

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

### **РОЗВИТОК ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ «СУШИЯ» НА РИНКУ ЄВРОПИ**

Студента 2 курсу, 9м групи  
спеціальності 241  
«Готельно-ресторанна справа»  
спеціалізації  
«Міжнародний готельний  
бізнес»

\_\_\_\_\_

*підпис  
студента*

Богуцького  
Павла Андрійовича

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_

*підпис  
керівника*

Бовш Людмила  
Андріївна

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_

*підпис  
гаранта*

Бойко Маргарита  
Григорівна

Київ 2020

## Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Спеціалізація «Міжнародний готельний бізнес»

### *Затверджую*

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2019 р.

### *Завдання*

на випускню кваліфікаційну роботу студенту  
*Богуцькому Павлу Андрійовичу*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Розвиток франчайзингової системи «СушиЯ» на ринку Європи.  
Затверджена наказом ректора від “04” листопада 2019 р. № 3772
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 20 листопада 2020 р.
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:  
*Мета випускної кваліфікаційної роботи* – дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку франчайзингової системи ресторанного підприємства  
*Об'єкт дослідження* – передумови формування франчайзингової системи ресторанного підприємства  
*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади формування та розвитку франчайзингової системи ресторанного підприємства
4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом )  
Вступ  
Розділ 1. Теоретичні основи дослідження франчайзингу
  - 1.1. Аналітичний огляд літератури
  - 1.2. Методичні підходи до оцінки передумов формування та розвитку франчайзингової системи ресторанного підприємстваРозділ 2. Діагностика функціонування «СушиЯ» на ринку послуг
  - 2.1. Моніторинг кон'юнктури ресторанного ринку Європи для розвитку мережі «СушиЯ»
  - 2.2. Аналіз передумов формування та розвитку франчайзингової системи ресторанного підприємства

### Розділ 3. Стратегічні пріоритети інтеграції «СушиЯ» на ринок ресторанних послуг Європи

#### 3.1. Основні стратегії міжнародної інтеграції мережі «СушиЯ»

#### 3.2. Програма розвитку франчайзингу

#### Висновки

### 5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р.	20.11.2020 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р.	18.11.2020 р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання: 27.12. 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Л.А. Бовш

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Бойко М.Г

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

П.А. Богуцький

(прізвище, ініціали, підпис)



#### 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Студент Богуцький П.А. виконав випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.*

*Студент обґрунтовано довів необхідність франчайзингу як стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу. На основі маркетингових досліджень аргументував достатність фінансових сил ресторанної мережі «СушиЯ» для реалізації стратегії інтеграції на ринок ресторанних послуг Європи, оцінив ефективність та дослідив особливості формування франшизи.*

*У роботі були запропоновані заходи щодо здійснення франчайзингу на ринку Європи, оцінено перспективність й обґрунтовано напрями реалізації програми розвитку.*

*Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.*

*Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.*

#### 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

#### 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_ П.А. Богуцький

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Бойко М.Г

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Бойко М.Г

(підпис, прізвище, ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ”

2020 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ .....	9
1.3. Аналітичний огляд літератури .....	9
1.2. Методичні підходи до оцінки передумов формування та розвитку франчайзингової системи ресторанного підприємства.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УМОВ ФРАНЧАЙЗИНГУ «СУШИЯ» НА РИНКУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ ЄВРОПИ .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3. Моніторинг кон'юнктури ресторанного ринку Європи для розвитку мережі «СушиЯ».....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4. Аналіз передумов формування та розвитку франчайзингової системи ресторанного підприємства .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ "СУШИЯ".....	33
3.1. Основні стратегії міжнародної інтеграції мережі "СушиЯ".....	33
3.2. Програма розвитку франчайзингу.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ДОДАТКИ.....	

## ВСТУП

Розвиток франчайзингової мережі є маркером успішного функціонування та розвитку бізнесу, який часто є працюючим нематеріальним активом і приносить додатковий дохід, посилюючи прихильність споживачів та укріплюючи бренд. В Україні ресторанный мережі представлені у різних форматах та концепціях: це і окремі ресторанный заклади, так і фудкорти, стрітпоінти. Успішні концепції розвивають власну мережу, або формують франшизи. Тому актуальним завданням у поточній перспективі є дослідження основних аспектів формування франшиз та інтелектуальних і організаційних особливостей їх реалізації (розвитку).

Багато зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Баєна В., Бешель Б., Блер Р., Андреев А., Бившева Л., Кондратенко О., Лисенко А., Гайдукович Д., Григоренко Т., Данніков О., Забаштанська Т., Заярна М., Корольчук О., Кузьмін Є., Макаренко Т., Маковійчук Є. та інші займалися дослідженням теоретичних і практичних засад брендингу [1-55]. Але аналіз їх наукових публікацій свідчить про те, що формування та розвиток франчайзингової мережі завжди є актуальною проблемою, що посилюється цілями стратегічного брендингу. Крім того, недослідженими лишаються питання виходу бренду за межі країни, тобто міжнародного франчайзингу, що обумовило актуальність обраної теми.

Метою випускної кваліфікаційної роботи стало дослідження теоретичних і методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку франчайзингової системи ресторанного підприємства

В процесі досягнення мети було поставлено і вирішено наступні завдання:

- визначення сутності франчайзингу, його складових та ролі в забезпеченні ефективності діяльності ресторанної мережі;
- аналіз кон'юнктури ресторанного ринку Європи для розвитку мережі «СушиЯ»;
- дослідити передумови формування та розвитку франчайзингової системи



ресторанного підприємства;

- сформулювати ціннісні рекомендації щодо розробки програми міжнародної інтеграції ресторанної мережі;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

*Об'єкт дослідження* – передумови формування франчайзингової системи ресторанного підприємства

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади формування та розвитку франчайзингової системи ресторанного підприємства

Під час написання випускної роботи були використані наступні методи дослідження: діалектичний метод, абстрактно-логічний, ситуаційний аналіз, метод абсолютних та відносних величин, економіко-математичний тощо.

Інформаційна база складається з наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених, монографій, нормативно-правових актів України, статей наукових конференцій, даних офіційного сайту мережі «СушиЯ» та її близьких конкурентів.

*Наукове і практичне значення отриманих результатів.* На підставі підходів, сформульованих в науковій літературі до визначення терміну «франчайзинг» сформовано змістовні характеристики цієї дефініції, що розкривають організаційно-правові аспекти розвитку франчайзингу. Проаналізовано кон'юнктуру ринку ресторанних франшиз, за допомогою яких розроблено пропозиції щодо формування програми міжнародної інтеграції «СушиЯ».

*Апробацією результатів дослідження* є публікація наукової статті «Переваги та недоліки франчайзингової стратегії бізнесу» у збірнику статей «HORECA – нові формати» (додаток А).

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 1.1. Аналітичний огляд літератури

Сучасні тенденції на ринку ресторанних послуг демонструють посилення ролі бренду як інструменту успішного розвитку бізнесу. Тому вхід на ринок в обхід конкурентних блокувань полегшують партнерські угоди та управлінські контракти – франчайзинг. Тому стратегічним завданням власників бренду є розширення мережі за рахунок надання франшизи інвестиційно привабливих характеристик.

Операціоналізація дефініції «франчайзинг» як системи управління відносинами щодо володіння та розпорядження інтелектуальними активами потребує дослідження його змісту та еволюції.

Аби зрозуміти суть поняття «франчайзинг», розгляньмо тлумачення терміна в різних мовах. Слово «франшиза» має англо-французьке походження, еквівалентом якому є поняття «свобода». У перекладі з англійської цей термін означає «привілей» або «право», у французькій мові він означає «пільга», «привілей». Своєю чергою, англійський термін «to franchise» означає передання однією компанією іншій дозволу чи права на продаж та реалізацію товарів чи надання послуг на певній території та за певних умов. Термін «франчайзинг» використовують для позначення достатньо широкого спектру бізнес-відносин.

З метою визначення змісту поняття франчайзинг звернемося до різних наукових підходів (табл. 1.1).

Як видно з табл. 1.1, у вказаних літературних джерелах більшість дослідників визначають «франчайзинг» як особливий спосіб організації бізнесу, підприємницької діяльності. Такого підходу у своїх працях дотримуються такі автори як: А. Виноградська, Ж Дельтей, П.С. Забелін, Р.Б. Кац, В.М. Колот, І.М. Репіна, О.В. Щербіна, С.А. Сосна, Є.Н. Васильєва, Ф.Н. Філіна.



Таблиця 1.2

## Семантичний аналіз дефініції поняття «франчайзинг»

№ з/п	Джерело	Угода	Спеціальна форма ліцензування	Спосіб організації та функціонування бізнесу (підприємницької діяльності)	Ділове співробітництво	Спосіб просування та збуту товарів, та послуг	Процес створення, підтримки і розвитку франшизної системи	Особливий спосіб чи метод комерційної діяльності	Система контрактних відносин
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Андрощук Г., Денисюк В.	+	-	-	-	-	-	-	-
2	Бутинець Ф.Ф.	-	+	-	-	-	-	-	-
3	Виноградська А.	-	-	+	-	+	-	-	-
4	Дельтей Ж.	-	-	+	-	-	-	-	-
5	Забелін П. Є.	-	-	+	-	-	-	-	-
6	Жук В.М.	-	-	-	+	-	-	-	-
7	Кац Р.Б.	-	-	+	+	-	-	-	-
8	Качалин В.В.	-	-	+	-	-	-	-	-
9	Колесніков В.	-	-	-	+	-	+	-	-
10	Колот В.М., Репіна І.М., Щербіна О.В.	-	-	+	-	-	-	-	-
13	Кузьмін Є.О., Мирончук Т.В., Салата І.З., Марчук Л.В.	-	-	-	+	-	-	-	-
11	Серажим В.І.	+	-	+	+	-	+	+	+
12	Філіна Ф.Н.	-	-	+	+	-	+	-	-
14	Сосна С.А., Васильєва Є.Н.	-	-	+	-	-	-	+	-
15	Цират А.В.	-	-	-	-	-	-	-	+
16	Ягудін Я.О.	-	+	-	-	-	-	-	-
17	Маковічук О.В.	+	+	-	+	+	-	+	+

Джерело: систематизовано за [14; 15; 22; 26; 29; 33; 43-47; 52]

Інша, досить значна частина дослідників, зокрема: В.В. Качалин, Р.Б. Кац, В. Колесніков, Є.О. Кузьмін, Т.В. Мирончук, І.З. Салата, Л.В. Марчук та Ф.Н. Філіна розглядають франчайзинг як вид ділового співробітництва. Решта авторів пропонують власні визначення франчайзингу, і характеризують його як певну угоду, спеціальну форму ліцензування, систему контрактних відносин, спосіб просування та збуту товарів та послуг, особливий спосіб чи

метод комерційної діяльності, а також як процес створення, підтримки і розвитку франшизної системи.

Виокремимо найбільш повні визначення терміну та охарактеризуємо їхні особливості (табл.. 1.2).

Таблиця 1.2

## Трактування дефініції «франчайзинг»

Автор	Трактування	Особливості
Серажим В.І.	специфічна форма договірних економічних взаємовідносин великих компаній із дрібними виробничо-підприємницькими структурами, за якої останні (франчайзи) можуть функціонувати під егідою великих організацій (франчайзерів), користуючись їхніми товарними знаками й емблемами. При цьому вони повинні здійснювати економічну політику франчайзера, не втрачаючи адміністративної, фінансової та юридичної самостійності	користуючись товарними знаками й емблемами повинні здійснювати економічну політику франчайзера
Маковійчук О.В.	діяльність, що передбачає надання франчайзером франчайзі за визначену плату (паушальний платіж та/або роялті) виняткового права (франшизи) на використання торгової марки та інших об'єктів права інтелектуальної власності франчайзера (у т.ч. комерційної таємниці) з метою здійснення певного виду підприємницької діяльності на обмеженій території впродовж встановленого терміну за умови суворого дотримання вимог франчайзера щодо ведення бізнесу (дизайну та устаткування приміщень, виробничого процесу, технологій, стандартів якості продукції, товарів, робіт, послуг, тощо), визначених у франчайзинговому договорі	дотримання вимог франчайзера щодо ведення бізнесу
Стенворт Дж., Сміт Б.	особлива форма організації бізнесу	форма організації бізнесу
Тонюк М.О.	особлива форма організації та функціонування бізнесу	форма організації та функціонування бізнесу

Джерело: систематизовано за [29; 43; 46; 47]

На нашу думку, Маковійчук О.В. подав найбільш повне визначення, тому на нього ми будемо спиратися у проведенні дослідження.

Таким чином, виділяються суб'єкти та об'єкти франчайзингу. Суб'єктами франчайзингу виступають франчайзери та франчайзі. Франчайзер – власник інтелектуального майна. Франчайзі (покупець прав) зобов'язується продавати товари чи послуги за наперед визначеними законами та правилами

ведення бізнесу, які встановлює франчайзер. В обмін на виконання усіх цих правил франчайзі отримує дозвіл використовувати ім'я компанії, її репутацію, маркетингові технології, а також механізми підтримки. Щоб отримати такі права, франчайзі повинен здійснити початковий внесок (паушальний платіж) франчайзеру, а потім виплачувати щомісячні внески (роялті). Такі відносини нагадують відносини оренди, оскільки франчайзі ніколи не стає повним власником товарного знаку, а лише має право використовувати товарний знак на період виплати щомісячних внесків. Суми цих внесків обумовлюються у франчайзинговому договорі і є предметом переговорів. Ліцензію великої фірми дрібному підприємцеві на продаж продукції або надання послуг під її маркою називають франшизою. У свою чергу, франчайзер надає франчайзі підтримку в підприємницькій діяльності, забезпеченні технікою, товарами тощо. Щоб виявити найбільш успішні моделі франчайзингу. Дослідимо еволюцію франчайзингу та сучасні моделі бізнесу (табл.1.3).

Таблиця 1.3

## Основні етапи еволюції франчайзингу в світі

Етап 1	Тривалість 2	Характеристика 3
I етап. Зародження франчайзингу	До 1851 року	Надання дозволів на продаж товарів на ринках та участь у ярмарках. Системи торговельних гільдій. Власники німецьких та англійських таверн, магазинів розпочали використовувати дистриб'юторські системи «зв'язаних будинків»
II етап. Початковий етап становлення сучасних франчайзингових відносин	Середина XIX ст. – 40-і рр. XX ст.	Налагодження перших франчайзингових систем американськими компаніями Singer (1851 р.), General Motors (1898 р.), CocaCola, Pepsi, 7-Up (початок XX ст.). Перші АЗС, які почали працювати на основі франчайзингу (початок XX ст.) Налагодження перших франчайзингових систем американськими компаніями Singer (1851 р.), General Motors (1898 р.), CocaCola, Pepsi, 7-Up (початок XX ст.). Перші АЗС, які почали працювати на основі франчайзингу (початок XX ст.)
III етап. Етап розвитку класичного франчайзингу	40-і – кінець 50-х рр. XX ст.	Прийняття у США Закону «Про товарні знаки» (1946 р.). Поступово на цій основі склалися певні правила ведення справ власника товарного знаку (франчайзера), тобто формувалися відносини франчайзингу. Засновані компанії Baskin & Robbins (1945 р.), Service Master (1949 р.); Holiday Inn (1952 р.); Burger Inn (1954 р.); Dunkin Donuts (1954 р.); McDonalds (1955 р.); Budget Rent a Car (1958 р.)



## Продовження табл. 1.3

1	2	3
IV етап. Етап інституційного розвитку франчайзингу	Кінець 50-х – 80-і рр. XX ст	Почали укладатись принципово нові види франшиз «бізнес-формат франшизи» (Business format franchise). Створення Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA – 1960 р.) та Європейської асоціації франчайзингу (EFF – 1972 р.). Вихід на світову економічну арену сучасних гігантів та взірців у франчайзинговій діяльності: McDonald's, Holiday Inn, Burger King, H&R Block, Lee Myles, Midas, 7-Eleven, Dunhill Personnel, Wendy's, Pearle Vision Center, Dairy Queen
V етап. Етап поширення франчайзингових мереж у різних галузях економіки	Кінець 80-х рр. 2009 рр.	Франчайзинг діє в більш ніж 75 галузях світового господарства у понад 140 країнах світу. Найбільш відомими франчайзерами стали брендові компанії США, Канади, Франції, Німеччини, Японії, Великобританії, Австралії. Розпочала свою діяльність Асоціація франчайзингу України (2001 рік)
VI етап. Етап інноваційного розвитку франчайзингу	2010 рік і дотепер	У промислово розвинутих країнах діє понад 1 мільйон фірм, що працюють на основі франчайзингової системи. Франчайзинг розглядається як часткова або модифікаційна інновація, яка дозволяє підприємству-франчайзі отримати додаткові конкурентні переваги над теперішніми і потенційними конкурентами

*Джерело: систематизовано на підставі джерел [2; 3; 14; 20; 22; 26; 33; 38].*

Як бачимо з табл. 1.3, франчайзинг із середньовіччя пройшов довгий шлях розвитку. Це становлення відбувалося не просто в різних країнах, але і в різних історичних, економічних, соціальних, психологічних та правових умовах. Саме франчайзинг виявився ідеальною моделлю для швидкого розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Починаючи з 90-х років XX століття активним учасником франчайзингу стала Україна: 29 грудня 2001 року в Україні розпочала свою діяльність Асоціація франчайзингу України, яка здійснює популяризацією франчайзингу в підприємницьких колах, представляє інтереси франчайзерів, надає їм практичну допомогу при організації та просуванні на ринку, проводить і організовує тематичні семінари та конференції, видає посібники [49]. Починаючи з 2004 року кількість франчайзингових мереж щорічно збільшується в середньому на 30 % [12]. Проте динамічні зміни ринку та швидка міграція цінностей призводять до старіння бізнес-моделей

підприємств, і це потребує їх постійного перегляду або вдосконалення. На сучасному етапі розвитку франчайзинг діє з огляду на інновації та ноу-хау. Франчайзинг розглядається як часткова або модифікаційна інновація, яка дозволяє підприємству-франчайзі отримати додаткові конкурентні переваги над теперішніми і потенційними конкурентами. Франчайзер передає франчайзі свою технологію та цілу концепцію ведення бізнесу. Принципи франчайзингу в Україні використовують ресторанні заклади у таких форматах, як фаст-фуди та стріт-фуди, елітні ресторани, ресторани національної кухні, пекарні, кав'ярні, салат-бари, кондитерські тощо.

Таким чином, під франчайзингом мається на увазі своєрідна форма співробітництва, у рамках якої одна сторона (франчайзер), що вже володіє успішним бізнесом, у тому числі відомою торгівельною маркою або ноухау, комерційними таємницями, гарною репутацією, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися на платних умовах створеною нею схемою бізнесу протягом певного часу. Отже, популярність франчайзингу пояснюється тим, що він створює сприятливі умови для розширення мереж збуту товарів як на національних, так і на іноземних ринках, а також уможливорює збільшення кількості представництв за короткий проміжок часу та з невеликими витратами. Франчайзинг, попри те, що є відносно молодим видом організації економічної діяльності, визнаний в усьому світі як найбільш прогресивна форма ведення бізнесу.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки передумов формування та розвитку франчайзингової системи ресторанного підприємства**

Для успішного розвитку системи франчайзингу в Україні існують об'єктивні передумови. У сфері українського бізнесу чимало компаній функціонує на підставі франшизи, з'являються різноманітні ідеї та проекти, які можуть бути реалізовані за допомогою даного способу ведення бізнесу.

Тому варто визначитись з методологією оцінки передумов функціонування та розвитку франчайзингу. Оцінку варто здійснювати за наступними параметрами: макрорівень (країна), мезорівень (регіони, конкретний внутрішній ринок), мікрорівень (економічний суб'єкт).

Макрорівень описується факторами зовнішнього середовища, які формують середовище розвитку та функціонування франчайзингу. Тому використовуються матричні методи експертного оцінювання, зокрема PEST-аналіз [39] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Модель оцінки макросередовища реалізації франчайзингу

Фактор	Вплив фактора <sup>1</sup>	Експертна оцінка <sup>2</sup>					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
<i>P (політичні фактори)</i>								
-								
-								
<i>E (економічні фактори)</i>								
-								
-								
<i>S (соціально-географічні фактори)</i>								
-								
-								
<i>T (технологічні фактори)</i>								
-								
-								

Досліджуючи за допомогою PEST-аналізу основні проблеми, з якими зіштовхується франчайзинг в Україні, визначається контур існування такої форми ведення бізнесу як франчайзинг; та специфічні фактори – ті, що безпосередньо впливають на реалізацію ініціатив у сфері франчайзингу.

Мезорівень розглядає регіон як кластерні утворення, які передбачають сукупність економічних суб'єктів, що приймають участь у створенні певного продукту та його споживання, а також визначені умови функціонування

<sup>1</sup> Сила впливу фактора оцінювалась за шкалою: 1 – малий, 2 – лише значима зміна впливає на функціонування об'єкту, 3 – високий: навіть мале коливання викликає значний вплив на об'єкт.

<sup>2</sup> Імовірність коливання фактора за 5-ти бальною шкалою, де 1- мінімальна ймовірність, 5 – максимальна.



бізнесу (пільги, інвестиції, маркетингові взаємодії, нормативні та законодавчі акти, норми і правила взаємодії економічних суб'єктів, місцевих органів та споживачів). Мезорівень, таким чином, оцінюється через призму інвестиційної привабливості певного кластеру, або конкретної локації для здійснення певного виду бізнесу, перспектив конкурентоспроможності та рентабельності.

Ще одним зручним методом для оцінки мезорівня є SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Його привабливість пояснюється можливістю проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали [30]. У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації:

- економічний потенціал (або «фінансова сила»);
- конкурентні переваги;
- привабливість галузі (бізнес-напрямок);
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять вираз у відповідних показниках.

Економічний потенціал вимірюється за такими показниками:

- 1) нормою прибутковості;
- 2) виробничими витратами;
- 3) рентабельністю вкладеного капіталу;
- 4) рентабельністю інвестицій;
- 5) обсягами заборгованості;
- 6) здатністю до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо.

Конкурентні переваги вимірюються за показниками, що характеризують:

- 1) динаміку змін частки ринку, що її обслуговує організація;
- 2) структуру асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості);
- 3) цінову політику;
- 4) рівень розвитку маркетингу (та інших важливих для даної галузі підсистем підприємства);
- 5) рівень якості (конкурентоспроможності) продукції;
- 6) тип та тісноту зв'язків із споживачами тощо.

Привабливість галузі вимірюється за показниками, що характеризують:

- 1) кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції;
- 2) загальну привабливість галузі (серед інших галузей);
- 3) залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку;
- 4) стадію «життєвого циклу» галузі;
- 5) стабільність прибутків та загальна норма прибутку галузі;
- 6) застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки тощо.

Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) вимірюється за показниками, що характеризують:

- 1) темпи зростання (занепаду) економіки країни;
- 2) вплив іноземного капіталу на розвиток галузі;
- 3) вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі;
- 4) ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності);
- 5) ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини;
- 6) ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій) тощо.

Наведені критерії є приблизним переліком. Тому експерт повинен обирати ті, що можливі до виміру в даних умовах та враховують специфіку конкретного підприємства. Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертом оцінка за обраною шкалою (табл. 4.2). Це може бути 10- або 5-бальна шкала. «Вага» визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв та міститься в діапазоні від 0 до 1,



сума значень при цьому має становити 1. Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм (оцінка перемножується на «вагу»), визначається сумарна оцінка за кожною групою.

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою (рис. 1.1). Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі [33].

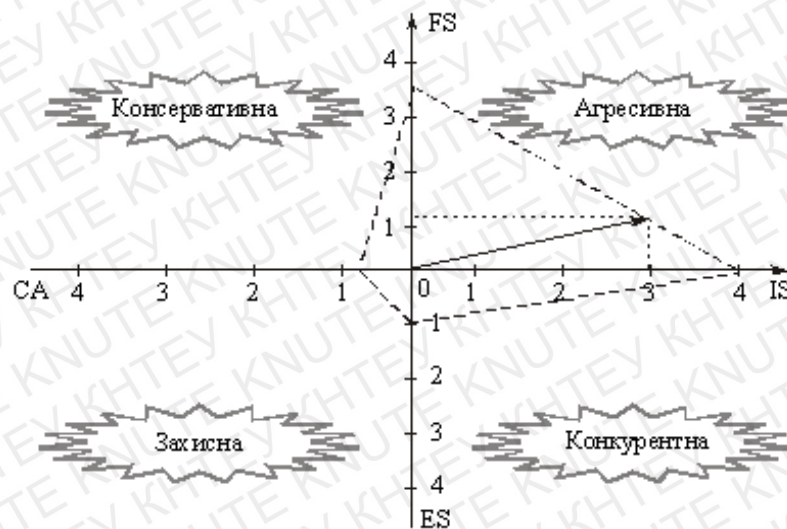


Рис. 1.1. Приклад побудови матриці SPACE-аналізу

Після цього утворюється точка з координатами  $P(x, y)$  в одному з квадрантів вибраної системи координат. У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії. Проте остаточну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства можна дістати тільки в результаті порівняння його параметрів з відповідними параметрами підприємства-конкурента. Результати аналізу дають змогу визначити напрямки його розвитку або доцільність подальшої підтримки.

Мікрорівень демонструватиме безпосередньо здійснення SWOT-аналізу діяльності економічного суб'єкта для здійснення франчайзингової діяльності. Спираючись на оцінку можливостей та загроз ринку ресторанних послуг можна визначити перспективи франчайзингової екстраполяції на



нього. З іншого боку, оцінювання сильних і слабких сторін франчайзі дозволить визначити стратегії управління імплементацією бренда в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу [33] (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

SWOT-аналіз економічного суб'єкта для оцінювання перспектив франчайзингу

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози

При оцінці франчайзингу як стратегії розвитку економічного суб'єкта на основі SWOT-аналізу, слід використовувати такі критерії, як довіра, конкурентні переваги, можливість передати інформацію, можливість пристосування, ефективне функціонування підприємства-прототипу, документування системи, платоспроможність, прибутковість, тенденції та умови ринку, наявність капіталу, прихильність до існуючих зв'язків та ефективність менеджменту.

Таким чином, пропоновані моделі комплексно розглядатимуть привабливість і перспективність реалізації стратегії франчайзингу з двох точок зору: франчайзера – визначення прибуткових джерел та суб'єктів, що будуть підтримувати і розвивати бренд; франчайзі – визначення і впровадження ефективної моделі розвитку власного бізнесу.

## РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УМОВ ФРАНЧАЙЗИНГУ «СУШИЯ» НА РИНКУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ ЄВРОПИ

### 2.1. Моніторинг кон'юнктури ресторанного ринку Європи для розвитку мережі «СушиЯ»

Європейський ринок переважно представлений країнами з високим індустріальним розвитком, які мають достатньо сприятливі умови для започаткування та здійснення бізнесу. Серед країн, де доцільним є інтегративна стратегія ресторанного формату «СушиЯ» є Польща, Угорщина, Чехія, які ми і будемо розглядати в аналітичному дослідженні умов ринку.

Для конкретизації вибору регіонального ринку щодо здійснення розробки умов і брендингу франшизи «СушиЯ» проаналізуємо країни за критеріями привабливості та конкурентних переваг та дослідимо фактори бізнес-середовища цих територій, трансформуючи під наші цілі методику PEST-аналізу (P – Politicallegal – політико-правові, E – Economic – економічні, S – Sociocultural – соціокультурні, T – Technological forces – технологічні фактори) [30]. Сила впливу фактора оцінювалась за шкалою: 1 – малий, 2 – лише значима зміна впливає на суб'єкт, 3 – високий: навіть мале коливання викликає значний вплив на суб'єкт.

*Таблиця 2.1*

Оцінка впливу зовнішніх факторів бізнес-середовища на створення та поширення франшизи «СушиЯ»

Фактор	Країни			
	Україна	Польща	Чехія	Угорщина
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>P (політичні фактори)</i>	<i>11</i>	<i>17</i>	<i>17</i>	<i>15</i>
Рівень дотримання норм права	1	3	2	2
Стабільність законодавства	1	2	3	2
Можливості впровадження франшизи	3	3	3	3
Рівень корупції	3	1	2	2
Рівень економічної і політичної свободи	1	3	2	2
Свобода інформації і незалежність засобів масової інформації	1	2	2	2
Антимонопольне і трудове законодавство	1	3	3	2

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3	4	5
	Україна	Польща	Чехія	Угорщина
<i>E (економічні фактори)</i>	18	27	21	17
Темп зростання економіки	1	3	2	1
Темп зростання ринку ресторанних послуг	3	3	2	1
Інвестиційна привабливість ресторанного господарства	3	2	2	2
Темп інфляції	1	1	1	1
Доступність кредитних коштів	2	3	2	2
Податково-бюджетна політика	1	3	2	1
Середній рівень заробітної плати в країні	1	2	2	1
Середній рівень заробітної плати в ресторанному бізнесі	1	2	1	1
Рівень безробіття	1	3	3	2
Рівень доходів споживачів	1	2	2	2
Схильність до споживання ресторанних послуг населення	3	3	2	3
<i>S (соціально-культурні фактори)</i>	9	13	12	11
Темп приросту населення	2	2	2	2
Вільний час населення	2	3	3	2
Рівень розвитку людського потенціалу	3	3	2	2
Соціальна стратифікація в суспільстві	1	2	2	2
Вимоги до якості продукції та рівня сервісу	1	3	3	3
<i>T (технологічні фактори)</i>	6	8	8	8
Простота ведення бізнесу	1	3	3	3
Конкурентоспроможність ресторанного бізнесу	3	2	2	2
Рівень розвитку інновацій в ресторанному бізнесі	2	3	3	3
<b>Загальний підсумок</b>	<b>44</b>	<b>65</b>	<b>58</b>	<b>51</b>

Джерело: складено автором за [8; 10; 21; 36]

У даному випадку підсумкова оцінка 65 показує, що найбільш сприятливі стратегічні фактори зовнішнього середовища має Польща. Оцінюючи загальне положення за параметрами зовнішнього середовища можна констатувати наступне: політичний простір має за усіма своїми аспектами позитивний прояв. Вимірюючи об'єктивними показниками, можемо сказати, що стабільність політичного простору створює перспективи у розвитку ресторанного бізнесу. Країна є членом Євросоюзу та активним учасником міжнародних відносин, спрямованих, в першу чергу, на співпрацю в сфері торгівлі.



Щодо економічних факторів, перспектива також позитивна. Достатній рівень платоспроможності населення, відсутність податкового тиску сприяють перспективам розвитку. Бізнес в Польщі – це конкурентоспроможність, стабільність і ефективність. В країні низький рівень інфляції, а безробіття рідко перевищує 3%. Крім того, університети Польщі пропонують якісну і престижну освіту, зокрема українцям, а також робоча сила на ринку ресторанних послуг включає також близько 5-7% українських заробітчанин [48].

Реєстрація компанії в Польщі – відповідальний. Проте, після детального ознайомлення з умовами інвестиційної, а також бізнес-середовища, стає очевидним, що він того вартий. Серед основних переваг даної юрисдикції варто виділити наступні: створення SP. Z O.O. (ТОВ) має умову формування статутного капіталу мінімум 5 тис. злотих, реєстрація – це додаткові витрати, їх кінцева сума залежить від розміру компанії та обраного виду діяльності:

- 500 зл. за реєстрацію в KRS;
- 100 зл. за оголошення в Урядовому Віснику;
- від 30 зл. за виготовлення печатки;
- сума за відкриття банківського рахунку залежить від умов банку.

Якщо засновник один, то Sp. z o.o. вважається фірмою з підвищеними ризиками і потрібно сплатити приблизно 300 євро податку. До додаткових видатків також відносяться витрати на нотаріуса. Вони залежать від розміру статутного фонду. При поганому знанні польської мови потрібен перекладач, який переведе питання та роз'яснення нотаріуса. Окрім цього може знадобитися орендувати приміщення або юридичну адресу, придбати обладнання, отримати ліцензію, найняти бухгалтера/аутсорсера, який знається на польському законодавстві.

При бажанні і достатній кількості коштів можна купити готовий бізнес в Польщі. Це вигідно якщо купувати реальну компанію з гарною репутацією (клієнтами) або потрібно максимально прискорити отримання дозволу на проживання. Також експерти рекомендують придбати фірму, вид діяльності якої передбачає отримання ліцензії, бо в Польщі це потребує часу [48].

На сьогоднішній день Польща займає гідне місце серед країн з високим розвитком франчайзингу. Кількість франчайзингових концепцій у країні станом на 2013 р. налічується 930 відповідно до статистики Європейської Федерації Франчайзингу [42]. Найбільше франчайзинг у Польщі представлений у сферах харчування, роздрібної торгівлі авто та мото транспорту, персональних послугах та послугах для будівництва. Частка національних брендів у сфері франчайзингу складає 74%, що свідчить про високі бар'єри входу на ринок.

Проте, ведення бізнесу на основі франчайзингу в Польщі має певні переваги [48]: безпека для капіталу; можливість залучення лояльних клієнтів; при співпраці з польськими економічними суб'єктами ризик значно зменшується, оскільки репутація для них має надвисоке значення; згідно з польським законодавством сьогодні підприємство, кероване іноземними громадянами в Польщі, має ті ж самі права, що й інші польські суб'єкти комерційної діяльності; є можливість отримання (через 1-2 роки після початку ведення комерційної діяльності) кредитів в польських банках з низькими річними відсотками для бізнесу.

Постійна конкуренція і підвищення вимог клієнтів на польському ринку мотивує франчайзерів розширювати свій бізнес і все більше співпрацювати з іншими мережами. Така робота дає перш за все можливість використовувати силу і популярність бренду для залучення нової та постійної цільової аудиторії. Найяскравіший приклад подібного співробітництва в Польщі продемонструвала компанія McDonald's, яка відкрила перший ресторан на території гіпермаркету Carrefour, а також - мережа безконтактних мийок Auto-Spa, яка, завдяки угоді з Tesco і POLOmarket тепер може запропонувати своїм франчайзі близько 200 нових привабливих місць в супер- і гіпермаркетах обох мереж.

Соціальна складова відзначається поглибленням стратифікації суспільства: зростає кількість населення з середнім достатком. Через це вимоги до якості продукції та обслуговування підвищуються, вирішальним

фактором споживчого вибору стає якість. Тому при створенні франшизи та інтеграції на ринок Польщі варто звернути увагу на фактор співвідношення ціна-якість.

Щодо технологічних факторів: країна по праву вважається однією з новаторів. Перш за все, дуже важливо мати хорошу ідею, чіткий бізнес-план і фінансовий ресурс. Крім того, необхідно оцінити реальність втілення проекту, виходячи з ситуації на ринку, наявності конкурентів і досвіду підприємництва за плечима. Тому успішному старту сприятиме аналіз польського ринку товарів та послуг, вибір перспективної ніші і розробка бізнес-плану. Бажаним, але не обов'язковим є досвід ведення бізнесу.

Як показують дослідження, на ринку Польщі немає пропозицій з придбання франшиз в ресторанному бізнесі [25]. На ринку працюють іноземні бренди: ресторани швидкого обслуговування – McDonald's, Subway, фудпоінти морозива Lodolandia, Sfinks Polska. Серед українських франчайзерів можна виокремити наступні формати: українські франчайзери: Хінкальня, Львівська Майстерня Шоколаду, Сім'я ресторанів Дмитра Борисова, Супкультура.

Усі галузі є важливими для Польщі, але ресторанний бізнес поки лишається об'єктом уваги для входу на ринок країни через франчайзингові відносини. Орієнтація в пропозиції йде на відповідний сегмент ресторанного ринку і відповідно пропозиції ціною. Щодо концепції «СушиЯ» слід зазначити, що на ринку Польщі працюють близько 160 форматів японської кухні, серед яких можна виокремити наступні заклади, які зосереджені у Варшаві і Люблені [55]: Sakana sushi bar, Koku Sushi, OTO!SUSHI, Kobi Sushi , Kobi Sushi, Menya Musashi, Sushi ZushiSushi Zushi та інші.

Таким чином, входження на ринок Польщі характеризується як перспективне та достатньо невисоким рівнем конкуренції.



## 2.2. Аналіз передумов формування та розвитку франчайзингової системи ресторанного підприємства

Передумови формування та розвитку франчайзингової системи варто розглядати через економічну характеристику ресторанного підприємства та оцінювання його потенціалу.

Так, «СушиЯ» – це ресторанний формат у сфері японської кухні, найбільша і швидкозростаюча в Україні мережа ресторанів, що працює з 2006 року та включає понад 1200 співробітників. Сьогодні мережа «СушиЯ» включає 36 ресторанів то охоплює 11 міст України: у Києві – 21 ресторан, по 1 в Бучі, Борисполі, Запоріжжі, Львові, Сумах, Черкасах та Чернівцях; у Дніпрі та Одесі – по 2 ресторани мережі [56].

Компанія не займається франчайзингом. Усі ресторани під володінням і розпорядженням обмеженого кола осіб. Тому дослідження перспектив розвитку ресторанної мережі шляхом франчайзингу є актуальним завданням. Потенціал підприємства оцінюється через такі параметри: кадровий, фінансовий, матеріально-технічний та нематеріальних активів.

Кадровий потенціал характеризує його організаційна структура (додаток Б, рис. Б.1).

Дана структура є достатньо оптимальною для масштабів бізнесу. Як видно з табл. Б.1, розробкою та реалізацією політики франчайзингу може займатися департамент маркетингу, що включає наступні ключові позиції: директор та заступник директора з маркетингу, адміністратор проектів, PR- та бренд-менеджери, продукт- і диджитал-маркетологи, бренд-шеф. Тобто, судячи з посад, достатньо потужна команда фахівців зданого напрямку роботи для провадження політики франчайзингу.

Щодо оцінювання фінансового потенціалу, проаналізуємо обсяги та динаміку доходів «СушиЯ» за останні роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл послуг за видами економічної діяльності мережі ресторанів  
«Сушия» за 2017-2019 р.р., тис.грн.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення +/-			Відносне відхилення, %		
				2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Чистий дохід	17500	18375	19293,75	875,0	918,75	1793,75	105	105	110,25
Доход від реалізації ресторанних послуг	8820,25	9345,35	9753,87	525,1	408,52	933,62	105,95	104,37	110,58
Питома вага доходу від реалізації ресторанних послуг, %	50,4	50,85	50,55	0,45	-0,3	0,15	-	-	-
Доход від реалізації послуг доставки	506,0	728,75	983,93	222,75	255,18	477,93	100,44	100,35	100,48
Питома вага доходу від реалізації послуг доставки, %	2,89	3,96	5,09	1,07	1,13	2,2	-	-	-
Доход від інших видів діяльності	398,43	460,2	504,54	61,77	44,34	106,11	100,15	100,09	100,21
Питома вага доходу від інших видів діяльності, %	2,27	2,5	2,61	0,23	0,11	0,34	-	-	-

Можемо зробити висновок, що обсяг доходів мережі ресторанів «СушиЯ» має тенденцію до збільшення – за три роки в середньому зростання складає 1793,75 тис. грн., або 10,2%. Зокрема, за 2018 р. приріст склав 918,75 тис. грн. або 5%, за 2019 р. збільшився на 875,0 тис. грн. або 5% (рис. 2.1).

Основний вид діяльності ресторанної мережі – надання послуг харчування – забезпечив у 2018 році 9345,35 тис. грн. доходу, що на 525,1 тис. грн. або 9,43% більше, ніж у попередньому періоді. За три роки доходи від надання послуг харчування зросли на 933,62 тис. грн. або 77,8% та забезпечили 63,38% всього доходу від реалізації підприємства. Послуги доставки забезпечили підприємству у 2018 році 3,96%, а в 2019 – 5,09% обсягу реалізованих послуг.

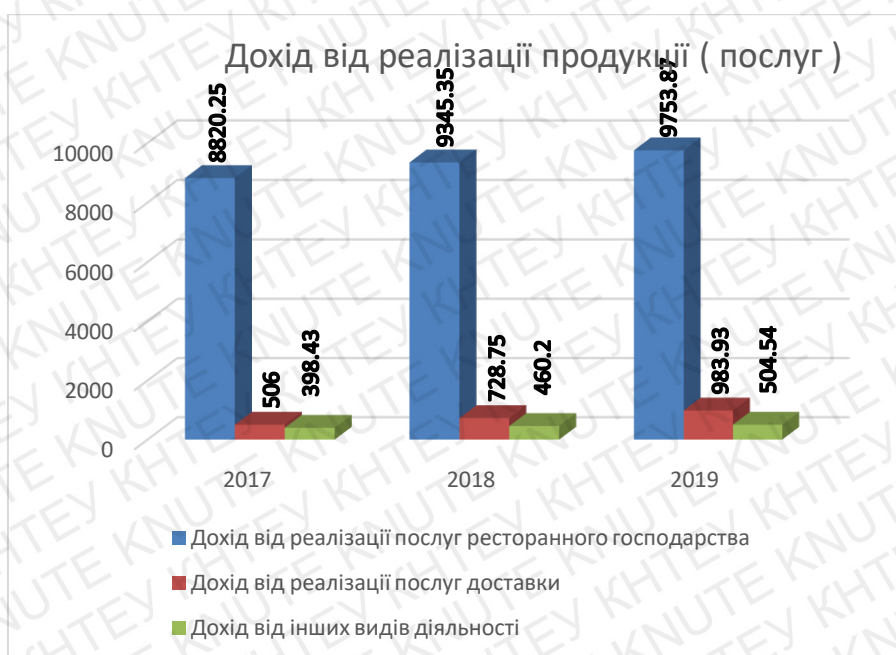


Рис. 2.1. Динаміка обсягу доходу мережі ресторанів «СушиЯ» за 2017-2019 рр., тис. грн.

При цьому доходи від ресторанних послуг зросли за три роки на 933,62 тис. грн., що позитивно характеризує розвиток послуг доставки та маркетингову продуктову політику підприємства. Обсяг доходу, одержаного від інших видів діяльності теж поступово збільшувався: за 2019 рік підвищення показника склало 44,3 тис.грн. і в цілому склав 8,7% від усіх доходів підприємства (рис. 2.2).

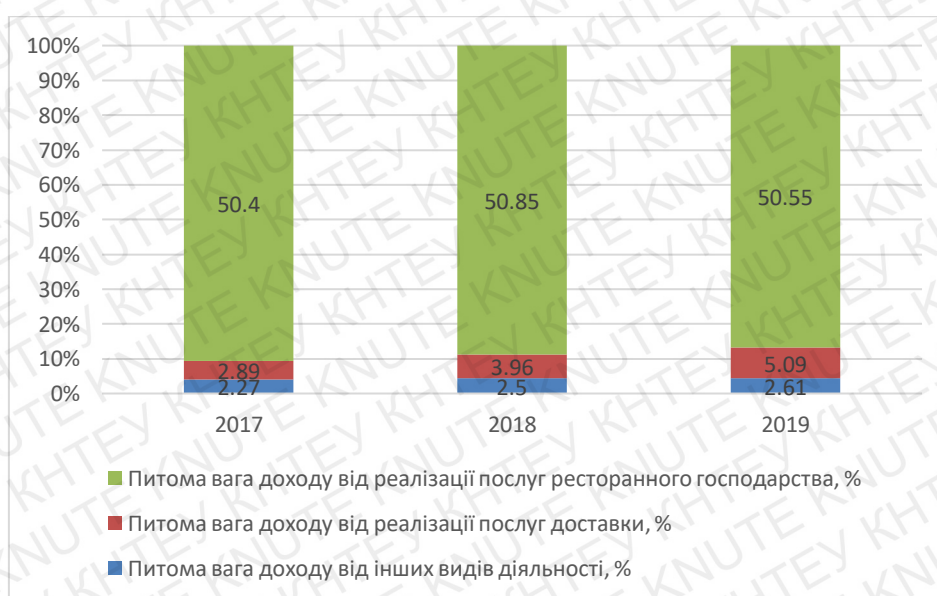


Рис. 2.2. Динаміка структури доходів за видами економічної діяльності ресторанної мережі «СушиЯ» за 2017-2019 р.р., тис. грн.



Таким чином, за 2017-2019 роки спостерігається зростання ефективності господарської діяльності мережі ресторанів «СушиЯ».

Наступним етапом дослідження фінансових параметрів діяльності мережі ресторанів «СушиЯ» є операційні витрати. Із зростанням обсягу доходів від реалізації продукції та послуг збільшується й абсолютний розмір витрат. Зменшення обсягу доходів від реалізації продукції та послуг, хоча й супроводжується деякими скороченнями суми витрат, однак їх рівень зазвичай підвищується. Динаміка операційних витрат ресторанної мережі «СушиЯ» за 2017-2019 роки наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка загального обсягу поточних витрат мережі ресторанів «СушиЯ» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абс. відхилення +/-			Відн. відхилення +/-		
				2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Матеріальні витрати	305,5	585,5	724,6	280,0	139,1	419,1	191,6	123,7	157,83
Витрати на оплату праці	7228,2	9035,25	11745,82	1807,05	2710,57	4517,62	125,0	130,0	138,46
Відрахування на соціальні заходи	2587,69	3324,97	4369,44	737,28	1044,47	1781,75	128,49	131,41	140,77
Амортизація	103,8	146,37	148,39	42,57	2,02	44,59	141,0	101,38	130,04
Інші операційні витрати	502,45	693,21	702,6	190,76	9,39	200,15	137,96	101,35	128,48
Загальна сума витрат	10727,64	13785,3	17690,85	3057,66	3905,55	6963,21	128,5	128,33	139,36
Доход від реалізації продукції (послуг)	17500	18375	19293,73	875,0	918,75	1793,75	105	105	110,25

Результати наведених у табл. 2.3 розрахунків свідчать про зростання загальної суми операційних витрат мережі ресторанів в 2018 році (на 3057,66 тис.грн. або на 28,5%) у порівнянні з попереднім роком в основному за рахунок збільшення суми матеріальних витрат – на 280 тис.грн. або на 91,65% та інших операційних витрат – на 190,76 тис.грн. або на 37,9%, що є відповідним до зміни виручки за цей період.

Поточні витрати мережі ресторанів «СушиЯ» у 2019 році у порівнянні з 2018 роком зросли на 3905,55 тис.грн. або 28,33 %, а у порівнянні з 2017

роком - на 6963,21 тис. грн. або 39,36%. При цьому: матеріальні витрати зросли на 419,1 тис. грн. або 57,83%; витрати на оплату праці зросли на 4517,62 тис. грн. або 38,46%; відрахування на соціальні заходи зросли на 1781,75 тис. грн. або 40,77%; амортизаційні відрахування зросли на 44,59 тис. грн. або 30,4%; інші операційні витрати зросли на 200,15 тис. грн. або 28,48%.

Для оцінювання загальної тенденції економічних показників проведемо їх аналіз (табл. В.1).

Так, результати аналізу показали, що дохід від реалізації продукції, робіт та послуг у 2017 році склав 13526,2 тис. грн., тоді як у 2018 році його обсяг зріс на 676,3,0 тис. грн. або 4,9%, а в 2019 р. він ще виріс на 710,13 тис. грн. або 5%. В цілому за три роки зростання доходу від реалізації продукції, робіт та послуг склало 1386,43 тис. грн., а темп росту складає 10,24%.

Податок на додану вартість у 2017 році склав 1655,64 тис. грн, тоді як у 2018 році він склав 1738,38 тис. грн., тобто його обсяг зріс на 82,74 тис. грн. Темп приросту по ПДВ склав 9,5%.

Чистий дохід від реалізації послуг у 2018 році в мережі ресторанів становив 14202,5 тис. грн., що на 676,3 тис. грн. або 4,9% більше, ніж у 2017 р., а у 2019 р. чистий дохід збільшився на 710,13 тис. грн. або 5,0% порівняно з 2018 р. Собівартість реалізованої продукції у 2018 році зросла на 413,7 тис. грн. або 4,9%, а в 2019 році - на 434,59 тис. грн. або 4,9% порівняно з 2017р.

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток) в 2018 році збільшилися на 45,92 тис. грн. або 6,24% порівняно з 2017 роком, тоді як у 2019 р. спостерігається підвищення цього показника на 100,37 тис. грн. або 12,84%, що позитивно характеризує діяльність (рис. 2.3).

Як видно з рис.2.3, чистий прибуток в 2019 році зріс на 100,37 тис. грн. або 12,84% порівняно з 2017 роком і на 146,29 тис. грн. або 19,88%, що свідчить про збільшення витрат над доходною частиною господарської діяльності підприємства.



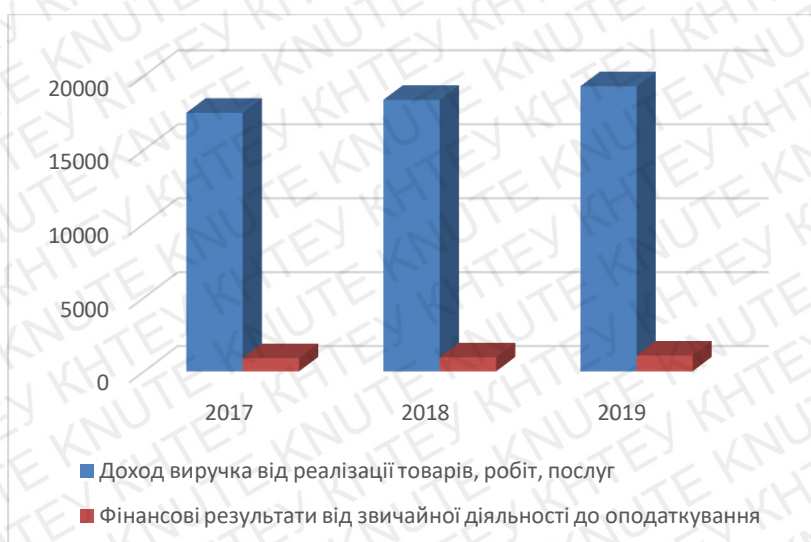


Рис. 2.3. Динаміка доходів від реалізації та фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування мережі ресторанів «СушиЯ» за 2017-2019 рр.

Для визначення стратегічного потенціалу ресторанної мережі «СушиЯ» для реалізації політики франчайзингу дослідимо параметри ресурсного потенціалу за допомогою SWOT-аналізу, який дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства (рис.2.4).

Внутрішні фактори	<p><u>Сильні сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Популярність бренду</li> <li>- Оптимальна цінова політика</li> <li>- Висока якість страв</li> <li>- Широкий асортимент страв</li> <li>- Кваліфікований персонал</li> <li>- Зручне розташування</li> <li>- Висока якість обслуговування</li> <li>- Наявність бізнес-ланчей</li> <li>- Незвичайний інтер'єр</li> </ul>	<p><u>Слабкі сторони:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостатня кількість персоналу</li> <li>- Неможливість проведення бенкетів</li> <li>- Відсутність парковок</li> <li>- Мала кількість літніх терас</li> <li>- Відсутність досвіду франчайзингу</li> </ul>
Зовнішні фактори	<p><u>Можливості:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшення доходу за рахунок продажу франшиз</li> <li>- Можливість розширення мережі</li> <li>- Будівництва парковок біля ресторанів</li> <li>- Розвиток персоналу</li> </ul>	<p><u>Загрози:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зниження попиту через карантин</li> <li>- Високий рівень конкуренції</li> <li>- Посилення конкуренції</li> <li>- Посилення податкового тиску</li> <li>- Санкції за порушення медико-санітарних норм та карантинного режиму</li> </ul>

Рис. 2.4. SWOT аналіз ресторанної мережі «СушиЯ»



Наступним кроком є дослідження передумов розробки франшизи та провадження політики франчайзингу – VMOST-аналіз – один з методів стратегічного аналізу, що дозволяє контролювати і забезпечувати узгодженість 5 внутрішніх елементів підприємства (бачення і місії, цілей, стратегії, тактик) з метою досягнення бажаного результату у процесі реалізації політики франчайзингу на ринку ресторанних послуг Польщі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## VMOST-аналіз ресторанної мережі «СушиЯ» для франчайзингу

Параметр аналізу	Характеристика параметра аналізу
V- бачення	Освоєння нових джерел доходів
M - місія	Брендинг компанії
O - мета	Розробити конкурентоспроможні умови франшизи
S - стратегія	Упровадити стратегію інтеграції бізнесу
T - тактика	Розширення мережі по Україні та за межами країни з високою якістю страв та обслуговування, з єдиним корпоративним стилем.

Джерело: розроблено за [16]

Для оцінювання зазначених стратегічних намірів і позицій проаналізуємо внутрішнє середовище мережі ресторанів «СушиЯ» за допомогою методики SNW (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## SNV-аналіз ресторанної мережі «СушиЯ» для реалізації франчайзингу

№	Назви стратегічних позицій	Якісна оцінка позицій		
		S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
	Стратегія мережі			+
	Бізнес стратегія (в цілому)		+	
	Організаційна структура	+		
	Економічні параметри		+	
	Продукт (послуга) і її конкурентоспроможність		+	
	Структура витрат	+		
	Здатність до лідерства	+		
	Якість маркетингових технік		+	
	Якість менеджменту		+	
	Якість обслуговування	+		
	Корпоративна репутація	+		
	Сила бренду		+	
	Маркетинг відносин	+		
	Інноваційні технології		+	

Сьогодні ж за право роботи під своєю торговою маркою більшість відомих ресторанних компаній отримують додатковий разовий (паушальна

виплата) та щомісячний доходи. Як бачимо, стратегія «СушиЯ» оцінюється як «слабка», тому що не використовує свої конкурентні переваги та бренд для власної економічної вигоди і розвитку. Для вибору оптимальної моделі проведемо аналіз ключових характеристик ресторанних франшиз (табл.2.6).

Таблиця 2.6

## Конкурентний аналіз франшизи і франшиз-аналогів на ринку

Франчайзер	Умови франшизи		
	Вартість франшизи (паушальний внесок)	Додаткові витрати	Строк окупності
Крила	4,5-5 тис дол. США	маркетинговий збір - 0,5% від обороту, інвестиції в бізнес – 50 тис дол.. США	1 рік
SoupCulture	5 тис євро	15 тис євро за доступ до комерційної бази	1-1,5 роки
Mafia	30-50 тис євро	роялті – 5% на місяць, маркетингові платежі – 2% на місяць	1-1,5 роки
KFC	48,4 тис дол. США	роялті – 11% на місяць	1,5-2 роки
Salateira	30 тис дол. США за перший ресторан і 20 тис дол. США – за всі наступні	роялті – 3% на місяць, маркетингові платежі – 1% на місяць	1-1,5 роки

*Джерело: розроблено за [13; 48;25; 55]*

Як показали попередні дослідження, польські мережі японської кухні, такі як Sakana sushi bar, Koku Sushi, OTO!SUSHI, Kobi Sushi, Menya Musashi, Sushi Zushi не реалізують франшизи. Тому нами було аналізовано пропозиції українських успішних франчайзерів-рестораторів.

Отже, проведені аналітичні дослідження показали, що мережа ресторанів «СушиЯ», що працює на ринку України, має достатньо високий потенціал для диверсифікації діяльності в напрямку опрацювання франчайзингу. Ринки європейських країн достатньо лояльні до українських рестораторів, що демонструють успішні практики таких вітчизняних брендів як Хінкальня, Львівська Майстерня Шоколаду, Сім'я ресторанів Дмитра Борисова, Супкультура. Тому на ринку Польщі як початок стратегії інтеграції з пропозицією франчайзингової співпраці може бути успішною й «СушиЯ».

## РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ «СУШИЯ»

### 3.1. Основні стратегії міжнародної інтеграції мережі «СушиЯ»

Формування стратегії франчайзингу шляхом виходу компанії «СушиЯ» на міжнародний ринок, а саме ринок ресторанних послуг в Польщі є важливим кроком у діяльності підприємства. Саме така інтеграційна політика допоможе підприємству цілеспрямовано просуватися вперед та досягнути успіху в сьогоднішніх складних для усіх економічних суб'єктів умовах.

Розглянемо зміст етапів формування стратегії міжнародної інтеграції мережі «СушиЯ» на ринок ресторанних послуг Польщі (рис.3.1)

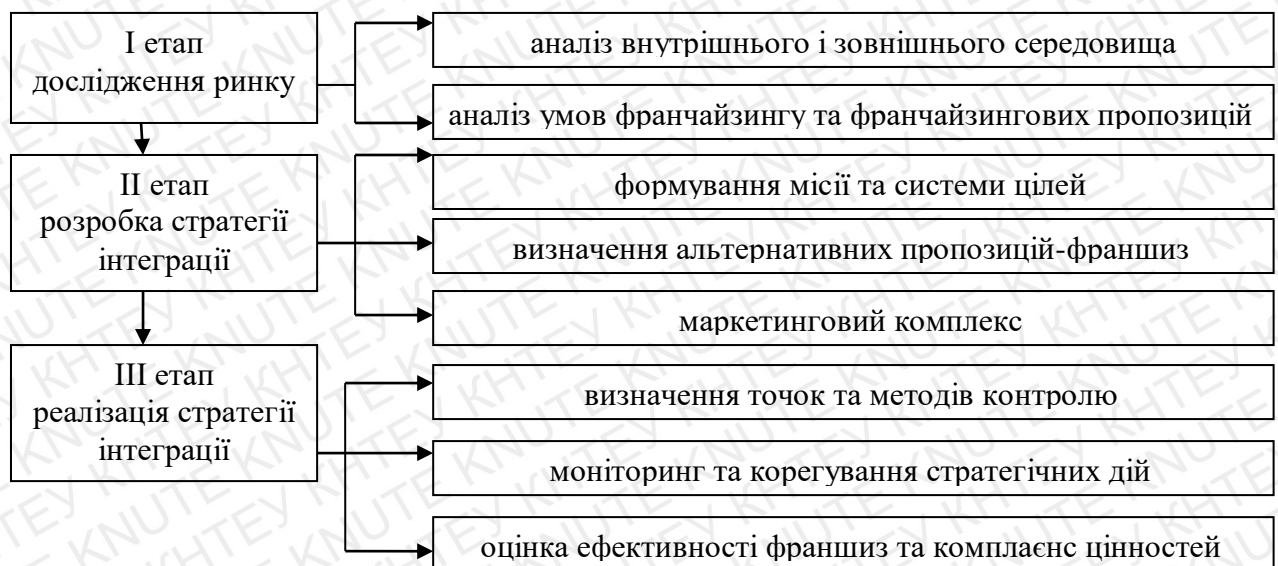


Рис. 3.1. Зміст етапів формування стратегії інтеграції «СушиЯ»

*Джерело: розроблено за [20; 50; 53]*

Щодо I етапу, результати PEST-аналізу (оцінка зовнішнього середовища) свідчать про привабливість для виходу компанії «СушиЯ» на ринок ресторанних послуг обраного регіону. Дослідження ж внутрішнього середовища та потенціалу «СушиЯ» (табл. 2.3-2.6; рис.2.3-2.4) до реалізації амбітних планів франчайзингу на ринку ресторанних послуг Польщі та позитивні практики вітчизняних брендів доводять позитивні перспективи формування міжнародної інтеграційної стратегії.



На II етапі формування стратегії варто сформувати цілі, визначити альтернативні франшизи-пропозиції та маркетинговий комплекс підприємства на міжнародному ринку.

Визначення цілей є необхідним для успішного функціонування організації в перспективі. Відповідно до SMART-характеристик (specific – точне формулювання, measurable – придатна до вимірювання; achievable – досяжна, related – сумісність, time-bound – визначеність часу її досягнення) сформульовані основні цілі для підприємства «СушиЯ» на міжнародному ринку. Так як сьогодні весь світ повертається до п'ятирічного планування, пропонуємо визначити наступну систему цілей на цей період:

- 1) максимізація прибутку – досягти прибутку в 10 млн. євро за 2021 рік;
- 2) в 2021-2022 р. охопити ринковий сегмент підприємства до 10% за рахунок збільшення витрат на комплекс маркетингу на 15%;
- 3) створити нові гастрономічні враження для потенційних клієнтів;
- 4) створити нові ексклюзивні пропозиції (суші в тубі, наприклад, що актуально в умовах орієнтації на доставку в карантинному локдауні);
- 5) стати найбільшим учасником франчайзингового ринку до 2025 року;
- 6) закріпити позиції бренду та розширити його географію.

Щодо сегменту «СушиЯ» орієнтоване на різних за платоспроможністю клієнтів. Тому пропозиції меню адаптовані до бюджету клієнта (спеціальні пропозиції, комбо, щасливі години тощо).

Маркетинговий комплекс – це сукупність маркетингових інструментів і методів, що використовуються підприємством для досягнення його ринкових цілей. Цю сукупність дуже часто позначають як 4P – за першими літерами англійських слів: product – продукт, price – ціна, place – місце, promotion – просування [3; 4].

Продукт компанії «СушиЯ» – це комплекс послуг від виробництва страв японської кухні до організації заходів ресторанного обслуговування. Підприємство постійно удосконалює свій продукт, створюючи унікальні гастрономічні враження, зручні формати доставок та take away (їжі на винос).

При виборі ціни підприємству варто дотримуватися стратегії прориву або проникнення на ринок, яка ґрунтується на встановленні низьких цін для швидкого проникнення на новий для підприємства ринок. Цю стратегію рекомендовано застосовувати щодо нових послуг, які порівняно легко можуть бути відтворені конкурентами. Ця стратегія передбачає встановлення на новинку порівняно низьких цін з надією залучити велике число покупців і завоювати значну частку ринку. Вона ефективна за існування досить високого рівня послуги, а також за умови, що низькі ціни не приваблюють конкурентів і не відлякують покупців, оскільки не асоціюються з низькою якістю послуги.

Як показують дослідження існуючих форматів в Україні, «СушиЯ» пристосований до обслуговування як у форматі фудкорта, так і в люксових місцях. Тому місце, де буде визначатися франчайзинговим попитом. Таким чином варто розробляти декілька альтернативних франшиз-пропозицій.

До основних методів просування продукту, які використовує підприємство належать інтернет-маркетинг, маркетинг WOM (з англ. Words of mouth – із уст в уста) та піар, які компанія планує використовувати і на міжнародному ринку в процесі брендингу

З вище зазначених даних, можна зробити висновок, що підприємству «СушиЯ» варто вийти на ринок Польщі у формі франчайзингу. Адже дана стратегія виходу на ринок актуальна для великих та успішних підприємств з хорошою репутацією і якістю ресторанної продукції та послуг.

На III етапі «Реалізація маркетингової стратегії підприємства на міжнародному ринку» розробляють маркетинг-план, створюють позитивний імідж підприємства та оцінюють ефективність проведених заходів. З цією метою визначають точки та методи контролю. Так, точками контролю в реалізації стратегії інтеграції є:

- технології виробництва страв;
- технології обслуговування;
- якість продукції;
- якість обслуговування;

- якість маркетингових відносин;
- підтримка репутації бренду;
- укріплення і розвиток бренду.

Оцінка ефективності франшиз та підтримки корпоративних цінностей здійснюватиметься в рамках інтеграційної стратегії на основі методу VRIO. VRIO – це акронім, утворений з чотирьох питань: value (цінність); rarity (рідкість); imitability (здатність до відтворюваності); organization (організація, упорядкованість). По кожному з досліджуваних аспектів реалізації франчайзингової політики реципієнтами франшизи необхідно поставити запитання, що відноситься до того чи іншого аспекту оцінки [33]:

- питання про цінності: «Чи в змозі підприємство використовувати можливість?»;
- питання про рідкості: «Чи є дана можливість унікальною?»;
- питання про схильність копіювання: «Чи важко скопіювати, і чи понесе фірма-конкурент значні витрати при спробі отримати / розробити / скопіювати наявний ресурс / можливість?»
- питання про структуру: «Чи є реципієнт франшизи добре організованою структурою, чи є готовність використовувати ресурси / можливості?».

Результати проведеного VRIO-аналізу представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

VRIO – аналіз аспектів реалізації франчайзингової політики «СушиЯ»

Ресурс	V	R	I	O	Характеристика
Стандарт обслуговування	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага
Стандарт якості продукції	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага
Унікальні страви меню	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага
Забезпечення медико-санітарних вимог	Так	Так	Ні	Так	Конкурентна перевага
Новітні технології виробництва	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентна перевага
Високоякісне обладнання	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага
Атрибути бренду	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентна перевага



В результаті проведення VRIO-аналізу ресурсів й здатностей підприємства можна зробити висновок, що стійку конкурентну перевагу підприємство отримує за рахунок стандартів якості та унікальності меню. Стандарти обслуговування, дотримання медико-санітарних вимог, новітні технології виробництва, високоякісне обладнання, атрибути бренду є також конкурентними перевагами серед підприємств подібного формату у Польщі. Загальний висновок – у підприємства є наявні ресурси для виходу на міжнародний ринок.

Франчайзинг широко використовується у ресторанному бізнесі. Головною перевагою франчайзингу є мінімізація ризиків при розширенні мережі за рахунок створення нових ланок франчайзингової мережі, а також можливість вийти на міжнародний ринок з меншими витратами. Цей спосіб виходу на ринок полягає в тому, що «СушиЯ» (франчайзер) іншій особі (франчайзі) не тільки право реалізовувати продукцію та надавати обслуговування під іменем франчайзі, а й комплексну систему ведення бізнесу. За таких умов франчайзі надається підтримка на всіх стадіях розробки нової франчайзингової одиниці: інструкції щодо основних бізнес-процесів, стандарти системи якості, маркетингові матеріали та інше. Окрім права використовувати бізнес-модель, франчайзер буде надавати франчайзі ліцензію на права інтелектуальної власності та ноу-хау та забезпечить навчання персоналу. Таким чином успішна бізнес-модель відтвориться та буде керуватися незалежними фізичними/юридичними особами, під наглядом, контролем і за сприяння власника бізнес-моделі. Адже франчайзинг – найбільш швидкий та недорогий спосіб масштабування бізнесу.

### **3.2. Програма міжнародної інтеграції**

В процесі розробки стратегії слід розглядати ситуацію в комплексі, та об'єктивно дивитися на речі, що при грамотному підході дозволить виробити

правильну та реальну програму дій, що буде відповідати вимогам ринку, та задовольняти розумні цілі яких хоче досягнути підприємство.

За своєю сутністю програма інтеграції буде представляти собою покроковий запуск франшизи «СушиЯ» на ринок Польщі.

Прибуткова модель франчайзингу гарантує стабільний прибуток франчайзі на рівні хоча б 800 дол. США в місяць (чистими). Це приблизний вхідний поріг на ринок франчайзингу.

Отже, програма міжнародної інтеграції із створенням франшизи включатиме наступні етапи (рис.3.2).

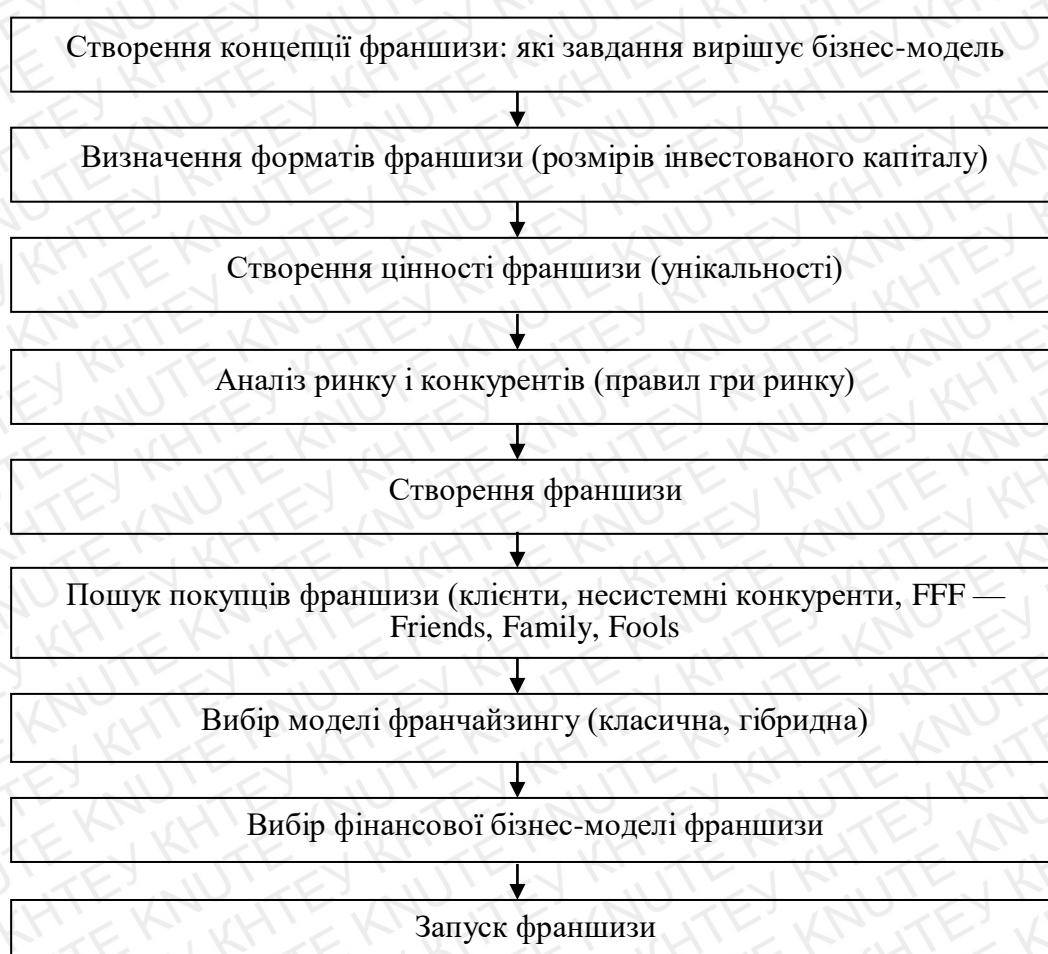


Рис.3.2. Розробка франшизи «СушиЯ»

*Джерело: власна розробка*

Щодо опису формату франшизи «СушиЯ», рекомендованими параметрами є наступні:

1. Назва формату: ресторан японської кухні

2. Короткий опис формату і його відмінностей від інших форматів. Дозвілля і відпочинок молодих людей середнього достатку з великим споживчим трафіком. Три формати: фудкорт, малий ресторан, середній ресторан за розмірами.

3. Інвестиції у відкриття даних форматів: 10, 20, 30 тис євро.

4. Асортимент товарів або послуг.

5. Місцезнаходження та площа торгової точки: міський заклад з площею торгового залу 30 кв м; 50 кв м; понад 50 кв м

Цінностями франшизи «СушиЯ» можуть бути пошук і підготовка персоналу, стандарти роботи (прописані технології приготування продукції та обслуговування, ексклюзивні ціни на продукцію та реальна партнерська підтримки).

Вибір моделі франшизи, яка підходить для співпраці теж буде залежати від особливостей ринку та формату франшизи:

1. Soft Franchising: інвестиції в відкриття франчайзингових точок з меншим контролем над партнерами (фудкорти в Польщі).

2. Hard Franchising: інвестиції в відкриття франчайзингових точок, і частковим контролем діяльність франчайзі (асортимент, цінова політика, маркетинг і т.д.) – фудкорти в Україні.

3. Agency: інвестиції в відкриття франчайзингових точок (на 90-100%) з повним контролем над роботою франчайзі. «СушиЯ» наймає його на роботу франчайзі, але при цьому він не найманий менеджер, а підприємець – малий і середній бізнес в Польщі.

4. Інвестиційний франчайзинг. Партнер інвестує 100% коштів у відкриття точки, але керує нею франчайзер. І франчайзер виплачує партнеру частину прибутку – малий і середній бізнес в Україні.

Аналіз у попередньому розділі, зокрема табл. 2.6 дозволяє сформуванню фінансову бізнес-модель франчайзингових умов, яка відповідає на основні питання партнера (франчайзі):



1. Інвестиції в запуск бізнесу. Формати передбачають: фудкорт – 4 тис євро; малий і середній заклад – 30 тис євро; кожен наступний – відповідно 2 тис євро і 20 тис євро.
2. Оборот в місяць прогнозується (корелюємо з даними табл..2.2-2.3) – від 5 до 50 тис євро
3. Щомісячні витрати: роялті – 3% на місяць, маркетингові платежі – 1% на місяць.
4. Чиста рентабельність складатиме (корелюємо табл..В.1) – 8-10%.
5. Термін досягнення точки беззбитковості – 0,5 року.
6. Термін окупності – 1 рік.
7. Швидке відкриття франчайзингової точки (до місяця).
8. Готовий антикризовий пакет для франчайзі, наприклад, знижка або відстрочення на вступний внесок і роялті, додаткові безкоштовні послуги або продукція. Що актуально в умовах пандемічної кризи.

Глибше занурюючись в умови франчайзингу на ринку ресторанних послуг Польщі варто виявити, що в іншому місті вище орендні ставки, інша купівельна спроможність, трафік, та й багато інших речей працюють там інакше. Тому спочатку модель франчайзингу повинна пройти апробацію на ринку України. Гнучкість бізнес-моделі в тому, щоб вона могла адаптуватися до нових локаціях і ринкових умов і приносила власникові адекватний прибуток.

Побудуємо систему і воронку продажі франшизи «СушиЯ» (рис.3.3). Таким чином, щоб запуснути франшизу, «СушиЯ» потрібні: лендінгем франшизи; презентація франшизи (служить лід-магнітом на Лендінзі); фінансова модель франшизи; договір комерційної концесії (або ліцензії); торгова марка; рекламна кампанія (Facebook, Instagram, пошукові системи, каталоги тощо).

Таким чином, слідуючи воронці продажів франшизи можна забезпечити інформування потенційних партнерів та формування зацікавленості у

майбутній співпраці. Рекламна кампанія, зокрема, включатиме просування через Facebook, Instagram, пошукові системи, каталоги тощо.

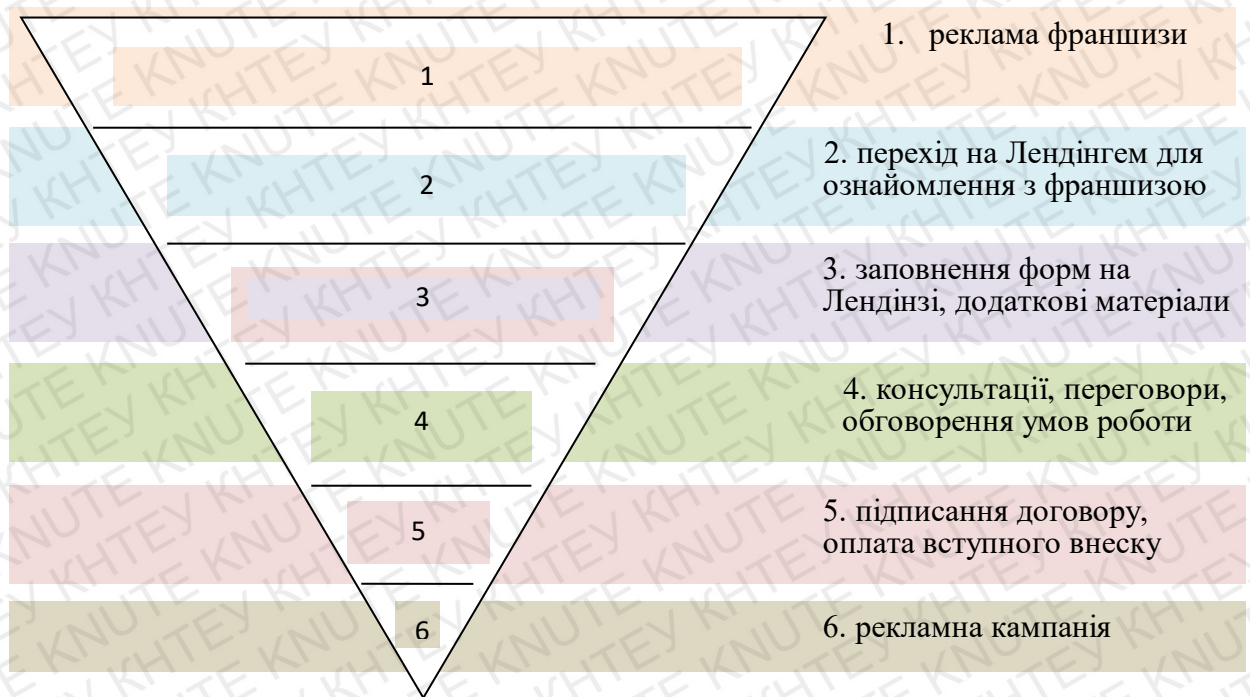


Рис. 3.3. Воронка продажів франшизи «СушиЯ»

Джерело: розроблено за [1-10; 23; 27; 34; 37; 44-5; 51]:

Пропонована програма міжнародної інтеграції через створення та просування франшизи забезпечить для компанії «СушиЯ» додатково потрібно здійснити наступну роботу:

1. Оцінити затребуваність франшиз на ринку Європи (почати з Польщі).
2. Перерахувати фінансову модель бізнесу. Зокрема врахувати ставки податку та орендні платежі в цій країні, а також заробітні плати. Адже в країнах ЄС вони вищі, тому вищим буде і середній чек.
3. Здійснити ренеймінг компанії на зрозумілий в тій країні. Пропонуємо «SushiJa».
4. Реєстрація торгової марки за кордоном. Бажано здійснити одноразову реєстрацію у всіх країнах ЄС.
5. Модель виходу на ринок з франшизою – відкриваємо бізнес в Польщі, потім продаємо франшизи.



6. Пошук перших покупців франшизи (як показала практика, найуспішнішими прикладами було партнерство із співвітчизниками).
7. Просування франшизи (участь у виставках франшиз – осіння у Варшаві, інтернет-каталоги франшиз тощо).

Таким чином, здійснення франчайзингу забезпечує вирішення наступних проблем:

1. Значні витрати часу і грошей на операційний менеджмент у веденні та розвитку власної мережі. Спочатку продажі франшизи здійснюються самостійно. Продаючи, з'являється фінансування для того, щоб залучити менеджера, який займається обслуговуванням партнерів. Мережа продовжує зростати, тому з'являється ще більше грошей для того, щоб сформувати штат людей, які будуть займатися продажами франшиз, підтримкою партнерів, розвитком бренду. Отже, франчайзингова мережа фінансує сама себе.

2. Конкуренти. Франчайзингова мережа завжди зростає швидше, ніж власна. Швидко відкриваючи нові точки, захоплюючи карту, знижуються рівень конкурентного протистояння. Якщо у конкурентів ще немає франшизи, є значна перевага. Якщо франшиза у конкурентів уже є, то пора поспішати, щоб не втратити позиції на ринку. Отже, з франшизою можна стати лідером у своїй ніші, навіть не будучи їм спочатку

3. Хаос і поганий сервіс. Часто запуск франшизи стає відмінним приводом систематизувати роботу своєї компанії: налагодити всі процеси, прописати всі інструкції, посадові обов'язки, стандарти обслуговування клієнтів і т.д. Франшиза рано чи пізно змусить це зробити.

4. Низькі продажі. Щоб продавати більше, потрібно розширювати мережу. На це потрібні кошти. Коли ти в бізнесі сам, то доводиться виймати гроші з обороту, позичати у малознайомих людей або брати кредити в банку. А коли продаєш франшизу, мережа розвивається за рахунок партнерів. Їм не потрібно платити відсотки за кредит, навпаки – вони платять.

Це працює так: коли ви відкриваєте одну власну точку, звичайно, ви отримуєте всі гроші, весь чистий прибуток, яку вона генерує. Але ви



витрачаєте на неї 100% часу. Але поки ви відкриваєте цю одну власну точку, ви можете відкрити 5-7-10 франчайзингових, кожна з яких, звичайно ж, буде приносити менше грошей. Тому що партнери не будуть весь чистий прибуток віддавати вам. Але при цьому ви будете витратити на них набагато менше часу. Ви менше з них заробляєте, але і менше витрачаєте часу. І в підсумку франчайзингова мережа завжди обганяє власну. І генерує значно більше грошей.

5. Рейдерство. Франчайзингова модель різко зменшує ризики рейдерських захоплень. Весь бізнес розподілений між учасниками мережі – незалежними компаніями та фізичними особами. А захоплювати окремо кожен пункт ніхто не буде.

Резюмуючи все вищезазначене можна сказати, що франшиза допоможе бізнесу «СушиЯ» вирости:

- швидше вийти в інші регіони і країни;
- партнери «СушиЯ» допоможуть на місцях адаптувати продукт під місцеві реалії;
- партнерам на місцях буде простіше знайти клієнтів;
- з партнерами в будь-якому випадку будете рости швидше і заробляти більше.

Звичайно, сьогодні в час затяжного пандемічної кризи реалізація таких амбітних планів може здатися сумнівною. Тому робота над створенням франшизи та розробки стратегії інтеграції повинна бути зваженою і професійною. Криза мине. Підуть неефективні франшизи. Будуть розвиватися франшизи з гнучкою фінансовою моделлю і підходами. Тому запуск ефективних моделей сьогодні при достатній фінансовій потужності, яку демонструють фінансові показники «СушиЯ» є обґрунтованим кроком.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Проведене дослідження щодо формування франчайзингової системи «СушиЯ» дозволяє зробити наступні висновки теоретичного та практичного

характеру:

1. Узагальнення наукової літератури щодо трактування терміну «франчайзинг» показало певну неузгодженість у змісті та особливостях дефініції. На основі проведеного семантичного аналізу доведено, що франчайзинг комплексна категорія, яка передбачає надання франчайзером франчайзі за визначену плату виняткового права (франшизи) за використання об'єктів права інтелектуальної власності франчайзера (у т.ч. комерційної таємниці) з метою здійснення певного виду підприємницької діяльності на обмеженій території впродовж встановленого терміну за умови суворого дотримання вимог франчайзера щодо ведення бізнесу (дизайну та устаткування приміщень, виробничого процесу, технологій, стандартів якості продукції, товарів, робіт, послуг, тощо), визначених у франчайзинговому договорі.

2. Особливостями формування франчайзингової діяльності є тісний взаємозв'язок між формоутворюючими факторами: 1) макросередовища; 2) мезосередовища; 3) мікросередовища діяльності суб'єкта господарювання. Ці фактори безпосередньо визначають тип франчайзингу та умови франшизи.

3. Сформульовано, що світові тенденції демонструють перехід до економіки спільного споживання. Франчайзери прагнуть системно позбавлятися від власних ресторанів, які продають своїм франчайзі, здатним більш успішно ними управляти.

4. Охарактеризовано, що європейський ринок переважно представлений країнами з високим індустріальним розвитком, які мають достатньо сприятливі умови для започаткування та здійснення бізнесу. Для конкретизації вибору регіонального ринку щодо здійснення розробки умов і брендингу франшизи «СушиЯ» проаналізовано країни за критеріями привабливості та конкурентних переваг за допомогою методики PEST-аналізу. Виявлено, що найбільш сприятливі стратегічні фактори зовнішнього середовища має Польща.

5. З'ясовано, що на ринку Польщі немає пропозицій з придбання франшиз в ресторанному бізнесі. На ринку працюють іноземні бренди: ресторани швидкого обслуговування – McDonald's, Subway, фудпоінти морозива Lodolandia, Sfinks Polska. Серед українських франчайзерів можна виокремити наступні формати: українські франчайзери: Хінкальня, Львівська Майстерня Шоколаду, Сім'я ресторанів Дмитра Борисова, Супкультура.

6. Установлено, що «СушиЯ» не займається франчайзингом: усі ресторани під володінням і розпорядженням обмеженого кола осіб. Тому передумови формування та розвитку франчайзингової системи оцінено через такі параметри: кадровий, фінансовий, матеріально-технічний та нематеріальних активів.

7. Визначено, що загальної тенденції економічних показників є позитивною: обсяг доходів мережі ресторанів «СушиЯ» має тенденцію до збільшення – за три роки в середньому зростання складає 1793,75 тис. грн., або 10,2%; чистий прибуток в 2019 році зріс на 100,37 тис. грн. або 12,84% порівняно з 2017 роком і на 146,29 тис. грн. або 19,88%. Тому показники демонструють успішність бізнес-моделі, яка може стати привабливим об'єктом франчайзингу.

8. Сформовано пропозицію розробити стратегію інтеграції на польський ринок ресторанних послуг шляхом франчайзингу, яка розрахована на 5 років. Це допоможе поліпшити економічні показники діяльності, спростити операційне навантаження на систему та укріпити бренд.

9. Запропоновано до реалізації програму інтеграції, що представляє собою покроковий запуск франшизи «СушиЯ» на ринок України та Польщі: створення концепції франшизи; визначення форматів; створення цінності франшизи; аналіз ринку і конкурентів; створення франшизи; її продаж; вибір моделі франчайзингу та фінансової бізнес моделі; запуск франшизи, для чого побудовано систему і воронку продажі франшизи «СушиЯ».



Тому запуск ефективної моделі сьогодні при достатній фінансовій потужності, яку демонструють фінансові показники «СушиЯ» є обгрунтованим кроком.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Baena V. Market conditions driving international franchising in emerging markets / V. Baena // International Journal of Emerging Markets. – 2015. – Vol. 7. – № 1. – P. 49–71
2. Beshel B. An Introduction to Franchising [Electronic resource]. – 2016. – Access mode : [http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise\\_Industry/Resources/Education\\_Foundation/Intro%20to%20Franchising%20Student%200 Guide.pdf](http://www.franchise.org/uploadedFiles/Franchise_Industry/Resources/Education_Foundation/Intro%20to%20Franchising%20Student%200%20Guide.pdf)
3. Blair R. D. The Economics of Franchising / R. D. Blair, F. Lafontaine. – Cambridge: Cambridge University Press, 2015. – 338 p
4. Cost of business start-up procedures URL: [http://data.worldbank.org/indicator/ IC.REG.COST.PC.ZS](http://data.worldbank.org/indicator/IC.REG.COST.PC.ZS). (дата звернення 30.10.2020)
5. Franchise Direct [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.franchisedirect.co.uk/>
6. Franchise Statistics [Electronic resource]. – 2016. – Access mode : [www.efffranchise.com/IMG/pdf/Stats\\_Franchise\\_Europe\\_10092010-2.pdf](http://www.efffranchise.com/IMG/pdf/Stats_Franchise_Europe_10092010-2.pdf)
7. Franchising: Promoting Entrepreneurship and Spreading Opportunities and Wealth – Joint Declaration of World Franchise Council, Beirut, Lebanon, April 18, 2016 [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.worldfranchisecouncil.net/declarations.html>
8. Glaesar E. L. Do Institutions Cause Growth / E. L. Glaesar, R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Schleifer // Journal of Economic Growth. – 2014. – № 9(3). – P. 271–303.
9. Kaczorowska A. European Union Law / A. Kaczorowska. – L.; NY, 2009. – P. 478.
10. Slangen A. H. Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualisation and measurement of external

- uncertainty in foreign entry mode research / A. H. Slangen, R. J. Van Tulder // *International Business Review*. – 2019. – Vol. 18. – № 3. – P. 276–291.
11. Top 500 Franchises in Europe [Electronic resource]. – 2019. – Access mode : <http://www.franchiseeurope.com/top500>
12. Андреев А. Франчайзинг в Україні URL: [http://www.lexcellence.com.ua/category\\_27/item\\_18.html](http://www.lexcellence.com.ua/category_27/item_18.html).
13. Асоціація франчайзингу України : веб-сторінка соціальної мережі Facebook. URL: <http://franchising.org.ua>.
14. Бедринець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні // *Фінанси України*. – 2001. – № 2. – С. 96–104.
15. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Лисенко А. О. Франчайзинг як ефективна форма розвитку інноваційного підприємництва в Україні// *Економічний вісник Донбасу* № 3(53), 2018 - С.136 - 140
16. Гайдукович Д.С. Характеристика інструментів маркетингового аналізу в сфері банківських послуг // *Вісник соціально-економічних досліджень*. Вип. 4 , 2016. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Vsed\\_2011\\_3\\_8.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vsed_2011_3_8.pdf)
17. Глосарій франчайзингу. Національний каталог франшиз URL: [http://uafranchise.com/?page\\_id=35](http://uafranchise.com/?page_id=35)
18. Григоренко Т. М. Теоретичні та практичні аспекти франчайзингу в роздрібній торгівлі // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2012. – № 10 (137). – С. 120– 127.
19. Данніков О. Проблеми побудови та функціонування франчайзингових систем в Україні // *Маркетинг в Україні*. – 2015. – № 5. – С. 62–69.
20. Дахно І. І. Зовнішньоекономічний менеджмент : навч. посібник / І. І. Дахно, Г. В. Бабіч, В. М. Барановська та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 568 с.
21. Дорогий досвід: чому ресторанні мережі все частіше розвиваються за франчайзингом URL: <https://mind.ua/publications/20179321-dorogij>



dosvid-chomu-restoranni-merezhi-vse-chastishe-rozvivayutsya-za-franchajzingo

22. Забаштанська Т. Історичні аспекти розвитку франчайзингу в діяльності посередницьких підприємств // Проблеми і перспективи економіки та управління - № 1 (5), 2016. – С. 36-44
23. Заярна Н. М. Франчайзинг як модель розвитку малого бізнесу / Н. М. Заярна // Науковий вісник НЛТУ. – 2014. – № 20. – С.187–191.
24. Каплюченко Т. В. Внутрішній ринок Європейського Союзу: особливості та українські перспективи / Т. В. Каплюченко // Форум права. – 2014. – № 2. – С. 188–195. URL:[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP\\_index.htm\\_2014\\_2\\_34.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2014_2_34.pdf)
25. Каталог франшиз. Польща. URL: <https://business-asset.com/rus/franchise/pl/>
26. Корольчук О. П. Франчайзинг (теорія, методологія, практика) : монографія – К. : Київ. нац. торг.-екон. у-н, 2006. – 207 с.
27. Кузьмін Є.О. Франчайзинг: навчальний посібник / Є.О. Кузьмін, Т.В. Мирончук, І.З. Салата, Л.В. Марчук. – К.: Знання, 2011. - 267 с.
28. Макаренко Т. Є. Проблеми розвитку франчайзингу в Україні. Людина і суспільство: Економічний та соціокультурний розвиток: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. 192 Рівне, 22 березня 2017 р.). Рівне: Рівненський інститут Університету «Україна», 2017. С. 36-43. 8
29. Маковійчук О. В. Сутність та економічні підходи до трактування поняття «франчайзинг» // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2012. – Вип. 2 (23). – С. 171–180.
30. Мастерская эффективного бизнеса. Примеры проведения маркетинг-анализа URL: <https://master-effect.biz/> <https://master-effect.biz/>

31. Моторіна А. В., Безвершенко О. О. Франчайзинг в Україні. Проблеми і перспективи. [Електронний ресурс]. URL: [http://www.rusnauka.com/31\\_PRNT\\_2010/Pravo/73749.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Pravo/73749.doc.htm)
32. О франчайзинге URL: <http://franch.biz/develop/aboutfranchising>.
33. Огінок С. В. Еволюція поглядів на проблеми економічної інтеграції та формування єдиного ринку ЄС / С. В. Огінок // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6. – Ч. 2. – С. 138–142
34. Огінок С. В. Суть та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу в країнах – членах ЄС // Економічний простір: Збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – 2015. – № 97. – С. 5–11
35. Островерха Л. Ю. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 7. С. 122-126.
36. Офіційний сайт Європейської федерації франчайзингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eff-franchise.com>.
37. Паніна Ю.С. Правове регулювання договору франчайзингу в Європейському Союзі та Україні. Дис. канд. юр. наук; 12.00.03 – цивільне право і цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право. 2017. 264 с.
38. Петришин Н. Я. Історія франчайзингу в Україні. Офіційний сайт міжнародної консалтингової компанії Franchising Full Cycle. URL: <https://ffc.expert/uk/blog/istoriyafranchajzingu-v-ukrayini/>
39. Пошаговая инструкция по составлению PEST-анализа URL: <http://www.powerbranding.ua/biznes-analiz/>
40. Про франчайзинг : аналітичний звіт. Офіційний сайт компанії Franchise Group. URL: <https://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising/>

41. Развитие франчайзинга в мире. URL: [http://franchisinguniverse.ru/content/document\\_r\\_EC518A08-D4D1-440F-A126-5B20F98C1A50.html/](http://franchisinguniverse.ru/content/document_r_EC518A08-D4D1-440F-A126-5B20F98C1A50.html/) (дата звернення 30.10.2020).
42. Ринок франчайзингу Польщі//Федерація франчайзингу України URL: <http://fdf.org.ua/news/327-2013-09-19-08-21-21>(дата звернення 30.10.2020 р.)
43. Серажим В. І. Франчайзинг // Українська дипломатична енциклопедія : у 2 т. / Л. В. Губерський (голова). — К. : Знання України, 2014. — Т. 2 : М — Я. — 812 с.
44. Сидоров Я. Франчайзинг – нова договірна форма здійснення бізнесової діяльності в Україні // Підприємництво, господарство і право. – 2013. – № 3. – С. 34–36.
45. Соковатий О. В. Місце франчайзингу в інноваційному розвитку України // Проблеми науки. – 2018. – № 4. – С. 38–42.
46. Стенворт Дж. Франчайзинг в малому бізнесі [пер. з англ. Л. Н. Павлової] – Дн. : Аудит, 2006 – 350 с.
47. Гонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні// Електронне наукове фахове видання Випуск # 9 - 2017 - С. 687- 689.
48. Франчайзинг в Польщі URL: <http://sba-group.com.ua/franchajzing-v-polshe/> (дата звернення 29.10.2020 р.)
49. Франчайзинг в Україні. URL: <http://fransfising.org.ua/index.php?pageid=11>.
50. Франчайзинговые предложения [Електронний ресурс]. URL: <http://top-franchising.com.ua/> (дата звернення 30.10.2020).
51. Цират А. В. Руководство по составлению и заключению франчайзинговых договоров: право и практика : учебно-практическое пособие / А. В. Цират. – К.: Истина, 2010. – 352 с.



52. Чижевська Л.В. Словник економічних термінів: економічна теорія, бухгалтерський облік / за ред. проф.. Ф.Ф. Бутинця / Л.В. Чижевська, Д.Л. Лозинський. – Житомир: ЖДТУ, 2011. – 160 с
- 53.Шейн С. А. Від морозива до Інтернету. Франчайзинг як інструмент розвитку та підвищення прибутковості вашої компанії : пер. з англ. / С. А. Шейн ; [за наук. ред. Є.Є. Козлова]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2019. – 208 с
- 54.Як вивести франшизу за кордон: сім рекомендацій. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/francajzing/ak-vivesti-fransizu-za-kordon-sim-rekomendacij>
- 55.Японські ресторани в Польщі URL: [https://www.tripadvisor.ua/Restaurants-g274856-c27-Warsaw\\_Mazovia\\_Province\\_Central\\_Poland.html](https://www.tripadvisor.ua/Restaurants-g274856-c27-Warsaw_Mazovia_Province_Central_Poland.html)
- 56.Офіційний сайт «СушиЯ» URL: <https://www.www.sushiya.ua>