

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«ФРАНЧАЙЗИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ»

Здобувача вищої освіти 2 курсу
магістратури денної форми навчання
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
освітньо-наукової програми
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Кульбашного Давида-Володимира Гагіковича

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Мурована Тетяна Олександрівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань
Студент _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри екологічного менеджменту та підприємництва від 13 травня 2022 р., протокол № 10.

Завідувачка кафедри екологічного менеджменту та підприємництва,
докторка економічних наук, професорка
Купалова Галина Іванівна

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Кульбашиний Д.-В. Г. Франчайзингова стратегія розвитку сучасного бізнесу.
– Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

В роботі розглядаються та систематизуються теоретичні відомості щодо сутності та значення франчайзингу як інноваційної системи розвитку бізнесу, підприємницькі ризики та їх вплив на франчайзингову діяльність підприємства, а також надані рекомендації щодо вдосконалення системи франчайзингової стратегії розвитку сучасного бізнесу та підвищення ефективності діяльності франчайзингових мереж в умовах панування пандемії Covid-19.

Ключові слова: франчайзингова стратегія, інноваційні системи розвитку бізнесу, конкурентоспроможність, сталий розвиток.

ANNOTATION

Kulbashnyi D.-V.G. Franchising strategy of modern business development. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 07 “Management and Administration”, specialty: 076 “Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities”. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2022.

The paper considers and systematizes theoretical information on the nature and importance of franchising as an innovative system of business development, business risks and their impact on franchising, as well as recommendations for improving the franchise strategy of modern business development and improving the efficiency of franchise networks in a pandemic. Covid-19.

Keywords: franchising strategy, innovative business development systems, competitiveness, sustainable development.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ
ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Кульбашний Д.-В.Г. Франчайзингова стратегія розвитку сучасного бізнесу. *Зелений бізнес: життя заради майбутнього: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених* / За ред. Г.І. Купалової. К. : ЦП Компринт, 2021. С. 102-105.

2. Кульбашний Д.-В.Г. Сучасні проблеми розвитку франчайзингу як форми співпраці малого та великого бізнесу. *Зелений бізнес: життя заради майбутнього: Матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених* / За ред. Г.І. Купалової. К. : ЦП Компринт, 2022.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ	9
1.1 Сутність та значення франчайзингу як інноваційної системи розвитку бізнесу.....	9
1.2 Франчайзинг в українському законодавстві: договір комерційної концесії	16
1.3 Переваги та недоліки формування франчайзингової стратегії розвитку сучасного бізнесу в умовах пандемії Covid-19.....	23
РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «МАКДОНАЛЬДС ЮКРЕЙН ЛТД»	30
2.1 Фінансово-економічні показники діяльності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдс Юкрейн ЛТД».....	30
2.2. Аналіз франчайзингової стратегії розвитку підприємства	37
2.3 Оцінка ефективності використання підприємствами мережевого бізнесу на основі франчайзингу	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ	54
3.1 Підприємницькі ризики та їх вплив на франчайзингову діяльність підприємства	54
3.2 Підвищення ефективності діяльності франчайзингових мереж в умовах панування пандемії Covid-19	61
3.3 Рекомендації щодо удосконалення визначення вартості франшизи на основі оцінювання вартості бренда	65
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність теми. В цей час інновації є важливою рухомою силою економічного та технологічного прогресу, завдяки якій на ринку представлені нові продукти та послуги найвищої якості та за зниженими цінами. Економіки, що характеризуються високим рівнем інноваційності, демонструють вищі темпи економічного зростання. Підприємства, які впроваджують інновації, отримують конкурентні переваги та разом з цим і збільшення вартості підприємства. Одночасно зі змінами, які відбуваються у світовій економіці, змінюються характеристика та структура використання інновацій.

Останнім часом мережеві інновації отримують все більше значення, а нові ринкові умови здатні показувати нові інноваційні стратегії на підприємствах. Ці стратегії можуть бути реалізовані не тільки в великих корпораціях, але і також в малих і середніх компаніях. Дана тенденція реалізується шляхом створення дочірніх підприємств, торгівлі патентами та ноу-хау і в значною мірою формуванням франчайзингових мереж. Франчайзинг є дуже перспективною формою організації бізнесу у світі та стає досить популярним і в нашій країні. Як методу масштабування бізнесу йому зовсім небагато років, і як будь-який молодий тренд, який ще перебуває у фазі розвитку, він потребує детального дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження франчайзингу як інноваційної системи розвитку бізнесу та визначення ефективних шляхів його використання в сучасних складних економічних умовах в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні *завдання*:

- визначити сутність та значення франчайзингу як інноваційної системи розвитку бізнесу та місце франчайзингу в українському законодавстві;
- розглянути переваги та недоліки формування франчайзингової стратегії розвитку сучасного бізнесу в умовах пандемії Covid-19;

- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдс Юкрейн ЛТД» та франчайзингову стратегію розвитку обраного підприємства;
- провести оцінювання ефективності використання підприємствами мережевого бізнесу на основі франчайзингу та визначити основні підприємницькі ризики та їх вплив на франчайзингову діяльність підприємства;
- розробити та обґрунтувати основні напрями вдосконалення системи франчайзингової стратегії розвитку сучасного бізнесу та підвищення ефективності діяльності франчайзингових мереж в умовах панування пандемії Covid-19;
- запропонувати та обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення визначення вартості франшизи на основі оцінювання вартості бренда.

Об'єктом дослідження є франчайзингова стратегія підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдз Юкрейн ЛТД».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та організаційно-практичні аспекти функціонування й управління суб'єктами підприємництва, що виникають в процесі становлення та розвитку франчайзингу як способу ведення підприємницької діяльності.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: індукції, дедукції, синтез, аналіз, системний підхід, порівняння, індексний, графічний, монографічний методи. Методи індукції та дедукції використано при дослідженні основних тенденцій розвитку підприємництва на основі франчайзингу в Україні та світі. За допомогою системного підходу розроблено та обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування ефективно діючої системи франчайзингу як способу ведення підприємницької діяльності. Використання факторного та комплексного аналізу дало змогу дослідити економічні тенденції в загальному процесі функціонування економічної системи. Для вивчення та теоретичного узагальнення сучасних наукових матеріалів з досліджень

франчайзингу застосовано монографічний метод. Порівняння та індексний метод використані під час дослідження фактичних даних стосовно франчайзингу як інноваційної системи розвитку бізнесу в Україні та світі. Застосування графічного методу дозволило наочно зобразити динаміку економічних показників розвитку обраного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дослідження знаходить своє відображення в комплексному теоретико-методологічному підході до вивчення франчайзингу як форми розвитку бізнесу в умовах глобалізації економічних відносин. Розкрито особливості функціонування франчайзингу в міжнародній компанії та обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи франчайзингової стратегії розвитку сучасного бізнесу та підвищення ефективності діяльності франчайзингових мереж в умовах панування пандемії Covid-19.

Практичне значення одержаних результатів. Результати, отримані в результаті дослідження, дають можливість для подальшого дослідження вдосконалення та підвищення ефективності використання системи франчайзингу в міжнародній компанії й визначення ефективних шляхів його використання в розвитку сучасного бізнесу.

Апробація результатів дослідження. Результати наукових досліджень були представлені та одержали позитивну оцінку на двох конференціях: X Міжнародна науково-практична конференція молодих учених «Зелений бізнес: життя заради майбутнього» (м. Київ, 2021 р.), XI Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених «Зелений бізнес: життя заради майбутнього» (м. Київ, 2022 р.).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 70 сторінок. кількість таблиць, рисунків, додатків, а також кількість використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність та значення франчайзингу як інноваційної системи розвитку бізнесу

Франчайзинг є широко визнаним та перспективним способом розширення бізнесу у світі. Це підтверджується позитивними тенденціями всіх континентах світу. Основними експортерами франшиз у всьому світі є США, Канада, Японія та Австралія. У Європі лідерами є Великобританія, Франція та Німеччина. Нині франчайзинг є успішним способом ведення бізнесу. Це метод продажу, маркетингу та розширення. Франчайзинг - це взаємовідносини, якщо обидві сторони зберігають відданість один одному на тривалий термін, поважають взаємні потреби і залишаються вірними один одному, тоді вигоди від співпраці дуже ймовірні [1].

Франчайзинг - це особлива форма розвитку бізнесу, яка поєднує в собі переваги великого виробництва (економія на адміністративних витратах, витратах на рекламу на впровадження нових технологій та продуктів або навчання персоналу) та малого та середнього бізнесу (висока (висока здатність до "проникнення"); встановлення місцевих контактів та отримання знань про місцеві умови). В обмін на оплату ліцензії на франшизу та "прив'язку" зобов'язань до стандартів якості, мале підприємство отримує від материнської компанії істотну підтримку в галузі маркетингу та розвитку персоналу, а також досвід навчання управлінню, технічну допомогу (включаючи спільне використання обладнання), ширший доступ до сировини тощо. Одночасно франчайзинг у багатьох випадках є успішною стратегією зростання для малих, середніх та великих підприємств. Існують різні причини вибору такого бізнес-моделі. За

допомогою франчайзингу компанії можуть збільшити свою частку на ринку, зміцнити свій бренд капіталу, залучати все більше споживачів, формувати лояльність клієнтів та отримувати економію від масштабу. Крім того, франчайзинг дозволяє швидко проникнути ринку без великих капітальних витрат. Франчайзер може продавати продукти та послуги мережі надійних дистриб'юторів та досягати цільової групи споживачів за допомогою спільної реклами та просування. Співпраця з численними підприємцями замінює потребу пошуку нового персоналу з мотивованими операторами [2].

Франчайзер може перекласти численні обов'язки на франчайзі, наприклад, вибір місця, управління персоналом, місцева реклама, адміністративні обов'язки, управління, місцева реклама, адміністративні обов'язки та багато іншого [3]. У таких відносинах ризик розподіляється між франчайзером та франчайзі. Останній змушений вкладати свій капітал та ресурси у розвиток одного місця і тому він чи вона мотивовані контролювати щоденні операції. Одним із механізмів контролю механізмів контролю є виплата роялті. Вона не лише дає франчайзі право вести свій бізнес під торговою маркою компанії та отримувати суттєві консультації, але також мотивує франчайзера контролювати якість роботи всіх операторів. В результаті обидві сторони мотивовані та мають економічний стимул контролювати та нести відповідальність за партнерство.

Основна відмінність між франшизою та іншими договірними системами полягає в тому, що перша зазвичай ґрунтується на унікальному продукті, послугі або методі ведення бізнесу, або на торговому імені, гудвілі або патенті, розробленому франчайзером. В даний час франчайзинг представлений в різних галузях, наприклад, в ресторанах швидкого харчування, мотелях, магазинах відеопрокату, прокаті автомобілів, автозаправних станціях і фітнес-клубах. Як франчайзер, і франчайзі грають різну, але взаємодоповнюючу роль оптимізації результатів франчайзингового бізнесу. Франчайзі приймає систему та є власником свого бізнесу. З іншого боку, вони фінансово незалежні від франчайзера. Вони мають негайний доступ до ринку, використовуючи відомий

бренд та перевірену систему. Вони користуються ноу-хау (управління, маркетинг та правила мерчандайзингу) та постійною допомогою франчайзера. Однак вони повинні гарантувати найкраще обслуговування клієнтів, оптимізувати прибуток і дотримуватись правил, визначених у договорі франшизи [4].

Роль франчайзера зосереджена на розробці та вдосконаленні концепції бізнесу, забезпеченні якості та цілісного образу бренду. Одночасно франчайзер модернізує та коригує франчайзингову пропозицію, гарантує кращі закупівельні ціни та оптимізує навички управління та мерчандайзингу за допомогою різних тренінгів. Крім того, важливо, щоб франчайзер організував рекламні кампанії у кожній країні. Для більшості франчайзерів досвід роботи на місцевих ринках та знання є основним критерієм у процесі відбору. Крім того, між франчайзером та його франчайзі повинні існувати загальне захоплення та спільна відповідальність. Уміння працювати разом сприяє ефективності альянсу. Обидві команди повинні вміти використати переваги одна одної. Більше того, франчайзер повинен передавати накопичені знання та досвід усім франчайзі [5].

Використання франшизи, а також професійна допомога та ноу-хау франчайзера допомагають значно знизити ризики франчайзі, пов'язані з керуванням підприємством. Відносини у вигляді франшизи можуть бути застосовані в будь-якій сфері економіки, а успіх та економічна ефективність проекту полягають переважно у простоті та універсальності цієї системи, а також у швидкості та ефективності потоку знань та інформації між франчайзером та франчайзі.

Загалом, за даними Європейської асоціації франчайзингу, існує багато різних франчайзингових систем. Якщо розглядати кількість мереж, то провідними є США, Китай, Австралія, Індія, Бразилія та країни Європи. Багато франчайзингові підрозділи працюють як на розвинених, так і на ринках, що розвиваються. У США налічується понад 450 000 франчайзі, що працюють у 2200 системах; у Китаї – понад 260 000 франчайзі у майже 4 000 мереж; в Індії – 120 000 франчайзі у майже 2 000 системах; у Бразилії — майже 100 000

франчайзингових одиниць у більш ніж 2 000 франчайзингових мереж; в Австралії – понад 1 000 мереж з 70 000 франчайзерів, а в Європі – понад 600 000 франчайзі у більш ніж 12 000 системах. Наведені вище дані свідчать про важливість франчайзингових відносин та їх вплив на економіку окремих країн [6].

Франчайзинг є дуже перспективною формою організації бізнесу у світі і стає досить популярним і в нашій країні. Підприємці прагнуть побудувати власний бізнес, а у значної частини з них виникає бажання співпрацювати з відомими торгівельними брендами, використовуючи модель франчайзингу [7, с. 10]. Вони дедалі більше розуміють, що працювати під відомою маркою набагато вигідніше, ніж витратити величезні фінансові ресурси на розвиток власної господарської діяльності та підтримку її стабільності.

В Україні франчайзинг почав розвиватися в середині 1990-х років, але його активне зростання розпочалося у 2004 році. Перший ресторан компанії "Fast Food Systems" (FFS) під брендом "Піца Челентано" відкрився у серпні 1998 року у Львові [8]. У 2019 році кількість франчайзерів в Україні налічувала 504 підприємства та за 2001-2019 роки збільшилася майже у 10,5 разів. В Україні франчайзинг почав розвиватися в середині 1990-х років, але його активне зростання розпочалося у 2004 році. Перший ресторан компанії "Fast Food Systems" (FFS) під брендом "Піца Челентано" відкрився у серпні 1998 року у Львові [9]. У 2019 році кількість франчайзерів в Україні налічувала 504 підприємства та за 2001-2019 роки збільшилася майже у 10,5 разів. Найбільше скорочення цього показника відбулося у 2009 році (на 35%).

Причиною такого зниження стала фінансово-економічна криза та погіршення та погіршення загальних умов діяльності франчайзерів, що негативно вплинуло на показники зайнятості. Найвищий показник кількості франчайзерів в Україні був у 2015 році та становив 565 підприємств. Проте протягом 2016-2017 років знову настав період його зниження, що було зумовлено анексією Криму та складною економічною ситуацією в країні через

воєнно-політичний конфлікт між Україною та Росією [10].

У багатьох країнах з високим рівнем розвитку франчайзингових відносин, франчайзингові системи починають боротися зі зростаючою конкуренцією та насиченням ринку. Тому багато хто з них виходить на закордонні ринки. Проте слід зазначити, що в даний час інтернаціоналізація не є достатньою стратегією розвитку для франчайзингових підприємств. Не менш важливо прагнути отримання довгострокових конкурентних переваг. Одним із способів досягнення цього є впровадження інновацій, які допомагають франчайзерам отримати нових клієнтів, розширюючи їхню пропозицію та ідею компанії в порівнянні з системами конкурентів та іншими підприємствами.

Багато творців франчайзингових систем представляють франшизу як інноваційну та унікальну ідею. Це певною мірою впливає з природи франчайзингових відносин, суть яких часто описується як унікальна і неповторна ідея для бізнесу. Однак такі рішення не завжди є інноваційними [11]. Інновації в організаціях пов'язані зі створенням нових ідей та рішень, а також із впровадженням та/або адаптацією їх в організації. На думку деяких експертів, інновація - це нова ідея, яка може бути комбінацією старих ідей, схемою, що змінює існуючий стан речей, або унікальна формула чи відношення, що розглядається як новий [12].

З одного боку, франчайзингові відносини можуть бути проаналізовані у зв'язку з інноваціями як сучасний метод розповсюдження продукції та послуг. У межах цього підходу франшиза сприймається як інноваційний шлях розвитку підприємства. Франчайзингові відносини є інноваційними для компаній, які використовують їх для розширення ринку. Іншим інноваційним методом є розвиток франчайзингових підрозділів, створених у компаніях, які мають власні торгові точки. Потім, запровадження франчайзингових відносин, крім цих торгових точок, вважається організаційною інновацією.

З іншого боку, інновації, пов'язані з франчайзингові відносини, можуть розглядатися як інновації всередині систем. Існують два джерела інновацій

усередині франчайзингових відносин: франчайзер та франчайзі. Література та емпіричні дослідження показують, що франчайзери впроваджують більше інновацій, ніж франчайзі. Вони представляють, створюють, розвивають та популяризують ідею франчайзингової системи, а також свої унікальні ноу-хау. В результаті франчайзер є ініціатором, творцем та організатором франчайзингової системи. Проте, деякі інновації у межах франчайзингових систем походять від франчайзі. Вони можуть бути тому, що франчайзі реалізують ідею франшизи на місцевих ринках, що впливає з сутності франчайзингу. У зв'язку з цим вони можуть скористатися досвідом, здобутим при управлінні франчайзинговим підрозділом відповідно до точно прописаної концепції.

Завдяки безпосередньому контакту з клієнтами, франчайзі отримують їх відгуки про пропозицію підприємства та спосіб його надання. Крім того, створюючи франчайзингові підрозділи, франчайзі адаптують ідею до місцевого ринку та умов. Серед дослідників з'явилося поняття „франт-підприємець” – франчайзинговий підприємець, який здійснює інноваційні процеси, адаптуючи стандартні концепції франчайзингу таким чином, щоб вони відповідали умовам місцевого ринку [13]. Такі підприємці можуть відігравати істотну роль реалізації інновацій у франчайзингових системах. Інновації - це складні процеси, засновані на співпраці, в якому франчайзер може розробити свою ідею і впровадити її в систему, але її успіх багато в чому залежить від франчайзі та зворотного зв'язку [14].

У відносинах франчайзингу обидві сторони можуть отримати зиск від обміну знаннями. Досвід та дослідження показують, що спільне навчання може допомогти впоратися з бар'єрами у навчанні, з якими можуть зіткнутися окремі компанії. Наприклад:

- у спільному навчанні є можливість кинути виклик та провести структуроване критичне роздуми з різних точок зору;
- різні точки зору можуть привнести нові концепції (або старі концепції, які є новими для того, хто навчається);

- у спільному навчанні є потенціал для виклику та структурованого критичного осмислення учня);
- спільне експериментування може знизити передбачувані та фактичні витрати чи ризики, пов'язані зі спробами випробувати новинки;
- спільний досвід може забезпечити підтримку та відкрити нові напрямки пошуку чи дослідження;
- спільне навчання допомагає розкрити принципи системи та побачити закономірність;
- спільне навчання забезпечує середовище для створення припущень та вивчення ментальних моделей за межами звичайного досвіду окремих організацій - це допомагає запобігти "не тут вигадано" та іншим ефектам;
- спільне навчання може знизити витрати (наприклад, при використанні послуг консультантів та вивчення зовнішніх ринків), що може бути особливо корисним для малих/середніх підприємств (МСП) та компаній у країнах, що розвиваються [15].

На думку експертів та дослідників, нині ми маємо справу з четвертим поколінням франчайзингових відносин. Воно тісно пов'язане з франчайзингом бізнес-формату, який полягає у наданні франчайзі повної концепції ведення бізнесу бізнесу, разом із спеціальними тренінгами для франчайзі та роботодавців підрозділу, а також маркетинговими акціями для всієї мережі. У четвертому поколінні розвитку франчайзингових відносин франчайзі втягується в інтегровану франчайзингову систему. Це покоління включає також право і обов'язок створювати і впроваджувати інновації серед усіх членів франчайзингової мережі. Такі франчайзингові системи називаються "франчайзингом мережі, що навчається" [16]. Через війну з'являється організаційна модель, у якій окремі учасники системи спілкуються друг з одним до створення інноваційних рішень.

У класичних франчайзингових відносинах франчайзер є стороною, яка створює та впроваджує інноваційні рішення. Він чи вона є новатором стосовно

всієї франчайзингової системи. На відміну від цього, у вищезгаданих сучасних франчайзингових відносинах усі сторони можуть бути ініціаторами інновацій. Таким чином, всі сторони системи можуть зробити свій внесок у збільшення вартості системи та її окремих учасників. Франчайзер може ефективно використовувати досвід та знання франчайзі, особливо в рамках місцевих умов місцевого ринку, переваг клієнтів та придатності ідеї франшизи для даного ринку.

1.2 Франчайзинг в українському законодавстві: договір комерційної концесії

У бізнес-форматі франчайзингу існує високий рівень франчайзингових одиниць стандартизації, а також нагляду за точними процедурами надання послуг та пропозиції продуктів. Більше того, франчайзер є єдиним джерелом інновацій у продуктах та процесах, а франчайзі не діляться своїм досвідом та ідеями та не популяризують їх. Франчайзери часто тестують нові рішення у своїх власних торгових точках, а потім, якщо результати тестування виявляються позитивними, такі рішення впроваджуються у франчайзингових підрозділах, що не завжди легко через небажання франчайзі.

Відповідно до аналізу інноваційних франчайзингових мереж, коли рівень системної стандартизації нижчий, франчайзер може отримати вигоду зі знань франчайзі та досвід, але він або вона втрачає повний контроль над якістю системи. Таке рішення може бути реалізовано у межах франчайзингових відносин, ключовою характеристикою яких для створення інновацій є знання умов місцевого ринку. Франчайзери повинні мати можливість збалансувати продуктові інновації та інші ідеї, створювані франчайзі, щоб зберегти стандарт та однаковість іміджу всієї системи. Надання франчайзі повного права

створювати та продавати нові товари може викликати замішання у покупців (коли вони не можуть знайти певний товар, який їм сподобався, у всіх місцях). Кооперативна природа інновацій, мабуть, є основою більшої частини неформальної влади у таких системах. У той час як формальна влада є договірною, реальна влада дістається тим, хто має знання [17].

Використання франчайзингу в підприємницькій діяльності гарантує суттєві переваги та вигоди як правовласнику, так і користувачу, не кажучи вже про пересічних споживачів та загалом про суспільство. Для правоволодільця (франчайзера) такий вид правовідносини як франчайзинг є найзручнішим засобом розширення власного бізнесу [18, с. 261]. Правовласник отримує користь, не звертаючись до фінансово-кредитних посередників щодо оформлення позик та не закабляючи себе непідйомними фінансовими зобов'язанням, адже саме користувач вносить власну частку в бізнес, де левову частку витрат на подальший розвиток також відноситься на його рахунок. Правовласник удосконалює власну діяльність у сфері збуту, гарантує собі здатність в подальшому реалізовувати споживачам нові партії продукції та проводити сервісне обслуговування обладнання, безпосередній процес експлуатації котрого сам по собі є безкоштовною рекламою.

Додатково, для правовласника безпосередній успіх користувача, яким виступає незалежний підприємець з високим рівнем мотивації щодо отримання результатів власної діяльності, дозволить отримати більший дохід та відповідно чистий прибуток, ніж у випадку з безпосередньою експлуатацією власного підприємства та обладнання, чи використання торговельної точки з менеджментом, представники котрого не інвестували власні кошти в бізнес-процес. Нарешті, правовласник здатен запровадити значно жорсткіший контроль за умовами реалізації власних продуктів порівняно з тим, який він має при застосуванні інших каналів, де немає таких тісних взаємовідносин з клієнтами. Все це й надає можливості протягом відносно короткого строку організувати розвинуту мережу як у сфері виробництва, так і наданні послуг. У Цивільному

Кодексі України дана договірна юридична конструкція отримала назву «договір комерційної концесії», за котрим «одна сторона (правовласник) надає іншій стороні (користувачеві) за плату право використовувати відповідно до її вимог комплекс належних цій стороні прав з метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг» [19]. Предметом договору комерційної концесії є право на використання об'єктів інтелектуальної власності (промислових зразків, торговельних марок, патентів, винаходів, творів, комерційних таємниць і так далі), комерційного досвіду та ділової репутації.

У статті 366 Господарського кодексу представлено дещо інше визначення договору комерційної концесії, проте воно за великим рахунком за правовим змістом не відрізняється від визначення в ЦКУ. Принциповою відмінністю формулювання, представленого в ГКУ, є посилення щодо строку дії подібних договоріних відносин: «За договором комерційної концесії одна сторона (правовласник) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) на термін або без визначення терміну право використання в підприємницькій діяльності користувача комплексу прав, належних правовласнику, а користувач зобов'язується дотримуватися умов використання наданих йому прав та сплатити правовласнику визначену в договорі винагороду» [20]. Якщо звести дані визначення до єдиого, то легко дійти висновків стосовно того, що згідно з чинним українським законодавством договір комерційної концесії (франчайзинг) представляє собою угоду, згідно котрої одна сторона (правовласник-франшизіар) зобов'язується надати іншій стороні (користувачу-франшизіату) на конкретний строк або без зазначення конкретного строку за винагороду право використання в підприємницькій діяльності франшизіата належного правовласнику комплексу виняткових прав на об'єкти інтелектуальної власності, а користувач має не порушувати умови використання наданих йому прав.

В спеціалізованих літературних джерелах зазначається, що ідентифікація франчайзингу як окремого економічного явища, самостійного виду договору пов'язана з досить конкретними труднощами. Останні пов'язані, в першу чергу,

з відсутністю чітких і конкретних правових основ франчайзингу, недостатнім рівнем дослідження його юридичної природи. Водночас, також на даний час немає єдиного підходу навіть щодо безпосереднього визначення франчайзингу. Доволі часто термін «франчайзинг» у різних джерелах суттєво відрізняється за самим підходом, розумінням обсягів і економічного сенсу франчайзингових відносин, предмету договору, термінології, котра використовується на практиці [21, с.7].

Договір франчайзингу в економічній науці визначається різним чином. Так, Сергій Кисельов відзначає, що договір франчайзингу виступає як дозвіл або право продажу певних товарів чи надання певних послуг, розуміючи під франчайзингом переуступку певних прав [14, с.44]. Роман Шишка виокремлює франчайзинг як угоду, за котрою одна із сторін (правовласник) бере на себе зобов'язання передати другій стороні (користувачу) за визначену винагороду на конкретний термін або безстроково право на розпорядження під час підприємницької діяльності комплексу виключних прав: на комерційну інформацію, котра охороняється законодавством, на фірмову назву і (чи) комерційне позначення правоволодільця, а також решту передбачених згодою об'єктів прав – знаки для товарів чи послуг [15, с.8].

Віра Євдокимова у власних працях детермінує відносини між суб'єктами франчайзингу, як відносини зобов'язально-договірного характеру: франчайзинг – це договір, за яким одна сторона (правовласник), котра користується розробленою системою здійснення певної діяльності, надає прямий дозвіл іншій особі використовувати цю систему згідно до попередньо узгоджених вимог та умов власника франшизи в обмін на конкретно визначений розмір винагороди [16, с.23]. Європейська Комісія у своїх законодавчих актах та нормативно-правових документах визнає франчайзинг як договір на надання правовласником комплексу виняткових прав на користування об'єктами інтелектуальної власності [17].

Договір комерційної концесії (франчайзингу) безпосередньо за власною

правовою природою відноситься до цивільно-правових угод, оскільки, по-перше, права та обов'язки сторін ґрунтуються на їх волевиявленні, по-друге, договір комерційної концесії регулює відносини тільки його сторін, для третіх осіб, що не є сторонами договору, він може породжувати тільки права, проте аж ніяк не обов'язки. Сторони договору комерційної концесії (франчайзингу) є незалежними, економічно і юридично самостійними суб'єктами цивільно-правових відносин. Це одна з головних та найбільш суттєвих ознак відносин франчайзингу. Формування волі сторін перед початком переговорів і при безпосередньому скріпленні договору підписами має власні особливості для усіх видів франчайзингових договорів. Ця специфіка визначається для франшизіара предметом договору, а для франшизіата – ціллю, з якою той вступає у франчайзингову мережу.

Головними складовими предмета договору комерційної концесії (франчайзингу) є засоби індивідуалізації франшизіара, з котрими пов'язаний його діловий імідж (репутація), а також конфіденційна комерційна інформація. Тому, перед тим як розпочати договірні відносини з майбутнім франшизіатом, франшизіар має бути переконаний у реальності та серйозності намірів франшизіата укласти договір франчайзингу та застосувати надані франшизіаром права у власній господарській діяльності. Зі свого боку, франшизіар повинен зобов'язаний переконатися у спроможності власного майбутнього партнера зберегти свою ділову репутацію, здатності зберігати комерційну таємницю. Франшизіат, котрий ставить перед собою мету проводити підприємницьку діяльність і при цьому використовувати розроблену франшизіаром конкурентоздатну систему організації й реалізації бізнесу, має переконатися у відповідній бездоганній діловій репутації франшизіара й у спроможностях розробленої ним системи [19, с.5]. Отож, мова ведеться про своєрідний обмін інформацією на етапі переддоговірних переговорів.

Класична модель побудови франчайзингових мереж (прямий франчайзинг) особливо зручний і часто зустрічається в такій ситуації, коли місцезнаходження

підприємства франшизіара і франшизіата перебуває в кордонах однієї країни або в межах одного адміністративного регіону, оскільки це дає можливість франшизіару безпосередньо на пряму співпрацювати з усіма ланками франчайзингової мережі і контролювати їх функціонування в аспекті дотримання визначених стандартів та якості товарів чи послуг. Утім, доведено, що економічно більш виправданіше при освоєнні нових територій застосовувати для побудови франчайзингових мереж модель саме субфранчайзингу. Головний недолік останнього залишається в тому, що франшизіар зобов'язаний передавати головному користувачу франшизи, хоча й частково, функцію контролю за характером реалізації франшизи в регіоні, в котрому перебуває головний користувач франшизи.

Втім цей недолік легко можна усунути, адже в договорі на основну франшизу як правило обумовлена і конкретна сфера діяльності, у котрій головний користувач франшизи зобов'язаний внести зміни в систему франшизи згідно до специфіки конкретних місцевих умов. Договір субфранчайзингу (комерційної субконцесії) передбачений також статтями ЦКУ. Зокрема, згідно статті 1119 у випадках, що передбачені договором комерційної концесії, користувач має право укласти договір комерційної субконцесії, за котрим він надає іншій особі (субкористувачу) право користування наданим йому правовласником комплексом прав або частиною цього комплексу прав на умовах, визначених та узгоджених із правовласником чи зазначених у договорі комерційної концесії. Франчайзинговий договір – один з найбільш важливих елементів системи франчайзингу. Він об'єднує в єдине умови, згідно з якими франшизіар буде надавати франшизіату послуги, що входять в комплекс франшизи на тривалий період часу, визначає характер стосунків між партнерами. Комплекс франшизи має містити всі умови, при чому в повному обсязі, необхідні для того, щоб франшизіат міг організувати майбутню роботу на визначеній території або забезпечити своєму торгівельному закладу максимальні шанси на успіх, що гарантується досвідом франшизіара. Він повинен передбачати

передачу прав на використання імені, ділового реноме, методів ведення бізнесу, котрим володіє франшизіар і які вже успішно проявили та зарекомендували себе на ринку, плани, програми та матеріали навчання, фірмові бланки і рекламні інформматеріали, запаси сировини, матеріалів, необхідних для організації розширення збуту продукції, маркетинг та інші послуги.

Договір комерційної концесії є консенсуальним, оскільки він вступає в силу з моменту досягнення згоди між сторонами, тоді як реальні договори визнаються укладеними з того моменту, коли на підставі угоди здійснена передача стороною контрагенту певного майна. Передача правовласником користувачеві права використання у підприємницькій діяльності комплексу виключних прав, що належали правовласнику, передача користувачеві технічної і комерційної документації та іншої інформації, а також виплата користувачем правовласнику винагороди, інші дії здійснюються сторонами задля виконання вже укладеного договору комерційної концесії.

Договір комерційної концесії є двостороннім або ж взаємним, оскільки кожна сторона даного договору набуває права та обов'язки, на відміну від односторонніх договорів, в яких у однієї сторони є тільки права, а у другої – лише обов'язки. Слід зазначити, що термін «франчайзинг» і «франшиза» відповідають змісту визначених у главі 36 ГКУ та главі 76 ЦКУ термінів «комерційна концесія» і «договір комерційної концесії» [20, с. 153]. Якщо узагальнювати, то договір комерційної концесії має складну правову природу, виступає самостійним комплексним договором, котрий містить елементи значної кількості договірних конструкцій, приміром, купівлі-продажу, ліцензійного чи інвестиційного договору, договору з надання послуг чи поставки. З метою уникнення подальшої плутанини та подолання розбіжностей в чинному національному законодавстві украї доцільним було б прийняття в недалекому майбутньому спеціального Закону України «Про франчайзинг».

1.3 Переваги та недоліки формування франчайзингової стратегії розвитку сучасного бізнесу в умовах пандемії Covid-19

На сьогодні пандемія та викликані нею кризові явища, значною мірою впливають на виробників, роздрібні мережі та настрої споживачів у всьому світі. З одного боку, в ЗМІ підкреслюють необхідність дотримання рекомендованих заходів обережності під час карантину, з іншої – все більше й більше країн планують поступове «розблокування» економіки та торгівлі в найближчому часі. Більшість експертів говорять про нову реальність, яка чекає нас після пандемії коронавірусу COVID-19.

За останній рік ситуація в бізнесовому середовищі стала набагато нестабільнішою через тривалу невизначеність і плутанину у підходах стосовно реагування на пандемію, проблем із впровадженням вакцинації та появою нових варіантів вірусів, а також через побічні ефекти, що поширюються на інші ризики. Підприємствам доводиться справлятися з подвійною кризою - економічною та медичною, що призвело до появи нових протоколів залучення співробітників та клієнтів, віддаленої роботи у безпрецедентних масштабах, реорганізації ланцюжків постачання, а також численних банкрутств, консолідацій та творчих партнерств. Ці події та довгострокова перспектива ризиків змушують компанії думати про те, як підготуватися до того, що може чекати на них попереду. Насамперед вони думають про виживання та підвищення стійкості. І не тільки у зв'язку з впливом пандемій та їх конкурентним становищем, але й у зв'язку з кібератаками, що недавно почалися, катастрофічними кліматичними явищами та соціальними хвилюваннями, що вимагають змін на робочих місцях і в суспільстві [21].

З політичної точки зору, бізнес повинен бути поінформований щодо різних пакетів стимулювальних заходів, доступності кредитів і про те, яким чином вони можуть бути спрямовані на певні сектори або види бізнесу. Малий та середній

бізнес, який сильно постраждав під час пандемії, може зіткнутися з тим, що цикл відновлення також не буде сприятливим. Тільки в США 43% мікро-, малих і середніх підприємств (ММСП) закрилися в період із січня до квітня 2021 року, а ще інші перебувають під загрозою остаточного закриття [22].

Уряди багатьох країн також дедалі більше схиляються до протекціонізму, щоб створити більш самодостатню економіку, що самопідтримується. У відповідь на виклики пандемії COVID-19, під час якої закриття кордонів, блокування та обмеження на експорт призвели до блокування розширених ланцюжків постачання, компанії мають слідкувати за змінами внутрішньої політики, що спрямовані на національну безпеку та самодостатність. Така політика може ускладнити доступ до зовнішніх інвестицій, а також до майбутніх можливостей злиття та поглинання.

Вплив технологічних факторів останнім часом збільшується та порушує бізнесовий ландшафт. Пандемія викликала небувалу технологічну революцію як великих, так малих підприємств. Швидка цифровізація відразу змінила соціальні та робочі взаємодії. Електронна комерція, віртуальні конференції, ігри та потокове мовлення – все це пережило безпрецедентне зростання [23].

Згідно з дослідженням EY Future Consumer Index за час кризи, пов'язаної з поширенням COVID-19, у світі з'явилися чотири нових сегменти покупців у їхньому числі:

- 35% тих, хто песимістично оцінює довгострокові перспективи, тому вважає за доцільне накопичення та створення власних запасів;
- 27% тих, хто істотно скорочує витрати: ця група постраждала від останньої пандемії більше інших і настроєна найбільш песимістично;
- 26% тих, хто зберігає спокій і живе як зазвичай;
- 11% тих, хто не працює та продовжує витрачати гроші, її представники з оптимізмом розглядають у майбутньому [24].

Зростання рівня безробіття та скорочення споживчих витрат – збереження високого рівня невизначеності щодо завтрашнього дня, безумовно, приводить до

зниження продажів у багатьох категоріях. Покупки товарів тривалого користування частіше відкладено, а продаж базових категорій та основних товарів можуть залишатися високими протягом тривалого часу.

Зміна поведінки споживачів, механізмів здійснення покупок і того, як люди використовують і проводять вільний час – все більше людей приділяють більше уваги до свого здоров'я та гігієни (в т.ч. під час здійснення покупок). Багато видів діяльності, які в цей час здійснюються вдома (фізичні вправи, розгляд), будуть поступово переміщатися на зовні. Багато людей все частіше здійснюють покупки в Інтернеті, відмовляючись від відвідування великих торговельних центрів.

Зміна рівня продажу окремих категорій товарів – гігієнічні товари, основні харчові продукти (сухі), тренажери (наприклад, гантелі, бігові дороги, мати) – продажі цих категорій збільшилися в кілька разів. З іншого боку, валізи та сумки, фотоапарати, аксесуари для командних видів спорту, рухомі ігри, а також аксесуари та товари з категорії «відпустка» належать до групи зі значущим зниженням продажів [25].

У постковідний період бізнес-ландшафт зіткнеться з великою невизначеністю. Зміна бізнес-клімату та ризику, які ці тенденції накладають на активи та ринки, - одна з найбільших проблем, з якими стикаються сьогодні керівники компаній та інші лідери. Необхідність пошуку додаткових економічних потенціалів включає розуміння як фізичних ризиків, так і перехідних ризиків, що виникають в результаті нормативно-правової, соціальної та ринкової реакції на поточні зміни бізнес-середовища [26].

Згідно з економічними прогнозами, криза, спричинена коронавірусом, призведе до значного глобального спаду. Деякі коментатори стверджують, що підприємства, закриті більше трьох місяців, можуть втратити свою значущість для споживачів і важко зможуть знову відкритися після кризи. На франчайзингу це позначиться по-різному. Продаж може знизитися, особливо якщо ви працюєте у сфері готельного бізнесу або роздрібною торгівлі, що не відноситься до основних видів діяльності. Може постраждати ваш ланцюжок поставок,

особливо якщо ви постачаєте продукцію з країн, які закрили свої кордони або знаходяться серед тих, хто найбільше постраждав від кризи, таких як Китай та Італія. Деякі франчайзі попросили надати їм канікули з виплати роялті, щоб допомогти своєму бізнесу. Інші можуть спробувати використати форс-мажорні обставини у договорі франшизи для припинення відносин. Споживчий попит зміщується від роздрібною торгівлі для відпочинку до панічним покупкам продуктів харчування та продовольчих товарів. Ланцюжки поставок відчують стрес, а деякі моделі доставки, за повідомленнями, зазнають краху. У деяких частинах галузі з'явилися обнадійливі повідомлення про прояв духу спільноти: укладаються угоди про відпустку роялті та режим очікування, але це не загальне явище. Хоча хотілося б сподіватися, що франчайзери та франчайзі можуть розраховувати на спільні рішення у цей кризовий час, необхідно бути реалістами та готуватися до гіршого. Тому вам необхідно знати свої юридичні права та обов'язки [27].

Більшість франчайзингових угод містять так зване застереження про форс-мажору, яке звільняє від виконання договірних зобов'язань за обставин, коли виконання договору стало неможливим. У більшості випадків виконання зобов'язань припиняється до вирішення форс-мажорних обставин, але в деяких випадках може виникнути право на розірвання договору, якщо надзвичайна ситуація продовжується протягом тривалого періоду часу, як правило, від 6 до 18 місяців. Деякі форс-мажорні застереження вимагають, щоб сторони спочатку зробили розумні кроки для збереження свого бізнесу. У контексті поточної пандемії COVID-19 розумні кроки можуть включати: прийняття запропонованих директив про соціальну дистанційність та карантин, посилення протоколів з охорони здоров'я, безпеки та санітарії та зміну моделей штатного розкладу. Що є розумним у тих чи інших обставинах, залежить від конкретних фактів і може змінюватися час від часу і з кожним днем у міру розвитку форс-мажорних обставин. Також може знадобитися довести зусилля щодо зменшення збитків. Це може бути особливо застосовним до тих угод, виконання яких неможливе лише

частково, наприклад, до франшиз ресторанів, яким було наказано закрити двері для відвідувачів, але дозволено продовжувати пропонувати послуги самовивезення та доставки. У таких обставинах здатність франчайзі виконувати свої зобов'язання, безумовно, була порушена, але вони не були унеможливлені, що потенційно виключає можливість застосування захисту від форс-мажорних обставин [28].

Ланцюжок постачання знаходиться під тиском. Це впливає не лише на харчову промисловість, а й на інші галузі. Багато франчайзерів по всьому світу звертаються до своїх постачальників, щоб дізнатися, чи не буде постачання затримано або скасовано. Підприємцю необхідно знати, чи є у нього юридичне право скасувати замовлення, які були розміщені на поставки, які більше не потрібні, наприклад, тому що бізнес франчайзі був повністю або частково закритий через урядове закриття, комендантську годину або інші обмеження. Юридичні права та засоби захисту залежатимуть від договору, проте в умовах, коли всі змушені переосмислювати та перекалібрувати свій бізнес. Франчайзерам, які зарекомендували себе як основний постачальник франчайзингової мережі, можливо, доведеться вжити заходів щодо залучення альтернативних постачальників для підтримки мережі. Можливо, виникне необхідність розглянути питання про дозвіл місцевих постачальників або альтернативних постачальників на проміжний період, доки діючий ланцюжок поставок перебуває під тиском. Франчайзери, як правило, мають більш сильну переговорну силу, ніж окремі франчайзі, коли йдеться про укладання угод про припинення поставок або надання статусу привілейованого клієнта своїм основним або кращим постачальникам. Стандарти якості, звичайно, не повинні постраждати від таких заходів. Перегляд основного асортименту продукції та меню з метою зробити пріоритетними рецепти з інгредієнтами місцевого походження, продукти з більш тривалим терміном зберігання та, можливо, перехід на модель оплати післяплатою (C.O.D.) можуть бути іншими способами збереження бізнесу.

Уряди багатьох країн світу ухвалюють закони, спрямовані на допомогу малому бізнесу. Це стосується як податкових пільг, так і скасування сплати ПДВ та податку на майно. Є також пропозиції щодо тимчасового звільнення від обов'язку сплачувати орендну плату та різні пакети субсидування зайнятості. Наприклад, у Великій Британії уряд субсидує заробітну плату працівників, які не були звільнені, до 2500 фунтів стерлінгів на місяць, щоб стимулювати роботодавців не скорочувати персонал. Аналогічно в Канаді федеральний уряд оголосив про субсидування заробітної плати до 75% для працівників малого та середнього бізнесу та залучив банки до надання безвідсоткових кредитів на певний період часу [29].

Галузеві групи самопомоги формуються повсюдно. Франчайзери повинні брати участь у них або, принаймні, знати, які групи можуть принести користь їхнім системам, та надавати ці ресурси та інформацію своїм франчайзі. Аналогічним чином, багато орендодавців ведуть переговори з орендарями та кредиторами щодо укладання угод про зупинення робіт та зниження орендної плати. По можливості, франчайзери повинні приєднатися до цих переговорів або очолити їх, щоб підтримати майбутнє фінансове здоров'я своїх систем та використати можливість продемонструвати лідерство та підтримку своїх франчайзі.

Франчайзери також переглядають і, по можливості, переукладають існуючі угоди про постачання, домовляються про тимчасові угоди та відкривають нові канали постачання та розподілу. Франчайзери, які, можливо, заздалегідь відмовилися, відклали або скоротили виплати роялті та рекламного фонду, можуть виявитися як ніколи залежними від доходів від товарно-матеріальних запасів, отриманих внаслідок закупівлі продукції з ланцюжка постачання та відповідних знижок від сторонніх постачальників. Без доходів франчайзери не зможуть впроваджувати інновації у систему та підтримувати франчайзі [30]. Необхідно знайти баланс, який дозволить франчайзерам та франчайзі пережити цю кризу .

Якщо франчайзі посилаються на форс-мажорні обставини або заявляють про порушення умов договору на підтримку дострокового розірвання та/або для отримання звільнення від зобов'язань щодо оплати за договором франшизи, франчайзери повинні бути готові до дій у відповідь. Деякі франчайзери можуть ухвалити рішення про розірвання договору, проте більшість із них прагнуть працювати зі своїми франчайзі над пошуком компромісу чи проміжного рішення.

Щоб пом'якшити втрати та підтримати свої системи, багато франчайзерів активно розробляють рішення та звертаються до своїх франчайзі з програмами екстреної та тимчасової допомоги, щоб запобігти передчасному припиненню діяльності та краху системи. Тимчасові заходи можуть включати: переговори з орендодавцями по всій системі про зупинення діяльності, запровадження пільг з роялті, пільг з рекламних зборів, субсидій на інвентар, полегшення доступу до державних субсидій та інші заходи, що допомагають франчайзі залишатися відкритими в тій чи іншій якості або бути готовими до повторного відкриття після отримання дозволу на це.

За будь-яких обставин цей час для лідерства, рішучих дій та співпраці. Від того, як сторони відреагують і підтримають один одного в цей безпрецедентний період кризи, залежатиме майбутній характер та успіх.

РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ
СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ
«МАКДОНАЛЬДС ЮКРЕЙН ЛТД»

2.1 Фінансово-економічні показники діяльності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдс Юкрейн ЛТД»

Підприємство з іноземними інвестиціями «МакДональдз Юкрейн Лтд» (надалі іменується як «Підприємство») було зареєстроване 05 грудня 1995 року за Законодавством України. Юридична адреса Підприємства: 02140, Україна, вулиця, Михайла Гришка, 7, м. Київ.

Засновниками (учасниками) Підприємства є:

– компанія «GLOBAL RESTAURANT OPERATIONS OF IRELAND LIMITED», яка створена і діє відповідно до законодавства Ірландії (0,025% статутного капіталу);

– компанія «GOLDEN ARCHES EUROPIAN HOLDINGS B.V.», яка створена і діє відповідно до законодавства Нідерландів (99,975% статутного капіталу).

Головними видами діяльності є:

– 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (основний);

– 10.52 Виробництво морозива;

– 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;

– 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

– 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

– 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

– 85.32 Професійно-технічна освіта.

Ведення бухгалтерського обліку господарських операцій Підприємства здійснюється в обліковій системі MSIS (IBM Database: McDonald's Shared International Systems).

Підприємство належним чином отримує наступну дозвільну документацію – дозволи, пов'язані з розміщенням реклами.

Підприємству та його афіліатам належать наступні торгові знаки: Big Mac, Happy Meal, McChicken, Chicken McNuggets, McNuggets, McDonald's, McDonald's McCola, McFlurry, McDrive, McCafe, Big Mac, Hamburger patch & Design, McExpress, McChicken, Chicken, McNuggets, McNuggets та багато інших.

Для забезпечення подальшого успішного розвитку компанії необхідний постійний аналіз — оцінка ефективності діяльності компанії, комплексні дослідження ринків, аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища. Економічний аналіз — це аналіз економічної складової маркетингової діяльності, що забезпечує найвище інформування (у вигляді висновків, висновків, рекомендацій) про формування та використання маркетингових ресурсів, процесів і результатів, а також їх причинно-наслідкових зв'язків і залежностей. Економічний аналіз передбачає визначення та дослідження динаміки змін наступних головних фінансових показників:

- виторг від продажу товарів (продукції, робіт, послуг);
- прибутку від продажів, валового прибутку та чистого прибутку;
- рентабельності продажів та рентабельності підприємства;
- продуктивність праці.

Підприємство може оцінюватись як таке, що динамічно розвивається, якщо виконується «золоте правило економіки»:

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > 100\% \text{ (2.1),}$$

де Тп — темп зростання прибутку, %;

Тв — темп зростання виручки від продажу товарів (продукції, робіт, послуг), %;

Та — темп зростання активів, %.

Результати фінансово-господарської діяльності компанії «Макдональдс Юкрейн ЛТД» за 2018-2020 рр. представлені в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

**Результати фінансово-господарської діяльності компанії
«Макдональдс Юкрейн ЛТД» за 2018-2020 рр. ***

Показники	Рік			Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6
1. Виторг від реалізації, тис. грн.	14547,0	19043,0	32898,0	30,9	72,8
2. Собівартість продажів, тис. грн.	6356,0	8431,0	13055,6	32,6	54,9
3. Валовий прибуток:					
- сума, тис. грн.	8191,0	10612,0	19842,4	29,6	86,9
- у % до виторгу	56,3	55,7	60,3	98,9	8,2
4. Доходи від участі в інших організаціях, тис. грн.	-	-	-	-	-
5. Інші доходи, тис. грн.	12,0	67,0	122,0	458,3	82,1
6. Інші витрати, тис. грн.	4749,0	6122,0	6900,0	28,9	12,7
7. Прибуток (збиток) від продажів:					
- сума, тис. грн.	3442,0	4502,0	12942,4	30,8	187,5
- рентабельність продажів, %	23,7	23,6	39,3	-0,1	66,4

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
8. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	23	40	46	73,9	15,0
9. Продуктивність праці одного середньооблікового працівника, тис. грн/ люд.	632,5	476,1	715,2	-24,7	50,2
10. Прибуток (збиток) до оподаткування:					
- сума, тис. грн.	3454,0	4569,0	13064,4	32,2	185,9
- рентабельність підприємства, %	19,5	19,7	32,6	1,0	65,5

* Розроблено автором на основі [10-13].

Згідно з даними таблиці 2.1 бачимо, що за досліджуваний період все комунікативні, фінансово-економічні та ринкові показники мають абсолютний приріст, крім рентабельності продажів, рентабельності підприємства і продуктивності праці на одного працівника в період 2017-2018 рр., що пов'язано з активним розширенням мережі й наявністю великого питомої ваги інвестиційних витрат в даний період. Розглядаючи показники динаміки фінансово-економічних показників за останні 3 роки діяльності, можна сказати про динамічний розвиток даного підприємства (рис.2.1).

За представленими показниками темпів зростання видно, що темпи зростання з 2018 по 2019 рік показують досить різкий стрибок, що пояснюється екстенсивним розвитком підприємства в зазначеному періоді. Зниження показників праці у 2018 році пояснюється збільшенням працівників підприємства, що було необхідним для на подальшого розширення діяльності компанії. При цьому рентабельність підприємства залишалась у позитивній динаміці — 19,5% у 2017 році, 19,7% у 2018 та 32,6% у 2019.

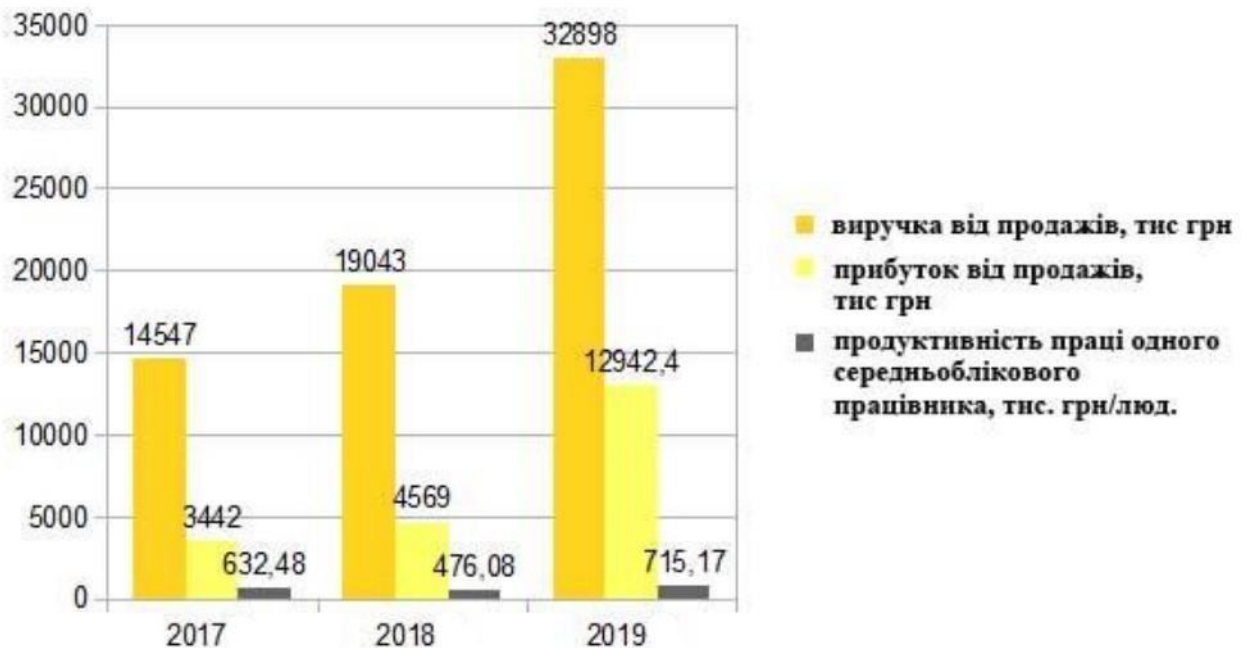


Рис. 2.1. Динаміка фінансово-економічних показників за 2017-2019 рр.*

* Зображено автором на підставі даних табл. 2.1.

Для оцінювання кон'юнктурних факторів та прогнозування їх вплив на розвиток товарного ринку, на якому працює підприємство використовували експрес-аналіз за методикою М.Портера (додаток А). Результати аналізу у зведеному вигляді та розроблені напрямки робіт представлені в таблиці 2.3.

При створенні конкурентної стратегії, ці показники необхідно брати до уваги для розробки заходів мінімізації їх впливів, і надалі враховувати при прийнятті важливих управлінських рішень. На основі отриманих даних потрібно визначити місію фірми, її стратегічні й тактичні цілі та розробляти (коригувати) маркетингову стратегію, складати плани товарної, збутової, цінової та комунікаційної політики.

Таблиця 2.3

Результати експрес-аналізу за методикою М. Портера *

Параметр	Значення	Опис
Загроза з боку товарів-замінників	Високий	Компанія не володіє унікальною пропозицією на ринку, аналогів якої не існує
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	Ринок компанії є висококонкурентним і перспективним. Відсутня можливість повного порівняння продуктів різних фірм. Є обмеження в підвищенні ціни
Загрози з боку нових гравців	Високий	Великий ризик входу нових гравців. Нові підприємства з'являються постійно через високу привабливість ринкового сегменту та досить низький рівень початкових інвестицій.
Загроза втрати постійних клієнтів	Високий	Портфель клієнтів володіє високими ризиками. Існування менш якісних, але більш економних пропозицій. Незадоволеність поточним рівнем послуг за окремими напрямками.
Загроза нестабільності постачальників	Низький	Стабільність з боку постачальників

* Складено автором на підставі власного аналізу (форма у додатку А).

Проаналізуємо цінову і збутову політику компанії з точки зору просування послуг. Для формування цін на послуги в компанії використовується витратний метод ціноутворення, при якому враховується повна собівартість послуг і необхідний рівень рентабельності. В цей час необхідний рівень рентабельності

дорівнює 35%. Показники вартості послуг компанії та структура витрат підприємства за 2017 — 2019 роки представлені в таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

Показники вартості послуг та структура витрат за 2018-2020 рр. *

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1. Повна собівартість, тис. грн	11105,0	14541,0	19955,6	30,9	37,2
- матеріальні витрати, тис. грн	1221,0	1624,0	1890,0	33,0	16,4
- заробітна плата, тис. грн	3886,4	4492,4	7662,3	15,6	70,6
- страхові внески, тис. грн	1010,4	1738,2	2605,2	72,0	49,9
- комунальні послуги, тис. грн	238,2	576,4	898,1	142,0	55,8
- інші витрати, тис. грн	4749,0	6110,0	6900,0	28,7	12,9
2. Рівень торгової надбавки, %	31,0	31,0	64,9	0,0	109,4
3. Ціна на послуги, тис. грн	14547,0	19043,0	32898,0	30,9	72,8
4. Середня кількість клієнтів, чол.	6612	7324	8891	10,8	21,4
5. Середня ціна на одного клієнта, тис. грн	2,2	2,6	3,7	18,2	42,3

*Складено автором на підставі внутрішньої документації підприємства.

Виходячи з даних таблиці 2.2 можемо констатувати загальне зростання цін на послуги компанії на рівні 126 % за 2017-2019 роки, яке зумовлено зростанням собівартості продажів у 2018 році на 32,65%, у 2019 р. на 54,85%. При цьому констатуємо збільшення повної собівартості у 2018 році на 30,94%, у 2019 році на 37,24% і збільшення рівня торговельної надбавки на 109,35% у 2019 році внаслідок, в першу чергу зростання заробітної плати, страхових

внесків та комунальних послуг в період 2018-2019 рік. Витратний метод ціноутворення, який застосовує підприємство має свої переваги, оскільки враховує структуру витрат в цілому, але основним недоліком цього методу можна назвати відсутність врахування споживчого попиту на послуги компанії при розрахунках.

2.2. Аналіз франчайзингової стратегії розвитку підприємства

Основною перевагою «швидкого» харчування є його доступність і наближеність до великих потоків потенційних покупців. Точки продажу розташовуються в найзручніших місцях міста: на перетині транспортних та пішохідних потоків, поблизу входів у метро. Бажаючим перекусити не доведеться витратити час на пошук – у 40% випадків купівля в кіосках вуличного харчування відбувається поряд з місцем роботи/навчання, а в 38% – прямо по дорозі.

Інтенсивний розвиток в сучасних умовах такого сегменту ринку громадського харчування, як фаст-фуд помітно неозброєним оком. Річний приріст даного сектору, як переконують спеціалісти, вже протягом декількох років складає не менше 25% [43]. Фаст-фуд стає все більш затребуваним: коли раніше основна маса споживачів у свій обідній час на роботі віддавала перевагу домашнім бутербродам і чомусь подібному, то нині популярності набула їжа, котра купується спеціально для обіду.

Одночасно, зростає кількість точок продажу фаст-фуду, розширюється меню, з'являється все більше видів страв, котрі розраховані на споживачів з незначним рівнем доходів. Основні концептуальні бренди згруповані за реалізованим товарним групам: гамбургери, піца, курятина, біфштекси, блюда з морепродуктів, страви національної кухні.

Підприємства швидкого харчування зіштовхуються з потребою відстеження особливостей споживчої поведінки. Сьогодні спостерігається значне зростання кількості підприємств швидкого обслуговування, отже, зростає рівень конкуренції. Впроваджуються інновації та інформаційні технології, а це в свою чергу ще більше ускладнює форми ведення конкурентної боротьби. Відбуваються постійні якісні зміни переваг клієнтів, що значно диференціюються в різних споживчих сегментах. У результаті у країні, насамперед у великих містах, почав формуватися відносно новий для України ринок швидкого харчування, що включає різні організаційні форми і типи підприємств. Разом про те рівень розвитку швидкого харчування в Україні до сьогодні істотно відстає від розвинутих країн. При цьому підприємства, що працюють у сфері швидкого харчування, в основному копіюють зарубіжний досвід, не враховуючи національних особливостей, традицій і смаків.

Найбільш успішні на ринку підприємства мають постійних клієнтів, клієнти котрих будуть вибирати їх серед своїх конкурентів у будь-якому випадку. Тим часом, ці організації занадто добре знають, що кожен клієнт має значення, і тому роблять все можливе, щоб утримувати його. Чим більше ви взаємодієте з клієнтами, тим легше та простіше визначити, що потрібно зробити, щоб отримати найкращий результат.

Клієнти завжди повертаються, якщо вони задоволені якістю продукту, і вони стають його прибічниками. Кожен покупець очікує продукцію найвищої якості, і якщо компанія надає активну працю, доцільно підтримувати постійні послуги і постійно покращувати стандарти. У цих умовах клієнти будуть довіряти сервісу компанії.

На сьогодні лідерами на вітчизняному ринку фаст-фуд є «McDonald's» (8 жовтня 2021 року був відкритий 109-й ресторан на Бориспільській трасі — це перший ресторан, розташований безпосередньо на автомагістралі) і «Kentucky Fried Chicken» (1 січня 2022 року в Кременчузі відкрився 46-й український ресторан мережі) [47]. Тому доцільним буде провести порівняння маркетингових

стратегій саме цих двох провідних підприємств мережевого бізнесу на основі франчайзингу за наступними складовими конкурентної переваги:

- 1) вартість;
- 2) продукт;
- 3) реклама;
- 4) стратегія просування товарів та послуг.

З погляду ціни, обидві компанії пропонують конкурентоспроможні ціни. McDonald's пропонує широкий асортимент продуктів, а KFC – обмежене меню. Тому їх ціни є фіксованими. Розглянемо блюдо, яке є в обох компаніях, наприклад, картопля фрі. В McDonald's є маленькі, середні та великі порції за відповідними цінами. Це означає, що потреби кожного клієнта беруться до уваги. KFC у свою чергу пропонує тільки звичайні і великі порції, це означає, що покупець, який бажає придбати трохи картоплі фрі, повинен буде погодитися на звичайну порцію картоплі або взагалі відмовитися від неї. Ціноутворення націлене на те, що клієнту доведеться витратити більше, щоб отримати те, що він хоче, на відміну від McDonald's, де страви та ціни підбираються з урахуванням всіх потреб.

Другий приклад – страви з курки. Як і картопля фрі, McDonald's пропонує широкий вибір варіантів цієї улюбленої страви. Існує індивідуальна ціна, середня та за велику порцію. Залежно від переваг клієнтів ця страва доступна у всіх кількостях. Як це співвідноситься з KFC? У KFC пропонується та ж страва, але вибір обмежений, а вартість відносно вища. Обидві компанії пропонують конкурентні ціни як ринкову стратегію, при цьому McDonald's має більше шансів завоювати нових клієнтів, а також зберегти старих.

Цінова стратегія маркетингу використовується компанією McDonald's для збереження конкурентоспроможності на ринку. KFC використовує скімінг ринку (метод встановлення високої ціни на новий товар, потім зниження ціни з часом) для визначення вартості своєї продукції. Більшість продуктів KFC мають високу ціну і переважно орієнтовані на представників вищого середнього класу. Проте

компанія представляє також продукти харчування, ціни на які відносно низькі, щоб задовольнити потреби людей з нижчого і середнього класу. Ціни на продукти KFC завжди включають змінні та фіксовані витрати [37]. Компанія порівнює свою ціну з цінами конкурентів, серед яких McDonalds, перш ніж прийняти рішення про прийнятну ціну.

Оцінюючи дві компанії з урахуванням запропонованого продукту, слід враховувати різноманітність та кількість пунктів у меню, а також якість, яку кожна з них пропонує. З самого початку KFC обмежував асортимент, який, в першу чергу, зв'язаний зі смаженою куркою. Це є основним обмеженням у тому сенсі, що він не підходить для швидкого харчування в плані цілодобових потреб. Клієнт не може відвідати KFC вранці, коли він хоче поснідати або перекусити і о четвертій годині дня.

З іншого боку, McDonald's суттєво урізноманітнив своє меню, щоб задовольнити своїх клієнтів. Він пропонує страви в залежності від місця розташування і вподобань людей, які проживають поруч. Приміром, м'ясні бургери можуть підійти любителям м'яса, а як щодо вегетаріанців, які люблять гамбургери? Такі люди знайдуть і для себе їжу в McDonald's, тому що компанія пропонує гамбургери з картопляним пюре. McDonald's виходить за рамки звичайних страв і його меню повно подібних сюрпризів.

Маркетингова стратегія McDonald's намагається інтегрувати елементи креативності та унікальності у своїй друкованій та медійній рекламі, витрачаючи на неї значні кошти. Проте величезні витрати на рекламу не змогли забезпечити зростання прибутку для McDonald's, тоді як прибуток інших мереж швидкого харчування зростав навіть із невеликою часткою рекламного бюджету McDonald's. Пояснення такої ситуації – у наявності складних проблем, пов'язаних з брендом McDonald's, таких як надмірно нездорова їжа, і цю проблему важко вирішити за допомогою реклами в друкованих виданнях.

KFC використовує рекламні нагадування для інформування споживачів про різні продукти, які вони пропонують на ринку, щоб стимулювати повторну

покупку. До початку пандемії коронавірусу компанія використовувала слоган «Finger Lickin' Good» («Так смачно, що пальчики оближеш») для просування своєї продукції у різних сегментах ринку. Це була реклама, котра використовувалася, щоб нагадати споживачам про свій попередній досвід роботи з продуктами і спонукати робити повторні покупки. Компанія також використовує спонсорство як рекламну стратегію для підвищення іміджу свого бренду на ринку.

Однією з основних сильних сторін в операціях, прийнятих у McDonalds, є їхня місія, котра підкреслює кожен аспект їх діяльності в харчовій промисловості. Такі слова, як «бути кращими», чітко позначають зобов'язання, котрі корпорація визначила як цільові показники і стандарти щодо якості та цінності товарів та послуг.

У McDonalds найбільш яскравою особливістю маркетингових операцій є ідеальна ідентифікація балансу необхідних інструментів операцій, який повинен використовувати будь-який успішний бізнес. Визначене маркетингове поєднання формує фундаментальний план операцій, щоб охопити якість у кожному секторі своїх послуг. По-перше, портфель продуктів у McDonalds вміло обробляється на користь його маркетингової стратегії. Чітка розробка продукту є основою діяльності корпорації, що дозволило їй тісно співпрацювати з відповідним ринком. Упаковка харчових продуктів вимагає унікального процесу, який компанія змогла виконати, тим самим забезпечуючи успіх у своїй діяльності. Можна сказати, що аспекти брендингу в маркетинговій стратегії з високим рівнем довіри є найважливішим інструментом створення безцінного нематеріального активу в лояльності клієнтів.

Постійне дослідження ринку дозволило компанії ідентифікувати себе з урахуванням різного споживчого поведінки на ринку, які визначалися різноманітністю способу життя. Завдяки такому соціальному дослідженню споживчої поведінки, маркетинг в McDonalds був сконцентрований на молодь, а також на сім'ю як найбільш сприйнятливих на ринках. Перетворення сегментації

ринку на конкурентне перевагу дозволило McDonalds зайняти стратегічну ринкову позицію, залучивши дітей і батьків як споживачів. Для збереження цієї переваги корпорація працює над задоволенням потреб споживачів. По-перше, батьки відвідують ресторани, щоб переконатися, що їхні діти користуються кращими послугами. По-друге, дітям подобається відвідувати ресторани McDonalds, тому що вони задовольняють найрізноманітніші свої смакові вподобання. По-третє, звичайні споживачі насолоджуються якісним та швидким обслуговуванням в McDonalds, тим самим економлячи свій час. Нарешті, підлітки вважають, що економне меню та доступ до інтернет у ресторанах вигідні з погляду вартості та привабливості.

Отож, до сильних сторін McDonalds належать унікально сильний імідж бренду, точне дослідження ринку, якісний сервіс та продукти. Компанія здатна забезпечити сильну присутність на ринку там, де це важко іншим гравцям. Слабкі сторони, а також загрози: зіткнення з конкуренцією через відносно пізній вихід на ринок у порівнянні з деякими великими конкурентами, а також відсутність інноваційних традицій у її відділеннях, створюють проблему, яку корпорація завжди повинна пом'якшувати у своїх стратегіях. McDonalds забезпечив, щоб у логістиці постачання переважно використовувалися маркетингові посередники у вигляді фірмових ресторанів McDonalds. Ця єдність допомогла керівництву корпорації вести моніторинг реалізації своєї місії за допомогою позначених цілей маркетингу як потужного інструменту успіху.

KFC продає свою продукцію за вищою ціною в розвинених країнах у порівнянні з країнами, що розвиваються. Більшість людей у розвинених країнах насолоджуються розкішшю в порівнянні з тими, хто приїжджає з країн, що розвиваються. Це дозволяє фірмі створювати вартість своєї продукції, задовольняючи потреби людей з низьким і високим доходом. KFC пропонує такий же тип курки та інші види продуктів, але зазвичай він адаптується до потреб різних сегментів ринку.

KFC пропонує продукти, які задовольняють потреби клієнтів на всіх етапах

їх життєвого циклу. Вони пропонують продукти, які відповідають потребам дітей, молоді та людей похилого віку. Це дозволило KFC звернутися до всіх людей незалежно від віку. Таким чином, компанія змогла збільшити свою частку на ринку, задовольняючи потреби своїх клієнтів у потрібний час і в потрібному місці. З іншого боку, клієнти також ідентифікують себе з брендом компанії. Вони стали вірними KFC, оскільки їхні потреби задовольняються кожному етапі їх життєвого циклу. KFC надає продукти, які відповідають потребам та бажанням людей як вищого, так і соціального класу. Крім того, він ввів економічні продукти харчування, щоб задовольнити потреби споживачів нижчого класу. Це дозволяє клієнтам з усіх соціальних класів знайти продукти, які необхідні їм, в одному місці.

Проведений маркетинговий аналіз дозволяє зробити наступні висновки:

1. В нових економічних умовах, зокрема під час глобальної фінансово-економічної кризи, роль комплексу маркетингу, як стратегічного інструменту, значно зростає, і вміння підприємств мережевого бізнесу відповідати на виклики ринку дозволяє їм стабільно та ефективно розвиватися.

2. Слід зазначити, що підприємства швидкого харчування зі сформованим брендом мають у штаті професійних маркетологів, що реалізують у повному обсязі комплекс маркетингу як сукупність цінової, товарної, рекламної та збутової політик. Тут існують спеціальні маркетингові підрозділи в структурах управління мережами, поширене обов'язкове виконання ряду маркетингових функцій на кожному підприємстві мережі. Істотними є витрати на маркетингові дослідження, просування послуг і брендинг.

3. Ринок швидкого харчування в середньо-строковій перспективі продовжуватиме зростати. Зі збільшенням кількості закладів зростуть і вимоги відвідувачів. Разом з цим загострюватиметься конкуренція, яка з одного боку вимагає зниження витрат, а з іншого цілеспрямовану стратегію завоювання ринку, спрямовану на залучення/утримання споживачів та розвиток марки.

2.3 Оцінка ефективності використання підприємствами мережевого бізнесу на основі франчайзингу

Для проведення оцінки ефективності франчайзингу McDonald's варто звернути увагу на умови роботи даної компанії на ринку швидкого харчування. Для свого успішного функціонування у сегменті «фаст-фуд» зокрема і ресторанній індустрії в цілому McDonald's покладається на стратегією розвитку, основою котрої вважається ретельний аналіз зовнішнього середовища та становище компанії в ній.

Структура зовнішнього середовища включає в себе макросередовище (уряд, соціально-демографічні умови, НТП, економічні та природні фактори) і, відповідно, мікросередовище (покупці, постачальники, кредитори та конкуренти).

Як показує аналіз даних, найбільше на McDonald's та ресторанну галузь загалом впливають технологічні, економічні та економічні чинники. При цьому вагомий позитивний вплив здійснює потенційна можливість розширення виробничих потужностей, застосування новітніх технологій, розвиток конкурентних технологій, висока інноваційна діяльність та інше.

Щодо політико-правових факторів, то до останнього часу вони мали незначний негативний вплив. Соціально-культурні (демографічні) та технологічні фактори характеризуються позитивним впливом, оскільки населення загалом цікавиться новинками, особливо на першому етапі їх виведення на ринок.

Для адекватної оцінки ефективності франчайзингової діяльності підприємств мережевого бізнесу варто провести оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, котрий передбачає виявлення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації з

наступним їх поділом на чотири основні категорії: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats).

Факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу, тобто тим, на що сам об'єкт здатний вплинути, вважаються сильні (S) і слабкі (W) сторони. Факторами зовнішнього середовища, або ж такими, котрі здатні впливати на об'єкт ззовні та при цьому не контролюється об'єктом, є можливості (O) та загрози (T), які можна унаочнити за допомогою наведених у таблиці 2.5 даних:

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз McDonald's, Україна *

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Диверсифіковані джерела доходу Відомий бренд, репутація, імідж Якість продукції за помірних цін Професійний персонал Використання інновацій Ефективні маркетингові стратегії	Поява товарів-аналогів Жорстка конкуренція і втрата клієнтів Високий рівень плинності кадрів Невдоволення франчайзерів Значні витрати на збут, управління Брак вільних коштів для розвитку Нездоровий вид харчування
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Зростання індустрії фаст фуд Глобалізація і потенціал інтеграції Розмаїття смаків та потреб клієнтів Розвиток новітніх технологій	Велика кількість представлених на ринку серйозних конкурентів «Чорні лебеді» (пандемія, війна) Економічний спад

* Розроблено автором на підставі [24].

Дещо детальніше зупинимося на змісті таблиці та розшифруємо значення її рядків. Зокрема те, що стосується сильних сторін:

– диверсифікація (різноманіття) джерел доходу передбачає те, що на

противагу від своїх безпосередніх конкурентів McDonald's не розраховує виключно лише на одне головне джерело доходу, оскільки фінансові потоки надходять з різноманітних регіонів та держав;

- відомий бренд, репутація, імідж – бренд McDonald's вважається одним з найбільших дорожчих у світі, здобута відмінна репутація дозволяє зберігати постійно збільшувати кількість постійних клієнтів;

- якість продукції гарантується всесвітньовідомим брендом, при цьому клієнт може підібрати ціновий діапазон саме виходячи зі своєї купівельної спроможності;

- використання інновацій передбачає залучення новітніх технологій для обслуговування клієнтів. Подібні нововведення дозволяють значно ефективніше проводити обслуговування клієнтів, скорочуючи кількість часу між здійсненням замовлення, його збором та наступною видачею;

- професійність персоналу гарантується проведенням процесу постійного повноцінного навчання, працівники забезпечені можливістю підвищити кваліфікацію завдяки тренінгам;

- ефективність маркетингових стратегій обіцяє символ мережі ресторанів McDonald's, яким є Рональд Макдональд, котрого знають у кожному куточку світу. Цей вдалий маркетинговий хід забезпечує значний успіх мережі у всіх куточках світу.

Слабкими сторонами McDonald's, на котрі потрібно звернути особливо пильну уваги, є наступні:

- конкуренти вже вивели на ринок значний асортимент товарів-замінників у широкому ціновому діапазоні;

- жорстка конкуренція у цій частині ринку провокує втрату постійну клієнтів;

- незважаючи на наявність значної чисельності висококваліфікованих працівників та професійних менеджерів, триває перманентний процес їх оновлення, плінність кадрів залишається у край високою, зокрема спровоковану

низьким рівне оплати праці;

– незадоволені вимоги франчайзерів, постійне розширення мережі призводить до зростання плати за користування брендом, що, в свою чергу, спонукає франчайзерів залишати цю сферу бізнесу;

– суттєві постійні витрати на збут та управління, що призводить до зниження норми прибутку та вимивання оборотних коштів;

– попередній фактор також спричиняє дефіцит грошових ресурсів, котрі могли б забезпечити сталий розвиток та агресивне розширення мережі;

– традиційно усі страви з меню є висококалорійними, а їх часте вживання у значній мірі збільшує у постійних клієнтів ризик ожиріння.

Головними можливостями зовнішнього середовища, котрі варто було б використати McDonald's для подальшого розвитку, є:

– глобальний розвиток індустрії швидкого харчування, адже у сучасному світі значно виросла частка людей, котрі віддають щоденному харчуванню фаст-фудом;

– та ж сама глобалізація дає чудову можливість нарощувати експансію у все нові країни та регіони, інтегруватися в раніше закриті для компанії ринкові ніші;

– смаки та потреби клієнтів змінюються, стають різноманітнішими, своєчасне реагування на нові запити і використання даного потенціалу розвитку дозволяє залучити до своєї орбіти нових споживачів;

– розробка нових продуктів (здорових десертів, дієтичних напоїв, вегетаріанських гамбургерів) з використанням останніх здобутків науки та техніки може змінити на краще репутацію McDonald's, як виробника шкідливої для здоров'я їжі.

Загрозами зовнішнього середовища, на котрі потрібно особливо звернути увагу компанії та враховувати при створенні і реалізації стратегії розвитку:

– значна кількість конкурентів, паралельно до стабільної експансії на

ринку уже досвідчених його гравців (KFC, Burger King та інших), постійно відбувається поява агресивних амбітних новачків;

– поява різноманітних негативних обставин з глобальним впливом на світову економіку, як то пандемія коронавірусу чи військове вторгнення Росії в Україну провокує суттєве зменшення попиту на послуги компанії або й взагалі повний вихід з окремих національних ринків;

– світова економічна рецесія або падіння глобальної економіки також здатні серйозно негативно вплинути на «самопочуття» ринку швидкого харчування, оскільки відбудеться суттєвий секвестр бюджетів на розвиток через скорочення загальної кількості відвідувачів та виручки.

Отже, аналіз отриманих даних демонструє, що найбільший вплив на McDonald's зокрема та ринок фаст-фуду загалом мають економічні та технологічні чинники. До останніх факторів відносяться можливість розвитку та вдосконалення виробничих потужностей, запровадження інноваційних технологій, ноу-хау тощо. В останній час суттєво зріс негативний вплив політико-правових чинників. Демографічні та соціо-культурні фактори, навпаки, позитивно впливають на ефективність ведення бізнесу, оскільки споживачі демонструють підвищену цікавість новинками та зацікавленість продуктами, розроблених із застосуванням інновацій.

Щоб оцінити ефективність проекту здійснимо аналіз діяльності McDonald's (Україна) в невеликому обласному центрі, наприклад, місті Луцьк. Заклад почав працювати там у вересні 2021 року. Для здійснення розрахунків візьмемо наступні показники: – середньоденна кількість клієнтів – 850 осіб; – середня кількість днів у місяці 20,6; – клієнтів за календарний рік – 310 250 осіб. У випадку здійснення реального бізнес-планування оцінка, проведена на основі припущень може привести до отримання розрахунків, котрі не 50 об'єктивно відобразатимуть реальний стан речей, тому доцільніше формувати подібну оцінку на базі професійних досліджень у конкретних регіонах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Параметри для розрахунку економічної ефективності проекту *

Показники	Значення	Одиниці вимірювання
Середній чек	200	грн
Собівартість продукції	50	грн
Кількість клієнтів	310 250	осіб за рік
Оренда, комунальні витрати	128 000	Грн/місяць
Штат співробітників	32	осіб
Зарплатня робітника, сер.	19 050	грн/місяць
Витрати на франшизу	45 000	доларів США (разово)
Курс долара США	35	грн за долар США
Роялті McDonald's	12,5	% від виручки
Рекламні відрахування	4	% від виручки
Плата за участь в системі McDonald's	5	% від виручки
Витрати на обладнання, меблі, посуд	1 605	тисяч грн
Ставка по кредиту	14	% річних
Кредит (початкова сума інвестицій на франшизу, обладнання, меблі, посуд)	3 483	тисяч грн

* Складено автором.

Середній чек надалі буде взятий до уваги під час розрахунку порогового показника нульового рівня збитковості. Собівартість продукції на рівні 40% від виручки береться на основі припущення, а також на наявні дані ресторану. Сума кредиту 3,483 млн грн. включає в себе розмір інвестицій у проект (витрати на 51 купівлю обладнання та оплату праці персоналу), видатки на купівлю франшизи у розмірі 45 тисяч доларів США. Строк кредитування узгоджено з

банківською установою на 11 років. Загальний період проекту, згідно з умовами договору щодо покупки франшизи, запланований тривалістю у 12 років. Для розрахунку скористаємося показники економічної ефективності інвестиційного проекту. Строк окупності інвестицій (Payback Period, PP) – цей коефіцієнт демонструє період, за котрий початкові інвестиції (витрати) вернуться у інвестпроект. Економічний сенс цього показника у тому, щоб продемонструвати той термін, за котрий інвестор верне свій капітал (вкладення). Формула розрахунку строку окупності інвестиційного проекту наступна:

$$PP = \min n \left(\sum_{i=1}^n CF_i > IC = \frac{IC}{\sum_{i=1}^n CF_i} \right) \quad (2.2)$$

де: n – строк здійснення проекту в роках чи місяцях;

IC (*Invest Capital*) – інвестиційний капітал, первісні капіталовкладення інвестора;

CF (*Cash Flow*) – грошовий потік внаслідок здійснених інвестицій. Під цим терміном у формулі розуміється розмір чистого прибутку (Net Profit, NP).

Дисконтований строк окупності інвестицій (Discounted Payback Period, DPP) – демонструє період, протягом котрого початкові інвестиційні витрати буду компеновані інвестору. Формула розрахунку цього коефіцієнта повністю відповідає формулі оцінки строку окупності (2.1), утім ще застосовується дисконтування:

$$DPP = \min n \left(\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} > IC = \frac{IC}{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}} \right) \quad (2.3)$$

де: IC (*Invest Capital*) - інвестиційний капітал, початкові вкладення у

інвестиційний проект;

CF (*Cash Flow*) – грошовий потік внаслідок проведених інвестицій;

r – ставка (норма) дисконтування;

t – термін, протяго котрого відбувається оцінка грошового потоку.

Коефіцієнт рентабельності інвестпроекту (*Accounting Rate of Return, ARR, ROI*) – показник, який характеризує рівень прибутковості здійснених інвестицій без урахування норми дисконтування і обраховується за формулою:

$$ARR = \frac{CF_{\text{ср}}}{IC} \quad (2.4)$$

де: $CF_{\text{ср}}$ – середній чистий прибуток (грошовий потік) від інвестицій за період (рік, місяць,);

IC (*Invest Capital*) – інвестиційний капітал, стартові вкладення інвестиційни проект.

Індекс рівня доходності інвестицій вираховується за формулою:

$$PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC} \quad (2.5)$$

де: PI (*Profitability Index*) – індекс доходності інвестицій;

NPV (*Net Present Value*) – чистий доход з врахуванням дисконту; n – строк реалізації інвестиційного проекту (в роках, місяцях);

r – ставка дисконтування (%);

CF (*Cash Flow*) – грошовий потік;

IC (*Invest Capital*) – стартові фінансові вкладення інвестора у проект, інвестиційний капітал.

Чистий дисконтований дохід (Net Present Value, NPV) демонструє зміну грошових потоків і відображає різницю між видатками і дисконтованим доходом. Аналізуючи рівень чистого дисконтованого доходу можна обрати найбільш вигідний у інвестиційному плані проект. Формула чистого дисконтованого доходу буде мати наступний вигляд:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CF_0 \quad (2.6)$$

де: NPV – чистий дисконтований дохід інвестиційного проекту;

CF_t – грошовий потік за відрізок часу t ;

CF_0 – грошовий потік на старті інвестиційного проекту. Початковий грошовий потік рівний розміру інвестиційного капіталу ($CF_0 = IC$);

r – ставка дисконтування (у відсотках). Внутрішня норма прибутку (Internal Rate of Return, IRR) демонструє таку ставку дисконтування, за якої чистий дисконтований дохід дорівнює нулю.

Формула розрахунку внутрішньої норми прибутку буде мати вигляд:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - CF_0 \quad (2.7)$$

де: CF (*Cash Flow*) – грошовий потік після здійснення інвестицій;

IRR – внутрішня норма прибутку, у відсотках;

CF_0 – грошовий потік на старті інвестиційного проекту. Початковий грошовий потік рівний розміру інвестиційного капіталу ($CF_0 = IC$).

У табл. 2.5 продемонструємо результати проведених розрахунків по нашому інвестпроекту.

Таблиця 2.5

Дані після проведення розрахунку фінансово-економічних показників інвестпроекту McDonald's (Україна) у м. Луцьк *

Показник	Результати розрахунків
PP, років	4,567
DPP, років	10,771
ARR, ROI (%)	54,3
PI	3,331
NPV, грн	4498862,0
IRR, %	18

* Розроблено автором на основі даних компанії McDonald's (Україна)

Вище наведені аргументи підтверджують прибутковість інвестиційного проекту. Суттєвим аргументом проти може виступити досить значний строк окупності, який складає 10,771 років. На практиці цей період може виявитися навіть триваліший через невизначеність із такими допущенням, як динаміка відвідуваності, коливання собівартості продукції і рівня виручки разом із змінними витратами протягом тривалого періоду). Утім, запланований розмір позики у 3 483 000 грн. на одну точку здається цілком прийнятним. Залучення подібного джерела фінансування представниками малого та середнього бізнесу потенційно можливе у межах використання програм банківського кредитування, де заставою виступатиме наявна іпотека. Показники ефективності інвестпроекту: NPV дорівнює 4 498 862 грн., що 55 рахується прийнятним, IRR складає 18% при відсотковій ставці за кредитом 14%, PI дорівнює 3,331. Таким чином, інвестор поверне вкладені інвестиції у втричі більшому об'ємі, що демонструє високу ефективність реалізації даного інвестиційного проекту.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

3.1 Підприємницькі ризики та їх вплив на франчайзингову діяльність підприємства

В даний час франчайзинг є одним з основних каналів розповсюдження та інструментом розвитку бізнесу для багатьох фірм. Система франчайзингу – це один із способів стати співвласником малого або великого бізнесу для підприємців-початківців. На зростаючих ринках, таких як Україна, франшиза є найшвидшим методом навчання бізнес-навичок, необхідним для організації та ефективного бізнесу. Поринаючи в бізнес, підприємець-початківець стикається з непростим вибором: використовувати свої сили і йти своїм шляхом, або наслідувати приклад успішного підприємця, який вже зарекомендував себе на ринку. Перший спосіб ведення бізнесу, з одного боку сторони, що приваблює повною свободою дій, а з іншого - відштовхує потенційними ризиками зазнати банкрутства. Другий спосіб - франчайзинг - приваблює успішним прикладом та накопичений з часом досвід, налагоджену систему ведення бізнесу, однак, змушує діяти за заданим шаблоном і сковує ініціативу. Факт швидкого розповсюдження та швидкого розвитку франчайзингу є, по-перше, взаємовигідним як для франчайзера та франчайзі та, по-друге, до зниження базових податкових платежів. Орієнтація та націленість на результат франчайзингу на його учасників – фактори, що відрізняють його від інших бізнес-концепцій. Їх можна сформулювати одним загальним словом – система, яка передбачає наявність різних додаткових послуг та пільг [1].

Незалежно від того, чи є ви успішним підприємцем, який розглядає можливість відкриття свого бізнесу за франшизою, або підприємцем-

початківцем, який подумує про купівлю франшизи, франчайзинг може стати відмінним варіантом для побудови та розвитку бізнесу. Будучи однією з найуспішніших бізнес-моделей у США, франчайзинг є як юридичною, так і діловою структурою, орієнтованою на зростання, розширення, економіку на рівні підрозділів та можливості. Однак, як і будь-яке важливе бізнес-рішення, франчайзинг може мати свої переваги та недоліки в залежності від ваших індивідуальних цілей. Франчайзинг не для всіх, і важливо розуміти його переваги та ризики, перш ніж вступати до нього.

Переваги та недоліки франчайзингу залежать від того, чи ви є франчайзером або франчайзі. Розуміння різниці між франчайзерами та франчайзі важливе для оцінки та визначення переваг та недоліків франчайзингу. Франчайзер – це той, хто прагне масштабувати та розвивати бізнес шляхом продажу франшиз. Хорошим прикладом франчайзера є корпоративна команда, що стоїть за такими великими брендами, як McDonald's та Dunkin' Donuts. Як франчайзер, коли ви продаєте франшизу на свій бізнес, ви надаєте іншим права та ліцензію на відкриття власних точок, використовуючи ваш бренд, дотримуючись ваших операційних систем та покладаючись на вашу підтримку в управлінні їхніми франчайзинговими точками. Франчайзі – це людина, яка купує франшизу. Як франчайзі, ви шукаєте нові можливості для бізнесу та хочете приєднатися до вже існуючого бренду, який в ідеалі має великий послужний список, команду та план досягнення успіху. Як франчайзі, купуючи франшизу, ви вкладаєте свій капітал, час та управлінські зусилля у розвиток та відкриття нового франчайзингового підприємства.

Переваги та недоліки франчайзингу залежать від того, хто ви, які ваші цілі, а також від того, чи ви є франчайзером або франчайзі. Нижче ми докладно розглянемо переваги та недоліки франчайзингу, а також підприємницькі ризики та їх вплив на франчайзингову діяльність підприємства. Відмінною особливістю франшизи є продукт або послуги, що не виробляється, а якість системи. Як і будь-які інші форми організації та ведення бізнесу, франчайзингова система має низку

переваг та недоліків. Переваги та можливості франчайзингової системи перераховані у таблиці 3.1:

Таблиця 3.1

Переваги та можливості франчайзингу *

Для франчайзера	Для франчайзі
1. Розширення ринку товарів і послуг	1. Збереження франчайзі своєї економічної та юридичної незалежності
2. Одержання додаткового прибутку	2. Використання бренду, що завоював лояльність клієнтів та хорошу репутацію
3. Можливість розвитку та маркетингу на віддаленому об'єкті	3. Вхідження до перевіреної системи та її використання
4. Збільшення контролю над ринком	4. Економія ресурсів навчання, викладання, формування бізнесу, маркетинг, рекламу, вибір постачальника тощо і так далі.
5. Швидке масштабування бізнесу без прямих інвестицій	5. Підтримка з боку досвідченого партнера
6. Інтенсивне впровадження нових модифікованих товарів	6. Збільшення конкурентних переваг
7. Додатковий дохід від роялті платежів	7. Фінансування інвестицій та отримання прибутку від них
8. Незалученість до поточних проблем управління на рівні фірми-франчайзі	8. Франчайзинговий бізнес вважається більш надійним у порівнянні з бізнес-початківцям і менш схильний ризику банкрутства

* Складено автором.

Франчайзинг ідеально підходить для існуючих брендів, які мають великий послужний перелік успіху, стабільний грошовий потік та надійну економіку на

рівні підрозділів. Для успішних власників бізнесу, які прагнуть зростання або масштабування свого бренду шляхом відкриття додаткових нових точок, франчайзинг може стати розумним кроком, який має ряд переваг:

1. Зростання та розширення підрозділів. На відміну від відкриття додаткових точок органічним способом, коли власник бізнесу вкладає більше власного капіталу або залучає ділового партнера, франчайзинг дозволяє бізнесу розширюватись за рахунок продажу франчайзингових можливостей франчайзі. Хоча франчайзери, як і раніше, надають франчайзі ресурси для управління їхніми франчайзинговими точками, франчайзинг створює відносини між франчайзером та франчайзі, які забезпечують хороший правовий бар'єр і не несуть таких самих ризиків, як спільне підприємство, у процесі зростання вашого бізнесу.

2. Капітал. Для власників бізнесу франчайзинг може допомогти зменшити деякі фінансові проблеми, пов'язані з розвитком бізнесу. На відміну від органічного зростання, коли підприємець продовжує вкладати все більше власного капіталу в міру відкриття нових точок, франчайзинг надає можливість для розширення на рівні підрозділу, коли франчайзі надає капітал для купленої ним франчайзингової точки. Франчайзі сплачують початковий внесок, щоб приєднатися до франчайзингової мережі, та інвестують свій власний капітал у розвиток та відкриття свого місця

3. Управлінський талант. Кожен власник бізнесу знає, як важко буває приймати на роботу нових кваліфікованих членів команди та менеджерів у міру зростання бізнесу. Франчайзинг допомагає вирішити цю проблему, перекладаючи обов'язки по найму персоналу на франчайзі, які займаються процесом найму нових менеджерів та співробітників у кожній точці франчайзингу. У франчайзі є стимул наймати та утримувати якісний персонал у своїх точках, оскільки їхній дохід залежить від наявності постійної та якісної команди.

4. Масштабованість системи та ланцюжок поставок
У міру збільшення кількості франчайзингових точок, що працюють під вашим

брендом, зростає і ваша здатність використовувати ланцюжок постачання. Це може означати узгодження більш вигідних цін з постачальниками у зв'язку з більшими та послідовними замовленнями, а також потенційні знижки або інші програми та стимули, які можуть бути вигідні як вам як франчайзеру, так і вашому франчайзі.

5. Юридичний захист. На відміну від спільних підприємств, франчайзинг регулюється законами як у федеральному рівні, і лише на рівні штатів. Франчайзери приймають документ про розкриття франшизи (FDD) за франчайзингу свого бізнесу. При правильній роботі юридичної команди та дотриманні правил і законів ці правові норми можуть стати щитом, а не тягарем.

6. Стратегія виходу. У міру того, як з часом зростає впізнаваність франшизи та бренду, її активи, приватний капітал, грошовий потік EBITDA та інші потоки доходів можуть отримати більш високу оцінку. Навіть якщо ви не плануєте продавати свою франшизу на ранніх стадіях франчайзингу, кожна гарна франчайзингова система має бути побудована на продаж. Хоча власники бізнесу мають масу переваг при продажі франшизи для розвитку свого бренду, все ж таки важливо зважити відповідальність і потенційні загрози. Недоліки та ризики, які можуть виникнути при франчайзингу перераховані у таблиці 3.2:

Таблиця 3.2

Недоліки та ризики франчайзингу *

Для франчайзера	Для франчайзі
1	2
1. Ризик втрати репутації, пов'язаний з недотриманням франчайзі посібників, інструкцій, стандартів та інших необхідних умов	1. Контроль із боку франчайзера
2. Приховування франчайзі важливої інформації та надання неправдивої інформації, створення помилкового враження щодо ситуації на ринку	2. Високі витрати на послуги франчайзера (закупівля обладнання, сировини тощо)

Продовження табл. 3.2

1	2
3. Відмова від роялті	3. Ризик зміни політики франчайзера на гірший бік
4. Незаконне використання бренду франчайзі після розірвання договору	4. Недостатня та хибна інформація про франшизу
5. Проблеми у збереженні конфіденційної та комерційної інформації.	5. Обмеження діяльності франчайзі
6. Складність контролю над діяльністю франчайзі	6. Договір франшизи укладається на тривалий час, ви не можете вийти з бізнесу швидко

* Складено автором.

Початкові капітальні вкладення. Кожен новий бізнес, чи то франшиза чи незалежна компанія, потребує капіталу для початку. Франчайзеру доведеться спочатку вкласти власний капітал, щоб запустити франшизу. Вам також доведеться працювати з досвідченою юридичною командою для розробки програми франшизи, підготовки FDD та створення корпоративної структури. Початкові капіталовкладення можуть становити від \$25 000 до \$100 000 і більше.

Поточні капітальні вкладення. Хоча деякі компанії стверджують, що ви зможете одразу почати заробляти гроші на своїй франчайзинговій системі, це не обов'язково так. Франчайзери повинні планувати п'ятирічний план успіху під час запуску своєї франшизи.

Продаж франшизи. Протягом першого року роботи як франчайзер вам слід очікувати вкладення власного капіталу в розробку FDD і стратегічне позиціонування ваших пропозицій, створення веб-сайту та розробку початкового маркетингового плану продажів франшизи. Навіть якщо ви націлені на органічне зростання в перший рік, вам все одно слід очікувати, що ваші початкові витрати

будуть включати PR та цифровий маркетинг.

Розвиток франшизи. У другий рік ви продовжите розвивати свої франчайзингові пропозиції. Це означає вкладення більшого капіталу у просування бренду, підтримку, яку ви пропонуєте франчайзі, розвиток вашої франчайзингової системи та формування вашої команди. Згодом франчайзери продовжують розвивати свій бренд, але ви повинні очікувати, що перші два роки, як мінімум, будуть нелегким підйомом, що вимагатиме початкових інвестицій вашого власного капіталу для досягнення успіху.

Тимчасові зобов'язання. Кожен новий бізнес вимагає від його власників витрат часу, і франчайзинг не є винятком. Ви повинні планувати інвестувати час та енергію у розвиток франшизи, дотримання правових норм, створення команди, маркетинг, навчання та налагодження зв'язків із франчайзинговими брокерами.

Контроль. На відміну від самостійного бізнесу, франчайзери можуть трохи втратити контроль над своїм бізнесом, коли працюють на франшизі. Хороші франчайзингові угоди та надійні FDD можуть допомогти франчайзерам зберегти контроль над своїм брендом шляхом створення операційних територій для кожної франшизи, встановлення керівних принципів та процесу затвердження діяльності франчайзі. Тим не менш, ви повинні планувати, що іноді вам доведеться мати справу з франчайзі, які не дотримуються вимог, тому важливо розглянути всі компроміси, перш ніж передавати свій бренд у франчайзинг.

Правове регулювання. Коли франчайзери не дотримуються законів і правил, правила, що регулюють франчайзинг на федеральному рівні та рівні штатів, можуть стати тягарем. Однак франчайзери можуть перетворити ці норми на активи, якщо зроблять правильні кроки і працюватимуть із гарною юридичною командою.

3.2. Підвищення ефективності діяльності франчайзингових мереж в умовах панування пандемії Covid-19

Оскільки пандемія COVID-19 продовжує розширюватися по всьому світу, підприємства, особливо франчайзингові, сталкиваються з значним рівнем невизначеності та нестабільності із-за фінансового ослаблення, перебоями в роботі, різким падінням кількості клієнтів. Для транскордонної бізнес-системи, в якій часто беруть участь представники з різних країн, виклик, кинутий COVID-19 франчайзингу, є надзвичайно актуальним. Однак ця нестабільність також привела до збільшення кількості та видів суперечок, коли сторони франшизи не можуть або не хочуть виконувати свої існуючі договірні зобов'язання.

Взаємовідношення між франчайзерами і франчайзі представляють собою взаємозалежність, при якій франчайзери представляють бренд, навчання, системи, ланцюжки поставок, а франчайзі забезпечують наявність капіталу, часу, трудових резервів. Глобальна епідемія коронавірусу значно повпливала на франчайзингове співтовариство і стала причиною відчутної економічної нестабільності в глобальних масштабах. Франчайзі зіткнулися з дефіцитом грошових коштів через зниження прямих продажів, а франчайзери – з такою ж їх нестачею через зниження роялті. Ось деякі бренди, які постраждали від пандемії коронавірусу: 10 червня мережа кав'ярень Starbucks оголосила, що вона закриє близько чотирьох сотень магазинів у США і до двохсот магазинів у Канаді в найближчі 18 місяців. У звіті про доходи за другий квартал 2020 року компанія Dunkin' повідомила про плани остаточно закрити 800 магазинів пончиків та кав'ярень, які розташовані в США до кінця року. Згідно цього звіту, глобальні загальносистемні продажі знизилися на 20,8% у другому кварталі. Порівняно з попереднім роком, виручка за другий квартал знизилася на \$72,0 млн (20,0%) [2]. 28 липня менеджмент McDonald's оголосив, що планує закрити понад дві сотні ресторанів до кінця 2020 року назавжди [3].

17 серпня компанія NPC International, найбільший франчайзі компанії Pizza Hut, на частку котрої припадає 20% всіх американських ресторанів Pizza Hut, повідомила про те, що вона закряє до 300 точок та продасть залишки бізнесу [4]. В березні близько 70% магазинів Н&М були тимчасово закриті через спалах вірусу. Компанія Н&М вирішила відмовитися від запропонованих дивідендів, що стало безпрецедентним кроком [5]. Чисті продажі Н&М Group знизилися на 23% до 7,07 млрд. фунтів стерлінгів протягом півроку [6]. Спортивний гігант Nike зазнав квартальних збитків у розмірі \$790 млн. доларів, що було викликано закриттям магазинів по всьому світу [7]. Продажі німецького бренду модного одягу класу люкс Hugo Boss знизилися на 59% до 75 млн євро, роздрібні продажі впали на 58%, доходи від оптової торгівлі знизилися на 64%, а приблизно 50% глобальної мережі магазинів закрялося у II кварталі 2020 року [8].

У В'єтнамі, за даними Міністерства планування та інвестицій країни, в перші шість місяців 2020 року кількість підприємств, які працюють у сфері харчування (сфера, в котрій в основному задіяні франшизи фаст-фуду) і які тимчасово призупинили діяльність на певний період часу, збільшилася на більш ніж 71% (1 836 підприємств) у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року [9]. В Південній Африці, де частка підприємств франчайзинга складає приблизно 13,9% у валовому внутрішньому продукті ПАР, відчутні перебої в роботі серйозно вплинули на всі малі, середні та мікропідприємства, котрі були змушені тимчасово закрятися, що вплинуло на тисячі південноафриканців [10]. Приклади позитивного впливу.

Хоча пандемія COVID-19 продовжує кидати виклик бізнесу у всіх куточках світу, деякі з них, навпаки, змогли отримати виключні переваги в цьому контексті. Ці компанії або продають продукцію, адаптовану до нових умов середовища, або адаптувалися до нової бізнес-моделі під час епідемічної кризи COVID. Багато франшизи, або малі підприємства, або крупні корпорації, знаходять способи утримати клієнтів, щоб вони поверталися знову і знову. Ось деякі з франшизи, які досягли успіху за цей час пандемії: Domino's Pizza, Inc., найбільша

транснаціональна компанія з виробництві піци, підрахувала, що близько дев'ятсот міжнародних ресторанів у даний час вимушено закриті. Однак система Domino's швидко скоригувала реакцію на ситуацію з COVID-19 і перейшла на 100% безконтактну доставку. Продажі мережі в тих же магазинах в США вирости на 16% в останньому кварталі 2019 року [11]. У II кварталі 2020 року Domino's додатково залучила \$158 млн. обігових коштів, після чого зуміла погасити \$100 млн. з них і в даний час генерує плюсовий операційний грошовий потік. У Domino's майже \$250 млн. млн. доларів готівкою і 102 млн. доларів позик [12].

Мережа ресторанів Poreues із США продовжувала збільшувати продажі навіть у час пандемії частково завдяки величезній популярності сендвічів з куркою. Середній об'єм продаж в одному магазині у більш ніж з 3 000 закладів мережі виріс приблизно на 25% в останньому кварталі [11]. Приклад іспанського роздрібного продавця модного одягу Mango є вражаючим зразком зростання – відразу на 50% від його онлайн обороту в період з 15 березня по 1 червня в порівнянні з аналогічним періодом минулого року. У той же час компанії також вдалося отримати 900 000 нових онлайн-покупців [13]. Дійсно, як це не дивно, але існують підприємства, котрі процвітають, а не закриваються в умовах цієї непростой економічної кризи.

Аби послабити тиск на франчайзі в цей час безпрецедентної глобальної пандемії, франчайзери повинні впровадити в життя хоча б окремі ефективні заходів з підтримки франчайзі, які продовжують торгівлю. Потрібно або відкласти, або зменшит роялті на розумний термін (період). Зокрема договір франчайзингу має включати пункт, котрий зобов'язує франчайзі виплачувати мінімальну суму роялті франчайзеру, незалежно від фактичного доходу франчайзі (розміру виручки). Проте в поточній ситуації, якщо франчайзер все ж наполягатиме на утриманні мінімального роялті, це може призвести до того, що і без того проблемний франчайзі обанкротиться остаточно.

Франчайзери також можуть погодитися на тимчасове зниження або призупинення нарахування орендної плати, щоб полегшити фінансове

становище франчайзі (у ситуації, коли франчайзери напряду надають будівлю в оренду своїм франчайзі). За іншого розкладу франчайзери повинні допомогти франчайзі в перемовинах з орендодавцями.

Проблеми з ланцюгом поставок: У теперішній час більшість підприємств у всьому світу постійно зіштовхуються із значними порушеннями в ланцюжках поставок через урядові обмеження. У цьому випадку необхідно розглянути питання про те, де можливо послабити визначені зобов'язання і обмеження, щоб дозволити франчайзі укласти законну страхову угоду та мінімізувати ризик порушення договору з третіми сторонами - постачальниками. Для досягнення цієї цілі франчайзингові сторони можуть використовувати положення про форс-мажор, щоб законно скасувати наявні замовлення в одного постачальника і знайти товари у другого.

Внутрішні франчайзингової системи: франчайзери повинні забезпечити належне кадрове керівництво, яке стосується співробітників, переоцінити свої пропозиції щодо продукції, перевести канали розподілу на безконтактну доставку.

Запорукою до виживання є гнучкість і швидке навчання в конкретних ситуаціях. Приведені вище поради можуть бути тимчасовим, оскільки економічні обставини і державні обмеження під час пандемії коронавірусу часто змінюються кардинально. Тим не менше, спільна робота франчайзера і франчайзі створює найкращі шанси на прибутковість роботи. Рівень підтримки залишається вирішальним фактором для франчайзі, оскільки демонструє відмінності між підприємствами, котрі лише виживають, і франшизою, що процвітає. Наприклад, для успішної мережі ресторанів смажених курчат (Стейпл Хіл) у Великій Британії першочерговим завданням франчайзера є надання допомоги своїм франчайзі, своєчасна орієнтація в змінах, котрі впливають на їх бізнес. Сара Уілсон, франчайзі Miss Millie's, каже, що підтримка франчайзера виявилася дуже важливою, а реакція керівництва виявилася феноменальною [14]. Воно надавало всі необхідні засоби для індивідуальної захисту, підтримує благочинні ініціативи,

переказуючи 20% від виручки місцевому Національному Health Services Trust. Цей бренд зумів зберегти свої позиції в ролі постачальника якісного фастфуда, забезпечуючи безпеку клієнтів і створення робочих місць в період масової безробіття.

3.3 Рекомендації щодо удосконалення визначення вартості франшизи на основі оцінювання вартості бренду

Ґрунтуючись на переконанні, що формування відносин, орієнтованих на бренд, є життєво важливим для успіху франчайзингової системи, успішною буде модель, яка досліджує взаємозв'язок між маркетинговими рішеннями, власним капіталом бренду та фінансовими показниками франчайзерів та франчайзі. Ми використовували фактичні дані корейських франчайзингових мереж, включаючи показники інтенсивності каналів збуту, реклами та просування, як франчайзингових маркетингові рішення, а також прибутковість франчайзерів та франчайзі для аналізу. Результати аналізу показують, що хоча витрати на рекламу та просування надають позитивний вплив на показники як франчайзерів, так і франчайзі, кількість магазинів не однакова. Це свідчить про те, що їхні інтереси можуть суперечити один одному.

У рамках франчайзингу дві фірми формують відносини на основі ліцензійної угоди. В цих відносинах, франчайзі набуває у франчайзера права на продаж своїх товарів чи послуг з його торговою маркою, а також підтримку бізнес-ресурсів в обмін на вступні внески та роялті [1]. Завдяки цим угодам, франчайзі можуть скористатися перевагами бізнес-досвідом та системами франчайзера, у той час як франчайзер може прискорити розширення бізнесу через франчайзі без необхідності безпосередньо відкривати та управління

новими торговими точками [2,3]. У центрі успіху франшизи знаходяться відносини між франчайзером та його франчайзі. Економічні інтереси франчайзерів та франчайзі сильно вразливі по відношенню один до одного через їх договірні відносини [4]. Наприклад, ефективність франчайзі в обмін на роялті. Якщо франчайзер не забезпечує корпоративної підтримки, обіцяної їм в обмін на роялті, ефективність роботи франчайзі може постраждати. І навпаки, франчайзі можуть завдати шкоди франчайзеру, якщо вони переслідують свою маржу, саботуючи у своєму бренді франшизу.

Таким чином, розуміння природи франчайзингових відносин та ефективного управління цими відносинами є ключем до успішної та стійкої франчайзингової системи [5]. Значна кількість літератури у минулому була присвячена дослідженню факторів, що визначають ефективного управління франчайзингові відносини [6]. Обговорення у цьому потоці літератури здебільшого відносяться до питань управління, включаючи рішення про управління франчайзі зменшення "вільного володіння" [7]. Ці дослідження здебільшого обмежені перспективою франчайзерів, фокусуючись на тому, як впливати на франчайзі та контролювати їх на користь франчайзерів, а не франчайзі. Якщо зробити ще один крок уперед, то у недавній літературі висловлюється припущення, що досягнення збалансованої прибутковості як для франчайзера, так і для франчайзі, підвищить шанси на виживання франчайзингової операції та призведе до стійких франчайзингових відносин, стимулюючи обидві сторони працюватимуть разом [1,8]. Зокрема, Бадрінараньянан та інші наголошують, що культивування відносин, орієнтованих на бренд, є життєво важливим для успіху системи франчайзингу оскільки капітал бренду сильно пов'язаний із прибутковістю як для франчайзера, так і для франчайзі [9]. Зокрема, франчайзі вступають у франчайзингову мережу, щоб отримати зиск від у той час як франчайзери очікують отримати прибуток від роялті від франчайзі за використання ними капіталу бренду [10,11]. Відповідно, дві сторони повинні розділити відповідальність за управління власним капіталом бренду як нематеріальним

ресурсом та співпрацювати для отримання більшої прибутковості [12]. Попередні дослідження, що стосуються капіталу бренду, показують, що маркетингові рішення щодо інтенсивності каналів збуту або реклами та промоції можуть вплинути на ефективність маркетингу. Інтенсивність або рекламні та промоутерські заходи можуть впливати на корпоративні показники безпосередньо і навіть побічно через капітал бренду [13-15].

Іншими словами, маркетингові рішення прийняті франчайзером, можуть вплинути на капітал франчайзингового бренду та зрештою вплинути на прибутковість франчайзера та франчайзі. Проте валентність та величина впливу, який маркетингові рішення здійснюють на франчайзера та франчайзі, може бути різною деякі маркетингові рішення можуть впливати на обидві сторони, а деякі – ні, деякі маркетингові рішення можуть впливати на обидві сторони в тому самому напрямку, а деякі а деякі – ні. Виходячи з того, що збалансована прибутковість для двох сторін є необхідною умовою Для підтримки здорових франчайзингових відносин, необхідно зрозуміти, як кожне з маркетингових рішень впливає на капітал бренду. Кожне з маркетингових рішень впливає на капітал бренду та продуктивність франчайзера та франчайзі [1]. Однак, наскільки нам відомо, досліджень, присвячених цьому питанню, немає. Враховуючи вищевикладене, ми створюємо та тестуємо комплексну модель, яка вивчає взаємозв'язок між маркетинговими рішеннями, власним капіталом бренду та фінансовими показниками франчайзерів та франчайзі.

Потенційний покупець франшизи (франчайзі) має оцінити доцільність сплати зазначеної реклами суми. Для цього потрібен підхід, який дозволить порівняти на єдиній основі аналогічні платежі у тій же галузі та виді бізнесу, щоб переконатися у справедливості задекларованої вартості. Чим вищий або нижчий рівень цінності бренду в цінності фірми-франчайзера, тим суттєвіше може відхилятися від норми ціна франшизи. Отож, без оцінки впливу бренду на цінність франшизи дати компетентну оцінку останні просто неможливо.

Важливою умовою визначення плати за франшизу є поділ її на дві складові:

суму інвестицій, необхідну для успішного старту, і суму, одержувану франчайзером від франчайзі за просунутий бренд. Таким чином, оцінці має піддаватися лише паушальний платіж, оскільки він є прямою платою за бренд. Тому в рекламі франшиз абсолютно чітко слід розділяти обсяг стартових інвестицій та паушальний платіж. Якщо такого поділу немає, то провести експертизу цін на франшизи щодо предмета їхньої справедливості неможливо.

На наш погляд, більш збалансованим є підхід, яким франчайзі платить справедливий невеликий паушальний платіж, а надалі — роялті з брендованого бізнесу. Проблеми оцінки почнемо розглядати з визначення цінності та вартості франшиз. Оцінку за формами оплати послуг франчайзингу слід робити за наступними аспектами:

1. Визначення рівня справедливості ціни у випадку одномоментної сплати паушального платежу.
2. Оцінка доречності змішаної плати, тобто комбінації паушального платежу і роялті.
3. Оцінка справедливості розміру ставки роялті до прибутку (чистого доходу).

Найбільш звичним і поширеним способом оплати за франшизу є здійснення паушального платежу. Реально франчайзі повинен мати бізнес-план розвитку аналогічного небрендованого бізнесу або його мати як базис, на основі якого буде реалізований брендований бізнес. Це необхідно для того, щоб отримати уявлення про приблизний рівень цін на товари або послуги, що реалізуються без використання просунутого бренду. Середній рівень надбавки в ціні без податку на додану вартість потрібно вираховувати через співвідношення валового прибутку та чистого доходу (валова рентабельність продажу).

При такому підході одночасно враховується і економія собівартості, і виграш у ціні. Для визначення аналогічного показника за франчайзером можна зажадати відповідну інформацію у останнього. В надії на достовірність інформації можна прорахувати рентабельність на основі звітів емітентів,

виставлених на сайті Держкомісії з цінних паперів, для просунутих франчайзі та франчайзерів у тій же галузі. Усереднивши рівень рентабельності для таких фірм можна визначити, наскільки рентабельність згідно з бізнес-планом відстає від рентабельності, розрахованої на брендovanі бізнеси. Причому саме рентабельність потенційного франчайзі має порівнюватися з рентабельністю франчайзера. Середньогалузева рентабельність, як правило, «забруднена» надбавками до неї франчайзерів.

Помноживши надбавку рентабельності у відсотках на чистий дохід франчайзера, що пропонує франшизу, ми матимемо своєрідний надбавковий грошовий потік від бренду. Таким чином, ми зважимо на приріст потоку як за рахунок зростання рентабельності, так і за рахунок зростання обсягу продажів. Якщо ми такий потік (за мінусом податку на прибуток) продисконтуємо та співвіднесемо з окремо оціненою ринковою цінністю франчайзера, то отримаємо питому вагу бренду у цінності компанії. Такі питомі ваги публікуються в книгах з оцінки окремих франчайзерів і галузей, оскільки вони демонструють силу бренду.

Якщо ми (потенційний франчайзі) знаємо такий рівень за передбачуваним франчайзером, то легко зможемо визначити цінність бренду за пропорцією:

$$P_{BR} = V_F \cdot \frac{d_{BR}}{(100 - d_{BR})}, \quad (3.1)$$

де d_{BR} - питома вага цінності бренду у цінності франчайзера;

V_F – цінність фірми франчайзі.

Отримана величина є повною корисністю бренду для поточного франчайзі-бізнесу. Якщо суто суб'єктивно визначити, котрою часткою у відсотках ми готові поділитися з франчайзером (або ця частина нав'язуватиметься останнім), то, помноживши такий рівень на цінність бренду, ми отримаємо величину вартості франшизи, яка буде прийнятною в даній ситуації. Ця вартість повністю співставна з величиною паушального платежу. Якщо останній нижче вартості, то

франшизу варто придбати виходячи з цінності бренду та наших уявлень про справедливість розподілу доданої цінності.

Тепер згадаємо інвестиції, які необхідні для перетворення поточного бізнесу потенційного франчайзі в брендований бізнес. Доцільність його сплати провадиться за тим самим принципом, але на підставі іншого грошового потоку. Для цього повинен використовуватися вільний грошовий потік фірми, оскільки він враховує капітальні витрати та приріст оборотного капіталу брендovanого бізнесу, а також амортизацію закуплених активів і самої франшизи. Таким чином, паушальний платіж разом з інвестиціями розглядається як звичайний інвестиційний проект, до оцінки привабливості якого можна застосувати всі відомі критерії доходності.

Наведене вище порівняння проводиться тоді, коли не визначена дисконтна ставка для приведення приростного грошового потоку. Якщо дисконтна ставка відома (наприклад, 17%), найбільш коректним порівнянням отриманої IRR буде саме з нею. Якщо внутрішня норма перевищить ставку дисконту (а нашому прикладі перевищення становить 18,5%), то і з позицій інвестиційного аналізу франшизу варто придбати за зазначеною сумою паушального платежу та здійснити стартові капітальні вкладення. Далі розглянемо вищезаявлені випадки з цінами на франшизи у формі роялті, коли їх потрібно трансформувати в паушальний платіж і в зворотньому напрямку. Найпростішою дією є конверсія роялті в паушальний платіж. Для цього достатньо визначити суму дисконтованих відрахувань. Отримана сума і виявиться еквівалентним паушальним платежем.

Реально роялті може бути рівень відрахувань у відсотках, тоді ставку треба помножити на об'єкт нарахування (прибуток, чистий дохід) або безпосередньо на проведені в грошових одиницях платежі. При цьому останні можуть виявитися як рентою, так і спеціально розробленою шкалою відрахувань, при розрахунку яких використовуються прогресивні чи регресивні принципи. У будь-якому випадку, суть конверсії у не змінюється. У тому випадку, якщо виникає потреба у зворотній конверсії з паушального платежу в роялті, можливі такі варіанти:

1. Якщо потрібна конверсія в безстрокову ренту, досить паушальний платіж помножити на ставку дисконту i і поділити на 12.

2. Якщо разовий платіж потрібно перетворити на термінову ренту, то рекомендується використати таку формулу:

$$R_R = C_{pp} \cdot \frac{p((1+i)^{1/p} - 1)}{1 - (1+i)^{-n}} + p, \quad (3.2)$$

де RR - роялті у вигляді рентного платежу за один звітний період;

C_{pp} - паушальний платіж;

p - періодичність виплат роялті, щорічно;

i - дисконтна ставка;

n - тривалість термінової ренти, роки.

Причому у наведеній формулі використовується фінансовий принцип рефінансування роялті за складними відсотками. Якщо здійснюється примітивний розрахунок за простими відсотками, то для знаходження разового платежу по роялті (наприклад, раз на місяць) необхідно паушальний платіж поділити на добуток кількості місяців на рік та строку ренти. Враховуючи те, як нами визначалася цінність бренду і як дисконтувалися платежі по роялті для порівняння з паушальним платежем, ми впевнені в неприпустимості визначення рентного платежу за простими відсотками.

Якщо потрібна ставка роялті (наприклад, по відношенню до чистого доходу), слід розділити паушальний платіж на суму наведених чистих доходів всього періоду експлуатації франшизи. Варто зауважити, що 20-річний прогноз чистого доходу є малоймовірним. Тому такий підхід застосовується для коротших періодів використання франшизи. Якщо необхідно зробити розрахунок конкретного графіка платежів у рамках роялті, то надходять так:

- виробляють приблизний розподіл платежів за періодами;

- знаходять суму дисконтованих платежів за відомою дисконтною ставкою;
- змінюють платежі у певних місяцях таким чином, щоб досягти приблизної рівності наведеної суми платежів та паушального платежу.

На наш погляд, останній підхід, хоч і реалізується трохи складніше, але водночас є найгнучкішим для узгодження схеми відрахувань між франчайзером та франчайзі. Крім того, він використовується для визначення величини відрахувань роялті та паушального платежу одночасно (змішаний платіж).

Тут слід повернутися до оцінки вартості франшизи, якою виступала частина поступової доданої цінності бренду з бізнесу франчайзі. Ця величина виступатиме еталоном для порівняння. Далі здійснюються дії пункту 4, але паушальний платіж розглядається як недисконтований елемент потоку роялті. В результаті підбору параметрів потоку можна досягти рівності сумарного потоку та вартості франшизи.

Такий підхід дозволяє зробити практично будь-яку конверсію платежів з оплати за використання бренду. Проте всі вони передбачають використання дисконтної ставки, з розрахунком якої ми ще не визначились.

Існує загально визнаний метод обчислення дисконтної ставки, розроблений сучасною консалтинговою компанією Interbrand, заснований на експертній оцінці сили бренду. Суть експертизи полягає у присвоєнні оцінки бренду за ступінь прояву наступних характеристик:

- лідерство (25);
- світове поширення (25);
- стабільність (15);
- ринок (10);
- тенденція (10);
- підтримка (10);
- правова охорона (5).

У дужках вказано максимальну кількість балів, які може набрати бренд. Набрані бали загалом відкладаються по осі X, і з цієї точки будується

перпендикуляр до точки на S-подібній кривій. Ордината цієї точки є мультиплікатором, максимальне значення якого становить 20 за стовідсоткової сили бренду. Дисконтна ставка визначається як $1/\text{мультиплікатор}$.

Метод визначення сили бренду та дисконтної ставки відповідно визнаний практично всіма рейтинговими агентствами, фахівцями з маркетингу у всьому світі. Пересічному ж потенційному франчайзі від цього не легше. Проставити рейтинг за 100-бальною шкалою на основі наведених вище семи характеристик зможе тільки досвідчений експерт в оцінці брендів, який має широку базу даних як за особливостями ведення бізнесу франчайзерів, так і за параметрами конкретних ринків. Це більшість потенційних покупців франшизи недоступна розкіш. Тому наведений метод не приживається в оцінювачів, які не мають достатнього досвіду в оцінці брендів.

Проте бренд має переваги, оцінка яких досить нескладно формалізується. Тому силу бренду можна оцінити, не вдаючись до дорогої експертної оцінки. Дисконтна ставка відбиває порівняльний рівень ризику ведення конкретного бізнесу. Потенційний франчайзі, коли оцінює інвестиції у небрендований бізнес, має застосовувати дисконтну ставку, мінімальний рівень якої відповідає середньозваженій вартості капіталу. Причому вартості власного та позикового капіталу використовуються як розраховані для цього бізнесу. Якщо ж франчайзі оцінює собі цінність бренду і вартість франшизи, він повинен використовувати середньозважену вартість капіталу, де використовується вартість позикового капіталу, який фінансує бізнес франчайзі, а вартість власного капіталу застосовується така сама, як і франчайзера.

У результаті в такий спосіб відкоригована дисконтна ставка, як правило, буде нижчою, ніж ставка по небрендованому бізнесу. Якщо франчайзер досить просунуте АТ із ліквідними акціями, то вартість його власного капіталу можна визначити на основі наступного рівняння:

$$kS = kRF + \beta \times (km - kRF) \quad (3.3)$$

де kRF - безризикова прибутковість;
 β - бета-коефіцієнт фірми-інвестора;
 km – дохідність ринкового портфеля.

Якщо фірма франчайзера не є акціонерним товариством та інформація щодо його вартості позикового капіталу доступна, то для визначення чистої вартості власного капіталу застосовується формула, розроблена групою Chase Manhattan Bank наприкінці 1990-х рр.:

$$C = \frac{Y + (1 - T) \cdot \frac{\bar{B}}{\bar{S}} \cdot \bar{i}}{1 + (1 - T) \cdot \frac{\bar{B}}{\bar{S}}}, \quad (3,4)$$

$$Y = \frac{NOPAT - (1 - T) \cdot \frac{\bar{B}}{\bar{S}} \cdot \bar{i}}{\bar{S}}, \quad (3,5)$$

B - середня ринкова цінність боргу;
 S - середня ринкова цінність власного капіталу;
 i - середньозважена вартість боргу;
 $NOPAT$ - чистий операційний прибуток.

Отже, успіхи та проблеми франчайзера, що відображаються на ринковому курсі його акцій, автоматично переходять до франчайзі. Проблеми франчайзера призводять до збільшення ризиків, які можуть позначитися як у зростанні бета-коефіцієнта, і на збільшенні ставки позикового фінансування у зв'язку з зростанням витрат банкрутства. Все це ринок автоматично переносить на франчайзі. У ролі дисконтної ставки має бути фактично вартість капіталу франчайзера. Для ринку відбувається формальне зрівняння обох суб'єктів по відношенню до рівнів кредитоспроможності та несистематичних ризиків, що й обумовлює наведений вище підхід до обґрунтування дисконтної ставки.

ВИСНОВКИ

Франчайзинг є дуже перспективною формою організації бізнесу у світі і стає досить популярним і в нашій країні. Підприємці прагнуть побудувати власний бізнес, а у значної частини з них виникає бажання співпрацювати з відомими торгівельними брендами, використовуючи модель франчайзингу. Вони дедалі більше розуміють, що працювати під відомою маркою набагато вигідніше, ніж витратити величезні фінансові ресурси на розвиток власної господарської діяльності та підтримку її стабільності.

Ведення бізнесу на основі франчайзингу є особливою формою ділового співробітництва. При цьому передбачається надання на платній основі великою організацією (франчайзером), яка веде успішний бізнес, має добре відоме ім'я та репутацію на ринку, іншій невеликій організації або індивідуальному підприємцеві (франчайзі), сукупності виключних прав на ведення господарської діяльності з використанням її фірмового імені, торгової марки, інновацій, стандартів ведення підприємницької діяльності, технологій та комерційної інформації впродовж установленого терміну на встановленій території та на визначених умовах.

Однак, підприємства, які вирішили вести свою діяльність з орієнтацією на франчайзингову стратегію, іноді можуть зіштовхнутися з певних проблемами, а саме [3, с. 14]:

- макроекономічними (проблеми, які впливають на межі існування франчайзингу);

- специфічними (проблеми, які безпосередньо впливають на реалізацію підприємницької активності у сфері франчайзингу).

До макроекономічних проблем ведення бізнесу на умовах франчайзингової стратегії розвитку відносять:

1. Загострення проблеми на ринку праці України – рівень безробіття в

останні роки повільно, але зростає.

2. Високий рівень тіньової економіки, тобто – в Україні на даний момент існує високий рівень корупції.

До специфічних чинників, які негативно впливають на розвиток франчайзингової діяльності в Україні слід віднести:

1. Недосконалість нормативно-правової бази. За рівнем розвитку правового поля франчайзингові відносини відносяться до законодавчо не підкріплених, оскільки нині немає жодного нормативно – правового акту, який би їх безпосередньо регулював. Положення Цивільного та Господарського Кодексів України розглядають тільки одну з його форм – комерційну концесію. Законність укладення договору франчайзингу можна спостерігати у ст. 42 Конституції України у відповідності з якою кожен громадянин має право займатися підприємницькою діяльністю.

2. Висока вартість франшизи. В залежності від популярності і відомості торгової марки франчайзера, ціни на франшизу можуть значно відрізнятись. В середньому по Україні, за даними Європейської асоціації франчайзингу, франшиза становить від 5000 до 20 000 доларів. Саме за таких умов, почати займатися бізнесом на основі франчайзингу досить недешево для малих підприємців.

3. Недосконале знання засад франчайзингу вітчизняними підприємцями. Так як франчайзингова діяльність на вітчизняному ринку досить «зелена», підприємці не досить грамотно і чітко розуміють усі положення і аспекти франчайзингу. Виникають певні непорозуміння серед партнерів, стикаються різні, іноді зовсім протилежні, переконання щодо ведення бізнесу [8, с. 33].

Виходячи з наявних проблем, необхідно розробити програму заходів на державному рівні, яка буде прискорювати розвиток бізнесу на основі франчайзингової стратегії на території України. Для цього рекомендовано:

– збільшити купівельну спроможність громадян за рахунок зменшення рівня безробіття в країні, створюючи при цьому нові робочі місця за допомогою

франчайзингу та інших механізмів активізації трудового потенціалу;

- провести ряд заходів та реформ, які повинні бути спрямовані на детінізацію вітчизняної економіки;

- посилити боротьбу з корупцією, щоб збільшити довіру великих зарубіжних франчайзерів до вітчизняного ринку. Окрім цього, це посилить економічне становище України через зростання кількості фінансових надходжень в державний бюджет;

- з позиції чинного законодавства, відносини на основі франчайзингу необхідно затвердити на законодавчому рівні. Зараз створений проект Закону України «Про франчайзинг», але це тільки проект. Прийняття даного закону дозволить чітко прописати всі необхідні норми та положення, права та обов'язки учасників франчайзингових відносин;

- для заохочення ведення бізнесу на основі франчайзингу уряду країни слід послабити фінансове навантаження на малих і середніх підприємців, які хочуть купити франшизи. Можна надавати хоча б один рік новому власнику франшизи для поступового розвитку і закріпленню своєї діяльності на ринку, не здійснюючи повну перевірку у цей період;

- налагодити систему кредитування так, аби банки кредитували по зменшеним відсотковим ставкам тих підприємців, які хочуть придбати франшизу. Це неодмінно стимулюватиме додаткових інвесторів і вони будуть розпочинати свою діяльність саме за допомогою франчайзингу.

Це лише початкові етапи, які рекомендовано запровадити для подолання проблем і подальшого розвитку франчайзингу на території України. Оптимізація джерел фінансування реальних проектів щодо ведення і розвитку сучасного бізнесу з орієнтацією на франчайзингову стратегію в Україні можлива за дотриманням певних правил та рекомендацій. Виконання вищенаведених умов сприятимуть виникненню нових фінансових інститутів і підтримуючої інфраструктури на загальнодержавному та регіональному рівнях, а також сприятимуть активізації франчайзингової діяльності загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейська федерація франчайзингу. URL: <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique6> (дата звернення: 12.03.2022).
2. Ринок франчайзингу в Україні URL: www.triarh-franchising.com (дата звернення: 12.03.2022).
3. Чайка В.О. Економічні агенти у франчайзингу. Х.: Магнолія, 2016. 232 с.
4. Чіновець Є.Д. Вітчизняні ринки переходять на франчайзинг: реальність чи міф? К.: Практика, 2016. 290 с.
5. Безрукова Н.В. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: особливості розвитку та вплив на світовий валовий продукт. Економічний простір. 2016. № 106. С. 16–25.
6. Добрянська Ю.О. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2015. № 7. С. 122–126.
7. Каталог франшиз. URL: <http://franchisegroup.com.ua/catalog/1> (дата звернення: 12.03.2022).
8. Лазоренко Т., Фролова А. Розвиток франчайзингу у світі та в Україні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 2(17). С. 199–207.
9. Мартиненко О.О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. Бізнес Інформ. 2018. № 9. С. 253–258.
10. Побоченко Л.М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи. Стратегія розвитку України. 2016. № 1. С. 57–64.
11. Романчук К.В. Операції франчайзингу: європейський досвід та українські реалії. Ефективна економіка. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5302> (дата звернення: 12.03.2022).
12. Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та

функціонування бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 687–689.

13. Франчайзинговий ринок України сьогодні. URL: <https://ffc.expert/uk/blog/franchajzingovuj-rynokukrainy-segodnya/https://www.forbes.ru/rating/363769-reyting-franshiz-2018> (дата звернення: 12.03.2022).

14. Забаштанська Т. Історичні аспекти розвитку франчайзингу в діяльності посередницьких підприємств. Проблеми і перспективи розвитку національної економіки. 2016. № 1(5). С. 36–44.

15. Махнуша С.М. Франчайзинг як елемент стратегії закріплення бренду підприємства. Механізм регулювання економіки. 2020. № 1. С. 105–110.

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

17. Вдовічена О.Г. Роль франчайзингу у формуванні вітчизняного бізнес-середовища // Маркетинг і реклама. Випуск IV (56), 2019. С. 169-177.

18.

19. Огінок С.В. Становлення франчайзингу як виду економічної діяльності в умовах глобалізації світового господарства. Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2017. Вип. 36. Ч. 1. С. 62–69.

20. Огінок С.В. Суть та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу в країнах – членах ЄС. Економічний простір: Збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. 2019. № 97. С. 5-11.

21. Entrepreneur Media, Inc.. Top Global Franchises Ranking, 2019. URL: <https://www.entrepreneur.com/franchises/topglobal/2019/1> (дата звернення: 12.03.2022).

22. Franchise Business Economic Outlook for, 2020. URL: <https://franchiseeconomy.com/assets/26602.pdf> (дата звернення: 12.01.2022).

23. Franchise Group: Анализ рынка франчайзинга в Украине. URL: <https://franchisegroup.com.ua/ru/aboutcompany/franchising/> (дата звернення: 12.03.2022).

24. Franchise Group: Франчайзинг. URL: <https://franchisegroup.com.ua/ru/about-company/franchising/> (дата звернення: 12.03.2022).

25. FRANDATA Corporation. URL: <https://www.frandata.com> (дата звернення: 12.03.2022).

26. International Franchise Association. URL: <http://www.franchising.org> (дата звернення: 12.03.2022).

27. Бізнес за франшизою в Україні: переваги, недоліки та поради з вибору. URL: <https://ag.marketing/biznes-zafranshyzoju-v-ukrayini/> (дата звернення: 12.03.2022).

28. Глушаченко Н.А. Міжнародний франчайзинговий бізнес. URL : http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8608/1/term%20paper_IE_Glushachenko.pdf (дата звернення: 12.03.2022).

29. ТОП-100 франшиз світу. 2019. URL: <https://www.franchisedirect.com/> (дата звернення: 12.03.2022).

30. Franchise 500: Our Definitive Ranking of 2020's Strongest Franchises - 2020. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/344458> (дата звернення: 12.03.2022).

31. Franchise Business Outlook. 2018. URL: https://www.franchise.org/sites/default/files/Franchise_Business_Outlook_Jan_2018.pdf (дата звернення: 12.03.2022).

32. Асоціація франчайзингу України : веб-сторінка соціальної мережі Facebook. URL: <http://franchising.org.ua>. (дата звернення: 12.03.2022).

33. Как Открыть Макдоналдс. URL: <https://biznesprost.com/interesno/kak-otkryt-makdonalds.html> (дата звернення: 12.03.2022).

34. Мойсеєнко І., Рєвак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 276 с.

35. Інвестиційний аналіз. Опорний конспект лекцій для студентів спеціальностей 071 «Облік і оподаткування» та 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» / укладач Кащєна Н.Б. Х. : ХДУХТ, 2018. 173 с.

36. Боярко І.М., Гриценко Л.Л. Інвестиційний аналіз: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 400 с.

37. Гацька Л.П., Лазєбник Л.Л., Сагайдак Ю.А., Харченко Т.Б. Екологічне управління підприємством. Київ: УДФСУ, 2017. 183 с.

38. Гура В., Скопенко Ю. Аналіз сучасного стану інноваційного підприємництва в умовах діджиталізації економіки України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки. 2020. № 2 (44). С. 19-23.

39. Купалова Г.І. (Ред.) Підприємництво: навч.посіб. К.: Компринт, 2020. 400 с.

40. Мазур І.І., Шишак А.О. Соціально-економічна природа тіньової економіки та причини її розвитку в підприємстві. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2017. Вип. 190 (1). С. 13-20.

41. Мокій А. (Ред.). Конкурентні стратегії безпеки розвитку України у глобальному середовищі: монографія. Львів : Ін-т регіон. дослідж. ім. М.І. Долішнього НАН України, 2019. 871 с.

42. Chornous G., Gura V. Integration of Information Systems for Predictive Workforce Analytics: Models, Synergy, Security of Entrepreneurship. European Journal of Sustainable Development. 2020. № 9. P. 83-98.

43. Ignatyuk A., Liubkina O., Murovana T., Magomedova A. FinTech as an innovation challenge: from big data to sustainable development. E3S Web Conf. 2020. № 166. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016613027> (дата звернення: 12.03.2022).

44. Iskakova Z., Kupalova G., Srailova G., Amerkhanova A., Ischanova R. Conditions and criteria for sustainable development of the financial system. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2019. № 10 (5). P. 1168–1179.

45. Kharchenko T., Hatska L., Sagaydack J., Chubuk L. Education system environmentalization in Ukraine within the modern context. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2020. № 11(3). P. 704–713.

46. Liubkina O., Murovana T., Magomedova A., Siskos E., Akimova L. Financial instruments of stimulating innovative activities of enterprises and its improvements. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Vol. 4. P. 336-352.

47. Mazur I., Sazonov R., Smolarek B. Impact of dual listing of companies' shares on their liquidity. *Economic Annals-XXI*. 2018. № 173 (9-10). P. 38.