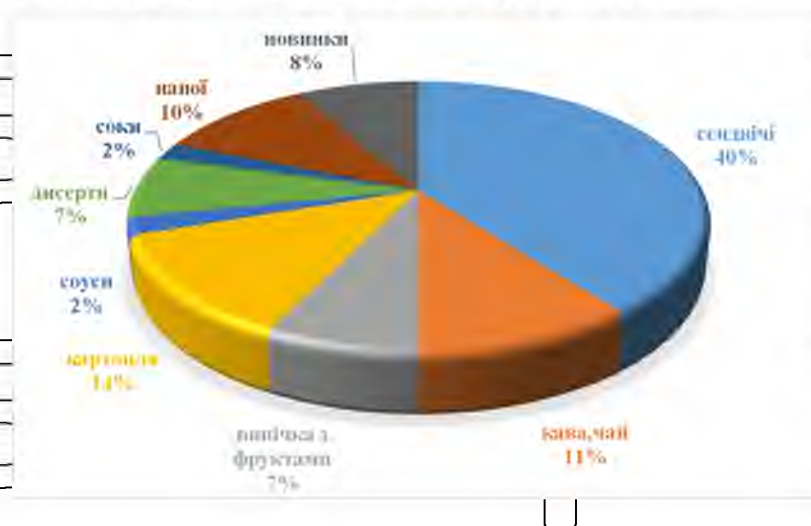


Рис. 3.3. Структура асортименту популярності продукції McDonald's

Згідно вище описаних даних асортиментної структури, можна визначити, що у топ-позиціях по реалізації є сендвічі, картопля, кава, чай та напої, відповідно 40%, 13% та 10%.

Для збільшення прибутку ресторани розширюють асортимент пропонуючи гамбургери і роли, салати, морозиво та десерти. Також ресторан пропонує своїм клієнтам сніданки.

Концепція розвитку компанії McDonald's базується на 5 основних компонентах – люди, продукт, ціна, місце та реклама. Компанія намагається постійно вдосконалювати свою діяльність та вдосконалювати послуги своїм клієнтам. Доходи McDonald's формуються за рахунок ресторанів, що належать безпосередньо самій компанії і власників франшиз [58].

Робота в міжнародній компанії McDonald's - це максимум можливостей зростання. Пропонується індивідуальний план для кожного співробітника компанії навчання та розвиток. З позиції «тренера» співробітники починають готувати людей до менеджерського майбутнього.

На Рис. 3.3 зображено організаційну структуру франчайзі. Відповідно до правил франшизи Франчайзі McDonald's використовує лінійно-функціональний вид виробничих відносин.

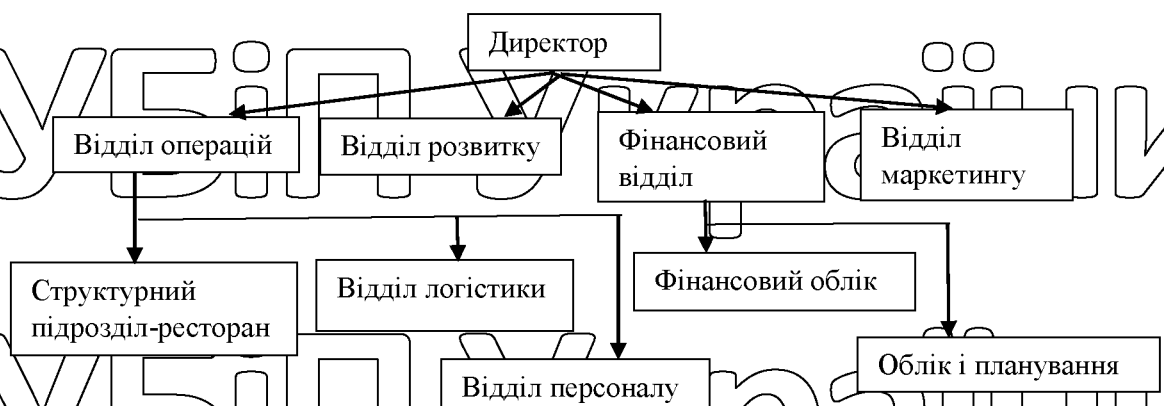


Рис. 3.3. Організаційна структура франчайзі McDonald's

Примітка: побудовано автором на основі даних компанії McDonald's

Організаційна структура McDonald's характеризується чіткими поділами праці.

Це сприяє створенню великої кількості висококваліфікованих працівників на кожній ланці роботи. Чітка побудована ієрархія всередині компанії сприяє більш продуктивному розподілу обов'язків між рівнями управління - вищі рівні контролюють дії підпорядкованих їм.

Однією з цілей кадрової політики McDonald's є забезпечення розвитку працівників, прищеплення їм системи цінностей, яка спрямована на підвищення інтересу до власної роботи, відданості організації, дотримання законодавчої бази, прагнення до здорового способу життя.

3.3. Основні напрями розвитку виробничо-збутової політики «McDonald's Ukraine Ltd»

Формування збутової політики відбувається на основі збутового потенціалу компанії та цілей збуту, поставлених як на стратегічному, так і на тактичному рівні. Залежно від того, як вони виражені, цілі збуту можуть бути кількісними і якісними. Цілі у сфері збуту можуть бути, обов'язкові (без яких не прийнятне жодне рішення), бажані (досягнення яких сприяє більшій якості та доцільності рішення); ймовірні (досягнення якого в поєднанні з двома попередніми створює умови для запобігання виникненню проблеми в майбутньому). Ми також поділяємо цілі збуту на економічні та цілі розвитку.

Економічні цілі збутової діяльності спрямовані на максимізацію прибутку, а їх досягнення можливе за умови успішного виконання наступних завдань у сфері збутової діяльності:

- збільшення частки підприємства на ринку;
- максимізації продажів і на цій основі прибутку підприємства за рахунок більш повного задоволення попиту споживачів; ефективне використання збутового апарату компанії;

НУВБІП УКРАЇНИ

- вибір раціональних каналів збуту;
- мінімізація загальних витрат в економічному циклі продукту з урахуванням витрат на після продажне обслуговування та сервісне обслуговування;

НУВБІП УКРАЇНИ

- раціональна ринкова поведінка з урахуванням нестабільної кон'юнктури тощо.

Ми можемо запропонувати наступні заходи щодо покращення збутової діяльності:

НУВБІП УКРАЇНИ

- Удосконалення системи планування продажів. У компаніях часто спостерігаються відхилення від рівня продажів і стратегій. Щоб усунути ці недоліки, необхідно більш точно визначити стратегію підприємства, зробити прогноз обсягу реалізованої продукції та визначити частку ринку

Удосконалення збутової діяльності можна запропонувати такі заходи:

НУВБІП УКРАЇНИ

- Удосконалення системи планування збуту. На підприємствах нерідко простежуються відхилення від темпів продажу, стратегій. Для виправлення цих недоліків треба більш точно визначити стратегію підприємства, зробити прогнозування обсягу товару, який продається, визначити частку ринку;

НУВБІП УКРАЇНИ

- Покращення кадрового потенціалу. Компанії необхідно скоротити витрати на утримання відділів, які можна об'єднувати, а також необхідно розробити стандарти ефективної роботи менеджерів з продажу. Підійдуть їх безперервне навчання, корпоративне навчання, підвищення кваліфікації, сертифікати щорічного іспиту в компанії з професійної діяльності співробітників;

НУВБІП УКРАЇНИ

- Підвищення якості продукції. Цей момент можна вважати найважливішим. Головною метою кожної компанії має бути максимально повне задоволення потреб споживачів. Природно, споживачеві потрібна якісна продукція, яка не завдасть шкоди його здоров'ю. тому продукція, що надходить

НУВБІП УКРАЇНИ

- від виробника, має бути екологічно чистою та якісною;
- Територіальна обмеженість збутової діяльності. Рекомендується, щоб компанія охоплювала межі міста, в якому вона працює.

- Варіація цінової політики. Компанія має сформувати цінову політику для трьох основних верств населення – вищого, середнього та нижчого класу доходів. Кожен клас може мати свою ціну на товар, але сам товар повинен бути якісним для кожного споживача. При цьому слід розуміти, що більшість суспільства в Україні належить до нижчих прошарків населення (70%), а потреби в ньому найбільші, тому рекомендується знаходити резерви зниження питомих витрат і ціна, наприклад, за рахунок використання більш простої упаковки продукту.

Виконуючи попередній пункт щодо вдосконалення збутової діяльності, компанія матиме позитивну громадську думку та можливість забезпечити довгостроковий без кризовий розвиток.

Впровадження запропонованих заходів удосконалення практики збутової діяльності сприятиме підвищенню рентабельності підприємства, його загальної ефективності та досягненню сталого розвитку локального суспільства та суб'єкта господарювання.

Можна виділити наступні бізнес-стратегії, які використовує McDonald's!

1. Стратегія зростання: розвиток неосвоєних ринків, відкриваючи 1750 ресторанів на рік (в середньому по одному кожні 5 годин), частково у власності та частково за франшизою, причому 90% цих нових ресторанів розташовані за межами США. Зайняти лідируючі позиції на зовнішніх ринках. Збільшити відвідуваність ресторанів компанії за рахунок пропозиції нових і дешевих фірмових страв, збільшення порцій за незмінною ціною, організації дитячих майданчиків у ресторанах. Вивчіть можливості глобальної інфраструктури постачальників компанії, їхній досвід управління комплексними закладами громадського харчування, вибору місць розташування ресторанів та маркетингової діяльності;

2. Стратегія франчайзингу: видавати ліцензію франчайзингу тільки ініціативним, досвідченим підприємцям з хорошою репутацією; спеціально готувати їх до активного просування бренду McDonald's на місцях. (3

комерційними компаніями, партнерами та пасивними інвесторами договори франчайзингу не укладаються.);

3. Розміщення ресторанів і стратегія будівництва: розташування ресторанів має бути зручним для потенційних клієнтів та вигідним для компанії.

Дослідження проведені компанією, показали, що близько 70% рішень відвідати McDonald's приймаються спонтанно, тому було вирішено розміщувати ресторани в місцях, де ймовірність прийняття такого рішення максимальна. У США компанія, крім традиційного розміщення ресторанів у містах та передмістях, відкриває заклади McDonald's в аеропортах, лікарнях,

університетах, великих торгових центрах, заправках та СТО. За межами США стратегія компанії така: спочатку відкривати ресторани в центрі міст, потім організувати та налагодити обслуговування McDrive (де клієнти можуть їсти,

не виходячи з машини) у віддалених від центру районах. Підвищити привабливість ресторанів McDonald's всередині та зовні, запропонувати обслуговування проїзду, по можливості створити дитячі майданчики;

4. Стратегія в асортименті: надавати обмежений набір страв. Поліпшити смак пропонованих страв (особливо бургерів). Пропонувати нові категорії фаст-

фуду (курка, мексиканський салат, гострі сендвічі тощо), додати до меню страви для любителів здорового харчування. Швидке впровадження нових потенційно

популярних страв у виробництво і так само швидке зняття їх з виробництва не набуло популярності, набутий досвід на своїх і чужих помилках та швидкий перехід до розробки нових ідей. (Це принципово новий елемент стратегії, який

змінив багаторічну практику ретельного тестування страв перед включенням у меню всієї мережі McDonald's. Страву Chicken McNuggets, наприклад, тестували 7 років.);

5. Стратегія стосується організації роботи ресторану: суворе дотримання стандартів якості, санітарного стану приміщень та обладнання, організації

обслуговування, робота касирів. Реалізації програми «Made for you», яка передбачає встановлення найсучаснішого обладнання, комп'ютеризацію та

використання нових методів приготування страв, що дозволяють швидше та ефективніше виконувати замовлення та обслуговування клієнтів;

6. Збут, маркетинг і стратегія продажів: Просування іміджу «McDonald's» як прикладу якості, чистоти та високої споживчої цінності за допомогою активної рекламної кампанії в ЗМІ та спеціальних заходів; акції фінансується за рахунок прибутку ресторанів компанії.

Для ефективного продажу товарів і послуг шляхом заохочення споживачів до купівлі необхідно використовувати певні засоби і методи стимулювання збуту. Умовно ці засоби і методи можна поділити на засоби стимулювання посередників, покупців і продавців дані наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2
Засоби стимулювання збуту

Посередники	Продавці	Покупці
Конкурси	Подарунки за просування товару	Можливість повернення грошей
Подарунки	Конкурси	Зразки на пробу
Знижки	Сувеніри	Конкурси
За рекламу	Участь у прибутку	Кредит
За обсяг		Лотереї
За демонстрацію експозиції		Пільгові пропозиції
Премії		Преміальний продаж
За включення товару до номенклатури		Набір – комплект
За придбання нового товару		Набір за зниженою ціною

Проведення заходів зі стимулювання збуту в даний час є відносно недорогим і ефективним методом залучення клієнтів.

Вибір форми стимулювання збуту в основному залежить від:

- 1) товари;
- 2) тип ринку;
- 3) завдання і цілі компанії;
- 4) користь кожного із засобів стимулювання збуту;
- 5) ефективності реклами;
- 6) що використовують конкуренти у своїх заходах стимулювання збуту.

Після проведення заходів стимулювання збуту попит на продукцію деякий час може зберігатися або навіть збільшуватись, але поступово проходить зниження. Іноді, якщо ви пропонуєте клієнту багато можливостей для використання продукту (якщо це можливо), ви можете підтримувати високий попит.

В Україні «McDonald's» № розміщує свої ресторани, як правило, у місцях великої концентрації населення.

Кожен відвідувач ресторанів «McDonald's» знає, що робити з підносом після обіду. Самоочищення підносів дозволяє сервісним компаніям економити робочу силу та час обслуговування. Один з американських ресторанів розклеїв

на столах листівки з написом «Будь ласка, візьміть піднос із собою. Це допоможе нам зберегти для вас низькі ціни!»

В рамках цього завдання приймаються рішення щодо розрахунку часу на виконання робочих завдань та визначення загального часу обслуговування

споживачів. Контактний персонал фірми має завдання обслужити клієнта за 3 хвилини (2 хвилини в черзі та 1 хвилина на касі). Обслуговування клієнтів на

McDrive вимоги ще жорсткіші: час перебування клієнта в автомобілі між першим вікном (замовлення) і третім вікном (отримання замовлення) не має

перевищувати 75 секунд. При цьому персонал повинен бути енергійним,

привітним, посміхатися і дякувати клієнтам. Контроль норм часу обслуговування в «McDonald's» є частиною концепції якості обслуговування.

Контроль якості запропонованого меню в «McDonald's» є найважливішим завданням і здійснюється на всіх етапах виробництва у всіх ресторанах мережі.

Чітко дотримуватись стандартів якості, санітарно-гігієнічного стану приміщень та обладнання, організації обслуговування, роботи касирів.

Продовжувати реалізацію програми «Made for You», яка передбачає встановлення сучаснішого обладнання, комп'ютеризацію та використання нових

способів приготування страв, все це дозволить ефективно підтримувати збут на високому рівні.

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

Ресторанна індустрія «McDonald's Ukraine Ltd», як правило, базується на стратегії розвитку, ретельному аналізі зовнішнього середовища та свого положення в ньому. Моніторинг зовнішнього середовища «McDonald's Ukraine Ltd» є передумовою для розробки та реалізації стратегії.

До структури зовнішнього середовища входить макросередовище (уряд, соціально-демографічне середовище, науково-технічний прогрес, економіка, природні чинники), мікросередовище (постачальники, покупці, конкуренти, кредитор). Є чотири стратегічні сфери – соціальна (С), технологічна (Т), економічна (Е), політична (П) [27]. Аналіз впливу цих сфер на діяльність організації буде здійснюватися методом PEST-аналізу використовуючи таблицю

3.3:

Таблиця 3.3

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 області податків і надання ліцензій	Стимулювання цінової конкуренції	Можливий зменшення кінцевих споживачів
Державний контроль над бізнесом	Прийняття законів, що впливають на стимулювання розвитку вітчизняних компаній	Додаткові витрати ресурсів. Посилення контролю якості виготовленої продукції, для дотримання якості інгредієнтів так як компанія прагне за світовими мірками якості. Вплив фактору незначний
Державна стабільність	Покращення ринку	Стабільність роботи компанії, зростання прибутку
Ставлення держави до по відношенню до інших країн	Стимулювання цінової конкуренції	Можливий зменшення кінцевих споживачів
Членство Європейському Союзі: захоплення ринку міжнародними компаніями	Загроза захоплення ринку Міжнародними компаніями	Надходження імпортованих товарів-аналогів має не значний вплив, тому що компанія займає лідируючі положення по продажах і попиту на світі

НУБІП УКРАЇНИ	НУБІП УКРАЇНИ	асортимент товарів. Потрібна постійна орієнтація на світовий ринок: Вдосконалення якості, систем та методів збуту власної продукції
Майбутнє і теперішнє нормативне законодавство, регулювання правил праці на виробництві	Створення нових лобі в промисловості як контрзахід проти зростання впливу ринку	Необхідність більшої участі в різні асоціації
Військові дії в Україні	Падіння ринку	Відтік кінцевих споживачів
Податкова політика України	Падіння ринку	Відтік кінцевих споживачів
Антимонополярна політика	Падіння ринку	Відтік кінцевих споживачів
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ		
Рівень інфляції	Поява додаткового попиту, зміна характеру закупівлі. Зниження платоспроможності попиту	Збільшення попиту на базові товари, придбання товарів тривалого користування, зберігання «про запас». Потреба в постійному контролі обсягів виробництва
Купівельна спроможність	Збільшення вартості Фінансових ресурсів, зміцнення позицій компаній, які володіють власними засоби	Імовірно, вимушене пониження товарних запасів, скорочення кредитних програм, відмова від постачальників, які не надати відсотку.
Коливання курсу валюти	Посилення нестабільності Українські виробники	Зниження попиту на імпортовані товари, але можна збільшити попит на вітчизняні товари
Зміна витрат на енергоресурси	Додаткові витрати, підвищення цін на сировину	Збільшення витрат, що вплине вартість товару, та на його остаточну ціну
Відсутність обігових коштів	банкрутство компаній, зниження конкуренції на ринку	Зменшення виробництва. Зменшення частки ринку
Зменшення інвестицій	банкрутство компаній, зниження конкуренції на ринку	Можливі труднощі із випуском новинки, зменшення асортименту. Відсутність коштів на амортизацію, сировину та інше
НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ФАКТОР		
Інновації в області харчування та сільськогосподарській промисловості	Конкурентне зростання компоненту який дає можливості розвитку компанії	Цінова конкуренція з боку інших роздрібних компаній. Випуск нових товарів, розширення асортименту
Розвиток і проникнення цифрових технологій	Підвищує продажі шляхом інформування та он-лайн торгівлі	Розширення клієнтської бази
Технологічний розвиток та технологічна політика України	Мережа, яка має засоби автоматизації, отримує перевагу, щодо витрат	Враховуючи, що компанія є міжнародним цей фактор не сильно відбивається на діяльність
Доступ до передових технологій ТНК	Впливає на підвищення продажів	Розширення клієнтської бази. Випуск нових товарів нового асортименту
СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ФАКТОР		

Демографічна ситуація	Старіння нації, занепад трудових ресурсів	Зниження кількості споживачів
Базові цінності споживачів	Стимулювання розвитку нових технологій, вдосконалення програми	Збільшення асортименту. Розширення частки ринку.
Доходи населення	У разі збільшення доходу промисловість має можливості розвитку та насичення ринку і навпаки	Збільшення обсягів виробництва. Зростання прибутку компанії.
Популярні тенденції	Розширення виробництва, збільшення кількості робочих місць. Інноваційна діяльність	Збільшення обсягів розширення асортименту. Ріст прибутку компанії. Збільшується витратна частина на оновлення виробничих потужностей
Вимоги до якості продукції і рівень обслуговування	Збільшує показник якості продукції. Вплив на пошук товарів-замінників для скорочення ціни на кінцевий продукт	Споживча частина зростає оновлення виробничих потужностей
Статеві-вікова структура населення	Зміна трендів виробників закупівлі різних груп виробників.	Зміна попиту на товари

Примітка: розроблено автором

Вивчення отриманих даних показало, що найбільше в McDonald's на ресторанне господарство в цілому впливають: технологічний, економічний та демографічний фактори. Причому відповідно до тих технологічних факторів, які мають позитивний вплив, що характеризують сильні сторони «McDonald's Ukraine Ltd» - можливість розширення виробничих потужностей з використанням новітніх технологій, розвиток конкурентоспроможних технологій, висока інноваційна активність тощо.

Що стосується політико-правових факторів, то вони мають негативний вплив, але незначний.

Позитивний вплив мають соціально-культурні (демографічні) фактори, наприклад – населення цікавиться новинками та підтримує вітчизняного виробника.

Тож можна вважати, що McDonald's є відносно розвинутою компанією.

Технологічні фактори охоплюють незначні варіації в політичних і правових питаннях та економічних факторах.

Узагальнено дані за допомогою PEST аналізу впливу факторів на активність компаній з урахуванням аналітичних даних з відкритих джерел у таблиці 3.4:

Таблиця 3.4.

PEST аналіз McDonald's та ресторанної індустрії в цілому

№ п/п	Фактор	Вага впливу	Направленість дії фактору	Експертна оцінка (вірогідність впливу)				Середня оцінка	Зважена середня
				E1	E2	E3	E4		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПОЛІТИКО-ЗАКОНОДАВЧИЙ ФАКТОР									
1	Зміна законодавства в області податків, надання ліцензій	0,07	-	3	5	2	4	3,5	0,25
2	Державний контроль над бізнесом	0,06	-	3	3	2	5	3,25	0,20
3	Державна стабільність	0,01	+	1	2	1	3	1,75	0,02
4	Ставлення держави до відношення до інших країн	0,08	+	5	5	4	3	4,25	0,34
5	Членство в Європейському Союзі: захоплення ринку міжнародними компаніями	0,08	+	5	4	5	2	4	0,32
6	Майбутнє теперішнє нормативне законодавство, регулювання правил праці	0,08	-	5	5	4	4	4,5	0,36

7	на виробництві Військові дії в Україні	0,08	-	5	5	4	3	4,25	0,34
8	Податкова політика України	0,06	-	3	3	2	5	3,25	0,20
9	Антимонopolьна політика	0,06	+	4	3	4	2	3,25	0,20
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ									
1	Рівень інфляції	0,08	-	4	3	5	05	4,25	0,34
2	Купівельна спроможність	0,07	-	3	5	2	4	3,5	0,25
3	Коливання курсу валюти	0,05	-	4	2	3	3	3,0	0,15
4	Зміна витрат на енергоресурси	0,08	-	5	4	5	3	4,25	0,34
5	Відсутність обігових коштів	0,06	-	3	4	4	2	3,25	0,20
6	Зменшення інвестицій	0,08	-	5	5	4	3	4,25	0,34
НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ФАКТОР									
1	Інновації в області харчування та сільськогосподарській промисловості	0,07	+	3	5	2	4	3,5	0,25
2	Розвиток і проникнення цифрових технологій	0,08	+	5	5	4	3	4,25	0,34
3	Технологічний розвиток	0,05	+	1	3	4	3	2,75	0,14
4	Технологічна політика України	0,04	+	1	2	3	4	2,5	0,10
5	Доступ до передових технологій ТІК	0,07	+	3	5	2	4	3,5	0,25

СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ ФАКТОР									
1	Демографічна ситуація	0,07	-	2	4	5	4	3,75	0,26
2	Базові цінності споживачів	0,06	+	4	3	4	2	3,25	0,20
3	Доходи населення	0,08	-	4	3	5	5	4,25	0,34
4	Популярні тенденції	0,06	+	3	2	4	2	2,75	0,17
5	Вимоги до якості продукції і рівень обслуговування	0,05	+	1	3	4	3	2,75	0,14
6	Статевовікова структура населення	0,04	-	3	2	4	5	3,5	0,14

Примітка: розроблено автором

Результат аналізу PEST для McDonald's і ресторанної галузі в цілому є виділення основних факторів зовнішнього макросередовища, що виникне можливості та загрози для підприємства в прогнозованому періоді.

З наведеного дослідження можна зробити такі висновки, що:

- зміна законодавства дозволяє використовувати сприятливі можливості завойовувати ринкові ніші, розширювати поле діяльності;
- військові дії є основною загрозою для компанії, так як у наведеному прикладі компанія має великі збитки і страждає економіка в країні в цілому;
- економічна нестабільність у країні несе загрозу діяльності компанії;
- темпи зростання населення – це можливість залучити більшу кількість клієнтів для збільшення частки прибутку;
- соціокультурний рівень розвитку населення позитивно впливає на розвиток компанії в цілому.

Наведені вище дослідження показують, що McDonald's є успішною компанією яка має стабільні та міцні зв'язки зі споживачами основних товарних категорій, які виробляє глобальні та локальні ТМ ресторанної індустрії та впроваджує власні діяльності на високо конкурентних ринках, залежних від

валютних, політичних та економічних ризиків через необхідність імпорту сировини та обладнання.

Отже, до конкурентних переваг компанії McDonald's в Україні можна віднести:

- якісну характеристику та представлення товарів і брендів ТМ;

- використання можливостей галузі наукових досліджень;

- велика географічна присутність;

- підтримка та впровадження корпоративної культури та цінності компанії.

Конкурентна перевага виникає завдяки складному поєднанню сильних

сторін які складно впроваджувати у всьому ланцюжку створення вартості, який будувався роками. Нерозривні зв'язки між чудовими продуктами та потужними

науковими можливостями, сприяють широкій географічній присутності

компаній та підтримці підприємницького духу, між керівництвом компанії та

цінностями ведення бізнесу.

Крім конкурентних переваг, компанія McDonald's має враховувати в своїй діяльності певні проблеми:

- відсутність вільних коштів для розвитку підприємства;

- високі постійні витрати для управління збутом;

- погано розвинене управління відносинами з клієнтами.

Ці питання компанія McDonald's може вирішити, обираючи правильну стратегію своєї діяльності, яка буде розроблена з урахуванням потреб та вимог

українських споживачів. Наразі корпорація McDonald's не залучає

франчайзингових партнерів в Україні, розвиває виключно власну мережу

ресторанів. Те саме стосується й інших країн іоstrandянського простору, де компанія вважає за краще працювати незалежно відкриваючи свої ресторани.

В Україну приходять нові комерційні пропозиції, і кожна компанія має позитивний фактор розвитку. Це один з небагатьох об'єктивних факторів, який

підвищує якість обслуговування, якість продукції, змушує гравців ринку інвестувати більше і працювати з подвійною силою. Це принесе користь не лише

відвідувачам, а й економіці країни загалом. Для відкриття франшизи McDonald's

в будь-якій країні, варто зважати на те, що вимоги компанії до кандидатів дуже жорсткі, а ціна питання висока. В той самий час, у сфері фастфуду підвищується конкуренція, на ринку з'явилися нові сильні гравці. Дуже цікавими та перспективними для розвитку мережі ресторанів швидкого харчування є ринки пострадянських країн та країн Східної Європи. Тому, бізнесу таких країн, потрібно розглянути можливість придбання франшизи, умовами придбання для них будуть прибутковими. Перш ніж приступити до того, як відкрити бізнес у сфері швидкого харчування, потрібно зважити переваги та недоліки франчайзингу (таблиця 3.5):

Таблиця 3.5

Переваги та недоліки франшизи McDonald's

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
<p>1. Пізнаваність бренду. У світі точно немає такої людини, яка б не чула McDonald's. Крім того, мережа займає майже половина всього ринку швидкого харчування багатьох країн світу, тому не потребує просування.</p> <p>2. Фіксовані затрати на рекламу. Франчайзі не займаються рекламою, він вносить фіксований відсоток з прибутку - 4,5%.</p> <p>3. Чітко розроблена стратегія та підготовлений проект. Компанія McDonald's зарекомендувала себе своїм налагодженим механізмом дії, чіткими та суворими стандарти до якості та технологій. Купівля франшизи McDonald's, франчайзі отримує все необхідне - інструкції, які починаються з рецепта страви та закінчується положенням про послуги відвідувачів.</p> <p>4. Система навчання. Незалежно від професійної посади, всі співробітники розвиваються та отримують знання. У процесі кар'єрного зростання нові працівники піднімають свій рейтинг шляхом участі в тренінгах та курсах.</p>	<p>1. Висока ціна франшизи та високі початкові інвестиції. Компанія McDonald's відома великими інвестиціями в бізнес. Ці інвестиції складають суми від 0,5 мільйона доларів. Але суми інвестицій можуть відрізнятися залежно від регіону. Тому при рішенні відкрити McDonald's потрібно звернутися до представництва компанії в Україні.</p> <p>2. «Текучість» персоналу. Так базовою частиною робітників ресторану є студенти і ті співробітники, що недавно закінчили вузи, тому не варто очікувати, що працівники довго заграмаються на цьому місці роботи. Тому з цієї причини доведеться постійно займатися набором та навчанням персоналу.</p> <p>3. Високі вимоги франчайзера. Вони стосуються не лише на важливого початкового капіталовкладення, а й успішного досвіду підприємницької діяльності, менеджменту та якісного навчання і управління персоналом.</p> <p>4. Повна залежність від франчайзера. Це типові умови роботи згідно франшизи, в разі рішення про відкриття McDonald's він повинен не тільки виконувати всі вимоги стандарту компанії, а й одразу впроваджувати інновації та брати участь у заходах, що проводить компанія.</p>

Примітка: розроблено автором

Одним із важливих кроків для визначення проведення ефективної франчайзингової діяльності є розгляд сильних і слабких сторін компанії та можливості виникнення загроз при її діяльності, а саме проведення SWOT аналізу. Проведений SWOT-аналіз для франчайзингової компанії McDonald's

описано в таблиці 3.6

Таблиця 3.6

SWOT-аналіз франчайзингової компанії McDonald's (Україна)

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Авторитет на ринку; 2. Відомий бренд; 3. Висока якість продукції; 4. Прийнятні ціни на продукцію; 5. Диверсифікація профілю; 6. Маркетингова політика та доступність стратегічного планування; 7. Наукові дослідження та сучасна виробнича база; 8. Споживча довіра та широка клієнтська база; 9. Навчений і мотивований персонал 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика конкуренція на ринку; 2. Наявність замінного товару; 3. Швидкий знос виробничого обладнання; 4. Вплив зацікавленості працівників на недостатній розвиток компанії; 5. Відсутність вільних фінансових ресурсів для розвитку компанії; 6. Високі постійні витрати на управління та маркетинг; 7. Слабкі стосунки управління щодо взаємовідносин з клієнтом.
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Достатній потенціал попиту та можливість його розширення; 2. Послаблення позицій конкурентів; 3. Можливість інтеграції; 4. Поява нових технологій та інновацій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність сильних конкурентів на ринку; 2. Зміщення долі впливу конкурентів на ринках; 3. Посилення податкового тиску

Примітка: розроблено автором

Проведений аналіз дослідження мікросередовища McDonald's (Україна)

дозволяти:

- систематизувати проблемні ситуації;
- краще розуміти структуру ресурсів, на які можна покладатися для вдосконалення діяльності і розвитку компанії на майбутнє;
- здійснювати моніторинг загального стану зовнішнього бізнес-середовища;
- швидше виявляти та використовувати нові потенційні можливості конкурентів;
- обрати оптимальний шлях розвитку та уникати небезпек;
- приймати зважені рішення щодо розвитку бізнесу.

Для вивчення ефективності проекту, розрахуємо ефективність McDonald's (Україна) у невеликому закладі з 2021 року

Визначимо показники для розрахунку:

- кількість клієнтів на день 210 осіб;
- середня кількість днів у місяці 20,6;
- 76 016 клієнтів на рік.

Виходячи з наведених вище припущень у рамках цього проекту, оцінка кількості відвідувачів ресторану становить 76 016 відвідувачів на рік (або 208 відвідувачів на день). У реальній ситуації бізнес-планування формування кошторису базується на основі припущення можуть спотворити подальші розрахунки - доцільніше формувати кошторис на основі експертних досліджень у відповідних регіонах (табл. 3.7):

Таблиця 3.7.
Параметри для розрахунку економічної ефективності проекту

Показники	Значення	Одиниці вимірювання
Середній чек	280	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	38	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	% річний
Кредит (початкова сума інвестицій на франшизу, обладнання, меблі, посуд)	2 903 380	грн

Примітка: розроблено автором

Таким чином середній чек буде представлений у розрахунку порогового показника беззбитковості. Виробничі витрати визначаються виходячи з 40% виручки та припущеннях на основі наявних даних ресторану. У реальному бізнесі планування вимагає додаткових досліджень. Сума кредиту становить 2 903 380 грн. включає в себе інвестиції в проект (витрати на придбання обладнання та зарплату співробітників) і витрати на придбання франшизи 45 000 дол. США. Термін кредитування затверджені банком на 11 років. Загальна тривалість проекту – 12 років, згідно умови придбання франшизи.

Для розрахунку інвестиційного проекту будемо використовувати такі показники економічної ефективності [23, 58].

Таким чином термін окупності інвестиційного проекту (Payback Period, PP) - коефіцієнт показує період, за який початкові інвестиції (вартість) окупляться інвестиційному проекту. Економічне значення цього показника полягає в тому, що вони показують період, за який інвестор окупить свої інвестиції (капітал).
Формула розрахунок терміну окупності інвестицій:

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

де:

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

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

CF (Cash Flow) – грошовий потік в результаті інвестицій. Під готівкою потік у формулі означає чистий прибуток (NP, Net Profit).

Скорочений термін окупності інвестиційного проекту (Discounted Payback Період, DPP) - показує період, протягом якого початкові інвестиційні витрати окупляться. Формула для розрахунку цього коефіцієнта подібна до формули для оцінки періоду повернення коштів (3.1), але застосовується дисконт.

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

де:

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

CF (Cash Flow) - грошовий потік в результаті інвестицій;

r – ставка дисконту;

t – період оцінки грошового потоку.

Коефіцієнт прибутковості інвестиційного проекту (облікова норма прибутку, ARR, ROI) – показник, що відображає окупність інвестицій без урахування дисконтування і розраховується за формулою:

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

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

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

Індекс прибутковості інвестиційного проекту розраховується за формулою:

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

де:
NPV – чистий дисконтований дохід проекту;

CF_t – грошовий потік за період часу t; CF₀ – початковий грошовий потік

момент проекту. Початковий грошовий потік дорівнює інвестиційному капіталу

(CF₀ = IC);

r – ставка дисконту (%).

CF (Cash Flow) – грошовий потік;

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

Чиста теперішня вартість (NPV) є показником того, що відображає зміну грошових потоків і показує різницю між дисконтованими доходами і витратами.

Для вибору максимуму використовується чистий дисконтований дохід

прибутковий інвестиційний 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 за період часу t ;

CF_0 – початковий грошовий потік інвестицій проекту. Початковий грошовий потік дорівнює інвестиційному капіталу ($CF_0 = IC$);

r – ставка дисконту (%).

Внутрішня норма прибутку (IRR) показує таку норму дисконтування, де чистий дисконтований дохід дорівнює 0.

Формула для розрахунку внутрішньої норми прибутку виглядає наступним чином:

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

де:

CF (Cash Flow) - грошовий потік в результаті інвестицій;

IRR - внутрішня норма прибутку, %;

CF_0 – грошовий потік на початковий момент проекту.

Початковий грошовий потік дорівнює інвестиційному капіталу ($CF_0 = IC$).

У таблиці 3.8 наведено результати розрахунків по темі інвестиційний проект.

Таблиця 3.8

Результати розрахунків фінансово-економічних показників інвестиційного Проекту середнього McDonald's (Україна)

Показник	Результати розрахунку
PP, років	5,7
DPP, років	9,7
ARR, ROI (%)	49,1
PI	2,23
NPV, грн	3599962,0
IRR, %	17

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

Наведені вище приклади говорять на користь проекту. Аргумент проти проекту – це те, що термін окупності може бути досить тривалим. Розрахунковий термін окупності 9,7 років - на практиці може навіть збільшитися через невизначеність припущень (участь, витрати продукції, довгострокове

підтримання рівня доходів і поточних витрат), але орієнтовна сума кредиту – 2903380 млн грн. достатньо прийнятна.

Можна припустити, що таке фінансування вдасться залучити представники малого та середнього бізнесу в рамках використання програм кредитування зі страхуванням існуючої нерухомості.

Показники ефективності інвестиційного проекту: NPV становить 3 599 962 грн. вважається прийнятним. IRR становить 17% при ставці запозичення 8%, PI становить 2227. Отже, інвестор поверне вкладені кошти у подвійному розмірі, що

вказує висока ефективність інвестиційного проекту. Крім того, здається, що

бізнес-ідея може викликати інтерес до компанії McDonald's, внаслідок чого можуть надаватися знижки на користування ТМ, що зменшить витрати та відповідно, боргове навантаження для підприємців.

ВИСНОВКИ

У даній роботі об'єктом дослідження була обрана організація збутової діяльності компанії McDonald's як корпорації, що надає франчайзингові послуги у сфері швидкого харчування. Франчайзинг вважається формою маркетингу та дистрибуції на які франчайзер надає право приватній особі або малому підприємству (франчайзі) протягом певного часу здійснювати діяльність за встановленими правилами на закріпленій території.

1. Франчайзинг можна диференціювати за видами діяльності, знаннями франчайзера, відповідно до організації мережі. Він є ефективним інструментом розвитку приватного підприємництва, просування зайнятості населення, вирішення соціальних проблем, підвищення прозорості бізнесу та збільшення податкової бази. Однак він має багато недоліків, наприклад пов'язаних з можливою несумлінністю франчайзера, а також спричинені самим

франчайзером характер франшизи. Щоб мінімізувати ризики, потрібно підходити обережно перед вибором франчайзера.

Кожне підприємство здійснює свою діяльність заради сталого розвитку суспільства, в результаті чого отримує прибуток. Етапи функціонування підприємства — це створення продукції та її доставка замовнику. Збут - останній етап роботи компанії, і він відіграє важливу роль у її розвитку. При налагодженій системі збутової мережі підприємство як результат матиме збут продукції на постійній основі та необхідну сталість прибутку.

Франчайзинг сучасного покоління охоплює широкий спектр застосувань бізнес-форматів, поширення через глобальні ТНК. Десятку найуспішніших франшиз у світі в 2023 році займають американські компанії. Передову позицію рейтингу традиційно займає «McDonald's». Аналізуючи позитивну тенденцію розвитку франчайзингових мереж у США, можна припустити, що цьому сприяв великий досвід бачення бізнесу в цій сфері. Американські франшизи, крім того, мають хорошу підтримку з боку держави, можна прослідкувати в доступності кредитів для малого бізнесу та франчайзингових компаній та високий захисту інтелектуальної власності на державному рівні завдяки такому документу як Європейський кодекс етики франчайзингу.

В останні десятиліття американські виробники втрачали свої позиції на світовому ринку, діяльність компанії «McDonald's» набирала обертів по всій планеті. Вона набула статусу лідера системи підприємств швидкого харчування в Японії, Німеччині, Англії, Канаді, Австралії. Корпорація «McDonald's» у світовій індустрії підприємств швидкого харчування являється одним із найбільш перспективні у розвитку американської торгівлі. Корпорація створює в інших державах вискоєфективну систему сфера послуг поруч із високими технологіями та використанням місцевої сільськогосподарської продукції, стала однією з основних статей експорту США.

2. Мережа ресторанів швидкого харчування «McDonald's» почала розвиватися в Україні 1997 році. Сьогодні ресторани «McDonald's Ukraine Ltd»

працюють у більш ніж 20 містах. 70% сировини надходить на приготування меню «McDonald's Ukraine Ltd» складається з українських компаній-виробників.

Співпраця з місцевими постачальниками є складовою глобальної стратегії компанії «McDonald's Ukraine Ltd», яка спрямована на підтримку національного виробника в країні. Асортимент продукції підприємства охоплює гамбургери та

булочки, картоплю фрі та салати, продукти з курки, закуски, гаряче і холодні напої. Крім того, є асортиментні позиції безпосередньо для дітей. Значна увага приділяється маркетингу персоналу, тобто створення привабливого бренду

роботодавця та управління персоналом. Корпорація «McDonald's» має власний

навчальний центр, який навчає та розвиває персонал. Однією з найважливіших характеристик бізнес-стратегії McDonald's є маркетингова стратегія, яка наголошує на збереженні популярності у світовому ринку. Це є важливим

елементом маркетингової стратегії McDonald's розподіл бізнесу через

франчайзинг. Незважаючи на те, що вона теж франчайзингова бізнес-модель

дозволила компанії швидкого харчування увійти зовнішній ринок і таким чином розширити свою діяльність у всьому світі. Стратегічними пріоритетами компанії

є забезпечення сталого розвитку зростання, бездоганне обслуговування клієнтів,

зберігаючи статус ефективного та високоякісного виробника, який підвищує

кваліфікацію працівників усіх рівнів, організовує обмін досвідом між підрозділами в різних країнах, постійно вдосконалює концепції швидкого харчування, заохочення розвитку нових страв, інноваційне обладнання, маркетинг,

організація обслуговування та технології.

3. Автором проаналізовано ефективність збуту шляхом обрахунку чистого

доходу підприємства у 2020 році, що склав 7 872 017 тис. грн. З чого можна

зробити висновок, що основні фінансові показники підприємства у 2020 році

значно впали порівняно з 2019 роком. Фінансовий результат від операційної

діяльності зменшився на 30,81% та до оподаткування – на 32,17%. Загальний

дохід компанії зменшився на 32,73%. Це дозволяє дійти висновку, що одним із

суттєвих чинників, які вплинули на діяльність підприємства, спостерігається

зменшення кількості відвідувачів закладів харчування, зв'язку з карантинними

обмеженнями і, відповідно, ряду заборони на роботу закладів швидкого харчування. Чистий дохід підприємства у 2022 році склав 3 262 791 тис. грн. В результаті чого можна зробити висновок, що основні фінансові показники діяльності підприємства у 2022 році значно знизилися порівняно з 2021 роком.

Фінансовий результат зменшився на 71% та до оподаткування – на 83%.

Загальний дохід компанії зменшився на 87%. Цьому сприяли воєнні дії, що змусили закрити заклади, та і на тепер відновили роботу не усі ресторани. Це значною мірою вплинуло на діяльність підприємства, спостерігається зменшення кількості обслуговування відвідувачів закладів у зв'язку з перервою

діяльності в період повітряних тривог, та демографічною ситуацією спричиненою міграцією населення.

4. Діяльність компанії «McDonald's Ukraine Ltd» продовжує розвиватися станом на 2023 рік в Україні відкрито 111 ресторанів при цьому плани щодо відкриття нових точок мережі не змінюються. Проте розвиток франчайзингових послуг відсутній, що можна пов'язати з розглянутими проблемами ринку, внаслідок яких розвиток франчайзингу в Україні є стриманим. Але незважаючи на кризові умови, український ринок вважається потенційно привабливий та широкий для подальшого розвитку світових франшиз.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз розвитку франчайзингу в США під впливом пандемії COVID-19. Modern international relations: topical problems of theory and practice: collective monograph / Faculty of International Relations of the National Aviation University; under general editorship of W. Węskopa, Y.O. Voloshin. Lodz: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, 2021. - С.198-205.
2. Аналіз ринку франчайзингу в Україні. Franchise Group. 2020. URL: <https://franchisegroup.com.ua/media/files/report.pdf> (дата звернення: 11.10.2023)
3. Бондаренко Н.М., Савченко Д.В. Ринок франчайзингових послуг в Україні: переваги та недоліки. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. С. 7–11
4. Василевський І. П. Аналіз використання франчайзингу в Україні. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. №46. С. 43-57
5. Веб-сайт консалтингової компанії «Franchise group». Аналіз ринку франчайзингу в Україні. URL: <https://franchisegroup.com.ua/>
6. Федерація розвитку франчайзингу. Аналіз франшиз по категоріям. URL:<http://fdf.org.ua/news/451-analiz-franshiz-po-kategoriyam> (дата звернення: 15.10.2023)
7. Войнаренко М.П. Критерії вибору франчайзингової пропозиції. Вісник Запорізького національного університету №1(4), 2009. С. 174-178.
8. Види франчайзингу. [franchising.ua/ URL: https://franchising.ua/franchayzing/3/vidi-franchayzingu/](https://franchising.ua/franchayzing/3/vidi-franchayzingu/)
9. Відкриття «McDonald's» у Хмельницькому. Всім. URL: <https://vsim.ua/Podii/vidkrittva-mcdonalds-u-hmelnitskomu-scho-vidbuvalosya-pidchas-prezent-11433731.html>. (дата звернення: 16.10.2023)
10. Гуца Є.А. Особливості діяльності та розвиток закладів ресторанного господарства мережі «McDonald's» на території України. Гостинність, сервіс.

туризм: досвід, проблеми, інновації : тези доповідей VI Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 11–12 квіт., 2019 р. / М-во освіти і науки України; М-во культури України; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв; Київ: Вид. центр КНУКіМ, 2019. С. 35.

11. Давидюк Л.П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі. Причорноморські економічні студії. 2019. С. 13-20.

12. Дригола К. В., Вертелецька О. М., Якимчук О. Ю. Франчайзинг як форма інтернаціоналізації підприємства ресторанного бізнесу: світовий досвід. Економічний простір. 2019. С. 20-29.

13. Дослідження ринку франчайзингових послуг в Україні. Pro Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-franchaizingovyh-uslug-v-ukraїne-2020-go> (дата звернення: 12.10.2023)

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. Забаштанська Т. Історичні аспекти розвитку франчайзингу в діяльності посередницьких підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. С. 36-44.

16. 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

17. Івано-Франківську відкрили перший ресторан «McDonald's». zaxid.net. URL: <https://zaxid.net/news/> (дата звернення: 11.10.2023)

18. Ключові елементи у маркетинговій стратегії McDonald's. viaFuture. URL: <https://viafuture.ru/privlechenie-investitsii/marketingovaya-strategiyamcdonald-s> (дата звернення: 16.10.2023)

19. Крок Р. «McDonald's»: Як створювалася імперія: пер. з англ. М: Альпіна Бізнес Букс. 2008.

20. 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

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. Лазоренко Т., Фролова А. Розвиток франчайзингу у світі та в Україні. Маркетинговий супровід франчайзингових проєктів. Франай. URL: <https://franchay.ru/news/11417/>

25. Маркетинг-стратегія для франчайзі. Дія. URL: <https://business.dia.gov.ua/handbook/franchizing-marketing-strategia-dla-franchajizo-vrahivvati> (дата звернення: 16.10.2023)

26. Мартиненко О.О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективною моделі розширення бізнесу. Бізнес Інформ. 2018. № 9. С. 253–258.

27. Малишкіна Є. Становлення і розвиток імперії «McDonald's». Соціально-економічні явища та процеси. № 4 (012), 2008. С. 59-62

28. Мак Дональдз® в Україні. Офіційний сайт корпорації. URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/to_know/mcdonalds_in_ukraine.html.

29. Момот Л.В. Глобалізація франчайзингу в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Випуск 29. Частина 2. 2018. С. 169-173

30. Міжнародні стандарти фінансової звітності IFRS Україна. Режим доступу: <https://www.bdo.ua/uk-ua/services-2/consulting/ifrs>.

31. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 2(17). С. 199–207

32. Семенчук І.М. Сучасний стан та тенденції розвитку франчайзингу в торговельній сфері економіки України. Стратегія економічного розвитку України. 2020. С. 195–207

33. Недогібченко Є. Франчайзинг: закордонний досвід. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2019. № 2. С. 39–45

34. Огінок С.В. Франчайзинг як чинник міжнародного науковотехнічного обміну. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 1–1(44). С. 50–52.

35. Огляд українського ринку фастфуду. Офіційний сайт Міжнародної маркетингової групи Україна. URL: <https://www.marketingua.com/ru/article/obzor-ukrainskogo-rynka-fastf>

36. Офіційний сайт Міжнародної асоціації франчайзингу. URL: <http://worldfranchiseassociates.com>

37. Офіційний сайт компанії «МакДональдз» в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.mcdonalds.ua>

38. Папіна Ю. С. Правове регулювання договору франчайзингу в Європейському Союзі та Україні: дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.03 «Цивільне право і цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право». Ужгород. 2017. 262с

39. Підприємство з іноземними інвестиціями Макдональдз Юкрейн ЛТД. Сервіс перевірки контрагентів «YouControl». Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23744453/

40. Ситник Н.С., Попович Д.В. Розвиток франчайзингу в Україні як складник інвестиційної політики держави. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 1– 2(44). С. 140–144

41. 6. Стеців І. С. Франшиза в Україні: проблеми та шляхи вирішення. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2019. Vol. 1, numb. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2019_

42. Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 687–689

43. Шкурат М., Легойда А. Вплив пандемії на франчайзинг. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2021. Том 71. № 4. С. 50-58

44. Франчайзинг. Офіційний сайт Макдональдс у ВВ. URL:

<https://www.mcdonalds.com/gb/en-gb/franchising/the-financials.html> (дата

звернення: 16.10.2023)

45. Україні 800 вітчизняних франшиз. Forbes. URL:

<https://forbes.ua/money/samye-populyarnye-franshizy-ukrainy-skolko-nuzhnoinvestirovat-i-kogda-okupvatsya-vlozheniya-0504> (дата

звернення: 15.10.2023)

46. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. URL:

<http://zakon0rada.gov.ua/laws/show/435-15/page17> (дата звернення: 15.10.2023)

47. Шмігга С. Ідея франшизи як сучасна концепція управління підприємством:

досвід Польщі. Журнал європейської економіки. 2020. Т. 19, № 2. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee_2020

48. Чорій М. Ефективність франчайзингу як форми організації ресторанного

бізнесу (2016) URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37664/1/16_118-](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37664/1/16_118-127.pdf)

127.pdf. (дата звернення: 14.10.2023)

49. Як відкрити Макдональдс («McDonald's») по франшизі. BizRating. URL:

<https://bizrating.com.ua/15/articles/1258/index.html> (дата звернення: 12.10.2023)

50. Як замовити їжу в «McDonald's» і скільки вона коштує. BANKCHART. URL: https://bankchart.com.ua/money/men/statii/yak_zamoviti_vizhu_v_mcdonald_s_i_skilki_vona_koshtue (дата звернення: 12.10.2023).

51. Консолідований звіт про управління ПІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» [Електронний ресурс] // McDonald's. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.mcdonalds.com/content/dam/ua/mediaassets/documents/4.1.pdf>. (дата

звернення: 12.10.2023)

52. Консолідований звіт про управління ПІ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» [Електронний ресурс] // McDonald's. – 2021. – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.mcdonalds.com/content/dam/ua/mediaassets/documents/8.1.pdf>. (дата

звернення: 12.10.2023)

53. Консолідований звіт про управління ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» [Електронний ресурс] // McDonald's. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://zvitnist.com/23744453_pidpryemstvo_x_inozemnyy_investytsiyny_makdonal (дата звернення: 10.10.2023)

54. Мобільний додаток McDonald's в Apple App Store [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: (дата звернення: 14.10.2023)

55. <https://apps.apple.com/ua/app/mcdonalds/id1217507712> (дата звернення: 11.10.2023)

56. Перша фінансова звітність ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» [Електронний ресурс] // McDonald's. 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/ua/mediaassets/documents/1.1.pdf>. (дата звернення: 14.10.2023)

57. Звіт про управління ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» [Електронний ресурс] // McDonald's. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/ua/mediaassets/documents/2.1.pdf>. (дата звернення: 14.10.2023)

58. Консолідована фінансова звітність «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» [Електронний ресурс] // McDonald's. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/ua/mediaassets/documents/3.1.pdf>. (дата звернення: 12.10.2023)

59. Фінансова звітність ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» [Електронний ресурс] // McDonald's. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/ua/mediaassets/documents/5.1.pdf>. (дата звернення: 12.10.2023)

60. Звіт про управління ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» [Електронний ресурс] // McDonald's. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/ua/mediaassets/documents/6.1.pdf> (дата звернення: 15.10.2023)

61. Консолідована фінансова звітність ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» [Електронний ресурс] // McDonald's. – 2021. – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.mcdonalds.com/content/dam/ua/mediaassets/documents/7.1.pdf> (дата звернення: 15.10.2023)

62. Стратегія впливу McDonald's. Бережемо планету. [Електронний ресурс] // McDonald's. – 2022. – Режим доступу до ресурсу:

https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/impact_strategy/save_the_planet.html. (дата звернення: 10.10.2023)

63. «McDonald's». Franchising.ua. URL: <https://franchising.ua/franshiza/11/mcdonalds> (дата звернення: 11.10.2023)

64. «McDonald's» Corporation franchised restaurant revenue worldwide from 2015 to 2020. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/820630/mcdonalds-revenue-of-franchised-restaurants-by-type> (дата звернення: 11.10.2023)

65. McDonald's Franchise Costs & Fees. Franchise Direct. URL: <https://www.franchisedirect.com/foodfranchises/mcdonalds-franchise-07030/ufoc/>. (дата звернення: 11.10.2023)

66. Revenue of the «McDonald's» Corporation worldwide from 2005 to 2020. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/208917/revenue-of-the-mcdonaldscorporation-since-2005/> (дата звернення: 16.10.2023)

67. Офіційний сайт франчайзингової групи України URL: <http://franchisegroup.com.ua/> (дата звернення: 14.10.2023)

68. Веб-сайт Державної служби статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.10.2023)

69. <http://www.aafd.org/> - офіційний сайт American Association of Franchisees & Dealers. (дата звернення: 18.10.2023)

70. http://www.franchising.org.ua/page/ob_associatii - офіційний сайт Асоціації франчайзингу України (дата звернення: 18.10.2023)

71. <http://www.frinchisedirect.com> - офіційний сайт Franchise Direct (дата звернення: 18.10.2023)

72. <http://www.me.gov.ua> - офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (дата звернення: 18.10.2023)

73. <http://www.pmaf.com/content/> - офіційний сайт Міжнародної академії з франчайзингу (дата звернення: 10.10.2023)

74. <https://dominos.ua/uk/kyiv/> - офіційний сайт Domino's Ukraine (дата звернення: 15.10.2023)

75. <https://www.kfc-ukraine.com/> - офіційний сайт KFC (дата звернення: 15.10.2023)

76. <https://www.mcdonalds.ua/ua.html> - офіційний сайт McDonald's (дата звернення: 12.10.2023)

77. McDonald's Franchise Cost & Fees // Franchise Direct [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.franchisedirect.com> (дата звернення: 11.10.2023)

78. The History of McDonald's. McDonald's Corporation [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/about-us/history.html> (дата звернення: 16.10.2023)

79. Top 500 Franchises in Europe [Електронний ресурс]. - 2022. - Режим доступу: <https://www.franchiseeurope.com/top-500/> (дата звернення: 16.10.2023)

НУБІП України

Баланс «МАКДОНАЛДЗ ІОКРЕЙН ЛТД» за 2020 р.

ДОДАТОК 1

Актив		2020	2019	Примітка №
		тис. грн.	тис. грн.	
I. Необоротні активи				
Н	Нематеріальні активи	15 857	19 375	8
	первісна вартість	38 035	37 701	
Г	накопичена амортизація	22 178	18 326	
	Незавершені капітальні інвестиції	150 593	42 056	8
Н	Основні засоби	1 631 979	1 338 173	8
	первісна вартість	2 644 470	2 160 877	
Г	знос	1 012 491	822 704	
	Довгострокові фінансові інвестиції:			
Н	які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	150	150	13
	Відстрочені податкові активи	10 819	16 158	12
Г	Право оренди	511 377	469 137	
Усього за розділом I		2 320 775	1 885 049	
II. Оборотні активи				
Н	Запаси	76 238	59 582	9
	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	100 266	39 023	10
Г	за виданими авансами	76 644	75 167	
	з бюджетом	3 204	1 532	
	у тому числі з податку на прибуток	740	-	
	Гроші та їх еквіваленти	925 095	1 425 487	11
	Інша поточна дебіторська заборгованість	2 898	700	
Н	Інші оборотні активи	-	-	
Г	Усього за розділом II	1 184 378	1 601 491	
Баланс		3 505 153	3 486 540	
		Пасив		
I. Власний капітал				
	Зареєстрований (пайовий) капітал	901 801	901 801	14
	Додатковий капітал	104 095	104 095	
	Нерозподілений прибуток	1 505 552	1 538 494	
Н	Неоплачений капітал	(10 915)	(10 915)	
Г	Усього за розділом I	2 500 553	2 533 475	

НУБІП України

НУБІП України

III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Н	Поточна кредиторська заборгованість за:			
	довгостроковими зобов'язаннями	26 704	22 620	
Н	товари, роботи, послуги	185 537	161 117	16
	розрахунками з бюджетом	51 729	134 207	16
	у тому числі з податку на прибуток	-	60 516	
	розрахунками зі страхування	10 434	11 704	16
	розрахунками з оплати праці	41 565	45 432	16
	розрахунками з учасниками	-	-	
Н	Поточні забезпечення	50 697	36 158	15
	Інші поточні зобов'язання	574	542	
	Усього за розділом III	367 240	411 780	
	Баланс	3 505 153	3 486 540	

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Звіт про рух грошових коштів «МАКДОНАЛДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» за 2020 р.

Стаття	2020	2019
	тис. грн.	тис. грн.
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності		
Находження від:		
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7 872 017	7 757 479
Находження податків і зборів	-	-
Находження авансів від покупців і замовників	35	465
Находження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	84 537	104 980
Находження від боржників неустойки (штрафів, пені)	174	-
Інші надходження	1 548	3 780
Витрачання на оплату:		
Товарів (робіт, послуг)	(3 987 305)	(3 863 994)
Праці	(1 373 468)	(1 290 474)
Відрахувань на соціальні заходи	(303 064)	(283 044)
Зобов'язань із податків і зборів	(1 204 050)	(1 128 697)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	(204 601)	(193 012)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	(609 223)	(614 017)
Інші витрачання	(146 970)	(405 368)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	129 630	895 127
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності		
Витрачання на придбання:		
фінансових інвестицій	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-	-
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності		
Находження від:		
Власного капіталу	-	50 015
Витрачання на:		
Сплату дивідендів	(650 013)	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	(650 013)	50 015
Чистий рух грошових коштів за звітний період	(520 383)	945 142
Залишок коштів на початок року	1 425 487	464 104
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	19 992	16 241
Залишок коштів на кінець року	925 095	1 425 487

НУБІП України

Фінансова звітність «МАКДОНАЛДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» за 2022 р.

Ю0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	12 988.00	9 542.00
первісна вартість	1001	37 877.00	37 942.00
накопичена амортизація	1002	24 889.00	28 400.00
Незаваршені капітальні інвестиції	1005	189 643.00	222 017.00
Основні засоби	1010	2 399 492.00	2 253 261.00
первісна вартість	1011	3 659 347.00	3 810 411.00
знос	1012	1 259 855.00	1 557 150.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	150.00	150.00
Відстрочені податкові активи	1045	16 608.00	13 275.00
Інші необоротні активи	1090	638 312.00	559 834.00
Усього за розділом I	1095	3 257 193.00	3 058 079.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	80 484.00	94 102.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	139 423.00	38 527.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	183 668.00	114 275.00
з бюджетом	1135	2 735.00	14 443.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	11 879.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	190.00	19.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	491 308.00	498 603.00
Витрати майбутніх періодів	1170	2 121.00	2 047.00
Усього за розділом II	1195	899 928.00	762 616.00
Баланс	1300	4 157 122.00	3 820 095.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	901 801.00	2 821 653.00
Додатковий капітал	1410	104 095.00	104 095.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 884 736.00	-168 072.00
Неоплачений капітал	1425	10 915.00	10 915.00
Усього за розділом I	1495	2 879 717.00	2 746 761.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	678 665.00	663 001.00
Довгострокові забезпечення	1520	92 268.00	73 751.00
Усього за розділом II	1595	770 933.00	736 752.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 976.00	57 708.00
товари, роботи, послуги	1615	243 473.00	136 752.00
розрахунками з бюджетом	1620	121 431.00	33 962.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	42 053.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками зі страхування	1625	13 739.00	12 074.00
розрахунками з оплати праці	1630	53 332.00	45 545.00
Поточні забезпечення	1660	52 019.00	50 216.00
Інші поточні зобов'язання	1690	502.00	323.00
Усього за розділом III	1695	506 472.00	336 582.00
Баланс	1900	4 157 122.00	3 820 095.00

10900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 262 791.00	11 093 306.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 599 494.00	4 837 489.00
Валовий: прибуток	2090	1 663 297.00	6 255 817.00
Інші операційні доходи	2120	304 893.00	67 856.00
Адміністративні витрати	2130	536 171.00	509 315.00
Витрати на збут	2150	3 121 092.00	4 439 368.00
Інші операційні витрати	2180	178 118.00	69 143.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 305 847.00	
збиток	2195	1 867 191.00	
Інші фінансові доходи	2220	703.00	30 614.00
Фінансові витрати	2250	99 977.00	63 588.00
Інші витрати	2270	126 233.00	52 945.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 219 928.00	
збиток	2295	2 092 698.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	50 599.00	-208 542.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 011 386.00	
збиток	2355	2 042 099.00	
Сукупний дохід			

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 042 099.00	1 011 386.00
Елементи операційних витрат			

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	86 807.00	262 083.00
Витрати на оплату праці	2505	1 959 825.00	1 770 213.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	380 599.00	366 197.00
Амортизація	2515	471 385.00	395 782.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші операційні витрати	2520	344 467.00	1 310 464.00
Разом	2550	3 243 983.00	4 104 739.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
J0900904 Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)			

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	3 262 791.00	11 093 306.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2.00	23.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	7 492.00	41 288.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	44.00	
Інші надходження	3095	152 855.00	4 198.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	1 941 260.00	5 542 224.00
Праці	3105	1 683 928.00	1 537 161.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	430 338.00	391 773.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	442 456.00	1 378 588.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	53 933.00	172 278.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	193 175.00	728 349.00
Інші витрачання	3190	883 388.00	2 026 289.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-1 958 216.00	212 780.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Рух коштів у результаті фінансової діяльності			

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від: Власного капіталу	3300	1 919 852.00	
Сплату дивідендів	3355	645 401.00	
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	1 919 852.00	-645 401.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-38 364.00	-432 621.00
Залишок коштів на початок року	3405	491 308.00	925 095.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	45 659.00	-1 166.00

Надходження від: Власного капіталу	3300	1 919 852.00	
Сплату дивідендів	3355	645 401.00	
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	1 919 852.00	-645 401.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-38 364.00	-432 621.00
Залишок коштів на початок року	3405	491 308.00	925 095.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	45 659.00	-1 166.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Залишок коштів на кінець року		3415	498 603,00
			491 308,00

J0901005 Звіт про власний капітал

S0105008

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України