

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Шумаєвої Ірини Олександрівни

на тему

«Франчайзинг як один із способів глобалізації економічних відносин»

**Виконав: здобувач II курсу, групи МЕН-19м
ОПП з міжнародних економічних відносин
Спеціальності 292 Міжнародні економічні**

відносини

шифр і назва

ФІО

Шумаєва І.О.

Керівник: Лимонова Е.М., к.е.н., доцент

прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

**Дніпро
2020**

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Освітній ступінь МАГІСТРА

ООП з міжнародних економічних відносин

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

Затверджую:

Зав. кафедри _____

(підпис, прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

“ ____ ” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Шумаєвої Ірини Олександрівни

1. Тема роботи «Франчайзинг як один із способів глобалізації економічних відносин»

2. Керівник роботи: Лимонова Ельвіна Миколаївна, к.е.н., доцент

Затверджені наказом від « ____ » _____ 20__ р., № _____

3. Термін здачі здобувачем закінченої роботи _____

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: комплексне дослідження франчайзингу як способу масштабування міжнародного бізнесу, та розробка проекту з удосконалення системи франчайзингу в міжнародній компанії і визначення ефективних шляхів його використання в розвитку бізнесу в умовах глобалізації економічних відносин.

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

1.1. Поняття франчайзингу та історія його розвитку

1.2. Види франчайзингу та специфіка франчайзингових відносин

1.3. Роль франчайзингу у глобалізації економічних відносин

1.4. Франчайзинг як стратегічний інструмент розвитку мережі

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

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії McDonald's

2.2. Аналіз практики застосування франчайзингу у компанії «McDonald's» та його ефективність

2.3. Оцінка конкурентоспроможності компанії McDonald's та перспективи розвитку бізнесу в умовах глобалізації

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПРОЕКТУ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМОК ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ «MCDONALD'S»

3.1. Обґрунтування бізнес-ідеї розвитку компанії McDonald's на основі франчайзингу

3.2 План реалізації бізнес-ідеї: організаційне, технологічне-ресурсне, кадрове забезпечення проекту

3.3. Показники економічної ефективності інвестиційного проекту

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Лимонова Е.М.		
Розділ 2	Лимонова Е.М.		
Розділ 3	Лимонова Е.М.		

7. Дата видачі завдання _____

8. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН	01.11.20	
2	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ У ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «MCDONALD'S»	25.11.20	
3	РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПРОЕКТУ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМОК ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ «MCDONALD'S»	20.12.20	
4	ОФОРМЛЕННЯ РОБОТИ	24.12.20	

Здобувач _____

Шумаєва І.О.

Керівник кваліфікаційної роботи _____

Лимонова Е.М.

АНОТАЦІЯ

Шумаєва Ірина Олександрівна

«Франчайзинг як один із способів глобалізації економічних відносин».

У роботі проведено дослідження теоретичних аспектів франчайзингу та обґрунтовано його роль у глобалізації економічних відносин. Автором проаналізовано наукові підходи до визначення франчайзингу та історію його розвитку. Систематизовано види франчайзингу та франчайзингових відносин. Визначено роль франчайзингу побудові глобального бізнесу як стратегічного інструменту розвитку мережі. Проведено аналіз ефективності застосування франчайзингу у глобалізації бізнесу на прикладі міжнародної компанії McDonald's. Досліджено переваги франчайзингу McDonald's та вимоги до потенційних франчайзі. Надано оцінку конкурентоспроможності компанії McDonald's та перспективи розвитку бізнесу в умовах глобалізації. Розроблено міжнародний франчайзинговий проект як перспективний напрямок глобалізації бізнесу компанії McDonald's, який полягає у організації мережі ресторанів здорового харчування, що буде працювати за франшизою у країнах Східної Європи та пост-радянського простору. Обґрунтовано концепцію та бізнес-ідею розвитку компанії McDonald's на основі франчайзингу. Розроблено план реалізації бізнес-ідеї. Обчислено показники економічної ефективності інвестиційного проекту.

Ключові слова: глобальні економічні відносини, франчайзинг, франшиза, франчайзі, роялті, ресторани швидкого харчування.

SUMMARY

Shumaieva Iryna

"Franchising as one of the ways of globalization of economic relations".

The research of theoretical aspects of franchising is carried out and its role in globalization of economic relations is substantiated. The author analyzes scientific approaches to the definition of franchising and the history of its development. Types of franchising and franchising relations are systematized. The role of franchising in building a global business as a strategic tool for network development is defined. An analysis of the effectiveness of franchising in the globalization of business is done on the example of the international company McDonald's. The benefits of McDonald's franchising and the requirements for potential franchisees have been explored. An assessment of McDonald's competitiveness and prospects for business development in the context of globalization is succeeded. An international franchise project has been developed as a promising direction for the globalization of McDonald's business, which is to organize a network of healthy eating restaurants that will operate under franchise in Eastern Europe and the post-soviet space. The concept and business idea of developing McDonald's based on franchising is substantiated. A plan for implementing a business idea has been developed. Indicators of economic efficiency of the investment project are calculated.

Keywords: global economic relations, franchising, franchise, franchisees, royalties, fast food restaurants.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН.....	9
1.1. Поняття франчайзингу та історія його розвитку	9
1.2. Види франчайзингу та специфіка франчайзингових відносин	13
1.3. Роль франчайзингу у глобалізації економічних відносин	19
1.4. Франчайзинг як стратегічний інструмент розвитку мережі	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ У ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «MCDONALD’S»	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії McDonald’s	36
2.2. Аналіз практики застосування франчайзингу у компанії «McDonald’s» та його ефективність	44
2.3. Оцінка конкурентоспроможності компанії McDonald’s та перспективи розвитку бізнесу в умовах глобалізації.....	49
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПРОЕКТУ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМОК ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ «MCDONALD’S»	61
3.1. Обґрунтування бізнес-ідеї розвитку компанії McDonald’s на основі франчайзингу	61
3.2 План реалізації бізнес-ідеї: організаційне, технологічне-ресурсне, кадрове забезпечення проекту.....	67
3.3. Показники економічної ефективності інвестиційного проекту.....	71
ВИСНОВКИ	81
ДОДАТКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

Франчайзинг, як специфічна форма ведення бізнесу, застосовується у всіх країнах з розвиненою ринковою економікою. Не так давно він з'явився і в Україні. Як методу масштабування бізнесу йому зовсім небагато років, і як будь-який молодий тренд, який ще перебуває у фазі розвитку, він завжди проявляє себе з двох сторін.

Глобалізація світових економічних процесів сприяє посиленню конкуренції на внутрішніх ринках за рахунок присутності на них не тільки національних, а й іноземних виробників. При цьому розширення і зміцнення економічних зв'язків призводить до необхідності глобалізації процесу надання товарів і послуг за допомогою гарантованої якості товарного знака незалежно від масштабів його поширення. Дана тенденція реалізується шляхом створення дочірніх підприємств, торгівлі патентами і ноу-хау і в значній мірі формування франчайзингових мереж.

Мета роботи полягає в комплексному дослідженні франчайзингу як способу масштабування міжнародного бізнесу, та у розробці проекту з удосконалення системи франчайзингу в міжнародній компанії і визначення ефективних шляхів його використання в розвитку бізнесу в умовах глобалізації економічних відносин.

Задачі дослідження:

- дослідити поняття франчайзингу та історія його розвитку;
- розкрити види франчайзингу та специфіка франчайзингових відносин;
- обґрунтувати роль франчайзингу у глобалізації економічних відносин;
- розкрити франчайзинг як стратегічний інструмент розвитку мережі;
- надати організаційно-економічну характеристику компанії «McDonald's»;
- провести аналіз практики застосування франчайзингу у компанії «McDonald's» та його ефективності;
- оцінити конкурентоспроможність компанії «McDonald's» та перспективи розвитку бізнесу в умовах глобалізації;

- обґрунтувати бізнес-ідею розвитку компанії «McDonald's» на основі франчайзингу;
- надати оцінку економічної ефективності франчайзингового проекту.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи і прийоми дослідження, такі як абстрагування, порівняння, аналіз, синтез, узагальнення, системний підхід.

Об'єктом дослідження є франчайзинг, як форма економічних відносин у міжнародному бізнесі, та результативність його застосування у міжнародній компанії «McDonald's».

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, що виникають в процесі становлення і розвитку франчайзингу в Україні і світі як способу ведення підприємницької діяльності.

Теоретичну базу роботи склали праці провідних економістів з питань франчайзингу. В роботі використані матеріали з досліджень франчайзингу, а також численні публікації в періодичних виданнях із зазначеної проблематики, закони та постанови Уряду, що стосуються особливостей функціонування та розвитку франчайзингу.

Інформаційну базу склали дані офіційної статистики, матеріали вибіркового спостереження та аналітика досліджуваної компанії, економічна періодика, інформація з мережі Internet.

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 і розроблений проект з розвитку бізнесу на основі франчайзингу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

1.1. Поняття франчайзингу та історія його розвитку

Франчайзинговий бізнес має високий потенціал у розвитку міжнародного бізнесу через мінімізацію ризиків у створенні власної справи шляхом придбання франшизи, а також відсутність необхідності інвестування у створення продукту, технології, бренду. Переваги та перспективи франчайзингу пояснюються тим, що з початком активного розвитку у другій половині минулого століття, франчайзингові мережі і підприємства продовжують активно розвиватися на нових територіях і в галузях бізнесу. Відносини франчайзингу все більше розвиваються і в Україні. Поряд з приходом міжнародних корпорацій зі всесвітньо відомими брендами в країні з'являються і власні франчайзингові концепції.

Термін «франчайзинг» походить від французького слова «franchise» - пільга, привілей, особливе право на свободу ведення будь-якої діяльності. Сьогодні під франчайзингом розуміють систему, що складається з компанії-власника бренду, яка розробила і успішно застосувала елементи свого власного тиражованого бізнесу, а також невеликих компаній або підприємців, які купили право відкрити свою точку під цим брендом з використанням технологій, методів і правил ведення бізнесу.

Таким чином, франчайзинг - це система побудови мережі, заснована на формалізованих успішних технологіях, спрямована на швидке розширення ринкового впливу і посилення бренду всієї мережі.

Початок розвитку франчайзингу датується ще серединою минулого століття, коли влада часто делегувала частину своїх повноважень в обмін на капітал або необхідні послуги, закладаючи тим самим фундамент сучасних франчайзингових відносин. Так, Папа Римський для забезпечення наповнення

скарбниці надавав певним особам право збирати податки в тих чи інших географічних зонах країни. Зазначеним «збирачам» дозволялося залишати у себе певну частину зборів, що стимулювало зацікавленість в зростанні обсягів зібраних платежів [2].

У середньовічній Англії також мала місце передача прав представникам знаті на збір податків на певній території в обмін на послуги, що надаються королівській владі. Крім того, громадянам видавалися дозволи (франшизи) на продаж товарів на ринках, участь в ярмарках, заняття полюванням тощо. До наших днів у Великобританії продовжують діяти древні франшизи, що надають їх власникам права на проведення ярмарків, зміст ринків, паромів і мостів.

Початок використання франчайзингу в Європі безпосередньо в комерційній діяльності можна датувати серединою XIX ст., коли пивовари передавали власникам таверн ексклюзивні права на продаж свого напою.

Франчайзинг в своєму сучасному вигляді зародився в другій половині XIX століття в США. Вважається, що вперше «чистий» франчайзинг почав практикуватися з 1863 року компанією винахідника знаменитих швейних машинок Й. Зінгера.

Наступний етап у розвитку сучасного франчайзингу починається з 1898 року, коли корпорація «General Motors» стала залучати незалежні дилерські фірми для збуту своїх автомобілів на території, закріпленій за кожною з них. Дилери повинні були вкласти власний капітал, щоб забезпечити високий рівень обслуговування покупців і тим самим підтримувати імідж фірми-виробника. Крім того, вони зобов'язувалися не продавати на закріпленій за ними території автомобілі інших виробників. Тим самим корпорація розширила свою розподільчо-збутову (дистриб'юторську) мережу способом, що не вимагає витрат власного капіталу.

З 1899 року франчайзинг починає практикуватися корпорацією «Coca-cola».

На початку XX ст. франчайзинг в США проникає в сферу роздрібної торгівлі товарами масового попиту. Зокрема, на його основі вперше була організована загальнонаціональна мережа універмагів «Woolworth».

Важливою віхою в розвитку франчайзингових відносин стала поява так званого «конверсійного франчайзингу». Конверсійний франчайзинг - це процес вступу незалежних підприємств у франчайзингові мережі з використанням єдиного бренду. Першими тут стали великі нафтові компанії, які в 20-х роках минулого століття пропонували незалежним станціям технічного обслуговування використовувати свої бренди.

Пізніше франчайзинг утвердився в сферах побутового обслуговування, дозвілля, розваг. Виникли нові загальнонаціональні мережі, однією з яких стала і мережа кіосків з продажу морозива «Baskin Robbins».

Помітне прискорення в розвитку франчайзингу в США відбулося у післявоєнні роки, починаючи з 1950-х. Поштовхом до швидкого зростання його найбільш популярних і поширених форм послужили масова автомобілізація населення, будівництво широкої мережі автомагістралей, виникнення постійних туристичних потоків. Це потребувало створення адекватного дорожнього господарства, організації індустрії відпочинку, розміщення, харчування та обслуговування десятків мільйонів людей.

У цей час починає розвиватися франчайзинг другого покоління, так званий франчайзинг бізнес-формату, коли в користування передається не тільки товарний знак, а й вся технологія бізнесу, включаючи торгову матрицю, обробку приміщення, вивіску і уніформу співробітників. В результаті франчайзинг почали застосовувати як ефективний спосіб організації нового бізнесу, а не просто як спосіб розподілу існуючого товару. Поступово франчайзинг бізнес-формату поширився по всьому світу.

Саме в 50-ті роки минулого століття виникли всесвітньо відомі «імперії» громадського харчування, що об'єднуються такими потужними франчайзерами, як «McDonald's», «Kentucky Fried Chicken», «Seven Up», «Wimpy's Diner», трохи пізніше - «Pizza Hut» та інші мережі і «ланцюга» ресторанів, кафе, закусочних швидкого обслуговування. У готельному бізнесі широку популярність здобули «Sheraton», «Hilton», «Holiday Inn» і ін.

Однак справжній бум у розвитку франчайзингу наступив в 70-80-ті роки і пізніше, коли антитрестове законодавство США істотно переглянуло свої позиції по відношенню до цього нового способу організації бізнесу. Так, в 1988 році в США налічувалося три тисячі компаній-франчайзерів приблизно в 45 галузях економіки, які об'єднували понад 400 тисяч «точок» - франчайзі. [4] За оцінками Комітету по малому бізнесу Палати представників Конгресу США, в 1990 році франчайзинг становив приблизно третину обсягу роздрібної торгівлі країни. До 1994 року 350 американських фірм і їх франчайзі володіли більш ніж 32000 торгових підприємств в інших країнах.

За межами США франчайзинг набув найбільшого поширення в Канаді: в 1986 році тут налічувалося 1440 компаній-франчайзерів (з них 240 - американські), які об'єднували понад 60000 франчайзі. До кінця XX століття на частку франчайзингу доводилося 40% обсягу роздрібної торгівлі Канади.

У ряді інших країн статистика налічувала: в Японії (1988 р.) 619 франчайзерів і 102397 франчайзі; у Франції (1991 р.) 600 і 33000 відповідно; в Великобританії (1990 р.) 379 і 18620; в Іспанії (1989 р.) 200 і 20000; в ФРН (Західна Німеччина, 1989 р.) 180 і 9000; в Італії (1989 р.) 271 і 8432. [5]

Для формування єдиних підходів до поняття франчайзингових відносин і їх регулювання в 1960 році була створена Міжнародна Асоціація Франчайзингу, а в 1972 році - Європейська Асоціація Франчайзингу. Також у багатьох країнах з'явилися національні франчайзингові асоціації.

В результаті було сформовано чітке визначення франчайзингу, що отримало в подальшому закріплення в нормах національного законодавства.

Згідно Керівництву по франчайзингу Всесвітньої організації інтелектуальної власності, франчайзинг являє собою форму відносин між незалежними компаніями і / або фізичними особами, в рамках якої одна сторона, що володіє розробленою системою ведення бізнесу, відомою торговою маркою, фірмовим стилем, ноу-хау, торговими і / або комерційними таємницями, знаннями, досвідом, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні використовувати цю систему на обумовлених умовах.

1.2. Види франчайзингу та специфіка франчайзингових відносин

Суб'єктами відносин у рамках франчайзингу є два суб'єкти. Той з них, який володіє правами на марку або технологію, є франчайзером. Суб'єкт, який купує можливість використовувати належні франчайзеру права, називається франчайзі [7].

Франшиза - це пакет прав, які франчайзер продає франчайзі, в тому числі: право використовувати своє ім'я, фірмовий стиль, досвід, знання, технології виробництва і управління, ноу-хау. Наявність франшизи дозволяє останньому працювати досить ефективно, навіть при відсутності попереднього досвіду і знань у відповідній сфері бізнесу.

Суть франчайзингу полягає в тиражуванні успішно працюючого бізнесу, тобто в придбанні іміджу і технологій діючого підприємства, всебічно апробованих на практиці. При цьому, як правило, франчайзер зобов'язується сприяти в становленні бізнесу, забезпечувати технічну та консультаційну допомогу.

Франчайзер є єдиним. Франчайзі, що працюють за договором з одним конкретним франчайзером, може бути декілька. Успішно працюючі франчайзери налічують у своїй структурі від декількох десятків до декількох сотень франчайзі, а в деяких випадках мережі франчайзі включають тисячі підприємств.

За різними даними, від 30% до 40% всіх світових франчайзингових мереж працюють у сфері торгівлі, де ключове місце займають ресторани і кафе швидкого харчування, магазини продовольчих і промислових товарів [6].

Франчайзинг є універсальним інструментом активізації підприємництва, засобом розвитку як малого, так і великого бізнесу. Це пов'язано зі специфічними рисами, притаманними даній формі організації підприємницької діяльності, а саме:

– допомагати суб'єкту господарювання вести бізнес самостійно, але при всебічній підтримці;

- допомагати компаніям ефективно розширювати бізнес, не несучи великих витрат на створення і підтримку масивного адміністративного комплексу і не зазнаючи труднощів в управлінні широкою мережею корпоративних підприємств;
- допомагати компаніям перетворити свою існуючу мережу в ефективний бізнес, здатний рости і розвиватися в умовах конкуренції.

Ключовими принципами організації та функціонування бізнесу на основі франчайзингу є:

- бренд, оскільки франчайзинг, в першу чергу, являє собою покупку імені, під яким франчайзер вже зайняв своє місце на ринку і завоював певну лояльність кінцевого споживача. Саме використання одного бренду забезпечує успіх і швидкість розвитку франчайзингової мережі на ринку. У той же час, використання відомого бренду дозволяє франчайзі швидко окупити вкладені в бізнес інвестиції, не витрачаючи час на дослідження споживчих сегментів і формування лояльності у споживача до товару / послуги мережі. Чим відоміший бренд, який входить в пакет франшизи, тим дорожче така франшиза коштує. Також важливо, щоб бренд мав легальний захист (був зареєстрований як товарний знак / знак обслуговування);

- наявність продукту або унікальної технології (ноу - хау): привабливість бізнесу через покупку франшизи полягає в тому, що франчайзі не потрібно вкладати інвестиції в розробку продукту або технології, вони купуються у франчайзера. Продукт та / або технологія роблять бізнес конкурентоспроможним - вони повинні створювати цінність для споживача, а також залучати достатню кількість потенційних покупців. Франчайзер і франчайзі повинні прикладати взаємні зусилля до збереження конфіденційності цієї інформації;

- дохід, достатній для того, щоб франчайзі міг виконати свої фінансові зобов'язання перед франчайзером: в основі стійкості франчайзингової системи лежить дохід франчайзі. Так як покупка франшизи є способом створення власного бізнесу, дохід від роботи із застосуванням такої франшизи повинен дозволити франчайзі розрахуватися за зобов'язаннями перед франчайзером і залишитися в сумі, достатній для зацікавленості франчайзі в цьому бізнесі. Також важлива

прозорість у формуванні доходу і реальність даних про прибутковість, які представляє франчайзер;

– високий рівень стандартизації: франчайзер і франчайзі відповідають за те, щоб якість товарів і послуг як у франчайзингових точках, так і у власних точках франчайзера була однаковою. Тому система франчайзингового бізнесу повинна бути представлена франчайзі таким чином, щоб не дозволяти розбіжностей в якості кінцевого товару / послуги. Стандартизація забезпечує можливість тиражування точок на різних територіях;

– кодифікація і простота процесів і операцій: франчайзі повинен пройти навчання при покупці франшизи, а франчайзер зобов'язаний передати йому навички та знання з організації та здійснення даного бізнесу. Франчайзингова концепція повинна бути придатна для письмового викладу і передачі іншій особі, а також досить проста для того, щоб франчайзі міг її освоїти і відтворити.

В даний час виділяють чотири основних види франчайзингу (рис. 1.1).

товарний франчайзинг	виробничий франчайзинг	сервісний франчайзинг	франчайзинг бізнес-формату
• Zara • H&M • Baldinini	• Coca-Cola • PepsiCo	• McDonald's • KFC • Burger King • Subway	• Hilton • Yves Rocher • ИНВИТРО

Рисунок 1.1. Види франчайзингу

Джерело: складено автором на основі [14]

При товарному франчайзингу франчайзі отримує від франчайзера на пільгових умовах товари для їх подальшої реалізації. При цьому він набуває права на продаж і сервісне обслуговування під торговою маркою франчайзера. Виробником товарів може бути як сам франчайзер, так і інші компанії.

Франчайзер постачає франчайзі певний товар в рамках обумовленого асортименту для продажу за обумовленою технологією. На відміну від дилерських договорів, в рамках угод торговельного франчайзинга детально

прописуються вимоги до технології продажів і умови використання товарного знака. Крім того, франчайзер забезпечує франчайзі рекламною, консультаційною та інформаційною підтримкою, надаючи також послуги навчання та стажування персоналу [2].

Такий підхід дає гарантію виробникам у тому, що їхні товари потраплять до покупців точно в такому вигляді, в якому вони були створені. При цьому ім'я і торгова марка компанії стають все поширенішими.

Найчастіше товарний франчайзинг використовується при роздрібному продажі автомобілів, велосипедів, алкогольних і безалкогольних напоїв, побутової техніки, косметики та ін. В нашій країні товарний франчайзинг в найбільшій мірі представлений в сфері роздрібної торгівлі одягом, взуттям, аксесуарами.

Товарний франчайзинг вигідний франчайзеру, оскільки забезпечує просування його товарного знака та розширення мережі збуту при мінімальних капітальних та поточних витратах. Для франчайзі товарний франчайзинг дає можливість здійснювати торгівлю товаром, який широко відомий серед споживачів. Прикладами створення франчайзингової мережі, що пропонує товарну франшизу, можуть служити білоруські компанії - виробник корсетних виробів і жіночої нижньої білизни Milavitsa.

Виробничий франчайзинг передбачає передачу франчайзером запатентованих технологій і сировини для виробництва певного продукту. Найчастіше при цьому франчайзер виробляє і поставляє франчайзі певні інгредієнти, технологія виробництва яких не розголошується.

Франчайзинговий пакет, як правило, включає в себе:

- придбання на пільгових умовах спеціального обладнання для виробництва;
- вимоги до виробничих і складських приміщень;
- керівництво по організації виробництва;
- інструкції з управління виробничим персоналом;

– право використання захищених патентами технологій і торговельної марки.

Виробничий франчайзинг має багато спільних рис із ліцензійною угодою. Однак франчайзинговий договір, як правило, ширше за обсягом прав і обов'язків сторін, ніж ліцензійний. Крім того, франчайзі, на відміну від ліцензіата, зазвичай асоціюється з франчайзером і є представником його товарів (послуг).

Найбільшою мірою цей вид франчайзингу представлений у виробництві безалкогольних напоїв. Практично всі підприємства, які здійснюють розлив і пакування продукції таких відомих компаній, як «Coca Cola», «Pepsi Cola» та інші, здійснюють свою діяльність в рамках виробничого франчайзингу. При цьому франчайзер продає франчайзі необхідні для виробництва концентрати.

В рамках сервісного франчайзингу франчайзер надає право на продаж послуг під своєю торговою маркою, а також здійснює передачу обладнання, технологій продажу та обслуговування клієнтів, контролює всі аспекти їх застосування.

Прикладами такої схеми можуть служити численні мережі «швидких» закусочних. Кожна нова відкрита точка повинна відповідати стандартам фірмового стилю (дизайн приміщень, одяг персоналу), а також суворо дотримуватися заданої технології виробництва (наприклад, в приготуванні страв).

Основна спрямованість сервісного франчайзингу - високий рівень обслуговування споживачів. Завдяки спільній політиці, що проводиться франчайзером і франчайзі, споживачеві стає швидко відомо, яка кількість і якість послуг йому може бути гарантована на підприємствах певної торгової марки. Споживач ідентифікує правовласника і користувача товарної марки, що дає додаткові імпульси розвитку франчайзингової системи.

Сервісний франчайзинг може застосовуватись у всіх напрямках сфери послуг, в тому числі в туристичному та готельному бізнесі, в області нерухомості, працевлаштування, освітньої діяльності, в сфері громадського харчування.

При франчайзингу бізнес-формату франчайзер, крім прав на використання товарного знака, передає франчайзі відпрацьовану модель організації та ведення бізнесу.

Франчайзинг бізнес-формату передбачає складання франчайзером великого пакета супутніх оренді торгової марки документів, так званого Керівництва по веденню бізнесу, що включає в себе детальні технології ведення бізнесу і правила, включаючи параметри роботи з нерухомістю (місце розташування, інтенсивність людських потоків, діапазон орендної ставки тощо), оформлення інтер'єру приміщень, освітлення, розташування меблів, зовнішнього вигляду співробітників, специфіки роботи з постачальниками, рекламної політики і т.д. Характерною рисою франшиз бізнес-формату є наявність докладної фінансової моделі, на підставі якої франчайзі може планувати і будувати свою діяльність.

В результаті франчайзі повністю ідентифікується з франчайзером і фактично стає частиною його загальної корпоративної системи.

Піонером, так званого франчайзингу бізнес-формату був засновник McDonald's Рей Крок (Ray Kroc). Його заслугою є не тільки винахід м'яса між двома половинками хліба, а й розробка відповідної дизайну ресторану реклами і постійного нагляду за якістю. У березні 1955 року Рей Крок заснував власну фірму. Запис в Комерційному Реєстрі свідчив: McDonald's System, Inc. Задовго до цієї події, в 1945 році він, будучи комівояжером, що продає молочні міксери, зайшов до ресторану братів Макдональд, розташованого в Сан-Бернадіно на Заході США. Спостерігаючи за роботою ресторану, він переконався в його надзвичайній популярності у клієнтів [12]. Це спонукало його звернутися до власників за покупкою ліцензії на право відкриття такого ж ресторану, а незабаром він і сам став торгувати даною системою організації ресторанного бізнесу. В результаті, з ресторану в провінції розвинулася всесвітня мережа, яка налічує сьогодні понад 14000 підприємств.

У багатьох випадках, як це, наприклад, відбувається в мережах фаст-фуд McDonald's, франчайзингові точки обслуговуються централізованими

постачальниками продуктів, що дотримуються єдиного підходу щодо технологічного процесу, асортименту, стилю обслуговування тощо.

Винятки у вигляді незначних відхилень від стандарту допускаються дуже рідко. Наприклад, незважаючи на те, що в усьому світі в ресторанах мережі McDonald's напої, що містять алкоголь, не входять до асортименту продукції, в Німеччині та Чехії в меню включено пиво, оскільки воно є невід'ємною частиною національної культури.

Франчайзер при бізнес-форматі організації франчайзингу може бути підприємством, яке видобуває сировину, виробником, оптовим або роздрібним торговцем, підприємством сфери послуг, а може бути тільки власником прав, які за договором передаються франчайзі на певних умовах.

В даний час франчайзинг бізнес-формату користується дуже високою популярністю. Наприклад, в США, за оцінками експертів, на сьогоднішній день франчайзинг бізнес-формату становить близько 75% від загальної кількості франчайзингових угод.

1.3. Роль франчайзингу у глобалізації економічних відносин

Активний розвиток франчайзингу в усьому світі свідчить про наявні переваги даної форми ділових відносин, що дозволяють її учасникам отримувати обопільні конкурентні переваги. Крім вигод для учасників системи, франчайзинг є потужним стимулом розвитку для економіки в цілому.

По-перше, франчайзинг - це ефективна організаційна форма розширення і мультиплікації успішних моделей бізнесу та сучасних технологій (як зарубіжних, так і вітчизняних).

Франчайзинг, з одного боку, дозволяє лідерам бізнесу на взаємовигідній основі передавати свої відпрацьовані технології виробництва і управління іншим підприємцям, а також розширювати свої сфери впливу. З іншого - це можливість для підприємців-початківців вибирати ті моделі і технології, які довели свою результативність на практиці.

Франчайзинг є найбільш зручною і повноцінною формою для поширення в масштабах країни передових та інноваційних технологій, як міжнародних, так і національних. Поширення технологій в цілому по країні дозволяє скоротити різницю між регіонами і великими центрами. Розширення масштабів і мультиплікація саме успішних моделей бізнесу і технологій веде до підвищення загальної ефективності економіки, що проявляється в більш високих темпах економічного зростання, збільшенні зайнятості та підвищенні рівня життя населення. Крім того, розвиток франчайзингу сприяє і розвитку інфраструктури в цілому, включаючи сучасні торгові та виробничі площі, передові системи обліку та аналізу діяльності, інші системи і структури, необхідні для розвитку бізнесу.

Важливо й те, що франчайзинг стимулює франчайзера до подальшого вдосконалення свого бізнесу. Для того, щоб продавати право на тиражування бізнесу, його власник повинен бути, перш за все, лідером в своїй сфері. Після ж створення франчайзингової мережі, вдосконалення бізнесу взагалі стає основним завданням франчайзера.

У зв'язку з цим, як франчайзі, так і франчайзер у своїй діяльності повинні забезпечити єдину якість товарів / послуг у всіх точках мережі, що також веде до вдосконалення умов здійснення підприємницької діяльності та підвищення задоволеності споживачів в цілому.

По-друге, франчайзинг - це інструмент підвищення загальної культури підприємницьких відносин.

З огляду на те, що франшиза в загальному вигляді являє собою комплекс прав, що передаються франчайзером, розвиток франчайзингу тягне за собою впорядкування відносин щодо використання інтелектуальної власності. Франчайзинг диктує чіткі правила використання як засобів індивідуалізації в цивільному обороті (товарні знаки, фірмові найменування, тощо), так і нерозкриття інформації, в тому числі ноу-хау, франчайзера. Використання франчайзингу вимагає від компанії знайти легальну форму захисту переданих технологій від незаконного копіювання і покладає на сторони відповідальність за

дотримання порядку використання переданих прав (включаючи використання ноу-хау як в рамках договору, так і після його закінчення).

Обов'язок франчайзера по встановленню єдиних стандартів роботи, навчання та підтримки своїх франчайзі породжує впровадження комплексної системи практичного навчання підприємництву без створення спеціальних навчальних програм і структур.

Франчайзинг являє собою ефективний спосіб кооперації малого та великого бізнесу. У цьому союзі поєднуються, з одного боку, досвід, ресурси і міць компанії-франчайзера, а з іншого боку - енергія та ініціативність франчайзі. Така співпраця дозволяє сторонам виконувати ті функції, в яких вони найбільш сильні. А своєрідний розподіл праці дає можливість учасникам франчайзингових відносин економити кошти на ефекті масштабу.

Важливим є і те, що франчайзинг підвищує прозорість бізнесу. З першу чергу, тиражування доцільно тільки для абсолютно законних і прозорих механізмів здійснення підприємницької діяльності. Крім того, франчайзер по відношенню до франчайзі стає своєрідним контролюючим органом, він фінансово зацікавлений в тому, щоб франчайзі відображав у звітних документах повну і реальну картину своєї діяльності.

По-третє, франчайзинг - це дієвий механізм розвитку малого і середнього бізнесу.

Старт бізнесу через покупку франшизи знижує ризики починаючого підприємця в кілька разів. Підтримка з боку франчайзера на етапі освоєння ринку і організації бізнесу надає новоствореному підприємству набагато більшу фінансову стійкість і запобігає ймовірності раннього банкрутства. Навчання персоналу, витрати на рекламу і розробку маркетингових планів - все це часто непосильна ноша для будь-якого малого підприємства, тим більше для початківця. Франчайзинг, забезпечуючи рішення цих проблем, нівелює вразливість малого бізнесу не тільки на початковій стадії його розвитку, але і в процесі подальшого функціонування. Уклавши договір франчайзингу, власник малого бізнесу отримує можливість освоєння нових ринків, завдяки репутації

франчайзера і його підтримці. Надана технологія бізнесу, розроблена методика ведення справи і матеріальна допомога дозволяють малому підприємству цілком успішно конкурувати на ринку.

Франчайзі - це той самий бізнесмен-початківець, якому франчайзер надає перевірену бізнес-ідею, готові маркетингові технології, методи ведення справ, рецепти, навчання, постачання, допомогу в розвитку і рекламу. І що найголовніше - франчайзер ділиться з підопічними власним досвідом. Це багато в чому гарантує уникнення помилок і невдач.

Саме тому франчайзингове підприємство - це спосіб побудувати чи не найперспективніший малий бізнес. Не випадково в США в області франчайзингу зосереджено близько 60% малого бізнесу [8]. Ця причина дозволяє залучити в бізнес тих людей, які мають організаторські здібності, але не впевнені в своїх силах і навичках, не володіють власною унікальною бізнес-ідеєю. Таким людям легше почати займатися підприємництвом під «покровительством» осіб та організацій, вже досягли позитивних результатів.

Таким чином, широке поширення франчайзингових систем дозволяє значно підвищити економічну активність населення.

По-четверте, франчайзинг - це ефективна модель залучення інвестицій в економіку.

Франчайзинг, будучи формою розвитку бізнесу і підвищення економічної активності населення, дозволяє використовувати накопичені (у грошовій або майновій формі) заощадження для вкладення у власну справу. Мобілізація невеликих обсягів капіталу приватних осіб для організації нових підприємств забезпечує стабільне джерело коштів для інвестування, а, отже, і для економічного зростання в цілому.

Представляючи собою форму організації бізнесу зі зниженими ризиками, франчайзинг також активізує і діяльність професійних інвесторів і фінансових інститутів. Експерти відзначають, що залучення фінансування для створення нової компанії значно простіше в разі реалізації франчайзингового проекту, в порівнянні з самостійним стартом бізнесу.

Розвиток франчайзингу сприяє і зростанню інвестиційної привабливості країни в цілому, тому що інвестори звертають увагу на присутність в регіоні великих міжнародних компаній і відомих брендів.

Додатково слід зазначити, що франчайзинг, надаючи можливості для міжнародного розвитку компаній, дозволяє значно розширити територіальну присутність національних мереж. Так, США є лідером у розвитку франчайзингових мереж, де франчайзинг є найдинамічнішим сектором американського експорту. 90% всіх франчайзерів країни планують вийти на міжнародний ринок, а приблизно половина всіх франчайзі, що з'явилися за останнє десятиліття, знаходяться за межами США.

Франчайзинг став однією зі сходинок на шляху до поліпшення економічної ситуації за допомогою становлення малого бізнесу у різних краях світу. Про це свідчать дані ВВП розвинутих країн світу: понад 50% припадає тільки на малий бізнес, тоді як в Україні у структурі ВВП малий бізнес становить лише 15–16%. Це пов'язано з тим, що у країнах пострадянського простору, зокрема в Україні, франчайзинг почав розвиватися з початку 80-х років минулого століття, тоді ж як у світовій практиці такий спосіб розвитку підприємництва почали застосовувати понад 150 років тому. На початку франчайзинг набув розвитку у США в таких трьох галузях промисловості, як фармацевтична, автомобілебудування та виробництво напоїв, а пізніше лідерство на ринку франчайзингових послуг здобули ресторани швидкої їжі [28; 29].

Сьогодні ринок франчайзингових послуг у світі розширив межі діяльності, свою співпрацю пропонують:

- сфера послуг автосервісу та автомобільної промисловості;
- сфера надання послуг із ведення бізнесу у секторі економіки;
- сфера будівництва;
- сфера освітніх послуг;
- сфера відпочинку та розваг;
- сфера обслуговування;
- сфера б'юті-індустрії та фармацевтики;

- сфера домашнього господарства;
- сфера роздрібної торгівлі;
- сфера ІТ-послуг;
- інші види діяльності.

Понад 50% у світі на ринку франчайзингових послуг займає сфера торгівлі, а саме ресторани, заклади фастфуд-харчування, магазини промислових та продовольчих товарів. За даними FRANDATA Corporation, на ринку франчайзингових послуг найбільшим попитом користуються такі сфери (рис. 1.2).

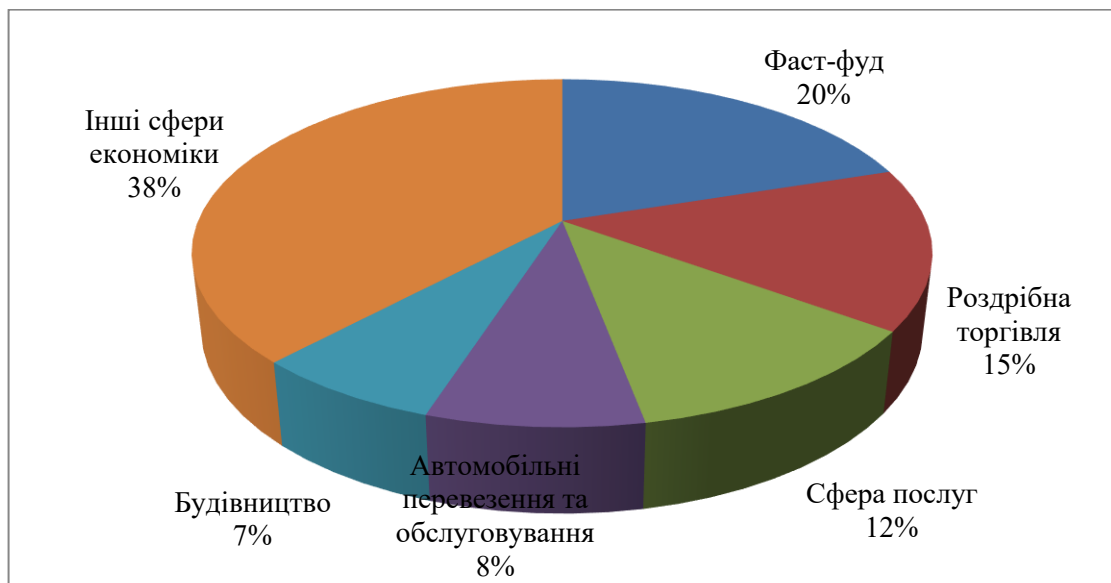


Рисунок 1.2. Світовий попит економічних сфер на ринку франчайзингу за 2019 р.,
%

Джерело: побудовано авторами на основі [23; 24]

Найбільшої популярності франчайзинг здобув саме у США, за договором комерційної концесії там працює 80%, тоді як у Європі – 67%, а в Україні – лише 23%. Такий активний розвиток франчайзингових послуг у США перенаситив внутрішній ринок, що сприяло виходу франчайзингових організацій на світовий ринок для пошуку неформальних місць на ринку інших країн. За даними американського джерела FRANDATA, очікується, що ринок франчайзингових послуг у США у 2020 р. буде тільки зростати та набирати обертів, число франчайзингових підприємств та організацій зросте на 1,5%, до 785 316 тис заявок, незважаючи на невизначеність економіки. Очікується, що економічний

результат франчайзингових підприємств буде рости швидше, ніж економіка країни у цілому, серед різних галузей найбільш стрімкий ріст матимуть сфера персональних послуг і сфера обслуговування та ресторани [21].

Про популярність цих сфер також говорить сформований Top Global Franchises Ranking станом на 2019 р., до першої десятки якого входять такі франшизи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Топ-10 найкращих світових франшиз

Ранг	Назва франшизи	Країна	Інвестиції
1	KFC US LLC	США	1,4 – 2,8 млн дол.
2	McDonald's	США	1,3– 2,2 млн дол.
3	Pizza Hut LLC	США	357 тис - 2,2 млн дол.
4	7-Eleven Inc.	США	47 тис – 1,3 млн дол.
5	Dairy Queen	США	1,1 – 1,8 млн дол.
6	Dunin'	США	396 тис – 1,6 млн дол.
7	RE/MAX LLC	США	40 тис – 284 тис дол.
8	Baskin-Robbins	США	94 тис – 402 тис дол.
9	Taco Bell	США	526 тис – 3 млн дол.
10	Kumn Math & Reading Centers	США	73 тис – 155 тис дол.

Джерело: розроблено авторами на основі [20]

З рейтингу (Топ-500) світових франшиз на ринку України фігурують такі, як KFC US LLC, McDonald's, Groupe Auchan, Domino's Pizza, а це говорить про те, що український ринок має великий потенціал для розвитку франчайзингу

1.4. Франчайзинг як стратегічний інструмент розвитку мережі

Франчайзинг є способом тиражування успішно працюючих підприємств. І сьогодні цей спосіб розвитку мережі застосовується в світі в різних галузях багатьма компаніями. Привабливість франчайзингу пояснюється комплексним характером відносин, досить високим рівнем їх прозорості, а також перевагами взаємовигідних системних зв'язків, особливим ефектом співпраці між франчайзі і франчайзером. Це, в свою чергу, дозволяє сформувати однакову мережу з

ефективним розподілом капіталовкладень, забезпечити для нових учасників системи можливість швидкого виходу на ринок з мінімальним ризиком.

Аналітики регулярно проводять дослідження ринку франчайзингових послуг в Україні, основних тенденцій на ринку, обсягу ринку, основних операторів, що реалізують франчайзингові послуги (консалтингові послуги в сфері франчайзингу), їх діяльності, оцінку кількості франчайзингових точок і структури ринку в розрізі походження франшизи, сфери економіки та інших характеристик. Також оцінено інвестиційну привабливість галузі і побудовані прогнози розвитку сегмента.

Провівши аналіз економічного ринку України, можна зазначити, що ринок франчайзингових послуг активно зростає. Про це нам свідчать проведені аналітичні дослідження за статистичними даними рис. 1.3.

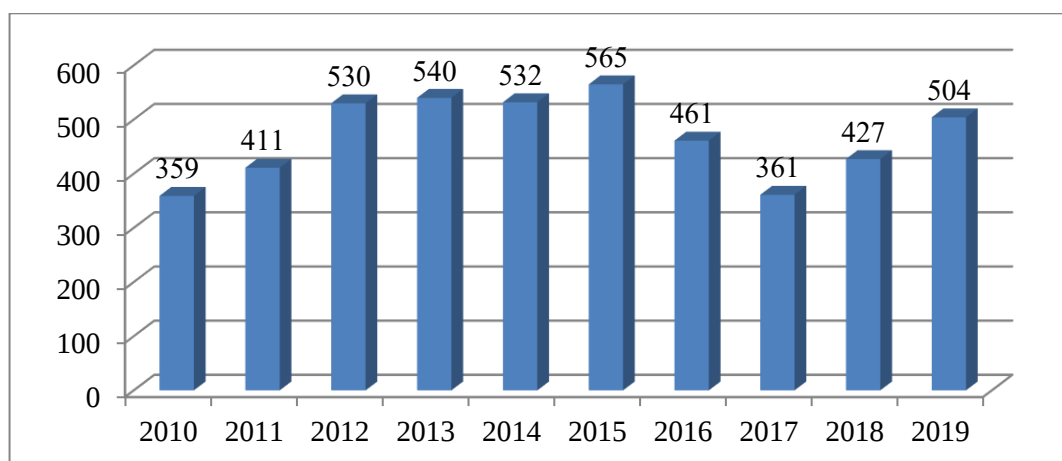


Рисунок 1.3. Динаміка кількості франчайзингових брендів, франшиз

Джерело: побудовано авторами на основі [22]

Наведені аналітичні дані говорять про те, що спостерігається зростання ринку послуг франчайзингу в 2019 р. на 18% порівняно з попереднім аналітичним роком. Таке збільшення сприяло увазі іноземних світових брендів, які зацікавлені у розвитку своїх франшиз саме на території України. Частка українських франшиз також продовжує стабільно збільшуватися, що свідчить саме про розвиток українського франчайзингу, це можна спостерігати за даними аналітичних досліджень (рис. 1.4).



Рисунок 1.4. Динаміка кількості франчайзингових брендів, франшиз
Джерело: побудовано авторами на основі [22]

На українському ринку починає розвиватися системний підхід до формування франшиз у фірмах та компаніях, а також франчайзинг використовують уже як стратегію. Розроблення різноманітних франшиз для фірм та компаній дає можливість для появи на ринку праці посади менеджера з франчайзингу.

Сьогодні в Україні налічується 27 галузей, що мають своїх інвесторів та не мають досить великої кількості франчайзерів, які б просуvalи ці галузі, що свідчить про те, що ринок франчайзингових послуг буде й надалі розвиватися.

Сегментація ринку франчайзингу України показана на рис. 1.5. Створено діючі франчайзингові мережі в таких сферах ділової активності, як ресторанний бізнес, надання різних послуг і роздрібна торгівля та ін. Співпрацю за своєю моделлю франчайзингу Україна може запропонувати більше ніж 550 компаніям. Найбільш популярними діючими франчайзинговими мережами України станом на 2020 р. є франшизи у сфері громадського харчування, у сфері послуг та сфері торгівлі, а також функціонує приблизно 22 тис точок [27].

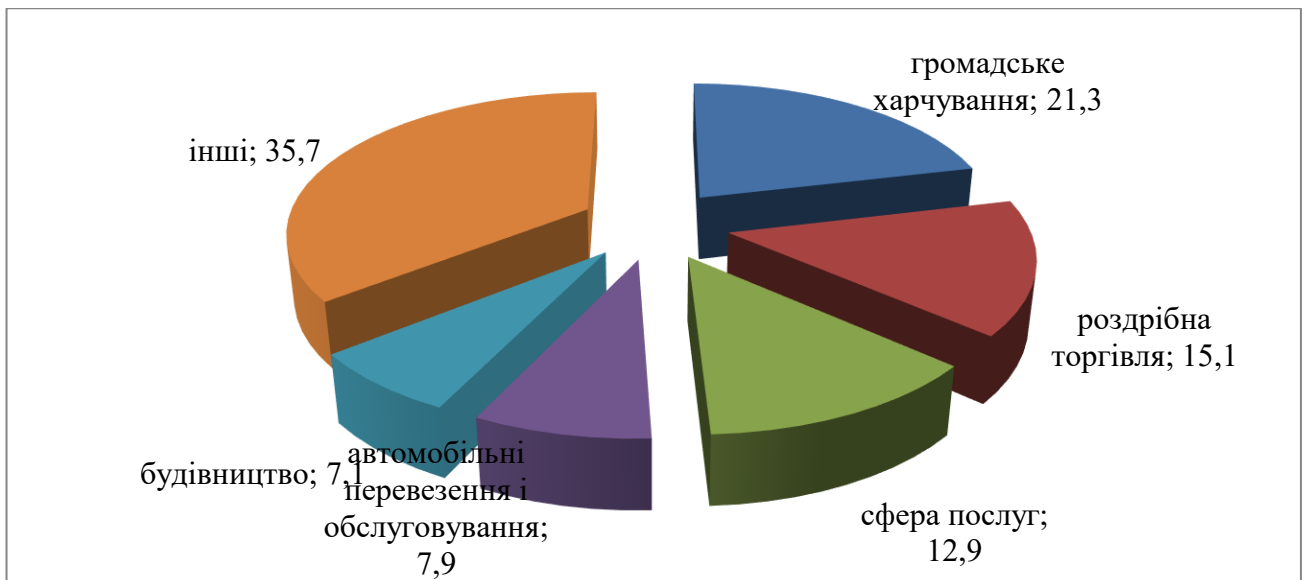


Рисунок 1.5. Сегментація ринку франчайзингу України у розрізі сегментів поширення, % (2019 р.)

Джерело: побудовано авторами на основі [23; 24]

Однією з популярних франшиз в Україні є мережа ресторанів італійської та японської кухонь MAFIA (паушальний внесок – від € 30000, роялті – 5% від продажів кожен місяць) з окупністю два-три роки, а також увагу варто приділити торговельній мережі NOVUS (без паушального внеску з роялті в розмірі 1% від місячного товарообігу) [26].

На даний момент франчайзинг є однією з найперспективніших моделей розвитку бізнесу, яка динамічно розвивається як в світі, так і на території України. Найбільшу популярність і поширений франчайзинг в США, де 80% бізнесу працює за системою франчайзингу.

У світі близько 50% всіх франчайзингових мереж працюють у сфері громадського харчування і торгівлі (заклади фаст-фуд, ресторани, магазини промислових та продовольчих товарів).

Якщо в усьому світі франчайзинг вже давно став невід'ємним атрибутом економіки, то в Україні ця бізнес-технологія тільки починає знаходити своїх прихильників. Активно розвивається внутрішній франчайзинг, який представляє

собою досить специфічний сплав зарубіжних франчайзингових технологій і вітчизняних підходів до ведення бізнесу і менталітету в загальному [13].

Більшість зарубіжних компаній все ще вважають за краще забезпечувати присутність на українському ринку власними силами, вкладаючи значні кошти в нове будівництво і придбаваючи функціонуючі об'єкти (як правило, об'єкти торгової нерухомості), або виступаючи орендарем відповідних приміщень. Однак в останні роки міжнародні компанії починають проявляти значний інтерес до співпраці з українськими партнерами на основі франчайзингу, при якому велика частина капітальних витрат здійснюється місцевою стороною. Вітчизняні бізнесмени зі свого боку також усвідомлюють всі переваги використання відомої торгової марки і відпрацьованої технології ведення бізнесу міжнародних компаній.

З кожним роком все більше підприємців звертають свою увагу на франчайзингові проекти і вибирають франчайзинг як інструмент для початку / масштабування бізнесу.

Кількість власних та франчайзингових об'єктів в Україні в розрізі галузей демонструє такі тенденції:

- істотно збільшилася кількість франшиз серед послуг та ритейлу;
- активно розвиваються послуги в сферах освіти, спорту і логістики;
- ритейл продуктовий значно виріс за рахунок формату «магазин біля дому», не продуктовий ритейл розвивається стабільно помірно;
- громадське харчування вперше за останні роки продемонструвало спад у 2018 році на 16% (913 закритих об'єктів - франчайзингових точок), в 2019 році ситуація дещо стабілізувалася.

Вітчизняні франшизи користуються попитом на ринку України в першу чергу в зв'язку з тим, що їх ціна - доступніша, а налагодження робочих процесів - порівняно простіше. Однак, іноземні франшизи, що впроваджують на український ринок, залишаються досить популярними. Причиною цього є висока впізнаваність торгової марки, розкручений бренд, ефективна маркетингова політика тощо.

Цікавим є той факт, що в той час, коли традиційний бізнес і економіка європейських країн в цілому відчувають стагнацію, український бізнес на основі франчайзингу зростає на 10% щорічно.

Розвитку ринку франчайзингових послуг сприяє зростання інтересу представників бізнесу до розширення діяльності за системою франчайзингу. Активний розвиток даної моделі в світі також сприяє зростанню попиту на ринку. Однак, потрібно відзначити той факт, що українські підприємці багато в чому виявляються не готові до того, щоб ефективно розвиватися по франшизі. У зв'язку з цим, кількість франчайзингових пропозицій на ринку постійно змінюється. Слабкі гравці йдуть з ринку, а нові займають їх місце.

Основні проблеми ринку, які стримують розвиток франчайзингу в Україні:

- недосконалість законодавчої бази;
- відсутність у вітчизняних підприємців досвіду роботи в рамках франчайзингу;
- несумлінне ставлення до виконання договірних зобов'язань і до чужої інтелектуальної власності;
- низький рівень розвитку банківського кредитування і т.д.

Незважаючи на це, щорічно, ринок франчайзингу продовжує рости стрімкими темпами. Кількість компаній, які йдуть від франчайзингу, повністю заміщається новими компаніями, які стають повноцінними активними гравцями цього ринку.

У більшості випадків саме франчайзер вирішує будувати свою мережу на засадах франчайзингу. Його приваблює:

- швидкість розвитку мережі - лідери ринку відкривають від 0,2 до 3,6 франчайзингових точок в день;
- розвиток мережі з оптимальним балансом початкових інвестицій, ризику і контролю над бізнесом;
- можливість залучити до бізнесу мотивованих і відданих своїй справі людей;

- використання переваг економії на масштабі;
- зростання популярності товарного знака.

Проте, приймаючи стратегічне рішення про розширення мережі, франчайзер повинен уважно оцінити варіанти такого розширення - самостійно, шляхом побудови дилерської / дистриб'юторської мережі або через продаж франшизи. Далеко не всі компанії вибирають франчайзинг як спосіб конкурентної боротьби, вважаючи за краще залишатися власниками власних точок. Тому основне завдання при виборі механізмів розвитку мережі - визначити, чи є франчайзинг доцільним для даної компанії.

Для вибору стратегії розвитку мережі в умовах глобалізації компанії дотримуються наступного алгоритму (рис. 1.6).

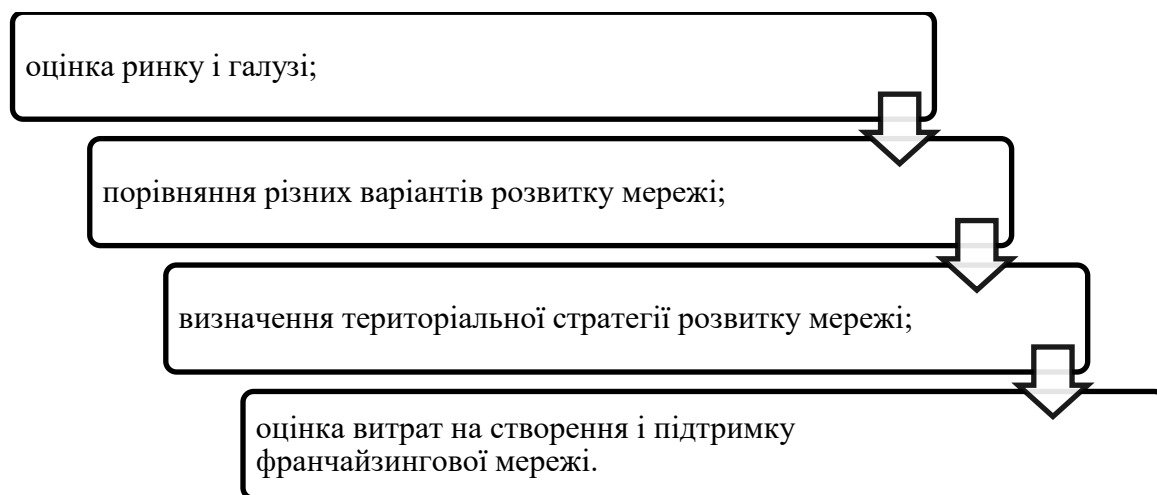


Рисунок 1.6. Алгоритм вибору стратегії розвитку франчайзингової мережі

Джерело: складено автором на основі [14]

Розглянемо більш детально кожен з етапів.

1. Оцінка ринку і галузі

Перш за все, необхідно переконатися, що бізнес підходить для побудови франчайзингової мережі. Не можна стверджувати, що будь-який бізнес підходить для організації франчайзингу. При цьому потрібно враховувати, що рішення про побудову франчайзингової мережі приймається на базі вже наявного бізнесу, який довів свою успішність.

Деякі галузі більше інших підходять для розвитку франчайзингових мереж. До них традиційно відносять: сферу швидкого харчування, ресторанний бізнес, ремонт і прибирання приміщень, фірмову роздрібну торгівлю, особливий асортимент продуктів харчування, охорону здоров'я і фітнес, розвиток дітей, надання житла. У деяких галузях (наприклад, фірмова роздрібна торгівля продуктами харчування) франчайзинг використовують більшість діючих підприємств.

У науковій літературі визначено дев'ять ознак, які свідчать про доцільність використання франчайзингу в тій чи іншій галузі:

- виробництво і розподіл здійснюються в межах обмежених географічних ринків. Застосування франчайзингу доцільніше в галузях, де надання клієнтам продукції та послуг пов'язане з дрібномасштабним виробництвом і можливістю дистрибуції в різних географічних областях, особливо, коли розвиток бренду і постачання товарами піддається впливу ефекту масштабу;

- місце розташування підприємства сприяє обслуговуванню клієнтів. Франчайзинг краще працює в галузях, в яких підприємства мають постійне місце розташування;

- знання місцевого ринку істотно впливає на ефективність діяльності. Оскільки місцеве виробництво - необхідна умова ефективності франчайзингу, то він дає кращі результати в тих галузях, де велике значення має знання особливостей місцевого ринку;

- ініціативність дій місцевих менеджерів. Франчайзинг доцільно використовувати в галузях, де власникам франчайзингових точок слід проявляти ініціативу при веденні переговорів з клієнтами, оскільки менеджери з твердою зарплатою не володіють достатнім рівнем мотивації для подібних дій;

- репутація бренду забезпечує важливу конкурентну перевагу. Цей фактор сприяє концентрації франчайзингу саме в таких галузях, тому що франчайзинг забезпечує більш високі темпи зростання масштабу виробництва, ніж збільшення кількості торгових точок, що належать компанії. Оскільки розвиток бренду тісно пов'язаний з рекламою, на яку значно впливає ефект масштабу, франчайзинг

надає механізм зниження витрат на розвиток бренду компанії. Крім того, ім'я бренду є гарантією якості для клієнтів, які погано знають операторів на ринку;

– високий рівень стандартизації та кодифікації процесу створення і поставки продукції або послуг. Стандартизація полегшує завдання визначення правильної стратегії і процедур моніторингу діяльності незалежних підприємців (франчайзі), що надають послуги клієнтам під іменем бренду і використовують запропонований франчайзером операційний процес. Спираючись на стандартизовані операції, легше викласти в угоді, що саме входить в обов'язки франчайзі. Кодифікація бізнес-операцій означає запис звичайного порядку їх проведення і відповідних процедур, що лежать в їх основі, починаючи з замовлення товарів, необхідних для обслуговування клієнтів, до ремонту обладнання. Франчайзинг більш результативним в галузях, де повсякденні операції і процедури підлягають кодифікації, оскільки рівень його ефективності пов'язаний з відображенням в контракті положень, що регулюють діяльність франчайзера і франчайзі. Франчайзинг рекомендується застосовувати в тих галузях, де за кілька днів або тижнів людини середніх здібностей можна підготувати до ведення діяльності;

– висока продуктивність праці. Франчайзинг є високоефективним методом ведення бізнесу в трудомістких галузях, але представляє меншу цінність в галузях капіталомістких. Оператор торгової точки більше зацікавлений в збільшенні прибутку, ніж наймана особа з фіксованою заробітною платою. Таким чином, франчайзинг стимулює оператора працювати з повною віддачею. Оскільки зниження продуктивності праці характерно для людей і не має ніякого відношення до обладнання, заохочення, надане франчайзингом, більш важливі в трудомістких, а не в капіталомістких галузях;

– не занадто високий рівень витрат і ризиків, пов'язаних з організацією торгових точок. Придбання торгових точок не повинно бути занадто дорогим і ризикованим для франчайзі;

– ефективність операторів легше піддається виміру, ніж їхні витрати праці. Франчайзинг краще працює в таких галузях, як роздрібна торгівля, сфера послуг,

в яких рівень ефективності вимірювати набагато легше, ніж рівень прикладених зусиль. Наприклад, франчайзинг добре зарекомендував себе в сфері швидкого харчування, тому що рівень продажів, який легко піддається виміру, зростає в залежності від інтенсивності реклами та заходів по просуванню продукту на ринок, і в тому випадку, коли персонал докладає відповідних зусиль і підтримує чистоту в приміщенні, хоча зусилля, витрачені на проведення рекламних заходів і підтримання чистоти, виміряти важко. У галузях ж, де ефективність діяльності персоналу виміряти важко, цінність франчайзингу не така велика.

2. Порівняння різних варіантів розвитку мережі

Мережевій компанії треба переконатися в тому, що розширення бізнесу в формі франчайзингу ефективніше інших варіантів розвитку. Для цього необхідно провести порівняння витрат і доходів, пов'язаних з відкриттям своєї власної філії, представництва та франчайзингової точки. При оцінці витрат необхідно включати в розрахунки, крім прямих фінансових витрат, також і тимчасові, трудові ресурси, які будуть витрачені на реалізацію проекту.

3. Визначення територіальної стратегії франчайзингової мережі

Після того, як потенційний франчайзер здійснив свій обґрунтований вибір на користь франчайзингу, йому слід продумати територіальну стратегію розвитку мережі. Франшизи можуть продавати тільки в країні перебування франчайзера, або за допомогою франчайзингу може бути вирішена задача міжнародного розвитку мережі. Для вибору цільових ринків франчайзеру слід оцінити такі параметри своєї мережі:

- чи система добре функціонувати за кордоном (бренд, переваги споживачів, унікальність);
- чи у франчайзера можливість ефективно контролювати і підтримувати франчайзингові точки за кордоном;
- який потенціал закордонного ринку (кілька точок, десятки точок, сотні).

Відповіді на ці запитання допоможуть визначити стратегію розвитку системи за кордоном.

4. Оцінка витрат на створення і підтримку франчайзингової мережі

Також необхідно прорахувати витрати на створення і підтримку франчайзингової мережі. На самих ранніх стадіях розвитку франчайзингової системи виникають відносно високі витрати. Особливо це стосується часу на відпрацювання «правил гри», процедур і механізмів роботи, залучення та відбір франчайзі. Основну частину доходу франчайзер отримує за умови створення значної мережі франчайзі. Найчастіше зустрічаються такі витрати франчайзера:

1) витрати, пов'язані зі створенням системи франчайзингу: адаптація концепції; розробка документації; пілотна точка;

2) витрати, пов'язані з запуском франчайзингової точки: пошук і відбір франчайзі; індивідуальний проект приміщення; навчання; підтримка на момент відкриття;

3) витрати, пов'язані з підтриманням франчайзингової точки: підтримка і консультації; контроль і моніторинг.

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

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ У ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «MCDONALD'S»

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії McDonald's

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

Під торговою маркою McDonald's на кінець 2018 року працювало 37 855 ресторанів в 120 країнах світу, з них 35 085 (або 93%) управлялося по франчайзингу, тому асортимент ресторанів, розмір і склад порцій може сильно відрізнятися в різних країнах. Загальний оборот системи McDonald's склав \$ 86,13 млрд (з них \$ 35,85 млрд у США), загальне число співробітників - 1,9 млн.

У 2018 році вперше в історії корпорації виручка від франчайзингу перевищила виручку від власних ресторанів (\$ 11 млрд проти \$ 10 млрд). За звичайних умов франчайзингу корпорація набуває або орендує нерухомість під ресторан, інші витрати несе той, хто купує право використовувати торговельну марку. Виручка від франчайзингу складається з орендної плати за нерухомість і відрахувань від виручки за використання торгової марки.

Починаючи з 1 липня 2015 року, McDonald's почав роботу під новою організаційною структурою з урахуванням наступних чотирьох сегментів, які об'єднують ринки з аналогічними характеристиками, завданнями і можливостями для росту. Підрозділи сформовані за географічним принципом (дані на кінець 2018 року):

- США - 13 914 ресторанів, виручка \$ 7,67 млрд. США є найбільшим ринком McDonald's щодо кількості ресторанів, виручки і отриманого прибутку;

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

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

– ринки що розвиваються - інші країни, в яких присутня McDonald's; 10 649 ресторанів (майже всі на франчайзингу), виручка \$ 1,77 млрд. Це найширший і найрізноманітніший географічний сегмент, який охоплює понад 80 ринків в деяких частинах Азії, Європи, Близького Сходу, Африки та Латинської Америки. Дані ринки переважно розвиваються на основі франшиз.

У таблиці 2.1 наведено фінансово-економічні показники діяльності глобальної корпорації за останні роки.

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності корпорації McDonald's, млрд доларів США

Показники	2001	2005	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Оборот	14,87	19,12	22,75	24,08	27,01	27,57	28,11	27,44	25,41	24,62	22,82	21,03
Чистий прибуток	1,673	2,602	4,551	4,946	5,503	5,465	5,586	4,758	4,529	4,687	5,192	5,924
Активи	22,54	29,99	30,23	31,98	32,99	35,39	36,63	34,23	37,94	31,02	33,80	32,81
Власний капітал	9,488	15,15	14,03	14,63	14,39	15,29	16,01	12,85	7,088	-2,204	-3,268	-6,258
Ресторанів, тис. од.	30,09	30,77	32,48	32,74	33,51	34,48	35,43	36,26	36,53	36,90	37,24	37,86

Джерело: складено автором на основі звітності компанії

Ресторан McDonald's надає основні послуги харчування та послуги з організації обслуговування заходів. До додаткових послуг можна віднести: послуги з організації музичного обслуговування; продаж фірмових значків, сувенірів; парковку особистих автомашин споживачів на організованій стоянці підприємств; безкоштовний інтернет.

Ресторан надає відвідувачам вибір сендвічів, бургерів, страв, напоїв, коктейлів, морозива і пирогів за доступними цінами незалежно від матеріального стану, сімейного статусу і вікової групи.

Місія McDonald's - бути для своїх клієнтів улюбленим місцем, щоб поїсти. Концепція компанії базується на 5 основних компонентах - люди, продукт, ціна, місце і просування. Компанія прагне постійно покращувати свою діяльність і підвищувати якість обслуговування своїх клієнтів.

Проведено PEST-аналіз компанії McDonald's.

1. Політичні фактори, що впливають на McDonald's. Політика уряду має вагоме значення на показники бренду. Будь це торгівля або податки - все впливає на бізнес-середовище країни. У країнах, де бізнес-середовище в значній мірі регулюються, ситуація для цих брендів дуже складна.

2. Економічні фактори, що впливають на McDonald's, є найбільш важливими для компанії, що працює у глобальному середовищі. На McDonald's теж сильно впливає економічне середовище. Мова йде не тільки про економіки країн присутності компанії, але і світову економіку, яка впливає на якість бренду.

3. Соціальні фактори, що впливають на McDonald's. Важливість соціальних чинників необхідно розглядати з метою аналізу ефективності будь-якого бізнесу. Існує безліч соціальних факторів, таких як соціальні тенденції, зміни способу життя і багато інших чинників, які роблять безпосередній вплив на ефективність бренду. Зокрема, зміна смаків споживачів і їхнього способу життя можуть сприяти зростанню продажів або їх зниженню.

4. Технологічні фактори, що впливають на McDonald's. Зростаюча важливість технології для бізнесу добре відома. Технології можуть підвищити ефективність будь-якої марки. Клієнти отримують можливість здійснювати замовлення і здійснювати платежі в інтернеті. Вони також можуть відслідковувати замовлення в режимі онлайн. Компанії розробили додатки, які можуть використовувати клієнти, щоб здійснювати покупки їхніх улюблених брендів.

Бізнес модель McDonald's:

- McDonald's славиться своїми цінностями: якісне харчування, яке швидко подається у ресторанах по всьому світу;
- Основні категорії споживачів - сім'ї, молодь, люди похилого віку та ділові люди;
- Основними стратегічними партнерами McDonald's є власники франшиз;
- Основні заходи, що проводяться McDonald's - маркетинг і продаж продуктів харчування і напоїв;
- McDonald's продає свою продукцію через ресторани;
- Доходи McDonald's формуються за рахунок ресторанів, що належать самій компанії і власників франшиз.

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

Організаційна структура компанії McDonald's характеризується чітким поділом праці. Це сприяє появі великої кількості висококваліфікованих працівників в кожній ланці роботи компанії. Чітка ієрархія всередині організації сприяє більш раціональному розподілу обов'язків між рівнями управління - вищі рівні контролюють дії нижчестоящих. Питаннями розміщення нових ресторанів займаються в середніх ланках управління, а визначення рівня цін і розробка концепції та вивід на ринок нових товарів - компетенція тільки вищого керівництва.

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

В Україні корпорація McDonald's здійснює свою діяльність шляхом дочірньої компанії ПП «Макдональдс Україн ЛТД». Це надає компанії додаткові конкурентні переваги для реалізації власної продукції та контролю її якості.

Режим роботи ресторанів: з 7.00 до 24.00, «McDrive» - цілодобово.

Надалі аналіз представлено на матеріалах одного із ресторанів міста Дніпро.

У McDonald's керує рестораном директор, якому підпорядковуються всі посади, що включають першого асистента, другого асистента, стажист-менеджера і менеджера. Компанія постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, під яким маються на увазі постачальники, замовники, компанії-партнери тощо. Всі співробітники виконують свої посадові обов'язки. За недотримання і порушення правил передбачений штраф, догана або звільнення.

Існуючий розділ праці за видами виконуваних робіт по ресторану представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Посадові обов'язки співробітників ресторану McDonald's

Співробітники	Посадові обов'язки
Менеджер (Floor Manager)	Посада менеджер ділянки. Основне завдання полягає в управлінні однією з ділянок ресторану (кухнею / прилавком / автороздачею) в рамках своєї зміни. Управління людьми, продуктами, устаткуванням, вирішення виникаючих проблем на ділянці за яку відповідає. Складання розкладів, підготовка і проведення тренінгів, контроль безпеки праці.
Другий асистент директора ресторану (2 nd Assistant Manager)	Керівництво всією зміною ресторану. Посадові обов'язки: робочі стандарти та політика компанії; технологічне обладнання; основи менеджменту; процедури управління ділянкою / зміною; відповіді на запити, питання трудового законодавства; мотивація і навчання співробітників; планування часу.
Перший асистент директора ресторану (1 st Assistant Manager)	Організація роботи систем ресторану, управління зміною ресторану. А також всі посадові обов'язки другого помічника директора ресторану
Директор ресторану (Restaurant Manager)	Повна організація роботи персоналу.
Працівник (Crew Members):	В обов'язки працівника входить робота на одній з ділянок (кухня, зал, каса) згідно зі штатним розкладом.
Інструктор (Staff Training Crew)	В обов'язки інструктора входять всі обов'язки виконуються працівником і навчання нового персоналу - Crew Members

Джерело: складено автором на основі звітності компанії

Колектив ресторану в місті Дніпро налічує в середньому 115 осіб. З них службовців - 84 людини (73,3%), керівників - 31 осіб (26,7%). Аналіз анкетних даних працівників за 2018 рік показав, що більшу частину співробітників

ресторану становлять жінки у віці 18-25 років (33,9%). 36% персоналу працюють в компанії не більше 1 року, що свідчить про проблему плинності кадрів. 55 працівників (47%) мають вищу освіту, 42% - середню професійнішу освіту, 9% - повну середню освіту, 2% - неповну середню освіту.

У таблиці 2.3 представлений аналіз основних економічних показників діяльності підприємства за період 2017-2018 р.р.

Таблиця 2.3

Основні показники фінансово-економічної діяльності McDonald's

Показник	2017	2018	Абсолютне відхилення
Виручка від реалізації, грн.	262 070 000	310 520 000	+ 48 450 000
Собівартість, грн.	72 390 518	56 835 058	- 15 555 460
Валовий прибуток, грн.	189 679 482	253 684 942	+ 64 005 460
Витрати на збут, грн.	34 611 406	33 832 418	- 778 988
Прибуток від продажів, грн.	155 068 076	219 852 524	+ 64 784 448
Операційні доходи, грн.	2 100 985	2 148 417	+ 47 432
Операційні витрати, грн.	510 131	4 041 772	+ 3 531 641
Фонд оплати праці, грн.	31 162 416	29 962 416	- 1 200 000
Прибуток до оподаткування, грн.	125 496 514	187 996 753	+ 62 500 239
Податок на прибуток, грн.	2 300 176	2 352 056	+ 51 880
Чистая прибыль, грн.	123 196 338	185 644 697	+ 62 448 359
Середня відвідуваність, чол / день	324 528	328 166	+ 3 638
Середньооблікова чисельність, осіб			
(одного ресторану) в тому числі:	120	115	-5
- управлінський персонал,чол..	24	27	+3
- обслуговуючий персонал, чол..	96	88	-8

Джерело: складено автором на основі звітності компанії

Дані таблиці показують, що виручка від реалізації компанії McDonald's виросла в 2018 році в порівнянні з 2017 на 48 450 000 грн., збільшилася середня відвідуваність ресторанів на 3 638 людини, отже, і чистий прибуток компанії. Таким чином, компанія McDonald's протягом останніх двох років (2017-2018 рр.) показує стабільні результати роботи.

Далі розглянемо дані компанії про рух товарних ресурсів за 2017-2018 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рух товарних ресурсів McDonald's (тис. грн.)

Показник	2017	2018	Абсолютне відхилення
Запаси товарів на початок року	20920	24300	+3380
Надходження товарів	265630	316930	+51300
Вибуття товарів	180	100	-80
Запаси товарів на кінець року	24300	30610	+6310
Величина товарообігу	262070	310520	+48450

Джерело: складено автором на основі звітності компанії

Дані таблиці показують, що роздрібний товарообіг компанії зріс в 2018 році в порівнянні з 2017 роком на 48 450 тис. грн. за рахунок збільшення товарних запасів на початок року (на 3 380 тис. грн.), зростання надходження товарів (на 51 300 тис. грн.) і зменшення іншого вибуття товарів (на 80 тис. грн.), збільшення товарних запасів на кінець року.

Далі проаналізуємо меню компанії шляхом розрахунку відсотка однієї групи від загальної кількості страв (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура страв по асортименту в меню ресторану McDonald's

Найменування групи страв	Відсоток від загальної кількості	Відсоток від даної групи	Кількість страв
Напої гарячі	15%	2,5%	7
Проохолодні напої	23%	2,5%	17
Сендвічі, бургери	22%	2,5%	16
Картопля	6%	2,5%	2
Салати	6%	2,5%	2
Десерти	15%	2,5%	7
Соуси	7%	2,5%	6
Дитячий набір (Хеппі Мілл)	6%	2,5%	4

Джерело: складено автором на основі звітності компанії та власних досліджень

Аналіз меню показує, що в основному переважають холодні напої і сендвічі (45% від усього кількості страв). Страви з категорії: «картопля», «салати», «дитячий набір» займають лише 6-7% усього меню.

Спостереження і аналіз розрахункових операцій показав, що в середньому за день в одному ресторані компанії реалізується 82 гарячих напоїв, 367 холодних напоїв, 693 штук сендвічів. Отже, можна говорити про те, що в цілому меню і цінова політика компанії відповідає запитам споживачів.

Аналіз організації процесу обслуговування показав, що в ресторані споживачі можуть зробити замовлення через прилавок або на касі. У Стандарті обслуговування McDonald's прописано, що час обслуговування одного відвідувача з моменту прийому замовлення до його видачі не повинна перевищувати 60 секунд. Однак дана вимога не завжди виконується в зв'язку з максимальним завантаженням торгового залу, споживачі змушені чекати свого замовлення довше покладеного часу.

Далі виконаємо відповідні розрахунки. У ресторані є 4 каси обслуговування споживачів. За даними дослідження за день у середньому ресторан відвідують 2 082 людини. Найбільший потік відвідувачів (840 осіб) припадає днем - з 12:00 до 15:00 годин. Визначимо приблизну кількість споживачів за годину:

$$N_{\text{ч}} = 840 / 3 \text{ години} = 280 \text{ чоловік за 1 годину}$$

$$\text{Отже, на 1 касира припадає: } N_{\text{к}} = 280 / 4 = 70 \text{ осіб.}$$

$$\text{Час обслуговування споживача касиром: } T = 70 / 60 = 1,5 \text{ хвилин.}$$

Як показують розрахункові дані, стандарти обслуговування з 12:00 до 15:00 годин не виконуються. Крім цього необхідно відзначити, що додатково збільшується час на збір і видачу замовлення, якщо в одному чеку пробито велику кількість і різноманітний перелік страв і напоїв.

Отже, у світовому успіху McDonald's маса складових. В основі лежать базові принципи, з початку становлення компанії залишаються в основі її діяльності. Перш за все - це гість, який перебуває в центрі філософії. Всі нові платформи, всі процеси спрямовані на те, щоб враження від візиту в McDonald's

було позитивним. Тому найбільш важливі три основних параметри - якість продукції, чистота ресторанів і швидкість обслуговування.

2.2. Аналіз практики застосування франчайзингу у компанії «McDonald's» та його ефективність

Всесвітньо відома корпорація McDonald's - це найбільша мережа ресторанів швидкого харчування в світі, яка налічує близько 37 тисяч ресторанів у 120 країнах світу. Корпорація McDonald's отримує прибуток не тільки як інвестор в нерухомість під ресторан, але і як оператор ресторану і франчайзер. Не більше 7% всіх ресторанів прославленої мережі знаходяться у власності та під управлінням McDonald's, а ось іншими 93% управляють спільні франчайзингові партнери та підприємства.

Перший McDonald's в Україні був відкритий в травні 1997-го року, в столиці. А в даний час на території України працює 72 ресторани McDonald's, 23 з яких знаходяться в Києві.

На сьогодні в Україні партнерів-франчайзі корпорація McDonald's не залучає, розвиваючи виключно власну мережу ресторанів. Те саме стосується й інших країн пострадянського простору, де компанія вважає за краще самостійно займатися відкриттям своїх ресторанів. А ось у інших країнах, серед яких Румунія і Польща, активно практикується франчайзингова співпраця.

Варто підкреслити, що McDonald's у Польщі довгий час також не розвивався по франчайзингу, тому не виключено, що в найближчі роки McDonald's в Україні оголосить про початок розвитку за франчайзинговою схемою. Перевіреним часом міжнародний досвід розвитку мережі McDonald's доводить його результативність, а систему відбору франчайзі, підтримки і стандартизації в мережі McDonald's можна назвати по праву кращою в світі.

Сьогодні ринок громадського харчування в Україні не насичений, особливо якщо порівнювати з європейськими країнами. Наприклад, в Швеції або Австрії на кожні 40 000 населення припадає один ресторан McDonald's. Щоб досягти таких

показників, в Україні має працювати 1000 закладів, а їх поки лише 79 (станом на 2019 рік).

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

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

Перш ніж переходити до з'ясування того, як відкрити McDonald's, розглянемо переваги та недоліки франшизи (табл..2.6).

Компанія McDonald's давно працює над своїм іміджем і репутацією, тому користування своєю торговою маркою довіряє небагатьом. Вимоги, яким потрібно відповідати для того, щоб відкрити McDonald's:

- підтверджений досвід ведення підприємницької діяльності (бажано в сфері роздрібної торгівлі або ресторанного бізнесу), а також управління компанією;
- бездоганна репутація та кредитна історія;
- наявність необхідного стартового капіталу;
- розуміння дії системи франчайзингу;
- вміння вести фінансові справи;
- складений бізнес-план ресторану швидкого харчування;

- особистісні якості: комунікабельність, готовність до отримання нових знань, здатність мотивувати працівників, бажання розвиватися і приділяти багато часу навчанню;
- здатність і бажання працювати по правилам франчайзингової компанії;
- успішне проходження співбесіди з уповноваженими представниками компанії.

Таблиця 2.6

Переваги та недоліки франшизи McDonald's

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

Джерело: складено автором на основі даних компанії та власних досліджень

Судячи з висунутим вимогам, компанія McDonald's в якості своїх франчайзі бажає бачити успішного бізнесмена у віці 30+, який стежить за сучасними тенденціями і знаходиться в постійному русі. Але відповідати перерахованим вище вимогам недостатньо. Якщо претендент підходить, то йому в обов'язковому

порядку доведеться пройти курс 9-місячного навчання вартістю близько 10 тисяч доларів. За цей час вивчаються такі моменти діяльності мережі McDonald's:

- концепція торгової марки;
- технологічний процес;
- маркетинг компанії;
- процес приготування страв і їх рецептура;
- стандарти якості.

Після закінчення навчання внесені гроші повертаються майбутньому франчайзі. Така сума є свого роду гарантією того, що бажаючи відкрити McDonald's, налаштований серйозно.

Далі власнику франшизи потрібно підтримувати активну позицію компанії. Сюди входить участь в благодійних акціях, організація різноманітних конкурсів та заходів, підтримка здорового способу життя, захист навколишнього середовища.

Також при успішному отриманні франшизи на організацію McDonald's в своєму місті, франчайзі має працювати тільки з фірмовими напівфабрикатами, які потрібно буде замовляти у певних постачальників.

Вимоги до приміщення для ресторану McDonald's:

- зручне розташування в людних місцях - центральні вулиці міста, торгово-розважальні центри, вокзали, місця поблизу вузів і бізнес-центрів;
- при розміщенні ресторану в ТРЦ вхід в нього повинен розміщуватися з фасаду будівлі;
- технічні характеристики: підключення до електропостачання, холодна і гаряча вода / каналізація та газопостачання, наявність вентиляції.

Що стосується площі приміщення, то джерела розходяться в даних. Хтось стверджує, що мінімальна торгова площа повинна складати 70 м², інші говорять про 400 м², треті зовсім призводять такі цифри - 2000-3500 м². Також дані різняться з приводу того, чи можна брати приміщення в оренду або розглядається варіант власної площі. Можливо, це пов'язано з тим, що умови придбання

франшизи не перебувають у відкритому доступі, а також тим, що вони можуть різнитися для різних регіонів і країн.

У табл..2.7 наведено вартість відкрити McDonald's за франшизою.

Таблиця 2.7

Фінансові аспекти франшизи McDonald's - це фінанси і відрахування франчайзеру

Вартість франшизи	\$ 45 000
Інвестиції в бізнес *	\$ 950. 000 - 2 000 000
Сервісна винагорода	4% від обсягу щомісячних продажів
Рента	10-15% від обсягу щомісячних продажів
Відрахування на рекламу	4,5% від прибутку
Навчання **	\$ 10 000

* Ці витрати повинні покрити покупку і налаштування обладнання, тематичний ремонт в ресторані, закупівлю інгредієнтів, набір і навчання співробітників.

** Застава, який повертається після закінчення навчання франчайзі та отримання ним франшизи.

Також варто враховувати такі моменти:

- при покупці вже діючого ресторану McDonald's власні кошти, які необхідно внести в якості інвестицій, повинні становити не менше 40%;
- відкрити McDonald's з нуля можна тільки при наявності мінімум 25% від суми всіх інвестицій;
- інша частина коштів в першому і другому випадку може бути позиковою, кредит дається на 7 років.

Укладається договір терміном на 20 років, і за нього франчайзі отримує:

- можливість працювати під відомою маркою;
- меню, детальну рецептуру і стандарти якості страв;
- інформаційну підтримку від компанії;
- навчання персоналу;
- корпоративний стиль: інтер'єр, форма, декор;
- рекламу.

Отже, франчайзинг є ефективною схемою організації бізнесу. McDonald's має високорозвинену мережу франчайзі, однак, керівництво компанії має

зосередити увагу на потенційних молодих ринках з низькою концентрацією ресторанів швидкого харчування.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності компанії McDonald's та перспективи розвитку бізнесу в умовах глобалізації

Зростання потреби відвідування ресторанів швидкого харчування багато в чому обумовлено енергійним і прискореним способом життя населення, який вимагає скорочення часу на вживання їжі. Саме тому запорукою успіху ресторанів швидкого харчування є якісне та швидке обслуговування клієнтів.

Головними лідерами на ринку швидкого харчування залишаються McDonald's, KFC, Burger King і Subway. Слід більш докладно розглянути сильні і слабкі сторони основних гравців, а також їх можливості і загрози завдяки SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз компанії McDonald's (Додаток А) дозволив зробити такі висновки. Сильні сторони компанії, які слід розвивати та посилювати:

- Диверсифіковані джерела доходу: на відміну від своїх суперників, McDonald's не спирається тільки на одне основне джерело доходу, оскільки виручка надходить з різних країн і регіонів.

- Сильний бренд, імідж і репутація: бренд McDonald's є одним з найдорожчих в світі. За оцінкою Brand Finance на 2019 рік компанія McDonald's займає 12 місце в топ-25 найдорожчих брендів у світі. Хороша репутація бренду дозволяє зберігати йому лідируючі позиції на ринку, а також збільшувати кількість постійних клієнтів.

- Велика частка ринку: McDonald's є найбільшим гравцем на ринку і має глобальний масштаб. У той час як конкуренти втрачають свої частки на ринку через зниження потреби до фаст-фуду, McDonald's продовжує стабільно зберігати свої високі позиції.

- Спеціалізовані тренінги для керівників: компанія McDonald's приділяє велику увагу підготовці управлінських кадрів, в результаті реалізації даної

програми, McDonald's має велику кількість висококваліфікованих менеджерів, що допомагає компанії швидко розвиватися.

- Введення нового продукту: McDonald's вважається першою компанією, що увійшла в індустрію швидкого харчування. Дійсно, при думці про фаст-фуд, клієнти, в першу чергу, думають про McDonald's.

- Інноваційні технології: в ресторанах з'являються термінали для замовлення онлайн. Це та інші нововведення дозволять більш ефективно обслуговувати клієнтів, що скоротить кількість часу між замовленням, його збором і видачею.

- Ефективні маркетингові стратегії: незалежно від контингенту, особу Рональда Макдональда знає кожен, тому що саме він є символом мережі ресторанів McDonald's. Це дуже хороший маркетинговий хід, який дозволяє мати великий успіх даної мережі по всьому світу.

Слабкі сторони компанії, які слід укріплювати:

- Нездорове харчування: будь-яка страва з меню McDonald's містить велику кількість калорій. Часте вживання такої їжі може привести до набрання ваги, а, згодом, до ожиріння, що негативно позначається на здоров'ї людини.

- Втрата клієнтів через жорстку конкуренцію: окремі клієнти McDonald's віддають перевагу іншим мережам громадського харчування.

- Високий рівень плинності кадрів: хоча McDonald's має велику кількість висококваліфікованих менеджерів і умілих працівників, плинність кадрів залишається високою. Багато співробітників залишають свої робочі місця через низьку заробітну плату тощо.

- Невдоволення франчайзерів: оскільки мережа McDonald's продовжує розширюватися, збільшується сума, яку повинні виплачувати франчайзери за використання бренду, в результаті чого багато франчайзерів продають свій бізнес.

Можливості зовнішнього середовища компанії, які слід використовувати для розвитку:

– Зростання індустрії швидкого харчування: зміна способу життя населення сприяє формуванню певних звичок. Сьогодні набагато більше людей стало харчуватися фаст-фудом. Це величезний шанс для сфери громадського харчування, щоб збільшити свої доходи, особливо McDonald's.

– Збереження: McDonald's намагається піклуватися про навколишнє середовище, шукає шляхи використання екологічно чистих матеріалів у своїй діяльності.

– Глобалізація, експансія в інші країни: кількість ресторанів McDonald's зростає, як і кількість нових країн присутності бізнесу. Компанія планує відкрити свої ресторани в нових країнах, таких як Китай або Індія - дуже перспективних ринках.

– Різноманітні смаки і потреби клієнтів: смаки споживачів стають все більш різноманітними. Вони вимагають новий формат обслуговування, щоб задовольнити свої потреби. Завдяки McCafe можна залучити нових споживачів, тих хто вважає за краще попити кави під час роботи.

– Зростаюча тенденція здоров'я серед клієнтів: незважаючи на те, що McDonald's пропонує шкідливу для здоров'я їжу, є шанс для розробки нових продуктів, таких як свіжі гамбургери або здорові десерти.

Загрози зовнішнього середовища компанії, які слід враховувати при формуванні стратегії розвитку в умовах глобалізації:

– Велика кількість конкурентів: поряд з розвитком сфери швидкого харчування з'являються нові мережі, готові вийти на ринок. При цьому досить швидко і стабільно розвиваються мережі, такі як Burger King, Subway, KFC і інші, які мають меншу частку на ринку.

– Втрата частини клієнтів: страви, запропоновані McDonald's не можуть конкурувати з такими продуктами, як фрукти, йогурти, салати. Люди відчують проблеми зі здоров'ям, які вимагають вживання в своєму раціоні здорової та корисної їжі, а також зміни свого способу життя.

– Економічний спад: рецесія або спад в економіці можуть вплинути на роздрібну торгівлю, так як бюджети будуть скорочені шляхом зниження витрат і кількості відвідувачів.

SWOT-аналіз компанії KFC (Додаток А) дозволяю зробити такі висновки. Сильні сторони компанії, які слід розвивати та посилювати:

– Другий кращий світовий бренд в індустрії швидкого харчування в вартісному вираженні: KFC відомий багатьом і є популярним брендом у багатьох країнах, в основному через його франшизи і міжнародну експансію.

– Оригінальний рецепт «11 трав і спецій»: KFC має оригінальний рецепт курки, який є комерційною таємницею і джерелом конкурентних переваг проти конкурентів фірми.

– Сильні позиції в Китаї: KFC отримує половину своїх доходів з Китаю, де розташовано понад 4000 торгових точок. Поширення KFC в Китаї є одним з його основних переваг перед конкурентами.

– Співпраця з Pizza Hut і Taco Bell: партнерство KFC з іншими мережами дає конкурентну перевагу, так як ресторан може запропонувати товари від своїх партнерів, що дозволяє задовольнити потреби більшої кількості клієнтів.

– KFC є світовим лідером серед компаній з меню з курки в якості основного товарного продукту: KFC чітко позиціонує себе як мережу, яка носить знаменитий слоган і товарний знак курячої продукції.

Слабкі сторони компанії KFC, які слід укріплювати:

– Неблагонадійні постачальники: протягом багатьох років KFC укладав договори з постачальниками, які поставляли заражену птицю в KFC, в результаті чого впали продажі і репутація мережі.

– Нездорове харчування: страви, пропоновані KFC, є висококалорійними, а також містять багато солі і жиру. Споживачі часто вибирають більш здорові продукти, що сприяє зменшенню популярності мережі.

– Висока плинність кадрів: зайнятість в KFC - це велика кількість низькооплачуваних і низькокваліфікованих робочих місць. Це призводить до

низької продуктивності і високої плинності кадрів, що збільшує витрати на навчання і збільшення загальних витрат KFC.

Можливості зовнішнього середовища компанії, які сприяють її розвитку:

- Зростання попиту на більш здорову їжу: в той час як попит на більш здорову їжу зростає, в KFC можна ввести більш здорове меню і перетворити свою головну слабкість в силу.

- Доставка їжі додому: в KFC могли повністю використовувати цю можливість і залучити більше клієнтів.

- Введення нових продуктів: в KFC можна вводити нові страви в меню і запропонувати свинину, яловичину або тільки вегетаріанські страви, які будуть орієнтовані на широку групу споживачів, що приверне нових клієнтів.

Загрози зовнішнього середовища KFC:

- Загострена конкуренція: ринки швидкого харчування в розвинених країнах вже переповнені, тому багато мереж ресторанів швидкого харчування є загрозою для KFC.

- Втрата частини клієнтів: через активної боротьби з ожирінням, люди стають більш свідомими, починають їсти здорову їжу, а не те, що запропоновано в меню компанії.

- Місцеві мережі ресторанів швидкого харчування: місцеві фаст-фуди часто можуть запропонувати більш локальний підхід до оформлення страв, що більш точно відображає місцеві смаки. Хоча KFC проводить велику роботу в адаптації власного меню до місцевих смаків, зростання числа місцевих мереж швидкого харчування і зниження цін є загрозою для KFC.

- Коливання курсу валюти: KFC отримує частину своїх доходів від зарубіжних операцій. Цей дохід повинен бути переведений в долари і може вплинути на прибуток компанії, особливо коли курс долара зростає по відношенню до інших валют.

SWOT-аналіз компанії Subway (Додаток А) є джерелом для формулювання таких висновків щодо стратегії розвитку основного конкурента. Сильні сторони компанії, які слід розвивати та посилювати:

- Великий вибір: клієнтів завжди привертав широкий асортимент запропонованих страв. Subway краще, ніж будь-які інші великі мережі швидкого харчування забезпечує вибір інгредієнтів, з яких буде створено продукт.

- Маркетингові та рекламні стратегії: Subway використовує поліпшені методи маркетингу та рекламних стратегій для залучення і розширення своєї клієнтської бази.

- Вибір здорової їжі: Subway пропонує асортимент низько калорійних, свіжих і поживних продуктів, які не можна знайти в інших ресторанах фаст-фуду. Дана перевага Subway відповідає нинішній тенденції правильного харчування.

- Всі ресторани належать франчайзерам: Subway не має ресторанів, тому відчуває менший ризик і може зосередити свої зусилля на маркетингу і розширенню франшизи.

- Низькі витрати на стартап: однією з причин таких високих темпів зростання в ресторанах Subway є низька вартість стартапа. Subway вимагає менше грошей на поліпшення орендованого приміщення та обладнання.

Слабкі сторони компанії Subway, які варто посилювати:

- Дизайн інтер'єру торгових точок часто виглядає дешево: ресторанам Subway не вистачає дизайну інтер'єру, завдяки якому клієнти відчувати себе більш комфортно, ніж в ресторанах конкурента.

- Висока плинність кадрів: в Subway велика кількість низькооплачуваних робочих місць, що не вимагають високої кваліфікації, що призводить до низької продуктивності і високої плинності кадрів, збільшує витрати на навчання і збільшення витрат компанії.

- Нерівномірність надання послуг: компанії не вдається забезпечити високу якість послуг в усіх точках, і тому служба в одному місці може порадувати споживача, коли на інший все може скластися інакше.

Можливості зовнішнього середовища компанії Subway:

- Зростання попиту на більш здорову їжу: це перевага Subway. Компанія пропонує страви з низьким вмістом жиру і солі, а також поживними речовинами.
- Доставка їжі додому: Subway можуть скористатися можливістю доставки їжі додому і збільшити охоплення клієнтів.
- Зміна смаків клієнтів і поява нових груп споживачів: зміна звичок споживача формують нові потреби, які повинні бути реалізовані підприємствами. Поки в Subway є тільки один варіант ресторану, при цьому його основний конкурент McDonald's намагається задовольнити і залучити раніше незадіяні групи клієнтів шляхом впровадження McCafe і ін.
- Введення автокафе: McDonald's вже пропонують Макавто ресторани, що є відмінною можливістю для Subway, щоб розвиватися.

Загрози зовнішнього середовища Subway:

- Гостра конкуренція: ринки фаст-фуду в розвинених країнах вже переповнені, тому багато мереж ресторанів швидкого харчування можуть бути небезпечними для Subway.
- Втрата частини клієнтів: тільки частина з меню Subway пропонує корисні страви, решта пропонує страви, багаті солями, що містять багато калорій. Клієнти, які піклуються про своє харчування і здоров'я, можуть відмовитися заради чогось іншого, а не Subway.
- Місцеві мережі ресторанів швидкого харчування: місцеві фаст-фуди можуть пропонувати в своєму меню здорову їжу, при цьому орієнтуючись на місцеві смаки.

SWOT-аналіз компанії Burger King наведено у Додатку А. Сильні сторони компанії Burger King наступні:

- Глобалізація бізнесу: Burger King - друга в світі за величиною компанія з продажу гамбургерів за кількістю ресторанів. У компанії працює приблизно 40 філій по всьому світу.

- Сильна франшиза мережі: Burger King присутній в 79 країнах. Він має 13000 франчайзерів і належать компанії точок. З 13000 точок тільки 10% - належать компанії точки, решта належить франчайзерам.

- Сильні лінійки продуктів: компанія пропонує різні види гамбургерів, а також страви-гриль, сніданки, закуски, напої, десерти тощо.

- Сильний бренд: Burger King конкурує з більш сильним брендом McDonald's, тому що знаходиться в стадії розширення: є багато місць, де дана мережа не поширена. Але в місцях, де вона є, користується активним попитом у місцевих клієнтів завдяки своїй успішній маркетинговій діяльності.

- Франчайзинг: переважна частина мережі Burger King належить франчайзерам - дана стратегія була спрямована на впровадження інновацій в їх меню, не турбуючись про фінанси.

Слабкі сторони компанії Burger King:

- Зниження продажів на ринках: у зв'язку з посиленням уваги населення до власного здоров'я спостерігається зниження доходів, що впливають на бізнес в цілому.

- Великі франчайзі: велика кількість франчайзингових точок створюють труднощі для обробки ряду операцій. Конфлікти, що виникають всередині компанії, можуть перешкодити Burger King зберегти імідж бренду.

Можливості зовнішнього середовища компанії Burger King:

- Розширення ринку збуту: розширення на ринках, що розвиваються буде вигідним, оскільки на розвинених ринках люди все більше піклуються про своє здоров'я. Орієнтація на ринки, що розвиваються - подальша стратегія розвитку галузі громадського харчування.

- Проникнення на ринок: зміцнення своєї мережі за рахунок подальшого проникнення на ринки, що розвиваються допоможе Burger King збільшити свої доходи і стати лідером на ринку продуктів харчування.

Загрози зовнішнього середовища компанії Burger King:

- Конкуренція: інтенсивна конкуренція з боку місцевих ресторанів і міжнародних гравців McDonald's, KFC, Subway і ін.
- Ціни на сировину: зростання цін на сировину може вплинути на галузь в цілому, зачіпаючи Burger King, який не є винятком.
- Втрата частини клієнтів: через активної боротьби з ожирінням, люди стають більш свідомими, починають їсти здорову їжу, а не те, що запропоновано в меню компанії.

Основними підприємствами-конкурентами McDonald's у світі є мережеві ресторани швидкого харчування «Burger King», «KFC» і «Subway». Розглянемо в якості підприємств-конкурентів - мережі швидкого харчування «KFC» і «Burger King», так як вони активно працюють в тому ж ціновому сегменті ринку, знаходяться в одному і тому ж районі, що і компанія McDonald's. Обидві компанії пропонують конкурентоспроможні ціни і послуги для своїх споживачів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика конкурентів McDonald's

Фактори	McDonald's	Підприємства-конкуренти	
		«KFC»	«Burger King»
Години роботи	Цілодобово	з 9.00 до 23.00	з 7.00 до 24.00
Кількість посадочних місць	95	85	70
Середній чек, грн.	130-300	80-200	49-150
Інтер'єр	Виконано в яскравих червоних і жовтих тонах	В американському стилі	Виконано в яскравих червоних тонах
Контингент	Всі групи населення	Всі групи населення	Всі групи населення
Види меню	З вільним вибором страв, дитяче, комбіноване	З вільним вибором страв, комбіноване	З вільним вибором страв
Продукція	Напівфабрикати	Цільне куряче м'ясо	М'ясо на вогні

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок про те, що McDonald's займає гарну конкурентну позицію. Працівники ресторану обслуговують кожного

відвідувача індивідуально, що дозволяє виявити потреби в тому чи іншому продукті і задовольнити дані потреби. Саме тому компанія займає лідируючу позицію за середнім чеком. Однак, McDonald's поступається конкурентам за асортиментом.

Далі розглянемо матрицю порівняння підприємств-конкурентів, складену групою фахівців сфери послуг. До складу робочої групи входили: 2 директора, 2 менеджера, 2 співробітники ресторану. По кожному з критеріїв за 5-ти бальною шкалою визначено вагомість кожного критерію конкурентоспроможності. Результати представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця порівняння конкурентів McDonald's

	Конкурентні переваги	Вес	McDonald's	«KFC»	«Burger King»
1.	Впізнаваність бренду	5	5(×5)	5(×5)	4(×5)
2.	Асортимент додаткових послуг	4	3(×4)	2(×4)	4(×4)
3.	Асортимент страв	3,5	2(×3,5)	1(×3,5)	3(×3,5)
4.	Сервіс	4	3(×4)	2(×4)	3(×4)
5.	Середня вартість замовлення	2,5	3(×2,5)	4(×2,5)	4(×2,5)
6.	Швидкість обслуговування	4	5(×4)	3(×4)	3(×4)
7.	Комфортність перебування	3	3(×4)	4(×4)	3(×4)
Всього		Max 5	95,5	82,5	92,5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За результатами таблиці McDonald's займає лідируючу позицію (95,5 балів) у порівнянні з підприємствами-конкурентами: мережа ресторанів швидкого харчування «Burger King» (92,5 балів) і мережа ресторанів швидкого харчування «KFC» (82,5 балів). З метою кращого візуального аналізу побудований багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.1).

Виходячи з отриманих результатів, можна говорити про те, що McDonald's помітно виграє за наступними критеріями: швидкість обслуговування, впізнаваність бренду і сервіс. Однак компанія поступається мережі ресторанів швидкого харчування «Burger King» за такими критеріями як: широта

асортименту послуг, додаткових послуг, асортимент страв, середня вартість замовлення.

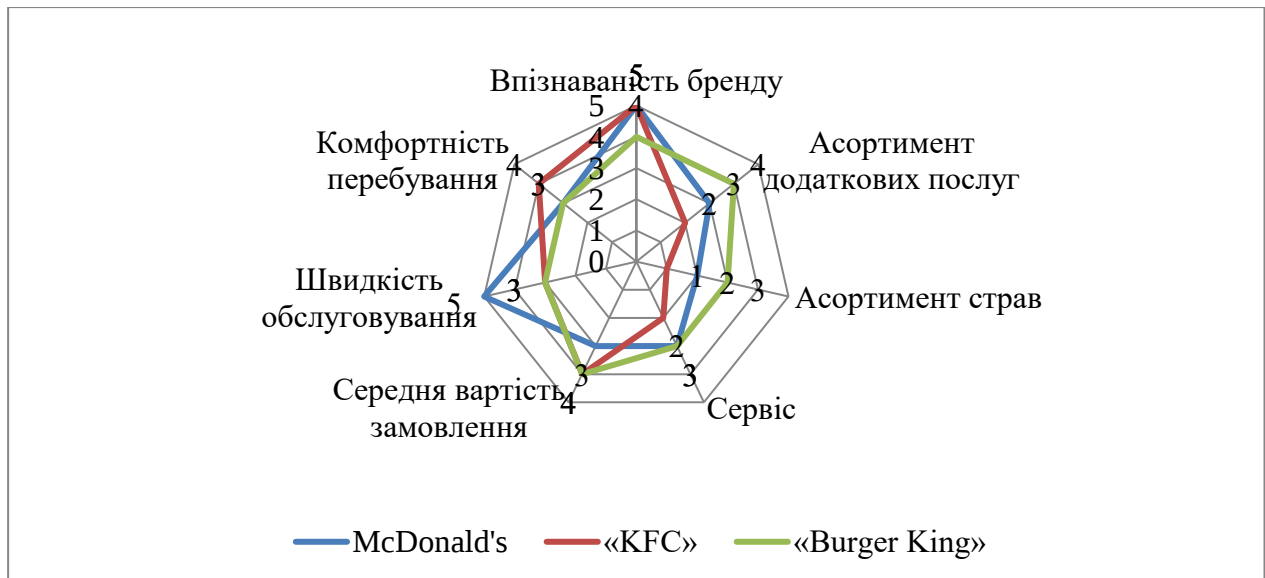


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності McDonald's

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Далі на основі отриманих результатів дослідження ми побудували дерево проблем, пов'язаних із діяльністю франчайзингового бізнесу (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Дерево проблем компанії McDonald's

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Основними проблемами, що впливають на ефективність діяльності компанії McDonald's є: недостатній асортимент додаткових послуг, незадоволеність

споживачів швидкістю обслуговування. Другими за значимістю виявлені такі проблеми як вузький асортимент продукції, відсутність інноваційних продуктів (електронне меню, електронна черга, виготовлення страв за замовленням споживача на підприємстві тощо). Розвиток франчайзингу McDonald's повинен активізуватися, оскільки конкуренти компанії дуже сильні та звички і потреби клієнтів мають тенденцію змінюватися. Все більше прихильників ресторанів швидкого харчування усвідомлюють свої шкідливі звички та намагаються все більше уваги приділяти власному здоров'ю. McDonald's має успішний досвід щодо впровадження нових брендів, таких як McCafe, McDrive із власною концепцією. Тому перспективним напрямком розвитку бізнесу з урахуванням перспектив глобального середовища та конкуренції в галузі має стати інвестиційний проект щодо відкриття дочірнього підприємства у сфері здорового харчування на основі франшизи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПРОЕКТУ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМОК ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ «MCDONALD'S»

3.1. Обґрунтування бізнес-ідеї розвитку компанії McDonald's на основі франчайзингу

Для розвитку компанії McDonald's запропоновано інвестиційний проект з відкриття дочірнього підприємства у сфері здорового харчування на основі франшизи.

Ресторан правильного харчування McGreen буде працювати як дочірнє підприємство в рамках мережі ресторанів швидкого харчування McDonald's. Переваги бізнес-проекту полягають у тому, що франшиза - право на створення комерційної організації, що займається наданням послуг та продажем товарів на основі ліцензії, що передбачає використання товарного знака та марки, технологій компанії, яка є франчайзером. Франчайзі мають ряд зобов'язань, за що користуються низкою пільг. Франчайзер може надати допомогу в навчанні персоналу, консультації, постачання обладнання, рекламному забезпеченні тощо.

Придбання франшиз стає дуже популярним через те, що підприємець не ризикує відкривати власний бізнес, а вважає за краще купити франшизу і працювати від імені вже відомої компанії. Для багатьох клієнтів при виборі закладу для харчування перевага віддається знайомим мереж, оскільки їм добре відомі бренд і репутація компанії.

Незважаючи на економічну кризу, сфера франчайзингу в країнах, що розвиваються є перспективною і росте.

Представимо бізнес-модель майбутнього проекту ресторану правильного харчування McGreen.

1) Яких клієнтів і користувачів обслуговує ресторан?

Концепція привертає велику, але досить певну публіку.

Основні відвідувачі - молоді люди із середнім і високим рівнем достатку. Це пов'язано з тим, що вести здоровий спосіб життя - модний тренд, але при цьому не найдоступніший. Адже правильна їжа не може коштувати дешево, на відміну від сурогатів і напівфабрикатів.

Ще одна категорія відвідувачів - сім'ї. Батьки хочуть бачити своїх дітей здоровими, тому походи в фаст-фуди перестають бути популярними видами дозвілля.

Третя категорія відвідувачів - представники малого і середнього бізнесу. У кафе можна проводити ділові зустрічі і обідні перерви.

2) Що пропонується? Що робиться для споживачів? Чи потрібно їм це?

Наявність великого меню з великим вибором різних салатів, овочів, фруктів, низькокалорійних страв, приготованих на пару і не містять зайвого масла, а також свіжими смузі.

Продукти вирощені і приготовлені без заподіяння шкоди екосистемі або здоров'ю людини. Рослини вирощуються без пестицидів і використання ГМО, продукти тваринництва виходять без застосування антибіотиків і підсилювачів зростання, а страви готують без хімічних добавок і консервантів.

Всі продукти відповідають стандартам McDonald's, що є гарантією якості продуктів.

3) Яким чином кожен споживчий сегмент хоче отримати товар (послугу)? Через які точки взаємодії?

Не менш популярне дочірнє підприємство McCafe розташовується всередині ресторану McDonald's. Саме тому McGreen буде розташовуватися також на території McDonald's.

4) Які відносини вибудовуються з кожним сегментом?

У 21 столітті люди все більше стали замислюватися про своє здоров'я і про те, що і як вони їдять. Головна мета McGreen - підвищення інтересу суспільства до корисної і смачної їжі. Ще одна важлива мета, як і будь-якої комерційної компанії - отримання прибутку.

5) За що клієнти дійсно хочуть платити? Як? Отримання виручки носить регулярний характер або залежить від угод?

Кожна людина рано чи пізно починає замислюватися про своє здоров'я, з чого можна зробити висновок, що люди готові переплачувати в помірних розмірах за їжу, яка в майбутньому не принесе їм здоров'ю негативних наслідків.

Одна з найважливіших завдань компанії: якісне та швидке обслуговування. Оскільки кафе працюватиме щодня, метою компанії є регулярне отримання прибутку.

Для обґрунтування бізнес-ідеї проекту ресторану правильного харчування McGreen були проаналізовані смаки і переваги споживачів на ринку швидкого харчування в Україні.

Результати опитування респондентів, який пройшли 192 особи, виявилися цікавими. Основний вік опитаних 16-24 роки. Найстрашнішим ворогом здорового організму і стрункої фігури дієтологи називають фаст-фуд. Велика кількість солодких і жирних продуктів призводить до ожиріння, діабету і проблем серцево-судинної системи. Лікарі рекомендують у день з'їдати не більше 25 грамів цукру в день для дорослого, а для дитини 15-20 грамів. На жаль, одна півлітрова пляшка солодкого напою в ресторані фаст-фуд - це вже 50 грамів цукру. Для дитини це триденна, а для дорослого - дводенна норма цукру. Це стосується і калорій, які людині необхідно споживати в день, проте через інтенсивне способу життя у людей все менше часу залишається на споживання їжі.

Дана проблема легко вирішується в нашому дослідженні, де ми вводимо сегмент здорового харчування в сучасні ресторани фаст-фуд. Але основна проблема полягає в тому, що люди, в нашому випадку молодь, не готові переплачувати за здорове харчування. За результатами опитування 29,2% респондентів не готові доплатити жодної гривні, щоб отримати корисну їжу замість звичайного обіду в закладі фаст-фуд. Лише 9,4% здатні віддати більше 250 грн за правильний обід. Решта 61,4% готові заплатити + 50-200 грн до свого середнього чеку (рис. 3.1).

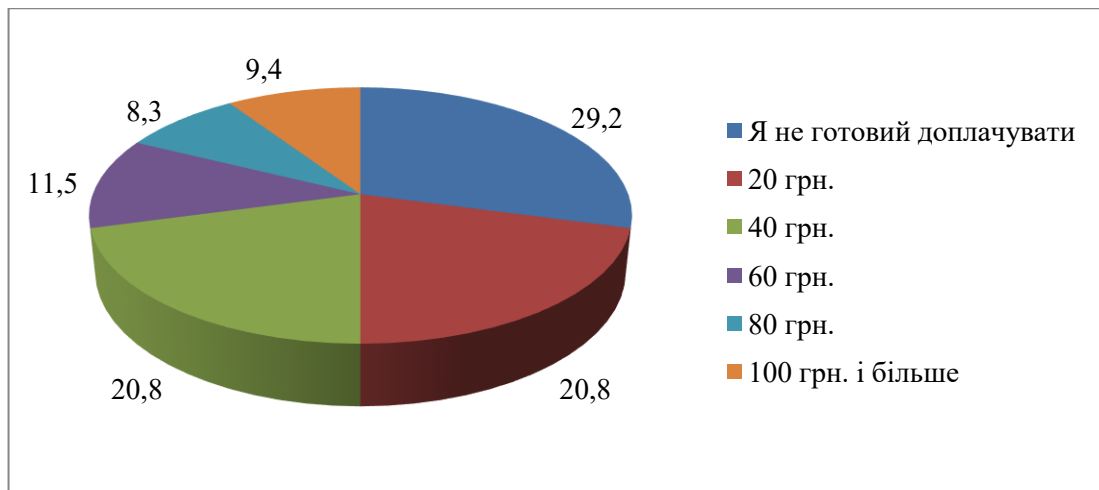


Рисунок 3.1. Результати опитування: Скільки Ви готові доплатити, щоб отримати корисну їжу, замість звичайного обіду в закладі Фаст-Фуд?

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Готувати вдома і їсти здорову їжу може далеко не кожен, тому з кожним роком фаст-фуд стає все більш і більш популярним. На даний момент лідером серед мереж ресторанів швидкого харчування є McDonald's - це збігається з відповідями респондентів, так як 43,2% опитаних вважають за краще даний заклад для обіду або перекусу. Другим за популярністю є KFC - 22,4%. Третє місце займає Burger King з 14,6%. (Рис.3.2)

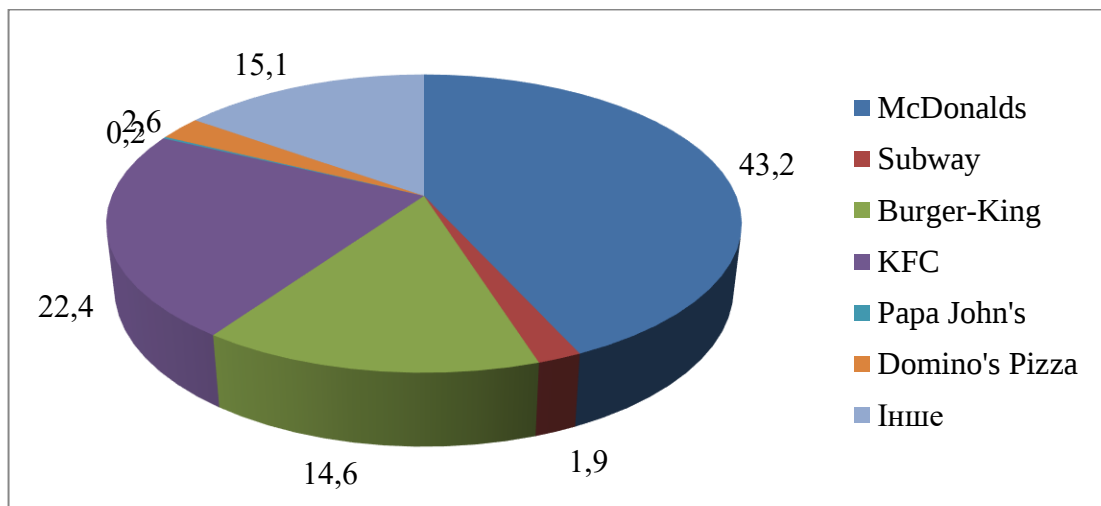


Рисунок 3.2. Результати опитування: Яке заклад з Fast-Food Ви найчастіше відвідуєте? (у %)

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На жаль, невтішним залишається факт, що майже 20% респондентів не готові харчуватися правильною і здоровою їжею навіть в тому випадку, якщо коштувати дані обіди будуть однаково. Респонденти - це 192 людини - молоді люди, студенти престижних вузів, які не хочуть елементарно харчуватися правильно і стежити за своїм здоров'ям. (Рис.3.3)

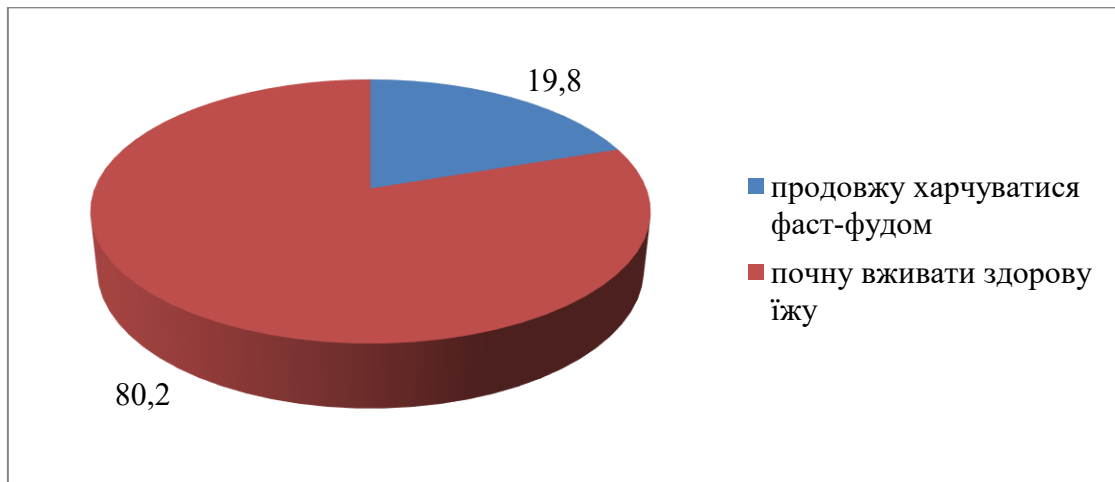


Рисунок 3.3. Результати опитування: Якщо у Вас є можливість за ті ж гроші пообідати корисною і здоровою їжею, чому б Ви віддали перевагу? (у %)

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Одна зі складностей впровадження здорового харчування в мережі ресторанів фаст-фуд полягає в низькій ціні обіду, так як обід зі свіжих овочів, дієтичного м'яса і напою з фруктів і ягід буде значно дорожче, ніж бургер, дешева картопля фрї з великим вмістом крохмалю і солодкий напій, в якому норма цукру перевищує всі допустимі норми. 37,5% витрачають на обід до 250 грн, 41,1% готові заплатити до 400 грн, тільки у 21,4% опитаних середній чек за обід складає більше 400 грн. (Рис. 3.4).

Бізнес-ідея полягає в створенні нового дочірнього підприємства в рамках мережі швидкого харчування McDonald's - ресторану McGreen. Реалізація даного проекту дозволить мережі McDonald's щодо залучення найширшого кола споживачів. Оскільки все більшу кількість людей починає замислюватися про своє здоров'я, популярність фаст-фуду з часом може скоротитися. На зміну їм прийдуть прайм-кафе. Щоб мережа McDonald's продовжувала займати лідируючі

позиції на ринках громадського харчування, впровадження McGreen необхідно, з нашої точки зору.

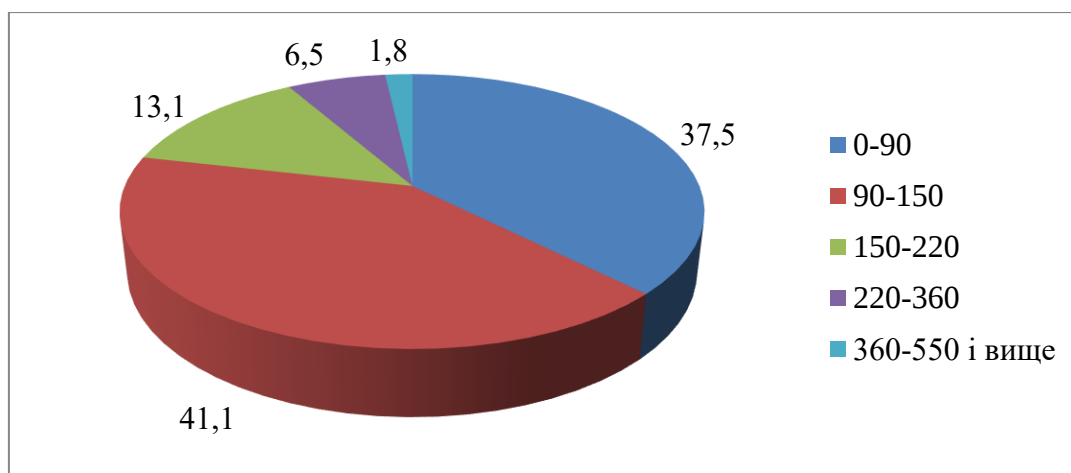


Рисунок 3.4. Результати опитування: Сума Вашого середнього чеку за обід? (у %)
Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Незважаючи на те, що мережа McDonald's поширена в більш ніж 120 країнах світу, є й винятки. Створення всередині мережі нового сегмента правильного харчування може сприяти розширенню ринків збуту - вихід на ринки тих країн, де до сьогоднішнього дня не було жодного ресторану McDonald's (Північна Корея, Болівія, Гана, Бермуди, Зімбабве, Македонія, Ісландія, Чорногорія, Боснія і Герцеговина та ін.), а також країн, де представлено ресторани McDonald's та де клієнти є лояльними до цього бренду.

Діяльність компанії McGreen допоможе залучити інтерес споживачів не тільки до свого здоров'я, а й до навколишнього середовища. Всі продукти, які використовуються для приготування страв, будуть вирощені без заподіяння шкоди природі. А також інтер'єр ресторану буде створюватися на основі використання екологічно чистих меблів.

3.2 План реалізації бізнес-ідеї: організаційне, технологічне-ресурсне, кадрове забезпечення проекту

Чітко налагоджена структура організаційного процесу компанії є одним з головних чинників її успіху.

Оскільки компанія McGreen нова, на початкових етапах реалізації проекту найбільш зручною буде лінійна структура організації управління (рис. 3.5).

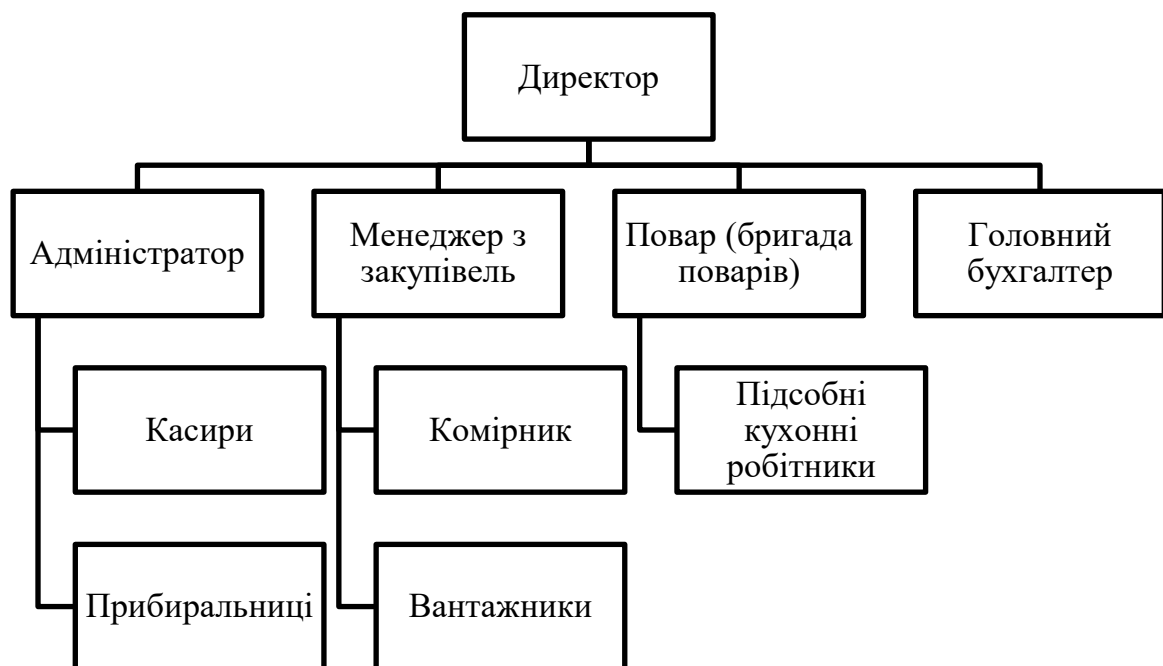


Рисунок 3.5. Організаційна структура управління компанії McGreen

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Широкий набір повноважень надається директору, оскільки він зацікавлений в отриманні прибутку для своєї компанії, в його компетенцію входить оформлення необхідної документації по ресторану, надання споживачам необхідної інформації про послуги, що надаються, організація, планування і координація діяльності ресторану, контроль за раціональним використанням ресурсів, набір персоналу.

Директору ресторану підкоряються всі нижчестоящі кадри. Найбільш раціонально розподілити діяльність ресторану на 4 основні блоки, а саме:

- робота з клієнтами;
- зв'язок з постачальниками продукції;
- виробництво продукції;
- фінансовий облік компанії.

Адміністратор ресторану повинен стежити за чистотою в залі, справністю освітлення, приладів і обладнання, ступенем задоволеності споживачів, згладжувати виникаючі проблемні ситуації, вести відповідну документацію, а також контролювати підлеглий йому персонал. Основні завдання менеджера з постачання - взаємовигідне вибудовування відносин з постачальниками, контроль процесу доставки придбаних ресурсів, підвищення раціональності та ефективності застосування всіх матеріально-технічних ресурсів, зниження витрат, що відносяться до витрат на транспортування і підготовку умов для зберігання ресурсів. В обов'язки кухаря (бригади кухарів) входить контроль розподілу робочої сили на кухні, напрямок дій робочого колективу на виробництво кулінарних виробів, дотримання чистоти на робочому місці, контроль якості використовуваних продуктів. До компетенції головного бухгалтера входять такі обов'язки: організація повноцінного бухгалтерського обліку компанії, контроль за оформленням документації, систематизація фінансової інформації, організація і контроль за нарахуванням заробітної плати, складання внутрішньої звітності компанії.

Розглянемо технологічно-ресурсне забезпечення проекту, яке включає матеріальні ресурси (приміщення, меблі, обладнання, посуд). Потреба у приміщеннях представлена у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Потреба у приміщеннях та їх характеристика

Назва приміщення	Характеристика
Склад	Короткочасне зберігання продуктів харчування в холодильних камерах і комор
Кухня	Приготування страв
Зал (торгове приміщення)	Організація споживання готової продукції. Обслуговування гостей ресторану
Приміщення для персоналу	Створення оптимальних умов праці і відпочинку персоналу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У таблиці 3.2 представлено торгові приміщення, необхідні для організації роботи ресторану.

Таблиця 3.2

Потреба у торгових приміщеннях та їх характеристика

Вид торгового приміщення	Характеристика
Зал	Основне приміщення ресторану для обслуговування гостей. Важливі такі фактори як освітлення, вентиляція, чистота
Туалетні кімнати	Дотримання, згідно з санітарними вимогами, чистоти, вентиляції та нормального освітлення. Кімната повинна бути забезпечена водою, милом, сушаркою для рук і дзеркалом

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для реалізації проекту необхідно придбання торгового та іншого обладнання для роботи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Потреба у обладнанні та його вартість

Найменування обладнання	Вартість (грн.)
Електроплита (2 шт.)	50 000
Холодильна камера (2 шт.)	100 000
Комбайн (2 шт.)	30 000
Мийки (2 шт.)	35 000
Блендер (2шт.)	35 000
Соковижималки (2 шт.)	12 000
Пароварка (3 шт.)	20 000
Міксер (2 шт.)	90 000
Касовий апарат (1 шт.)	90 000
Сушарка для рук (2 шт.)	120 000
Всього	582 000

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У таблиці 3.4 представлено перелік меблів, необхідних для організації ресторану.

Таблиця 3.4

Потреба у меблях для ресторану та їх вартість

Найменування	Вартість (грн.)
Стіл в зал (15 шт.)	105 000
Стілець в зал (60 шт.)	120 000
Стіл для виробництва (2 шт.)	80 000
Додаткові меблі	200 000
Всього	505 000

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

А також необхідний посуд і інвентар для кухні на суму 250 000 грн.

Кадрове забезпечення інвестиційного проекту показано в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Кадрове забезпечення інвестиційного проекту

Посада	Зміна	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн..	Сума ЄСВ (22%), грн..	Витрати на плату праці (грн.)
Адміністратор	1 тиждень – 4 днів / тиждень 2 тиждень – 3 днів / тиждень	2	15000	3300	36600
Менеджер із закупівель	5 днів / тиждень	1	16000	3520	19520
Повар	Доба через дві	3	20000	4400	73200
Головний бухгалтер	5 днів / тиждень	1	18000	3960	21960
Касир	Доба через дві	2	12000	2640	29280
Комірник	5 днів / тиждень	1	10000	2200	12200
Вантажник	Доба через дві	3	10000	2200	36600
Підсобний кухонний робітник	Доба через дві	2	8000	1760	19520
Директор	5 днів / тиждень	1	25000	5500	30500
Всього		16			279 380
ФОТ на рік					3 352 560

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, інвестиційний проект по відкриттю ресторану здорового харчування McGreen за організаційно-правовою формою як дочірнього підприємства міжнародної компанії McDonald's потребує капітальних вкладень на придбання обладнання у сумі 582 000 грн., придбання меблів у сумі 505 000 грн., посуду і

інвентарю для кухні на суму 250 000 грн. Витрати на персонал складають 279 380 грн. на місяць та 3 352 560 грн. на рік, включаючи заробітну плату та ЄСВ.

Проект буде працювати на основі франшизи, що передбачає продажу права на створення комерційної організації у сфері ресторанних послуг на основі ліцензії з використанням товарного знака McGreen, а також технологій приготування страв компанії McGreen, яка буде виступати франчайзером.

3.3. Показники економічної ефективності інвестиційного проекту

З метою оцінки ефективності діяльності проекту учасниками робочої групи прийняті такі припущення про відвідуваність об'єкта в залежності від часу доби в робочий або вихідний день (табл.. 3.6)

Таблиця 3.6

Відвідуваність ресторану

Час відвідування	Робочий день	Вихідний день
0:00	1	3
1:00	1	2
2:00	0	0
3:00	1	1
4:00	0	0
5:00	1	1
6:00	5	0
7:00	5	1
8:00	20	0
9:00	20	5
10:00	15	20
11:00	5	20
12:00	5	20
13:00	20	20
14:00	20	20
15:00	15	20
16:00	10	20
17:00	10	20
18:00	15	10
19:00	15	10
20:00	10	5
21:00	5	5

22:00	4	5
23:00	3	5
Разом кількість клієнтів в день	206	213
Середня кількість днів у місяці	20,6	9,8
Разом в місяць клієнтів	4 240	2 095
Разом в рік клієнтів	50 882	25 134
		76 016

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Виходячи з вищевказаних припущень в рамках даної роботи, оцінка відвідуваності ресторану складає 76016 відвідувачів на рік (або 208 відвідувачів в день). У ситуації реального бізнес-планування формування оцінки на основі припущень може викривити подальші розрахунки - доцільніше формувати оцінку на основі професійних досліджень з потрібних регіонах. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Перелік параметрів для розрахунку економічної ефективності проекту

Показники	Значення	Одиниці вимірювання
середній чек	180	грн. за покупку
собівартість продукції	40%	від виручки
Кількість клієнтів	76 016	відвідувачів на рік
оренда і комунальні платежі	108 000	грн. на місяць
штат	16	співробітників
середня зарплата співробітника	17 461	грн. на місяць
витрати на франшизу	45000	долл. США разово
курс долара	28,6	грн. за долл. США
роялті «Макдоналдс»	12%	від виручки
рекламні відрахування	4%	від виручки
плата за участь в системі «Макдоналдс»	5%	від виручки
витрати на обладнання, меблі, посуд	1 337 000	грн.
ставка по кредиту	8%	річних
кредит (початкова сума інвестицій на франшизу, обладнання, меблі, посуд)	2 903 380	грн.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Наведемо коментарі по ряду параметрів. Середній чек далі буде представлений у розрахунку порогового показника беззбитковості.

Собівартість продукції 40% від виручки визначено на основі припущення та на основі існуючих даних ресторану. При реальному бізнес-плануванні необхідні додаткові дослідження.

Сума кредиту 2 903 380 грн. включає інвестиції у проект (витрати на придбання обладнання та заробітну плату персоналу) та витрати на придбання франшизи у сумі 45000 дол.США. Термін кредитування погоджено банком на 11 років. Загальний період проекту складає 12 років, згідно з умовами придбання франшизи.

Графік погашення кредиту показано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Графік погашення кредиту, грн..

Період, рік	Сумма платежу по тілу кредиту	Залишок заборгованості за кредитом	Проценти	Платіж за кредитом
1	263 944	2 639 436	211 155	475 099
2	263 944	2 375 493	190 039	453 983
3	263 944	2 111 549	168 924	432 868
4	263 944	1 847 605	147 808	411 752
5	263 944	1 583 662	126 693	390 637
6	263 944	1 319 718	105 577	369 521
7	263 944	1 055 775	84 462	348 406
8	263 944	791 831	63 346	327 290
9	263 944	527 887	42 231	306 175
10	263 944	263 944	21 115	285 059
11	263 944	0	0	263 944
Всього				4 064 732

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Витрати на персонал, обладнання, меблі, посуд, представлено виходячи з розрахунків, представлених в даному розділі.

При розрахунку було використано наступні показники економічної ефективності інвестиційного проекту.

1. Період окупності інвестиційного проекту (Payback Period, PP) – даний коефіцієнт показує період, за який повернуться початкові інвестиції (витрати) у інвестиційний проект. Економічний зміст даного показника полягає у тому, щоб

показати період, за який інвестор поверне свої вкладення (капітал). Формула розрахунку періоду окупності інвестицій:

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

де:

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

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

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

2. Дисконтований період окупності інвестиційного проекту (Discounted Payback Period, DPP) – показує період, через який окупляться початкові інвестиційні витрати. Формула розрахунку даного коефіцієнта аналогічна формулі оцінки періоду окупності (1), однак використовується дисконтування.

$$DPP = \min n \left(\sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > IC \right) = \frac{IC}{\sum_{i=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}} \quad (2)$$

де:

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

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

r – ставка дисконтування;

t – період оцінки грошового потоку.

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

$$ARR = \frac{CF_{cp}}{IC} \quad (3)$$

де:

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

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

4. Індекс доходності інвестиційного проекту обчислюється за формулою:

$$PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC} \quad (4)$$

де:

PI (Profitability Index) – індекс доходності інвестиційного проекту;

NPV (Net Present Value) – чистий дисконтований дохід;

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

r – ставка дисконтування (%);

CF (Cash Flow) – грошовий потік;

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

5. Чистий дисконтований дохід (Net Present Value, NPV) – показник, що відображає зміну грошових потоків і показує різницю між дисконтованими доходами і витратами. Чистий дисконтований дохід використовується для того, щоб обрати найбільш інвестиційно вигідний проект.

Формула чистого дисконтованого доходу:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CF_0 \quad (5)$$

де:

NPV – чистий дисконтований дохід проекту;

CF_t – грошовий потік у період часу t;

CF_0 – грошовий потік у початковий момент проекту. Початковий грошовий потік дорівнює інвестиційному капіталі ($CF_0 = IC$);

r – ставка дисконтування (%).

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

Формула розрахунку внутрішньої норми прибутку наступна:

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

де:

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

IRR – внутрішня норма прибутку, %;

CF_0 – грошовий потік у початковий момент проекту. Початковий грошовий потік дорівнює інвестиційному капіталі ($CF_0 = IC$).

У таблиці 3.9 представлено результати розрахунків по розглядуваному інвестиційному проекту.

За даними таблиці можна зробити наступні висновки.

У перший рік проект збитковий (-1 316 705 грн.) через разові витрати на франшизу, обладнання, меблі, посуд.

Розрахунок на наступні роки будується на основі припущення, що не змінюється рівень виручки і поточних витрат. Амортизаційні відрахування на обладнання, меблі, посуд складають 10% від початкової суми. Витрати на обслуговування кредиту скорочуються (основний борг по кредиту скорочується за рахунок прибутку проекту).

Повне погашення кредиту за розрахунками настає на 11 рік (відповідно до графіку погашення кредиту). Відсотки за кредитом включаються у витрати по проекту та зменшують базу оподаткування. Виплата кредиту здійснюється за рахунок чистого прибутку підприємства.

Таблиця 3.9

Результати розрахунків фінансово-економічних показників інвестиційного проекту

Показники	Порядковий номер періоду (роки)					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Виручка	13 682 880	13 682 880	13 682 880	13 682 880	13 682 880	13 682 880
Витрати на франшизу	-1 287 000					
Роялті «Макдоналдс»	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946
Рекламні відрахування	547 315	547 315	547 315	547 315	547 315	547 315
Плата за участь в системі «Макдоналдс»	-684 144	-684 144	-684 144	-684 144	-684 144	-684 144
Собівартість продукції	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152
Витрати на обладнання, меблі, посуд	-1 337 000	-133 700	-133 700	-133 700	-133 700	-133 700
Оренда і комунальні платежі	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000
Заробітна плата	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560
Відсотки по кредиту	-211 155	-190 039	-168 924	-147 808	-126 693	-105 577
Прибуток до оподаткування	-1 052 761	1 458 654	1 479 770	1 500 885	1 522 001	1 543 116
Податок на прибуток	0	291 731	295 954	300 177	304 400	308 623
Чистий прибуток	-1 052 761	1 166 923	1 183 816	1 200 708	1 217 601	1 234 493
Чистий прибуток після виплати тіла кредиту	-1 316 705	902 980	919 872	936 764	953 657	970 549
Показники	Порядковий номер періоду (роки)					
	7-й	8-й	9-й	10-й	11-й	12-й
Виручка	13 682 880	13 682 880	13 682 880	13 682 880	13 682 880	13 682 880
Витрати на франшизу						
Роялті «Макдоналдс»	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946
Рекламні відрахування	547 315	547 315	547 315	547 315	547 315	547 315
Плата за участь в системі «Макдоналдс»	-684 144	-684 144	-684 144	-684 144	-684 144	-684 144
Собівартість продукції	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152
Витрати на обладнання, меблі, посуд	-133 700	-133 700	-133 700	-133 700	-133 700	-133 700
Оренда і комунальні платежі	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000
Заробітна плата	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560
Відсотки по кредиту	-84 462	-63 346	-42 231	-21 115	0	
Прибуток до оподаткування	1 564 232	1 585 347	1 606 463	1 627 578	1 648 694	1 648 694
Податок на прибуток	312 846	317 069	321 293	325 516	329 739	329 739
Чистий прибуток	1 251 385	1 268 278	1 285 170	1 302 062	1 318 955	1 318 955
Чистий прибуток після виплати тіла кредиту	987 442	1 004 334	1 021 226	1 038 119	1 055 011	1 055 011

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Проведено розрахунок граничної виручки в точці беззбитковості. Для цього представимо постійні та змінні витрати (табл. 3.10, табл. 3.11 відповідно).

Таблиця 3.10

Постійні витрати по проекту, грн..

Статті витрат	Сума
Витрати на обладнання, меблі, посуд (амортизація з розрахунку 10% від початкової суми)	133700
Оренда і комунальні платежі	1296000
Заробітна плата	3352560
Разом постійні витрати	4782260

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таблиця 3.11

Змінні витрати, залежні від виручки, %

Роялті «Макдоналдс»	12%
Рекламні відрахування	4%
Плата за участь в системі «Макдоналдс»	5%
Собівартість продукції	40%
Всього змінні витрати у відсотках від виручки	61%

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Виручка в точці беззбитковості 12262205,13 грн з розрахунку:
4782260 грн. постійні витрати / (1 - 61% змінні витрати).

Середній чек у точці беззбитковості 160 грн з розрахунку:
12262205,13 грн. порогова виручка / 76016 кількість відвідувачів в рік.

У розрахунку ефективності інвестиційного проекту та прогнозування грошових потоків застосовується середній чек 180 грн., який було встановлено на основі проведеного дослідження ринку (вище порогового на 15%).

У таблиці 3.12 представлено розрахунок NPV та показників ефективності проекту. Ставку дисконтування було вирішено визначити як ставку вартості капіталу, оскільки за даним проектом інвестиції повністю залученими коштами.

Таблиця 3.12

Розрахунок NPV та показників ефективності проекту по організації ресторану здорового харчування McGreen у формі дочірнього підприємства McDonald's на основі франшизи

Показники	Порядковий номер періоду (роки)						
	0-й	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
CF, грн..	-1 616 380	-1 316 705	902 980	919 872	936 764	953 657	970 549
Коефіцієнт дисконтування за ставкою 8%	1,000	0,926	0,857	0,794	0,735	0,681	0,630
DCF, грн..	-1 616 380	-1 219 171	774 160	730 224	688 550	649 043	611 611
Показники	Порядковий номер періоду (роки)						
	7-й	8-й	9-й	10-й	11-й	12-й	
CF, грн..	987 442	1 004 334	1 021 226	1 038 119	1 055 011	1 055 011	
Коефіцієнт дисконтування за ставкою 8%	0,583	0,540	0,500	0,463	0,429	0,397	
DCF, грн..	576 163	542 610	510 867	480 850	452 476	418 959	
PV, грн..	9 528 261						
NPV, грн.	3 599 962						
IRR, %	17						
ARR, %	49,1						
PI	2,227						
PP, років	3,657						
DPP, років	9,678						

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Підведемо підсумки. Оригінальність ідеї створення на базі мережі McDonald's ресторанів здорового харчування, найімовірніше, викличе сприятливе враження як у клієнтів, так і у компанії McDonald's і потенційних інвесторів. У наступні періоди проект може бути «гнучким». Наприклад, якщо всі гравці на ринку швидкого харчування перейдуть на торгівлю здоровими продуктами, а у частини клієнтів збережеться потреба у калорійне харчування, то проект без істотних витрат може змінити фокус зі здорового на калорійне харчування. Політичні, соціально-економічні, технологічні ризики для проекту не істотні, починаючи з другого-третього року діяльності.

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

Розрахунковий термін окупності 9,7 років - на практиці термін може бути навіть вище в силу невизначеності по допущенням (відвідуваність, собівартість продукції, збереження рівня виручки і поточних витрат на тривалий термін). Проте, розрахунковий обсяг кредиту 2903380 млн. грн. на одну точку представляється досить прийнятним. Можна вважати, що залучення подібного фінансування можливо представниками малого та середнього бізнесу в рамках використання програм кредитування під заставу наявної нерухомості.

Показники ефективності інвестиційного проекту: NPV складає 3 599 962 грн., що вважається прийнятним. IRR складає 17% при відсотковій ставці за кредитом 8%, PI складає 2,227, отже, інвестор поверне вкладені кошти у двохкратному обсязі, що вказує на високу ефективність інвестиційного проекту.

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

ВИСНОВКИ

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

Проведено дослідження ринку франчайзингових послуг в Україні, в ході якого було проаналізовано основні тенденції на ринку, розраховано обсяг ринку, визначено основних операторів, що реалізують франчайзингові послуги (консалтингові послуги в сфері франчайзингу), і охарактеризована їх діяльність. Був проведений детальний аналіз розвитку ринку франчайзингу в Україні з оцінкою кількості франчайзингових точок і структури ринку в розрізі походження франшизи, сфери економіки та інших характеристик. Також було оцінено інвестиційну привабливість галузі і побудовані прогнози розвитку сегмента.

На даний момент франчайзинг є однією з найперспективніших моделей розвитку бізнесу, яка динамічно розвивається як в світі, так і на території України. Найбільшу популярність і поширення франчайзинг в США, де 80% бізнесу працює за системою франчайзингу. У світі близько 50% всіх франчайзингових мереж працюють у сфері громадського харчування і торгівлі (заклади фаст-фуд, ресторани, магазини промислових та продовольчих товарів).

Якщо в усьому світі франчайзинг вже давно став невід'ємним атрибутом економіки, то в Україні ця бізнес-технологія тільки починає знаходити своїх прихильників. Активно розвивається внутрішній франчайзинг, який представляє собою досить специфічний сплав зарубіжних франчайзингових технологій і вітчизняних підходів до ведення бізнесу і менталітету в загальному

В Україні спостерігається зростання ринку послуг франчайзингу в 2019 р. на 18% порівняно з попереднім аналітичним роком. Сьогодні в Україні налічується 27 галузей, що мають своїх інвесторів та не мають досить великої кількості франчайзерів, які б просуvalи ці галузі, що свідчить про те, що ринок франчайзингових послуг буде й надалі розвиватися.

McDonald's - найбільша в світі мережа ресторанів швидкого харчування, що працює за системою «франчайзингу». Ресторан надає послуги харчування; послуги з організації обслуговування заходів та ряд додаткових послуг. Відвідувачі мають можливість вибору сендвічів, бургерів, страв, напоїв, коктейлів, морозива і пиріжків за доступною ціною незалежно від матеріального стану, сімейного статусу і вікової групи.

Проведений аналіз показав, що в цілому McDonald's на протязі останніх двох років (2017-2018 р.р.) показує стабільні результати роботи як з фінансово-економічними показниками, так і за показниками відвідуваності клієнтів.

Аналіз економічних показників дозволяє зробити висновок, що виручка від реалізації компанії McDonald's виросла в 2018 році в порівнянні з 2017 на 48 450 тис. Руб., збільшилася середня відвідуваність ресторанів на 3 638 людини, отже, і чистий прибуток компанії. Колектив ресторану McDonald's в місті Дніпро налічує в середньому 115 осіб. З них службовців - 84 людини (73,3%), керівників - 31 осіб (26,7%). В ході аналізу виявлено проблема плинності кадрів (36% персоналу працюють в компанії не більше 1 року).

В ході оцінки конкурентоспроможності ресторану виявлено, що основними підприємствами-конкурентами McDonald's в світі є мережеві ресторани швидкого харчування «Burger King», «KFC» і «Subway». Ресторан McDonald's займає лідируючу конкурентну позицію (95,5 балів) у порівнянні з підприємствами-конкурентами: мережа ресторанів швидкого харчування «Burger King» (92,5 балів) і мережа ресторанів швидкого харчування «KFC» (82,5 балів). Основними конкурентними перевагами є: швидкість обслуговування, впізнаваність бренду і сервіс. Однак компанія поступається мережі ресторанів швидкого харчування

«Burger King» за такими критеріями як: широта асортименту послуг, додаткових послуг, асортимент страв, середня вартість замовлення.

Основними проблемами, що впливають на ефективність діяльності компанії McDonald's є: недостатній асортимент додаткових послуг, незадоволеність споживачів швидкістю обслуговування. Другими за значимістю виявлені такі проблеми як вузький асортимент продукції, відсутність інноваційних продуктів (електронне меню, електронна черга, виготовлення страв за замовленням споживача на підприємстві тощо).

Для розвитку міжнародної компанії McDonald's запропоновано інвестиційний проект з відкриття дочірнього підприємства - ресторану здорового харчування McGreen на основі франшизи. Діяльність компанії McGreen допоможе залучити інтерес споживачів не тільки до свого здоров'я, а й до навколишнього середовища. Всі продукти, які використовуються для приготування страв, будуть вирощені без заподіяння шкоди природі. А також інтер'єр ресторану буде створюватися на основі використання екологічно чистих меблів.

Створення всередині мережі нового сегмента правильного харчування може сприяти розширенню ринків збуту - вихід на ринки тих країн, де до сьогодення не було жодного ресторану McDonald's, а також країн, де представлено ресторани McDonald's та де клієнти є лояльними до цього бренду.

Інвестиційний проект по відкриттю ресторану здорового харчування McGreen потребує капітальних вкладень на придбання обладнання у сумі 582 000 грн., придбання меблів у сумі 505 000 грн., посуду і інвентарю для кухні на суму 250 000 грн. Витрати на персонал складають 279380 грн. на місяць, включаючи заробітну плату та соціальні внески. Показники ефективності інвестиційного проекту: NPV складає 3 599 962 грн., що вважається прийнятним. IRR складає 17% при відсотковій ставці за кредитом 8%, PI складає 2,227, отже, інвестор поверне вкладені кошти у двохкратному обсязі, що вказує на високу ефективність інвестиційного проекту.

Проект буде працювати на основі франшизи, що передбачає продажу права на створення комерційної організації у сфері ресторанних послуг на основі

ліцензії з використанням товарного знака McGreen, а також технологій приготування страв компанії McGreen, яка є франчайзером.

Розрахунковий термін окупності 9,7 років - на практиці термін може бути навіть вище в силу невизначеності по допущенням (відвідуваність, собівартість продукції, збереження рівня виручки і поточних витрат на тривалий термін). Проте, розрахунковий обсяг кредиту 2903380 млн. грн. на одну точку представляється досить прийнятним. Можна вважати, що залучення подібного фінансування можливо представниками малого та середнього бізнесу в рамках використання програм кредитування під заставу наявної нерухомості.

ДОДАТКИ

Додаток А

SWOT- аналіз компанії McDonald's

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Диверсифіковані джерела доходу • Репутація бренду в поєднанні з лідерством на ринку • Сильний бренд, імідж і репутація • Велика частка ринку • Введення нового продукту • Хороші маркетингові стратегії	• Нездорове харчування • Втрата клієнтів через жорстку конкуренцію • Проблеми, пов'язані зі здоров'ям • Високий рівень плинності кадрів • Невдоволення франчайзерів
Можливості	Загрози
• Зростання індустрії швидкого харчування • Збереження ресурсів • Глобалізація, експансія в інші країни • Різноманітні смаки і потреби клієнтів • Зростаюча тенденція турботи про здоров'я серед клієнтів	• Велика кількість конкурентів • Втрата частини клієнтів • Економічний спад • Серйозна екологічна проблема

SWOT- аналіз компанії KFC

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Другий кращий світовий бренд в індустрії швидкого харчування в вартісному вираженні • Оригінальний рецепт «11 трав і спецій» • Сильні позиції в Китаї • Співпраця з Pizza Hut і Taco Bell • KFC є лідером ринку в світі серед компаній з куркою в якості основного товарного продукту	• Неблагонадійні постачальники • Нездорове харчування • Висока плинність кадрів
Можливості	Загрози
• Зростання попиту на більш здорову їжу • Доставка їжі додому • Введення нових страв	• Загострена конкуренція • Втрата частини клієнтів • Місцеві мережі ресторанів швидкого харчування • Коливання курсу валюти

SWOT-аналіз компанії Subway

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Великий вибір страв • Ефективні маркетингові та рекламні стратегії • Вибір здорової їжі	• Дизайн інтер'єру торгових точок часто виглядає дешево • Висока плинність кадрів • Нерівномірність надання послуг

• Всі ресторани належать франчайзерам • Низькі витрати на стартап	
Можливості	Загрози
• Зростання попиту на здорову їжу • Доставка їжі додому • Зміна переваг клієнтів і поява нових груп клієнтів • Введення автокафе	• Гостра конкуренція • Втрата частини клієнтів • Зростання мереж місцевих ресторанів швидкого харчування

SWOT- аналіз компанії Burger King

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Глобальні операції • Сильна франшиза мережі • Сильні лінійки продуктів • Сильний бренд • Франчайзинг	• Зниження продажів на ринках • Великі франчайзі
Можливості	Загрози
• Розширення ринку збуту • Проникнення на ринок	• Конкуренція • Втрата частини клієнтів • Зростаючі ціни на сировину

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Добрянська Ю.О. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2015. № 7. С. 122–126.
3. Каталог франшиз. URL: <http://franchisegroup.com.ua/catalog/1> (дата звернення: 12.01.2021)
4. Лазоренко Т., Фролова А. Розвиток франчайзингу у світі та в Україні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 2(17). С. 199–207.
5. Мартиненко О.О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. Бізнес Інформ. 2018. № 9. С. 253–258.
6. Побоченко Л.М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи. Стратегія розвитку України. 2016. № 1. С. 57–64.
7. Романчук К.В. Операції франчайзингу: європейський досвід та українські реалії. Ефективна економіка. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5302> (дата звернення: 12.01.2021)
8. Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 687–689.
9. Франчайзинговий ринок України сьогодні. URL: <https://ffc.expert/uk/blog/franchajzingovyj-rynokukrainy-segodnya>/<https://www.forbes.ru/rating/363769-reyting-franshiz-2018> (дата звернення: 12.01.2021)
10. Забаштанська Т. Історичні аспекти розвитку франчайзингу в діяльності посередницьких підприємств. Проблеми і перспективи розвитку національної економіки. 2016. № 1(5). С. 36–44.
11. Суковатий О.Е. Франчайзинг як інноваційна модель розвитку бізнесу. Проблеми науки. 2007. № 3. С. 18–23.

12. Корольчук О.П. Франчайзинг як спосіб активізації інтеграції вітчизняного бізнесу у глобальні виробничі та збутові мережі. Економіка і фінанси підприємств. 2011. № 5. С. 176–185.

13. Махнуша С.М. Франчайзинг як елемент стратегії закріплення бренду підприємства. Механізм регулювання економіки. 2004. № 1. С. 105–110.

14. Кодекс етики франчайзинга, прийнятий Європейської федерацією франчайзинга. URL: <http://franchisinginfo.ru/franchayzing/8/evropeyskiykodeksetiki-franchayzinga/> (дата звернення: 12.01.2021)

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

16. Вдовічена О.Г. Роль франчайзингу у формуванні вітчизняного бізнес-середовища // Маркетинг і реклама. Випуск IV (56), 2014. с. 169-177.

17. Огінок С. Становлення та розвиток франчайзингової стратегії ведення бізнесу у світовій економіці / Ю. Федунь, С. Огінок // Вісн. Львів. ун-ту. Сер. міжн. відн. – 2013. – № 33. – С. 293–299

18. Огінок С. В. Становлення франчайзингу як виду економічної діяльності у умовах глобалізації світового господарства / С. В. Огінок // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. – 2014. – Вип. 36. – Ч. 1. – С. 62–69.

19. Огінок С. В. Суть та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу в країнах – членах ЄС / С. В. Огінок // Економічний простір: Збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури – 2015. – № 97. – С. 5-11.

20. Entrepreneur Media, Inc.. Top Global Franchises Ranking, 2019. URL: <https://www.entrepreneur.com/franchises/topglobal/2019/1> (дата звернення: 12.01.2021)

21. Franchise Business Economic Outlook for, 2020. URL: <https://franchiseeconomy.com/assets/26602.pdf> (дата звернення: 12.01.2021)

22. Franchise Group: Анализ рынка франчайзинга в Украине. URL: <https://franchisegroup.com.ua/ru/aboutcompany/franchising/> (дата звернення: 12.01.2021)

23. Franchise Group: Франчайзинг. URL: <https://franchisegroup.com.ua/ru/about-company/franchising/> (дата звернення: 12.01.2021)

24. FRANDATA Corporation. URL: <https://www.frandata.com> (дата звернення: 12.01.2021)

25. International Franchise Association. URL: <http://www.franchising.org> (дата звернення: 12.01.2021)

26. Бізнес за франшизою в Україні: переваги, недоліки та поради з вибору. URL: <https://ag.marketing/biznes-zafranshyzoju-v-ukrayini/> (дата звернення: 12.01.2021)

27. Тарасов В. Лучшие франшизы в Украине в 2020 г. по версии InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-franshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure> (дата звернення: 12.01.2021)

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: 12.01.2020).

29. ТОП-100 франшиз світу. 2019. URL: <https://www.franchisedirect.com/> (дата звернення: 12.01.2021)

30. Franchise 500: Our Definitive Ranking of 2020's Strongest Franchises - 2020. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/344458> (дата звернення: 12.01.2021)

31. Franchise Business Outlook. 2018. URL: https://www.franchise.org/sites/default/files/Franchise_Business_Outlook_Jan_2018.pdf (дата звернення: 12.01.2021)

32. Томарова А.В., Савчишкіна Е.П. Применение стратегических инструментов в сфере общественного питания (на примере ООО «Макдоналдс») // Аллея науки. 2017. Т. 3. № 13. С. 601-608.

33. Бушкова О.В., Белова П.А., Финаева М.А. Управление организацией на основе системного подхода на примере ООО «Макдоналдс» // Инновационные технологии управления сборник статей по материалам V Всероссийской научно-практической конференции. Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина. 2018. С. 8-10.

34. Сидоренко В.Р. К вопросу о формировании конкурентных преимуществ компаний общественного питания (на примере ресторана «Макдоналдс») // Актуальные проблемы управления, экономики и подготовки профессиональных кадров Сборник докладов XIX научно-практической конференции преподавателей, студентов, аспирантов и молодых ученых. 2018. С. 63-65.

35. Стрелкова А.А. Макдоналдс для экономики России // Российская наука в современном мире сборник статей X международной научно-практической конференции. 2017. С. 285-286.

36. Джулай Д.В. Анализ основных разделов плана экономического и социального развития предприятия ПАО «Макдоналдс» // Эволюция современной науки сборник статей Международной научно-практической конференции: в 3-х частях. 2016. С. 67-69.

37. Судоргина Е.А. «Макдоналдс» в России и в Омске // Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации. Материалы международной научно-практической конференции студентов и аспирантов. Финансовый университет при Правительстве РФ, Омский филиал. 2016. С. 72-74.

38. Стрелкова А.А. Макдоналдс: от поля до прилавка // Экономика и социум. 2016. № 6-2 (25). С. 694-696.

39. Смышляева В.Е. Конкурентоспособность компании «Макдоналдс» на рынке Екатеринбурга // Конкурентоспособность территорий Материалы XIX Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов: в 8 частях. 2016. С. 67-69.

40. Авдеева А.Ю. Изменение маркетинговой деятельности в общественном питании в период финансового экономического кризиса на примере компании

«Макдоналдс» // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2016. № 1 (8). С. 23-24.

41. Асоціація франчайзингу України : веб-сторінка соціальної мережі Facebook. URL: <http://franchising.org.ua>. (дата звернення: 12.01.2021)

42. SWOT-анализ Макдональдс и рекомендации. URL: <https://toughnickel.com/industries/McDonalds-SWOT-analysis-and-recommendations> (дата звернення: 12.01.2021)

43. SWOT-анализ Макдональдс. URL: <https://www.strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/mcdonalds-swot-analysis.html> (дата звернення: 12.01.2021)

44. SWOT-анализ в KFC. URL: <https://www.strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/kfc-swot-analysis.html> (дата звернення: 12.01.2021)

45. SWOT-анализ Subway. URL: <https://www.strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/subway-swot-analysis.html> (дата звернення: 12.01.2021)

46. SWOT-анализ Бургер Кинг. URL: <http://www.marketing91.com/swot-analysis-of-burger-king/> (дата звернення: 12.01.2021)

47. McDonald's: Burgers, Fries & More. Quality Ingredients. Our company. URL: http://corporate.mcdonalds.com/mcd/our_company/our-ambition.html (дата звернення: 12.01.2021)

48. McDonalds PESTEL analysis. URL: <http://www.cheshnotes.com/2016/12/mcdonalds-pestel-analysis/> (дата звернення: 12.01.2021)

49. Как Открыть Макдоналдс. URL: <https://biznesprost.com/interesno/kak-otkryt-makdonalds.html> (дата звернення: 12.01.2021)

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

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

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

