

д.е.н., професор Єфімова Г.В.

_____ « ____ » _____ 2022 р.
(підпис зав. кафедри)

на здобуття ступеню вищої освіти **магістр**

Виконав: студент VI курсу, групи 6451м

Спеціальності 051 Економіка

ОП Міжнародна економіка

(шифр і назва спеціальності)

Короленко В.Л.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально науковий інститут (факультет) Факультет економіки моря
Кафедра економічної політики та безпеки
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма Міжнародна економіка

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми

_____ Г.В. Єфімова
«_____» _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту _____ Короленко Віктору Леонтійовичу
(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Розвиток торговельних мереж на засадах міжнародного франчайзингу

Керівник роботи _____ к.е.н., доцент бвз Марущак С.М.

Затверджені наказом ректора № 919уч від « 17 » жовтня 2022 року

2. Термін подання роботи: 20 листопада 2022 р.

3. Вихідні дані по роботі: навчальні, методичні матеріали, наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, інформаційні матеріали Міністерства фінансів України, Державної фіскальної служби України, Державної служби статистики України, щорічні звіти ЮНКТАД, ООН, СОТ, ІФА.

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів): Теоретичні засади міжнародного франчайзингу; Дослідження світового досвіду використання франчайзингу як чинника розвитку торговельних мереж; Перспективні напрямки розвитку торговельних мереж в Україні на основі міжнародного франчайзингу на прикладі тм McDonald's

5. Перелік презентаційних матеріалів: Аспекти міжнародного франчайзингу; Можливі перешкоди для франчайзі з адаптації в новій країні; Типи моделей міжнародної франшизи; Недоліки міжнародного франчайзингу; Переваги міжнародного франчайзингу; Класифікація магазинів роздрібної торгівлі, які працюють на основі франчайзингу, за товарними групами; Типи регулювання франшизи; Динаміка ВВП та обсягів послуг франчайзингу в США, 2017-2021 рр.; Економічний ефект франчайзингу за сферами діяльності, млрд. дол. США; Динаміка кількості франчайзерів в Україні 2009-2020 рр., од.; Динаміка кількості діючих суб'єктів в сфері торгівлі; Характеристика франшизи McDonald's; Аналіз динаміки основних показників діяльності McDonald's в 2019-2021pp.; Структура асортименту McDonald's; Організаційна структура франчайзі McDonald's; Оцінка загрози нових гравців на ринку ресторанів швидкого харчування; Вплив споживачів на діяльність McDonald's; SWOT-аналіз франчайзингової компанії McDonald's в Україні; Фінансово-економічні показники інвестпроекту.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення наукового керівника роботи	01.09.2022р.- 10.09.2022р.	
2.	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником	11.09.2022р.- 20.09.2022р.	
3.	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	21.09.2022р.- 30.09.2022р.	
4.	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	01.10.2022р.- 10.10.2022р.	
5.	Збір статистичної інформації на базовому підприємстві (установі, організації)	В термін практики	
6.	Розробка теоретичного розділу	01.10.2022р.	
7.	Розробка аналітичного розділу	20.10.2022р.	
8.	Розробка проєктного розділу	10.11.2022р.	
9.	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	20.11.2022р.	
10.	Редагування рукопису роботи магістранта та ознайомлення з ним наукового керівника	30.11.2022р.	
11.	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	10.12.2022р.	
12.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи в бібліотеку НУК для перевірки на унікальність	10.12.2022р.	
13.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи на попередній захист	10.12.2022р.	
14.	Усунення зауважень кафедрального захисту та результатів перевірки на виявлення збігів/ідентичності/схожості роботи	10.12.2022р.- 15.12.2022р.	
15.	Розробка проєкту демонстраційного матеріалу та доповіді	15.12.2022р.- 20.12.2022р.	
16.	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	20-21.12.2022р.	
17.	Захист роботи перед АК	22-23.12.2022р.	

Студент

Віктор КОРОЛЕНКО

ім'я та прізвище

підпис

Науковий керівник

Світлана МАРУЩАК

ім'я та прізвище

підпис



ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ	7
1.1. Міжнародний франчайзинг як напрям розвитку бізнесу на міжнародному ринку	7
1.2. Міжнародний франчайзинг як чинник розвитку торговельних мереж	15
1.3. Правове регулювання в бізнес-моделі міжнародного франчайзингу	20
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ЧИННИКА РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ	27
2.1. Дослідження основних тенденцій міжнародного франчайзингу	27
2.2. Становлення, розвиток, тенденції та регулювання міжнародного франчайзингу в Україні	36
2.3. Аналіз використання послуг франчайзингу «McDonald's» в країнах присутності	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	53
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ТОРГОВИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ НА ПРИКЛАДІ ТМ MCDONALD'S	54
3.1. Організаційно-економічна оцінка франчайзингової торгової мережі McDonald's	54
3.2. Аналіз ефективності франчайзингу ТМ McDonald's в Україні	63
3.3. Перспективи розвитку торговельних мереж України на основі франчайзингу	71
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	76
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Наразі для розвитку бізнесу можна використовувати різні бізнес-моделі, які вже зарекомендували себе на ринку і використовуються іншими підприємцями для створення цінності та задоволення потреб споживачів. Для організації власного бізнесу підприємцям потрібні кошти та прикласти чимало зусиль для подолання конкуренції на ринку та формування іміджу власної компанії. В такому випадку використання міжнародного франчайзингу є ефективним і вигідним способом подолати значні труднощі і отримати вже відому, продуману фірму. Франчайзинг дозволяє поєднати переваги великого та малого бізнесу, щоб використовувати досвід великих компаній для розвитку малого бізнесу. Така модель ведення бізнесу дозволяє вибудовувати відносини між різними країнами та сприяє економічному розвитку.

В Україні франчайзинг розвивається як з ініціативи вітчизняних компаній, так і як франшиза зарубіжних компаній. На основі франчайзингу вибудовуються торговельні мережі, що дозволяє розвивати малий та середній бізнес в державі, сприяючи розвитку і зростанню національної економіки, інтеграції вітчизняного ринку у торгово-виробничі мережі розвинутих міжнародних економічних систем.

Наразі є цілий ряд несприятливих чинників, які гальмують розвиток бізнесу в Україні як війна, обмеженість бюджетних коштів, відсутність джерел фінансування, недосконалість кредитної та страхової систем. Проте долаючи тимчасові і довготривалі перешкоди, український бізнес здатний розвиватися. І при вмілому використанні франчайзингу, підприємці мають високу ймовірність успіху власного бізнесу. Для цього варто дослідити стан, проблеми, можливості, світовий досвід розвитку та впливу міжнародного франчайзингу на функціонування та розширення українських роздрібних мереж.

Дослідженнями, присвяченими такій формі ділового співробітництва, як франчайзинг, займалися зарубіжні вчені Ж. Дельта, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Мендельсон, С. Шейн, Дж. Данінг, Р. Лукас, Й. Шумпетер. Організаційно-економічний механізм франчайзингу досліджували Т.М. Григоренко, О.О. Зеркіна,

Ю.С. Кравцова, С.М. Махнуша, Н.І. Нечивілова, С.В. Огінок, Ю.Б. Федунь та ін. Але швидкоплинність змін в бізнес-середовищі зумовлює необхідність проводити подальші дослідження цієї сфери.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впливу міжнародного франчайзингу на розвиток торговельних мереж України.

Відповідно до поставленої мети виділяють *основні завдання*:

- розкрити сутність міжнародного франчайзингу як напряму розвитку бізнесу на міжнародному ринку;
- пояснити роль міжнародного франчайзингу як чиннику розвитку торговельних мереж;
- описати стан правового регулювання в бізнес-моделі міжнародного франчайзингу;
- дослідити основні тенденції міжнародного франчайзингу;
- проаналізувати становлення, розвиток, тенденції та регулювання міжнародного франчайзингу в Україні;
- виконати аналіз використання послуг франчайзингу «McDonald's» в країнах присутності;
- дати організаційно-економічну оцінку франчайзингової торгової мережі McDonald's;
- виконати аналіз ефективності франчайзингу ТМ McDonald's в Україні;
- окреслити перспективи розвитку торговельних мереж України на основі франчайзингу.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є міжнародний франчайзинг як форма малого і середнього бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти використання міжнародного франчайзингу з метою розвитку торговельних мереж в Україні.

Методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення міжнародного франчайзингу. При дослідженні теоретичних основ міжнародного франчайзингу ми використовували методи від абстрактного до конкретного,

поєднання аналізу та синтезу, структурно-системний, причинно-наслідкових зв'язків; при аналізі світового досвіду розвитку торговельних мереж на засадах франчайзингу використовувалися методи логічного й історичного, кількісно-якісного аналізу, статистичні методи, методи порівняльного аналізу; у заключній третій частині основними науковими методами є причинно-наслідкових зв'язків, методи логічних та функціональних асоціацій і залежностей.

Інформаційну базу дослідження складають навчальні, методичні матеріали, наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, інформаційні матеріали Міністерства фінансів України, Державної фіскальної служби України, Державної служби статистики України, щорічні звіти Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Організації Об'єднаних Націй, Світової організації торгівлі (СОТ), Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).

Практичне значення отриманих результатів полягає у використанні результатів дослідження для перевірки гіпотез та доведенні ефективності впровадження проєктів міжнародної франшизи в Україні при розширенні та розвитку торговельних мереж.

Публікації. За результатами проведених досліджень опубліковано тези доповідей на Всеукраїнських наукових економічних читаннях «Розвиток малого і середнього бізнесу в умовах воєнного часу» (м. Миколаїв, 01-02 грудня 2022р.) загальним обсягом 0,21 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи 82 сторінок, з них повний текст і натисніть 72 сторінок. Робота містить 13 таблиць, 23 рисунки. Список використаних джерел налічує 50 найменувань на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1. Міжнародний франчайзинг як напрям розвитку бізнесу на міжнародному ринку

Наразі ми можемо спостерігати різні напрями та форми розвитку міжнародного і національного підприємництва.

Традиційними видами є експорт товарів та послуг, проєкти, ліцензування.

Серед нових форм розвитку підприємництва виділимо таку його форму як франчайзинг. Такий вид бізнесу був започаткований на кінець XX ст. Він сьогодні є дуже популярною формою розвитку міжнародного бізнесу, бо має ряд беззаперечних переваг. Мережа франчайзингу для підприємства дозволяє підвищити рівень зайнятості, збільшити обсяги продажів та прибуток.

Міжнародний франчайзинг – це такий спосіб розвитку бізнесу, за якого створюються аналоги успішного бізнес-формату на міжнародних ринках на основі ліцензування права. Учасники відносин – франчайзер і франчайзі: франчайзі купує у франчайзера виключне право на реалізацію своєї продукції чи послуг в закладах, які організовані певним чином – аналогічно обладнані та мебльовані, та право використовувати права інтелектуальної власності, тобто працювати під тими ж комерційними знаками, брендами, торговими марками тощо. Франчайзер за контрактом надає франчайзі ноу-хау – довідник із франшизи, здійснює технічну та комерційну підтримку для організації правильного використання прав за всіма можливими напрямками. Згідно умов, франчайзі має дотримуватися інструкцій франчайзера стосовно зовнішнього вигляду, корпоративного іміджу та комерціалізації.

Франчайзер надає франчайзі ряд оплачуваних послуг – комісія з продажу, плата за фронт-енд, плата за рекламу тощо.

В міжнародному франчайзингу укладають два основних види франчайзингових контрактів [1]:

- прямий договір франчайзингу – прямий договір між франчайзером або субфранчайзером і оператором франчайзингового підрозділу;
- генеральна угода про франшизу – про те, що франчайзер надає іншій стороні право субфранчайзингу на певній території.

Франчайзинг як інноваційний вид підприємництва має свою історію розвитку, в якій ми можемо виділити два основні етапи еволюції:

Перший етап – етап традиційного франчайзингу. На даному етапі в підприємстві активно розвивалися франчайзингові відносини в таких галузях:

1) торгівля автомобілями та побутовою технікою. В середині 1800-х рр. в США почав активно розвиватися франчайзинг товарних знаків та виробів. Для прикладу, компанія швейних машин Singer утворила франшизу в 1851р. Засновник компанії, Ісаак Зінгер започаткував продаж мандрівним продавцям права на продаж швейних машин Singer кінцевим споживачам. Ще одним відомим прикладом того часу є впровадження в 1898р. система делегування прав від компанії General Motors. Не маючи власних коштів для розширення мережі, General Motors уклала контракти з офіційними дилерами, які зобов'язували їх продавати автомобілі, додатково – в подальшому обслуговувати їх, дотримуючись при цьому стандартів General Motors. Натомість, дилери вкладали в розвиток компанії власні кошти [2];

2) торгівля безалкогольними напоями. Декілька років по тому – в 1886р., як нововведення почали реалізовувати в General Motors, компанія напоїв Coca-Cola, а згодом – Pepsi, взяли до реалізації систему франчайзингу. На підприємствах компанії вироблявся сироп, на фабриках франчайзі продовжували виробництво напоїв та виконували тарування продукту;

3) Реалізація нафтопродуктів. Нафтові компанії постачають продукцію на АЗС на умовах франшизи, позбавляючись таким чином функції роздрібною торгівлі.

В період Великої депресії в США в 1930-х рр. франчайзинг почали використовувати нафтопереробні компанії. В результаті з'явилися мережеві автозаправні станції, якими володіли незалежні підприємці, але працювали ці підприємства під брендом відомої нафтової компанії.

Другий етап – етап франчайзингу бізнес формату. У цей період часу асоціації франчайзингу різних країн впроваджують регламентування операції франчайзингу. Початок даного етапу датується у США 1950 рр., в Європі – 1960 рр. Також на цьому етапі франчайзинг широкого впроваджується у сфері послуг, зокрема це характерно для ресторанів швидкого обслуговування, послуг з підтримки і ремонту житлових будинків, автомобільної техніки тощо [3].

Франчайзинг на міжнародному рівні – це складний процес, який потребує врахування багатьох факторів – доцільність, ефективність, адаптивність, переваги, проблеми, ризики. Отже, встановимо основні аспекти міжнародного франчайзингу, які представлені на рис. 1.1.

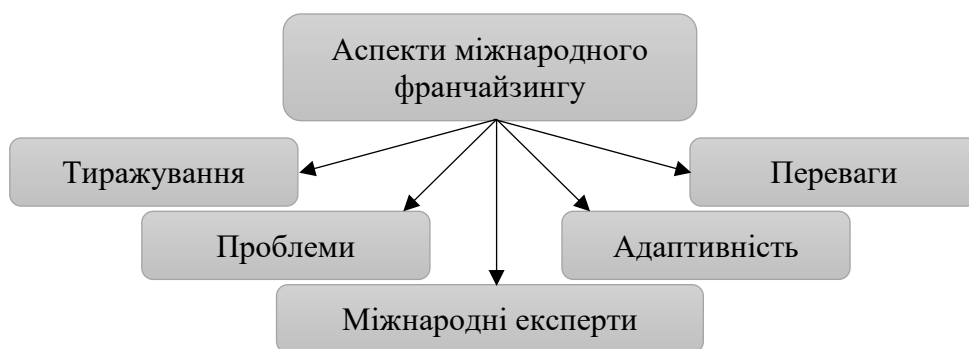


Рис. 1.1. Аспекти міжнародного франчайзингу

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Пояснимо зазначені аспекти детальніше.

Тиражування: в міжнародному франчайзингу мета компаній полягає в відтворенні успішних вітчизняних бізнес-моделей на зовнішніх ринках.

Проблеми між франчайзинговим бізнесом та приймаючим іноземним ринком: виникають в першу чергу через відмінності у законодавстві країн, організації фінансових систем, мові спілкування, традиціях тощо.

Не зважаючи на проблеми, міжнародний франчайзинг має ряд переваг: дає можливість освоєння нових ринків, співпрацю з новими клієнтами, реалізацію наявного потенціалу компанії. Також міжнародний франчайзинг сприяє формуванню міжнародного іміджу компанії, забезпечує її присутність на світовому ринку.

Адаптивність: приймаючи рішення про надання франчайзингових послуг, компанія усвідомлює необхідність напрацювання навиків адаптації до потреб і вимог нового зовнішнього ринку, залучення місцевих клієнтів і покупців, реалізації потенційних можливостей розвитку в іншій країні.

В практиці реалізації для кращого розуміння функціонування зовнішнього ринку, перед розширенням бізнесу компанії можуть отримати допомогу від міжнародних експертів з франчайзингу. До сфери консультування підприємств включаються багато питань – від фінансування до культури [4].

Переваги та недоліки міжнародного франчайзингу представлені на рис. 1.2.- 1.3. відповідно.

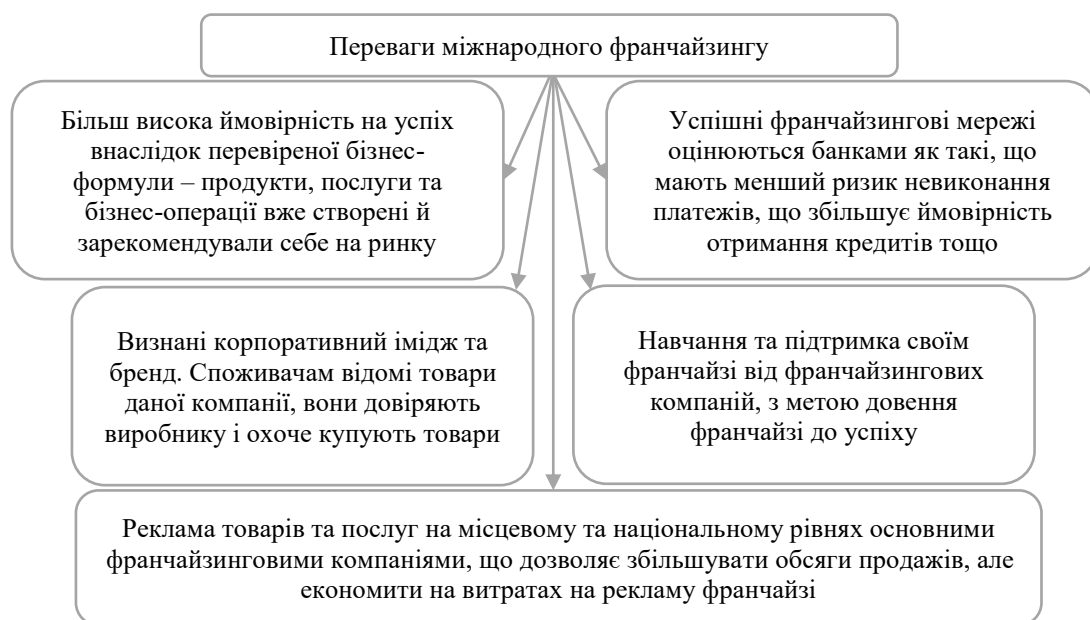


Рис. 1.2. Переваги міжнародного франчайзингу

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Отже, франчайзинг має свої переваги, але має і недоліки. Не зважаючи на це, придбання франшизи є одним із способів успішно розпочати бізнес для початківців. Франшизи пропонують перевірені бізнес-моделі. Для успіху потрібно наслідувати принципи і правила бізнесу, не хтувати підтримкою в фінансуванні та навчанні. Якщо франчайзі зможе успішно подолати перешкоди, пов'язані з адаптацією до способів ведення бізнесу в новій країні, то міжнародна франшиза – це можливість скористатися перевагами зростаючих глобальних ринків – рис. 1.4.

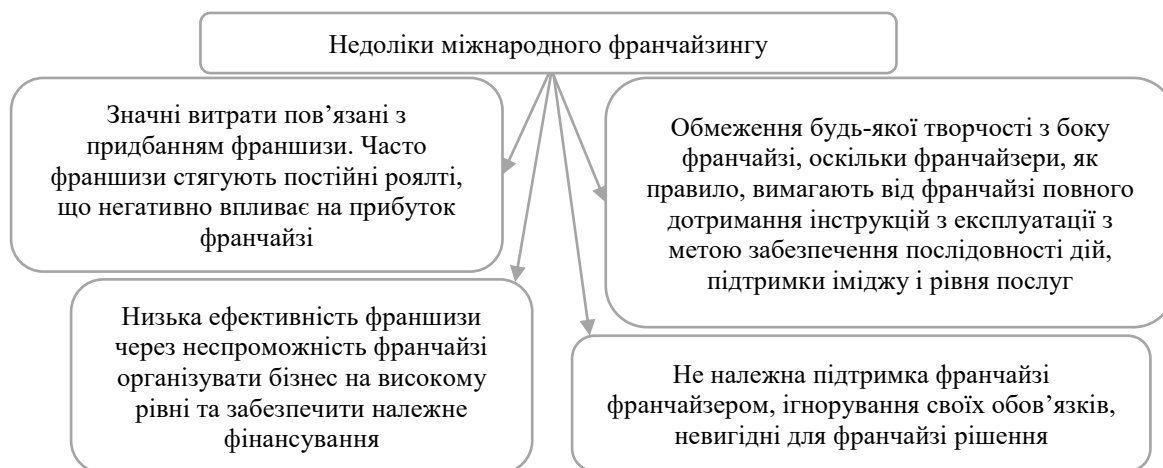


Рис. 1.3. Недоліки міжнародного франчайзингу

Джерело: розроблено автором на основі [4]



Рис. 1.4. Можливі перешкоди для франчайзі з адаптації в новій країні

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Франшизи як правило, надають франчайзі повний спектр послуг підтримки. Це стосується не лише ведення бізнесу, але й адаптації до умов країни, в якій реалізується франшиза. Наприклад, компанія може допомогти франчайзі найняти місцевих працівників та керівників, які добре ознайомлені з правилами ведення бізнесу в своїй країні. Таким чином, перехід до нових умов господарювання буде безпроблемним і забезпечить культурну адаптацію бізнесу.

Переваги власної франшизи виявляються в більш вигідному розширенні бізнесу в іншій країні проти менш вигідному його масштабуванню на висококонкурентному національному ринку. Особливо це позначається в виробництві товарів, якими ринок у власній країні перенасичений.

Міжнародний франчайзинг дає можливість після аналізу ринків віднайти

такий з них, де для даного виробництва конкуренція буде мінімальною, а потреба в товарах чи послугах значна. Для підприємця це можливість зайняти лідируючі позиції у своєму бізнесі до того, як неминуче з'являться конкуренти, розширити свій бізнес тощо.

Зміна способу життя означає зміну клімату, що може стати корисним і приємним, знайомство з новою культурою та її опанування, розширення кругозору тощо [4].

Отже, економічний зміст франчайзингу полягає в поєднанні ефективності, енергії і мобільності невеликого приватного підприємства та технологічних досягнень, гарантій і розкрученої торгової марки великого постачальника [5].

В практиці прийнято розрізняти різні види франчайзингу, які групуються за такими ознаками:

1) за видами діяльності:

- торговельний;
- сервісний;
- виробничий;
- змішаний;

2) за видами ноу-хау:

- франчайзинг дистрибуції продукту;
- франчайзинг бізнес-формату;

3) за організацією системи:

- прямий франчайзинг;
- розвиток території;
- мастер-франчайзинг (субфранчайзинг).

Також вирізняють декілька типів моделей міжнародної франшизи – рис. 1.5.

Однією з найпопулярніших міжнародних моделей франшизи є майстер-франчайзинг. Ця модель організації франшизи за кордоном вважається однією з найпростіших. Франчайзер вибирає головного франчайзі для реалізації головної франшизи в цільовій країні чи регіоні, надає йому права на цю франшизу. Ці права частіше дуже схожі на франшизу стосовно відкриття торгових точок компанії.

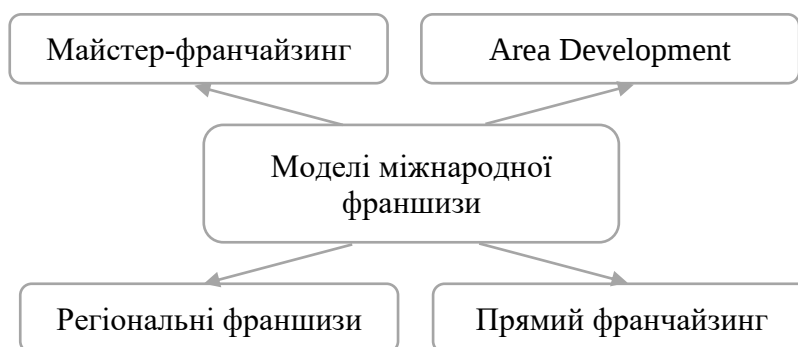


Рис. 1.5. Типи моделей міжнародної франшизи

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Наступний крок – розширення майстром-франчайзі франшизи, організація мережі підрозділів по всьому регіону. Кількість таких підрозділів як правило вказується в генеральній угоді про франшизу. Більша частина майстрів франчайзі – це громадяни цільової країни, через те, що вони добре розуміють політику, правила, ринок та культуру своєї країни, ймовірно мають функціонуючі мережі бізнесу, які можна використовувати з вигодою для бренду [6].

Для моделі франшизи, яка переїжджає до більшої країни чи регіону кращим вибором буде регіональна франшиза. При цьому варто знати, що одному головному франчайзі може бути важко управляти операціями франшизи на всій території країни. За таких умов кращим варіантом для франчайзерів буде регіональний франчайзинг. Цільова країна зазвичай поділяється на регіони, які потім функціонують так само, як і головна франшиза. В кожному регіоні є регіональний головний франчайзі та субфранчайзі [6].

Модель франшизи, за якої франчайзер повністю зберігає контроль та ліцензування франшизи називається прямий франчайзинг. У такій моделі франчайзер виконує ті ж функції, що й при внутрішньому франчайзингу. При прямому франчайзингу франчайзер витрачає багато ресурсів і часу для забезпечення того ж рівня навчання, набору та підтримки франчайзі, оскільки потрібно вирішувати питання стосовно проблем переходу на новий ринок за умов франшизи, яка швидко розширюється. Прямий франчайзинг зазвичай здійснюється через централізовану природу моделі дистанційно. Ефективність франшизи

підвищується, якщо розширення відбувається на ринки зі схожими культурами, мовами, правовими системами та правилами. Наприклад, Канада та США; Канада та Скандинавські країни [6].

Area Development використовується в основному на ринках або в секторах, де субфранчайзинг не дозволений. Така модель франчайзингу передбачає угоду про розвиток між початковим франчайзером і новим франчайзі, який братиме на себе роль франчайзера в новому регіоні. Угоди про розвиток частіше передбачають поділ території країни чи регіону у відповідності до регіонального франчайзингу [6].

На міжнародному рівні найпростішим і найшвидшим способом франчайзингу вважається майстер-франчайзинг. Його основна перевага в тому, що більшу частину необхідного капіталу інвестує головний франчайзі. Це робить майстер-франчайзинг найдоступнішим способом розширення на початку [6]. В порівнянні пряма франшиза передбачає плату за франшизу та виплати роялті безпосередньо франчайзеру. У моделі головного франчайзингу ті ж прибутки мають розподілятися між франчайзером і головним франчайзі. Це означає, що початковий франчайзер буде отримувати нижчий прибуток ніж у моделі прямої франшизи [6].

Окрім зазначеного вище, міжнародний франчайзинг забезпечує стандартизацію продуктів або послуг для декількох регіонів [7]. Також він дозволяє підприємцям розширювати масштаби виробництва, виходити на зарубіжні ринки, залучати нових клієнтів з меншим ризиком проти традиційного розширення компанії [7].

Таким чином, міжнародний франчайзинг – це система, яка ґрунтується на ліцензуванні права на тиражування успішного бізнес-формату на зовнішніх ринках, коли франчайзер надає франчайзі виключне право розповсюджувати свою продукцію або послуги. Франчайзинг має свої переваги, які можна успішно використовувати для розширення ринків збуту та недоліки.

Історично сучасний франчайзинг пройшов через два етапи свого розвитку – етап традиційного франчайзингу та етап франчайзингу бізнес формату.

Існують класифікації видів франчайзингу, в основу яких покладено певні ознаки. Наразі ми можемо використовувати такі типи моделей міжнародної франшизи: майстер-франчайзинг, регіональні франшизи, прямий франчайзинг, area development.

1.2. Міжнародний франчайзинг як чинник розвитку торговельних мереж

Чинниками, які вмотивовують компанії виходити на міжнародний ринок, наразі є глобалізація світової економіки як визначальна характеристика сучасного етапу розвитку суспільства, інтенсифікація процесів інтеграції, бажання отримувати більші прибутку, розширювати масштаби виробництва. Відтак, підприємства, які здійснюють чи планують зовнішньоекономічну діяльність, обирають стратегії виходу на міжнародні ринки. Серед механізмів реалізації стратегій експорт товарів, створення спільних підприємств, франчайзинг. При цьому саме франчайзинг є досить новим і тому інноваційним механізмом реалізації таких стратегій [8].

В якості прикладів успішного впровадження стратегій виходу на міжнародний ринок на основі франчайзингу і розширення діяльності варто привести багатонаціональні торгові мережі. Роль франчайзингу у розвитку торговельних мереж є надзвичайно важливою. Саме така бізнес-модель стала основою виникнення загальновідомих світових компаній. Як було зазначено в пункті 1.1., при ефективному веденні бізнесу, франчайзинг забезпечує значні прибутки для франчайзі, оскільки він гарантує якість продукції і впізнаваність її на ринку [9].

Найбільшого поширення франчайзинг має в таких сферах бізнесу як роздрібна торгівля, швидке харчування, ресторани [9]. Використовуючи франчайзинг франчайзі в торгівлі створюють цілі мережі закладів з однаковими правилами, маркою, якістю обслуговування тощо. Міжнародні роздрібні франчайзери здійснюють контроль над своїми франчайзинговими мережами через використання франчайзингових контрактів, механізмів підтримки, ретельному

вибору партнерів по франшизі, франчайзинговим відносинам та використанню франчайзингу. У франчайзингу франчайзери також реалізуються досить складні функції передачі досвіду, через що франчайзі можуть ефективно виконувати свої функції. Також, франчайзинг забезпечує значну ефективність просування та реклами товарів за рахунок використання цінності торгової марки та іміджу бренду [10].

Роздрібний франчайзинг має ряд беззаперечних переваг для кожного учасника таких відносин:

- для франчайзера це ефективний засіб розширення компанії, який не потребує інвестицій чи вкладення капіталу. Франчайзер не долучає нові торгові площі, їх забезпечують власники мереж роздрібних магазинів. Таким чином, для власника бренду суттєвою перевагою використання франчайзингу є високий рівень мотивації до розвитку бізнесу орендарів;

- для франчайзі, які представляють мережу роздрібних магазинів, розвиток діяльності за франчайзинговою системою є впевненою гарантією успіху розвитку та «виживання» їх бізнесу., адже за статистикою 7 з 8 франчайзі успішно функціонують на відміну від незалежних компаній, з яких лише 15% «виживають» в жорстких ринкових умовах протягом перших п'яти років [9].

При виборі франчайзингової бізнес-моделі розвитку власного бізнесу, щоб вибудувати успішні франчайзингові відносини, варто спочатку ознайомитися та враховувати ті особливості, які виникають при франчайзингу в роздрібних магазинах:

- у системі франчайзингу важливу роль відіграють особисті відносини між представниками франчайзера та їх партнерами. І саме формування лояльних відносин між цими компаніями часто має вирішувати успіх розвитку франчайзингових відносин;

- для розглядуваної бізнес-моделі характерно постійне вдосконалення системи управління всією франчайзинговою мережею, що в процесі розвитку мережі та розширення сфери діяльності постійно вимагає до себе уваги;

- франшизи в торгових мережах мають ризик конкуренції інших торгових

мереж, які ознайомлені з особливостями ведення бізнесу і не можуть відмовитися конкурувати з франчайзером. Мінімізувати такі ризики можна шляхом грамотного укладання контактів та інших договорів, які передбачають різні ступені відповідальності за порушення договору [9].

Попри вигоди і бажання можливих учасників франшизи та необхідні передумови, не кожна торгова мережа готова до успішного розвитку на основі франчайзингу. Тому логічно перед розробкою планів по впровадженню франчайзингової бізнес-моделі оцінити готовність торгової мережі до подібної трансформації. Об'єктивно оцінити готовність мережі магазинів до діяльності у форматі франчайзингу та попередній рівень успішності франчайзингового проєкту можна на основі наступних критеріїв:

- наявність бренду. Мережа магазинів повинна мати свій бренд. Можливі варіанти прояву цього критерію: логотипи, торговельні марки, торговельні символи. торговельні найменування тощо. Бренд – це нематеріальний актив, він представляє собою найвищу цінність компанії, на створення впізнаваного, авторитетного бренда компанії витрачають чимало часу – роки, іноді – десятиліття. Наприклад, McDonald's має багаторічний досвід функціонування налагодженої системи франчайзингу, але на нестабільних ринках не використовує цю бізнес-модель. Для компанії збереження бренда є більш важливим ніж ризик втрати інвестицій;

- мережі повинні мати істотні відмінності, характерні риси, індивідуальний імідж, особливі методи, тобто таку неповторну цінність, яка дозволяє споживачам відрізняти їх від аналогічних мереж. Франчайзерам варто враховувати цю умову, адже прихильність партнерів легко втратити. Причиною тому можуть бути кращі пропозиції конкурентів у вигляді деяких більш привабливих умов – знижки, оперативна доставка тощо. Отже, якщо головна компанія не може забезпечити франчайзі гідні умови розвитку бізнесу, побудова лояльних франчайзингових зв'язків не можлива;

- прибутковість бізнесу має бути достатньою для покриття первісних і поточних витрат мережі магазинів та її партнерів, забезпечення достатнього рівня

заробітку франчайзі, а також всіх видів платежів від партнерів франчайзеру.

Отже, наявність ефективних і відпрацьованих на практиці моделей ведення бізнесу та зарекомендованого надійного бренду є підґрунтям впровадження франчайзингу [9].

Франчайзингові мережі магазинів роздрібної торгівлі поділяють на такі групи за видами товарів – рис. 1.6.



Рис. 1.6. Класифікація магазинів роздрібної торгівлі, які працюють на основі франчайзингу, за товарними групами

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Такі тенденції в роздрібній торгівлі ми могли спостерігати до початку пандемії, викликаній COVID-19. Карантинні заходи, які впровадили в більшості країн внесли в роздрібну торгівлю суттєві корективи. Через те що, саме роздрібна торгівля зазнала суттєвих збитків, скорочення обсягів тощо, з'явилася нагальна потреба в створення нових трендів у цьому секторі починаючи з 2021 р. Найпершим з них стала ескалація електронної комерції. Вже у 2021 р. електронна комерція стала тим видом торгівлі, який відповідав правилам карантину більшою мірою. Відтак, електронна торгівля стала набагато більш поширеною послугою серед роздрібних продавців. Її ефективність пояснюється перевагами, які з одного боку відповідають необхідним нормам карантину, а з іншого – запитам та новим звичкам споживачів, які очевидно змінюються у відповідності зі зміною способу життя населення. Зазначені чинники змінили наше життя і ймовірно людство вже не повернеться до життя до пандемії. Тому інтенсивний розвиток електронної

комерції є сучасним трендом розвитку роздрібної торгівлі [11].

Ще один тренд сучасного етапу розвитку роздрібної торгівлі – постійний акцент на здоров’ї та гігієні. Пандемія, викликана вірусом COVID-19, більшість населення Землі усвідомили необхідність більше знати про мікроби, їх вплив на здоров’я людей, безпеку життя. Відповідно, слідуючи потребам і інтересам клієнтів, взявши за основу турботу про покупців, франшизи роздрібної торгівлі в 2021 р. зосередили постійну увагу на здоров’ї та гігієні. Варто зазначити, що захворювання на COVID-19 – це не єдина хвороба в світі. Тому, після закінчення пандемії, тенденції щодо турботи про здоров’я та забезпечення гігієни залишаться і торгівля в даному напрямку буде активною [11].

Третій сучасний тренд розвитку мереж роздрібної торгівлі – це омніканальні пропозиції. COVID-19 викликав до інноваційних моделей розвитку бізнесу для багатьох роздрібних компаній і франчайзингових мереж у всьому світі. Компанії активно пропонують товари клієнтам, використовуючи будь-які канали інформування, наприклад. покупки на основі додатків, варіанти онлайн-замовлення, локальні варіанти доставки та опції «натисни і забери». Але основна увага продавців зосереджена на оптимізації та покращенні взаємодії з клієнтами, що не залежить від того, де перебуває цей клієнт – вдома на дивані чи в торгових залах [11].

Ще один тренд розвитку роздрібної торгівлі – підвищена увага до стійкості та якості продуктів. Споживачі наразі стали більш обізнаними стосовно продуктів споживання, їх якості, безпечності, екологічності тощо. Франчайзерам варто враховувати багато чинників при реалізації франшизи – табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні аспекти в фокусі уваги франчайзера

№ з/п	Аспекти в фокусі уваги
1	Використання постачальників відновлюваної енергії
2	Закупівля продуктів в місцях, де це можливо
3	Заохочення зеленого транспорту
4	Надання багаторазового обладнання та предметів, де це можливо

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Успіх франчайзингу великою мірою залежить від компенсаційних домовленостей, які мають дотримуватися у франчайзингових відносинах. Так було встановлено, що вартість послуг, які франчайзери надають франчайзі, суттєво впливає на формулювання та укладення компенсаційних угод. Отже, важливою ціллю таких домовленостей є в кінцевому результаті відшкодування витрат на послуги, які пропонують франчайзери. З боку франчайзі визначаються два виміри якості транзакцій. Вони включають зміст і допомогу. Ці виміри якості транзакцій з боку франчайзера стосуються формальної сторони та ідентифікують ділові можливості. Якість франчайзингових відносин визначають такі чинники як довіра між партнерами по співпраці, взаємна прихильність і чутливість у відносинах [13].

Підсумовуючи сказане, система франчайзингу має важливе значення як бізнес-модель розширення торгових послуг. Вона, як і будь-яка інша організація, має потребу щодо збереження якості та суті бізнес-концепції франчайзингу для досягнення загального успіху франшизи. При цьому ефективність розвитку франчайзингу в торгівельних мережах також є надзвичайно важливою. Для учасників торгівельної франшизи складається можливість на основі її переваг отримувати вищі прибутки, країни, в яких розвиваються торгівельні франшизи отримують можливості створити конкуренцію для інших торгових мереж і тим самим знизити ризик утворення монополії та мотивувати існуючі торгові мережі до розвитку. Для споживачів відкриття нових торгових мереж створює асортимент продуктів, з яких можна обирати найкраще і найкорисніше.

1.3. Правове регулювання в бізнес-моделі міжнародного франчайзингу

Наразі на міжнародному рівні не існує загальновизнаного способу регулювання франчайзингу.

В той же час, правовим та іншими видами регулювання міжнародного франчайзингу опікується одна з незалежних міжурядових організацій – Міжнародний інститут уніфікації приватного права (UNIDROIT). Дана організація має на меті вивчення потреб і методів модернізації, гармонізації та координації

приватного і, зокрема, комерційного права між державами та групами держав в сфері міжнародного франчайзингу, а також формулювання єдиних правових інструментів, принципів і правил для досягнення цих цілей [14]. UNIDROIT була створена у 1926 р. як допоміжний орган Ліги Націй. Для країн світу передбачено членство в UNIDROIT, яке наразі обмежено державами, що приєдналися до Статуту UNIDROIT. Це 63 держави-члени UNIDROIT, які розміщені на всіх п'яти континентах світу. Вони представляють найрізноманітніші як правові, так і економічні та політичні системи, мають різне культурне походження [14].

Лише у 29 різних країнах світу наразі діють закони, які врегульовують франшизу як підприємницьку діяльність. Для компаній, які прагнуть розвивати свій бізнес на міжнародному рівні на основі бізнес-моделі франчайзингу, та їх юридичних радників є суттєвою проблемою відсутність будь-якого загального підходу стосовно правової основи реалізації франчайзингу. Разом з тим, на реалізацію франчайзингового бізнесу істотно впливають норми загального комерційного права [15].

Ми встановили, що в практиці бізнесу існують три різні типи регулювання франшизи. Вони нами представлені на рис. 1.7. Кожен тип регулювання відрізняється за своєю метою та іншими характерними рисами.

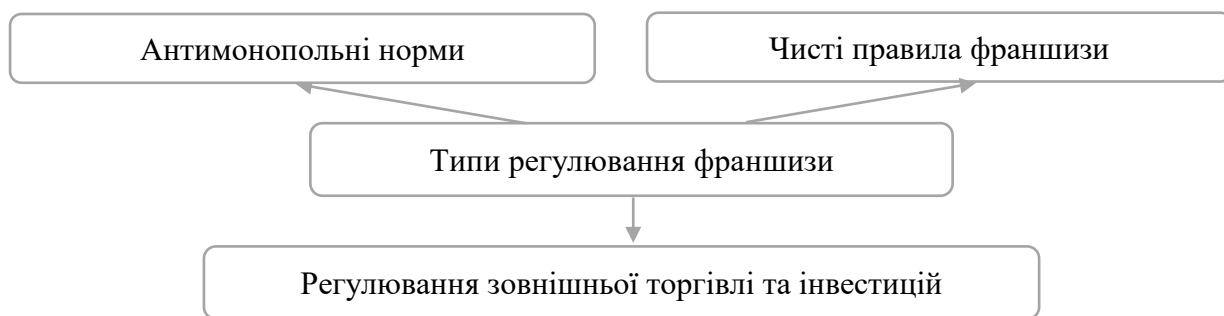


Рис. 1.7. Типи регулювання франшизи

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Перший тип регулювання франшиз – антимонопольне регулювання, в загальному смислі зосереджене на питаннях класичного законодавства про конкуренцію. Це є питання прив'язування, повного примусового виконання, підтримка роздрібних цін, ексклюзивність тощо. Мета регулювання – недопущення

обмеження торгівлі. Даний тип регулювання застосовується в таких країнах як Японія та Венесуела. У статті 101 Договору про функціонування Європейського Союзу та блокового виключення щодо вертикальних обмежень відображена норма антимонопольного регулювання франшиз у ЄС [15].

В Україні, Китаї, Молдові, Кореї, Індонезії, Казахстані, Малайзії, Барбадосі та В'єтнамі здійснюється регулювання зовнішньої торгівлі та інвестицій, що є типовим для ринків, які розвиваються. Для таких ринків частіше характерна або протекціоністська економічна політика, або переслідування окремих політичних цілей. За таких умов країни мають на меті регулювання входу на національний ринок іноземних компаній та їх бізнес-систем, які прагнуть обійти обмеження, пов'язані з прямими іноземними інвестиціями. Стосовно ЄС, то для даного союзу небажаним є прийняття обмежувальних законодавчих правил, обмежувати вільну торгівлю [15].

В практиці використання франчайзингу існує ряд порушень, які перешкоджають чесному бізнесу з використання даної бізнес-моделі. На попередження зловживань стосовно переддоговірних інформації та відносин між франчайзером та його франчайзі спрямовані правила чистої франшизи. Потенційно порушення правил ймовірно на більш розвинених ринках – США, Австралія, Канада, Бразилія, Тайвань, Грузія, Мексика. Тому, особливо правила чистої франшизи важливі для ринків США та Австралії. Правила чистої франшизи мають багато аналогічного з франчайзинговими законами таких країн як Франція, Іспанія, Італія, Бельгія, Швеція. Деякі положення про чисту франшизу витікають з законодавства стосовно захисту прав споживачів [15].

В окремих країнах функціонують закони, які поєднують регулювання різних видів міжнародних економічних відносин. Наприклад, в Малайзії і Китаї діють закони про зовнішню торгівлю та інвестиційну франшизу, в яких визначальна роль відводиться елементам чистого регулювання франшизи. Країни-члени ЄС керуються в франчайзинговій діяльності вісьмома законами про франшизу, які є чистими правилами франшизи. А Хорватія на законодавчому рівні дає визначення франчайзинговим угодам, але не врегульовує відповідні відносини [15].

Характерно, що в Новій Зеландії уряд більше уваги приділяє регулюванню іноземних інвестицій та зовнішньої торгівлі, і не виділяє спеціально законодавчі правила щодо забезпечення запобігання чи зменшення потенційних зловживань франшизою [15]. Тому в країні немає спеціального закону про франшизу, більшість положень, пов'язаних з франчайзинговими відносинами, відображено в правилах зовнішньої торгівлі та інвестицій.

Найкращі і найдієвіші закони про франшизу в США. Разом з тим, жодна інша країна не накладає на франчайзерів стільки різних обмежень, які перевіряються перед продажем франшизи, як США. В інших країнах світу дозволяється перепродаж франшизи і існують відповідні правила.

Загалом, на законодавчому рівні спеціально врегульовують франчайзинг в не менше 24 країнах світу. Закони щодо розкриття інформації перед продажем франшизи, яке вимагається від франчайзерів потенційним франчайзі у вигляді документу, який містить необхідну інформацію діють в Австралії, Китаї, Франції, Японії, Іспанії, Бразилії, Канаді (лише Альберта), Індонезії, Малайзії, Мексиці, Румунії, Південній Кореї. В деяких країнах до вимог входить надання таких документів про розкриття інформації в певну державну установу.

Отже, важливим етапом регулювання франчайзингу є розкриття передпродажної інформації.

Також регулювання міжнародного франчайзингу здійснюється на основі законів, які стосуються контрактів, податків, торговельних марок, антимонопольного законодавства, врегулювання питань передачі технологій, валютного регулювання та контролю, іноземних інвестицій, обмежень та правил вирішення спорів при реалізації імпорتنих та експортних операцій.

В США потенційний франчайзі повинен керуватися такими законодавчими документами, як федеральні та державні статuti, постанови США, закони іноземних держав, де передбачається розміщення франшиз, іншими дво- або багатосторонніми угодами, які можуть застосовуватися [16].

Правило 436 Федеральної торгової комісії або Правило регулювання торгівлі Федеральної торгової комісії США щодо франчайзингу може бути застосоване в

міжнародних франчайзингових відносинах. Сфера його застосування – всі «тривалі комерційні відносини», які є або «франшизами пакетів і продуктів», або «підприємствами для бізнесу» [16]. Згідно даного правила, потенційний франчайзі має право отримати документ, який розкриває інформацію за двадцятьма категоріями, фінансових звітів, копію угоди про франшизу. При цьому, «нечесні або оманливі дії чи практики в торгівлі чи впливають на неї визнаються незаконними», згідно з розділом 5 Закону про Федеральну торгову комісію (FTC). В законі FTC поняття «комерція» має дуже широке тлумачення. Історія демонструє принаймні один приклад того, як в федеральному суді США було встановлено, що це правило FTC не поширюється на транзакції між франчайзером з США та іноземним громадянином [16].

На міжнародному рівні відносини між франчайзером і франчайзі врегульовуються міжнародною угодою про франшизу [17]. Зазначена угода відповідає принципам UNIDROIT та процедурам, встановленим Міжнародною торговою палатою для міжнародних контрактів франчайзингу [17].

Міжнародний договір франчайзингу – це договір між двома юридично незалежними сторонами – франчайзером і франчайзі, які розташовані в різних країнах. Згідно договору, франчайзер надає франчайзі виключні повноваження розповсюджувати свою продукцію або послуги в установах, які еквівалентно обладнані та мебльовані, а також право на використання прав інтелектуальної власності – комерційні знаки, бренди, торгові марки тощо [17]. А також надає ноу-хау – довідник з франшизи, технічну та комерційну підтримку для правильного розповсюдження. Франчайзі дотримується інструкцій франчайзера щодо зовнішнього вигляду, комерціалізації та корпоративного іміджу в уповноважених приміщеннях. За надані послуги франчайзі сплачує франчайзеру ряд платежів – комісія з продажу, плата за фронт-енд, комісія за рекламу тощо [17].

Вище наведений договір можна використати для франшиз, які продають продукти харчування, косметику, прикраси, текстиль тощо. Даний договір з відповідними несуттєвими змінами можна використовувати для франшиз, які надають послуги в сфері нерухомості, консалтингу, фінансів, доступу до Інтернету,

клірингу, харчування тощо [17].

В підсумку, ми можемо стверджувати, що наразі не існує загальноновизнаного способу регулювання франчайзингу на міжнародному рівні. Лише 29 країн світу прийняли спеціальні закони про франшизу. В Україні такого закону не існує. Типи регулювання франшизи: антимонопольні норми; регулювання зовнішньої торгівлі та інвестицій; чисті правила франшизи. На міжнародних ринках ділові відносини між франчайзером і франчайзі врегульовуються міжнародним договором франчайзингу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, міжнародний франчайзинг – це система, в основі якої ліцензування права на тиражування успішного бізнес-формату на зовнішніх ринках. Історично сучасний франчайзинг пройшов через два основні етапи – етап традиційного франчайзингу та етап франчайзингу бізнес-формату. Дослідники виділяють три основних види франчайзингу – товарний, виробничий і діловий.

В процесі розширення торгових послуг система франчайзингу відіграє важливе значення як ефективна бізнес-модель. Учасники торгівельної франшизи мають можливість використовувати її переваги, як наслідок – отримувати вищі прибутки. Отримують вигоди не тільки франчайзі. Країни, в яких розвиваються торгівельні франшизи отримують можливості створювати конкуренцію для інших торгових мереж, знижуючи ризики утворення монополії, мотивувати існуючі торгові мережі до розвитку. Для споживачів також є свої переваги – відкриття нових торгових мереж створює асортимент продуктів, з яких можна обирати найкраще і найкорисніше.

Для впровадження і розвитку міжнародного франчайзингу найперспективнішими є сфери роздрібної торгівлі та ресторанної справи.

Наразі не існує загальновизнаного способу регулювання франчайзингу на міжнародному рівні. Відсутність загального підходу до регулювання франчайзингу породжує певні проблеми для компаній-франчайзерів та їх юридичних радників. Проте, у 29 країнах світу діють закони, які стосуються франшизи. Загалом існують три різні типи регулювання франшизи, кожен з яких має свою мету та характеристики – 1) антимонопольні норми; 2) регулювання зовнішньої торгівлі та інвестицій; 3) чисті правила франшизи. На міжнародних ринках відносини між франчайзером і франчайзі регулюються міжнародною угодою про франшизу – міжнародним договором франчайзингу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ЧИННИКА РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

2.1. Дослідження основних тенденцій міжнародного франчайзингу

У всьому світі франчайзинг постійно розвивається. Ми можемо визначити франчайзинг досить популярною і ефективною як комерційною, так і соціальною бізнес-моделлю розвитку. Вигоди даної моделі полягають в створенні додаткових робочих місць, модернізації економіки, розвитку бізнесу та зменшення соціальних проблем [18].

В консолідації та поширенні франшиз піонером і беззаперечним лідером наразі є США [18].

Дослідження тенденцій розвитку франчайзингу в світі демонструє найвідчутніші результати до зростання сфери застосування бізнес-моделі франчайзингу, її впливу на доходи, зайнятість в економіці і здобутку соціальних цілей тощо на ринках країн, що розвиваються.

Виділимо наступні три основні глобальні тенденції, які є чинниками зростання моделі франчайзингу в цих країнах – рис.2.1.

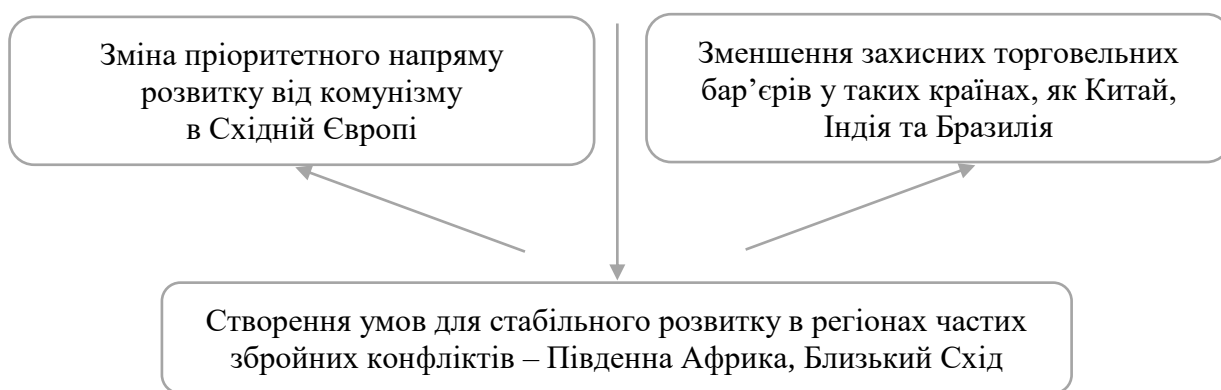


Рис. 2.1. Умови зростання франчайзингу

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Специфіка розвитку світової економіки за останні два-три рр. в умовах

пандемії COVID-19 негативно вплинула на стан франчайзингу. Так, у 2020 р. в США було закрито 20000 франчайзингових бізнес-центрів і на кінець року в країні налічувалося близько 753770 франчайзингових заклади. За оцінками FRANdata, кількість франчайзингових мереж у 2020 р. у США скоротилася на 2,6% і склала 753770 франшиз через пандемію коронавірусу. У 2021 р. скорочення продовжувалося – було втрачено більше 900000 робочих місць в сфері франчайзингу, загальна кількість таких місць на кінець року склала 7,5 млн. За результатами 2021р. обсяги товарів та послуг франчайзингу в США склали 670 млрд. дол. США або 3% від загального номінального ВВП [19].

В умовах коронавірусної кризи франчайзери постійно коригували діяльність, змінювали і відповідності з наявними умовами, ділилися найкращими практиками з франчайзинговою спільнотою. Спільними зусиллями підприємці значно покращували стан існуючого бізнесу та досягли його зростання на тисячі нових франшиз [20].

Для більш докладної характеристики міжнародного франчайзингу проаналізуємо динаміку його розвитку в основних центрах. Ми раніше зазначили, що найбільш розвинений франчайзинг в США. Розпочнемо аналіз з цієї країни. Динаміка розвитку ринку франчайзингу в США у 2017-2021 рр. представлена в табл.2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка розвитку ринку франчайзингу в США у 2017-2021 рр.

Показник	Рік					Темпи приросту, %			
	2017	2018	2019	2020	2021	18/17	19/18	20/19	21/20
Франчайзингові компанії/організації	748752	760476	773603	753770	780188	1,57	1,73	-2,56	3,50
Зайнятість, осіб	7975179	8207599	8434090	7491456	8252929	2,91	2,76	-11,18	10,16
Економічний продукт, млрд. дол. США	720,4	760,3	787,5	670,0	780	5,54	3,58	-14,92	16,42
ВВП, млрд. дол. США	427,5	452,1	473,4	446,3	477,4	5,75	4,71	-5,72	6,97

Примітка: складено автором на основі [20]

Основною і позитивною тенденцією останніх п'яти років стало значне зростання кількості франчайзингових компаній в світі. Ймовірно, чим більше

франчайзингових компаній, тим більша ймовірність їх поширення на території, де такий бізнес поширений меншою мірою, також більше коштів і конкуренції, тобто, більше стимулів до розвитку і модернізацію бізнес-моделі.

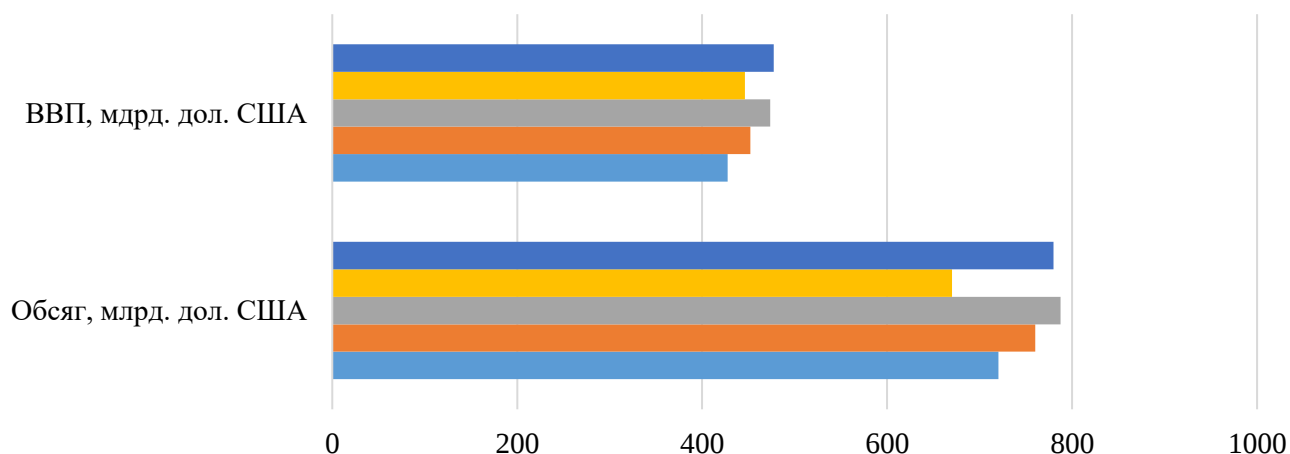


Рис. 2.2. Динаміка ВВП та обсягів послуг франчайзингу в США, 2017-2021 рр.

Примітка: складено автором на основі [20]

За даними табл. 2.1. ми спостерігаємо стабільне зростання світового ринку франчайзингу за усіма показникам. Порівняння періодів 2018-2019рр. та 2020-2021рр. демонструє незмінну зростання в обох часових періодах, хоча темпи різні і в 2020-2021рр. темпи зростання сповільнились. Так, кількість франчайзингових компаній/організацій в світі в період 2020-2021рр. збільшилась на 3,5%; одночасно збільшилась кількість зайнятих франчайзинговою діяльністю на 10,2%. Не зважаючи на скорочення в 2020р. через пандемію, загальна кількість франчайзингових закладів повністю відновилися до кінця 2021р., зростаючи прискореними темпами – на 3,5% до 780188 [20].

В табл. 2.2. та 2.3. представлена динаміка за 5 останніх років стосовно кількості франчайзингових мереж та чисельності зайнятих в франчайзинговому бізнесі.

Підсумовуючи результати аналізу, зазначимо, що за останні 5р. найсуттєвіше збільшилася кількість компаній, які займаються ресторанами швидкого харчування, а найменше – кількість компаній, які займаються ресторанами з повним обслуговуванням.

Таблиця 2.2.

Кількість франчайзингових компаній/організацій за галузями

Сфера діяльності	Рік					Темпи приросту, %			
	2017	2018	2019	2020	2021	18/17	19/18	20/19	21/20
Бізнес послуги	108813	108011	106936	107789	110241	-0,74	-1,00	0,80	2,27
Комерційні та житлові послуги	66041	66495	67226	73116	75627	0,69	1,10	8,76	3,43
Житло	28374	29116	29706	27136	27931	2,62	2,03	-8,65	2,93
Ресторани швидкого обслуговування	192992	194395	196794	183543	191146	0,73	1,23	-6,73	4,14
Нерухомість	63098	64170	65307	66332	68657	1,70	1,77	1,57	3,51
Роздрібна торгівля	146622	151390	155649	157538	162669	3,25	2,81	1,21	3,26
Ресторани з повним обслуговуванням	32914	32843	33160	28266	30010	-0,22	0,97	-14,76	6,17
Всього	748752	760476	773603	753770	780188	1,57	1,73	-2,56	3,50

Примітка: складено автором на основі [20]

Таблиця 2.3.

Чисельність зайнятих у франчайзингу за сферами діяльності,

Сфера діяльності	Рік					Темпи приросту, %			
	2017	2018	2019	2020	2021	18/17	19/18	20/19	21/20
Бізнес послуги	651659	653999	650489	588475	670591	0,36	-0,54	-9,53	13,95
Комерційні та житлові послуги	247415	250318	252803	253682	301706	1,17	0,99	0,35	18,93
Житло	627354	648806	662382	446299	557705	3,42	2,09	-32,62	24,96
Ресторани швидкого обслуговування	3659560	3770426	3880612	3544759	3786002	3,03	2,92	-8,65	6,81
Нерухомість	251046	256328	262130	245437	285820	2,10	2,26	-6,37	16,45
Роздрібна торгівля	977712	1020002	1061686	1014127	1115571	4,33	4,09	-4,48	10,00
Ресторани з повним обслуговуванням	1069581	1088352	1116894	923097	1011082	1,75	2,62	-17,35	9,53
Всього	7975179	8207599	8434090	7491456	8252929	2,91	2,76	-11,18	10,16

Примітка: складено автором на основі [20]

У 2021р. рівень захворюваності коронавірусом зменшився і ринок праці почав зростати, т.т., почала підвищуватися зайнятість населення в світі, франшизи повернулися до нормального рівня продажів і виробництва, який існував до початку пандемії. І як наслідок, загальний обсяг виробництва франшизами в 2021р. мав темп приросту в 16,4%, що означає надходження в економіку США 780 млрд. дол. США. Порівняно з 2020р. така динаміка значно краща, бо в 2020р. виробництво франшизами в США скоротилося на 14,9%. Найбільші збитки мали

франшизи в сфері ресторанного бізнесу та житлові.

За результатами дослідженням дослідницького центру Національної асоціації ресторанів США, у листопаді 2020р. 87% ресторанів з повним набором послуг (незалежних, мережевих і франчайзингових) повідомили про зниження в середньому на 36% доходу від продажу [20]. За результатами дослідження STR на кінець 2020р. в готельному бізнесі США також спостерігався рекордно низький рівень зайнятості та доходів в розрахунку на один вільний номер. Натомість, інші франчайзингові компанії, навпаки, мали кращі результати діяльності під час пандемії COVID-19, отримуючи більші прибутки [20].

Стосовно рівня зайнятості, найбільше зайнятих в сфері ресторанного бізнесу, зокрема в франчайзингових торгових мережах, які займаються ресторанами швидкого харчування. Загальний висновок на основі чисельності працюючих підтверджує популярність і значно вищий розвиток франчайзингових бізнес-моделей саме в даній сфері.

За досліджуваний період в секторі комерційних та житлових послуг спостерігався високий темп зростання продажів – 7,7%, що обумовлено підвищенням активності в сфері будівництва та ремонту будинків і, відповідно, підвищення активності в сфері продажів нового житла. В сфері роздрібної торгівлі продуктами та послугами загальні результати франчайзингової діяльності також зросли. За результатами дослідження Асоціації харчової промисловості, більша частина роздрібних продавців харчовими продуктами – 61%, стверджує, що зовнішні умови у 2020р. були сприятливими і це дало позитивні результати для їх бізнесу – табл. 2.4.

Отже, в США використання франчайзингу найбільш поширено в сфері харчування, конкретніше – в сфері ресторанів швидкого харчування, та роздрібної торгівлі. Також поширеним є використання даної бізнес-моделі в сфері бізнес-послуг. Найменш поширено використовувати бізнес-модель франчайзингу в сфері комерційних та житлових послуг.

Варто проаналізувати ще один регіон світу, де розвиток франчайзингу є перспективним та прибутковим. Це стосується Європи. В даному регіоні у 2019р.

оборот франчайзингу склав 24,54 млрд євро, що на 2,2% більше, ніж у 2018р. [44]. Що характерно для європейського франчайзингу, за віком 90% європейських франчайзі – це досить молоді підприємці в віці 25-45 років, 25% франчайзі менше 35 років, 36% всіх підприємців – це жінки. Для того, щоб лідирувати в плані продаж у Європі, франчайзі потрібно мати початкові інвестиції в розмірі від 30000 до 40000 євро [21]. Проте є компанії, чії франшизи коштують значно більше.

Таблиця 2.4.

Економічний ефект франчайзингу за сферами діяльності, млрд. дол. США

Сфера діяльності	Рік					Темпи приросту, %			
	2017	2018	2019	2020	2021	18/17	19/18	20/19	21/20
Бізнес послуги	98,2	103,1	106,0	93,1	105,8	4,99	2,81	-12,17	13,64
Комерційні та житлові послуги	43,9	45,5	45,8	49,3	53,3	3,64	0,66	7,64	8,11
Житло	71,7	75,7	78	40,9	66	5,58	3,04	-47,56	61,37
Ресторани швидкого обслуговування	240,5	256,6	267,9	241	265	6,69	4,40	-10,04	9,96
Нерухомість	50,9	53,4	55,3	48,4	60,8	4,91	3,56	-12,48	25,62
Роздрібна торгівля	111,1	115,1	118,3	121,1	127,1	3,60	2,78	2,37	4,95
Ресторани з повним обслуговуванням	68,5	73	76,5	50,3	66,3	6,57	4,79	-34,25	31,81
Всього	720,4	760,3	787,5	670	780	5,54	3,58	-14,92	16,42

Примітка: складено автором на основі [20]

В Європі вбачають як спосіб послаблення бізнесу з використанням невеликих інвестицій відкриття філій в інших частинах світу. Серед основних чинників популярності франчайзингу в Європі, є те, що такий вид бізнесу мають меншу ймовірність збанкрутувати, ніж власний бізнес. За даними статистики, у Європі невдачі зазнають менше 5% франшиз проти 30% безуспішних малих нефранчайзингових підприємств [21].

Найпопулярнішими сферами франчайзингу в Європі є ресторани та роздрібні торгові мережі. Особливої уваги заслуговують дискаунтери та магазини з органічними товарами, які надзвичайно популярні в Європі. Менш привабливими для розвитку франчайзингу є туристичні агентства, магазини одягу, сфера дитячих послуг, перукарні [21].

Для кожного потенційного франчайзі важливо, займатися бізнесом у тій сфері, яка для нього близька, яка на даний момент часу є затребуваною і потрібною. Успіх його бізнесу залежить від багатьох чинників, але правильний вибір бізнесу є частиною подальшого успіху. Розглянемо список найуспішніших франшиз в 2021р.

Очолує цей список вже не перший рік франшиза McDonald's – табл. 2.5. [22].

Таблица 2.5.

Список 10 найкращих франшиз у 2021р.

№ з/п	Франчайзинг / країна	Сегмент ринку	Початкові інвестиції
1	McDonald's (США)	«ресторани швидкого харчування»	1,3 млн. – 2,3 млн. дол. США
2	KFC US LLC (США)	«ресторани швидкого харчування»	1,4 млн. – 2,8 млн. дол. США
3	7-Eleven Inc. (США)	«роздрібна торгівля / ритейл»	70 тис. – 1,2 млн. дол. США
4	Pizza Hut LLC (США)	«ресторани швидкого харчування»	367 тис. – 2,1 млн. дол. США
5	Dunkin' (США)	«ресторани швидкого харчування»	438 тис. – 1,8 млн. дол. США
6	Taco Bell (США)	«ресторани швидкого харчування»	576 тис. – 3,4 млн. дол. США
7	Century 21 Real Estate	«послуги по нерухомості»	25 тис. – 457 тис. дол. США
8	Kumon	«послуги освіти»	67 тис. – 146 тис. дол. США
9	Anytime Fitness	«оздоровчі послуги», «спорт»	73 тис. – 194 тис. дол. США

Джерело: розроблено автором на основі [22]

П'ять франшиз, які є лідерами у 2021р. – McDonald's, KFC US LLC, 7-Eleven Inc., Pizza Hut LLC, Dunkin'. Чотири з цих компаній відносяться до сфери ресторанів швидкого харчування, останню з них представляє сферу роздрібною торгівлі. Найдорожчою франшизою у 2021р. стала компанія KFC US LLC, найпопулярнішою для покупців залишається McDonald's.

В 2020р. більшість роздрібних продавців зіштовхнулися зі зниженням торгового обороту. Особливо це стосується продавців в торгових центрах або країнах з суворими заборонами стосовно карантинних заходів. Справедливо буде зазначити, що для деяких ритейлерів 2020р. став успішним, оскільки вони змогли задовільнити різноманітні вимоги покупців, пов'язаних із роботою з дому та різним ступенем обмежень краще за інших. Зокрема це стосується електронної торгівлі та доставки товарів до дому. Але в загальному, ринок в умовах пандемії COVID-19 зазнав значного зниження оборотів. І це унеможливило ранжирування глобальних роздрібних торговців виключно на основі продажів [23]. Відповідно до цього, міжнародний рейтинг Kantar World's Top 50 Global Retailers 2020 спеціально до нових умов змінив підхід до оцінювання компаній – в критеріях оцінювання мінімізується вплив валютних курсів і сили внутрішнього ринку, натомість

підкреслюється для кожного учасника рейтингу роль наявності онлайн-платформи та, також, міжнародний дохід. Згідно з новою концепцією, роздрібні торговці оцінюються за критеріями їх міжнародного доходу, участі у франшизах і альянсах за межами свого регіону, наявності прямих інвестицій як мінімум в трьох країнах. Рейтинг компаній – роздрібних торговців у 2021р. представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.6.

Рейтинг торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом
у 2021р., млрд. дол. США

Місце	Бренд	Країна	Міжнародний дохід	Виручка
1	Walmart	США	120,13	519,93
2	Amazon	США	74,72	280,52
3	Schwarz Group	Німеччина	84,96	133,89
4	Aldi	Німеччина	84,89	116,06
5	Alibaba	Китай	23,24	71,99
6	Costco	США	43,73	163,22
7	Ahold Delhaize	Нідерланди	60,70	78,17
8	Carrefour	Франція	42,94	82,60
9	IKEA	Нідерланди	44,00	45,18
10	JD.com	Китай	8,70	82,86

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Найбільшою компанією з роздрібною торгівлю у світі – як в середині країни, так і за кордоном, протягом тривалого часу залишається компанія Walmart, яка має найвищий загальний бал у рейтингу 50 кращих роздрібних компаній. З негативних подій – компанія залишила ринки Бразилії, Великобританії і, не так давно, Аргентини-і Японії [23].

На другому і третьому місці в рейтингу знаходяться компанії Amazon і Schwarz Group, відомий мережею супермаркетів Lidl. Діяльність Amazon зростає значними темпами на основних своїх ринках – у США, Канаді та Європі. Компанія розширює сферу діяльності на нові ринки і може стати лідером, коли, наприклад, залучить до співпраці деяких регіональних партнерів за межами Північної Америки. Німецька компанія Schwarz Group є лідером роздрібною торгівлю переважно на ринках Європи. На даний момент часу розвиває бізнес в напрямку онлайн-транзакцій.

Четверту і п'яту позицію займають німецька торгова мережа Aldi та китайський ритейлер Alibaba. В 2020р. вони займали восьму і сьому позицію відповідно.

Наразі компанія Aldi є одним з швидкозростаючих роздрібних продавців у США. Компанія активно розвивається і освоює нові ринки, наприклад Китаю. До цього Aldi лідирувала в Центральній Європі. Компанія Alibaba в недавньому придбала Auchan і RT-Mart в Китаї, ставши чи не найбільшим роздрібним продавцем на ринку. Вона також впевнено розвивається і освоює нові ринки [23].

Компанія Costco нещодавно стала була визнана другим роздрібним продавцем за обсягами у Канаді, має свої філії в Австралії та Європі, складає достойну конкуренцію місцевим продавцям. Розвиваючи електронну комерцію, компанія налаштована на швидке зростання на існуючих ринках, бо створює свою унікальну цінність.

Об'єднані в 2016р. в одну компанію нідерландська торгова мережа Ahold і бельгійська Delhaize, за короткий час зробили апгрейд об'єднаної компанії і наразі розвиваються дуже інтенсивно. Її якісні послуги для своїх клієнтів розширюються за рахунок активної експлуатації функціональних можливостей свого інтернет-магазину. Тим самим компанія зміцнює свої позиції в світі [23].

Французька компанія Carrefour займає восьму позицію, відзначилася досить агресивним підходом до розвитку франшиз на Близькому Сході та в Африці в 2020р. Ключовим фактором зростання Carrefour є його нова форма експрес-магазину *atacado*, яку компанія впроваджує на всіх ринках.

Шведський ритейлер IKEA наразі розширюється в регіоні Латинська Америка, повертає до функціонування свій інтернет-магазин, підсилюючи свої позиції на нових ринках [23].

Остання з 10 найуспішніших компаній – JD.com успішно співпрацює з кількома міжнародними ритейлерами, зокрема з лідером рейтингу компанією Walmart. До переваг торгової мережі варто віднести оперативні можливості та обслуговування клієнтів. Особливістю JD.com є інтерес до офлайн-роздрібно торгівлі та розширення на інші ринки. На десятій позиції компанія перебуває

протягом кількох останніх років [23].

Таким чином, наразі міжнародна система франчайзингу не перестає розвивається, що для світової спільноти створює ряд економічних та соціальних ефектів. Позитивні наслідки розвитку франчайзингу особливо важливі для ринків, які розвиваються. Протягом останніх п'яти років ми могли спостерігати зростання франчайзингового бізнесу і передбачувану залежність від загального стану міжнародної економіки – досить різке зниження ділової активності в 2020р. внаслідок пандемія COVID-19. При цьому за сприятливого вирішення ситуації з коронавірусом, франчайзинг не тільки швидко відновив активну діяльність і повернувся на рівень 2019р., а й збільшив кількість франчайзингових компаній, ніж було до пандемії.

Лідерами франчайзингу в світі є компанії McDonald's. В сфері швидкого харчування та Walmart в сфері роздрібною торгівлі.

2.2. Становлення, розвиток, тенденції та регулювання міжнародного франчайзингу в Україні

В Україні на сьогодні також інтенсивно розвивається і використовується франчайзингова бізнес-модель. За результатами аналізу стану ринку франчайзингу і, зокрема, розвитку ритейлу за франчайзинговою схемою в Україні компанією Franchise Group в 2021р. франчайзинг все ще тільки перебуває на стадії початкового розвитку. Хоча років 5 тому ми могли стверджувати, що в Україні бум франчайзингових подібних проєктів, сьогодні ми оцінюємо цю тенденцію більш стримано. Про це свідчить динаміка зростання кількості франчайзерів.

Українські підприємці наразі поки вивчають широкий спектр можливостей франчайзингу. Окрім того, багато представників малого бізнесу в Україні ще не стали справжніми компаніями, яким посилено було б займатися таким потужним бізнесом. Стабільне зростання франчайзингу в країні можливе за умови такого ж стабільно розвитку економіки і підприємництва.

Ми фіксуємо той факт, що карантин і спад в економіці, з ним пов'язаний,

підштовхують бізнес до пошуку нових можливостей, впровадження інноваційних бізнес-моделей, і саме франчайзинг може використовуватися як така модель власного бізнесу і розвиватися. Це стосується як появу нових франчайзі, так і нових франчайзерів. А розвиток бізнесу воєнний час в дуже короткий час змусив підприємців не лише шукати нові моделі розвитку і навіть види діяльності для власного бізнесу, а й змінити локацію в межах країни і за її кордони. Як демонструє міжнародний, а тепер і український, досвід, у часи несприятливого розвитку подій та криз кризи, франчайзинг має тенденцію до зростання. Так відбувається тому, що кращими франчайзі стають ті топ-менеджери, яких умови змусили змінити діяльність, вони мають вільні кошти і готові реалізувати свої плани стосовно власного бізнесу. Часто саме так складається для підприємців наразі в Україні. Для існуючого бізнесу перспективність франчайзингу є доведеним фактом.

За даними Franchise Group опишемо загальні тенденції розвитку франчайзингу в Україні за допомогою рис. 2.1:

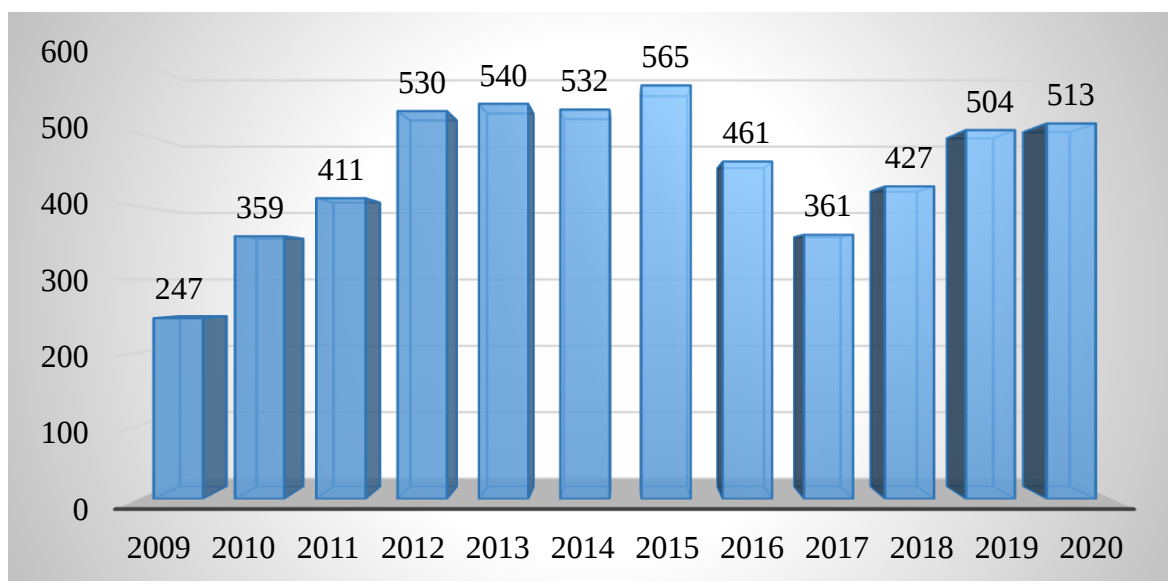


Рис. 2.1. Динаміка кількості франчайзерів в Україні 2009-2020 рр., од.

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Для українського бізнесу франчайзинг – це один з найбільш перспективних видів бізнесу. Це досить нова форма функціонування підприємництва, що динамічно розвивається на території України. За даними Української франчайзингової асоціації, наразі членами Асоціації є більше 2300

франчайзингових компаній [25]. В Україні функціонує більше 23000 франчайзингових локацій; національні франчайзі складають 65% ринку з близько 700 франчайзі в цілому.

В Україні за даними Державної служби статистики, кількість суб'єктів господарювання, які займаються оптовою та роздрібною торгівлею зменшується, починаючи з 2016 р. (рис. 2.2.) [26].



Рис. 2.2. Динаміка кількості діючих суб'єктів в сфері торгівлі

Джерело: розроблено автором на основі [27]

За цей час частка роздрібного товарообороту скоротилася з 5,6 рази до 2,3 рази [26]. Це може свідчити про зниження ролі оптової торгівлі в процесах створення пропозиції підприємств. Такі тенденції свідчать про зниження ролі оптової торгівлі в організації постачання підприємств, порушення міжгалузевих і міжгосподарських зв'язків, необґрунтованого підвищення витрат і роздрібних цін проміжних оптових структур через збільшення ланцюгів просування товарів, уповільнення обороту. Покращити стан галузі може використання як досить ефективної моделі ведення бізнесу торгового франчайзингу. Його використання дасть можливість підприємствам розширити межі свого бізнесу, набувати досвіду у іноземних партнерів тощо [28]. Франчайзинг є одним із способів підвищення ефективності економіки шляхом підтримки та мотивації до розвитку малого бізнесу. На доказ цього – в ВВП розвинених країн понад 50% займає лише малий бізнес.

В Україні історія розвитку франчайзингу налічує понад 20 років. Першими

франшизами стали McDonald's та Pizza Celentano. З того часу на франчайзинговому ринку можна спостерігати деяке уповільнення стосовно кількості франчайзерів у 2014р. та значне зниження у 2017р. Далі кількість бажаючих запропонувати свою франшизу знову зросла, тобто, динаміка збільшення чисельності франчайзерів в Україні відновилася, а їх чисельність стабілізувалася [29, с. 54].

Таким чином, кількість об'єктів франчайзингу за 2021р. зросла. Це сталося переважно завдяки франчайзинговим потужностям. І це свідчить про все більше бізнесових структур вбачають у придбанні франшизи або ж франчайзингових компаній можливості для швидкого росту і розвитку бізнесу.

За сферами бізнесу в 2021 р. франшизи розподілялися таким чином – рис. 2.3.

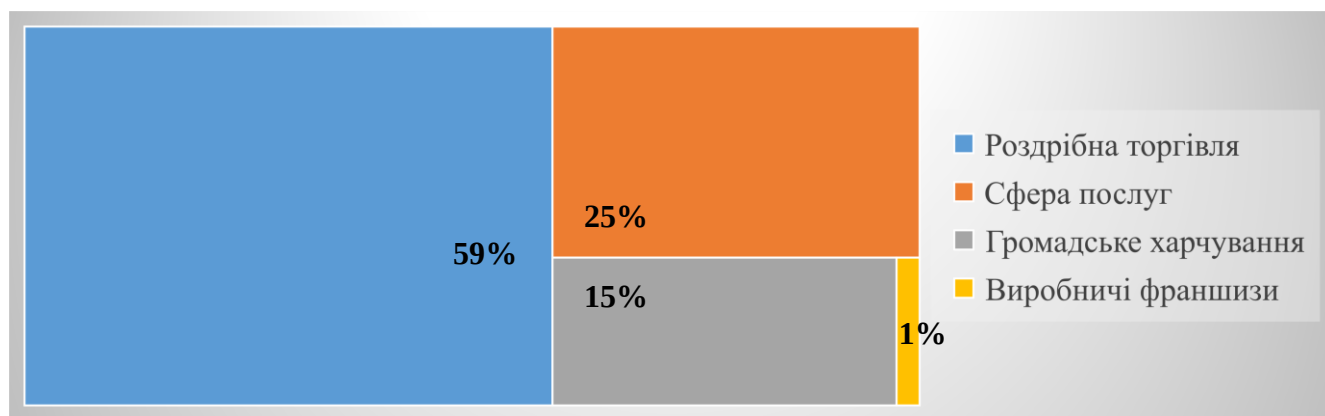


Рис. 2.3. Структура франчайзингу за видами діяльності в Україні, 2021 р.

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Як ми бачимо, найбільша частка українського франчайзингу припадає на «роздрібну торгівлю» та «сферу послуг» – 59% і 25% відповідно; далі слідує сегмент «громадського харчування» – третє місце з часткою ринку 15%. В Україні сегментація ринку франчайзингу дещо вужча ніж в загальному, бо повністю відсутні франчайзі / франчайзингові компанії в сфері житла та нерухомості. Близько 50 % всіх франчайзингових мереж світу функціонують у сфері торгівлі – фаст-фуди, ресторани, магазини (рис. 2.4.) [24].

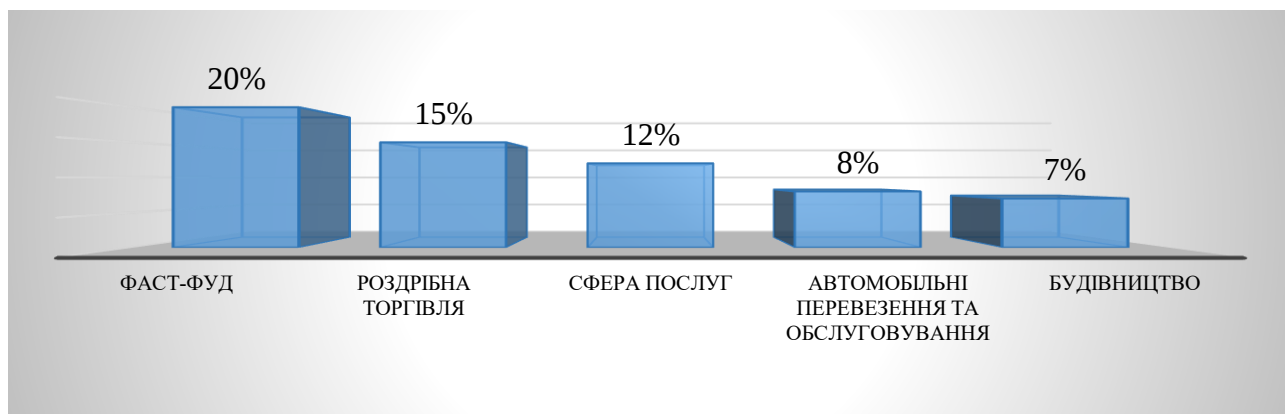


Рис. 2.4. Рівень поширення франчайзингу в світі за видами діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [24]

За даними аналізу ринку франчайзингу в період 2018-2020рр. кількість франчайзингових об'єктів за сферами та від найбільшого була такою: послуги – 12941 об'єкти; громадське харчування – 7682 об'єкти; ритейл – 5923 об'єкти [30]. Україна більше орієнтується на побутові послуги, менше – на роздрібну торгівлю. Це дещо відрізняється від лідерського становища сфери швидкого харчування на світовому ринку франчайзингу. Однак ми вважаємо, що франчайзинг в Україні може стати не лише двигуном розвитку внутрішньої торгівлі та послуг. Разом з тим, успішний розвиток франчайзингу в Україні може стати поштовхом і передумовою для припливу такого необхідного капіталу для розвитку малого бізнесу [31, с. 158].

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

Тенденція зростання кількості франчайзерів та франчайзі в Україні в останні роки наштовхує світові компанії до створення своїх франшиз в Україні. Їх активність обмежується об'єктивними чинниками, які складають певні проблеми не лише іноземним франчайзерам – недосконале законодавство про франчайзинг; недоліки в системі захисту прав власності. Тому іноземні франчайзери не поспішають відкривати власний бізнес в Україні. Вони можуть і залучають партнерів для розвитку франчайзингових мереж.

Сьогодні на українському ринку багато міжнародних брендів успішно розвивають свої франчайзингові компанії. Це McDonald's, Papa John's, KFC, GAP і InterContinental. Успішно розвиваються і українські франшизи, як зазначалось раніше, переважно у харчовій, роздрібній торгівлі, сфері послуг та інших галузях.

Правові засади франчайзингової діяльності в Україні визначаються в Господарському Кодексі України (Розділ 36 «Комерційна концесія») [32] та Цивільному Кодексі України (Розділ 76 «Використання у підприємницькій діяльності прав інших суб'єктів господарювання (комерційна концесія)») [33]. Ці закони регулюють відносини комерційної концесії. У відповідності з цими Законами закріплені різні норми однойменного договору. Так відповідно до ч.1 ст. 1115 ЦКУ, «за договором комерційної концесії одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) за плату право користування відповідно до її вимог комплексом належних цій стороні прав із метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг» [33]. Інше та інакше легальне визначення поняття договору комерційної концесії міститься у ГКУ: «одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) на строк або без визначення строку право використання в підприємницькій діяльності користувача комплексу прав, належних правоволодільцеві, а користувач зобов'язується дотримуватися умов використання наданих йому прав та сплатити правоволодільцеві обумовлену договором винагороду (ч. 1 ст. 366)» [32].

«Договір комерційної концесії укладається у письмовій формі» (ч. 1 ст. 1118 ЦКУ); «договір комерційної концесії повинен бути укладений у письмовій формі у вигляді єдиного документа; недодержання цієї вимоги тягне за собою недійсність вказаного договору» (ч. 1 ст. 367 ГКУ) [33].

В За законодавстві зарубіжних країн – Франція, Бельгія, Швейцарія, «комерційна концесія – це договір про передачу виняткового права на продаж товарів (так звані дистриб'юторські угоди)» [34, с. 142]. Основним механізмом, який регулює франчайзингову діяльність у світі, є Кодекс етики франчайзингу [35], законодавчі норми, діючі на території Європейського Союзу, як наприклад

Регламент № 330/2010 (чинний до 2022р.) [36].

Звідси випливає, що українське законодавство не синхронізоване з міжнародним, і саме в цьому полягає суттєва проблема подальшого розвитку франчайзингу в Україні. Зокрема, в ЄС законодавство в сфері франчайзингу набагато вимогливіше, ніж в Україні. Тому є необхідність адаптації українського законодавства щодо визначенні та використання поняття «франчайзинг» замість поняття «комерційна концесія», що буде відповідати нормам ЄС в першу чергу. А подальше вдосконалення законодавчих норм франчайзингової діяльності сприяло б розвитку інвестиційної активності іноземних компаній.

Вітчизняний бізнес легко пристосовується до реалій українського законодавства. Як правило, франчайзери реєструється як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Така організаційно-правова форма підприємств в правовому полі найбільш врегульована для франчайзинга. При створенні юридичної особи, як і в інших випадках, потрібно подати реєстраційну форму, прийняти рішення про заснування, статутних документів та з 2020р. структури акціонерів, подати заяву для реєстрації підприємства [28].

Отже, наразі варто відміти в Україні наявність тенденції до зростання українських франшиз. Український бізнес швидше і краще адаптується під вимоги місцевого ринку. І як показують дослідження, якість українських франшиз, які складають близько 30% від їх загального числа, успішно конкурують з іноземними. Динаміку стосовно сфер розвитку франчайзингу в Україні в 2019-2020рр. зобразимо на рис 2.5.

Ми можемо помітити, що загального числа франчайзерів зростає, але залишається постійною частка компаній, які мають свій відділ франчайзингу. З усіх франчайзерів не більше 25-30% найвідоміших і швидкозростаючих. Відділ франчайзингу є у тих компаній, для яких франшиза стала продуктом. Вони мають на меті її удосконалення, маркетинг, організаційну структуру, інновації. А франчайзі мають реалізовувати цінність для кінцевого клієнта [37].

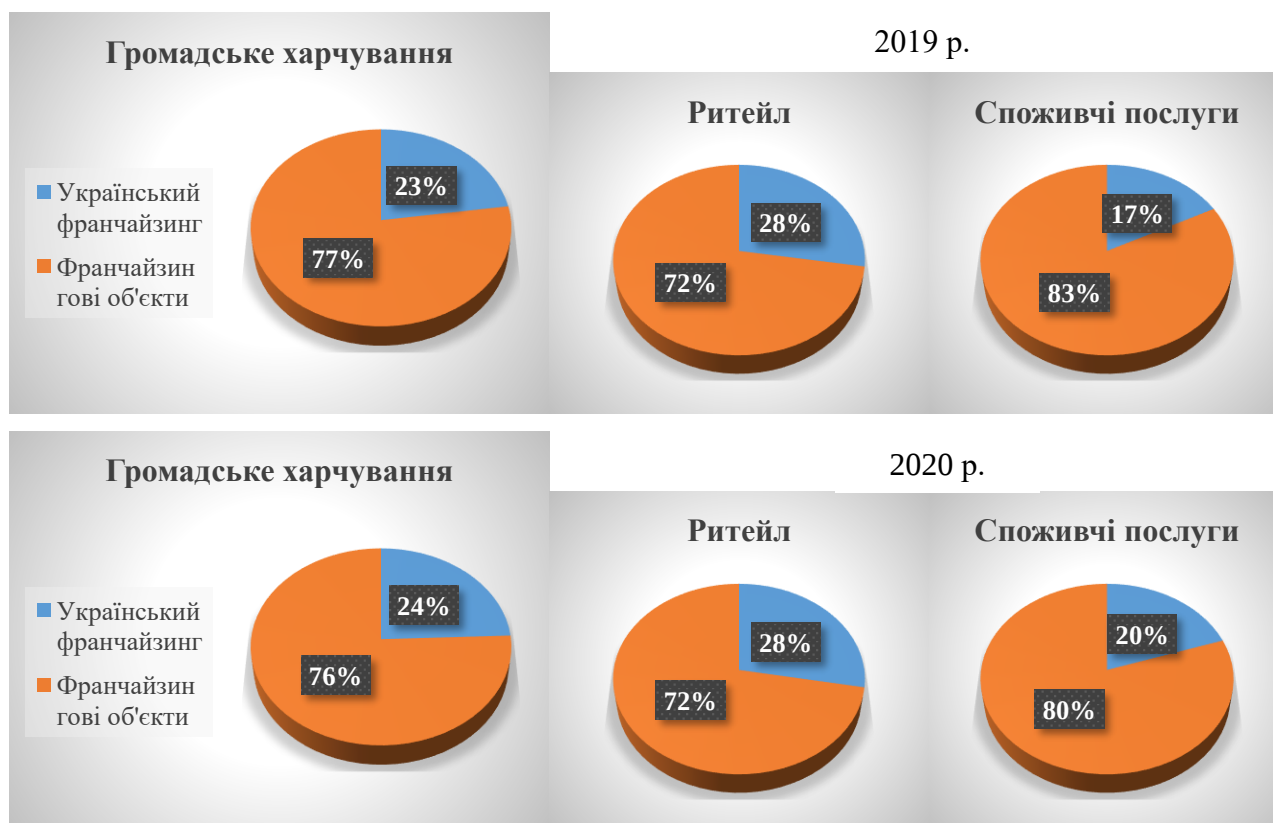


Рис. 2.5. Порівняння за сферами частки українських суб'єктів та франчайзингових об'єктів 2019-2020 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Для України франчайзинг стратегічно важливий як на рівні країни, так і на рівні підприємств з метою поширення досвіду та науково-технічного обміну. Для промислово розвинених країни – це модернізація виробництва, розширення потужностей; для країн, що розвиваються, – можливість подолати відсталість у технологічному розвитку, збільшити масштаби для забезпечення внутрішнього попиту.

Маємо зазначити, що в Україні є ряд проблем, які перешкоджають розвитку франчайзингу. Вони пов'язані із відсутністю знань у вітчизняних підприємців про основні принципи та особливості ведення бізнесу за умовах франчайзингу, невідповідність міжнародним стандартам, недосконалість законодавчої бази про франчайзинг, брак коштів на франшизу у потенційних покупців, адміністративні бар'єри для організації та ведення бізнесу. У підсумку, для успішного подальшого розвитку франчайзингу в Україні потрібно забезпечити такі умови: стабільність

національної економіки; вдосконалення права в сфері франчайзингу; зростання економіки і підвищення рівня прибутків; організація ефективної інформаційної підтримки та навчання веденню франчайзингового бізнесу.

Однією з нагальних потреб в Україні є ратифікація закону «Про франчайзинг». Відтак він визначатиме механізми захисту прав франчайзерів та франчайзі, активізуватиме діяльність дорадчих та бізнес-центрів стосовно бізнес-планування, консалтингу у сфері управління та розвитку франчайзі, кредитування під гарантію франчайзера, підтримуватиме навчальні заклади з питань здобуття відповідної освіти, вивчення міжнародного досвіду функціонування франчайзингу.

Отже, Україна має перспективи розвитку франчайзингу з метою вдосконалення загальної бізнес-культури, підтримки малого і середнього бізнесу, освоєння новітніх технологій розвитку підприємництва.

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

Як ми встановили в пункті 2.1., корпорація McDonald's є однією з найуспішніших компаній в світі, яка використовує для розвитку бізнесу франчайзинг. Вона налічує 38 тис. ресторанів, які розташовані у більше ніж 100 країнах світу. З усіх закладів 93% є франчайзинговими операціями. Це відомий світовий бренд. Його річні результати складають більше 2 млн дол. США.

McDonald's є прикладом використання франшизи як надзвичайно вигідної бізнес-моделі. До даного висновку варто додати поправку – це стає можливим при правильному управлінні компанією.

Корпорація McDonald's була заснована у 1955р. Франчайзинг вона почала використовувати з моменту свого створення.

Умови франшизи від McDonald's:

– франчайзер – McDonald's, розробляє, використовує, франшизує та обслуговує систему ресторанів. В ресторанах готують, збирають, упаковують та

продають певне обмежене меню цінних продуктів за так званою «системою Макдональдс»;

– франчайзер з франшизою від McDonald's має право надавати послуги ресторанного бізнесу McDonald's у визначеному місці, використовувати систему McDonald's в ході функціонування свого ресторанного бізнесу протягом певного періоду часу.

McDonald's пропонує чотири типи франшиз:

1) традиційний ресторан. Франшиза розміщується в відокремлених від інших будівлях, вітринах магазинів, фудкортах та ін. Франчайзі використовує ресторан з повним меню, пропонуючи населенню високі стандарти якості та однаковості у харчуванні та обслуговуванні;

2) розміщення супутників. Франчайзі отримує право управляти франшизою в роздрібному магазині, центрі, аеропорту, університетах, лікарнях та інших місцях. У таких ресторанах є можливість пропонувати зменшене меню традиційного ресторану McDonald's. В окремих випадках в магазинах можуть продавати продукти, що не належать McDonald's;

3) «Small Town Oil» розміщуються на заправних станціях/магазинах, працюють за повним меню ресторанів McDonald's у спільному просторі. «Маленьке містечко» – це відкриття невеликої торгівельної точки у малих містах та містечках.

4) Франшиза BFL. Це франшизи «Оренда бізнес-об'єктів». До франшизи включають також бізнес-об'єкти.

Основні показники франшизи McDonald's представлені в табл. 2.3.

Існують і інші витрати франшизи, перелік яких чималий. Зазначимо інші види витрат окрім визначених в табл. 2.3 – табл. 2.4. [39].

Для відкриття власного ресторану McDonald's, кандидату потрібно стати корпоративним франчайзі. Він подає заявку, резюме, супровідний лист. Ці документи надсилаються до офісу McDonald's поштою або електронною поштою. В подальшому призначається зустріч з відділом франчайзингу та первісна перевірка кандидата. При успішному завершенні перевірки призначається зустріч

з фінансовим відділом франчайзера, де перевірі підлягають наявні ресурси кандидата.

Таблиця 2.3.

Характеристика франшизи McDonald's

Показники	Норма, дол. США	
	Low	Hight
Комісія за франчайзинг	0,0	45000
Нерухомість та будівництво Оренда 3 місяці	Базова оренда: 0 доларів Відсоток оренди: 0%	Базова оренда: 313000 Відсоток оренди: 31,75%
Вивіски, місця для сидіння, обладнання та декор	340000	1600000
Інвентар	10000	39000
Різні витрати на відкриття	48000	60000
Витрати на подорожі та проживання під час навчання	3000	38000
Додаткові кошти, 3 місяці	80000	355000
ВСЬОГО	481000	2450000

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Основні вимоги мережі до кандидатів на укладення договору франчайзингу групуються за трьома напрямками:

1) сімейна пара. В оригіналі в США McDonald's починали використовувати для відкриття невеликих сімейних бізнесів. Тому і на території країн з «західним» менталітетом компанія вважає за краще працювати також з сімейними парами. Для азіатських ринків стратегія франшизи дещо інша;

2) досвід роботи, лідерські якості. Купівля франшизи McDonald's вимагає від кандидата наявності досвіду роботи в даній сфері. Без досвіду придбати франшизу McDonald's і в Україні, і Європі практично не реально.

Наступний етап – кандидати проходять практику в ресторані McDonald's. Після такої перевірки кандидата запрошують на зустріч з представниками керівництва McDonald's для заключної співбесіди щодо етапів навчання в ресторанах.

На наступному етапі кандидату надається пропозиція франшизи – він може укласти контракт з McDonald's. Після зборів, які заплановані в договорі франшизи, франчайзі може розраховувати на ресторан.

Таблиця 2.4.

Інші збори франшизи McDonald's

Тип комісії	Сума
Плата за обслуговування	4% від валових продажів
Оренда	Варіюється
Реклама та просування	Не менше 4% валових продажів
Плата за аудит/перевірку	Вартість аудиту
Річна плата за супутник	Від 500 до 2500 доларів
Оренда супутника	Варіюється
СТО Оренда	Варіюється
BFL Оренда	Варіюється
Внесок на переїзд	50 000 доларів США
Точка продажу (POS) – основний продукт	\$2600 ліцензійний збір (одноразова плата); \$937 річна плата
Глобальний мобільний додаток/цифрові можливості	Плата за інтеграцію 900 доларів США (одноразова плата); 2956 доларів США на рік
Інтеграція McDelivery POS	\$275 річна плата
Кіоск самозамовлення	одноразова плата за ліцензію в розмірі 1500 доларів США; Плата за інтеграцію 500 доларів США (одноразова плата); \$574 річна плата
Роздрібна цифрова інтеграція	Плата за інтеграцію 500 доларів США (одноразова плата); \$214 річна плата
Доступність кіоску для самостійного замовлення	150 доларів на рік
Ручний приймач замовлень (ННОТ)	50 доларів США на рік
eProduction	\$34 річна плата
Інтеграція та вдосконалення бек-офісу	Плата за інтеграцію 500 доларів США (одноразова плата); \$679 річна плата
Управління платежами та шахрайством	\$414 річна плата
Платформи для залучення співробітників	\$386 річна плата
Звітність бази даних людей (PDW)	\$156 річна плата
Ресторанне обладнання, ОТР, розгортання, виконання та підтримка	1815 доларів США на рік
Управління ресторанною мережею, доступ і безпека	\$934 річна плата
Переміщення даних ресторану, управління та моніторинг	\$370 річна плата
Обслуговування файлів ресторану (RFM)	\$437 річна плата
Підписка на ліцензію Microsoft	\$490 річна плата
Плата за пошту (облікові записи електронної пошти)	\$73,80 річна плата

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Процес підготовки франчайзі займає близько 15 місяців, більша часу – це навчання. Практика і навчання франчайзі в ресторані McDonald's проводиться після

укладення відповідного договору при наявності у кандидата санітарно-епідеміологічного сертифіката, як дозволу працювати в галузі гастрономії [39].

Процес підготовки франчайзі та його перевірки складний і тривалий, що доводить серйозність намірів, політику компанії та дотримання стандартів якості.

Присутність McDonald's в світі представлена на рис. 2.6.

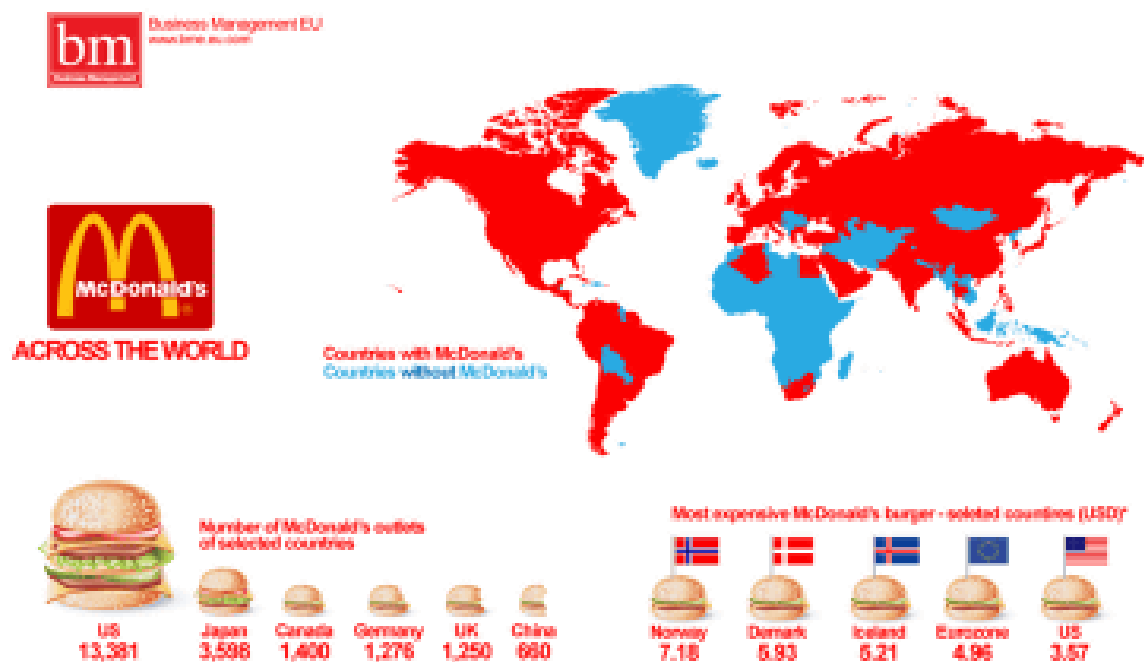


Рис. 2.6. Присутність компанії McDonald's в світі

Джерело: дані компанії McDonald's

Таким чином, умовами франшизи McDonald's коротко наступні:

- інвестиції на розвиток бізнесу – приблизно 1-1,5 млн дол. США;
- роялті – 12,5%;
- вартість франшизи – 45 тис. дол. США.

Франшиза McDonald's дуже приваблива для підприємців, не зважаючи на чималу вартість. За відгуками франчайзерів витрати на франшизу окупаються частіше всього протягом першого року діяльності. Також не виключено, що через велику кількість конкурентів на ринку швидкого харчування, ціни на франшизу McDonald's стануть доступнішими за розміром, а умови дещо простіші.

За результатами 2019р. обсяги продажів McDonald's в загальному в мережі на 100 млрд дол США перевищили плановий показник. Рівень продаж в 2019р. були найвищими за останні 10 років.

У 2020р. глобальні порівняльні продажі знизилися на 7,7% в основному через COVID-19 [38]. Порівняльна кількість відвідувачів була негативною у усіх сегментах. Порівнянні продажі в США зросли на 0,4% завдяки значному зростанню середнього чека та позитивним порівнянним продажам переважно в обідній час доби. Стратегічні маркетингові інвестиції та рекламна діяльність Компанії разом із зростанням обсягів поставок позитивно вплинули на порівняльні продажі у другій половині року. Порівнянні продажі в міжнародному сегменті знизилися на 15,0%, що відображає негативні порівняльні продажі на більшості ринків. Подібне зниження продажів відбулося в першу чергу у Франції, Великобританії, Німеччині, Італії та Іспанії, частково компенсоване позитивними результатами в Австралії. Порівнянні обсяги продажів у сегменті International Developmental Licensed знизилися на 10,5%, відображаючи негативні порівняльні продажі переважно в Латинській Америці та Азії, частково компенсовані високими порівнянними продажами в Японії. Грошові кошти від операційної діяльності склали 6,27 мільярда доларів США. Капітальні витрати в розмірі 1,64 мільярда доларів США були спрямовані в основному на реінвестиції в існуючі ресторани та, меншою мірою, на відкриття нових ресторанів. Вільний грошовий потік склав 4,62 мільярда доларів США, що на 19% менше, ніж у попередньому році. По всій системі було відкрито майже 1000 ресторанів (включаючи ті, що знаходяться на наших ліцензіатах розвитку та на афілійованих ринках) [38].

В 2020р. основними результатами діяльності компанії стали наступні [38]: консолідована виручка зменшилася на 10%; загальносистемні продажі знизилися на 7%; консолідований операційний дохід зменшився на 19% (20% у незмінних валютах) і включав 268 мільйонів доларів США чистих стратегічних прибутків. Без урахування цих прибутків операційний дохід зменшився на 23% (23% у незмінних валютах).

У 2021р.глобальні порівняльні продажі зросли на 17,0%, в першу чергу завдяки високим показникам продажів у всіх сегментах. Цьому сприяло виконання стратегії Accelerating the Arches. Також заклади компанії відновлювалися після COVID-19 [38].

Порівнянні обсяги продажів у США зросли на 13,8%, завдяки значному зростанню середнього чека, успішному меню та маркетинговим просуванням, а також зростанню цифрових каналів, що сприяло запуску програми лояльності компанії.

Порівнянні продажі в міжнародному операційному сегменті зросли на 21,6%, відображаючи позитивні порівняльні продажі на всіх ринках, головним чином у Великобританії та Франції. Порівнянні продажі в сегменті International Developmental Licensed зросли на 16,6%, відображаючи позитивні порівняльні продажі в усіх географічних регіонах.

Окрім порівнянних результатів продажів, у 2021 році Компанія мала такі фінансові результати: консолідований дохід зріс на 21% (18% у незмінних валютах) до 23,2 мільярда доларів США; загальносистемні продажі зросли на 21% (18% у постійних валютах) до 112,5 мільярдів доларів; консолідований операційний прибуток зріс на 41% (38% у незмінних валютах) до 10,4 мільярда доларів США; розбавлений прибуток на акцію в розмірі 10,04 дол. США збільшився на 59% (56% у незмінних валютах); грошові кошти від операційної діяльності склали 9,1 мільярда доларів США, що на 46% більше, ніж у попередньому році. Капітальні витрати в розмірі 2,0 мільярда доларів США були спрямовані в основному на реінвестиції в існуючі ресторани та, меншою мірою, на відкриття нових ресторанів. Вільний грошовий потік склав 7,1 мільярда доларів США, що на 54% більше, ніж у попередньому році. По всій системі було відкрито майже 1500 нових ресторанів (включаючи ті, що знаходяться на ринках ліцензіатів розвитку та афілійованих ринках).

Для більш детального дослідження ефективності франчайзингу McDonald's, розглянемо динаміку результативних показників – дод. А, рис. 2.7.-2.8.

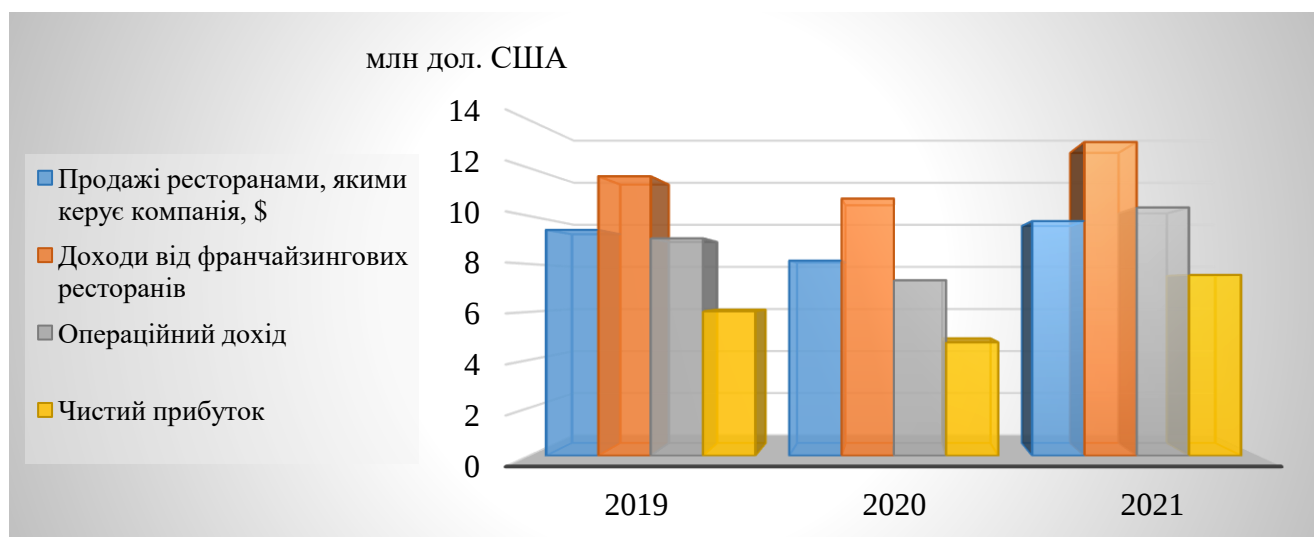


Рис. 2.7. Аналіз динаміки основних показників діяльності McDonald's в 2019-2021рр.

Джерело: розроблено автором на основі [38]

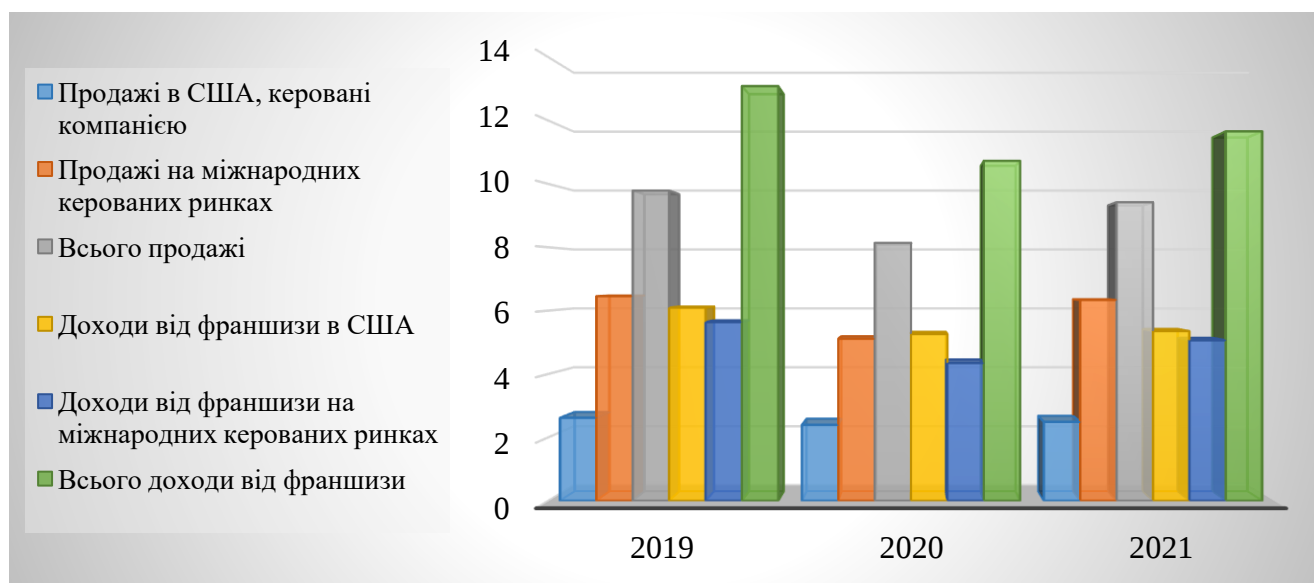


Рис. 2.8. Аналіз динаміки основних показників діяльності McDonald's в 2019-2021рр.

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Доходи компанії складаються з продажів ресторанами, якими керує компанія, і зборів від ресторанів, якими керують франчайзі, ліцензіати на розвиток

та дочірні компанії. Доходи від звичайних франчайзингових ресторанів включають орендну плату та роялті на основі відсотка від продажів з мінімальними орендними платежами та початкові комісії. Доходи від ресторанів, які мають ліцензію на розвиток і афілійовані компанії, включають роялті на основі відсотка від продажів і, як правило, включають початкову плату. Інші доходи компанії складаються з комісій, сплачених франчайзі для відшкодування частини витрат, понесених компанією на різні технологічні платформи, доходів від ліцензійних угод брендів для маркетингу та продажу споживчих упакованих товарів з використанням бренду McDonald's та доходів третіх сторін для Dynamic Yield бізнес.

Станом на кінець 2021р. франчайзингові ресторани становили 93% ресторанів McDonald's у всьому світі. Бізнес-модель компанії з великим ступенем франшизи розроблена для отримання стабільного та передбачуваного доходу, який значною мірою залежить від продажів франчайзі та відповідних потоків грошових коштів. У 2021р. загальні доходи від продажів і франчайзингу компанії зросли на 21% (19% у постійних валютах). Результати свідчать про високі показники продажів у всіх сегментах, а також за рахунок Великобританії, Франції та Росії в сегменті міжнародних керованих ринків. Сегмент міжнародних ліцензованих ринків розвитку відобразив високі показники продажів у всіх географічних регіонах [40].

Отже, наразі франчайзинг є дуже популярною бізнес-моделлю. До купівлі франшизи потрібно підходити виважено, бо на ринку є досить багато пропозицій. Такий варіант бізнесу підходить для тих, хто хоче реалізувати свої плани про власний бізнес, і мати гарантовано відомий та вже успішний бізнес. Проте, загальний успіх франшизи залежить не лише від відомого бренду франчайзера та його зусиль, але й від вмілого керівництва бізнесом, тобто від знать та вмінь франчайзі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Сьогодні міжнародна система франчайзингу постійно розвивається. В результаті для світової спільноти виникає ряд економічних та соціальних ефектів. Особливо важливі позитивні наслідки розвитку франчайзингу для ринків, які розвиваються. За останні п'ять років спостерігається тенденція зростання франчайзингового бізнесу. При цьому ми встановили кореляцію між станом франчайзингової діяльності та загальним станом міжнародної економіки. Лідерами франчайзингу є компанії McDonald's в сфері швидкого харчування та Walmart в сфері роздрібною торгівлі.

В Україні на сьогодні також інтенсивно розвивається і використовується франчайзингова бізнес-модель. При цьому стабільне зростання франчайзингу в країні можливе за умови такого ж стабільно розвитку економіки і підприємництва. Більша частка українського франчайзингу припадає на «роздрібну торгівлю» та «сферу послуг» – 59% і 25% відповідно; далі слідує сегмент «громадського харчування» – третє місце з часткою ринку 15%. Також в Україні багато міжнародних брендів успішно розвивають свої франчайзингові компанії. Це McDonald's, Papa John's, KFC, GAP і InterContinental. Однією з нагальних потреб в Україні є ратифікація закону «Про франчайзинг».

Для відкриття власного ресторану McDonald's, наприклад, кандидату потрібно стати корпоративним франчайзі. Він подає заявку, резюме, супровідний лист. Процес підготовки франчайзі займає близько 15 місяців, більша часу – це навчання. Такий підхід має довести серйозність намірів, політику компанії та дотримання стандартів якості. Проте до купівлі франшизи потрібно підходити виважено, бо на ринку є досить багато пропозицій. Загальний успіх франшизи залежить не лише від відомого бренду франчайзера та його зусиль, але й від вмілого керівництва бізнесом, тобто від знать та вмінь франчайзі.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ТОРГОВИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ НА ПРИКЛАДІ ТМ MCDONALD'S

3.1. Організаційно-економічна оцінка франчайзингової торгової мережі McDonald's

McDonald's – американська корпорація, яка працює у сфері громадського харчування. Більша частина бізнесу використовує бізнес-модель франчайзингу. Корпорація McDonald's є світовим лідером з числа глобальних роздрібних мереж ресторанів громадського харчування.

З середини 2015р. організаційна структура McDonald's складається з чотирьох сегментів, які поб'єднують ринки з аналогічними характеристиками, завданнями і можливостями для зростання. Сегменти сформовані за географічним принципом (2021 р.):

1) найбільший ринок McDonald's стосовно кількості ресторанів, виручки і прибутку – ринок США, 13375 ресторанів, 7,67 млрд дол. США виручки;

2) провідні глобальні ринки. Включають деякі з найбільш розвинених конкурентоспроможних країн із потужною економікою, яка потенційно може зростати – Австралія, Канада, Франція, Німеччина, Великобританія; 6987 ресторанів, 7,6 млрд дол. США виручки;

3) зростаючі ринки. До цієї групи входять такі країни як КНР, Італія, Корея, Нідерланди, Польща, Іспанія, Швейцарія та деякі інші; регіони – Азії і Європи. 6305 ресторанів, 3,99 млрд дол. США виручки;

3) ринки країн, що розвиваються. Це найбільший і досить різномірний сегмент, він охоплює понад 80 ринків в Азії, Європі, Африці, Латинській Америці, на Близькому Сході. Ці ринки розвиваються переважно на основі франшиз. 10649 ресторанів переважно на франчайзингу, 1,77 млрд дол. США виручки [41].

На рис. 3.1. представлена динаміка фінансово-економічні показники

діяльності корпорації McDonald's за 2015-2021рр.

Використовуючи відкриті дані компанії дослідимо в динаміці за останні роки і зобразити схематично на рис. 3.1:

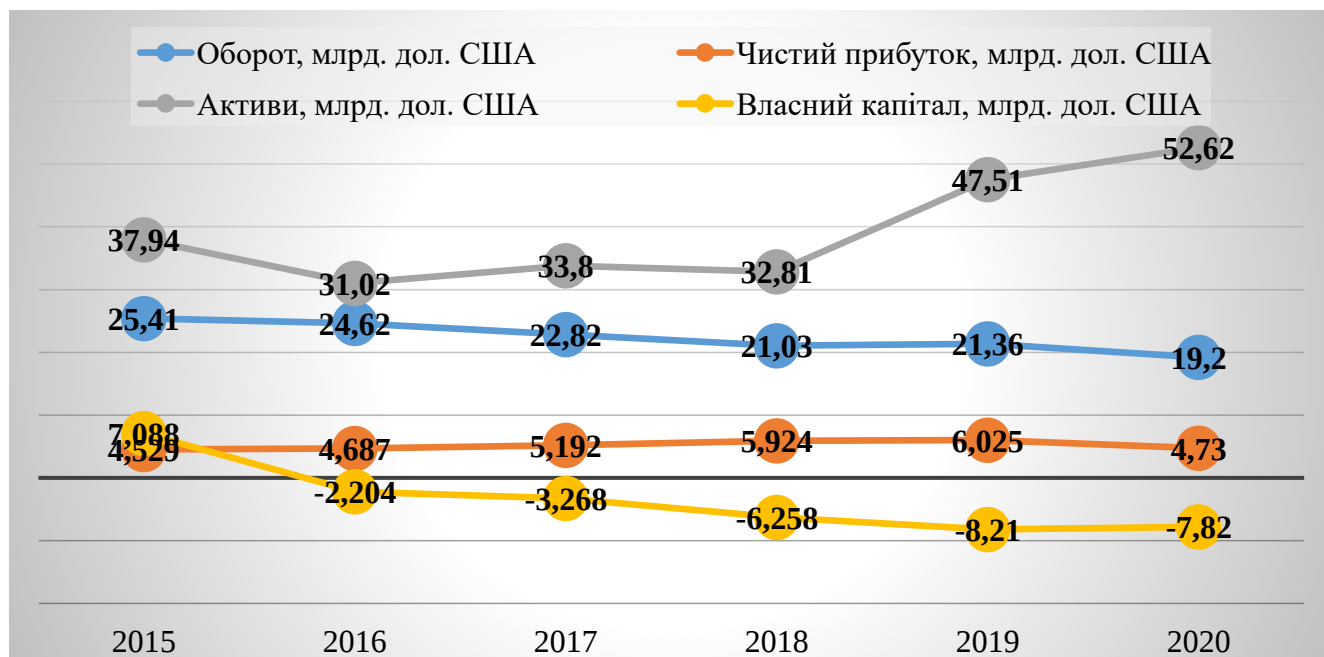


Рис. 3.1. Динаміка фінансово-економічних показників діяльності корпорації McDonald's 2015-2020 рр., млрд дол. США

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії McDonald's

Ресторани McDonald's надають основні послуги харчування, послуги з організації обслуговування заходів. Додаткові послуги: – організація анімаційного обслуговування; – продаж фірмових значків і сувенірів; – парковка на організованій стоянці підприємства – безкоштовний Wi-Fi; – їжа на виніс; – доставка за адресою (через посередника).

Ресторани McDonald's пропонують понад 100 товарів: – сандвічі; – картопля; – десерти; – напої; – кава, чай; – соуси; – соки; – Happy Meal; – фруктові дольки; – новинки [41].

На рис. 3.2. представлена структура продукції McDonald's.

Отже, в асортименті товарів ресторанів корпорації McDonald's особливим попитом користуються сандвічі, картопля та напої. Частка цих товарів складає 38%, 12% та 10% відповідно.

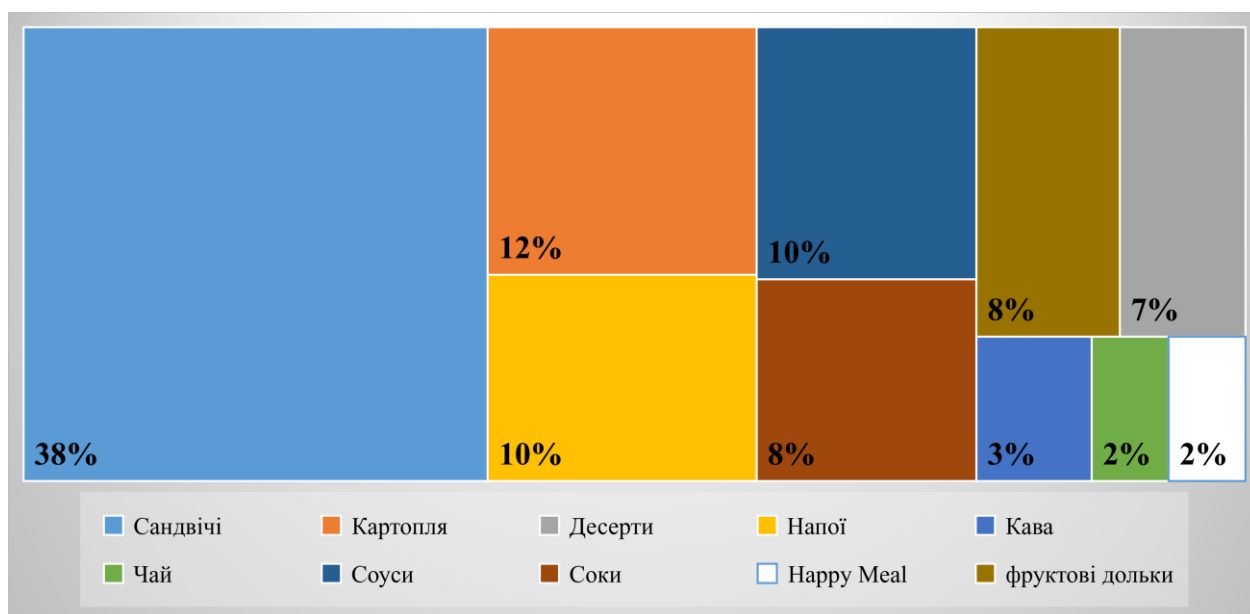


Рис. 3.2. Структура асортименту McDonald's, (2019 р.)

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії McDonald's

В ресторанах McDonald's дуже широкий асортимент їжі. Наприклад, можна замовити бургери та роли з різним наповненням – свинина, курка, яловичина, риба. Також в закладах готують курячі шматочки, запечений сир, креветки. В меню є широкий вибір салатів, морозива, десертів та соусів. Клієнти з дітьми мають можливість замовити дитяче меню – Happy meal – складається з більш здорових компонентів харчових продуктів, як наприклад, морква, та іграшки на вибір. Також клієнтам пропонується великий вибір напоїв – Coca-Cola, Fanta, Sprite, різні види чаю та кави, води, соків. В ресторанах McDonald's подають сніданки. Залежно від пори року до меню обов'язково включаються сезонні страви. Візитною карткою ресторанів McDonald's є оригінальна, страва, розроблена McDonald's, картопля фрі.

Меню McDonald's розширювалося поступово, було продуманим, тому завжди асортимент успішно приймався клієнтами. Проте в різних закладах асортиментна політика дещо різна.

Разом з тим, що McDonald's пропонує широкий асортимент товарів для споживачів, варто зазначити, що страви та напої є сучасними, реалізація товарів організована з урахуванням побажань споживачів та вимог поточного стану як

карантин, широко застосовується сучасні здобутки як діджиталізація.

Концепція компанії McDonald's ґрунтується на 5 основних складових – люди, продукт, ціна, місце і просування, постійно вдосконалює якість обслуговування, продукції, менеджменту.

Опишемо бізнес-модель McDonald's у вигляді переліку основних концептуальних правил [41]:

- McDonald's дотримується своїх цінностей: якісне харчування, яке швидко подається у ресторанах по всьому світу;
- основні категорії споживачів – сім'я, молодь, ділові люди;
- основні стратегічні партнери McDonald's – власники франшиз;
- основні заходи, що проводяться McDonald's, – маркетинг і продаж продуктів харчування та напоїв;
- McDonald's продає свою продукцію через ресторани;
- доходи McDonald's формуються за рахунок ресторанів, що належать самій компанії і власникам франшиз.

Основою успіху McDonald's є дуже серйозна робота з підготовки управлінських кадрів. Компанія розробила власну програму підготовки менеджерів. Вона реалізується в навчальному центрі Hamburger University. В результаті такого підходу в компанії працює багато висококваліфікованих менеджерів.

Навчання не закінчується після проходження початкового етапу підготовки. Для кожного співробітника компанії пропонується свій індивідуальний план навчання та розвитку. Співробітники компанії з задатками тренерів працюють над підготовкою персоналу до роботи в мережі. Таким чином, робота в міжнародній компанії McDonald's для її персоналу – це максимум можливостей для кор'єрного росту. І в загальному маючи такі позиції щодо персоналу, McDonald's – це командна робота співробітників та їх керівників.

Організаційна структура франчайзі компанії McDonald's представлена на рис. 3.3. У відповідності правилам франшизи, франчайзі McDonald's обирають лінійно-функціональну систему управління. Згідно цілей кадрової політики

McDonald's, у працівників компанії формується система цінностей, яка направлена на підвищення зацікавленості працею, відданості компанії, трудової дисципліни, здоровим способом життя.

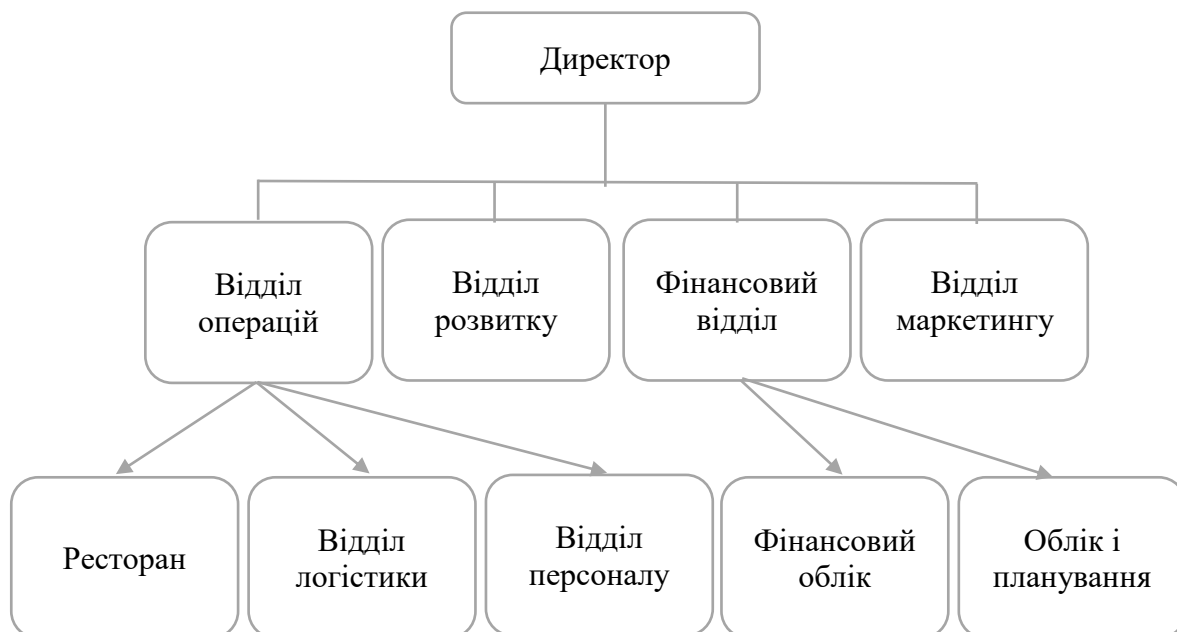


Рис. 3.3. Організаційна структура франчайзі McDonald's

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії McDonald's

В організаційній структурі компанії існує чіткий поділ праці, що сприяє раціональному розподілу обов'язків між рівнями управління, при цьому менеджери вищої ланки контролюють дії менеджерів нижчої ланки. Питання розміщення нових ресторанів вирішують менеджери середньої ланки управління, встановлюють рівень цін і займаються розробкою концепції, виходом на ринок нових товарів керівництво виключно вищого рівня.

Проаналізуємо можливість виходу на ринок ресторанів швидкого харчування з метою оцінки проєкту відкриття нового ресторану за франшизою McDonalds.

На думку експертів, основним конкурентом McDonalds є компанія KFC. McDonalds і KFC пропонують споживачам дешеву їжу. Вартість харчування в обох ресторанах приблизно однакова, біля 8-10 доларів за порцію комплексного харчування. При цьому в McDonalds страви і ціни підбираються таким чином, щоб урахувати потреб и споживачів, KFC працюють а принципом, що клієнту доведеться заплатити більше, щоб отримати те, що він хоче [42]. Станом на

1.01.2022 р. вартість компанії McDonald's становила 129321 млн дол. США, вартість компанії KFC – 16584 млн дол. США [43].

Виконаємо аналіз внутрішньогалузевої конкуренції для компанії McDonald's (Україна) та небезпеку нових гравців на ринку ресторанів швидкого харчування. Результати представлено в табл. 3.1. та 3.2.

Таблиця 3.1.

Внутрішньогалузева конкуренція на ринку ресторанів швидкого харчування

Параметр	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців на ринку	Висока кількість гравців на ринку	Середня кількість гравців на ринку	Невелика кількість гравців на ринку
	так		
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження	Повільне зростання	Високий темп зростання
			так
Рівень диференціації продуктів компанії	Стандартизовані продукти	Стандартизовані, але мають індивідуальні особливості	Велика диференціація
		так	
Контроль за рівнем цін, обмеження зростання цін	Жорстка конкуренція, неможливість підвищення ціни	Є можливість збільшення цін за рахунок зниження витрат	Завжди є можливість зростання цін для покриття витрат на виробництво та отримання прибутку
			так
Загальна оцінка	5		
Критерії оцінювання			
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: вдосконалено автором

Отже, рівень внутрішньогалузевої конкуренції на ринку ресторанів швидкого харчування, де функціонує досліджувана компанія, середня. На ринку компанії McDonald's існує помірна конкуренція, і він є достатньо перспективним. По цінам існують обмеження, які не дозволяють вільно їх підвищувати.

Таким чином, ми можемо стверджувати, що загроза нових гравців на ринку діяльності компанії McDonald's є, але рівень небезпеки не критичний. Компаніям, які планують вихід на ринок ресторанів швидкого харчування, в тому числі і як

франчайзі, варто зважити на високий рівень витрат стосовно повернення вкладень у розвиток та жорстку регламентацію діяльності з боку держави.

Таблиця 3.2.

Оцінка загрози нових гравців на ринку ресторанів швидкого харчування

Параметр	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі	Відсутня	Існує декілька конкурентів	Суттєва
			так
Відомі бренди з високим рівнем лояльності	Великі конкуренти відсутні	2-3 великих компаній володіють часткою ринку близько 50%	2-3 великих компаній володіють часткою ринку близько 80%
		так	
Диференціація продукту	Низька асортиментна пропозиція	Існують мікроніші	Усі можливі ніші зайняті
		так	
Капітальні вкладення для входу в галузь	Низький рівень (окупність інвестицій складає 1-3 міс.)	Середній рівень (окупність інвестицій складає 6-12 міс.)	Високий рівень (окупність інвестицій складає більше року)
			так
Доступ до каналів розподілу	Повністю відкритий	Вимагає певних інвестицій	Обмежений
		так	
Політика держави	Обмеження відсутні	Часткова регламентація діяльності в галузі	Жорстка регламентація діяльності в галузі
			так
Готовність конкурентів до зниження цін	Не готові на зниження цін	Частково конкуренти готові на зниження цін	Готові на зниження цін
		так	
Темп зростання прибутку	Стрімке зростання	Уповільнення	Стагнація або падіння
		так	
Загальна оцінка	13		
Критерії оцінювання			
8 балів	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-16 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
17-24 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: вдосконалено автором

Стосовно загрози появи товарів-замінників для продуктів компанії McDonald's – існує висока ймовірність появи нових подібних товарів з різними ціновими пропозиціями. Звідси, компаніям на ринку необхідно підтримувати іміджеву складову, приділяти увагу новим розробкам щодо створення унікальних

продуктів на основі якості та індивідуальних характеристик.

Надзвичайно важливим є відношення споживачів до продуктів та послуг компанії. Тому виконаємо оцінку лояльності споживачів стосовно діяльності McDonald's на ринку – табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Вплив споживачів на діяльність McDonald's

Параметр	Оцінка параметра		
	3	2	1
Частка споживання в обсязі попиту	Декілька споживачів купують більше 80% продукції	Незначна частка споживачів купують близько 50% продукції	Об'єми продажу рівномірно розподіляються між споживачами
			так
Можливість вибору товарів-субститутів	Товар компанії не є унікальним, існують повноцінні замітники	Товар компанії частково унікальний, має характерні риси, важливі для кінцевого споживача	Товар компанії унікальний, аналоги відсутні
		так	
Залежність від ціни	Споживач завжди буде обирати товар з нижчою ціною	Споживач буде обирати дешевший товар при значній різниці в ціні	Ціни не впливають на вибір споживача
		так	
Якість товарів	Незадоволеність ключовими характеристиками товарів	Незадоволеність другорядними характеристиками товарів	Споживачі високо оцінюють якість товарів
		так	
Загальна оцінка	7		
Критерії оцінювання			
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 бали	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 бали	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: вдосконалено автором

Дослідження демонструє високу лояльність споживачів до продукції компанії, однак деякі важливі чинники, рівень цін, доходи тощо можуть впливати на прихильність споживачів і змушувати їх перейти на товари інших компаній.

В якості рекомендацій компанія McDonald's можемо порекомендувати не поступатись якісними показниками, бо підвищення якості продукції та розробка програм лояльності для клієнтів, які враховують варіацію цін, формуватиме

сукупність лояльних клієнтів на довгострокову перспективу.

Ще одне важливе питання при прийнятті рішення про вхід на ринок швидкого харчування – це налагодження роботи стосовно постачання продуктів в ресторани. Вони мають бути якісними, постачання повинно бути регулярне, щоб робота ресторану не зупинялася і клієнти отримували все, що замовляють і, що пропонує ресторан в меню. Оцінка постачання на ринку виконана в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Вплив постачальників на діяльність компанії McDonald's

Параметр	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників / монополія	Широкий вибір постачальників
		так
Обмеженість ресурсів постачальника	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
	так	
Витрати на заміну постачальника	Високі витрати на перехід	Низькі витрати на перехід
	так	
Пріоритетність напрямку для постачальника	Низький пріоритет	Високий пріоритет
		так
Загальна оцінка	6	
Критерії оцінювання		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції	
5-6 бали	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції	
7-8 бали	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції	

Джерело: розроблено автором

Отже, ринок постачальників для виробництва товарів компанією McDonald's досить великий.

Загалом, для розвитку власного бізнесу на основі бізнес-моделі франчайзингу, тобто як франшизи компанії McDonald's завжди існує можливість. Такий бізнес матиме не велику кількість перешкод при виході на ринок, користуватиметься підтримкою франчайзера і при розумному підході до управління гарантує успіх для франчайзі.

В наступному пункті розглянемо перспективи розвитку франчайзингу в Україні.

3.2. Аналіз ефективності франчайзингу ТМ McDonald's в Україні

Розглядаємо можливість відкриття магазину McDonald's в Україні для прикладу довести ефективність такої бізнес-моделі і визначити перспективність використання міжнародного франчайзингу для розвитку торгових мереж. Для цього проаналізуємо ефективність франчайзингу McDonald's в Україні і умови функціонування компанії на національному ринку.

Для успішного функціонування McDonald's на ринку швидкого харчування і в індустрії ресторанів взагалі, скористаємося стратегією розвитку. Основою цієї стратегії є детальний аналіз зовнішнього середовища і стану самої компанії. Оцінка зовнішнього середовища компанії McDonald's як і будь-якої іншої, є обов'язковим етапом розробки та впровадження стратегії розвитку.

Отже, у структурі зовнішнього середовища виділяють макросередовище – уряд, соціально-демографічне середовище, науково-технічний прогрес, економіка, природні фактори, і мікросередовище – постачальники, покупці, конкуренти, кредитори. Є чотири стратегічні сфери компанії – соціальна (С), технологічна (Т), економічна (Е), політична (П) [44, с. 10]. Загалом самим відомим методом аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз. Саме його будемо використовувати. Результати аналізу представлені в дод. В.

За результатами дослідження важливими чинниками для компанії McDonald's та галузі ресторанів є технологічні та економічні. Варто відмітити позитивний вплив технологічних чинників, бо вони є сильною стороною діяльності як потенційна можливість розширення виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій, формування конкурентних переваг та ін.

Вплив політичних чинників, як і очікувалося, негативний, але незначний. Соціокультурні чинники впливають позитивно, оскільки споживачі зацікавлені новинками продукції та поважають традиції, налаштовані на підтримку вітчизняного виробника.

Таким чином, робимо висновок, що McDonald's – досить розвинене і знана компанія. Вплив зовнішніх технологічних чинників значно більший, що пересилює

незначний вплив політичних та економічних.

Враховуючи аналітичні дані з відкритих джерел, узагальнимо результати PEST-аналізу у табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

PEST-аналіз ресторанної галузі та McDonald's

№ п/п	Чинник	Вага	Напрямок дії	Експертна оцінка (вірогідність впливу)				Середня оцінка	Зважена середня
				E1	E2	E3	E4		
ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ									
1	Податки та ліцензування	0,07	–	3	5	2	4	3,50	0,25
2	Державний контроль за діяльністю компаній	0,06	–	3	3	2	5	3,25	0,20
3	Стабільність уряду	0,01	+	1	2	1	3	1,75	0,02
4	Позиція держави до інших держав	0,08	+	5	5	4	3	4,25	0,34
5	Експансія ринку зарубіжними компаніями	0,08	+	5	4	5	2	4,00	0,32
6	Законодавство в галузі	0,08		5	5	4	4	4,50	0,36
7	Воєнні дії в Україні	0,08	–	5	5	4	3	4,25	0,34
8	Податкова політика країни	0,06	–	3	3	2	5	3,25	0,20
9	Антимонопольна політика	0,06	+	4	3	4	2	3,25	0,20
ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ									
10	Інфляція	0,08	–	4	3	5	5	4,25	0,34
11	Зниження купівельної спроможності	0,07	–	3	5	2	4	3,50	0,25
12	Коливання курсу долара і євро	0,05	–	4	2	3	3	3,00	0,15
13	Підвищення витрат на енергоресурси	0,08	–	5	4	5	3	4,25	0,34
14	Брак оборотних засобів	0,06	–	4	3	4	2	3,25	0,20
15	Зниження інвестицій	0,08	–	5	5	4	3	4,25	0,34
НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ ЧИННИКИ									
16	Інновації в сфері харчування та АПК	0,07	+	3	5	2	4	3,50	0,25
17	Інновації в сфері хімії, техніки та ботаніки	0,06	+	4	3	4	2	3,25	0,20
18	Цифровізація	0,08	+	5	5	4	3	4,25	0,34
19	Технологічний рівень країни	0,05	+	1	3	4	3	2,75	0,14
20	Технологічна політика країни	0,04	+	1	2	3	4	2,50	0,10
21	Доступ до передових технологій ТНК	0,07	+	3	5	2	4	3,50	0,25
СОЦІО-КУЛЬТУРНІ ЧИННИКИ									
22	Демографія	0,07	–	2	4	5	4	3,75	0,26
23	Базові цінності споживачів	0,06	+	4	3	4	2	3,25	0,20
24	Доходи населення	0,08	–	4	3	5	5	4,25	0,34
25	Модні тенденції в галузі	0,06	+	3	2	4	2	2,75	0,17
26	Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	0,05	+	1	3	4	3	2,75	0,14
27	Статеві-вікова структура населення	0,04	–	3	2	4	5	3,50	0,14

Джерело: розроблено автором

Результатом PEST-аналізу є відбір головних чинників зовнішнього середовища, які будуть створювати можливості і продукувати загрози для компанії в прогнозованому періоді. З наведеного дослідження доходимо висновку, що:

– зміна законодавства сприяє реалізації можливостей для завоювання ніш на ринку та розширення сфер діяльності;

- воєнні дії суттєво загрожують компанії значними втратами, дестабілізують економіку країни;
- економічна нестабільність загрожує падінням купівельної спроможності населення, зниженням постачання, підвищенням цін на сировину та енергоресурси;
- зростання чисельності населення породжує можливості щодо збільшення кількості клієнтів та збільшення частки прибутку;
- соціокультурний рівень населення позитивно впливає на розвиток компанії в цілому.

Результати аналізу діяльності McDonald's засвідчують її успішність на ринку, наявність стійких зв'язків зі споживачами основних категорій продуктів, які пропонують глобальні і локальні торгові мережі ресторанної галузі. Компанія здійснює успішну діяльність на ринках з високою конкуренцією, обтяжених валютними, політичними і економічними ризиками, викликаними необхідністю імпортувати сировину і обладнання.

До конкурентних переваг McDonald's варто віднести:

- якісне портфоліо продуктів і брендів ТМ;
- перспективи наукових досліджень;
- широку географічну присутність;
- сформовану корпоративну культуру та ціннісні пріоритети компанії.

Отже, компанія має конкурентні переваги, вибудовані роками, які створювалися як поєднання переваг, які важко повторити, по всьому ланцюжку створення вартості. Ми можемо спостерігати невід'ємні зв'язки між продуктами і науковими дослідженнями та інноваціями, широкою географічною присутністю та підприємницьким хистом, управлінням компанією та створюваними цінностями.

До наявних проблем компанії віднесемо:

- брак вільних коштів для розвитку компанії;
- суттєві постійні витрати на управління та збут;
- незадовільний рівень управління взаємовідносинами з клієнтами.

Ці й інші проблеми можна вирішити, обравши правильну стратегію діяльності компанії з урахуванням вимог українського споживача.

В даний період часу в Україні на ринку ресторанного бізнесу з'являються нові компанії, створюючи конкуренцію як позитивний фактор розвитку. Відтак зростає якість обслуговування, продуктів, обсяги інвестицій і прикладених для розвитку зусиль. В результаті виграш отримують не тільки споживачі, але й країна в цілому.

В Україні корпорація McDonald's розвиває виключно власну мережу ресторанів. На території країн пострадянського простору компанія обрала варіант самостійно створювати й відкривати свої ресторани.

Вимоги до кандидатів по франшизі McDonald's у будь-якій країні дуже суворі, а франшиза потребує великих вкладень. Також варто зазначити, що у сфері фаст-фуду досить сильна конкуренція, на ринку функціонують сильні і успішні компанії. Але, ринки бувших радянських та країн Східної Європи є надзвичайно цікавими та мають перспективу на подальший розвиток мереж ресторанів швидкого харчування. Тому підприємцям цих країн є смисл розглянути проєкт покупки франшизи, оцінити ефективність даного проєкту.

Для будь-якого бізнесу перед складанням плану про його відкриття варто з'ясувати його позитивні та негативні сторони, тобто переваги та недоліки. Для франшизи ресторану швидкого харчування виконаємо такий аналіз – рис. 3.4.

Наступним важливим етапом є SWOT-аналіз франчайзингової компанії McDonald's для України з метою зіставлення сильних і слабких сторін компанії з можливостями і загрозами ринків, на яких веде вона функціонує (рис. 3.5.). На основі проведено аналізу і систематизації переваг та недоліків та попереднього аналізу діяльності компанії сформулюємо сильні та слабкі сторони нашого бізнесу за цим проєктом.

SWOT-аналіз McDonald's був необхідним для визначення можливостей ефективної франчайзингової діяльності в Україні. Ми встановили сильні та слабкі сторони компанії і у відповідності – можливості і загрози діяльності. Звідси впливають стратегічні та тактичні можливості McDonald's, які очікують на наш бізнес – рис. 3.6

Отже, в результаті дослідження мікросередовища компанії McDonald's в Україні ми можемо систематизувати можливі перешкоди; орієнтуватися в структурі

ресурсів, які є основою удосконалення діяльності та розвитку компанії; відстежувати стан зовнішнього бізнес-середовища; розрізняти і використовувати нові потенційні можливості швидше за конкурентів; робити вибір на користь оптимальних напрямів розвитку; забезпечувати достатній рівень безпеки діяльності; приймати виважені рішення про подальший розвиток бізнесу.

ПЕРЕВАГИ

Впізнаваність торгової марки. У світі немає людини, яка не чула б про McDonald's. Торгова мережа займає близько половини всього ринку фаст-фуду в багатьох країнах, тому не потребує додаткової реклами.

Фіксовані відрахування на рекламу. Сам франчайзі не займається питаннями реклами, він вносить фіксований відсоток з прибутку на рекламу компанії 4,5%.

Чітко розроблена стратегія і готовий проєкт. Компанія має налагоджений механізм дій, чіткі, строгі стандарти якості і технологій. Купуючи франшизу McDonald's, франчайзі отримує всі необхідні інструкції від рецептів страв до регламенту обслуговування відвідувачів.

Система навчання. Незалежно від займаної посади всі співробітники отримують необхідні їм знання. У міру просування кар'єрними сходах працівники будуть проходити нові тренінги та курси.

НЕДОЛІКИ

Висока вартість франшизи, великі стартові інвестиції. Вартість франшизи McDonald's коштує близько 0,5 млн дол. США. Вона залежить від регіону, тому при прийнятті рішення про відкриття варто звернутися в представництво компанії за місцем.

Плинність персоналу. Оскільки основна частина працівників це студенти, недавні випускники вузів, варто очікувати, що вони не затримаються на цьому місці роботи. Тому потрібно постійно займатися набором нового персоналу.

Високі вимоги франчайзера. Вони стосуються не тільки значного початкового капіталу, але і досвіду успішної підприємницької діяльності та управління персоналом в сфері бізнесу.

Повна залежність від франчайзера. Це типова умова при роботі по франшизі, але в разі компанії McDonald's доведеться не тільки діяти за всіма стандартами компанії, але і швидко впроваджувати всі нововведення і брати участь у всіх необхідних заходах.

Рис. 3.4. Переваги та недоліки франшизи McDonald's

Примітка: розроблено автором

В подальшому виконаємо оцінку ефективності проєкту запуску бізнесу Donald's в невеликому місті. Для прикладу обираємо м. Тернопіль. Бізнес працює з 2018 р.

Нехай кількість клієнтів закладу складає 210 осіб в день; в середньому кількість днів у місяці 20,6; тоді кількість клієнтів за рік складе 76016 осіб.

У табл. 3.6. наведено параметри для оцінки економічної ефективності проєкту.



Рис. 3.5. SWOT-аналіз франчайзингової компанії McDonald's в Україні

Примітка: розроблено автором

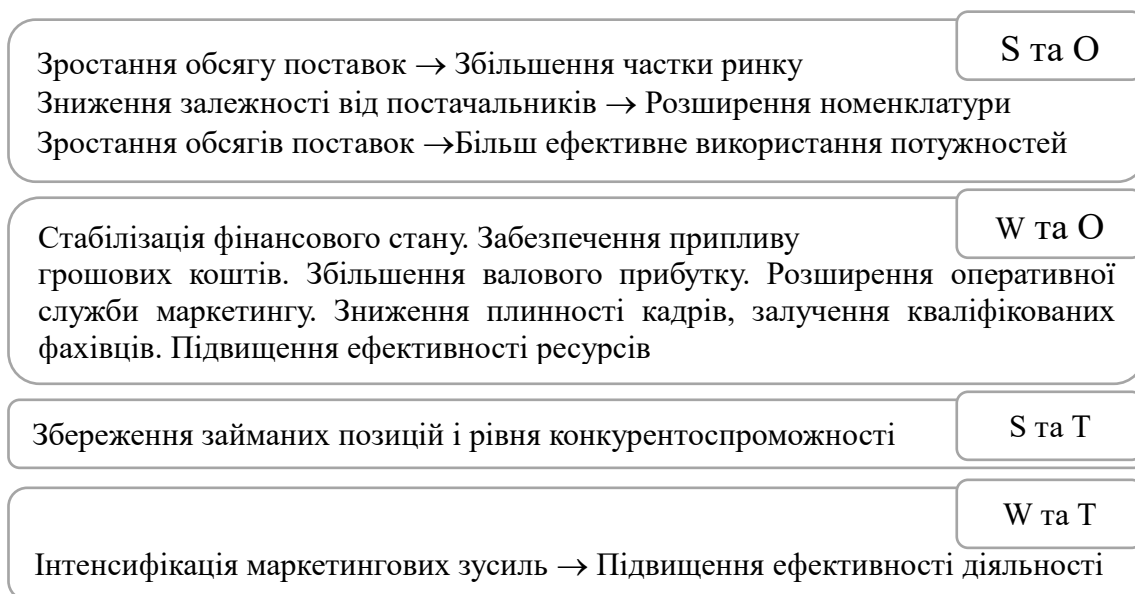


Рис. 3.6. Стратегічні та тактичні можливості McDonald's (Україна)

Примітка: розроблено автором

Середній чек визначається у розрахунку порогового показника беззбитковості. Собівартість продукції визначено на основі існуючих даних ресторану. Сума кредиту включає інвестиції на обладнання та заробітну плату персоналу; витрати на придбання франшизи. Термін кредитування погоджується з банком і складає 11 років. Загальний період проєкту – 12 років згідно з умовами придбання франшизи.

Таблиця 3.6.

Параметри для оцінки економічної ефективності проєкту

Показники	Значення	Одиниці вимірювання
Середній чек	180	грн.
Собівартість продукції	40	% від виручки
Кількість клієнтів	76016	осіб на рік
Оренда і комунальні платежі	108000	грн./місяць
Чисельність співробітників	16	осіб
Середня заробітна плата співробітника	17461	грн./місяць
Витрати на франшизу	45000	дол. США (одноразово)
Курс дол. США	28,6	грн. за 1 дол. США
Роялті McDonald's	12	% від виручки
Рекламні відрахування	4	% від виручки
Плата за участь в системі McDonald's	5	% від виручки
Витрати на обладнання, меблі, посуд	1337	тис. грн.
Ставка по кредиту	8	% річних
Сума кредиту на необхідне обладнання	2903380	грн.

Джерело: розроблено автором

Для оцінки економічної ефективності проєкту обчислимо такі показники [44].

Період окупності інвестиційного проєкту (Payback Period, PP) – період, за який інвестор поверне свої вкладення у проєкт:

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

де n – термін реалізації проєкту (в роках, місяцях); IC (Invest Capital) – інвестиційний капітал, початкові інвестиції у об'єкт; CF (Cash Flow) – грошовий потік у результаті інвестицій, чистий прибуток (NP, Net Profit).

Дисконтований період окупності інвестиційного проєкту (Discounted Payback Period, DPP) – період, через який окупляться початкові інвестиційні витрати:

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

де r – ставка дисконтування; t – період оцінки грошового потоку.

Коефіцієнт рентабельності інвестиційного проєкту (Accounting Rate of Return, ARR, ROI) – прибутковість інвестицій без урахування дисконтування:

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

де CF_{cp} – середній грошовий потік (чистий прибуток) інвестицій за період.

Індекс доходності інвестиційного проєкту PI (Profitability Index):

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

де NPV (Net Present Value) – чистий дисконтований дохід.

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

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

де CF_0 – грошовий потік у початковий момент проєкту, інвестиційний капітал $CF_0 = IC$.

Внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return, IRR) таку ставку дисконтування, при якій чистий дисконтований дохід дорівнює 0:

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

У табл. 3.7. представимо результати обчислень за вибраним інвестпроєктом.

Отже, показники ефективності проєкту досить високі, що вказує на його ефективність. Тривалий термін окупності – 9,7 років. На практиці термін окупності може бути більшим через невизначеність майбутніх умов і результатів – відвідуваність закладу, собівартість продукції, зміна рівня виручки і поточних витрат. Але розрахунковий обсяг кредиту 2903380 млн грн. є прийнятним для даного проєкту для представників малого та середнього бізнесу за програмами кредитування бізнесу під заставу нерухомості.

Таблиця 3.7.

Фінансово-економічні показники інвестпроєкту ресторану McDonald's

Показник	Результати розрахунку
PP, років	3,657
DPP, років	9,678
ARR, ROI (%)	49,100
PI	2,227
NPV, грн	3599962,000
IRR, %	17,000

Джерело: розраховано автором

В загальному, інвестор, який обирає франшизу McDonald's і відкриває ресторан швидкого харчування за цією моделлю, поверне повоєнну суму інвестицій, що визначає високу ефективність такого інвестиційного проєкту.

3.3. Перспективи розвитку торговельних мереж України на основі франчайзингу

Наразі ресторанна галузь у всьому світі є перспективною сферою капіталовкладень, оскільки її розвиток характеризується досить швидкими темпами, забезпечує підвищення рівня зайнятості у відповідних регіонах, мотивує розвиток інших суміжних галузей як готельна і туристична індустрія. Негативними чинниками подальшого розвитку бізнесу є нестабільна економіко-політична ситуація в країні. Зокрема на сьогодні війна, розв'язана РФ, змінила життя суспільства та напрями розвитку економіки України. Змінилися пріоритети бізнесу, але він не перестав розвиватися. Проблеми, пов'язані з несприятливими економічними умовами – зниження туристичної та бізнес-активності, дефіцит щодо фінансування, зниження доходів населення тощо. По закінченню війни в Україні першочерговими задачами будуть відбудова та відновлення підприємств, а в подальшому, коли життя населення повернеться до норми, розвиток ресторанного, готельного та туристичного бізнесу також повернеться до звичного режиму, чому сприятимуть нові фінансові джерела, створення сприятливого інвестиційного клімату в Україні тощо [45, с. 220].

За даними Державної служби статистики у 2021р. обсяги інвестицій у розвиток ресторанної галузі розподілились таким чином:

- забезпечення стравами та напоями – 1849391,0 тис. грн., у порівнянні з 2019р. на 245,4% більше;
- надання послуг мобільного харчування – 1710057,0 тис. грн., у порівнянні з 2019 р. на 257,4% більше;
- постачання готових страв – 40736,0 тис. грн., у порівнянні з 2019 р. на 52,7% більше;

– обслуговування напоями – 98498,0 тис. грн., у порівнянні з 2019 р. на 830,0% більше [27].

Отже, як ми можемо бачити з наведених даних, інвестиції збільшуються з кожним роком протягом останніх 3 років. Проте самі обсяги інвестицій не достатні. Також можна зробити висновок, що у 2019р. найпривабливішим напрямом вкладення інвестицій в сферу харчування було обслуговування напоями [46].

Привабливість інвестицій в підприємства не тільки ресторанної галузі, а в загальному будь-якого бізнесу залежить від впливу великої кількості різносторонніх чинників зовнішнього та внутрішнього характеру. В розрізі такої ознаки представимо систему факторів інвестиційної привабливості підприємств ресторанної галузі, в табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Чинники інвестиційної привабливості підприємств ресторанної галузі для впровадження франчайзингу

Чинники	Складові впливу
ЗОВНІШНІ	
Інвестиційна привабливість країни	Динаміка ВВП; валютного курсу; ринковий попит; фондові індекси; ставки банківського кредитування; податкове законодавство; динаміка та структура іноземних інвестицій в економіку країни
Інвестиційна привабливість галузі	Перспективність розвитку галузі; рівень прибутковості галузі;; інвестиційних ризиків; конкуренція в галузі; інфляційна стійкість продукції галузі; соціальна ситуація в галузі
Інвестиційна привабливість регіону	Рівень загальноекономічного розвитку регіону; стан і розвиток інвестиційної інфраструктури; демографія; рівень розвитку ринкових відносин, рівень розвитку комерційної інфраструктури регіону; рівень економічних, криміногенних, екологічних ризиків
ВНУТРІШНІ	
Спеціалізація	Частка ринку; потенціал розширення категорій споживачів; частка ринку споріднених спеціальних закладів
Матеріально-технічна база	Забезпеченість, ступінь зносу та оновлення основних фондів; обсяг та структура матеріально-технічного забезпечення у відповідності зі специфікою закладу
Кадри	Рівень кваліфікації персоналу; відповідність кількості та структури кадрів специфіці та величині закладу; менеджмент; організаційна структура
Маркетингове забезпечення	Маркетингова стратегія, цінова політика, реклама та політика реклами, інформаційна політика
Гудвіл	Ліцензії, права, патенти; імідж; ділова репутація; наявність веб-сайту тощо
Фінансовий і майновий стан	Рівень ділової активності, прибутковості, платоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності, фінансового та комерційного ризику

Джерело: розроблено автором на основі [47, 48,-49, 50]

Для розвитку закладів ресторанної галузі у вигляді торгових мереж необхідні інвестиції, залучення вітчизняних і зарубіжних інвесторів, які мають можливість та готові вкладати кошти у потенційно перспективні проєкти будівництва нових і реконструкції існуючих об'єктів галузі, ресторанів, які будуть відповідали високим міжнародним стандартам та забезпечувати високоякісні характеристики продукції та менеджменту.

Для України незважаючи на нестабільність, яка характеризує поточну економічну ситуацію, важливо зацікавити інвесторів до готовності вкладати фінансові ресурси в ресторанну галузь. Бажаючі інвестори завжди є, оскільки ця ніша ринку має перспективи, забезпечує досить високий рівень рентабельності, завжди існує споживчий попит на послуги в даному сегменті ринку. Це можна пояснити її тісними зв'язками з внутрішнім і міжнародним туризмом, бізнесом спортивного, оздоровчого, культурного характеру. За таких умов багато інвесторів обирають менший ризик для своїх фінансових ресурсів, тому вкладають їх не у будівництво нових ресторанно-готельних комплексів та становлення абсолютно нового бізнесу, а інвестують у створення приватних спеціалізованих закладів як невеликі ресторани відомої мережі; викуп чи оренду, переобладнання діючих ресторанних закладів таким чином створюючи свій новий бізнес [50, с. 33].

Підведемо підсумки дослідження розвитку торгових мереж на основі франчайзингу в Україні. Спочатку сформулюємо проблеми, які стримують цей розвиток, бо вирішення багатьох з цих проблем дозволить створити передумови для ефективного господарювання на основі розглядуваної бізнес-моделі.

На рис. 3.4. представлено основні проблеми, які стримують розвиток міжнародного франчайзингу в Україні.

Зазначені проблеми є основними проблемами, які стримують розвиток міжнародного франчайзингу в Україні. Вони переважно стосуються економічних відносин між представниками бізнесу. Є ще ряд проблем загально-національного характеру. Наразі основною з них є війна, розв'язана проти України РФ. За таких умов іноземні франчайзери не розглядають перспективи бізнесу в Україні. Хоча зі зміною політичної і воєнної ситуації досліджувана компанія McDonald's, яка на

початку звернула свій бізнес на певний час, а пізніше знову його перезапустила в Україні.

Недосконалість нормативно-правового забезпечення відносин франчайзингу, відсутність Закону України про франчайзинг	Брак знань про франчайзинг, відсутність у вітчизняних підприємців досвіду роботи з бізнес моделлю франчайзингу
Недостатня поінформованість іноземних франчайзерів щодо перспектив бізнесу в Україні і, як наслідок, відносно невелику частка відомих світових брендів на ринку	Порушення умов технології та стандартизації і як наслідок, погіршення якості товарів і послуг та сумнівна репутація окремих вітчизняних підприємців
Безвідповідальне ставлення до виконання договірних зобов'язань, недотримання укладених договорів концесії	Низький рівень розвитку банківського кредитування, не вигідні умови, високі процентні ставки, відсутність діючих програм лояльності тощо

Рис. 3.7. Проблеми розвитку торгових мереж в Україні на основі міжнародного франчайзингу

Джерело: розроблено автором

Ми сподіваємося, що після перемоги нашого народу над ворогом, іноземні інвестори повернуться в Україну. А вирішення перерахованих проблем дозволить ефективно використовувати модель франчайзингу і вітчизняні підприємці охоче працюватимуть з відомими світовим брендами.

На рис. 3.8. ми пропонуємо основні заходи, необхідні для розвитку міжнародного франчайзингу взагалі і торгових мереж зокрема.

Розробка системи нормативно-правового забезпечення франчайзингу, ратифікація Закону України про франчайзинг	Підготовка вітчизняних підприємців в сфері франчайзингових відносин, консультування, залучення ЗВО до навчання
Створення в країні передумов для розвитку міжнародного франчайзингу, зокрема, сприятливого інвестиційного клімату	Розвиток і підтримка малого і середнього бізнесу, використання новітніх технологій, цифрова трансформація
Формування національної культури та етики ведення бізнесу на рівні міжнародних стандартів, національного бренду	Розвиток банківського кредитування, впровадження програм лояльності, сприяння розвитку франчайзингового бізнесу

Рис. 3.8. Напрямки сприяння розвитку міжнародного франчайзингу

Джерело: розроблено автором

Першочерговим заходом стосовно прискорення розвитку міжнародного франчайзингу на українському ринку є ратифікація закону «Про франчайзинг». Цей закон захищатиме права франчайзерів та франчайзі, сприятиме активізації діяльності дорадчих та бізнес-центрів з метою розробки ефективних бізнес-планів, консультування із питань менеджменту та розвитку франчайзі банківського кредитування, наприклад, під гарантії франчайзера. Остання рекомендація стосується такого способу вирішення проблеми з браком коштів як надання кредиту франчайзі франчайзером на вигідних умовах.

Ще один важливий напрям діяльності, який регулюватиме і активізуватиме Закон – це розвиток діяльності установ, університетів, коледжів щодо франчайзингових технологій, дослідження та вивчення світового досвіду франчайзингу на практиці.

Відтак, ми вважаємо, що для економіки України дуже вигідно використання міжнародного франчайзингу. Його переваги вигідні і для економіки в цілому, і для окремих підприємців, які використовують саме таку бізнес-модель.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Для оцінки перспектив розвитку торгових мереж в Україні на основі франчайзингу ми обрали ресторани McDonald's. В закладах надають основні послуги харчування, послуги з організації обслуговування заходів. McDonald's пропонує широкий асортимент товарів для споживачів. Концепція компанії McDonald's ґрунтується на 5 основних складових – люди, продукт, ціна, місце і просування, постійно вдосконалює якість обслуговування, продукції, менеджменту. Основою успіху McDonald's є дуже серйозна робота з підготовки управлінських кадрів. Франчайзі McDonald's обирають лінійно-функціональну систему управління. Такий бізнес матиме не велику кількість перешкод при виході на ринок, користуватиметься підтримкою франчайзера і при розумному підході до управління гарантує успіх для франчайзі.

Ми розглянули можливість відкриття магазину McDonald's в Україні для прикладу довести ефективність такої бізнес-моделі і визначити перспективність використання міжнародного франчайзингу для розвитку торгових мереж. McDonald's – досить розвинена і знана компанія. Вплив зовнішніх технологічних чинників значно більший, що пересилює незначний вплив політичних та економічних. Компанія має конкурентні переваги, вибудовані роками, які створювалися як поєднання переваг, які важко повторити, по всьому ланцюжку створення вартості. Вимоги до кандидатів по франшизі McDonald's у будь-якій країні дуже суворі, а франшиза потребує великих вкладень.

За результатами показники ефективності проєкту досить високі, що вказує на його ефективність. Тривалий термін окупності – 9,7 років. Розрахунковий обсяг кредиту 2903380 млн грн.. В загальному, інвестор, який обирає франшизу McDonald's і відкриє ресторан швидкого харчування за цією моделлю, поверне повоєнну суму інвестицій, що визначає високу ефективність такого інвестиційного проєкту.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження ми виконали завдання, визначені на його початку, і дійшли певних висновків, які сформулюємо далі.

Встановлено, що міжнародний франчайзинг – це система, в основі якої ліцензування права на тиражування успішного бізнес-формату на зовнішніх ринках. Франчайзинг пройшов два основні етапи розвитку – традиційного франчайзингу та франчайзингу бізнес-формату. Виділяють три основних види франчайзингу – товарний, виробничий і діловий.

Констатовано, що найперспективнішими сферами впровадження і розвитку міжнародного франчайзингу є роздрібна торгівля та ресторанна справа. Країни, в яких розвиваються торгівельні франшизи, отримують можливості створювати конкуренцію для інших торгових мереж, знижуючи ризики утворення монополії, мотивувати існуючі торгові мережі до розвитку. Для споживачів вигода полягає в урізноманітненні асортименту продуктів.

Зафіксовано, що не існує загальновизнаного способу регулювання франчайзингу на міжнародному рівні, що породжує певні проблеми для компаній-франчайзерів. У 29 країнах світу діють закони стосовно франшизи. На міжнародних ринках відносини між франчайзером і франчайзі регулюються міжнародним договором франчайзингу.

Отримані результати, про постійний розвиток міжнародної системи франчайзингу, в результаті якого світова спільнота отримує ряд економічних та соціальних ефектів. Важливим позитивним наслідком розвитку франчайзингу є для ринків, які розвиваються. За останні 5 років існує тенденція до зростання франчайзингового бізнесу та кореляції його стану з станом міжнародної економіки. Лідують на ринку компанії McDonald's та Walmart.

Проаналізовано розвиток франчайзингу в Україні з ознаками інтенсивності і зростання. Більша його частка припадає на «роздрібну торгівлю» та «сферу послуг» – 59% і 25%. В Україні успішно розвивають франшизи ряд іноземних компаній – McDonald's, Papa John's, KFC, GAP і InterContinental. Подальший розвиток вимагає

ратифікації закону «Про франчайзинг».

Обравши для прикладу компанію McDonald's, ми дослідили особливості франчайзингу. Встановлено, що для відкриття ресторану McDonald's кандидату потрібно стати корпоративним франчайзі, подати заявку, резюме, супровідний лист. Процес підготовки займає близько 15 місяців, переважно – це навчання. Компанію вирізняє своя політику та дотримання стандартів якості. Ми дійшли висновку, що до вибору і купівлі франшизи з великої кількості пропозицій потрібно підходити виважено, а загальний успіх франшизи залежить від відомого бренду франчайзера, його зусиль, вмілого керівництва бізнесом.

Встановлено, що ресторани McDonald's надають основні послуги харчування, послуги з організації обслуговування заходів. Концепція компанії ґрунтується на таких складових – люди, продукт, ціна, місце і просування, постійно вдосконалює якість обслуговування, продукції, менеджменту. Основою успіху McDonald's є робота з підготовки управлінських кадрів. Франчайзі мають лінійно-функціональну систему управління.

Встановлено, що на діяльність магазину McDonald's в Україні вплив зовнішніх технологічних чинників значно більший, він пересилює незначний вплив політичних та економічних. Компанія McDonald's має конкурентні переваги, вимоги до кандидатів по франшизі McDonald's дуже суворі, франшиза потребує великих вкладень.

Перевірено, що показники проєкту створення франшизи McDonald's в Україні досить високі, що вказує на його ефективність. Термін окупності складає 9,7р., розрахунковий обсяг кредиту 2903380 млн грн. Інвестор у франшизу McDonald's при сприятливих умовах може повернути повоєнну суму інвестицій, що визначає високу ефективність такого інвестиційного проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. International franchising : web-site. URL: <https://www.globalnegotiator.com/international-trade/dictionary/international-franchising/>
2. Історія франчайзингу. Spar – веб-сайт. URL: <https://spar.ua/blogs/istoriya-franchayzingu>
3. Міжнародний франчайзинг: теоретичні основи. Реферат : веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19373/>.
4. What Is International Franchising? Web-site. URL: <https://www.mbaknol.com/international-business/what-is-international-franchising/>.
5. International franchising : web-site. URL: <https://www.franchiselaw.com/franchise-law-overview/international-franchising.shtml>.
6. International Franchising : web-site. URL: <https://www.franchisecompany.co.uk/international-franchising/>.
7. What are the functions of franchising? Web-site. URL: <https://www.quora.com/What-are-the-functions-of-franchising>.
8. Особливості побудови франчайзингової мережі вітчизняних підприємств : веб-сайт. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/55186/5/Krainikov_franchai_zynh.pdf;jsessionid=6FE98DC035E58A3F8F0B0890B2AE926B.
9. Поняття «франчайзинг» у ритейлі. Типи франчайзингу. Використання франчайзингу в процесі формування торговельних мереж. Тенденції ринку франчайзингу : веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/3009047/page:13/>.
10. Factors for New Franchise Success : web-site. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/factors-for-new-franchise-success/>.
11. Top 4 retail sector trends of 2021 : web-site. URL: <https://www.pointfranchise.co.uk/articles/top-4-retail-sector-trends-of-2021-6977/>.
12. Retail Franchise Industry Report 2019 : web-site. URL: <https://www.franchisedirect.com/information/retail-franchise-industry-report-2019>.

13. Optimising franchisee sales and business performance : web-site. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.rlp.5100069>.

14. Міжнародний інститут уніфікації приватного права (UNIDROIT) : офіційний веб-сайт. URL: <https://www.unidroit.org/>

15. The Regulation of International Franchising : web-site. URL: <https://whoswholegal.com/features/the-regulation-of-international-franchising1>

16. International franchising : web-site. URL: <https://www.franchiselaw.com/franchise-law-overview/international-franchising.shtml>.

17. International Franchise Contract : web-site. URL: <https://www.globalnegotiator.com/en/international-franchise-contract-template>

18. Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses :web-site. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321003118#b0300>

19. Ринок франчайзингу: Україна, світ і сучасні виклики : веб-сайт. URL: <https://business.rayon.in.ua/topics/388143-rinokfranchaizingu-ukrayina-svit-i-suchasni-vikliki>

20. IFA, Economic Outlook 2021 : web-site. URL: https://www.franchise.org/sites/default/files/2021-02/Economic%20Outlook%202021_web2.pdf

21. Франчайзинг в Європі : веб-сайт. URL: <https://www.europebusiness.ru/franchajzing-v-evrope/>

22. 2021 Top Global Franchises Ranking : web-site. URL: <https://www.entrepreneur.com/franchises/topglobal/2021>.

23. Кращі в світі: топ-20 торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом 2021 : веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/top-20-torgovyh-setej-2021/>

24. Про франчайзинг. *Franchise Group*: веб-сайт. URL: <https://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising/>

25. За матеріалами Асоціації франчайзингу (Україна). *Franchise Association (Ukraine)*: веб-сайт. URL: <https://franchising.org.ua/>

26. Crocs pauses business with Russia : web-site. URL: <https://www.dailycamera.com/2022/03/09/crocs-pauses-business-with-russia/>
27. Офіційний сайт Державної служби статистики: *веб-сайт*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
28. Yakubovskyy V. The Franchise Law Review 2022. *Nobles* : web-site. URL: <https://www.nobles-law.com/post/the-franchise-law-review-2022-ukrainian-chapter>
29. Ричка М.А., Ільченко А.О. Аналіз іноземного інвестування України в глобалізаційних процесах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 42. С. 46-53.
30. FranchiseDirect : web-site. URL: https://www.franchisedirect.com/internationalfranchises/ukraine/218/?industry_id=100.
31. Акименко О. Синергетичні детермінанти розвитку промислового виробництва в умовах обрання Україною курсу на євроінтеграцію. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4(20). С. 157-169.
32. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
33. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
34. Ситник Н.С., Попович Д.В. Розвиток франчайзингу в Україні як складник інвестиційної політики держави. *Бізнес – навігатор*. 2018. Вип.1(2). С. 140-144.
35. Franchising Code of Ethics. Ukrainian Federation of franchise development. Retrived from. Web-site. URL: <http://fdf.org.ua/aboutfranchise/kodeks-etiki-franchajzingu>
36. Регламент Комісії (ЄС) № 330/2010 від 20 квітня 2010 р. : веб-сайт. URL: www.buh24.com.ua/reglament-komisiyi-yes-330-2010-vid20-kvitnya-2010-r/
37. На всьому готовому: як в Україні розвивається ринок франчайзингу (+інфографіка). : веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/ukrayinirynok-franchajzyngu/>
38. Annual Report 2020 on SEC Filing Form 10-K. SEC.report : website. URL: <https://sec.report/Document/0000063908-21-000013/>
39. McDonald's Franchise Costs & Fees : web-site. URL: <https://www.franchisedirect.com/foodfranchises/mcdonalds-franchise-07030/ufoc/>

40. McDonald's Reports Fourth Quarter And Full Year 2020 Results : web-site. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/mcdonalds-reportsfourth-quarter-and-full-year-2020-results-301216858.html>

41. McDonald's Franchise Costs & Fees : web-site. URL: <https://www.franchisedirect.com/foodfranchises/mcdonalds-franchise-07030/ufoc/>

42. Samuely A. McDonald's builds free breakfast delivery promotion around mobile nominations. Mobile Commerce Daily : web-site. URL: <http://www.mobilecommercedaily.com/mcdonaldsdelights-consumers-in-northerncalifornia-with-mobileenabled-breakfast-delivery>

43. Brand value of the 10 most valuable quick service restaurant brands worldwide in 2020. Statista : web-site. URL: <https://www.statista.com/statistics/273057/value-of-the-most-valuable-fast-food-brandsworldwide/>

44. Барабанова В. В., Приймак Н. С., Богатирьова Г. А., Шаповалова І. В. Основи маркетингу : метод. рек. до вивч. дисц.; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2022. 81 с.

45. Нікольчук Ю.М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. Економіка торгівлі та послуг. *Бізнесінформ*. 2020. № 5. С. 218-226.

46. Фесенко Г.О., Алещенко Л.О. Інвестиційна складова ефективного розвитку туристичного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/202.pdf

47. Карсекін В.І. Інвестиційна політика: проблеми теорії і практики готельного бізнесу: монографія. Харків: ХДУХТ, 2015. 518 с.

48. Крамаренко К.М. Інвестиційна привабливість підприємства та методичні підходи до її визначення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 10. С. 101-104.

49. Кубарева І.В. Методичні та прикладні аспекти оцінки інвестиційної привабливості підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 35. С. 31-40.

50. Короткова О.В. Інвестиційна привабливість підприємства та методики її оцінювання. *Ефективна економіка*. 2013. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2132%20%20>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1.

Аналіз динаміки результатів діяльності McDonald's в 2019-2021pp.

Показники	2021	Збільшення/ зменшення		2020	Збільшення/ зменшення		2019	
		абсол.	відн. %		абсол.	відн. %		
		21 / 20	21 / 20		20 / 19	20 / 19		
Долари та акції в мільйонах, за винятком даних про акцію / Dollars and shares in millions, except per share data								
Доходи / Revenues /								
Продажі ресторанами, якими керує компанія, \$ / Sales by Company-operated restaurants	9,787	1,648	20,25	8,139	-1,282	-13,61	9,421	
Доходи від франчайзингових ресторанів / Revenues from franchised restaurants	13,085	2,359	21,99	10,726	-0,93	-7,98	11,656	
Інші доходи / Other revenues	351	8	2,33	343	55	19,10	288	
Загальні доходи / Total revenues	23,223	4,015	20,90	19,208	-2,157	-10,10	21,365	
Операційні витрати та витрати / Operating costs and expenses								
Витрати ресторану, що управляється компанією / Company-operated restaurant expenses	8,047	1,066	15,27	6,981	-0,78	-10,05	7,761	
Франчайзингові ресторани – витрати на розміщення / Franchised restaurants-occupancy expenses	2,335	0,127	5,75	2,208	0,007	0,32	2,201	
Інші витрати ресторану / Other restaurant expenses	260	-7	-2,62	267	43	19,20	224	
Продажі, загальні та адміністративні витрати / Selling, general & administrative expenses								
Знос та амортизація / Depreciation and amortization	330	29	9,63	301	39	14,89	262	
Інший / Other	2,378	0,133	5,92	2,245	0,278	14,13	1,967	
Інші операційні (доходи) витрати, нетто / Other operating (income) expense, net	-483	-365	309,32	-118	2	-1,67	-120	
Загальні операційні витрати та витрати / Total operating costs and expenses	12867	983	8,27	11884	-411	-3,34	12295	
Операційний дохід / Operating income	10,356	3,032	41,40	7,324	-1,746	-19,25	9,07	
Витрати на сплату відсотків / Interest expense	1,186	-0,032	-2,63	1,218	0,096	8,56	1,122	
Позареалізаційні (доходи) витрати, нетто / Nonoperating (income) expense, net	42	77	-220,00	-35	35	-50,00	-70	
Дохід до сплати податку на прибуток / Income before provision for income taxes	9,128	2,987	48,64	6,141	-1,877	-23,41	8,018	
Забезпечення податку на прибуток / Provision for income taxes	1,583	-1408,42	-99,89	1410	-583	-29,25	1993	
Чистий прибуток / Net income	7,545	2,814	59,48	4,731	-1,294	-21,48	6,025	
Прибуток на просту акцію – розбавлений / Earnings per common share – diluted	10,04	3,73	59,11	6,31	-1,57	-19,92	7,88	
Середньозважена кількість простих акцій в обігу – розбавлений	Weighted-average common shares outstanding – diluted	751,8	1,7	0,23	750,1	-14,8	-1,93	764,9

Таблиця А.2.

Аналіз ефективності франчайзингової діяльності McDonald's в світі 2019-2021рр., млн дол. США

Доходи	Dollars in millions	Рік			Збільшення/(зменшення)			
		2021	2020	2019	2021 до 2020		2020 до 2019	
					абсол.	відносне, %	абсол.	відносне, %
Продажі, керовані компанією:	Company-operated sales:							
США, млн \$	U.S.	2,617	2,395	2,49	0,222	9,27	-0,095	-3,82
Міжнародні керовані ринки	International Operated Markets	6,456	5,114	6,334	1,342	26,24	-1,22	-19,26
Ліцензовані міжнародні ринки розвитку та корпорація	International Developmental Licensed Markets & Corporate	715	630	597	85	13,49	33	5,53
Всього, млн \$	Total	9,788	8,139	9,421	1,649	20,26	-1,282	-13,61
Доходи від франшизи:	Franchised revenues:							
США, млн \$	U.S.	6,094	5,261	5,353	0,833	15,83	-0,092	-1,72
Міжнародні керовані ринки	International Operated Markets	5,638	4,348	5,064	1,29	29,67	-0,716	-14,14
Ліцензовані міжнародні ринки розвитку та корпорація	International Developmental Licensed Markets & Corporate	1,353	1,117	1,239	0,236	21,13	-0,122	-9,85
Всього, млн \$	Total	13,085	10,726	11,656	2,359	21,99	-0,93	-7,98
Загальний обсяг продажів компанії та доходи від франшизи:	Total Company-operated sales and Franchised revenues:							
США, млн \$	U.S.	8,711	7,656	7,843	1,055	13,78	-0,187	-2,38
Міжнародні керовані ринки	International Operated Markets	12,094	9,462	11,398	2,632	27,82	-1,936	-16,99
Ліцензовані міжнародні ринки розвитку та корпорація	International Developmental Licensed Markets & Corporate	2,068	1,747	1,836	0,321	18,37	-0,089	-4,85
Всього, млн \$	Total	22,873	18,865	21,077	4,008	21,25	-2,212	-10,49
Всього Інші доходи, млн \$	Total Other revenues	360	343	288	17	4,96	55	19,10
Загальні доходи, млн \$	Total Revenues	23,223	19,208	21,365	4,015	20,90	-2,157	-10,10

Примітка: дані компанії McDonald's

Додаток В

Таблиця В.1.

Аналіз зовнішнього середовища компанії McDonald's методом PEST

Чинник	Вплив на галузь	Вплив на компанію
1	2	3
ПОЛІТИЧНІ ЧИННИКИ		
Зміна законодавства з оподаткування та ліцензування	Підвищення цінової конкуренції	Можливий відтік споживачів компанії
Державний контроль за діяльністю компанії	Прийняття законів, які створюють преференції вітчизняним компаніям	Додаткові витрати ресурсів. Необхідність в посиленні контролю за якістю продукції, інгредієнтів тощо. Оскільки компанія має свої досить високі стандарти якості, суттєво даний фактор на її діяльність не впливає
Стабільність дій та стану уряду	Стабілізація ринку	Стабільність роботи компанії, зростання прибутку
Позиція держави стосовно інших держав	Підвищення цінової конкуренції	Можливий відтік споживачів компанії
Членство в СОТ західними компаніями	Загроза захоплення ринку іноземними компаніями	Загроза захоплення ринку іноземними компаніями. Приплив імпортованих товарів-аналогів має незначний вплив у зв'язку з тим, що компанія займає лідируючі положення по продажах і попиту на свій асортимент товарів. Потрібна постійна орієнтація на світовий ринок: удосконалення якості, системи і методи збуту продукції
Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі	Утворення нових лобі в галузі як контрзахід по боротьбі з посиленням впливу на ринок	Необхідність більшої участі в різних лобі і асоціаціях
Воєнні дії в Україні	Падіння ринку	Відтік кінцевих споживачів
Податкова політика країни	Падіння ринку	Відтік кінцевих споживачів
Антимонопольна політика	Падіння ринку	Відтік кінцевих споживачів
ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ		
Інфляція	Додатковий попит Зміна характеру закупівель Зменшення платоспроможного попиту	Підвищення попиту на товари тривалого користування Створення запасів з товарів тривалого зберігання Необхідність контролювати обсяги виробництва
Зниження купівельної спроможності населення	Підвищення вартості фінансових ресурсів Підвищення позицій компаній з власними засобами	Зменшення товарних запасів Скорочення програм кредитування Перегляд угод з постачальниками про відстрочки платежів
Коливання курсу долара і євро	Посилення нестабільності українських виробників	Зниження попиту на імпортовані товари, але може підвищити попит на вітчизняні товари
Підвищення цін на енергоресурси	Додаткові витрати, ріст цін на сировину	Збільшення витрат, що вплине на собівартість товарів, та і на кінцеву ціну

Продовження таблиці В.1.

1	2	3
Брак оборотних засобів	Банкротство компаній, зменшення конкуренції на ринку	Спад виробництва. Зменшення частки ринку.
Зменшення інвестицій	Банкротство компаній, зменшення конкуренції на ринку	Можливі складності з випуском нової продукції, зменшення асортименту.
		Недостатність коштів на амортизацію, сировину та ін.
НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ ЧИННИКИ		
Інновації в області харчування та АПК	Зростання конкурентної складової дає реальні можливості для розвитку компаній	Цінова конкуренція з боку інших роздрібних мереж. Випуск нової продукції, розширення асортименту
Досягнення в області хімії, техніки та ботаніки		
Розвиток і проникнення Інтернету, розвиток мобільних пристроїв	Дозволяє підвищувати продажі шляхом інформування та он-лайн продажів	Розширення клієнтської бази
Технологічний розвиток України	Роздрібні мережі, які мають кошти автоматизації, отримують перевагу по витратах	Зважаючи на те що компанія є міжнародною, даний фактор не суттєво відображається на діяльності
Технологічна політика країни		
Доступ до передових технологій ТНК	Дозволяє підвищувати продажі	Розширення клієнтської бази. Випуск нової продукції, розширення асортименту
СОЦІО-КУЛЬТУРНІ ЧИННИКИ		
Демографічна ситуація	Старіння нації, зменшення трудових ресурсів	Зменшення кількості споживачів
Базові цінності споживачів	Стимулюють розвиток нових технологій, вдосконалення програм	Збільшення асортименту. Розширення частки ринку.
Доходи населення	У разі збільшення доходів споживачів галузь має можливості до розвитку та насичення, та навпаки	Збільшення обсягів виробництва, та реалізації. Ріст прибутку компанії.
Модні тенденції в галузі	Розширення виробництва, збільшення робочих місць. Інноваційна діяльність	Маючи сторічний досвід та підтримку міжнародної мережі можливість розширяти асортимент та збільшувати прибуток. Росте витратна частина на оновлення виробничих потужностей
Вимоги до якості продукції і рівнем сервісу	Збільшує кількість якісних продуктів. Вплив на пошук товарів-замінників за для зменшення ціни на кінцевий товар відповідно зменшення органічності продукції	Росте витратна частина на оновлення виробничих потужностей
Статеві-вікова структура населення	Зміна тенденцій до продуктів купівлі різних товарних груп.	Зміна попиту на товари