

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ФРАНЧАЙЗИНГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

(за матеріалами ТОВ «Глобальна ресторанна група – Україна» (KFC))

Студентки 2 курсу, 9м групи,
факультету міжнародної
торгівлі і права
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

підпис
студента

Бурлакової Вікторії
Михайлівни

Науковий керівник:
д.е.н., проф.

підпис
керівника

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Гарант освітньо-професійної
програми:
д.е.н., проф.

підпис

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Київ 2020

ФРАНЧАЙЗИНГ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

**БУРЛАКОВА В.М., 1 курс 9м група ФМТП КНТЕУ,
спеціальність «Міжнародний бізнес»**

У випускній кваліфікаційній роботі обґрунтовано актуальність дослідження франчайзингу як ефективного методу провадження міжнародної підприємницької діяльності. Розглянуто основні особливості ділового фрайчайзингу, його сутність та напрями розвитку. Розглянуто можливості розвитку та вихід на нові ринки. Доведено, що однією з переваг франчайзингу є забезпечення поширення високих міжнародних стандартів якості виробництва товарів та надання послуг. Застосовано індекси та світові рейтинги для знаходження сприятливої країни. Визначено сприятливу країну для розширення бізнесу. Продумана асортиментна політика, яка дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту та слугує керівництву підприємства свого роду вказівником загальної спрямованості дій, дає змогу контролювати ситуації, які виникають у ході торговельної діяльності.

Ключові слова: франчайзинг, товарний асортимент, бізнес, економічна свобода, ринок, розвиток, фаст-фуд.

FRANCHISING IN INTERNATIONAL BUSINESS

**BURLAKOVA V.M., 1st year 9m group FMTP KNTEU,
specialty "International Business"**

The relevance of the study of franchising as an effective method of conducting international business is substantiated in the final qualification work. The main features of business franchising, its essence and directions of development are considered. Opportunities for development and entry into new markets are considered. It is proved that one of the advantages of franchising is to ensure the spread of high international standards of quality of production of goods and services. Indices and world rankings were used to find a favorable country. An auspicious country for business expansion has been identified. A well-thought-out assortment policy, which allows optimizing the process of updating the product range and serves as a kind of indicator of the general direction of the company's management, allows you to control situations that arise in the course of trade.

Key words: franchising, product range, business, economic freedom, market, development, fast food.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ДІЛОВОГО РЕСТОРАННОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	6
1.1. Сутність франчайзингу бізнес-формату та особливості реалізації франчайзингової форми ведення бізнесу.....	6
1.2. Аналіз міжнародної франчайзингової діяльності KFC	11
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ	20
2.1. Оцінка сприятливості бізнес середовища KFC як міжнародного ресторанного франчайзера.....	20
2.2. Впровадження та розвиток мережі фаст-фуду KFC на ринку Ізраїлю	23
Висновки до розділу 2.....	27
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО РЕСТОРАННОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ.....	28
3.1. Напрями вдосконалення міжнародної франчайзингової діяльності у ресторанній справі.....	28
3.2. Ефективність заходів щодо вдосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «ГРГ – Україна» (KFC).....	36
Висновки до розділу 3.....	44
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність дослідження. Одним із дієвих способів підвищення привабливості міжнародного бізнесу є франчайзинг, сутність якого полягає у переданні однією фірмою (франчайзером) іншій (франчайзі) за визначену плату права на користування пакетом послуг. Франчайзинг є ефективним інструментом, що дає змогу розвивати малий бізнес, поєднує переваги великого та малого підприємництва, сприяє використанню досвіду великих компаній для розвитку малого бізнесу. Все більшого поширення у міжнародній діяльності набуває такий різновид франчайзингу, як діловий франчайзинг, що зумовлює доцільність дослідження його сутності та особливостей реалізації як форми міжнародного підприємництва.

Рівень дослідженості теми. Проблематика оцінювання розвитку підприємств на засадах франчайзингу останнім часом набуває все більшої популярності серед науковців і практиків. Вивченню окремих аспектів цієї теми присвятили свої праці такі вітчизняні та закордонні вчені як: Я. Мюррей, Д. Зельц, Ф. Лорен та Дж. Басет, Дж. Хедфілд, О. Суховатий, А. Деев [7], Данніков О.В [6] та інші. Проте, у названих працях не повністю розкрито особливості, проблеми та перспективи, інструментарій ведення бізнесу на засадах ділового франчайзингу.

Метою є аналіз сутності та визначення напрямів розвитку ділового франчайзингу як форми міжнародного підприємництва.

Завданнями дослідження є:

- визначення сутності, видів та напрямів розвитку ділового франчайзингу;
- дослідження особливостей міжнародного франчайзингу у ресторанній сфері;
- розробка рекомендацій щодо впровадження та розвитку мережі фаст-фуду KFC на закордонному ринку.

Об'єктом дослідження є міжнародна діяльність ТОВ «Глобальна ресторанна група – Україна» (KFC) на засадах ділового франчайзингу та асортиментної структури і послуг.

Предметом дослідження є система визначення асортименту і послуг підприємства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження міжнародного франчайзингу та надання рекомендацій щодо його розвитку на ринку приймаючої країни, також дослідження асортиментної структури та послуг, їх особливості та сутність в умовах висококонкурентного ринку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи міжнародного франчайзингу;
- проаналізувати діяльність ТОВ «ГРГ – Україна» (KFC);
- оцінити перспективи розвитку міжнародного ресторанного франчайзингу;
- запропонувати напрямки щодо покращення франчайзингової діяльності у ресторанній справі.

Інформаційною базою дослідження слугували статті, законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та закордонні видання, матеріали періодичного друку, Інтернет-джерела та фактичні дані діяльності ТОВ «ГРГ – Україна» (KFC), що являється дочірньою компанією Yum! Brands.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ДІЛОВОГО РЕСТОРАННОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність франчайзингу бізнес-формату та особливості реалізації франчайзингової форми ведення бізнесу

Франчайзинг все ще знаходиться в процесі розвитку в Україні. Це поняття залишається відносно новим для української ділової спільноти, оскільки воно з'явилося лише після розпаду Радянського Союзу на початку 90-х років і не мало законодавчої бази на наступне десятиліття, доки в 2003 році не були прийняті Цивільний кодекс та Господарський кодекс., навіть незважаючи на те, що Цивільний кодекс та Господарський кодекс створили необхідну платформу, протягом наступного десятиліття в регулюванні франчайзингу все ще бракувало кількох важливих елементів, необхідних для його нормальної роботи. Українське законодавство досі має досить обмежені рамки, і судова практика ще не повністю компенсує відсутні компоненти. Саморегульовані неурядові асоціації намагаються заповнити порожнечу, особливо з огляду на те, що в Україні не існувало спеціального державного органу, який би регулював пропозицію та продаж франшиз [30].

Незважаючи на прогалини та невідповідності української правової системи, міжнародним та місцевим франчайзинговим компаніям вдалося знайти примусові структури франчайзингу або використати альтернативні механізми для розвитку свого бізнесу в Україні. Вже деякий час багато міжнародних брендів успішно працюють зі своїм франчайзинговим бізнесом, включаючи, зокрема, McDonald's, Papa John's, KFC, GAP та InterContinental, а також різноманітні місцеві франшизи в харчовій, роздрібній торгівлі, сферах послуг та інших галузях. Ринок продовжує зростати. Українська франчайзингова асоціація оприлюднила інформацію про те, що зараз понад 2300 франчайзингових компаній є членами Асоціації.

Розглянемо детальніше діловий франчайзинг, або «франчайзинг бізнес-формату», за якого франчайзер продає ліцензію приватним особам чи іншим

компаніям на право відкриття магазинів, кіосків, або цілих груп магазинів для продажу покупцям набору продуктів і послуг під ім'ям франчайзера. Таким чином, діловий франчайзинг надається на вид діяльності, та забезпечує включення малого підприємства в повний виробничо-господарський цикл великої корпорації. Діловий франчайзинг ледь не найпопулярніший вид франчайзингу, при якому ведуча фірма продає ліцензію приватним фірмам чи компаніям на право відкриття власної фірми з продажу продуктів і послуг під ім'ям франчайзера (наприклад, прокат і побутове обслуговування, ділові і професійні послуги, магазини, мережі закусочних, готелів). З боку великої корпорації пред'являються рівні з нею вимоги до технологічного процесу, якості, а також забезпечується навчання персоналу, вибір площадки будівництва підприємства, інші послуги (методи забезпечення продажів, ведення оперативної звітності і т.п.).

При діловому франчайзингу потрібно, щоб франчайзі оплачував постійні внески, а також робив внески в рекламний фонд, що знаходиться у керуванні франчайзера. Франчайзер може здати в оренду франчайзі основні фонди, запропонувати йому фінансування; він вправі також виступати і як постачальник для своїх франчайзі [21].

Залежно від кількості підприємств, якими володіє один франчайзі, виокремлюють такі види франчайзингу: одноелементний; багатоелементний; комбінаційний [18].

Одноелементний франчайзинг означає, що для франчайзі надається право відкриття лише одного франчайзингового підприємства за встановленою юридичною адресою. У цьому випадку між учасниками франчайзингових відносин укладається такий вид франчайзингових договорів, як договір експлуатації франшизи з одного приміщення (single-unit franchise agreement). Як зауважує А. Цират [31], відповідно до такого договору одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) право володіння і користування франшизою під торговельним найменуванням, торговельним знаком чи знаком на послуги і за системою франчайзера з визначеного, чітко

обумовленого в договорі місцеперебування (в договорі вказується адреса приміщення).

Франшиза, що надається франчайзером у разі одноелементного франчайзингу, може бути виключною або невиключною. За умов виключної франшизи франчайзі має ексклюзивне право її експлуатації на встановленій території. Невиключна франшиза такого права не передбачає [25].

За умови багатоеlementного франчайзингу, франчайзі отримує право відкриття на визначеній території більше одного франчайзингового підприємства (їх кількість та місцеперебування визначаються умовами відповідного договору). Таке право називають "територіальною франшизою". До договорів, що опосередковують багатоеlementний франчайзинг, належить договір експлуатації франшизи з численних приміщень (multiple/multi unit franchise agreement) та договір розвитку території (area development agreement).

Відповідно до договору експлуатації франшизи з численних приміщень, франчайзі отримує право відкрити на визначеній території, на яку він не має виключних прав, обумовлену кількість франчайзингових підприємств за наперед узгодженими із франчайзером юридичними адресами. Зазвичай такий договір не містить умов використання франшизи і відноситься до рамкових угод. У ньому узгоджується кількість приміщень, в яких буде експлуатуватися франшиза, чітко вказуються їх адреси, обумовлюється графік відкриття франчайзингових підприємств. Детальні умови використання франшизи визначаються окремими договорами, що укладають при відкритті кожного з франчайзингових підприємств. Таким чином, укладений у вигляді рамкової угоди договір експлуатації франшизи з численних приміщень дає право франчайзі не відкривати франчайзингові підприємства, а укладати з франчайзером договори експлуатації франшизи з одного приміщення.

Згідно з договором розвитку території одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) так зване право розробки території, за яким франчайзі має право і зобов'язаний після укладання договору розвитку відкрити на визначеній території визначену кількість (мінімальну,

максимальну, чітко зумовлену в договорі) франчайзингових підприємств. Право розробки території може мати як виключний, так і невиключний характер. Договори розвитку території, як правило, теж є рамковими [27].

Хоча існує багато варіантів класичного франчайзингу, три з них найбільш часто використовуються. Це регіональний франчайзинг; субфранчайзинг; франчайзинг, що розвивається. У кожному з цих випадків франчайзі одержує всі переваги, що зазвичай пов'язані з франчайзингом: використання торгової марки й логотипа франчайзера, системи його бізнесу, первісне навчання, вибір місця розташування, підтримка і т. д. Основні відмінності їх один від одного полягає у наступних характеристиках [5]:

- тривалість відносин франчайзера і франчайзі;
- до кого франчайзі може звертатися за підтримкою;
- кому франчайзі сплачує встановлені внески [5].

Вибираючи регіональний франчайзинг, франчайзер вирішує охопити своєю діяльністю якийсь географічний район. Усвідомлюючи, що він, можливо, не має таких коштів чи колективу, щоб розвиватися так швидко, як хотілося б, він спирається на підтримку головного франчайзі. У свою чергу, головний франчайзі має право не тільки підбирати нових франчайзі у своєму географічному районі, але і забезпечувати їхнє початкове навчання, та інші послуги, що звичайно робить сам франчайзер.

Головний франчайзі однак залучений у поділ платежів, а іноді й внесків у рекламний фонд. Він користується всіма благами, що зазвичай дає франчайзинг, для цього він теж сплачує ліцензійні внески, а також внески на рекламу безпосередньо франчайзеру. Контракт між франчайзером і головним франчайзі встановлює, що очікується від кожної сторони і який визначений період франчайзі буде виконувати цю специфічну роль. У відповідь на початкову сплату франчайзеру внесків за діяльність на винятковій території ринку головний франчайзі в майбутньому одержує від франчайзера роялті, розмір яких залежить від частки в загальному обсязі реалізації тих нових франчайзі, яких він залучив до цієї франчайзингової системи. На відміну від

інших методів цей метод вигідний для всіх сторін, тому що головний франчайзі – це виборна особа, і він повинен одержувати підтримку протягом усього часу співробітництва, а це вигідно франчайзеру.

У субфранчайзингу субфранчайзер також освоює якусь певну територію і забезпечує початкове навчання, вибір приміщення і інше, різниця тільки в тому, що франчайзі працює прямо із субфранчайзером на довгостроковій основі й має дуже обмежений контакт із франчайзером. Він платить роялті й рекламні внески суб-франчайзеру, який, у свою чергу, частину цих грошей платить франчайзеру.

Субфранчайзер, таким чином, стає франчайзером на своїй території і франчайзі залежить від його довгострокової підтримки. Те, що субфранчайзер може мати обмежені кошти, управлінські і маркетингові здібності, відіб'ється на франчайзі. Отже, потенційний франчайзі повинний дуже ретельно вибирати суб-франчайзінгові відносини, тому що він залежить від ділової і життєвої хватки як франчайзера, так і субфранчайзера. В угоді по розвитку території франчайзер передає ексклюзивні права на розвиток якогось географічного району групі франчайзерів. Інвестори, у свою чергу, або розвивають свої власні франчайзери, якими вони володіють на цій території, або підбирають франчайзі. В останньому випадку становище інвестора як власника обмежено.

У відповідь на право розвитку ексклюзивної території особа, що володіє цим правом, платить субфранчайзеру внески і зобов'язана відкрити визначену кількість точок в обговорений період часу. Власники відкритих франчайзних підприємств платять роялті й рекламні внески безпосередньо франчайзеру. Особа, що володіє ексклюзивними правами, не має частки в цих внесках, його частка є тільки в рентабельності індивідуальних франчайзі, які він відкрив.

На сьогодні франшизи складають великий відсоток американських підприємств. У топ-100 ділових франшиз 2020 року входять McDonald's, KFC, Pizza Hut, Burger King та Domino's та пончики від Dunkin'. Інші популярні франшизи включають мережеву готельну індустрію, наприклад, Marriott

International, InterContinental Hotels and Resorts, Hilton Hotels & Resorts, а також 7-Eleven Inc. та Hertz [Додаток А].

1.2. Аналіз міжнародної франчайзингової діяльності KFC

Розглянемо те, з чого бере початок франчайзинг. Франчайзинг, який зараз використовується, виник у США – найбільш розвинута економіка, існування і розвиток чистих ринкових відносин, з мінімальним втручанням та обмеженням держави. Передумовами створення франчайзингу стали процеси, які виникли через загострення конкуренції у сфері збуту товарів та послуг. Найбільше своє розповсюдження франчайзинг набув у галузях зв'язаних з автомобілебудуванням, аптечному бізнесі, а вже згодом поширився на ресторани та фаст-фуди [8].



Рис.1.1 Сегментація ринку франчайзингу в розрізі сегментів поширення
Джерело: складено за даними [34]

Франчайзинг в сфері громадського харчування вперше за останні роки продемонстрував спад в 2018 році на 16% (913 закритих об'єктів - франчайзингових точок), в 2019 році ситуація дещо стабілізувалася.

Yum! Brands спираються на свою спадщину, але сподіваються на майбутнє. KFC завжди розвивається, щоб гості насолоджувалися смачною куркою. Та роблять це за допомогою цифрових інновацій та будівництва нових ресторанів разом із поважними франчайзинговими партнерами. Насправді кожні шість годин десь у світі відкривається новий ресторан KFC. По мірі

зростання, KFC прагне робити це відповідально завдяки таким зобов'язанням, як глобальна мета позбутися пластикового упакування до 2025 року, реалізація зобов'язання у 2018 році припинити закупівлю курки, вирощеної з антибіотиками, які є важливими для людської медицини в США, та програма KFC Harvest, яка на сьогодні пожертвувала понад 80 мільйонів фунтів продовольства нашим місцевим громадам у всьому світі (проводячи благодійні обіди і не тільки).

Сьогодні KFC все ще дотримується формули успіху Сандерса, справжні кухарі панірують і готують смачну курку вручну у понад 23 000 ресторанах у 135 країнах у світу.

Починаючи зі всесвітньо відомого оригінального рецепта KFC і закінчуючи новими фірмовими ароматами та форматами, вони прагнуть зробити правильну курку. І за допомогою неймовірних франчайзингових партнерів у всьому світі компанія продовжуватиме залишатися одним із найбільш швидкозростаючих роздрібних брендів у всьому світі, як на ринках, що розвиваються, так і на розвинутих.

Близько чотирьох десятиліть тому, в роки формування франчайзингової галузі, такі фантастичні автори, як Оксенфельдт і Келлі (1968), Озанн та Хант (1971) [13], запропонували багатий аркуш дослідницьких завдань, який досі продовжують керувати деякими сучасними науковими знаннями у галузі франчайзингу.

Напрочуд мало емпіричних доказів франчайзингу забезпечує чудові фінансові показники. Можливо, навіть більш дивно, що є дуже мало досліджень, які намагалися оцінити цінність франчайзингу для фірми.

Протягом останніх трьох десятиліть франчайзинг привертав увагу науковців з роздрібною торгівлі та підприємництва, проте докази того, як франчайзинг впливає на фінансові показники, неоднозначні та непереконливі. Таким чином, залишається питання, чи демонструють франчайзингові фірми кращі фінансові показники, ніж фірми, що не займаються франчайзингом у цій же галузі [3,с.7].

Будучи материнською компанією для майже 50 500 ресторанів, Yum Brands управляє однією з найбільших глобальних систем ресторанного обслуговування швидкого обслуговування. Концепції включають KFC (24 400 одиниць), Pizza Hut (18 300), Taco Bell (7 400) та The Habit (280). Yum Brands отримав 53 мільярди доларів системних продажів у 2019 році (53% KFC, 25% Pizza Hut, 22% Taco Bell). У листопаді 2016 року Yum China виокремили як самостійну компанію, але вона щороку сплачує 3% загальносистемних продажів Yum Brands як франчайзі торгової марки. Станом на червень 2020 року франчайзі оперували 98% філій Yum.

За дослідженнями прослідковується тенденція харчуватися в закладах, а не вдома, що є хорошим стимулом для сфери швидкого харчування. З іншого боку, на сьогоднішній день, також розвивається сфера доставки.



Рис. 1.2 Заклади харчування поза домом

Джерело: складено за даними [34]

Ринок харчування поза домом в Україні демонструє стійкі темпи розвитку. На споживання послуг харчування поза домом основний вплив має рівень добробуту населення і купівельної активності. За прогнозами Міністерства економічного розвитку і торгівлі, зростання заробітної плати буде мати випереджальні темпи по відношенню до інфляції, що має мати позитивний ефект для платоспроможності населення.

Ресторанний ринок в Україні тривалий час демонстрував значні темпи зростання. Так, місткість ринку за 2017 рік зросла на 46,9%. У 2017-му році кількість закладів перевищило показники докризового 2013 року року. У 2018

році ринок продовжував зростати, однак спостерігається деяке скорочення темпів зростання сегмента.

В Україні налічується близько 15 тисяч закладів громадського харчування, включаючи бари паби, ресторани, кафе і фаст-фуд. Незважаючи на велику кількість закладів в столиці і туристичних містах в Україні, загальний ринок громадського харчування залишається ненасиченим.

Розглянемо основні фінансові показники ТОВ «ГРГ-України» [Додаток В]

Таблиця 1.3

Ключові фінансові показники

Одиниця виміру: тис. UAH без десяткового знака					
Показник	на 31.12.2015	на 31.12.2016	на 31.12.2017	на 31.12.2018	на 31.12.2019
Виручка	110 000	130 000	180 000	280 000	380 000
Розмір активів	60 000	60 000	110 000	200 000	160 000
Всього зобов'язань (в тому числі)	280 000	340 000	430 000	460 000	430 000
довгострокові зобов'язання (%)	97,90%	98,60%	97,28%	95,87%	94,85%
поточні зобов'язання (%)	2,10%	1,40%	2,72%	4,13%	5,15%
Чисті активи	-220 000	-280 000	-320 000	-260 000	-270 000
Персонал	238	238	280	448	519

Джерело: складено на підставі фінансової звітності підприємства

По динаміці показників бачимо розвивається сфера фаст-фуду в Україні. Відкриваються нові заклади KFC та зростає дохід товариства.

Побудуємо таблицю фінансового стану станом на 01 січня 2020 року.

Таблиця 1.4

Фінансовий стан – ТОВ «ГРГ-України»			
Одиниця виміру тис. UAN., без десяткового знаку			
Виручка	Всього активів	Всього зобов'язань	Чисті активи
380000	150000	430000	-270000
↑35,09%	↓19,28%	↑6,61%	↓2,39%

Джерело: складено на підставі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт Шарпа - це показник фінансового ринку, що дозволяє визначити ефективність вибраної трейдером стратегії. Основні показники, що використовуються цим інструментом - це дохідність, стандартне відхилення дохідності та безризикова дохідність, які ми розглядаємо далі.

Коефіцієнт Уільяма Шарпа простими словами - це показник, що дає можливість скористатися можливістю полегшити ризики та потенційну дохідність і вирішити, потрібно торгувати за цією стратегією в майбутньому чи ні.

Коефіцієнт Шарпа розраховується за цінами закриття дня на біржі. В нашому випадку в таблиці 1.5 стовпчик «Close».

Таблиця 1.5.

Коефіцієнт Шарпа (2016-2020)

Date	Open	High	Low	Close	Adj Close	Volume	Дохід	Середня дохідність
01.01.2016	51,27	52,62	47,79	52,03	47,60	121491300,00	-	1,35%
01.02.2016	51,70	53,11	46,43	52,10	47,98	151311900,00	0,0014	Безризикова дохідність
01.03.2016	52,40	59,40	52,34	58,84	54,19	98514500,00	0,1294	5%
01.05.2020	84,39	91,31	77,58	89,73	88,83	63120800,00	0,0382	Стандартне відхилення
01.06.2020	89,89	98,28	84,17	86,91	86,49	52180000,00	-	7%
01.07.2020	87,17	95,44	85,57	91,05	90,61	40355100,00	0,0476	Коефіцієнт Шарпа
01.08.2020	91,25	97,60	90,04	95,85	95,38	27979300,00	0,0527	-0,53

Джерело: складено за даними [28]

Коефіцієнт Шарпа має недоліки:

- Необхідність нормального розподілу угод по доходах.
- Інструмент не виховує серії виграшних або ігрових угод, хоча часто саме це є сигналом, продовжуйте торгувати за цією стратегією чи ні.
- Іноді показана невірна інформація, тому слід перевірити її іншими інструментами.

А також має такі переваги:

- Можливість показати співвідношення ризику та дохідності, яку можна надалі використовувати як прийняття рішень щодо інвестування в

конкретний фінансовий інструмент, так і для складання торгового або інвестиційного портфеля [24].

- Простота в розрахунках.
- Легко інтерпретувати.

За результатами коефіцієнта Шарпа є від'ємним, тому вкладати кошти в даний актив не варто.

Через те, що багато вкладається коштів і його окупність повністю буде через 7-9 років.

Перейдемо до другого коефіцієнту, аби більш точно зробити прогноз.

Коефіцієнт термінової ліквідності, або швидкий коефіцієнт, порівнює найбільш короткострокові активи компанії з найбільш короткостроковими зобов'язаннями, щоб побачити, чи має компанія достатньо грошових коштів для сплати своїх негайних зобов'язань, таких як короткостроковий борг.

Таблиця 1.6

Коефіцієнт швидкої ліквідності

Одиниця виміру тис. UAN., без десяткового знаку

	2015	2016	2017	2018	2019
Оборотні активи	15000	20000	40000	35000	50000
Запаси	5000	5000	8000	15000	15000
Поточні зобов'язання	6000	5000	15000	20000	25000
Коефіцієнт швидкої ліквідності (у відсотках)	1,67	3,00	2,13	1,00	1,40

Джерело: складено на підставі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт швидкої ліквідності = (Сума оборотних активів - Сума запасів) / Поточні зобов'язання.

Коефіцієнт кислотного тесту не враховує оборотні активи, які важко швидко ліквідувати, наприклад запаси [16].

Норматив показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Цей показник показує, що компанія є платоспроможною. Наступний коефіцієнт, який ми розрахуємо буде коефіцієнт абсолютної ліквідності. Розраховується, як грошові кошти та їх еквіваленти поділені на поточні зобов'язання.

Таблиця 1.7

Коефіцієнт абсолютної ліквідності

Одиниця виміру тис. UAN., без десяткового знаку

	2015	2016	2017	2018	2019
Грошові кошти та їх еквіваленти	6000	15000	20000	10000	30000
Поточні зобов'язання	6000	5000	15000	20000	25000
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (у відсотках)	1,00	3,00	1,33	0,50	1,20

Джерело: складено на підставі фінансової звітності підприємства

Значення показника є вище нормативного, то компанія може вкласти частину коштів (вище норми) у виробничо-збутову діяльність, у фінансові інвестиції і т.д [22].

Наступне, що порахуємо - поточна ліквідність. Для цього оборотні активи ділимо на поточні зобов'язання [15].

Таблиця 1.8

Поточна ліквідність

Одиниця виміру тис. UAN., без десяткового знаку

	2015	2016	2017	2018	2019
Оборотні активи	15000	20000	40000	35000	50000
Поточні зобов'язання	6000	5000	15000	20000	25000
Поточна ліквідність (у відсотках)	2,50	4,00	2,67	1,75	2,00

Джерело: складено на підставі фінансової звітності підприємства

Нормативним є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3. Для кредиторів принцип очевидний: чим вищий показник - тим краще. Однак з точки зору власників і менеджменту показник вище нормативного значення є ознакою неефективної структури активів.

Переглянемо також показник фінансової автономії

Таблиця 1.9

Показник фінансової автономії

Одиниця виміру тис. UAN., без десяткового знаку

	2015	2016	2017	2018	2019
Статутний капітал	30000	30000	30000	50000	50000
Додатковий капітал	10	10	10	10	10
Резервний капітал	10	10	10	10	10

Продовження Таблиці 1.9

Показник фінансової автономії

Неоплачений капітал	6000	6000	6000	5000	10
Власний капітал	24020	24020	24020	45020	50010
Всього пасиви	60000	60000	110000	200000	160000
Показник фінансової автономії (у відсотках)	0,40	0,40	0,22	0,23	0,31

Джерело: складено на підставі фінансової звітності підприємства

Перед компанією стоять різні цілі – з однієї сторони генерувати прибуток, а з іншої - залишатися стабільною в середньо- і довгостроковій перспективі. Тому нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 - 0,6. Більш низьке значення може говорити про високий рівень фінансових ризиків.

Висновки до розділу 1

Діловий франчайзинг ледь не найпопулярніший вид франчайзингу. Франчайзинг, який зараз використовується, виник у США – найбільш розвинута економіка, існування і розвиток чистих ринкових відносин, з мінімальним втручанням та обмеженням держави. Передумовами створення франчайзингу стали процеси, які виникли через загострення конкуренції у сфері збуту товарів та послуг.

Отже, розглянувши основні переваги франчайзингу можемо вважати, що це популярність бренду, а лояльність клієнтів включає переваги швидкого старту бізнесу, маркетингової та рекламної підтримки франчайзі.

Основним недоліком франчайзингу є висока ціна франшизи, повинні дотримуватися чіткі правила та стандарти. Також суперечливі ділові обмеження та характеристики контракту роблять його вигіднішим для власників франшизи.

Зробивши розрахунки:

– Коефіцієнта Шарпа;

- Коефіцієнта термінової ліквідності, або швидкий коефіцієнт
- Коефіцієнта абсолютної ліквідності
- Поточної ліквідності
- Показника фінансової автономії

По ТОВ «ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА- Україна» бачимо, що компанія знаходиться на високому рівні розвитку. Досить ліквідною та прибутковою.

Підприємство є ліквідним, платоспроможним і фінансово стійким. Негативні значення фінансового циклу свідчать про те, що власні засоби на формування оборотних коштів не направляються.

В компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Перед компанією стоять різні цілі – з однієї сторони генерувати прибуток, а з іншої - залишатися стабільною в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ

2.1. Оцінка сприятливості бізнес середовища KFC як міжнародного ресторанного франчайзера

Розвиток ресторанної сфери дуже значний. В даний час є популярним харчування в закладах. В Україні і світі також збільшується кількість фаст-фудів, ринок перенасичується.

Дослідження нових країн для відкриття бізнесу у ресторанній сфері проведемо за допомогою індексів та світових рейтингів.

Для нашої сфери, фаст-фуду, візьмемо на розгляд три країни: Ізраїль, Польща, Франція.

В Україні тільки розвивається ринок, хоч і здається, що фаст-фуд усюди, та це не так. У Франції на 90% більше таких закладів. Наприклад взявши за основу KFC – ресторанів налічується близько 250, в Україні приблизно 33.

Побудуємо таблицю, за допомогою положень, які допоможуть нам оцінити сприятливість внутрішнього середовища для здійснення міжнародної підприємницької діяльності, аби визначити у якої з країн є більш сприятливі умови для розвитку бізнесу.

Таблиця 2.1

Структура агрегованого показника оцінювання бізнес-середовища
країн

Складова бізнес-середовища	Індикатор	Ізраїль	Польща	Франція
Макроекономічне середовище	1. макроекономічна стабільність	5,2	5,2	4,8
	2. розмір ринку	4,3	5,2	5,7
	3. монетарна свобода	84,9	82	76,7
Ступінь економічного лібералізму	1. доступ до внутрішнього ринку	5,7	5,35	5,34
	2. доступ на зовнішні ринки	3,8	4,6	4,3
	3. ефективність ринку товарів	4,8	4,6	4,7
	4. фіскальна свобода	89,2	92,2	67,1

Структура агрегованого показника оцінювання бізнес-середовища країн

Інституціональне середовище	1. ефективність урядової політики	4,2	2,9	2,8
	2. етика та корупція	4,6	3,6	4,7
	3. зловживання впливом	4,9	3	4,6
	4. приватні інститути	5,3	4,3	5,2
	5. ефективність і прозорість прикордонного управління	5,51	5,74	5,83
	6. право власності	82,3	63,1	85,9
Підприємницьке середовище	1. діловий клімат	4,63	4,5	4,99
	2. конкурентоспроможність	5,3	4,1	5,2
	3. реєстрація підприємства	94,1	82,9	93,1
	4. реєстрація власності	67,1	63,9	63,3
	5. оподаткування	89,6	76,4	79,2
	6. написання контрактів	58,9	64,4	73,5
Фінансово-інвестиційне середовище	1. розвиненість фінансового ринку	5,1	4,2	4,5
	2. отримання кредитів	70	75	50
	3. захист інвесторів	78	66	68
	4. свобода інвестицій	75	80	75
Інфраструктурне середовище	1. наявність та якість транспортної інфраструктури	4,16	3,88	6,13
	2. наявність та якість транспортного сервісу	5,08	4,76	5,39
	3. наявність та використання ІКТ	5,88	5,27	6,04
	4. інфраструктура електрики та телефонії	6,3	5,5	6,2
	5. рівень технологічного розвитку	6,2	4,9	5,9
	6. Інноваційний потенціал	5,8	3,4	4,9
Ринок праці	1. ефективність ринку праці	4,9	4,1	4,3
	2. вища освіта та профпідготовка	5,4	5	5,4
	3. свобода праці	64,4	62	46,1

Джерело: складено за даними [10,11,12,14]

Враховуючи всі індикатори, ми можемо бачити, що серед трьох країн, найбільш сприятливі умови для розвитку бізнесу є Ізраїль.

Починаючи з макроекономічного середовища такі показники як:

1. макроекономічна стабільність

2. розмір ринку

3. монетарна свобода

Дивлячись на показники бачимо, що не зважаючи на невеликий сегмент ринку, через незначну територію, в інших індикаторах Ізраїль лідирує, адже має високу монетарну свободу, що на 2,9% більша ніж у Польщі і на 8,2% ніж у Франції.

Рухаємося до наступної складової - це ступінь економічного лібералізму, що вміщає в себе такі індикатори: доступ до внутрішнього ринку, доступ на зовнішні ринки, ефективність ринку товарів та фіскальну свободу.

Першість у «більше, ніж вільній економіці» займає Польща, лише на 3,25% більше ніж Ізраїль. Країни мають фіскальну свободу та доступ до внутрішнього ринку.

За індексом економічної свободи (Index of Economic Freedom 2020) побудували графік загальної оцінки (включаючи середнє світове значення) [11].



Рис. 2.2 Загальне значення індексу економічної свободи (Ізраїль, Польща, Франція)

Джерело: складено на підставі [11]

Так, як ми розглянули декілька індекаторів, це дає нам підґрунття для того, аби вважати серед цих трьох країн, Ізраїль, як найбільш сприятливим для розширення сфери ресторанного бізнесу.

2.2. Впровадження та розвиток мережі фаст-фуду KFC на ринку Ізраїлю

Розглянемо Ізраїль зі сторони приймаючої країни для ведення бізнесу у сфері швидкого харчування.

Не зважаючи на те, що Ізраїль є трохи специфічною для розвитку ресторанного бізнесу, адже в них трохи різняться традиції та смаки, від наших. Країна є привабливою територією для розвитку цієї сфери.

Також, можемо зазначити, те, що в Ізраїлі вже відкривалися і закривалися заклади KFC, що може трохи насторожити.

Перший KFC в Ізраїлі був відкритий в Тель-Авіві в кінці 80-их років. У 1993 році бренд відродився за допомогою ClalGroup і DorEnergy, які відкрили 10 точок швидкого харчування, але через 20 років мережа знову припинила своє існування. Особливість у тому, що заклади KFC – там є кошерними (дозволеними) в плані їжі.

Під час попередніх спроб знаменитий рецепт смаженої курки в маринаді був змінений відповідно до норм кашрута, але це зробило пропозицію більш дорогим і, на думку частини споживачів, менш смачною, ніж оригінал.

Незважаючи на перманентний стан війни, протягом останніх 30 років економіка в Ізраїлі демонструє стабільне зростання. Країна — одна з найбільш індустріальних у регіоні, займає 53-ю рядок у рейтингах легкості ведення бізнесу, 30-у по конкурентоспроможності, 2-ю (після США) за кількістю нових компаній, має найбільш високе представництво в NASDAQ (американський позабіржовий ринок, що спеціалізується на акціях високотехнологічних компаній). Такими показниками могло б пишатися будь-яка держава. Без перебільшення, Ізраїль — даний близькосхідне диво.

За Global Connectivity Index Ізраїль є одним зі світових центрів інноваційних технологій, за що отримала назву "Нація стартапів". Тель-Авів, "місто, яке ніколи не спить", має репутацію всесвітнього центру стартапів.

Він приваблює тисячі молодих ізраїльтян та мешканців інших країн, які попри високу вартість оренди приїжджають сюди, щоби стати частиною цієї спільноти.

Легкість ведення бізнесу в Ізраїлі [13].

- Реєстрація майна: Ізраїль спростив реєстрацію майна за рахунок скорочення часу, необхідного для отримання муніципальне посвідчення податкового оформлення і шляхом підвищення прозорості земельна книга та кадастр.

- Регулювання ринку праці: Ізраїль змінив положення, що стосуються до робочого часу на тиждень, понаднормово години та декретну відпустку.

Приватну компанію в Ізраїлі може заснувати один або кілька власників. Їх відповідальність визначається типом організації і може бути як необмеженою, так і обмеженою розмірами внесків у статутний капітал. Управління здійснюють призначені менеджери, а також директори, які зустрічаються на щорічних зборах. При цьому приватною компанією може керувати один директор, тоді як публічною — щонайменше два. Приватній організації достатньо мати одного або декількох керуючих менеджерів. Якщо вони не призначені, нею керує рада директорів. Публічне підприємство обов'язково призначає хоча б одного керуючого директора. При цьому всі компанії підлягають реєстрації в Реєстрі компаній [9].

В Ізраїлі існує два види партнерств — генеральні і з обмеженою відповідальністю. Подібні організації мають статус окремих юридичних осіб.

Генеральне партнерство можуть заснувати дві або більше фізичними або юридичними особами, при цьому вимог до мінімального розміру статутного капіталу не існує. Партнери несуть спільну необмежену відповідальність за зобов'язання і борги компанії.

Партнерство з обмеженою відповідальністю також може бути засноване двома або більше фізичними або юридичними особами. Розміри внесків у статутний капітал необмежені. Формат такого партнерства припускає наявність як мінімум одного партнера з необмеженою відповідальністю за зобов'язаннями компанії і одного — з відповідальністю, яка залежить від

розміру його внеску у статутний капітал. При цьому партнери з обмеженою відповідальністю не мають права брати участь в управлінні підприємством [4].

В організаціях з обмеженою відповідальністю може бути не більше двадцяти партнерів (за винятком професійних партнерств (об'єднань) адвокатів, аудиторів і т.д.). Генеральні партнерства і партнерства з обмеженою відповідальністю підлягають реєстрації в Реєстрі партнерств. Іноземні отримують право займатися комерційною діяльністю на території Ізраїлю також виключно після внесення у даний реєстр.

Бізнес в Ізраїлі також можна вести через філії та представництва. Згідно з місцевим законодавством, філія є окремою юридичною особою, але материнська компанія несе повну відповідальність за її зобов'язаннями і борги. Дані про філію іноземної організації мають бути внесені до Реєстру компаній протягом місяця після відкриття. Прибуток філій обкладається податками, згідно із встановленими вимогами до компаній-нерезидентів.

Іноземне підприємство також може відкрити представництво в Ізраїлі. На відміну від філії, воно не має права здійснювати комерційну діяльність і створюється з метою просування бренду, налагодження бізнес контактів, вивчення ринку, а також інших видів маркетингової і лобістської діяльності. Представництво не є окремою юридичною особою і не підлягає реєстрації у згаданому вище реєстрі.

В Ізраїлі компанії зобов'язані вести бухгалтерську звітність і готувати щорічні фінансові звіти. Річний повинен включати бухгалтерський баланс, звіт про доходи і видатки, а також про рух фінансових коштів. Згідно з вимогами законодавства, приватні компанії готують дані протягом 6 місяців після закінчення звітного року. Організації також повинні призначати аудитора, завдання якого — супроводжувати фінансові звіти.

Ринки є надзвичайно ефективними процесорами обробки інформації - коли вони мають інформацію і ця інформація достовірно відображає економічні події. Фінансова звітність є однією з таких основних інструментів для передачі цієї інформації [1, с.46].

Ізраїльські публічні компанії, чиї акції торгуються тільки на локальних майданчиках, повинні готувати звіти, відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Компанії зберігають бухгалтерську звітність мінімум 7 років після дати її підготовки.

Компанії, зареєстровані, керовані і контрольовані на території Ізраїлю, платять податки з глобальною прибутку, іноземні — тільки з доходів, отриманих безпосередньо в Ізраїлі. Стандартний розмір податку на прибуток корпорацій складає 26,5%. За певних умов низка підприємств може отримати право сплачувати податки за зниженою ставкою. Дивіденди, отримані однією компанією-резидентом від іншої компанії-резидента, не підлягають оподаткуванню. Для певних типів промислових підприємств в Ізраїлі дозволена податкова консолідація. Як правило, від підприємств також потрібні авансові виплати з податку на прибуток корпорацій [2].

Дивіденди обкладаються 30% податком за умови, якщо частка володіння в організації становить 10% або більше. В іншому випадку ставка дорівнює 25%. Роялті, як і відсотки, оподатковуються у 25%.

Стандартна ставка ПДВ в Ізраїлі — 18%. Іноді вона може бути знижена до 0%. ПДВ не обкладаються деякі види послуг, що надаються резидентам інших країн, деякі види туристичних послуг, продаж неперероблених фруктів і овочів, а також низка послуг з перевезення вантажів. Особливість Ізраїлю в тому, що реєструватися як платники ПДВ повинні всі компанії, дилери фондового ринку, фінансові інституції і навіть некомерційні організації.

Базою оподаткування для резидентів Ізраїлю є глобальні доходи. Нерезиденти сплачують податки виключно з доходів, отриманих в Ізраїлі. Залежно від розміру прибутку ставка може становити до 50%. Якщо підприємство має більш 212 тис., застосовується додаткова 2-відсоткова ставка для суми перевищення. Дивіденди та інші види пасивного прибутку обкладаються за стандартною ставкою 25%. В Ізраїлі відсутні податки на подарунки, спадщину, а також окремий податок на розкіш.

Висновки до розділу 2

Розвиток ресторанної сфери дуже значний. В даний час є популярним харчування в закладах. В Україні і світі також збільшується кількість фаст-фудів, ринок перенасичується.

Задля отримання прибутку, потрібно розширювати свою галузь ринку, розкривати країни, де ще набув популярності ваш продукт.

Для досягнення своєї мети є безліч можливостей. Насамперед перевірити відкритість та легкість ведення бізнесу завдяки світовим індексам та статистичним даним.

1. Всесвітній економічний форум (англ. World Economic Forum) — діяльність форуму спрямована на розвиток міжнародної співпраці [12].

2. «Ведення бізнесу» (англ. Doing Business Project) — рейтинг простоти ведення підприємницької діяльності, дозволяє визначити якість правил регулювання підприємницької діяльності [20].

3. Індекс економічної свободи (англ. The Index of Economic Freedom) [11].

Це фундаментальне право кожної людини управляти її власною працею та майном.

4. Індекс глобальної конкурентоспроможності (англ. The Global Competitiveness Index) — глобальне дослідження і супроводжуючий його рейтинг країн світу за показником економічної конкурентоспроможності [10].

Оцінка економічної свободи Ізраїлю складає 74,0, що робить його економіку 26-ю найменшою за рейтингом 2020 року. Його загальний бал збільшився на 1,2 бали, з помітним виграшем у оцінці доброчесності уряду. Ізраїль посідає 2 місце серед 14 країн регіону Близького Сходу та Північної Африки, і його загальний бал значно перевищує середні показники по регіонах та світі.

Економіка Ізраїлю піднімається вище в переважно вільній категорії вже третій рік поспіль. Ці показники відображаються здоровим зростанням ВВП.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО РЕСТОРАННОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ

3.1. Напрями вдосконалення міжнародної франчайзингової діяльності у ресторанній справі

KFC - американська мережа ресторанів фаст-фуд, що спеціалізується на стравах з курячого м'яса. Була заснована в 1952 році Харландом Сандерсом під вивіскою Kentucky Fried Chicken - сьогодні KFC.

З 1997 року мережа приєдналася найбільшій ресторанній компанії Yum! Brands, володіючи також брендами Pizza Hut і Taco Bell.

Придбання франшизи KFC надає новому партнерові доступ до продуманих та перевірених на багаторічному досвіді західних маркетингових схем і методів рекламних кампаній.

KFC продає не розрізнені послуги, а пакет, використовуючи який, бізнесмен впевнено заявить про себе на ринку. Така стратегія приносить плоди, що підтверджують позитивні відгуки бізнесменів, які вже придбали франшизу.

Якщо компанія ухвалить рішення співпрацювати, підприємець отримає ліцензію. Вона стане підтвердженням того, що він може вести бізнес, виступаючи в якості франчайзі. Учасник мережі отримує контакти і допомогу в налагодженні партнерських відносин з виробниками сертифікованого і сучасного обладнання, постачальниками продуктів. Всі роботи з будівництва та оформлення дизайну приміщення ресторану ведуться фахівцями франчайзера.

Головна компанія проводить централізоване навчання співробітників. Всі програми і тренінги здійснюються за міжнародними стандартами.

У KFC, як у міжнародного бренду, високі вимоги до франчайзі. Їм потрібні партнери, які перш за все поділяють філософію бізнесу KFC. Як і у засновника бренду - полковника Сандерса - це повинно стати «справою життя». Франчайзі також проходить кілька стадій узгодження не тільки

всередині регіону, але і з головним офісом. Бізнес-партнера повинен відповідати міжнародним стандартам, в тому числі стандартам прозорості.

«В Україні в даний момент ми розвиваємося з трьома партнерами, але разом з тим ми відкриті для нових партнерів. Інтенсивне зростання бізнесу буде вигідний всім сторонам. Нам надходить багато запитів на відкриття одиничних ресторанів в різних містах. Це добре, і ми вітаємо таку ініціативу, але ми зацікавлені як в розвитку мережі, так і в розвитку наших партнерів, а це має на увазі швидке відкриття кількох ресторанів.» - Ольга Єлісєєва, СОО KFC в Центральній і Східній Європі

Супроводження партнерів постійне, не тільки на початковому етапі. Запуск кожного ресторану дуже хвилююча частина. Побудувати будинок, зробити ремонт і завезти все необхідне обладнання - це не найскладніше. KFC допомагає з маркетингом, навчанням персоналу, закупівлями, логістикою, розвитком постачальників.

Партнерам надаються готові рішення по технології ведення бізнесу і контролю стандартів якості. З боку KFC контролюється тільки ланцюжок закупівель та операційну частину: важливо, щоб гість отримував однаково висококласний сервіс і продукт в будь-якій точці світу.

Паушальний платіж становить \$ 51 200, а роялті - 6%.

Паушальний платіж - винагорода за право користування предметом (об'єктом) ліцензійного договору до одержання прибутку (доходів) від його використання. Це одноразова сума грошей, яка компенсує послугу, що складається з різних окремих предметів, без зазначення її середньої вартості.

Роялті - вид ліцензійної винагороди, періодична грошова компенсація, за використання франшизи.

Терміни повернення інвестицій на покупку франшизи і відкриття ресторанів залежать від багатьох факторів. В середньому це 5 років. KFC - це бренд світового масштабу, і терміни повернення інвестицій, а також капіталізація бренду абсолютно різні в різних країнах світу.



Рис. 3.1 Витрати на відкриття

Джерело: складено на підставі [23]

Паушальний збір - \$ 51 200

Роялті - 6%

Нарахування в маркетинговий фонд – 4% від товарообігу

Локальні затрати на маркетинг – 1 % від товарообігу

Затрати на відкриття одного ресторану «in-line» складають приблизно \$700 000.

Ціль бренду:

1. Стати номером один на ринку QSR в Росії, СНД, Центральної та Східної Європи
2. Відкривати понад 200 ресторанів в рік
3. Плюс 6% прибутку в рік

«ГРГ – Україна» є товариством з обмеженою відповідальністю.

Основний вид діяльності товариства – діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. З кожним роком від «ГРГ – Україна» відкривається все більше ресторанів, що приносять компанії все більшого прибутку. Ресторани KFC стають популярними по всій Україні.

Крім розширення, KFC також використовує й інші методи збільшення продажів. До таких належить, наприклад, можливість онлайн-доставки, а також безкоштовний Wi-Fi в кожному із закладів мережі.

Зробимо дослідження у вигляді SWOT-аналізу, таким чином показавши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози міжнародної бізнес діяльності KFC.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз франшизи KFC

Сильні сторони (Strength)	Можливості (Opportunities)
- Смачні та улюблені рецепти. - Сильна категорія серед найближчих конкурентів. - Гарне глобальне проникнення. - Добре визнаний логотип бренду.	- Нерозвиненість ринків у багатьох країнах. - Збільшення 18-25 вікових груп. - Наростаючі тенденції харчуватися вдома.
Слабкі сторони – недоліки (Weaknesses)	Загрози (Threats)
- Більшість предметів KFC мають близькі замітники на ринку. - Нестабільна якість обслуговування у багатьох торгових точках. - Занадто велика увага до “повсякденної діяльності та проблем” та низький рівень планового технічного обслуговування та інновації.	- Інші доступні дешеві альтернативи. - Пташиний грип. - Зміна тенденцій здоров’я споживачів. - Висококалорійна їжа.

Джерело: складено на основі даних підприємства

SWOT-аналіз простий і корисний для організації інформації, особливо для попереднього дослідження, з іншого боку, він також є основою для більш прикладних та теоретичних робіт. Однією з переваг, але водночас недоліком

SWOT-аналізу є той факт, що це метод оцінки. Акцент на оцінці роботи здається більш прикладним, ніж теоретичним. SWOT виявився дуже корисним для розуміння середовища організації та, отже, для стратегічного планування їх зростання та розвитку. І SWOT використовується для оцінки бізнесу чи пропозиції.

Компанія KFC має свою стратегію розвитку, якої вона дотримується. І результати цієї стратегії дозволяють впевнено дивитися у майбутнє.

В основі меню KFC два смаки: оригінальний «11 спецій і трав» і гострий «Hot and Spicy». Дуже велика увага приділяється на лінійках страв, до складу яких входить куряче м'ясо, приготоване за цим рецептом.

Рецепт «11 трав і спецій» зберігається у таємниці, його знає лише дві людини у світі (він також не запатентований, по зрозумілим причинам).

Перейдемо до аналізу асортименту і послуг. При вивченні процесу формування асортименту продукції і послуг на підприємстві був виконаний аналіз асортименту продукції і послуг KFC Чернігівська.

При формуванні асортименту продукції вирішальними є чинники купівельного попиту і ціни товару. Аналіз купівельного попиту проводиться щокварталу на підставі товарообігу за квартал, питомої ваги в загальному товарообігу кожного виду товару.

Об'єктами дослідження є продукція, яку продають в KFC, а саме: курячі бургери, крильця, ніжки, стріпси, холодні та гарячі напої, десерти.

В KFC враховують такий фактор, як сезонність споживання і виробництва окремих продуктів. Існує ряд товарів сезонного попиту, також є товари, які популярні завжди не залежно від сезону. При вдалому формуванні асортименту товари на наступний сезон завозять за місяць до його початку для того, щоб інтенсивний попит на сезонний товар не застав торговельні підприємства зненацька. Також є важливим планувати час падіння попиту на окремі товари в зв'язку із закінченням сезону і вчасно припинити їх замовлення та постачання. Для визначення сезонності та інтенсивності попиту

проводять облік продажів за сезонами і днями тижнів. Це дає змогу встановити ступінь впливу сезонності на рівень продажів.

Так, аналізуючи сезонність та інтенсивність попиту, в KFC вводять сезонні меню, страви та напої. В таблиці 3.3 можемо спостерігати попит на мілкшейк та каву, бачимо як змінюється попит у різні пори року.

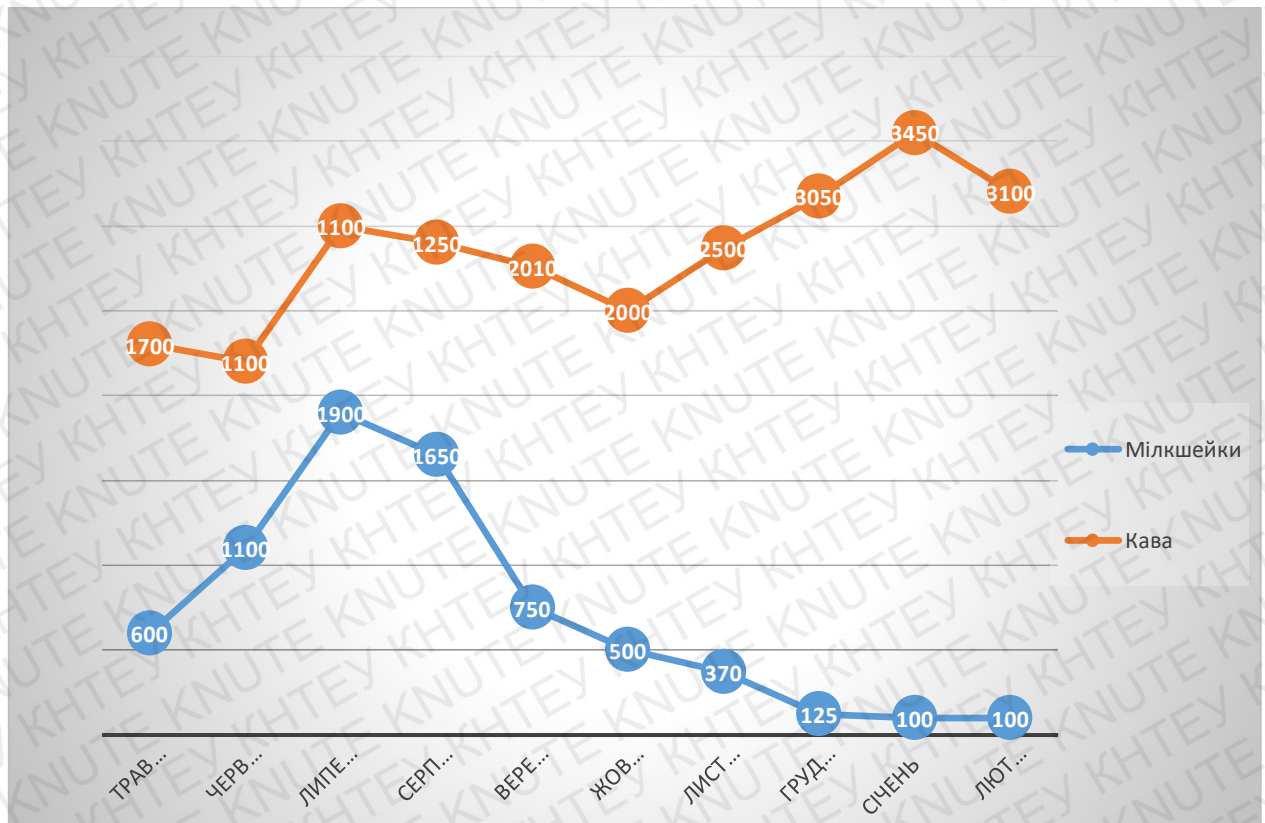


Рисунок 3.3 Попит на мілкшейки та каву в різні місяці (з травня по лютий)

Джерело: складено на підставі [Додатка Ж]

Найчастіше імпульсивне рішення щось придбати виникає біля касового апарату. Тому в KFC ми можемо спостерігати перед касою монітори, на яких показують всі новинки, які введені в ресторані. Також біля каси встановлена вітрина з десертами та соуси, які входять в асортимент KFC.

Для того, щоб проаналізувати роботу ресторану з асортиментом, розглянемо кількість найменувань продукції, що випускається протягом року, кількість знову освоєної продукції і розрахуємо коефіцієнти оновлення продукції за останні кілька років. Результати аналізу динаміки оновлення продукції ресторану KFC наведені в таблиці 3.4

Динаміка оновлення продукції

Показники	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість найменувань продукції, що реалізовується	51	67	75	81	93
Кількість знову реалізованої продукції	34	47	50	54	52
Коефіцієнт оновлення продукції	0,66	0,70	0,67	0,66	0,56

Джерело: складено на підставі фінансової звітності підприємства

З даних таблиці робимо висновок, що коефіцієнт оновлення продукції коливається приблизно на одному рівні, отже, кожен рік в асортимент реалізованої продукції додається і витягується приблизно однакова кількість товару.

Для покращення асортименту продукції, ресторан забезпечує сервіс для гостей, екскурсія рестораном. На якій можна подивитися як готується їжа, зберігається продукція, дізнатися більше про систему управління. В кінці екскурсії гостей чекає дегустація наших страв, в процесі цього ви можете висловлювати свою думку про смак та якість продукції, про те, чого вам би хотілось побачити в меню ресторану. Думка гостей завжди важлива для керівництва, адже KFC працює для людей в першу чергу.

Для покращення послуг та асортименту товару в ресторані використовують зворотній зв'язок з клієнтами для того, щоб зрозуміти, що сприяє високому задоволенню клієнтів. Для занесення показників використовується інтернет-опитування гостей, на яке можна перейти за посиланням у чеку гостя. Така зовнішня перевірка ресторану шляхом опитування гостей називається GES. Відсоток неперевершених відгуків, тобто

OSAT, є найважливішим показником для ресторану який заноситься до збалансованої системи успішності ресторану, тобто BSC. Таблиця, в яку заносяться всі важливі показники і результати, з якої можна побачити оцінку загалом самого ресторану, чи є він успішним, зріст товарообороту та SSSG – приріст грошей.

Важливо знати, що ресторан подає гостям. Для цього в ресторані менеджера кожен день проводять бракераж продукції. Тобто перевіряють продукцію на смак, температуру, колір, запах та якість приготування. Якщо продукція не буде відповідати конкретним стандартам її виводять з асортименту, спочатку вирішуючи в чому полягає проблема. Найчастіша проблема з якою зіштовхується ресторан – проблема з постачальниками. Постачальники привозять продукцію, яка не відповідає стандартам, або замінюють товар не повідомляючи при цьому ресторан. В такому разі треба змінювати своїх постачальників, що займає деякий час, тобто в цей час проєкцію будуть виводити з асортименту на невизначений час, що призводить до проблем, особливо, коли цей товар користується попитом у гостей.

Якщо проблема буде полягати у якості приготування, менеджер спочатку перевіряє працівників на якість роботи, оцінюючи їх за стандартами бренда та харчовій безпеці. Якщо працівник не вірно готує продукт, йому проведуть повторний інструктаж та скажуть пройти Learning Zone ще раз, для того щоб відновити свої знання з приготування тієї чи іншої продукції. Крім того, проблема може бути зафіксована неправильною роботою техніки, в якій готується продукція. Техніка має властивість згодом виходити з ладу чи становитись застарілою, тому через деякий час технічне забезпечення поновлюється.

Проводячи аналіз асортименту та послуг KFC можна спостерігати, що ресторан використовує досить діючу та успішну методику управління та формування асортименту та послуг, що вдало відображається на роботі ресторану та його показників. Отже розробка асортиментного переліку товарів

і здійснення контролю за його дотриманням веде до кращого обслуговування покупців цільового ринку і створення стійкого асортименту.

3.2. Ефективність заходів щодо вдосконалення управління товарним асортиментом ТОВ «ГРГ – Україна» (KFC)

В Україні, впровадити інновації на сучасному ринку доволі проблематично, через нестачу нових технологій. Хоча «KFC» це американський бренд і використовує досить нові технології і техніки управління асортиментом, але використати у повній мірі всі новітні ідеї підприємства не дозволяє нам проблема технічного і програмного забезпечення країни.

Формування товарної стратегії є досить складним творчим процесом, що вимагає високої кваліфікації виконавців. Насамперед, формування цієї стратегії базується на прогнозуванні окремих умов діяльності торгового підприємства, у першу чергу, кон'юнктури споживчого ринку в цілому й обраному його сегменті, що є досить трудомістким процесом. Складність цього процесу полягає й у тому, що при формуванні товарної політики йде великий пошук і оцінка альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень, що найбільш повно відповідають місії підприємства ТОВ «ГРГ – Україна» і задачам його розвитку. Визначена складність формування товарної стратегії полягає також у тому, що вона не є незмінною.

Отже, виходячи з проведеного аналізу, для вдосконалення формування асортименту, якості, конкурентоспроможності товарів в аналізованому підприємстві:

- ввести в асортимент своєї продукції меню для дітей;
- розширити асортимент напоїв, додавши до складу меню какао;
- частіше вводити нові сезонні меню, так як є попит на ці пропозиції.

Введення в асортимент дитячого меню, зацікавить батьків та їх дітей купувати продукцію саме в KFC, залишаючи позаду своїх суперників. Батькам

важливо в першу чергу піклуватися про своїх дітей і купувати все те, що буде задовольняти їх потреби.

Оптимальне задоволення покращенням товарного асортименту, можемо побачити на Рис. 3.5

Для споживача:	Для виробника:
• повне задоволення потреб • максимальний ефект від використання • відповідність вимогам	• економічна доцільність виробництва продукції • ефективне і економічне використання ресурсів • забезпечення підвищення ефективності виробництва
Максимальне задоволення потреб споживачів та економічним зростанням у компанії	

Рис. 3.5 Покращення асортименту товарів KFC

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Проводячи аналіз управління асортименту, ми могли спостерігати, що до каси гості різної вікової категорії дуже часто підходять і просять какао. Додати його до асортименту ресторану буде дуже вигідно для гостей і для самого ресторану, адже попит на цей товар буде великий. Також какао будуть більше брати для дітей їх батьки, що сприяє ще більшому попиту на цю продукцію, адже в ресторан кожен день приходять тисячі дітей, які хочуть чогось теплого, смачного та солодкого водночас.

Хоча сезонні меню практикують в KFC, було б краще вводити кожного сезону щось нове, щоб гості з задоволенням та нетерплячістю чекали на новий асортимент продукції. Товар який можливо скуштувати тільки у певний сезон цікаво буде спробувати новій аудиторії, а постійні гості ресторану не загублять свого інтересу до продукції, так як одноманітність не користується успіхом ні в одному закладі.

Управління асортиментом товарів пов'язано з його кількісною оцінкою, яка здійснюється за допомогою коефіцієнтів повноти і стійкості (стабільності) асортименту.

Коефіцієнт повноти асортименту характеризує відповідність фактичної наявності товарів на торговому підприємстві в момент перевірки затвердженому обов'язковому асортиментному переліку. Щоб його знайти потрібно: фактична кількість різновидів товарів у момент перевірки поділити на кількість різновидів товарів, передбачену асортиментним переліком.

Таблиця 3.6

Коефіцієнт повноти асортименту KFC

Найменування товару	Фактична кількість різновидів товарів у момент перевірки	Кількість різновидів товарів, передбачена асортиментним переліком	Коефіцієнт повноти асортименту KFC
Напої	22	26	0,85
Сендвічі	19	19	1
Курка	15	15	1
Снеки	5	5	1
Салати	2	2	1
Десерти	5	7	0,71

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Коефіцієнт повноти асортименту KFC доволі високий та рівний 0,93. Це визначає те, що всі продукти, які передбаченні асортиментним переліком та не вилученні з меню наявні у закладі. За цим слідкують та намагаються вчасно замовляти ту, чи іншу потрібну продукцію. Але є фактори, зазвичай, випадкові, які не можливо передбачити.

Визначимо коефіцієнт стійкості товарного асортименту підприємства.

Тож, коефіцієнт стабільності асортименту визначається сумуючи фактичну кількість різновидів товарів у момент окремих перевірок поділену на кількість різновидів товарів помножену на кількість перевірок.

Таблиця 3.7

Коефіцієнт стабільності асортименту KFC за три місяці

Найменування товару	Фактична кількість різновидів товарів травень	Фактична кількість різновидів товарів квітень	Фактична кількість різновидів товарів травень	Кількість різновидів товарів, передбачена асортиментним переліком
Напої	22	25	24	26
Сендвічі	19	18	19	19
Курка	15	14	15	15
Снеки	5	4	4	5
Салати	2	2	1	2
Десерти	5	5	7	7
Коефіцієнт повноти асортименту	0,93	0,89	0,87	
Коефіцієнт стабільності асортименту	0,9			

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Тепер перейдемо до ABC-аналізу. Визначимо бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості. Таким чином побачимо, які товари потрібно залишати, а які або прибирати з асортименту, або робити з ними акційні пропозиції чи рекламу (аби збільшити купівлю товарів).

В таблиці 3.8 ми бачимо результати, де А – найпопулярніші товари, С – слабкі позиції.

Таблиця 3.8

Метод ABC-аналізу для асортименту продукції KFC

№	Товар	% суми від продажу	Група
1	ЧІЗБУРГЕР	4,64	А
2	ШЕФ ОРИГІНАЛЬНИЙ	3,36	А
3	ПЕПСІ 0,5	5,52	А
4	БАКЕТ L	2,05	А
5	ТВІСТЕР ОРИГІНАЛЬНИЙ	2,31	А

Метод ABC-аналізу для асортименту продукції KFC

6	ФРІ МАЛА	1,58	В
7	СОУС СИРНИЙ	1,01	В
8	ЛАТЕ 0,3	1,24	В
9	АЙТВІСТЕР	1,02	В
10	6 СТРІПСІВ ОРИГІНАЛЬНИХ	1,22	В
11	ШЕФ-ДЖУНІОР ГОСТРИЙ	0,04	С
12	ПИРІЖОК ПОЛУНИЦЯ- КРЕМ ЧІЗ	0,05	С
13	1 НІЖКА	0,23	С
14	АМЕРИКАНО 0,3	0,56	С
15	САЛАТ ЧІКЕН	0,31	С

Джерело: на основі [Додатку Ж]

ABC-аналіз — метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості.

Найбільш суттєвий напрями діяльності (продукти) в категорії А.

Рекомендується створення програми лояльності з наступними параметрами:

- система лояльності повинна включати в себе бонусну програму лояльності як основного інструменту впливу на споживачів;
- для створення довгострокових взаємовигідних відносин необхідно активно використовувати нематеріальні засоби стимулювання, що передбачають створення емоційної прихильності та відповідно позитивного ставлення до компанії, яке впливатиме на прийняття рішень про вибір конкретної продукції;
- технологічною базою функціонування програми лояльності має бути система, яка передбачає автоматизацію комунікації з клієнтами на основі агрегованих даних про активність споживачів;

- для контролю за ефективністю роботи системи лояльності необхідно постійно моніторити економічні та маркетингові параметри її функціонування;
- в якості каналу комунікації рекомендовано використовувати email-розсилку та особистий кабінет споживача на сайті ресторану.

Особливість запропонованої системи лояльності полягає в тому, що її основний економічний ефект досягається в довгостроковому періоді – за рахунок зростання масштабів виробництва та скорочення витрат на функціонування вже налагодженої системи лояльності.

Виходячи із наявних ресурсів (фінансових, матеріальних) ресторан може обрати ту чи іншу асортиментну стратегію. За відсутності істотних ресурсів підприємство зосереджує свої зусилля і маркетинговий бюджет на єдиному бренді. За наявності достатньої кількості ресурсів можна розширювати асортимент ні лінії та поглиблювати бренд.

При виборі асортиментної стратегії, орієнтованої на бренди, компанії необхідно буде зосередити зусилля на аналізі зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей організації, що передбачає не лише спрямованість на ринок товарів і отримання прибутку, але і отримання зворотної інформації, яка допоможе прийняти правильне рішення.

Розглянемо також створення юридичного суб'єкта господарювання.

Першим кроком у створенні юридично сформованого суб'єкта господарювання в Україні є подання реєстраційної форми (яка включає заяву про бенефіціарне право власності), постанови про заснування та статутних документів та подання заявки на реєстрацію компанії у місцевому державному реєстраторі. Наразі державна реєстрація юридичних осіб безкоштовна.

Українське законодавство передбачає деякі правила формування та обслуговування капіталу для компаній. Зокрема, при створенні акціонерне товариство повинно мати мінімальний капітал не менше 5,9 млн. Гривень.

Існують також обмежувальні правила щодо винагороди, що виплачується за випуск акцій акціонерних товариств. Немає мінімальних

вимог щодо капіталу для реєстрації ТОВ, а правила формування капіталу, як правило, менш обмежувальні для ТОВ.

Компанія повинна мати відмінне найменування, яке також містить зазначення її корпоративної форми. Кожен суб'єкт господарювання повинен мати офіс, розташований в Україні. Компанія повинна мати принаймні одного відповідального директора, який повинен бути фізичною особою.

«Глобальна ресторанна група – Україна» (GRG), франчайзинговий партнер власника мережі закладів швидкого харчування KFC – корпорації YUM! Brands Inc. Генеральний директор GRG Олексій Шаров.

Ще одним невинятковим питанням є нерухомість. Український ринок нерухомості досить структурований та розвинений. Комерційна нерухомість швидко розширюється, і це особливо актуально для мегаполісів. Однак рівень розвитку все ще залишається набагато нижчим за звичайний рівень або торговельну площу на душу населення в Європі чи США.

Зазвичай нерухомість здається в оренду або, рідше, купується з метою франчайзингу. З процедурної точки зору, операції купівлі-продажу нерухомого майна повинні бути посвідчені нотаріусом та права на нерухоме майно, зареєстровані у відповідному державному реєстрі. Довгострокові договори оренди на три роки і більше також повинні бути нотаріально засвідчені, а права оренди за ними повинні бути зареєстровані. Це передбачає додаткові витрати, але це також забезпечує більшу визначеність та захист.

Щоб уникнути витрат на нотаріальне засвідчення, договори оренди часто укладаються на два роки та 11 місяців з переважним правом на поновлення договору оренди.

Договори оренди повинні містити певні обов'язкові положення (наприклад, опис об'єкта оренди, його вартість з індексацією, оренду з індексацією, термін оренди та реконструкції), але, загалом, сторони в основному можуть вільно визначати конкретні умови.

Компанія Yum Brands іноді йде на поступки, і дає можливість бізнесу розвинути. Наприклад, якщо ваш заклад KFC буде знаходитися у центрі

великого міста і це буде перший заклад, а йому послідує відкриття наступних закладів в цьому місці, то компанія піде на поступки і дасть вам знижку. Ще одною, не менш важливою ланкою є законодавство. Цивільний та Господарський кодекси України передбачають конкретне регулювання поточних відносин між франчайзером та франчайзі. Зокрема, ці закони визначають деякі зобов'язання франчайзера, які тривають за замовчуванням, і які можуть бути змінені в договорі франшизи.

А саме, франчайзер зобов'язаний контролювати якість товарів, що виробляються франчайзі, та регулярно надавати технічну та консультаційну підтримку та навчання персоналу франчайзі.

А саме у KFC це відбувається завдяки незалежній компанії аудиторів, яких наймає Yum Brands для перевірки, та яку оплачує сам заклад – франчайзі. Український франчайзер обкладається податком на прибуток підприємств. Загальна норма корпоративного прибутку в даний час становить 18 відсотків [7].

Таблиця 3.5

Переваги та недоліки для двох сторін – франчайзі та франчайзера

	Переваги	Недоліки
Франчайзі	- Отримання готового бренду та відомого ім'я; - Вже розроблена технологія приготування, вигляду, продукту, який ви представляєте; - Визначена корпоративна культура та цілі бренду; - Маркетингова підтримка.	- Великі затрати на придбання франшизи (50 000 \$) і ще варто на рахунок мати 1 млн. \$, аби підтвердити свою платоспроможність, а витрати можуть і не окупитися; - Ви не можете впроваджувати, нові продукти чи навіть змінювати колір чи емблему; - Ви у всьому залежите від бренду, всі управлінські рішення контролюються та діють певні умови та заборони у вашій діяльності.

Продовження Таблиці 3.5

Переваги та недоліки для двох сторін – франчайзі та франчайзера

Франчайзер	Розширення території введення бізнесу; більша швидкість росту та розвитку, завдяки масштабності; Можливість виходу на закордонні ринки; Отримання прибутку.	- Необхідно завжди контролювати франчайзі; - Франчайзі може зіпсувати вашу репутацію; - Франчайзі може вийти з мережі і стати конкурентом
------------	---	---

Джерело: складено на підставі даних підприємства

Висновки до розділу 3

Наявність асортиментного переліку дозволяє не тільки раціонально регулювати асортимент товарів, але й систематично контролювати його повноту і стабільність. Відсутність асортиментної політики веде до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових або змінних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Поточні рішення, які приймаються керівником в таких випадках, нерідко базуються виключно на інтуїції, а не на тверезому розрахунку з урахуванням довгострокових інтересів. Добре продумана асортиментна політика не лише дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й слугує керівництву підприємства свого роду вказівником загальної спрямованості дій, дає змогу контролювати ситуації, які виникають у ході торговельної діяльності.

Важливо знати, що ресторан подає гостям. Для цього в ресторані менеджера кожен день проводять бракераж продукції. Тобто перевіряють продукцію на смак, температуру, колір, запах та якість приготування. Якщо продукція не буде відповідати конкретним стандартам її виводять з асортименту, спочатку вирішуючи в чому полягає проблема. Найчастіша проблема з якою зіштовхується ресторан – проблема з постачальниками. Постачальники привозять продукцію, яка не відповідає стандартам, або

замінюють товар не повідомляючи при цьому ресторан. В такому разі треба змінювати своїх постачальників, що займає деякий час, тобто в цей час проєкцію будуть виводити з асортименту на невизначений час, що призводить до проблем, особливо, коли цей товар користується попитом у гостей.

Якщо проблема буде полягати у якості приготування, менеджер спочатку перевіряє працівників на якість роботи, оцінюючи їх за стандартами бренда та харчовій безпеці. Якщо працівник не вірно готує продукт, йому проведуть повторний інструктаж та скажуть пройти Learning Zone ще раз, для того щоб відновити свої знання з приготування тієї чи іншої продукції. Крім того, проблема може бути зафіксована неправильною роботою техніки, в якій готується продукція. Техніка має властивість згодом виходити з ладу чи становитись застарілою, тому через деякий час технічне забезпечення поновлюється.

Проводячи аналіз асортименту та послуг KFC можна спостерігати, що ресторан використовує досить діючу та успішну методику управління та формування асортименту та послуг, що вдало відображається на роботі ресторану та його показників. Отже розробка асортиментного переліку товарів і здійснення контролю за його дотриманням веде до кращого обслуговування покупців цільового ринку і створення стійкого асортименту.

ВИСНОВКИ

«Глобальна ресторанна група – Україна» (GRG), франчайзинговий партнер власника мережі закладів швидкого харчування KFC – корпорації YUM! Brands Inc.

Розвиток ресторанної сфери дуже значний. В даний час є популярним харчування в закладах. В Україні і світі також збільшується кількість фаст-фудів, ринок перенасичується.

Дослідження нових країн для відкриття бізнесу у ресторанній сфері проведемо за допомогою індексів та світових рейтингів.

В Україні тільки розвивається ринок, хоч і здається, що фаст-фуд усюди, та це не так. У Франції на 90% більше таких закладів. Наприклад взявши за основу KFC – ресторанів налічується близько 250, в Україні приблизно 33.

Оцінка економічної свободи Ізраїлю складає 74,0, що робить його економіку 26-ю найменшою за рейтингом 2020 року. Його загальний бал збільшився на 1,2 бали, з помітним виграшем у оцінці доброчесності уряду. Ізраїль посідає 2 місце серед 14 країн регіону Близького Сходу та Північної Африки, і його загальний бал значно перевищує середні показники по регіонах та світі.

Економіка Ізраїлю піднімається вище в переважно вільній категорії вже третій рік поспіль. Ці показники відображаються здоровим зростанням ВВП.

Привабливість франчайзингу як форми міжнародного підприємництва полягає в наявності незаперечних переваг для обох учасників франчайзингових відносин. Для малих підприємств і індивідуальних підприємців він надає стабільний дохід та можливість розвитку, для відомих фірм і компаній – розширення бренду та зберегти свої позиції на ринку.

SWOT-аналіз простий і корисний для організації інформації, особливо для попереднього дослідження, з іншого боку, він також є основою для більш прикладних та теоретичних робіт. Однією з переваг, але водночас недоліком SWOT-аналізу є той факт, що це метод оцінки. Акцент на оцінці роботи

здається більш прикладним, ніж теоретичним. SWOT виявився дуже корисним для розуміння середовища організації та, отже, для стратегічного планування їх зростання та розвитку. І SWOT використовується для оцінки бізнесу чи пропозиції.

Наявність асортиментного переліку дозволяє не тільки раціонально регулювати асортимент товарів, але й систематично контролювати його повноту і стабільність. Відсутність асортиментної політики веде до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових або змінних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Поточні рішення, які приймаються керівником в таких випадках, нерідко базуються виключно на інтуїції, а не на тверезому розрахунку з урахуванням довгострокових інтересів. Добре продумана асортиментна політика не лише дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й слугує керівництву підприємства свого роду вказівником загальної спрямованості дій, дає змогу контролювати ситуації, які виникають у ході торговельної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gibson H. Charles Financial Reporting & Analysis // The University of Toledo, Emeritus. 12th Edition. 624 p. - ISBN-13: 978-1439080603
2. Tax Rates Around the World // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.worldwide-tax.com/index.asp#partthree>.
3. The Economic Effects of Franchising, Washington: United States Senate, U.S. Government Printing Office with Urban B. Ozanne, 1971
4. Working Capital Survey – Chart 7 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cfo.com/article.cfm/2997777?f=search>.
5. Герчикова И.Г. Менеджмент. Герчикова И.Г. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 321 с.
6. Данніков О.В Проблеми побудови та функціонування франчайзингових систем в Україні //Маркетинг в Україні. - 2008. - №5(51). - С.62-69
7. Деев А. Обыкновенное чудо – франчайзинг / Деев А. – К.: Компаньон. – 2012.– 282 с.
8. Доброва Н.В., Осипова М.М. / Основы бизнеса - Придбання франшизи – с.160-181
9. Земляков Д. Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: Учеб. пособие для вузов. / Земляков Д.Н., Макашев М.О. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 142 с.
10. Индекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://reports.weforum.org/globalcompetitiveness-index/>
11. Индекс економічної свободи (Index of Economic Freedom) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.heritage.org/index/>
12. Индекс залучення країн світу до міжнародної торгівлі (Enabling Trade Index) [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GETR_2016_report.pdf

13. Іноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: відчизняний та зарубіжний досвід/ XI Міжнародна науково-практична конференція молодих учених та студентів.: 18-19 квітня, Тернопіль, ТНЕУ, 2018
14. Індекс легкості ведення бізнесу (Doing Business) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/Rankings>
15. Карягін Ю.О., Тимошенко З.І., Демура Т.О., Мунін Г.Б./Маркетинг турпродукт - Франчайзинг у туристичному бізнесі
16. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття) / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>
17. Коэффициент срочной ликвидности_[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://1fin.ru/>
18. Кузьмін О.Є., Мирончук Т.В., Салата І.З., Марчук Л.В./Фрайчайзинг - Види франчайзингу
19. Ляшенко В. И. Развитие франчайзингового режима в Украине / Ляшенко В.И. // Вісник економічної думки України. – 2013. – № 1. – С. 79–85.
20. Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/KFC>
21. Міжнародні фінанси: навчальний посібник / [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Ковалевський В.В, Левицький М.А. та ін.]; за ред.д.е.н.,професора, академіка Ю.Г. Козака; ЦУЛ. – К.,2013. – 552 с.
22. Пешко А.В. Транснаціональні компанії та їх роль у міжнародній інвестиційній діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/20007-2/doc/5/01>
23. Про компанію KFC [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kfc-ukraine.com/main>

24. Роберт Мартин, "Франчайзинг и управление рисками", American Economic Review, 78 (1988): 954-968.
25. Сутність франчайзингу і його види та форми [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidruchniki.com/19981012/ekonomika/sutnist_franchayzingu_yogo_vidi_formi
26. Суховатий О. В. Особливості реалізації франчайзингу в Україні / Суховатий О. В. – К.: Проблеми науки. – 2011. – № 2. – 345 с
27. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. / Р.А. Фатхутдинов. — 7-е изд., испр. и доп. М.,: Дело, 2005. — 448 с.
28. Фінансова діяльність KFC [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://finance.yahoo.com/company>
29. Центр біржових технологій [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cbt.center/ua/shho-take-franshiza/>
30. ЦИВІЛЬНИЙ ТА ГОСПОДАРСЬКИЙ КОДЕКСИ УКРАЇНИ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://minjust.gov.ua/c>
31. Цират А.В. Договори франчайзингу: дисертація канд. юрид. наук: 12.00.03 / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. - К., 2003.
32. Цільовий рейтинг Топ-100 глобальних франшиз 2020 - Top 100 Franchises 2020 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>
33. Что такое система франчайзинга и зачем она нужна? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://glamur.co.il/franshiza_v_izraile/
34. Як багато ринкових напрямків включає в себе бізнес-аналітика? FRANDATA Corporation, оцінка Pro-Consulting [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua>

ДОДАТКИ

Додаток А.1

FRANCHISE DIRECT			
INDUSTRY INVESTMENT LOCATION POPULAR SEARCHES RESOURCES TOP 100			
Top 100 Franchises 2020			
Franchise Direct has compiled its ranking of the Top 100 Global Franchises. Browse the list below if you would like to learn more information about the world's most successful franchises. Franchise Direct has compiled this list after examining franchise brands from around the world.			
			
RANK	NAME	COUNTRY	INDUSTRY
1	McDonald's	United States of America	Fast Food Franchises
2	KFC	United States of America	Chicken Franchises
3	Marriott International	United States of America	Hotel Franchises
4	Pizza Hut	United States of America	Pizza Franchises
5	Burger King	United States of America	Fast Food Franchises
6	Domino's	United States of America	Pizza Franchises
7	Dunkin'	United States of America	Bakery & Donut Franchises
8	SUBWAY	United States of America	Sandwich & Bagel Franchises
9	Circle K	United States of America	Convenience Store Franchises
10	InterContinental Hotels and Resorts	UK - England	Hotel Franchises
11	Taco Bell	United States of America	Fast Food Franchises
12	Hilton Hotels & Resorts	United States of America	Hotel Franchises
13	Baskin-Robbins	United States of America	Ice Cream Franchises
14	7-Eleven	United States of America	Convenience Store Franchises
15	Wendy's	United States of America	Fast Food Franchises
16	Century 21	United States of America	Real Estate Franchises
17	Choice Hotels	United States of America	Hotel Franchises
18	Hertz	United States of America	Car Rental & Dealer Franchises
19	Chem-Dry Carpet Cleaning	United States of America	Carpet Cleaning Franchises
20	Kumon	Japan	Child Education Franchises



КЛЮЧОВІ ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА - УКРАЇНА"

Одиниця виміру: тис. UAH. без десятикового знака

ПОКАЗНИК	на 31.12.2015 р.	на 31.12.2016 р.	на 31.12.2017 р.	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.
Виручка	100 000...110 000	120 000...130 000	170 000...180 000	270 000...280 000	370 000...380 000
Розмір активів	55 000...60 000	55 000...60 000	100 000...110 000	190 000...200 000	150 000...160 000
Всього зобов'язань (у тому числі):	270 000...280 000	330 000...340 000	420 000...430 000	450 000...460 000	420 000...430 000
довгострокові зобов'язання (%)	97,90%	98,60%	97,28%	95,87%	94,95%
поточні зобов'язання (%)	2,10%	1,40%	2,72%	4,13%	5,05%
Чисті активи	-230 000...-220 000	-290 000...-280 000	-330 000...-320 000	-270 000...-260 000	-280 000...-270 000
Персонал	238	238	280	448	519



Додаток Д.2

Додаток 1

до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку в державному секторі
101 «Подання фінансової звітності»Установа/бюджет
Територія
Організаційно-правова
форма господарювання

383212

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРНОУ
за КОАТУУ

240

за КОПФГ

Вид економічної діяльності
Одиниця виміру: грн.
Періодичність: квартальна, річна

56 10

за КВЕД

КОДИ		
2020	01	01
383212		
8000000000		
240		
56 10		

БАЛАНС

На 2015-2019 роки

Одиниця виміру: тис. UAH. без десяткового знака

АКТИВ	на 31.12.2015 р.	на 31.12.2016 р.	на 31.12.2017 р.	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.
Всього активи	55 000...60 000	55 000...60 000	100 000...110 000	190 000...200 000	150 000...160 000
Всього необоротні активи:	40 000...45 000	35 000...40 000	65 000...70 000	150 000...160 000	100 000...110 000
Нематеріальні активи:	1 000...2 000	1 000...2 000	2 000...3 000	7 000...8 000	8 000...9 000
первісна вартість	2 000...3 000	2 000...3 000	3 000...4 000	9 000...10 000	10 000...15 000
амортизація (%)	25,03%	41,12%	38,70%	23,86%	28,63%
Незавершені капітальні інвестиції	500...600	80...90	20 000...25 000	10 000...15 000	6 000...7 000
Основні засоби:	40 000...45 000	35 000...40 000	40 000...45 000	75 000...80 000	90 000...95 000

Продовження Додатку Д.2

первісна вартість	50 000...55 000	50 000...55 000	60 000...65 000	110 000...120 000	130 000...140 000
знос (%)	22,78%	32,01%	33,43%	28,52%	33,93%
Інвестиційна нерухомість:	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
первісна вартість	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
знос (%)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Довгострокові біологічні активи:	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
первісна вартість	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
амортизація (%)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Довгострокові фінансові інвестиції	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Довгострокова дебіторська заборгованість	100...200	100...200	100...200	0...10	0...10
Інші необоротні активи	0...10	200...300	0...10	55 000...60 000	0...10
Всього оборотні активи:	10 000...15 000	15 000...20 000	35 000...40 000	30 000...35 000	45 000...50 000
Запаси (у тому числі):	4 000...5 000	4 000...5 000	7 000...8 000	10 000...15 000	10 000...15 000
виробничі запаси (%)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
незавершене виробництво (%)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
готова продукція (%)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
товари (%)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Поточні біологічні активи	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10

Продовження Додатку Д.2

Дебіторська торгова заборгованість	1 000...2 000	700...800	90...100	900...1 000	1 000...2 000
Дебіторська заборгованість перед бюджетом	3 000...4 000	2 000...3 000	3 000...4 000	0...10	10...20
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 000...2 000	1 000...2 000	9 000...10 000	10 000...15 000	10 000...15 000
Поточні фінансові інвестиції	0...10	0...10	200...300	0...10	0...10
Гроші та їх еквіваленти	5 000...6 000	10 000...15 000	15 000...20 000	9 000...10 000	25 000...30 000
Витрати майбутніх періодів	100...200	100...200	100...200	200...300	600...700
Інші оборотні активи	1 000...2 000	700...800	100...200	1 000...2 000	1 000...2 000
ПАСИВ	на 31.12.2015 р.	на 31.12.2016 р.	на 31.12.2017 р.	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.
Всього пасиви	55 000...60 000	55 000...60 000	100 000...110 000	190 000...200 000	150 000...160 000
Зареєстрований (пайовий) капітал	25 000...30 000	25 000...30 000	25 000...30 000	45 000...50 000	45 000...50 000
Додатковий капітал	0...10	0...10	0...10	0...10	1 000...2 000
Резервний капітал	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Інший капітал (резерви)	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Неоплачений капітал	(5 000...6 000)	(5 000...6 000)	(5 000...6 000)	(4 000...5 000)	(0...10)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-250 000...-240 000	-310 000...-300 000	-350 000...-340 000	-320 000...-310 000	-330 000...-320 000

Продовження Додатку Д.2

Всього довгострокові зобов'язання:	270 000...280 000	330 000...340 000	410 000...420 000	430 000...440 000	400 000...410 000
Довгострокові кредити банків	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Інші довгострокові зобов'язання	270 000...280 000	330 000...340 000	410 000...420 000	430 000...440 000	400 000...410 000
Всього поточні зобов'язання:	5 000...6 000	4 000...5 000	10 000...15 000	15 000...20 000	20 000...25 000
Короткострокові кредити банків	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Доходи майбутніх періодів	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Інші поточні зобов'язання	700...800	700...800	2 000...3 000	3 000...4 000	2 000...3 000
Торгова та інша кредиторська заборгованість (у тому числі):	5 000...6 000	3 000...4 000	9 000...10 000	15 000...20 000	15 000...20 000
за товари, роботи, послуги (%)	85,65%	85,86%	87,92%	84,80%	82,58%
за одержаними авансами (%)	n/a	n/a	n/a	n/a	0,51%
за розрахунками з бюджетом та страхування (%)	0,35%	7,51%	5,66%	10,99%	12,68%
за розрахунками з оплати праці (%)	1,25%	6,63%	3,67%	4,21%	4,23%
за іншими розрахунками (%)	12,74%	n/a	2,76%	n/a	n/a

Керівник



Боярська І.

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової
звітності"

Дата (рік, місяць, число) 2020 01 01
за ЄДРПОУ 38321216

Підприємство ТОВ «ГЛОБАЛЬНА РЕСТОРАННА ГРУПА – УКРАЇНА»

(наименование)

Звіт про фінансові результати

за 2015-2019 рр.

Форма №2

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Одиниця виміру: тис. UAH, без десяткового знака

	на 31.12.2015 р.	на 31.12.2016 р.	на 31.12.2017 р.	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.
Виручка (товари, роботи, послуги)	100 000...110 000	120 000...130 000	170 000...180 000	270 000...280 000	370 000...380 000
Собівартість реалізованої продукції	(45 000...50 000)	(50 000...55 000)	(75 000...80 000)	(110 000...120 000)	(150 000...160 000)
Прибуток від страхових внесків	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Збитки за страховими виплатами	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Валовий прибуток	50 000...55 000	65 000...70 000	95 000...100 000	160 000...170 000	220 000...230 000
Валовий збиток	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Інші операційні доходи	3 000...4 000	1 000...2 000	10 000...15 000	1 000...2 000	4 000...5 000
Адміністративні витрати	(9 000...10 000)	(9 000...10 000)	(10 000...15 000)	(15 000...20 000)	(15 000...20 000)

Продовження Додатку Е.2

Витрати на збут	(45 000...50 000)	(55 000...60 000)	(80 000...85 000)	(140 000...150 000)	(190 000...200 000)
Інші операційні витрати	(3 000...4 000)	(1 000...2 000)	(10 000...15 000)	(3 000...4 000)	(2 000...3 000)
Операційний прибуток	0	1 000...2 000	2 000...3 000	0	6 000...7 000
Операційний збиток	(2 000...3 000)	(0)	(0)	(1 000...2 000)	(0)
Дохід від участі в капіталі	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Збиток від участі в капіталі	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Інші фінансові доходи	100...200	100...200	100...200	100...200	600...700
Інші фінансові витрати	(20 000...25 000)	(20 000...25 000)	(25 000...30 000)	(25 000...30 000)	(25 000...30 000)
Інші доходи	30 000...35 000	30 000...35 000	20 000...25 000	40 000...45 000	90 000...95 000
Інші витрати	(110 000...120 000)	(65 000...70 000)	(35 000...40 000)	(35 000...40 000)	(25 000...30 000)
Прибуток до оподаткування	0	0	0	0	40 000...45 000
Збиток до оподаткування	(100 000...110 000)	(60 000...65 000)	(35 000...40 000)	(25 000...30 000)	(0)
Податок на прибуток	(0...10)	(0...10)	(0...10)	(2 000...3 000)	(0...10)
Прибуток після оподаткування	0...10	0...10	0...10	0...10	40 000...45 000

Продовження Додатку Е.2

Збиток після оподаткування	(100 000...110 000)	(60 000...65 000)	(35 000...40 000)	(20 000...25 000)	(0...10)
Сукупний дохід	-110 000... 100 000	-65 000... 60 000	-40 000... 35 000	-25 000... 20 000	40 000...45 000
ЕВІТ	-90 000... 85 000	-40 000... 35 000	-15 000... 10 000	6 000...7 000	70 000...75 000
ЕВІТДА	-80 000... 75 000	-20 000... 15 000	9 000...10 000	40 000...45 000	120 000...130 000

Керівник

М.П.



Боярська І.

Додаток Ж.3

Период Отчета: 01.01.2019 -
31.12.2019

Номенклатура	Количество продажи	Себестоимость продажи	Доход	% суммы продаж	К-во чеков	Рейтинг-100
ДИСКАВЕРІ	48 946,0000	1 500 566,22	1 797 041,61	7,07	364 956	13,41
ФРІ СТАНДАРТНА	114 961,0000	813 661,74	1 925 091,32	5,87	364 956	31,5
ПЕПСІ 0,5 РЕФІЛ	108 059,0000	675 459,86	1 900 702,73	5,52	364 956	29,61
ЧІЗБУРГЕР	58 595,0000	1 088 523,92	1 074 202,97	4,64	364 956	16,06
БАКЕТ 25 КРИЛ	6 459,0000	702 248,50	886 285,84	3,41	364 956	1,77
ШЕФ ОРИГІНАЛЬНИЙ	30 175,0000	735 713,71	832 762,06	3,36	364 956	8,27
БАКЕТ ДУЕТ ОРИГІНАЛЬНИЙ	6 251,0000	463 903,90	881 182,72	2,88	364 956	1,71
ПИВО ЧЕРНІ 0,5	37 343,0000	390 443,23	720 632,92	2,38	364 956	10,23
ТВІСТЕР ОРИГІНАЛЬНИЙ	18 644,0000	361 046,02	715 540,54	2,31	364 956	5,11
ШЕФ ГОСТРИЙ	20 110,0000	465 628,96	573 290,73	2,23	364 956	5,51
БАКЕТ L	3 188,0000	396 752,77	558 387,54	2,05	364 956	0,87
ФРІ БАКЕТ	20 404,0000	301 665,05	584 324,09	1,90	364 956	5,59
БАКЕТ M	3 667,0000	340 104,58	515 055,98	1,83	364 956	1
ЧІЗБУРГЕР ДЕЛЮКС	13 070,0000	311 269,57	465 664,83	1,67	364 956	3,58
ФРІ МАЛА	34 985,0000	139 319,62	598 019,12	1,58	364 956	9,59
6 КРИЛ	9 065,0000	238 398,64	475 531,88	1,53	364 956	2,48
9 КРИЛ	6 314,0000	242 771,66	462 744,29	1,51	364 956	1,73
ТВІСТЕР ДЖУНІОР	19 111,0000	345 116,42	355 489,68	1,50	364 956	5,24
БАЙТС ТЕРЯКІ	8 940,0000	292 255,25	376 911,91	1,43	364 956	2,45
БАКЕТ 16 КРИЛ	2 935,0000	234 152,32	397 372,86	1,35	364 956	0,8
БАКЕТ ДУЕТ ГОСТРИЙ	2 928,0000	213 628,15	409 646,17	1,34	364 956	0,8
САНДЕРС БАКЕТ ОР	8 586,0000	340 554,24	265 470,43	1,30	364 956	2,35
ТВІСТЕР ГОСТРИЙ	10 285,0000	193 402,70	391 291,46	1,25	364 956	2,82
ЛАТЕ 0,3	21 577,0000	186 821,71	393 618,49	1,24	364 956	5,91
6 СТРІПСІВ ОРИГІНАЛЬНИХ	6 320,0000	237 133,97	333 757,43	1,22	364 956	1,73
БОКСМАЙСТЕР ОРИГІНАЛЬНИЙ	6 531,0000	190 232,35	362 066,82	1,18	364 956	1,79
ШЕФ ДЕЛЮКС	8 108,0000	225 641,98	321 450,68	1,17	364 956	2,22
БАКЕТ S	2 653,0000	161 035,61	356 085,49	1,11	364 956	0,73
АЙТВІСТЕР	19 603,0000	239 431,50	237 383,76	1,02	364 956	5,37
СИРНИЙ	59 300,0000	119 168,55	352 171,19	1,01	364 956	16,25
БАЙТС БАРБЕКЮ	5 877,0000	233 418,12	206 399,21	0,94	364 956	1,61
КИСЛО-СОЛОДКИЙ	54 727,0000	110 722,86	328 923,24	0,94	364 956	15
9 СТРІПСІВ ОРИГІНАЛЬНИХ	3 359,0000	185 859,38	242 784,87	0,92	364 956	0,92
БОКСМАЙСТЕР ГОСТРИЙ	4 859,0000	140 120,94	268 661,76	0,88	364 956	1,33
САНДЕРС БАКЕТ NS	5 502,0000	215 001,81	174 497,29	0,84	364 956	1,51
КАПУЧІНО 0,3	13 005,0000	85 530,15	272 224,85	0,77	364 956	3,56
3 СТРІПСІ ОРИГІНАЛЬНІ	7 827,0000	151 522,67	205 748,19	0,77	364 956	2,14
ХОТ ДОГ	12 098,0000	159 462,16	184 146,03	0,74	364 956	3,31
4 НЖКІ	3 453,0000	148 745,16	191 642,14	0,73	364 956	0,95
ПИВО БАД 0,5	8 548,0000	120 205,68	203 534,56	0,69	364 956	2,34
ШЕФ ДЕЛЮКС ГОСТРИЙ	4 715,0000	125 684,05	191 096,37	0,68	364 956	1,29
ТВІСТЕР ТЕМНИЙ	4 215,0000	113 760,89	201 155,86	0,68	364 956	1,15
2 НЖКІ	6 345,0000	142 716,69	164 905,20	0,66	364 956	1,74
ДАБЛШЕФ ОРИГІНАЛЬНИЙ	3 344,0000	142 736,18	157 246,34	0,64	364 956	0,92
ТВІСТЕР ДЕ ЛЮКС ОРИГІНАЛЬНИЙ	3 948,0000	91 736,13	200 707,13	0,63	364 956	1,08
ПИВО ОБОЛОНЬ 0,5 БАНОЧНЕ	10 102,0000	132 461,26	158 981,85	0,62	364 956	2,77
3 КРИЛА	6 598,0000	90 251,38	200 588,29	0,62	364 956	1,81
КАРТОПЛЯ ПО-СЕЛЯНСЬКИ	8 047,0000	70 528,92	219 606,99	0,62	364 956	2,2

Продовження Додатку Ж.3

БАРБЕКЮ	34 968,0000	77 345,44	201 422,60	0,60	364 956	9,58
ДОДАТКОВИЙ СИР	38 363,0000	76 362,58	192 038,34	0,58	364 956	10,51
АМЕРИКАНО 0,3	9 434,0000	40 327,72	221 613,38	0,56	364 956	2,58
6 СТРІПСІВ ГОСТРИХ	2 849,0000	101 881,98	154 396,75	0,55	364 956	0,78
ДАБЛШЕФ ГОСТРИЙ	2 705,0000	111 017,04	132 239,71	0,52	364 956	0,74
ЛОНГЕР ЧІЗ	10 192,0000	124 740,84	117 789,30	0,52	364 956	2,79
ПЕПСІ 0,5 ПЛЯШКА	10 319,0000	91 046,75	125 100,47	0,46	364 956	2,83
БАЙТС	5 355,0000	84 058,01	129 115,30	0,46	364 956	1,47
БОКСМАЙСТЕР ТЕМНИЙ	2 396,0000	80 130,16	129 791,88	0,45	364 956	0,66
9 СТРІПСІВ ГОСТРИХ	1 557,0000	82 084,47	117 190,78	0,43	364 956	0,43
МІРІНДА 0,5 РЕФЛ	8 200,0000	51 321,59	142 080,34	0,41	364 956	2,25
КАРІ	23 678,0000	51 214,06	137 056,89	0,40	364 956	6,49
3 НДЖКИ	2 428,0000	79 650,13	104 576,11	0,39	364 956	0,67
ТВІСТЕР ДЕ ЛЮКС ГОСТРИЙ	2 451,0000	55 871,39	122 567,58	0,38	364 956	0,67
7АП 0,5 РЕФЛ	7 415,0000	46 344,33	129 978,11	0,38	364 956	2,03
ПЕПСІ 0,3	10 894,0000	34 574,37	138 700,12	0,37	364 956	2,99
ЛАТЕ 0,4	4 923,0000	55 674,85	116 236,06	0,37	364 956	1,35
КЕТЧУП	21 307,0000	45 831,01	125 097,11	0,37	364 956	5,84
3 СТРІПСІ ГОСТРИХ	3 656,0000	67 541,82	95 489,54	0,35	364 956	1
МОРОЗИВО РІЖОК	11 229,0000	38 300,39	120 239,57	0,34	364 956	3,08
МОРОЗИВО РІЖОК ГЛАЗУРОВАНЕ	12 158,0000	55 310,75	102 103,45	0,34	364 956	3,33
ЛИМОНАД ШЕФ	4 363,0000	41 798,31	110 649,01	0,33	364 956	1,2
ПЕПСІ 0,5	5 539,0000	25 758,27	124 304,06	0,32	364 956	1,52
ТАРТАР	18 897,0000	37 611,15	112 275,01	0,32	364 956	5,18
МЛКШЕЙК ПОЛУНИЦЯ 0,4	4 054,0000	50 834,80	93 183,23	0,31	364 956	1,11
САЛАТ ЧИКЕН	2 149,0000	57 938,27	85 984,93	0,31	364 956	0,59
ГІРЧИЧНИЙ	15 373,0000	31 709,21	91 331,02	0,26	364 956	4,21
БАКЕТ ДЛЯ ДРУЗІВ	578,0000	45 310,09	76 518,25	0,26	364 956	0,16
Відпрацьований фритюрний жир/масло	8 080,0000	0,03	116 249,97	0,25	364 956	2,21
ЛИМОНАД БАРБАРІС	3 202,0000	27 564,47	84 183,88	0,24	364 956	0,88
МЛКШЕЙК ШОКОЛАД 0,4	3 069,0000	39 424,33	70 754,67	0,24	364 956	0,84
2 СТРІПСІ ОР	5 671,0000	74 961,66	34 207,24	0,23	364 956	1,55
ПИВО CARLING 0,5 БАНОЧНЕ	2 888,0000	42 780,17	66 376,69	0,23	364 956	0,79
1 НДЖКА	4 168,0000	50 854,34	56 586,97	0,23	364 956	1,14
ЧАЙ ЧОРНИЙ 0,3	4 540,0000	15 927,58	87 631,76	0,22	364 956	1,24
МАЙОНЕЗ	12 597,0000	30 512,92	70 380,92	0,22	364 956	3,45
ЛАТЕ 0,2	4 225,0000	27 136,51	72 366,27	0,21	364 956	1,16
ПЕПСІ МАКС 0,5 РЕФЛ	4 084,0000	25 697,18	67 184,94	0,20	364 956	1,12
ДОНАТ ЯБЛУКО-КОРИЦЯ	2 757,0000	33 636,01	58 631,12	0,20	364 956	0,76
ЧАЙ ЗЕЛЕНИЙ 0,3	3 978,0000	13 949,12	76 958,94	0,19	364 956	1,09
КАРТОПЛЯНИК	5 138,0000	18 944,85	66 720,17	0,18	364 956	1,41
КАПУЧІНО 0,4	2 426,0000	18 953,32	65 866,20	0,18	364 956	0,66
ЛІТНЯ ФАНТАЗІЯ ШОКОЛАД	2 714,0000	19 682,30	61 010,81	0,17	364 956	0,74
КАПУЧІНО 0,2	3 183,0000	17 344,05	59 360,67	0,16	364 956	0,87
СТАР БАКЕТ	1 285,0000	32 219,91	43 713,71	0,16	364 956	0,35
ЛІТНЯ ФАНТАЗІЯ КАРАМЕЛЬ	2 515,0000	18 321,94	56 630,10	0,16	364 956	0,69
ЛІТНЯ ФАНТАЗІЯ ПОЛУНИЦЯ	2 367,0000	16 895,14	51 861,02	0,15	364 956	0,65
АМЕРИКАНО 0,2	2 801,0000	10 043,57	57 694,76	0,15	364 956	0,77
САЛАТ ВЕДЖИ	1 144,0000	30 367,05	36 287,20	0,14	364 956	0,31
ЕСПРЕСО	3 796,0000	12 731,87	51 767,91	0,14	364 956	1,04
2 СТРІПСІ NS	3 171,0000	40 088,19	23 039,81	0,14	364 956	0,87
СНЕК БОКС ОРИГІНАЛЬНИЙ	1 445,0000	25 599,32	35 894,12	0,13	364 956	0,4
ЯБЛУЧНИЙ ТАРТ	1 531,0000	24 224,83	35 135,46	0,13	364 956	0,42
ПЕПСІ 0,75	1 802,0000	13 575,53	39 412,48	0,11	364 956	0,49
2 КРИЛА	2 170,0000	21 017,62	30 175,28	0,11	364 956	0,59
ВАФЛЯ З КАРАМЕЛЮ І МОРОЗИВОМ	1 075,0000	19 481,78	27 638,29	0,10	364 956	0,29

Продовження Додатку Ж.3

ВАФЛЯ З ШОКОЛАДОМ І МОРОЗИВОМ	1 050,0000	18 983,00	27 332,25	0,10	364 956	0,29
МІН ВОДА НЕГАЗОВАНА 0,5	1 655,0000	6 887,73	38 627,62	0,10	364 956	0,45
ПИВО БЛЕ 0,5	1 368,0000	8 651,10	32 142,23	0,09	364 956	0,37
ВАФЛЯ З ПОЛУНИЦЕЮ І МОРОЗИВОМ	898,0000	16 152,89	23 715,38	0,09	364 956	0,25
ШЕФ-ДЖУНІОР ОРИГІНАЛЬНИЙ	1 029,0000	22 129,19	16 329,91	0,08	364 956	0,28
МІЛКШЕЙК ПОЛУНИЦЯ 0,3	1 271,0000	12 901,58	25 407,35	0,08	364 956	0,35
МАФІН ШОКОЛАД	1 599,0000	9 783,42	26 267,88	0,08	364 956	0,44
СІК САНДОРА АПЕЛЬСИНОВИЙ 0,25	2 262,0000	14 798,04	20 607,07	0,08	364 956	0,62
ЧАЙ ОБЛІПХА	997,0000	15 281,56	19 428,68	0,07	364 956	0,27
ЛІПТОН 0,5	1 176,0000	8 061,27	26 516,99	0,07	364 956	0,32
ЛІПНЯ ФАНТАЗІЯ ТІРАМІСУ	1 080,0000	7 816,89	24 401,53	0,07	364 956	0,3
СІК САНДОРА ЯБЛУЧНИЙ 0,25	2 000,0000	13 070,74	18 042,85	0,07	364 956	0,55
МАФІН СМОРОДИНА	1 278,0000	8 011,04	20 782,05	0,06	364 956	0,35
СНЕК БОКС ГОСТРИЙ	666,0000	11 448,89	17 327,72	0,06	364 956	0,18
МІЛКШЕЙК ШОКОЛАД 0,3	926,0000	9 313,53	18 507,78	0,06	364 956	0,25
МІРІНДА 0,5 ПЛЯШКА	1 296,0000	11 366,53	14 874,47	0,06	364 956	0,36
ДОДАТКОВИЙ БЕКОН	3 576,0000	11 486,61	13 507,28	0,05	364 956	0,98
ШОКОЛАДНИЙ ФОНДАН З МОРОЗИВОМ	706,0000	12 529,71	11 814,99	0,05	364 956	0,19
МАФІН ТОФФІ	633,0000	12 471,67	11 690,07	0,05	364 956	0,17
І СТІПС OR	4 409,0000	32 142,45	-8 542,44	0,05	364 956	1,21
ПИРІЖОК ПОЛУНИЦЯ-КРЕМ ЧІЗ	939,0000	8 992,82	13 296,48	0,05	364 956	0,26
7АП 0,5 ПЛЯШКА	1 072,0000	9 433,98	12 282,81	0,05	364 956	0,29
ПЕПСІ 0,4	872,0000	3 696,10	17 939,48	0,05	364 956	0,24
ПЕПСІ БЛЕК 0,5 ПЛЯШКА	928,0000	8 110,57	12 673,97	0,04	364 956	0,25
ЧАЙ СМОРОДИНА	584,0000	7 576,94	12 859,64	0,04	364 956	0,16
ПЕПСІ МАКС 0,3	1 167,0000	3 683,22	16 398,56	0,04	364 956	0,32
ШЕФ-ДЖУНІОР ГОСТРИЙ	527,0000	10 414,12	9 051,70	0,04	364 956	0,14
ШОКОЛАДНИЙ ФОНДАН	526,0000	8 569,09	9 771,02	0,04	364 956	0,14
МІРІНДА 0,3	1 094,0000	3 479,92	14 296,13	0,04	364 956	0,3
ПИВО Б/А 0,5 БАНОЧНЕ	567,0000	7 455,91	9 856,64	0,04	364 956	0,16
7АП 0,3	1 087,0000	3 387,18	13 219,46	0,04	364 956	0,3
ЛІПТОН 0,3	815,0000	3 581,01	12 206,97	0,03	364 956	0,22
Макулатура	10 152,1000	0,05	15 679,15	0,03	364 956	2,78
ВАФЛЯ З ТІРАМІСУ І МОРОЗИВОМ	338,0000	6 109,24	8 602,80	0,03	364 956	0,09
МІРІНДА 0,5	535,0000	2 459,53	12 069,19	0,03	364 956	0,15
7АП 0,5	521,0000	2 424,90	11 746,11	0,03	364 956	0,14
ДОДАТКОВИЙ СІР	2 019,0000	3 915,68	10 217,32	0,03	364 956	0,55
ПЕПСІ БАНКА 0,33	540,0000	3 809,32	8 472,92	0,03	364 956	0,15
ВЕДЖИ ТВІСТЕР	214,0000	3 501,24	8 301,09	0,03	364 956	0,06
МІН ВОДА ГАЗОВАНА 0,5	408,0000	2 786,55	8 444,45	0,02	364 956	0,11
ЛІПТОН 0,4	510,0000	2 975,85	7 212,75	0,02	364 956	0,14
ТОПІНГ КАРАМЕЛЬ	2 025,0000	3 637,45	6 476,07	0,02	364 956	0,55
ПЕПСІ МАКС 0,5	354,0000	1 630,45	7 943,55	0,02	364 956	0,1
І СТІПС HS	1 495,0000	10 460,31	-1 644,31	0,02	364 956	0,41
ХОЛОДНИЙ ЧАЙ ЛИМОН	309,0000	2 688,01	6 050,01	0,02	364 956	0,08
ХОЛОДНИЙ ЧАЙ ПЕРСИК	274,0000	2 382,70	5 459,30	0,02	364 956	0,08
БУДИНОЧКИ	1 053,0000	246,64	7 124,36	0,02	364 956	0,29
МІРІНДА 0,75	204,0000	1 526,41	4 466,59	0,01	364 956	0,06
ЛАТЕ 0,3 ГОРІХ	175,0000	2 414,46	3 535,54	0,01	364 956	0,05
ПЕПСІ МАКС 0,75	183,0000	1 366,13	4 048,87	0,01	364 956	0,05
БЕЛЬГІЙСЬКА ВАФЛЯ	154,0000	2 261,71	3 128,29	0,01	364 956	0,04
7АП 0,75	166,0000	1 242,05	3 625,95	0,01	364 956	0,05
ТОПІНГ ШОКОЛАД	893,0000	1 567,10	2 897,90	0,01	364 956	0,24
ДОНАТ ПОЛУНИЧНИЙ	131,0000	1 831,38	2 098,17	0,01	364 956	0,04