

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КАФЕ «UNDERGROUND»,
М. КИЇВ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

Студента 2 курсу, 2 м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Пасеки Марини
Василіни

підпис
студента

Василівна Пасека Марина Василівна
Науковий керівник
д.е.н., проф.

Босовська Мирослава
Веліксівна

підпис
керівника

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

Ведмідь Надія
Іванівна

підпис
гаранта

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ — ” _____ 2017 р.

Завдання

на випускову кваліфікаційну роботу студентіві

Пасеці Марині Василівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Диверсифікація діяльності кафе «Undeground», м. Київ». Затверджена наказом ректора від “18” грудня 2017 р. № 4328
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 1 листопада 2018 р.
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних і методологічних засад, розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій з формування та реалізації стратегії розвитку суб’єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу

Об’єкт дослідження – процес розвитку суб’єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу

Предмет дослідження– теоретичні, методичні та практичні засади розвитку суб’єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Класифікація форм та видів франчайзингових відносин; Основні функції франчайзингової системи; Основні показники фінансово-господарської діяльності кафе «Undeground», м. Київ у динаміці за 2015-2017 р; Оцінка впливу чинників мікрооточення на діяльність кафе «Undeground», м. Київ; Оцінка впливу чинників макрооточення на діяльність кафе «Undeground», м. Київ; Модель формування франчайзингової системи кафе «Undeground», м. Київ; Стратегія розвитку ресторанної мережі на умовах франчайзингу на 2017-2021 рр.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1. Сутність франчайзингових відносин та їх місце в економічних процесах

1.2. Характеристика взаємовідносин суб'єктів у франчайзинговій системі

1.3. Класифікація форм і видів франчайзингових відносин, їх вплив на стратегічний розвиток підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УПРАВЛІННІ КАФЕ «UNDERGROUND», М. КИЇВ

2.1. Характеристика внутрішнього середовища підприємства

2.2. Оцінка зовнішніх передумов розвитку франчайзингових відносин підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «UNDERGROUND», М. КИЇВ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

3.1. Забезпечення організаційних передумов створення франчайзингової системи кафе

3.2. Розроблення методичних підходів до визначення вартості франчайзингу

3.3. Обґрунтування доцільності укладання франчайзингової угоди з кафе

3.4. Розроблення методики оцінки економічної ефективності формування франчайзингової системи

3.5. Оцінка економічної ефективності формування франчайзингової системи кафе

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018р.	до 18.05.2018р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Керівник роботи

Босовська М.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання

Пасека М.В.

студент-дипломник

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Пасека Марина Василівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методичні та практичні основи формування та реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзигу; розглянуто сутність франчайзингових відносин та їх місце в економічних процесах; здійснено характеристику взаємовідносин у франчайзинговій системі; проведено класифікацію форм франчайзингових відносин, визначено їх вплив на стратегію розвитку підприємства. Здійснено оцінку передумов формування франчайзингових систем як стратегії розвитку кафе «Underground», м. Київ; здійснено стратегічну оцінку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на розвиток ресторану. На основі отриманих результатів економічно обгрунтовано реалізацію стратегії розвитку базового підприємства у напрямі формування франчайзингової системи. Обгрунтовано організаційне забезпечення франчайзингу, розроблено методичні підходи до визначення його вартості, визначено доцільність укладання франчайзингової угоди з рестораном " Underground", запропоновано методики оцінки економічної ефективності формування франчайзингової системи та здійснено її апробацію.

Випускна кваліфікаційна робота є звершеною наукою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М.В.
(підпис, дата)

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Пасеки Марини Василівни

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

“ _____ ” 2018 р.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ	
1.1. Сутність франчайзингових відносин та їх місце в економічних процесах.....	12
1.2. Характеристика взаємовідносин суб'єктів у франчайзинговій системі.....	19
1.3. Класифікація форм і видів франчайзингових відносин, їх вплив на стратегічний розвиток підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УПРАВЛІННІ КАФЕ «UNDERGROUND», М. КИЇВ	
2.1. Характеристика внутрішнього середовища підприємства.....	44
2.2. Оцінка зовнішніх передумов розвитку франчайзингових відносин підприємства.....	60
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «UNDERGROUND», М. КИЇВ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ	
3.1. Забезпечення організаційних передумов створення франчайзингової системи ресторану.....	75
3.2. Розроблення методичних підходів до визначення вартості франчайзингу.....	82
3.3. Обґрунтування доцільності укладання франчайзингової угоди з рестораном.....	86
3.4. Розроблення методики оцінки економічної ефективності формування франчайзингової системи.....	92
3.5. Оцінка економічної ефективності формування франчайзингової системи ресторану.....	102
Висновки до розділу 3.....	106
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні підприємці всього світу знають франчайзинг як один з безпечних, ефективних та найменш ризикових способів ведення бізнесу, що дає їм змогу діяти самостійно і бути захищеними та конкурентоспроможними в економічному середовищі. Франчайзинг дозволяє економічним суб'єктам ефективно розширюватися, не здійснюючи великих витрат на створення і підтримку іміджу, на управління, допомагає перетворити свою існуючу компанію на ефективно працюючий, сильний бізнес, в якому зайняті віддані справі люди.

Модель франчайзингу є надзвичайно важливою для малого бізнесу, а також містить значний потенціал співробітництва невеликих господарських структур із великими фірмами, транснаціональними корпораціями (ТНК), провідними економічними суб'єктами – власниками відомих торгових марок та комерційних (фірмових) найменувань.

За даними експертів Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ) у США товарообіг на умовах франчайзингу становить понад третину всієї роздрібною торгівлі. Згідно офіційних повідомлень франшиза використовується вже більш як у 80 країнах світу. Популярність франчайзингу пояснюється перш за все ефективністю і високою стійкістю бізнесу новостворених підприємств. Так, у США після п'яти років діяльності на ринку виживають 23% приватних підприємств, а після десяти років їх залишається лише 18%, тоді як серед підприємств, що працюють за системою франчайзингу, через п'ять років розпадаються лише 8 підприємств зі 100, а через десять років – 10 зі 100 [71].

Починаючи з 90-х років ХХ ст. дедалі активнішою учасницею угод типу франчайзингу стає Україна. У нашій країні можливості розвитку цієї форми міжнародного співробітництва відкрилися саме у зв'язку з лібералізацією соціально-економічного життя взагалі та сфери взаємодії із закордонними партнерами зокрема.

Франчайзинг дає надходження до бюджету, сприяє використанню інновацій, технологій, залученню іноземних інвестицій в національну економіку, збільшує кількість робочих місць і відповідно зменшує рівень безробіття і врешті-решт робить свій внесок у ВВП. Тому організаційно-економічні проблеми розвитку франчайзингу і визначення його місця в інноваційному розвитку країни є досить актуальними і потребують проведення подальшого дослідження.

Ступінь розроблення проблеми. Слід зазначити, що в літературі розглядаються різні теоретичні та практичні аспекти франчайзингу. Зокрема, аналізується сутність франчайзингу, історія його розвитку, переваги використання франчайзингу в економічних відносинах суб'єктів бізнесу, надається обґрунтування фінансової доцільності франчайзингу, аналізується світовий досвід використання франчайзингу тощо. Так, зокрема, можна відзначити роботи таких авторів, як М. Вудроу, Ж. Дельтей, Г. Клікет, А. Майлер, Р. Мартін, Я. Мюррей, М. Мендельсон, Дж. Стенворт, Б. Сміт, Л. Сімс, С. Силинг, С. Спінеллі, Р. Розенберг, І. Рикова, Д. Уіндспергер. Серед українських дослідників різних аспектів франчайзингових відносин можна назвати таких авторів, як Г. Андрощук, М. Бедринець, М. Босовська, Т. Ковальчук, О. Корольчук, В. Ляшенко, С. Мельниченко, Я. Сидоров, Т. Ткаченко, А. Цират та інших. Проблемам інтелектуальної власності, інвестиційним, фінансовим, інституційним та іншим складовим діяльності підприємницьких організацій присвячені наукові праці З. Варналія, В.Базилевича, В. Гесця, А. Гриценка, О. Зозульова, В. Осецького, А. Пересади, В. Сизоненка, А. Чухна та ряду інших українських економістів. Ці та інші дослідження сприяють поглибленню наукових уявлень щодо ряду важливих аспектів підприємництва.

Разом з тим, треба визнати, що для української наукової думки поки що не є характерним включення проблем франчайзингових відносин до числа пріоритетних напрямків досліджень. Тобто ми можемо констатувати брак системного підходу до проблеми франчайзингу, недостатню концентрацію уваги на його глибинних факторах та суперечностях. Це формує потребу в

подальшому поглибленні наукових досліджень проблем франчайзингових підприємницьких відносин.

Актуальність вищезгаданих проблем в умовах сучасної української економіки, їх недостатнє розв'язання та необхідність подальшого поглиблення теоретичного обґрунтування та пошуку практичних механізмів реалізації обумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, межі дослідження, постановку відповідних наукових завдань та їх вирішення в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з формування та реалізації стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу.

Досягнення мети дослідження здійснюється через вирішення наступних наукових завдань:

- визначено сутність та зміст франчайзингових відносин між суб'єктами підприємницької діяльності, їх місце в ресторанному бізнесі;
- визначено причини, економічні інтереси, які знаходяться в основі формування франчайзингових відносин, їх використання для стратегічного розвитку підприємств;
- виділено основні етапи процесу еволюції франчайзингових відносин, форми їх розвитку в сучасній економічній системі;
- визначено особливості економічного та організаційного розвитку кафе «Underground», м. Київ
- досліджено внутрішні фактори, які обумовлюють виникнення франчайзингових відносин у досліджуваному підприємстві;
- виявлено специфіку впливу чинників зовнішнього середовища на розвиток франчайзингових відносин підприємства;
- сформовано стратегію розвитку досліджуваного ресторану на умовах франчайзингу;
- обґрунтовано програму заходів інтеграційного стратегічного розвитку підприємства на умовах франчайзингу;

- здійснено економічне обґрунтування та оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження процес стратегічного розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади стратегічного розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що випускна кваліфікаційна робота є комплексним дослідженням у сфері ресторанного господарства, в якому запропоновано методологічні підходи щодо формування стратегії інтеграційного зростання на основі врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Елементами наукової новизни є:

- удосконалено наукове обґрунтування способів класифікації форм франчайзингових відносин шляхом системного виділення таких ознак, як сфера підприємницької діяльності, статус у франчайзинговій системі, глибина партнерських відносин, особливості фінансових відносин. Визначено, що модифікація форм франчайзингових відносин відбувається під впливом таких основних факторів як прагнення до розвитку підприємницької організації, пошук шляхів вирішення суб'єктних суперечностей, специфіка конкурентної ситуації. Удосконалено класифікацію функцій франчайзингової системи на основі таких класифікаційних ознак, як концептуальні, ринкові, суб'єктно-фінансові, суб'єктно-організаційні;

- дістало подальшого розвитку структуризація організаційно-економічного механізму формування інтеграційного франчайзингового об'єднання підприємств, що включає сукупність форм, методів та інструментів, за допомогою яких відбувається узгодження інтересів учасників об'єднання з використанням ефектів масштабу, доповнення, синергії, що забезпечує отримання соціальної та економічної ефективності діяльності учасників.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці основних напрямків і конкретних рекомендацій з удосконалення стратегії інтеграційного зростання підприємств ресторанного господарства в цілому та кафе «Underground» м. Київ.

До результатів, що мають найбільше практичне значення, належать пропозиції щодо:

- оцінювання організаційних та економічних передумов формування інтеграційної стратегії, що дає змогу характеризувати рівень відносин між підприємством і його партнерами;
- розроблення програми реалізації інтеграційної стратегії на основі франчайзингу.

Методи дослідження. Під час наукового дослідження були використані методи системного аналізу та узагальнення – при визначенні структури франчайзингових відносин, переваг та ризиків франчайзингового способу розвитку підприємницької організації; наукової абстракції – при дослідженні сутності франчайзингових відносин; функціональний підхід – при визначенні факторів, що визначають інтерес до франчайзингових відносин, їх специфіку; методи горизонтального, вертикального аналізу (для оцінки ефективності фінансово-економічної діяльності досліджуваного ресторану), аналізу відносних показників (для оцінки економічних передумов формування інтеграційної стратегії на основі франчайзингу), графічні методи (для відображення аналітичних даних, структурування інформації).

Інформаційною основою дослідження роботи є законодавчо-нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, різноманітні навчальні посібники, підручники, монографії з питань корпоративного управління, стратегічного управління, менеджменту підприємств, маркетингу як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, а також статті з періодичних видань, інформація про діяльність кафе «Underground», м. Київ.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи викладені у науковій статті, яку опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ (Додаток А.).

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до її завдань і складається з трьох розділів: теоретико-методологічного, дослідницького та рекомендаційного, вступу, висновків, переліку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1. Сутність франчайзингових відносин та їх місце в економічних процесах

Термін «франчайзинг» походить від англійського “franchising”, що означає «право, привілей» [68, с. 26]. У французькій мові існує термін “franchise”, - в значенні «пільга, привілей»; від нього, напевно, походить термін «франшиза». Окремі фахівці вважають зазначені терміни рівнозначними: на їх думку, різниця в найменуваннях зумовлена особливостями транскрипцій термінів при перекладі [62]. На нашу думку, такий висновок є суперечливим, оскільки практика використання франчайзингу свідчить, що зазначені терміни є, все ж таки, не двома різними варіаціями одного й того ж поняття, а двома дефініціями, що відображують різні, хоча й пов'язані, явища. Термін «франчайзинг» визначає саме економічну мікросистему, в той час як термін «франшиза» є визначенням такого важливого елемента франчайзингової системи, як набір прав та інших можливостей, які франчайзер надає франчайзі. Тобто ці поняття треба співвідносити як ціле та частину.

Цікавим видається ще одне трактування етимології поняття «франчайзинг»: у ньому цей термін пов'язується із французьким словом “franchir”, яке має значення «звільняти». У сучасному економічному житті дану етимологію, на нашу думку, можна трактувати в контексті звільнення економічних суб'єктів системи франчайзингу від певних обов'язків (функцій): так, при організації та розвитку підприємницької мережі франчайзер звільняється від необхідності вносити значні фінансові ресурси для розвитку свого бізнесу, франчайзі, в свою чергу, має можливість «звільнити себе» від функцій комунікаційного та технологічного забезпечення підприємницької діяльності.

Ряд дослідників вважає, що історію франчайзингу потрібно вести, починаючи з Середньовіччя. Так, в Оксфордському словнику англійської мови зазначено, що “franchising” – це «всі права та свободи єпископатів, надані королівською короною в 1559 році», а “franchises” – «ярмарки, ринки та інші місця, що їх відведено для торгівлі» [36, с. 15]. Можна припустити, що даний термін, дійсно, з’явився в епоху Середньовіччя. Але важко визнати, що в ті часи він використовувався в тому ж значенні, яке отримав у сучасних умовах.

На сучасному етапі розвитку франчайзингових відносин у літературі можна виявити різні підходи до визначення даного терміну (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів до розуміння змісту поняття «франчайзинг»

Автор	Визначення франчайзингу
Всесвітня організація інтелектуальної власності	франчайзинг визначається як форма відносин між незалежними компаніями та/або фізичними особами, в межах якої одна сторона (франчайзер), що володіє розробленою системою ведення бізнесу, відомою торговельною маркою, фірмовим стилем, ноу-хау, торговельними або виробничими секретами, знанням, досвідом, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) її використовувати на обговорених умовах [81]
Асоціація франчайзингу	франчайзинг як систему, що «складається з двох рівнів: франчайзера, що ліцензує та продає свою торговельну марку, ноу-хау та виробничу систему, та франчайзі, що сплачує франчайзеру початковий внесок та сервісну плату за отримання права на бізнес» [80].
Tania Voon	«франчайзинг – спосіб організації бізнесу, за яким компанія-власник (франчайзер) передає незалежному бізнесмену (франчайзі) право на продаж товарів та послуг даної компанії в обмін на зобов’язання франчайзі їх продавати на певних умовах» [86, с. 69].
І. Рикова	франчайзинг - це вид клонування, точна реплікація перевіреної та випробуваної бізнес-системи, що містить у собі певний формат відносин, комплекс прав та обов’язків [70, с. 16].
Vincenzo Sinisi	франчайзинг бізнес-система, що сама по собі є гарантією подальшого успішного розвитку підприємницької діяльності, адже позитивний ефект від об’єднання зусиль різних підприємств полягає не тільки у зведенні до мінімуму можливих підприємницьких ризиків, а й у придбанні додаткового досвіду підприємцями [90, с. 14].
Скот А. Шейн	«певна ділова стратегія для завоювання та утримання кола споживачів, а також створення іміджу» [72]
А. Цирай	ефективна форма об’єднання зусиль сторін та розвитку ділових зв’язків, у процесі створення яких можна реалізувати досвід, знання, навички, ділову репутацію та інші досягнення сторін, одна з яких є власником перелічених факторів, а інша бажає приєднатися до процесу реалізації даного потенціалу шляхом додання власних зусиль [81]
І Сорокіна	система економічних відносин між незалежними суб’єктами підприємницької діяльності, яка передбачає договірне делегування

	прав інтелектуальної власності, надання інтелектуальних ресурсів бізнесу, а також стали спеціалізацію та кооперацію для розвитку підприємницьких організацій [73]
--	---

У цілому, аналіз літератури показує існування різних підходів до визначення франчайзингу. На наш погляд, доцільно розглядати франчайзинг у таких його аспектах:

- *франчайзинг як певна управлінська стратегія формування та розвитку підприємницької організації.* Франчайзинг у таких випадках визначається як «певна ділова стратегія для завоювання та утримання кола споживачів, а також створення іміджу» [86]. На нашу думку, такий управлінський підхід має свій сенс, тому що, дійсно, формування франчайзингової мікросистеми відносин може бути важливим стратегічним напрямком розвитку підприємницької організації;

- *франчайзинг як спосіб доведення товарів та послуг до споживачів.* За такого підходу (наприклад, [36, с. 29]) увага акцентується на збутових процесах. Їх інтенсифікація за рахунок франчайзингу дозволяє краще просувати товари (послуги) від виробника до кінцевого споживача. Так, в одному з американських досліджень, франчайзингова система представлена як основний елемент системи розподілу товарів та послуг. Франчайзингу відведена роль певного засобу організації комерційної діяльності та забезпечення потоку доходів завдяки відкриттю нових торговельних підприємств [46, с. 561] ;

- *франчайзинг як система оптимального розподілу доходів та витрат* для забезпечення максимізації прибутку та мінімізації ризиків. Так, Я.Мюррей вважає Таким чином, вважається, що завдяки організації та розвитку франчайзингової системи можна оптимізувати розподіл зусиль з метою максимізації прибутку та мінімізації можливих збитків;

- *франчайзинг як форма відносин між економічними суб'єктами, об'єднання ресурсів та зусиль для розвитку бізнесу.* Так, Ж.-Ж. Ламбен розглядає франчайзинг як «форму кооперації між двома різними підприємствами» [56, с. 358]. Франчайзинг визначається як ефективна форма об'єднання зусиль сторін та розвитку ділових зв'язків, у процесі створення яких можна реалізувати досвід, знання, навички, ділову репутацію та інші

досягнення сторін, одна з яких є власником перелічених факторів, а інша бажає приєднатися до процесу реалізації даного потенціалу шляхом додання власних зусиль [81].

Слід також відзначити, що деякі дослідники під час обґрунтування поняття «франчайзинг» значну увагу приділяють визначенню терміна «франшиза». Цей елемент, дійсно, є ключовим у системі франчайзингових відносин. Так, Британська асоціація франчайзингу визначає франшизу як контрактну ліцензію, що надається однією особою (франчайзером) іншій особі (франчайзі), та яка, в свою чергу:

- надає дозвіл та зобов'язує франчайзі протягом зазначеного періоду вести бізнес із використанням торгівельної марки франчайзера;
- надає право франчайзеру здійснювати контроль за якістю ведення бізнесу, що є предметом франчайзингового договору;
- зобов'язує франчайзера надавати франчайзі відповідну допомогу у веденні бізнесу;
- зобов'язує франчайзі регулярно виплачувати франчайзеру певні грошові суми або продавати товари;
- не створює відносини корпоративного або холдингового характеру [68, с. 36].

Що стосується визначення тих суб'єктів, які формують франчайзингові відносини, то франчайзера пропонується розглядати, як «підприємство, яке володіє широко відомою торгівельною маркою та має високий імідж на споживчому ринку, та видає на певний строк та на певних умовах франшизу іншому підприємству на компенсаційній основі» [90]. На нашу думку, таке визначення є дещо спрощеним відображенням ролі франчайзера. Так, зокрема, поза увагою залишаються такі важливі характеристики франчайзера, як володіння інтелектуальною власністю, об'єктами якої є наявність специфічного ноу-хау, перевірених технологій.

Франчайзі, в свою чергу, визначається як самостійний підприємець або підприємство, яке купує у великого підприємства на певний строк та на певних умовах виключне право на ведення комерційної діяльності з використанням

його торгівельної марки та технологій [84, 190]. У цьому випадку важко погодитися з тим, що франчайзер обов'язково повинен бути «великим підприємством». До того ж, достатньо складним є й само по собі віднесення того чи іншого підприємства до певної групи за ознакою розміру. На нашу думку, франчайзі може бути визначений як суб'єкт підприємницької діяльності, який формує попит на отримання франчайзингових послуг та після їх придбання вступає у певні відносини з компанією-франчайзером.

Отже, підприємницька організація (фірма) є формою існування економічної організації. Перехід до франчайзингових відносин впливає на стан та умови діяльності підприємницької організації. З одного боку, франчайзинг можна вважати інструментом розвитку фірми, з іншого, франчайзинг є певною структурою відносин між різними незалежними підприємцями. Франчайзинг можна розглядати в цілому як багатогранне явище, що відображає різні аспекти діяльності підприємницької організації:

- *організаційний*, як форма організації та побудови відносин у межах підприємницької мережі;
- *ринковий*, як форма особливого впливу на споживачів, як спосіб забезпечення ринкової конкурентоспроможності;
- *виробничий*, який визначає систему виробничої діяльності, розмір компанії, доцільність та можливості розширення пропозиції продукції шляхом включення можливостей підприємницької мережі;
- *витратний*, що визначає розподіл витрат (і доходів) у підприємницькій мережі.

У цілому, на нашу думку, *франчайзинг* в економіко-теоретичному значенні може бути визначений, як система економічних відносин між незалежними суб'єктами підприємницької діяльності, яка передбачає договірне делегування прав інтелектуальної власності, надання інтелектуальних ресурсів бізнесу, а також сталу спеціалізацію та кооперацію зусиль цих суб'єктів з метою забезпечення ринкової конкурентоспроможності та розвитку підприємницьких організацій. Франчайзингова система, дійсно, виступає як своєрідна форма поділу праці, спеціалізації суб'єктів підприємницької

діяльності та їх кооперації з метою досягнення розвитку підприємницьких організацій, більш високого рівня їх конкурентоспроможності.

Франчайзингова система орієнтована на прискорення становлення та розвитку підприємницької діяльності. Прагнення підприємницької організації до розвитку витікає з економічних інтересів її засновників. З точки зору доходів власників, розвиток підприємницької організації має відбуватися за такими основними напрямками: зростання прибутку, що отримує організація; зростання рівня її капіталізації, тобто ринкової вартості компанії. Щодо ринкового становища компанії, то воно має оцінюватися, насамперед, за показниками обсягів збуту продукції та ринкової частки компанії. Їх зростання може розглядатися як свідчення підвищення рівня її ринкової конкурентоспроможності. Розвиток підприємницької організації також можна оцінювати й за іншими критеріями, як, наприклад, рівень матеріально-технічної бази компанії, досвід власників і менеджерів, рівень інноваційності продукції тощо. Крім того, можна оцінювати діяльність підприємницької організації й з точки зору суспільних інтересів. Але з позицій ключових інтересів власників підприємницької організації доходи та капіталізація є основними критеріями оцінки стану її розвитку.

Отже, *основними елементами франчайзингової системи є* (рис. 1.1): суб'єкти (франчайзер, франчайзі, споживач); основний предмет відносин - сукупність прав і ресурсів, що надаються; фінансові виплати; форми поточної оперативної взаємодії; інституційне забезпечення відносин (договір). Крім того, потрібно звернути увагу й на те, що система містить і відображення питань перспектив: з одного боку, це уявлення суб'єктів щодо того, наскільки перспективною вони її вважають для себе, наскільки стійким може бути інтерес до її збереження. Це є реальний психолого-економічний момент відносин, який реалізується в понятті «економічні очікування». Система також може фактично сформуватися не як однорівнева, а як двох- чи багаторівнева. Такі відносини ми позначили на рис. 1.1 як субфранчайзингові відносини. Важливо також аналізувати зміни у відносинах у системі при її розвитку в напрямі багаторівневої. Споживач виступає тим суб'єктом, який у кінцевому рахунку

оцінює ринкову ефективність франчайзингової системи. Саме на споживача, перш за все, орієнтується підприємницька організація. Франчайзинг є одним з інструментів поширення сприятливого ставлення споживачів до діяльності певних підприємницьких організацій.

Дослідження франчайзингового способу розвитку підприємницької організації, можливостей франчайзингової мікросистеми має високу ступінь актуальності й у практичному плані, особливо дана модель відносин характерна для суб'єктів господарювання в ресторанному господарстві.

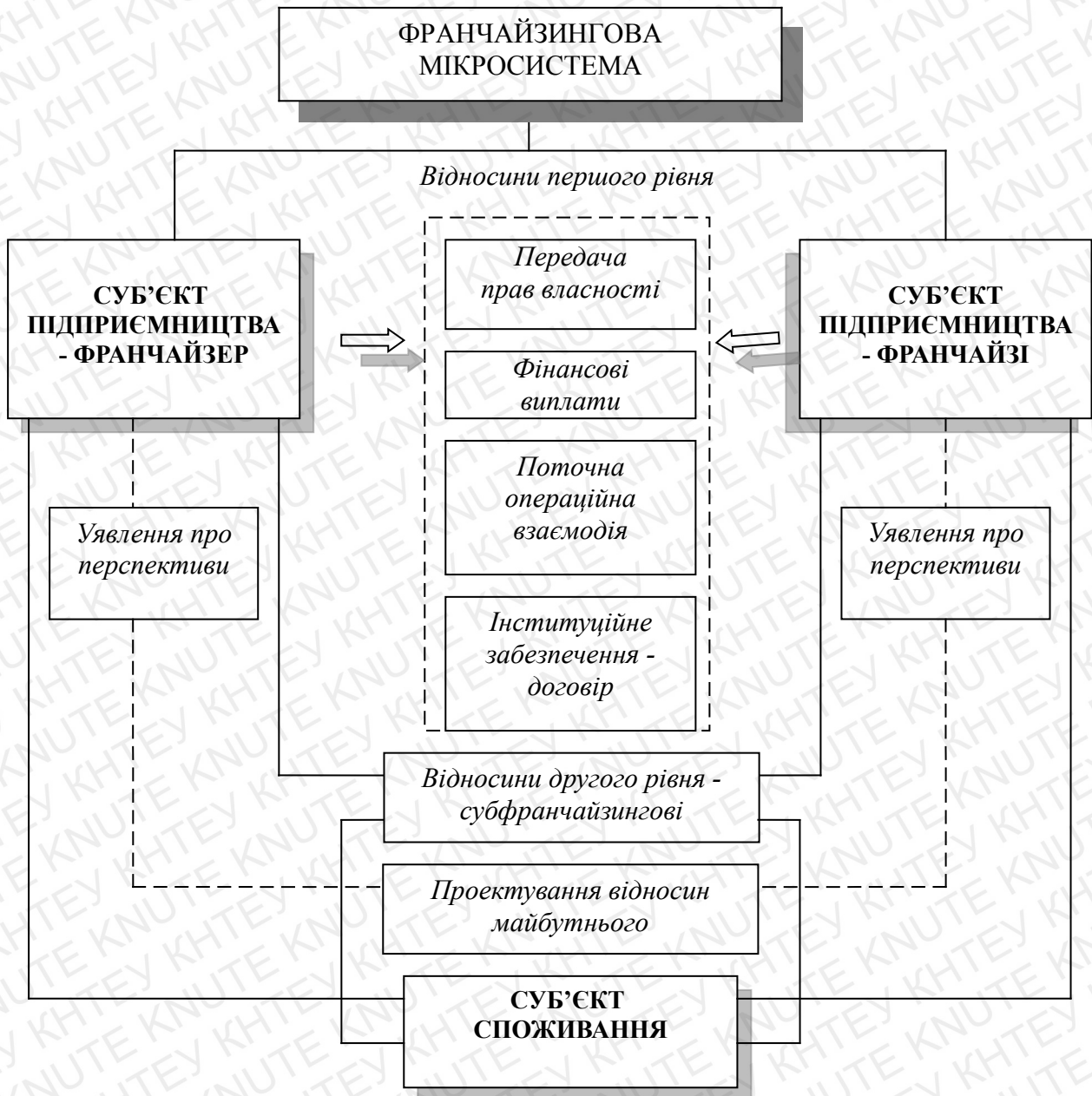


Рис. 1.1. Структурні елементи франчайзингової системи

Так, достатньо відомо, що нездатність витримувати конкуренцію – основний фактор припинення діяльності підприємницьких організацій. За даними Міжнародної організації франчайзингу, частка франчайзингових компаній у загальній кількості банкрутств підприємств у світі - менше 10% .

1.2. Характеристика взаємовідносин суб'єктів у франчайзинговій системі

Франчайзингові відносини суб'єктів підприємницької діяльності можна представити як певну систему. Виходячи з цього, доцільно проаналізувати основні складові цієї системи, закономірності становлення та розвитку відносин суб'єктів підприємницької діяльності в межах франчайзингової форми інтеграції їх зусиль.

Кожна із складових системи франчайзингових відносин є відображенням ряду чинників, а саме: економічних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності; стану зовнішнього середовища підприємницької організації (зокрема, особливостей його конкурентної структури, ринкової поведінки споживачів, державного регулювання, ролі зовнішніх чинників); самооцінки суб'єктами підприємницької діяльності свого поточного та перспективного потенціалу ринкової конкурентоспроможності. Всі фактори є динамічними, вони змінюються в часі, й тому, не дивлячись на те, що сталість франчайзингових відносин є однією з умов функціонування цієї системи, франчайзингова система повинна мати внутрішні адаптаційні ресурси до динаміки середовища, до здатності забезпечувати відповідні внутрішні зміни.

На загальному рівні можна визнати, що через франчайзинг відбувається поширення того, що вже створено в підприємницькому середовищі. Франчайзинг сам по собі не створює інноваційні імпульси, нові мотиви інноваційної діяльності. Через франчайзинг відбувається поширення, наприклад, комунікаційної та операційної бізнес-ідентичності. Але це не означає абсолютну статичність відносин суб'єктів франчайзингу. Фактор часу змінює не тільки середовище підприємницької діяльності, але й свідомість, сприйняття франчайзингових відносин самими їх суб'єктами. Тому важливо

виходити з того, що структура франчайзингових відносин є поєднанням статичних та динамічних елементів, її можна віднести до повільно-еволюційних систем.

Динамічний компонент франчайзингової системи є, в цілому, відображенням її сутнісної характеристики – як процесу постійного співробітництва суб'єктів підприємницької діяльності. Компанія-франчайзер і компанія-франчайзі здійснюють не тільки обмін цінностями, але й встановлюють постійне підприємницьке співробітництво. Тобто франчайзингові відносини фактично охоплюють весь спектр основних економічних відносин – виробництва, обміну, розподілу. Середовище підприємницької діяльності є динамічним, й саме воно вносить динамічні імпульси у франчайзингові відносини. Але, крім того, в процесі франчайзингового співробітництва відбуваються зміни й у внутрішньому середовищі суб'єктів. Так, наприклад, набутий досвід стає важливим новим внутрішнім фактором діяльності франчайзі. Досвід змінює самооцінку, змінює ставлення до діяльності, ролі франчайзера, й перетворюється на фактор, який впливає на зміни, на динаміку відносин.

Нами виділені *основні складові*, характерні для будь-якої системи франчайзингових відносин (рис. 1.2):

Відносини власності реалізуються насамперед через такі об'єкти, як торговельна марка та технології.

Інтелектуальна власність, її об'єкти, можливості та умови їх використання – основний елемент, який фокусує франчайзингову бізнес-ідею. Економічний сенс інтересу до отримання (з однієї сторони) та надання такого права (з іншої сторони) – доход. Останній пов'язаний з наявністю у торговітельної марки таких характеристик, які б забезпечили суб'єкту-користувачу ринкову конкурентоспроможність та відповідні доходи. До таких характеристик торговітельної марки можна віднести: стабільно позитивний імідж, тривале сприятливе ставлення споживача до торговітельної марки, здатність забезпечити ексклюзивність відносин, позитивний вплив на емоційне сприйняття цільовими споживачам, історія присутності на ринку тощо.

Компанія-франчайзі, яка отримує право на використання торгівельної марки, одержує переваги від вже випробуваних концепцій, що може сприяти збуту продукції (послуг). Компанія-франчайзі переходить до використання вже створеного ринкового іміджу певної марки. Франчайзер продає право використання його об'єктів інтелектуальної власності, розраховує отримати свої вигоди від такої діяльності.

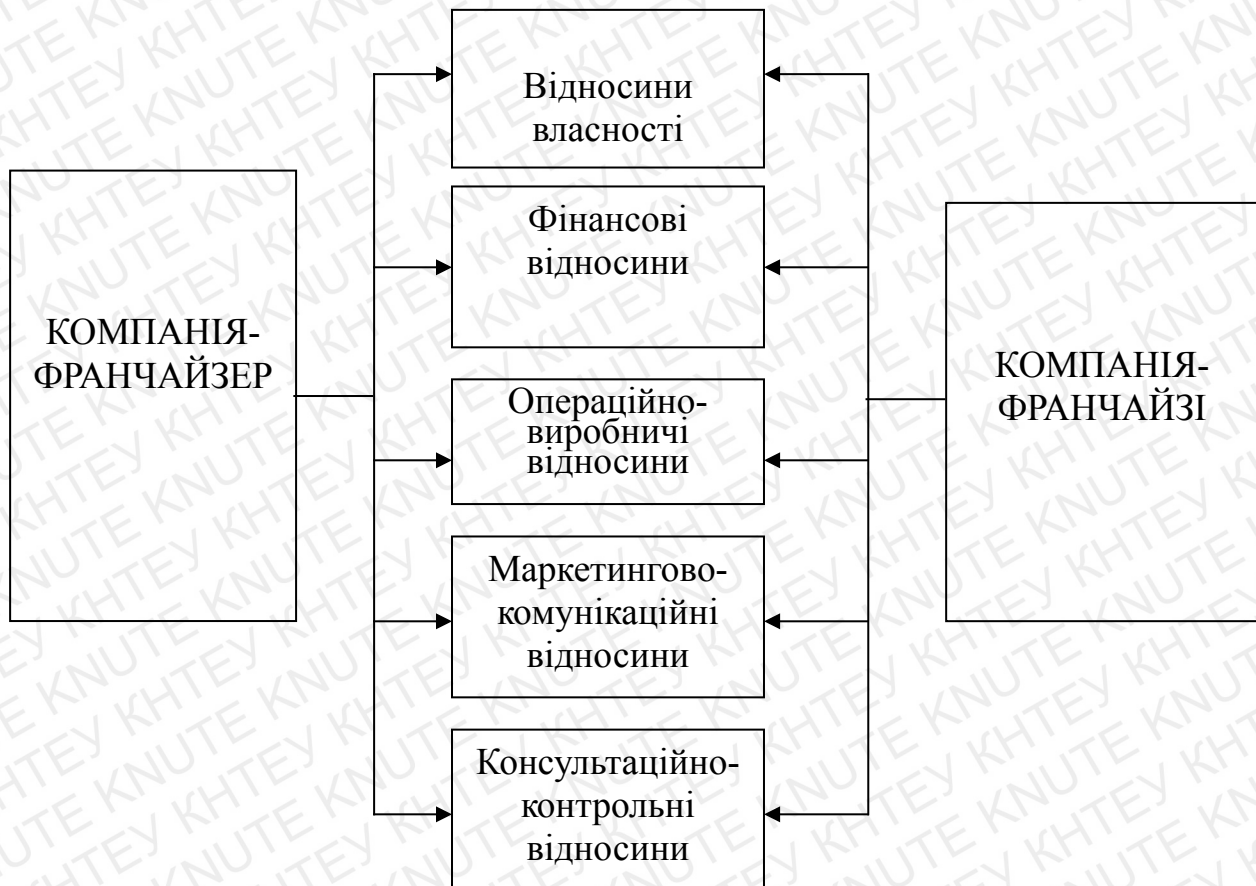


Рис. 1.2. Основні складові системи франчайзингових відносин

Фінансові відносини між суб'єктами франчайзингу базуються на передачі прав та ресурсів бізнесу на умовах оплати. Зазначимо, що фінансово-інвестиційні аспекти мають ключове значення для діяльності підприємницької організації. Тому ця проблематика розглядається в працях багатьох економістів [зокрема, 12, 41, 66, 76, 79].

Передача прав і ресурсів від франчайзера до франчайзі передбачає формування певних фінансових зобов'язань, обґрунтованість та своєчасне виконання яких впливають на ефективність і сталість франчайзингових відносин. Франчайзер виступає суб'єктом пропозиції франчайзингових послуг,

які мають знаходити певну ринкову оцінку. Для франчайзингових відносин типовими є такі виплати: початковий внесок, роялті, виплати в рекламний фонд та можливі деякі інші. В окремих випадках компанія-франчайзер може вимагати від франчайзі прийняти зобов'язання й по інших виплатах, що є необхідними для створення нового підприємства, а саме: щодо придбання устаткування, офісного обладнання, оформлення тощо. Для франчайзі умовою його підприємницької діяльності у франчайзинговій системі стає точне виконання фінансових параметрів угоди.

Операційно-виробничі відносини включають ряд важливих питань, які пов'язані з технічною інформацією, документацією, стандартами тощо. Ефективність функціонування франчайзингової форми бізнесу залежить від адекватності відтворення у франчайзі технологій бізнесу. Компанія-франчайзер виступає тією підприємницькою організацією, яка створила ринково-конкурентоспроможну продукцію. Франчайзер у рамках формування мережі має забезпечити типізацію, формалізацію всіх основних бізнес-процесів. Це є важливою передумовою для створення ефективної підприємницької мережі. Франчайзі, у свою чергу, має забезпечити дотримання всіх вимог операційно-виробничого характеру для того, щоб його продукція практично була ідентичною продукції компанії-франчайзера. Це є важливою передумовою конкурентоспроможності та узгодження інтересів сторін.

Маркетингово-комунікаційні відносини є другою важливою складовою стандартизації діяльності суб'єктів бізнесу в рамках франчайзингової підприємницької мережі. Франчайзер створює комунікації, він виступає своєрідним креативним суб'єктом, який визначає принципові моменти комунікаційного процесу. Франчайзі отримує концепцію маркетингу та комунікацій від франчайзера. Його основне завдання полягає в тому, щоб забезпечити її адекватну реалізацію. Зрозуміло, що комунікації, як засіб просування продукції, є важливим компонентом цього блоку, але треба звернути увагу ще й на те, що існують інші важливі аспекти в рамках маркетингових відносин, а саме цінова політика, збутова політика та деякі інші.

Консультаційно-контрольні відносини охоплюють ряд важливих аспектів функціонування франчайзингової мікросистеми. Забезпечення параметрів продукції – головна передумова співробітництва у франчайзинговій формі організації бізнесу. Компанія-франчайзі має точно дотримуватися виробничих стандартів компанії-франчайзера. Це необхідно для забезпечення стабільного позитивного іміджу всієї франчайзингової підприємницької мережі у споживачів. Одночасно франчайзер формує систему навчання та консультування персоналу франчайзі. Останній отримує постійну підтримку, яка полягає у підвищенні кваліфікації, допомозі в операційному менеджменті. Це може бути, зокрема, й допомога підчас укладання угод про поставки, оскільки франчайзер має можливість формувати попит на сировину та інші ресурси в певних масштабах, що може сприяти зниженню витрат у франчайзі. Як приклад можна навести тематичні гриль-бари торговельної марки “People’s”, яка розпочала свою франчайзингову діяльність з 2000 р. В якості додаткових послуг в межах даної франчайзингової системи пропонується допомога щодо придбання обладнання, навчання персоналу, надання навчальної літератури для підприємницької діяльності [184]. Ще одним прикладом можна вважати кофейні “Мока Лока” (за рік франчайзингової діяльності було відкрито 14 закладів). Компанія-франчайзер пропонує, зокрема, послуги щодо оцінки приміщення, дизайну, допомогу при будівництві, специфікації устаткування, пільги при роботі з постачальниками [42, с. 26].

Фінансові відносини, на нашу думку, є найважливішим елементом забезпечення сталості функціонування франчайзингової мікросистеми. Саме якість фінансових відносин, задоволеність або незадоволеність фінансовими результатами визначає міру інтересу до підтримки франчайзингових підприємницьких відносин. Фінансові відносини є умовою і наслідком встановлення відносин власності, відносин обміну. Потенційно обмінні відносини у франчайзинговій системі мають у підсумку задовольнити економічні інтереси обох сторін. Й саме доходи визначають ступінь задоволення інтересів суб’єктів франчайзингових відносин.

Джерелом доходів для компанії-франчайзі є виробництво, надання товарів та послуг споживачам. Для франчайзера, у свою чергу, це продаж франшизи та супутніх послуг відповідно до інституційних умов, отримання поточних виплат із доходів франчайзі. Необхідно відзначити, що якість та структура послуг, що їх отримує франчайзі, впливають на розмір його доходів та, за певних умов, на розмір його платежів франчайзеру. Ефективність роботи компанії-франчайзі визначає його фінансові результати, зумовлює здатність компенсувати капіталовкладення, здійснити передбачені платежі франчайзеру, сформувати чисті доходи.

Франчайзинг можна розглядати як проект (варіант, спосіб) розвитку підприємницької організації, що потребує інвестиційних вкладень та є орієнтованим на певний строк окупності. Основними фінансовими параметрами франчайзингової системи є такі:

- доходи від реалізації франчайзингового проекту;
- витрати на реалізацію франчайзингового проекту;
- окупність франчайзингового проекту.

Для більш глибокого розуміння фінансового аспекту франчайзингових відносин слід докладніше розглянути формування фінансових ресурсів, їх рух всередині франчайзингової системи в контексті інтересів франчайзера та франчайзі.

Щодо витрат франчайзі, то франчайзер повинен прогнозно визначити можливі його витрати та результати, а саме: необхідні стартові інвестиції; рентабельність; строк окупності; точку беззбитковості; можливий прибуток. Проведення такого аналізу спрощується, якщо існують схожі, фактично реалізовані франчайзингові проекти. Слід відзначити, що цінові параметри франчайзингової угоди також залежать і від тих факторів, що визначають особливості створення франчайзингової системи в певному напрямку підприємницької діяльності.

КОМПАНІЯ-
ФРАНЧАЙЗІ

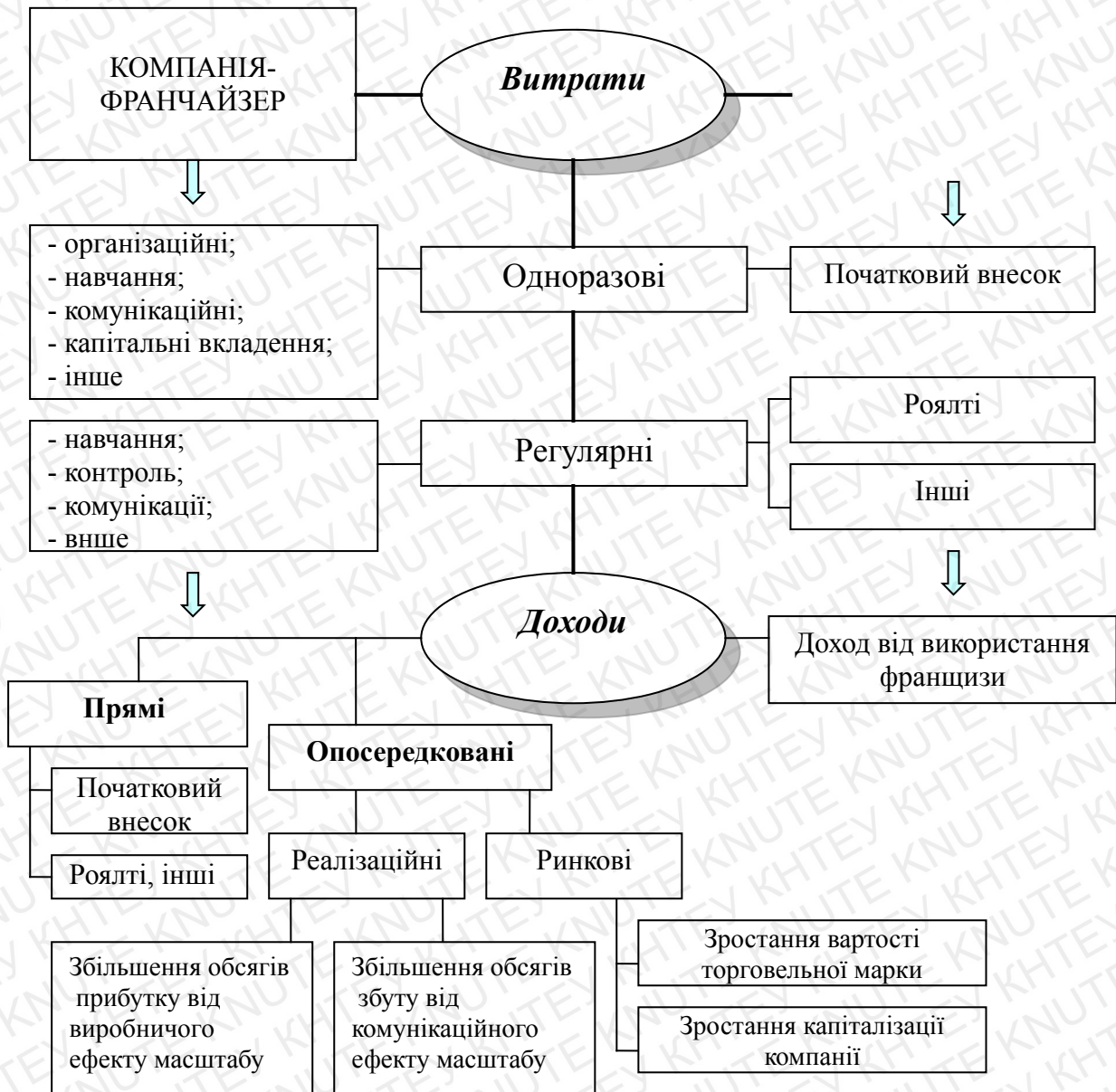


Рис. 1.3. Формування доходів і витрат у системі

франчайзингових відносин

На рис. 1.3 представлена структура формування витрат і доходів у системі франчайзингових відносин. На нашу думку, серед тих питань, які пов'язані з рухом фінансових коштів, за своєю суттю з точки зору теорії найбільш складними є наступні: *перше* – в чому полягає економічна суть початкового внеску? Рух грошей обслуговує обмінні операції, - наскільки взагалі початковий внесок пов'язаний з обмінними процесами?

На рис. 1.4 схематично представлені відносини між суб'єктами франчайзингу з точки зору їх зародження та еволюції.

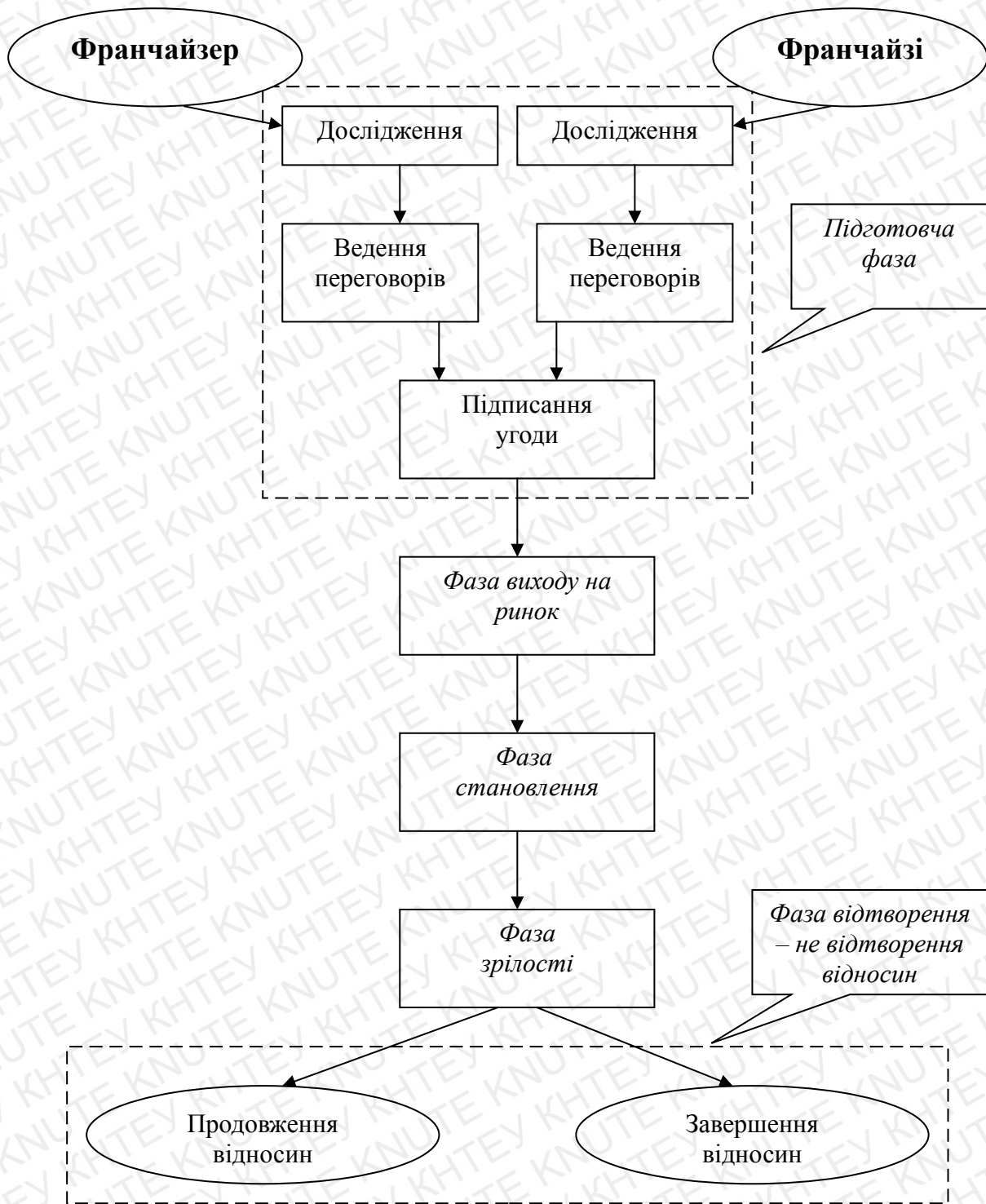


Рис. 1.4. Розвиток відносин між суб'єктами франчайзингу

На наш погляд, можна виділити п'ять *основних фаз* відносин в системі франчайзингу: підготовча, виходу на ринок, становлення, зрілості, відтворення – не відтворення відносин. У такій послідовності формується алгоритм франчайзингових підприємницьких відносин.

Підготовча фаза. Це стадія «пошуку та надій». Інтерес до встановлення франчайзингових відносин не реалізується миттєво. Потрібний час для того,

щоб суб'єкти попиту та пропозиції знайшли один одного, провели переговори та узгодили певні рішення.

Передача інтелектуального капіталу (технологічні ноу-хау, первісне навчання персоналу франчайзі, консультування тощо) від франчайзера франчайзі відбувається на, в цілому, позитивному психологічному фоні. Так, Я. Мюррей порівнює розвиток взаємовідносин франчайзера і франчайзі з відносинам, що виникають при укладенні шлюбу [70, с. 48]. Період початку спільного життя – ейфорія, «світлі» мрії про перспективи майбутнього.

Отже, перший етап у франчайзингових відносинах – це етап пошуку адекватного партнера, обговорення та прийняття правил франчайзингової «гри», юридичного оформлення угоди у вигляді підписання відповідного договору франчайзингу, а також початку реалізації досягнутих домовленостей між суб'єктами підприємницької діяльності.

Фаза виходу на ринок («дитяча» фаза) характеризується початком співробітництва франчайзера і франчайзі. Франчайзі повністю залежить від франчайзера, йому потрібно продуктивно навчатися, засвоювати велику кількість інформації. На цьому етапі франчайзі дуже вимогливий до себе, тому що «на карту поставлені заощадження всього його життя», тому будь-які перешкоди і затримки у розвитку франчайзингової системи сприймаються ним як глобальні кризи [30]. Від франчайзера у цей час очікується постійна технічна підтримка, поради, позитивне ставлення до франчайзі.

Фаза становлення («підліткова» фаза) франчайзингових відносин настає приблизно через два роки після їх початку. За цей час франчайзі освоює новий бізнес, підвищує підприємницьку самооцінку і починає більш критично оцінювати умови та потенціал франчайзингового співробітництва. Франчайзі може поставити під сумнів цінність не тільки франчайзера, але й усієї франчайзингової системи. Набутий досвід, успішність діяльності підвищують самооцінки у франчайзі. Його власники та менеджери можуть запропонувати та навіть спробувати реалізувати своє бачення умов функціонування та розвитку франчайзингової мережі. З'являється ризик «коригування» бізнес-стандартів франчайзера з боку франчайзі. Важливий психологічний момент, в якому

франчайзер має, з одного боку, повернути франчайзі до необхідності суворого дотримання бізнес-стандартів, а, з іншого, виявити свою готовність конструктивно співпрацювати щодо вдосконалення системи. Таким чином франчайзер може відновити рівновагу і повернути довіру франчайзі щодо можливостей франчайзера, як лідера підприємницької справи. В іншому випадку – загрози розриву відносин, втрати франчайзингової репутації.

Фаза зрілості. Успішне проходження «підліткової» фази призводить франчайзера і франчайзі до зрілих відносин, що характеризуються стійким взаєморозумінням, довірою, конструктивним співробітництвом, сприянням задоволенню інтересів сторін.

Після цього етапу відносини можуть продовжуватися вже в якісно новій площині або дійти до свого логічного завершення. Тобто далі процеси переходять у *фазу відтворення-не відтворення відносин*.

Отже, інтелектуально-емоційна складова відіграє суттєву роль у формуванні відносин у системі франчайзингу, дуже часто вона є джерелом виникнення тих проблем та суперечностей, які відображаються на економічних результатах. Практичний досвід використання франчайзингу свідчить про наявність конфліктних ситуацій, що виникають між носіями франчайзингових відносин з різних причин. Тому доцільно зупинитися на деяких типових проблемах, з якими стикаються вищезазначені суб'єкти.

Суттєвою проблемою може бути відсутність відповідного досвіду у компанії-франчайзера. Це може позначитися на рішеннях щодо підбору персоналу, забезпечення стабільного рівня якості продукції, визначення темпів створення франчайзингової підприємницької мережі.

Франчайзинг, як спосіб створення та розвитку бізнесу, потребує системності та планомірності. Франчайзер повинен достатньо повно та глибоко бачити свій проект як на тактичному, так і на стратегічному рівнях. Важливим є не тільки отримання короткострокових результатів у вигляді збільшення поточних фінансових результатів, екстенсивного розвитку своєї торгівельної марки. На наш погляд, франчайзинг за своєю суттю, виходячи, насамперед, з інтересів франчайзера, є все ж таки довгостроковим проектом, а тому повинна

бути орієнтація на поступовість, на адекватне бачення стратегічних цілей франчайзингового проекту.

Менш переконливими, на нашу думку, виглядають стратегічні інтереси франчайзі. Об'єктивно в його діяльності може спостерігатися більше орієнтація на відносну короткостроковість франчайзингових відносин. Й це, зокрема, створює для франчайзера, орієнтованого на довготривале співробітництво, необхідність реалізації постійного творчого, гнучкого підходу до взаємодії з франчайзі.

Отже, франчайзингові відносини являють собою достатньо складну систему. Важливого значення набувають питання власності, формування витрат і доходів, конкретних форм операційної взаємодії та контролю, психології відносин, етичних принципів поведінки тощо. З одного боку, франчайзингові відносини орієнтовані на сталість, на типізацію форм та методів взаємодії суб'єктів. Але, з іншого боку, франчайзингові відносини потребують певної динаміки, постійного розвитку, індивідуалізації. Це необхідно для вирішення тих внутрішніх протиріч, які є характерними для різних стадій розвитку відносин між франчайзером та франчайзі.

1.3. Класифікація форм і видів франчайзингових відносин, їх вплив на стратегію розвитку підприємства

Франчайзингові відносини характеризуються динамічністю. Це є закономірним, тому що вони є підсистемою в системах більш високого рівня. Підприємницьке середовище постійно змінюється, передбачити всі ці зміни є достатньо складним завданням. Тому зміна умов функціонування франчайзингової підприємницької підсистеми обумовлює пошуки шляхів її трансформації, обумовлює появу її різних модифікацій, в яких відображається як тенденція загальної економічної еволюції, так і специфіка впливу факторів, які є більш наближеними та конкретизованими щодо окремо взятої франчайзингової мікросистеми.

В табл.1.2 представлена класифікація форм франчайзингових відносин за найважливішими, на нашу думку, ознаками.

Залежно від *сфери підприємницької діяльності* можна виділити такі форми франчайзингових відносин:

- виробничий;
- товарний;
- сервісний;
- франчайзинг бізнес-формату.

Таблиця 1.2

Класифікація форм франчайзингових відносин

Класифікаційна ознака	Форма
Сфера підприємницької діяльності	Виробничий франчайзинг Товарний франчайзинг Сервісний франчайзинг Франчайзинг бізнес-формату
Статус у франчайзинговій системі, наявність у суб'єкта права мультиплікатора	Прямий франчайзинг Послідовний франчайзинг Субфранчайзинг Майстер-франчайзинг
Глибина партнерських відносин	Франчайзі-самозасновник Спільне заснування підприємства
Особливості фінансових відносин	Традиційний франчайзинг «Полегшений» франчайзинг

У рамках *виробничого франчайзингу* предметом відносин стає виробництво та збут певної продукції. При цьому франчайзинговий договір, як правило, передбачає надання спеціального обладнання, вимоги до виробничих та складських приміщень, знання з організації виробництва та інструкції, що використовуються для управління виробничим персоналом, право на використання відповідних технологій та торгівельної марки.

Виробничий франчайзинг передбачає передачу франчайзером технологій та сировини для виробництва певного продукту. При цьому найчастіше франчайзер виробляє та постачає франчайзі певні товарні компоненти, які

створюють можливість виробництва «унікального» продукту, тобто продукту для ринку з монополістичною конкуренцією.

Виробничий франчайзинг спрямовується на більш ефективну організацію виробництва певного продукту – як з технологічної, так і з територіальної точки зору. Вважається, що він може вирішити такі основні питання:

- поділ праці та спеціалізація виробництва;
- збільшення обсягів виробництва;
- забезпечення економічності виробництва;
- збільшення гнучкості виробництва та збуту залежно від вимог, що їх висуває ринок;
- оперативне втілення нових ідей;
- модернізація виробництва товарів залежно від змін, що відбуваються на ринку [94, с. 45].

Товарний франчайзинг характеризується наданням франчайзером франчайзі товарів на особливих умовах для їх подальшої реалізації. При цьому в якості франчайзера, як правило, виступає великий виробник, що надає франчайзі право на продаж та сервісне обслуговування своїх товарів, а також, можливо, товарів інших компаній. На відміну від дилерських форм, франчайзинговий варіант передбачає деталізацію всіх вимог щодо технології продажу та умов використання торгівельної марки. Характерним для товарного франчайзингу є забезпечення франчайзі фінансовою, рекламною, консультаційною та інформаційною підтримкою, а також надання послуг навчання, стажування персоналу та правлінських кадрів.

Вважається, що товарний франчайзинг є більш вигідним для франчайзера, оскільки забезпечує просування на ринку його торгівельної марки та поширення мережі збуту при мінімальних капітальних та поточних витратах [85, 87]. Найчастіше товарний франчайзинг використовується підчас продажу бензину, автомобілів, алкогольних та безалкогольних напоїв, а також інших товарів у системі роздрібної торгівлі.

Сервісний франчайзинг використовується при побудові мережі сфери послуг. Характерною його рисою є не тільки надання франчайзером франчайзі

права на продаж послуг під даною торгівельною маркою та певного обладнання, а також деталізація технологій обслуговування клієнтів, активне здійснення франчайзером контролю за процесами. Можна визнати, що сервісний франчайзинг є синтезом виробничого та товарного франчайзингу. Основною спрямованістю сервісного франчайзингу можна вважати задоволення потреб споживачів у послугах. Завдяки франчайзинговій взаємодії до споживача доводяться сервісні гарантії та можливості від певної торгівельної марки. Сервісний франчайзинг використовує механізми тиражування фактору довіри.

Однією з найбільш перспективних на сьогодні форм франчайзингу вважається *франчайзинг бізнес-формату*. Він передбачає надання права на продаж товарів під певною торгівельною маркою, а також на використання відпрацьованої моделі організації бізнесу. Даний вид франчайзингу вимагає від франчайзера формування великого пакету спеціальних документів (*brand book*), що містить у собі технологію ведення бізнесу та детальні правила, в тому числі операційного характеру (розташування, врахування інтенсивності людських потоків, діапазон орендної ставки, оформлення приміщень, освітлення, розміщення меблів, зовнішній вигляд співробітників, специфіка роботи з постачальниками, рекламна політика тощо). В результаті франчайзі повністю асоціюється з франчайзером та фактично є частиною його підприємницької системи. За оцінками експертів, на сьогодні в США франчайзинг бізнес-формату становить близько 75 % від загальної кількості франчайзингових угод [12]. До найпопулярніших галузей підприємницької діяльності із застосуванням даного виду франчайзингу можна віднести сферу ресторанного господарства.

Останнім часом традиційна модель франчайзингової побудови видозмінюється залежно від потенціалу франчайзера, території формування підприємницької мережі, напрямку підприємницької діяльності, особливостей конкурентного середовища. Система франчайзингових відносин модифікується, в ній з'являються різні суб'єктні рівні. За статусом, за наявності права мультиплікатора франчайзингових відносин можна виділити такі форми

франчайзингу: прямий франчайзинг, послідовний франчайзинг, субфранчайзинг, майстер-франчайзинг.

Сутність *прямого франчайзингу* полягає у централізації франчайзингової влади. Компанія-франчайзер безпосередньо співпрацює з певною кількістю компаній-франчайзі. За останніми закріплюється окрема територія діяльності. Структура даної моделі представлена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Організація прямого франчайзингу

Сутність прямого франчайзингу полягає у тому, що франчайзер безпосередньо співпрацює з усіма франчайзі, що функціонують на різних територіях та входять до його підприємницької мережі. Масштаб мережі визначається: а) можливістю здійснення контролю франчайзером за діяльністю франчайзі; б) потенційними можливостями розвитку самих франчайзі.

Поступового поширення набуває така форма франчайзингових відносин, як *послідовний франчайзинг*. Сутність її полягає в тому, що франчайзі має змогу створити декілька підприємств за системою франчайзингу. При цьому право на використання франчайзингу для відкриття додаткових підприємств надається послідовно, після того як франчайзі на практиці доведе франчайзеру достатність свого потенціалу щодо ефективного використання системи франчайзингу. Модель послідовного франчайзингу показана на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Організація послідовного франчайзингу

У даній моделі франчайзингу франчайзі може відкрити нове підприємство на тій самій або новій території тільки за домовленістю з франчайзером. Ця модель є більш ліберальною до франчайзі з точки зору свободи розвитку. Вона може позитивно прийняти вирішенню об'єктивних внутрішніх протиріч франчайзингових відносин.

На відміну від двох зазначених вище форм франчайзингу використання *субфранчайзингу* передбачає формування відносин між трьома суб'єктами франчайзингової моделі, а саме: франчайзер – франчайзі-франчайзер – субфранчайзі (рис. 1.7). Субфранчайзинг стає експансіоністським способом розвитку бізнесу. Ця форма передбачає, що значні права та обов'язки франчайзера делегуються компанії-франчайзі першого рівня. Такий франчайзі стає дочірнім франчайзером.

У межах певної території франчайзі може як відкривати власні підприємства в системі підприємницького франчайзингу, так і здійснювати передачу права використання даної системи франчайзингу на умовах, що їх визначено франчайзером, третім особам – субфранчайзі. В даному випадку франчайзі виконує функції, характерні для франчайзера, хоча і повинен

дотримуватися певних вимог материнського франчайзера. Франчайзі виступає дочірнім франчайзером. Вважається, що дана модель франчайзингової системи є ефективним методом швидкого розвитку мережі підприємств, - франчайзер контролює всіх франчайзі-франчайзерів, що входять до його мережі, які, у свою чергу, контролюють субфранчайзі. Субфранчайзинг передбачає пропорційний внескам у формування франшизи розподіл між франчайзером та франчайзі-франчайзером роялті та інших виплат від субфранчайзі. Формується своєрідний франчайзинговий холдинг.

Така система створює потенційну динаміку для франчайзі на новому для нього рівні. В цьому є логіка: успішний франчайзер повинен мати простір для підприємницького розвитку. Це одна з форм його мотивації. В той же час, материнський франчайзер застосовує обмеження свобод франчайзі щодо можливої його експансії.

Ще однією формою франчайзингових відносин, що передбачає трьохсторонню взаємодію, можна назвати *майстер-франчайзинг*. Особливість даної моделі відносин полягає, насамперед, в обсязі прав та можливостей, які делегуються дочірньому франчайзеру. Якщо вони є достатньо суттєвими щодо подальшого розвитку франчайзингової мережі на великій території, то формується особливий суб'єкт на цьому рівні, якого можна називати майстер-франчайзинг, виходячи з його ролі в підприємницькій мережі.

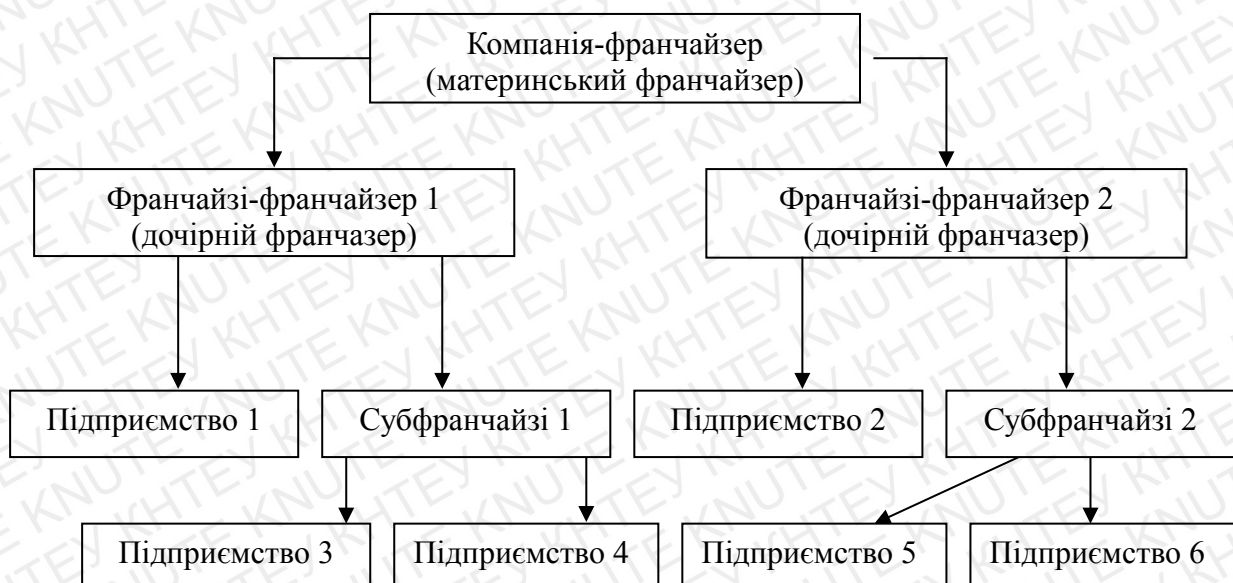


Рис. 1.7. Організація субфранчайзингу

Франчайзинг - складний багаторівневий системний феномен, сутність якого визначається через особливості його функціонування та специфіку застосування тих чи інших його принципів субектами франчайзингових відносин. Сукупність функцій франчайзингу представлена на рис 1.8.



Рис. 1.9. Основні функції франчайзингової системи

Концептуально франчайзингова система орієнтована на становлення або/та розвиток підприємницької організації. Перехід до франчайзингової форми побудови бізнесу є рішенням стратегічного характеру, насамперед, для франчайзі. Щодо франчайзера, то тут все залежить від того, якого значення він надає франчайзинговим послугам у своїй загальній системі підприємницької діяльності. Ринкові функції франчайзингу полягають у використанні франчайзингових інтеграційних інструментів у відносинах між суб'єктами бізнесу з метою забезпечення необхідного рівня ринкової

конкурентоспроможності, його підвищення. Фактори спеціалізації та підприємницької кооперації використовуються для вирішення проблеми конкуренції.

Суб'єктно-фінансові та суб'єктно-організаційні функції франчайзингової системи можуть бути визначені як функції другого рівня. Вони є функціями операційного характеру. Суб'єктно-фінансові функції орієнтовані на забезпечення економічних інтересів суб'єктів франчайзингової угоди. Прибуток, зростання ринкової вартості торгівельної марки та компанії в цілому формують систему економічних інтересів, реалізація яких пов'язана із забезпеченням сталості франчайзингових відносин. Суб'єктно-організаційні функції пов'язані з передачею відповідних знань, досвіду та інших елементів бізнес-діяльності, що є іншим набором операційних компонентів, необхідних для реалізації функцій першого рівня.

Використання франчайзингової стратегії розвитку підприємницької організації дозволяє франчайзеру розширити масштаби діяльності, сформувати можливості отримання додаткових поточних доходів, досягти розширення представництва на ринку, зростання іміджу торгівельної марки та підвищення капіталізації компанії, отримати нові можливості для ведення бізнесу, конкурентної боротьби, розширити горизонти підприємницької діяльності, можливості дослідження ринку на основі розширення та інтенсифікації інформаційних потоків.

У таблиці 1.3 представлено *можливості франчайзингової системи* щодо розвитку підприємницької організації.

Для підприємства-франчайзера це може бути:

- отримання додаткових доходів із високим рівнем рентабельності.

Зазначимо, що при достатньому розвитку франчайзингової мережі франчайзер має змогу отримувати основні доходи від франчайзингових виплат, а не від ведення власної підприємницької діяльності, на основі якої було сформовано франчайзингову систему. У деяких випадках компанія-франчайзер може трансформуватися в спеціалізовану компанію, що спеціалізується на франчайзинговому мережному управлінні;

- можливість збільшення темпів зростання підприємницької організації.

Франчайзер отримує можливість розвивати власну підприємницьку діяльність, використовуючи фінансові ресурси інших суб'єктів підприємницької діяльності. Компанії-франчайзі виступають інвесторами не лише власних підприємств, але й інвесторами щодо всієї підприємницької мережі, яку формує та контролює компанія-франчайзер;

Таблиця 1.3

Можливості франчайзингу для суб'єктів економічної діяльності

Суб'єкт	Основні можливості
Франчайзер («внутрішній ефект 1»)	<ul style="list-style-type: none"> - можливість отримання додаткових доходів із високим рівнем рентабельності; - можливість збільшення темпів зростання підприємницької організації; - можливість підвищення рівня ринкової вартості ТМ та рівня капіталізації компанії; - можливість виходу на географічно нові, віддалені ринки; - оптимізація управлінських процесів;
Франчайзі («внутрішній ефект 2»)	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення шансів на успішний початок підприємницької діяльності; - зменшення витрат на ведення підприємницької справи; - можливість постійного використання досвіду досвідченого суб'єкта підприємницької діяльності; - підвищення ринкової конкурентоспроможності за рахунок франшизи; - забезпечення стандартів якості продукції.
Споживачі («зовнішній ефект»)	<p><i>Товарно-споживчий:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - забезпечення якості на рівні ринкових стандартів; - стійкість якісних характеристик продукції; - спрощення процедури вибору товарів <p><i>Ринково-комунікаційний:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - надання додаткової інформації; - підтвердження «правильності вибору»

- можливість підвищення ринкової вартості торгівельної марки та рівня ринкової капіталізації компанії. Приєднання до підприємницької мережі нових

франчайзі означає збільшення обсягів реалізації продукції під даною торгівельною маркою. Одночасно може відбуватися збільшення частки ринку, яка приходить на продукцію даної торговельної марки. Це сприяє зростанню ринкової вартості торгівельної марки, тому що її знають все більше споживачів. В активах компанії торгівельна марка може займати досить суттєве місце, й тому збільшення її ринкової вартості супроводжується зростанням ринкової вартості компанії-франчайзера в цілому;

- *можливість виходу на географічно нові ринки.* Франчайзинг набуває особливого значення, коли має за мету поширити підприємницьку діяльність на зовнішні ринки. Оптимізація масштабів підприємства-франчайзера надає йому можливість розвиватися як на національному, так і на міжнародному рівнях та при цьому використовувати інструменти мінімізації ризиків. Основний із них – інвестиційний. Франчайзингова система такі ризики суттєво мінімізує. Крім того, компанія-франчайзі краще знає місцевий ринок, що створює можливості краще адаптувати франчайзингове підприємство на новій території;

- *оптимізація управлінських процесів.* По-перше, франчайзер отримує можливість більше часу приділяти дослідженню тенденцій розвитку ринку, виявленню та обґрунтуванню можливих напрямків розвитку франчайзингової системи. Франчайзинговий спосіб ведення бізнесу завдяки своєму мотиваційному потенціалу обмежує потребу в безпосередній присутності власників, менеджерів франчайзера в період здійснення виробничих та обслуговуючих процесів у франчайзі.

Входження до франчайзингової системи може ефективно позначитися й на діяльності *компанії-франчайзі*:

- *підвищення шансів на успішний початок підприємницької діяльності.* Використання торгівельної марки, що вже певний час представлена на ринку та має позитивну репутацію у споживачів, апробовану бізнес-концепцію, запровадження ефективних стандартів та принципів надання товару властивостей, які вже практично схвалені споживачами у відповідному попиті, комплексно полегшують початок підприємницької діяльності франчайзі, надають додаткові шанси франчайзі у конкурентній боротьбі. Стартова та

наступна допомога франчайзера дозволяють швидше пристосуватися до ринкової ситуації та знайти своє конкурентне місце серед великої кількості підприємств та у перевагах споживачів;

- *можливість постійного використання досвіду відомого суб'єкту підприємницької діяльності.* Постійні контакти сприяють більш детальному вивченню досвіду, успішних та проблемних моментів ведення підприємницької діяльності. Як правило, франчайзингова система постійно оновлюється – приймаються нові управлінські рішення, виникають нові моменти в зовнішньому оточенні підприємницької організації, на які потрібно гнучко реагувати. Й, таким чином, відбувається перманентний процес передачі досвіду ведення бізнесу. Запозичений від компанії-франчайзера досвід поєднується з власним досвідом франчайзі, й таким чином в останнього формуються два цінних джерела навчання, саморозвитку в подальшому. Можна сказати, що відбувається прискорення формування, накопичення досвіду, що сприяє зменшенню залежності молоді підприємницької організації від фактору досвіду;

- *підвищення ринкової конкурентоспроможності франчайзі за рахунок франшизи,* в тому числі надання монопольного права збуту продукції на певній території. Цю обставину не можна вважати чисто франчайзинговим фактором. Можливість ексклюзивного збуту може формуватися й в межах інших систем підприємницьких відносин. Але, на нашу думку, франчайзингова угода сильніше виокремлює ці обставини, цей конкурентний формат;

- *забезпечення стандартів якості продукції,* – на рівні, адекватному рівню франчайзера. Франчайзі надає споживачам товари та послуги перевіреної якості, оскільки він є мотивованим в отриманні прибутку, що є наслідком позитивної реакції споживачів на користування товаром та формування сегменту постійних споживачів. Контроль з боку франчайзера дозволяє виявляти та адекватно реагувати на проблемні моменти, забезпечувати стабільний рівень якості. Використання певної торговельної марки дозволяє привертати увагу й тих споживачів, які вже мають досвід придбання продукції під даним брендом на іншій території. Сама марка привертає увагу споживачів,

у свідомості яких формуються уявлення та очікування щодо продукції під даною торгівельною маркою.

У цілому, треба зазначити, що франчайзингові системи є складними, багатогранними комплексами економічних відносин. Ці системи, з одного боку, можуть бути названі відносно статичними, тому що мають місце стандарти діяльності, стандарти взаємовідносин. Але, з іншого боку, в цих системах формується глибинна потреба, пов'язана з наявністю внутрішньої суперечності франчайзингових відносин. Її розв'язання відбувається на основі пошуку форм та способів розвитку франчайзингової мережі, тих відносин, які в ній формуються.

Висновки до розділу 1

1. Франчайзингова бізнес-інтеграція відноситься до зовнішніх ресурсів забезпечення конкурентоспроможності підприємницької організації. Суб'єкти франчайзингових відносин проводять обмін: певного обмеження своїх прав, передачі певних ресурсів на додаткові можливості у своїй конкурентоспроможності.

2. Франчайзинг може розглядатися як: спосіб доведення товарів до споживачів; система раціонального комбінування підприємницьких витрат; форма відносин між суб'єктами бізнесу. Франчайзинг є системою економічних відносин між незалежними суб'єктами підприємницької діяльності, яка передбачає договірне делегування прав інтелектуальної власності, надання інтелектуальних ресурсів бізнесу, а також сталу спеціалізацію та кооперацію зусиль цих суб'єктів з метою забезпечення ринкової конкурентоспроможності та розвитку підприємницьких організацій. В системно-методологічному плані франчайзингові відносини доцільно розглядати як певний аспект, напрям поглиблення досліджень у рамках теорії фірми, теорії конкуренції, теорії поведінки споживачів.

3. Основними елементами франчайзингової системи є: суб'єкти (франчайзер, франчайзі, споживач); основний предмет відносин (сукупність прав і ресурсів); фінансові виплати; форми поточної операційної взаємодії; інституційне забезпечення відносин. У ній формуються відносини першого та

другого (субфранчайзингові) рівнів. Одночасно у суб'єктів відбувається формування очікувань щодо перспектив відносин.

4. Структуру відносин у франчайзинговій підприємницькій системі утворюють: відносини власності; фінансові відносини; операційно-виробничі відносини; маркетингово-комунікаційні відносини; консультаційно-контрольні відносини. Фінансові відносини є ключовим фактором забезпечення сталості франчайзингової системи. У компанії-франчайзера доцільно виділити прямі та опосередковані доходи. Початковий внесок може виконувати для франчайзера функції: компенсації витрат; страхування ризиків; формування ренти. Його фактична роль залежить від стану попиту на франчайзингові послуги.

5. Опосередковані доходи франчайзера можуть формуватися: а) як реалізаційні - за рахунок зростання виробничих та комунікаційних параметрів бізнесу, реалізуються два види франчайзингових ефектів – виробничий (рентабельність, обсяг прибутку) і комунікаційний («простий додатковий комунікаційний ефект» та «додатковий ефект переконання споживачів»); б) як ринкові – за рахунок зростання вартості торговельної марки та капіталізації компанії.

6. Основний внутрішній конфліктний фактор франчайзингових відносин: з одного боку, франчайзинг є формою співробітництва незалежних суб'єктів, а, з іншого, він обумовлює необхідність використання форм зовнішньої підпорядкованості. Характер вирішення суперечностей відносин може бути конструктивним або деструктивним: залежно від управлінського досвіду, компетентності, синхронності бажань, особливостей індивідуальної психології.

7. Фазами життєвого циклу франчайзингових відносин є: підготовка, виходу на ринок, становлення, зрілості, відтворення – не відтворення. Основні фактори, які визначають зміст останньої стадії: ефективність відносин; самооцінка потенціалу франчайзі; стратегічні плани власників бізнесу; взаємні оцінки перспективності суб'єктів з точки зору їх здатності до підприємницького розвитку.

8. Основними критеріями класифікації франчайзингових систем можуть бути: а) сфера підприємницької діяльності (відображення галузевих

особливостей); б) статус суб'єкта у франчайзинговій системі, її розгалуженість (відображення модифікаційних організаційно-правових особливостей); в) глибина партнерських відносин (особливості формування статутного капіталу франчайзі); г) особливості фінансових відносин. Рух форм франчайзингових відносин, їх модифікація відбиває: прагнення до розвитку підприємницької організації; специфіку конкурентної ситуації; способи вирішення внутрішніх суперечностей відносин. Сукупність функцій франчайзингової мікросистеми формують: концептуальні; ринкові; суб'єктно-фінансові; суб'єктно-організаційні.

9. Франчайзингова система створює такі можливості: а) для підприємства-франчайзера: отримання додаткових доходів з високим рівнем рентабельності; прискорення темпів зростання підприємницької організації; створення нового потенціалу управління; забезпечення технологічної стабільності та якості продукції; швидкого виходу на географічно нові ринки; перерозподілу ресурсів часу на користь стратегічних питань; б) для підприємства-франчайзі: підвищення стартових шансів; постійне використання досвіду франчайзера; отримання ексклюзивних прав; забезпечення ринкових стандартів якості.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФРАНЧАЙЗИНГУ

В УПРАВЛІННІ КАФЕ «UNDERGROUND», М. КИЇВ

2.1. Характеристика внутрішнього середовища підприємства

Кафе „Underground” було засновано засновано 12.10.2006 року, підприємство має самостійний баланс, власні оборотні кошти, розрахунковий рахунок в установах банку, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку.

Ресторан має право від свого імені володіти, користуватися, розпоряджатися майном у відповідності з його призначенням і предметом діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати та позбуватися майна, бути позивачем та відповідачем в арбітражному та третейському суді. Йому належить майно, передане йому засновниками і учасниками у власність; продукція, що вироблена товариством в результаті господарської діяльності; одержані доходи, інше майно, набуте на підставах, не заборонених законом.

Місія підприємства: виробництво, реалізація та організація споживання продукції ресторанного господарства, що відповідає потребам ринку та сприяє отриманню максимально можливого прибутку.

Стратегічні цілі підприємства:

- збереження і розширення своєї присутності на ринку послуг ресторанного господарства;
- організація виробництва, споживання і реалізації власної продукції.

Предмет діяльності :

- Виробництво кулінарної продукції для реалізації .
- Надання послуг у проведенні святкових заходів, весілля, тощо.
- Реалізація населенню товарів, продаж яких незаборонена чинним законодавством з метою досягнення запланованої прибутковості.
- У випадках, передбачених діючим законодавством, підприємство отримує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

Особливостями обслуговування в ресторані є висока культура, комфорт і затишок, добра якість страв та їх красиве оформлення, виготовлення їх по індивідуальним замовленням, надання додаткових послуг (прийом замовлень обслуговування на дому, відпуск продукції на дом). Ресторан працює на

сировині (з повним виробничим циклом). Ресторан „Underground” має власний автотранспорт та складські приміщення. Налагоджені прямі зв'язки закладу з постачальниками сировини, напівфабрикатів, продовольчих товарів та засобів матеріально-технічного постачання, а також з установами, що надають послуги з охорони, реклами, зв'язку, ремонту обладнання тощо.

Управління рестораном „Underground” здійснюється відповідно до статуту на основі реалізації прав власника щодо господарського використання свого майна.

Вищим керівним органом ресторану є засновники, яким підпорядковується директор. Директор організовує роботу підприємства і несе відповідальність за його діяльність, самостійно вирішує питання роботи підприємства та звітує про його діяльність засновникам.

Кількість працюючих в підприємстві незначно коливається по роках і в середньому складає 37 чоловік. На працівників підприємства розповсюджуються всі права та обов'язки згідно з діючим законодавством, статутом та підписаними контрактами. Прийом на роботу та звільнення працівників здійснюється згідно з чинним законодавством. Працівники підприємства підлягають соціальному страхуванню у визначеному порядку.

Управлінські та господарські функції, які здійснюються на підприємстві спрямовані на досягнення місії, а саме: управління, фінансова, виробнича, реалізація і організація, споживання здійснюються окремими працівниками.

Організаційна структура управління ресторану „Underground” є лінійно-функціональною і наведена на рис. 2.1.

Директор ресторану – перший (лінійний) керівник, йому у процесі управління - розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень допомагає спеціальний апарат управління, що складається з функціональних підрозділів. Накази, розпорядження, які підлягають виконанню, працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. Функціональні служби в межах своєї компетенції подають методичну допомогу виконавцям у їхній діяльності і, як правило, не мають права самостійно віддавати розпорядження іншим службам і їх працівникам.

Заступник директора ресторану призначається на посаду, переміщується на іншу посаду в середині організації, переводиться до іншої організації, звільняється від займаної посади рішенням власників за поданням директора ресторану. Заступник директора підпорядкований безпосередньо директору ресторану, узгоджує свою роботу з директором, а у період його відсутності виконує його обов'язки. У своїй роботі заступник директора керується планами, розпорядками, фондами матеріально – технічного постачання, а також вказівками директора.

Заступнику директора підпорядковані керівники служб, крім того він займається питаннями безпеки, охорони, маркетингом..

Конкретні ланки роботи у лінійно-функціональній структурі ресторану покладені на функціональні підрозділи апарату управління. Відділ кадрів здійснює функцію добору кадрів, обліку, підготовки і підвищення кваліфікації, розстановки кадрів. Бухгалтерія ресторану організує облік основних фондів, сировини, матеріалів, грошових засобів та інших цінностей, складає баланс, фінансову та статистичну звітність, веде фінансовий та управлінський облік, аудит діяльності і т.д.

Інженерна служба ресторану очолюється головним інженером, якому підпорядковується весь інженерно–технічний персонал готелю. Головний інженер відповідає за збереження нормальної експлуатації матеріально-технічної бази, збереження споруд, устаткування, меблів та інвентарю, організацію їх своєчасного огляду та ремонту, за стан техніки безпеки, виконання правил пожежної безпеки.

Так, існує функціональний зв'язок між завідуючим виробництвом та комірником, оскільки вони удвох приймають товари за якістю, завідуючий виробництвом оформлює вимогу - накладну на отримання продуктів з комори, а комірник відповідає за видачу продуктів і сировини на виробництво і веде облік сировини і товарів. Загальна характеристика ресторану „Underground” наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Концепція діяльності ресторану „Underground”, м. Київ

Показники	Характеристика
Тип підприємства	кафе
Форма власності	приватна, входить до складу ФОП
Форма обслуговування	офіціантами
Кількість місць в залі	200 в залі ресторану; додатковий банкетний зал на 100 місць; літній майданчик
Інтер'єр	сучасний
Кухня	українська, європейська, фірмові страви
Асортимент продукції	достатній за всіма видами страв
Оздоблення страв	авторське
Смак страв	відповідає вимогам
Санітарні вимоги	витримані
Додаткові послуги	страви на виніс, кейтеринг, організація корпоративних заходів, замовлення таксі, паркування
Музичне супроводження	відео та аудіо техніка, запрошення професійних музикантів
Середня кількість клієнтів за день	100
Середня оборотність місць за день, разів	2,0
Середній чек (обсяг покупки)	160 грн.
Середній обсяг виручки від реалізації за день	27291 грн.

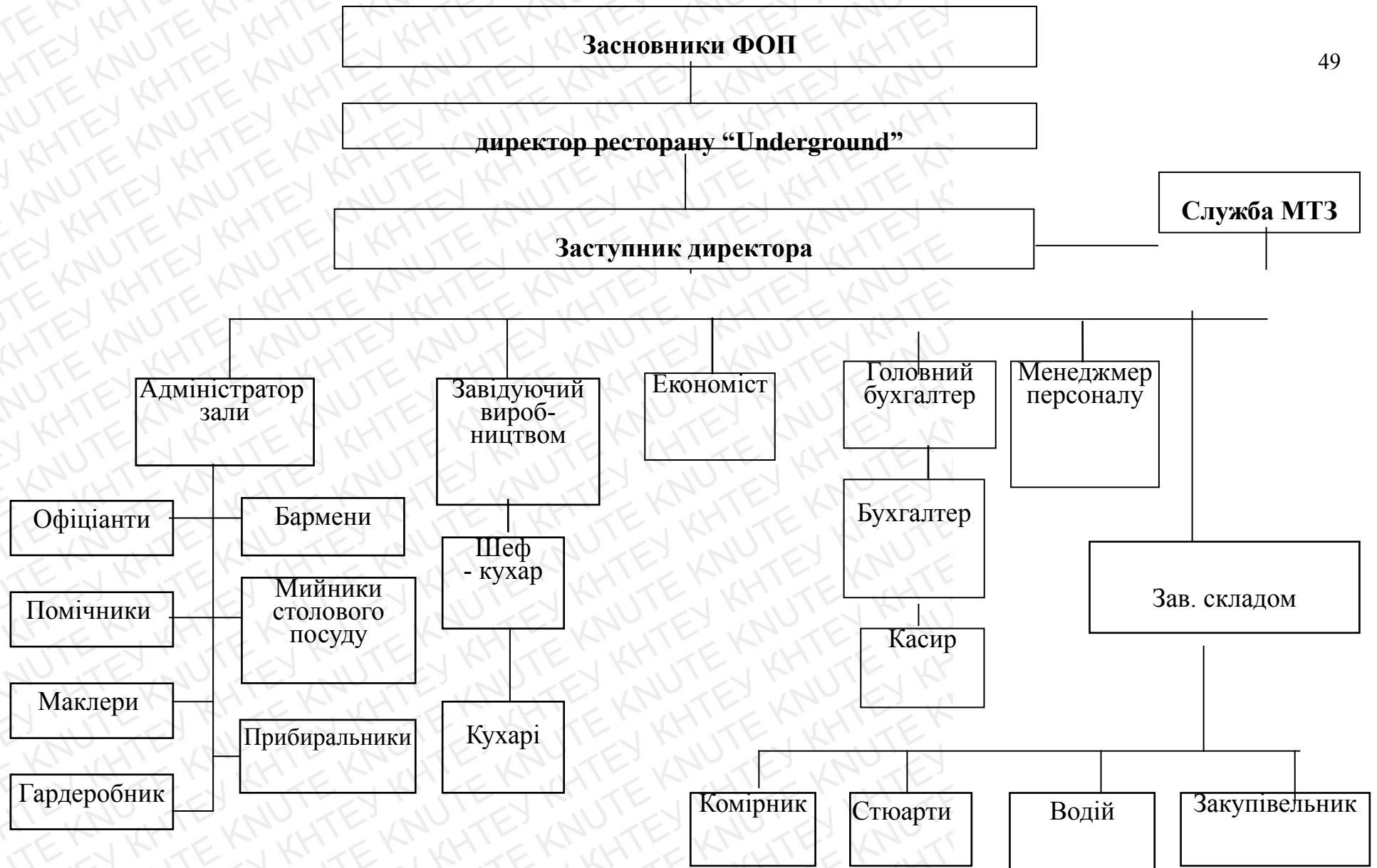


Рис. 2.1. Організаційна структура управління кафе „Underground”, м. Київ

При дослідженні системи управління підприємства було враховано низку наступних вимог: чітка система взаємозв'язків;

- чітке визначення відповідальності;
- швидкість реакції на прямі накази.

Виходячи з вищевказаного робимо висновок, що пред'явлені вимоги як найкраще відповідають лінійній структурі управління підприємства. Дослідимо функціональне навантаження представників кожного з рівнів менеджменту ресторану, що конкретизується відповідно до специфіки діяльності підприємства і не може виходити за межі допустимого рівня компетентності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень компетентності працівників кафе «Underground», м. Київ

Категорія посад	Функціональне навантаження	Приклади посад
Адміністративно-управлінський	Забезпечують загальне керівництво процесом функціонування та розвитку системи управління та прийняття управлінських рішень на всіх рівнях (керівники) збирають та обробляють управлінську інформацію та виконують функції підготовки та розроблення управлінських рішень (фахівці) здійснюють технічне та інформаційне обслуговування управлінських працівників, підготовку та оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування (технічні спеціалісти)	Директор, бухгалтер, комірник
Виробничий (операційний)	Забезпечення виконання основних видів діяльності, реалізації виробничо-технологічного процесу, контролювання за дотриманням технології виготовлення продукції, забезпечення максимально якості продукції, що виробляється та реалізується.	Адміністратор залу; бармен-касир торговельного залу; офіціант; кухар;
Допоміжний	Виконання функцій щодо обслуговування виробництва, торговельного та виробничо-технологічного обладнання.	Мийник посуду.

Ресторан “Underground” протягом 15-ти років працює на ринку послуг ресторанного господарства м. Києва і завоювало за цей час популярність та повагу серед споживачів завдяки пропозиції високоякісних страв та напоїв смачної кухні, а також затишним та комфортним інтер’єром.

Зарекомендувати продукцію закладу серед споживачів та підприємств-споживачів, та встановити чітку позицію на ринку ресторанних послуг міста Києва одне із завдань діяльності проектного закладу ресторанного господарства. Забезпечення роботи кожного структурного підрозділу закладу, як єдиного цілого, для досягнення цілей підприємства, й як результат забезпечення трудового колективу закладу стабільною заробітною платою, різноманітними видами винагород, та її зростанням, отримання прибутку учасниками та засновниками підприємства. Організаційна структура підприємства забезпечує досягнення очікувань всіх учасників діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Очікування учасників діяльності кафе «Underground», м. Київ

Зацікавлені сторони	Очікування
Власники	Дивіденди, капіталізація бізнесу, надійність інвестиційних вкладень
Система менеджменту	Адекватна винагорода, престижність статусу, збільшення влади
Трудовий колектив	Гарантія зайнятості, багато спрямовані види винагород, задоволеність працею
Зовнішнє середовище	Законність, підтримка соціальних програм, повне та своєчасне покриття податкової відповідальності, висока якість продукції та обслуговування, порядність та підприємницька шляхетність і відповідальність

Процес обслуговування в ресторані “Underground” має задовольняти потреби і інтереси споживачів та повинен відповідати вимогам: цільовому призначенню, точності і своєчасності надання, безпечності та екологічності, ергономічності та комфортності, естетичності, культури обслуговування. Головна ціль відвідувачів у закладах ресторанного господарства: це одержати певні якісні послуги, наприклад: отримати смачні страви без

затримки на протязі 5-10 хвилин (взалежності від замовленого меню) та відпочинок.

До складу приміщень для споживачів входять: вестибуль, гардероб, санвузли та торгова зала на 200 місць.

Приміщенням для прийняття їжі та відпочинку споживачів є обідня зала, що зручно пов'язана з роздатковою, сервізною, мийною столового посуду. Зала має природне та штучне освітлення, також створені оптимальні санітарно-гігієнічні умови: температура, вологість.

Обслуговування проводиться двома бригадами офіціантів по шість чоловік. Офіціанти мають два робочі місця у залі (підсобний стіл у торговій залі та комп'ютерна система "Кеерер" на барній стійці).

Обслуговування здійснюють кваліфіковані офіціанти. Технологія процесу обслуговування містить:

- зустріч відвідувачів;
- допомога споживачам розміститися за столом;
- пропонує меню;
- допомагає вибрати страви та напої;
- приймає замовлення;
- досервіровує стіл;
- доставляє і подає замовлену продукцію;
- своєчасно прибирає посуд та прибори;
- виписує і подає рахунок, розраховується зі споживачами;
- прибирає використаний посуд;
- сервірує стіл і готується до обслуговування наступних споживачів.

Економічний аналіз результатів торгово-виробничої діяльності кафе «Underground» дозволить визначити на скільки ефективно організована та здійснюється його діяльність.

Оцінимо основні показники фінансово-господарської діяльності ресторану за останні три роки, які наведені в таблиці 2.4. Ці показники мають

позитивну тенденцію, що якісно характеризує систему менеджменту ресторану в умовах кризових процесів у світовій економіці.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників господарської діяльності кафе
“Underground” за 2015 – 2017 рр., тис.грн.**

Показник	Рік			Відхилення					
	2015	2016	2017	2016 до 2015		2017 до 2016		2017 до 2015	
				Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %
Дохід від реалізації послуг, продукції тис.грн.	4690,8	5640	6286	950	20,2	646	11,5	1596	34,01
Чисий дохід, тис.грн.	3909	4700	5238	791	20,2	538,4	11,5	1329,4	34,01
Валовий прибуток, тис.грн.	2331	2787	2969	456,4	19,6	182	6,5	638,4	27,4
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	1593	1730	1881	137,4	8,6	151	8,7	288,4	18,1
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	1593	1729	1880	136,4	8,6	151	8,7	287,4	18,0
Чистий прибуток, тис.грн.	1183	1246	1425	62,8	5,3	179,1	14,4	241,9	20,4

Як видно з даних табл. 2.4. показники господарської діяльності ресторану мають позитивну динаміку, так, за 2015-2017 рр. дохід від реалізації продукції, послуг та робіт на підприємстві зріс з 4690, 8 тис.грн. до

62 86 тис.грн або на 34%. Це привело до зростання прибутку підприємства. Валовий прибуток кафе «Underground» зріс на 638,4 тис. грн. або на 27,4%, а чистий прибуток зріс із 1183 тис.грн. у 2015 році до 1425 тис.грн. або на 20,4%.

Розглянемо динаміку ефективності використання оборотних та основних засобів у кафе “Underground” (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання оборотних засобів кафе «Underground», м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.

Показник	Рік			Відхилення за роками					
	2015	2016	2017	2016 до 2015		2017 до 2016		2017 до 2015	
				Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %
Обсяг реалізації послуг та продукції, тис.грн.	3909	4700	5238	791	20,2	538,4	11,5	1329,4	34,01
Чистий дохід, тис.грн.	3909	4700	5238	791	20,2	538,4	11,5	1329,4	34,01
Первісна вартість ОФ на кінець року, тис.грн.	1460	1529	1537	69,2	4,7	8,1	0,5	77,3	5,30
Сума зносу ОФ на кінець року, тис.грн.	1245	1311	1373	66,3	5,3	61,7	4,7	128	10,28
Фондовіддача ОФ, грн.	2,68	3,07	3,41	0,39	14,6	0,34	11,1	0,73	27,24
Коефіцієнт зносу ОФ	3,14	3,58	3,82	0,44	14,0	0,24	6,7	0,68	21,66
Середньорічний обсяг оборотних коштів, тис.грн.	870,5	1181	1075	310,9	35,7	-106,4	-9,0	204,5	23,49
Кількість днів у періоді, дн.	365	365	365	0	0,0	0	0,0	0	0,00

Показник	Рік			Відхилення за роками					
	2015	2016	2017	2016 до 2015		2017 до 2016		2017 до 2015	
				Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %
Ододенний обсяг реалізації, тис.грн.	10,71	12,88	14,35	2,17	20,3	1,47	11,4	3,64	33,99
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,49	3,98	4,87	-0,51	-11,4	0,89	22,4	0,38	8,46
Період обороту оборотних коштів, дн.	81,28	91,72	74,91	10,44	12,8	-16,8	-18,3	-6,37	-7,84

Отже, як видно з таблиці 2.5, в 2017 році дещо підвищилась фондвіддача основних фондів підприємства ресторанного господарства “Underground” (на 0,73 грн) порівняно із 2015 роком. В той же час зменшилось оновлення основних фондів підприємства з 6,86 до 6,18 (коефіцієнт зносу відповідно зріс з 3,14 до 3,82). Така тенденція свідчить про те, що основні фонди підприємства поступово зношуються, але це є нормальним явищем для підприємства. Коефіцієнт зносу невисокий, хоча й зростає. Це свідчить про задовільну роботу інженерної служби підприємства протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів у 2016 році знизився на 0,51 пункт або на 11,4% порівняно із 2015 роком, а у 2017 році знову зріс до 4,87 пунктів або на 22,4%, що свідчить про підвищення віддачі задіяних оборотних коштів.

Період обороту оборотних коштів кафе “Underground” в 2017 році зменшився на 16,8 дні, що є позитивним моментом у роботі керівника ресторану та його головного бухгалтера і обумовлено перш за все

покращенням матеріально-технічного постачання. Загалом період обороту оборотних коштів за аналізований період знизився на 6,37 днів або на 7,84%.

Про ефективність управління матеріально-технічною базою підприємства свідчать показники ефективності використання матеріально-технічної бази та динаміка їх обсягів за 2015-2017 р. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання матеріально-технічної бази кафе «Underground», м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.

Показник	Рік			Відхилення					
	2015	2016	2017	2016 до 2015		2017 до 2016		2017 до 2015	
				Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %
Первісна вартість ОФ на кінець року, тис.грн.	1460	1529	1537	69,2	4,7	8,1	0,5	77,3	5,30
Сума зносу ОФ на кінець року, тис.грн.	1245	1311	1373	66,3	5,3	61,7	4,7	128	10,28
Обсяг реалізації послуг та продукції, тис.грн.	3909	4700	5238	791	20,2	538,4	11,5	1329,4	34,01
Фондовіддача ОФ, грн.	2,68	3,07	3,41	0,39	14,6	0,34	11,1	0,73	27,24
Коефіцієнт зносу ОФ	3,14	3,58	3,82	0,44	14,0	0,24	6,7	0,68	21,66

Отже, як видно з таблиці 2.6, в 2017 році дещо підвищилась фондовіддача основних фондів підприємства ресторанного господарства «Underground» (на 0,73 грн) порівняно із 2015 роком. В той же час зменшилось оновлення основних фондів підприємства з 6,86 до 6,18 (коефіцієнт зносу відповідно зріс з 3,14 до 3,82). Зазначена тенденція свідчить про те, що основні фонди підприємства поступово зношуються, але

це є нормальним явищем для підприємства. Коефіцієнт зносу невисокий, хоча й зростає. Це свідчить про задовільну роботу інженерної служби підприємства протягом досліджуваного періоду.

Організація праці як один з вирішальних факторів досягнення необхідних результатів праці та виробництва в сучасних умовах набуває все більшого значення. Саме тому оцінка рівня організації та оплати праці займає у економічному аналізі показників праці провідне місце.

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів в кафе “Underground” подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання персоналу у кафе “Underground”, м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.

Показник	Роки			Темп зростання, %		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Чисельність персоналу, осіб, всього, в т.ч	37	40	39	8,1	-2,5	5,4
адміністративний персонал, осіб	14	15	15	7,1	0,0	7,1
обслуговуючий персонал, осіб	19	20	19	5,3	-5,0	0,0
технічний персонал, осіб	4	5	5	25,0	0,0	25,0
Чистий обсяг реалізації послуг, тис. грн.	3908,6	4699,6	5238,0	20,2	11,5	34,0
Продуктивність праці всього, тис. грн.	105,6	117,5	134,3	11,2	14,3	27,1
Продуктивність праці адміністративного персоналу, тис. грн.	279,2	313,3	349,2	12,2	11,5	25,1

Продовження табл. 2.7

Показник	Роки			Темп зростання, %		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Продуктивність праці обслуговуючого персоналу, тис. грн.	205,7	235,0	275,7	14,2	17,3	34,0
Продуктивність праці технічного персоналу, тис. грн.	977,2	939,9	1047,6	-3,8	11,5	7,2
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	37	40	39	8,1	-2,5	5,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	1176,3	1322,3	1648,6	12,4	24,7	40,2
Чистий обсяг реалізації продукції	3908,6	4699,6	5238,0	20,2	11,5	34,0
Чистий прибуток	1183,1	1245,9	1425	5,3	14,4	20,4
Середня заробітна плата, грн.	2649,3	2754,8	3522,6	4,0	27,9	33,0
Оборотність витрат на оплату праці, разів	3,3	3,6	3,2	7,0	-10,6	-4,4
Рентабельність витрат на оплату праці, %	100,6	94,2	86,4	-6,3	-8,3	-14,1

Як свідчать дані таблиці, ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві покращилась. Так, продуктивність праці одного працівника в цілому по підприємству в 2015 р. становила 105,6 тис. грн. В 2016 р. вона зросла до 117,5 тис. грн., тобто на 11,2%, а в 2017 р. – до 134,3 грн., тобто на 14,3%. Загальне збільшення продуктивності праці одного працівника підприємства за досліджуваний період склало 27,1%, що є позитивним з точки зору ефективності використання трудових ресурсів даного закладу. При аналізі продуктивності праці трудових ресурсів підприємства потрібно дослідити як змінилась продуктивність праці протягом 2015-2017 рр. в

структурних підрозділах працівників. Так, продуктивність праці одного працівника адміністрації в 2015 р. становила 279,2 тис. грн. В 2016 р. вона зросла до 313,3 тис. грн., тобто на 12,2%, а в 2017 р. – до 349,2 грн., тобто на 11,5%. Загальне збільшення продуктивності праці одного працівника адміністрації за 2015-2017 рр. склало 25,1%.

Продуктивність праці одного працівника обслуговуючого персоналу в 2015р. становила 205,7 тис. грн. В 2016 р. вона збільшилася до 235,0 тис. грн., тобто зросла на 14,2%. У 2017 р. також спостерігається зростання даного показника до 275,7 грн., тобто на 17,3%. Це позитивна тенденція, вона склалась внаслідок зростання кількості клієнтів у ресторані.

Як видно з табл. 2.7, фонд оплати праці працівників підприємства ресторанного господарства “Underground” за 2015-2017 рр. зростав паралельно із чистим обсягом реалізації. Цей факт свідчить про зростання матеріального стимулювання трудових ресурсів на підприємстві за рахунок підвищення ефективності їх використання. Підтвердженням цього є зростання середнього рівня заробітної плати на підприємстві. Таким чином, можна зробити висновок, що система мотивації персоналу кафе «Underground» в цілому є неефективною, бо не забезпечує зростання продуктивності праці. В зв'язку з цим знижується зацікавленість працівників у результатах своєї праці. Для підвищення стимулюючої ролі оплати праці в кафе “Underground” та більш раціонального використання трудових ресурсів необхідним, на мою думку, є розроблення системи навчання персоналу, впровадження індивідуалізації оплати праці. Отже, ресторан має організаційні та економічні передумови для розроблення франчайзингової системи підприємства.

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони кафе «Underground» за результатами інформації, яку представлено у таблиці 2.8 на основі таких організаційних засад підприємства, як структура, персонал, фінанси та маркетинг.

Таблиця 2.8

Стратегічні переваги кафе «Underground», м. Київ

№ п/п	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	Структура організації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чіткість розподілу функціональних і лінійних обов'язків. 2. Відносна концентрація влади. 3. Використання передових технологій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необхідність високої професіональності та кваліфікації управлінців. 2. Відставання у сфері досліджень і розробок.
2.	Персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока компетентність управлінського персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність систем стимулювання персоналу. 2. Низька кваліфікація обслуговуючого персоналу. 3. Відсутність соціального захисту персоналу.
3.	Фінанси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Помірна прибутковість діяльності 2. Наявність коштів для ведення конкурентної боротьби. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність стратегічного управління. 2. Відсутність системи якості та фахівців у сфері якості.
4.	Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність стратегічних напрямків діяльності. 2. Добре налаштована система збуту. 3. Відповідність розвитку ринковим умовам. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність системи маркетингових досліджень. 2. Погано вивчений ринок і потреби споживачів. 3. Низький рівень стандартизації послуг

Відповідно до системного підходу до управління, організація, як відкрита система, функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище їх збалансування визначає наявність організаційних та економічних передумов для формування франчайзингових відносин підприємством.

2.2. Оцінка зовнішніх передумов розвитку франчайзингових відносин підприємства

Економічні фактори досить важливі в системі стратегічного розвитку підприємства та є визначальними при розробці перспектив франчайзингової взаємодії. Оцінка впливу економічних факторів, що впливають на діяльність кафе „Underground”, м. Київ представлена у табл. 2.9. Сукупність зазначених факторів сприяє розвитку франчайзингової системи підприємства.

Таблиця 2.9

Оцінка впливу економічних факторів, що впливають на діяльність кафе „Underground”, м. Київ

Фактор	Стан фактору	Тенденції розвитку	Вплив на підприємство " - " нег.; " + " -поз.	Можливі заходи
Рівень інфляц.	помірний, 15 % в рік	можлива стабілізація	" - " знецінення грошей " + " при виплаті по займам можливість отримання оборотних грошових засобів, використуючи різницю курсу долара	ведення фінансових операцій, які збережуть купівельну спроможність
Зрост. виробництва	незначний	можливий подальший спад	" - " зниження купівельної спроможності	зміна асортименту і цін на послуги
Оподаткування	значний % податку	можливі зміни, щодо системи оподаткування і зменшення % оподаткування	" - " великі кошти йдуть до бюджету	перегляд і внесення змін до законів по податковій системі
Рівень і динаміка цін	збільшення цін	подальше збільшення цін	" - " збільшення цін на продукцію, сировину та послуги постачальників та партнерів	аналіз цін конкурентів, проведення цінової політики

Продовження табл. 2.9

Фактор	Стан фактору	Тенденції розвитку	Вплив на підприємство	Можливі заходи
--------	--------------	--------------------	-----------------------	----------------

			" - " нег.; " + " -поз.	
Прибуток	діяльність прибуткова (рівень рентабельності відповідає середньогалузевій)	збільшення прибутку	" - " затримання заробітної плати, зменшення проценту на соціальний виробничий розвиток	проведення заходів щодо підвищення прибутку: нововведення, реклама, перегляд стратегії
Попит	стабільний попит	можливе збільшення	" - " зменшення товарообігу, прибутковості	проведення реклами, оновл.пропозиції

Мало знати, скільки у фірми є потенційних клієнтів. Важливо визначити ще, скільки та які послуги вони можуть придбати. На платоспроможність споживачів впливає багато факторів, серед яких і рівень економічного розвитку країни, і розмір заробітної плати, і інфляція, і безробіття. Необхідно враховувати надзвичайно високу залежність попиту на ресторанні послуги від рівня доходу.

З формуванням ринкової економіки перед людьми постала можливість реалізувати свої фізичні та інтелектуальні можливості на підприємствах різних форм власності та видів діяльності. Це привело до збільшення доходів населення та дало можливість купувати товари більш високої якості по більш високим цінам. Зростання доходів населення, а отже і життєвого рівня, повинно стати стимулом для розширення кількісного та якісного ринку ресторанних послуг. Зростання доходів відобразилось на витратах населення, які також зросли. Нажаль, низька питома вага ресторанних та готельних послуг в платних послугах $-0,5\%$, та в грошових доходах населення $-0,01\%$, яка незмінна на протязі останніх років, незважаючи на поліпшення життєвого рівня населення, незважаючи на кризові явища.

Так, дослідження впливу рівня доходу на схильність до споживання ресторанних послуг, дозволили виявити кілька тенденцій. По-перше, можливість відвідувати заклад ресторанного господарства настає лише при визначеному рівні доходу. По-друге, з ростом доходу збільшуються витрати на харчування і на додаткові послуги, що пропонує заклад

ресторанного господарства. По-третє, мається визначена критична точка росту витрат на ресторанный послуги в залежності від доходу особи.

Важливо також знати структуру розподілу доходів між різними групами населення. При виборі для обслуговування визначеного сегмента ринку заклад ресторанного господарства виходить з матеріального становища своїх потенційних клієнтів. Крім того, надзвичайно важливим є дослідження структури витрат споживачів. Це дозволило приблизно визначити частку витрат кожної групи населення на споживання ресторанных послуг.

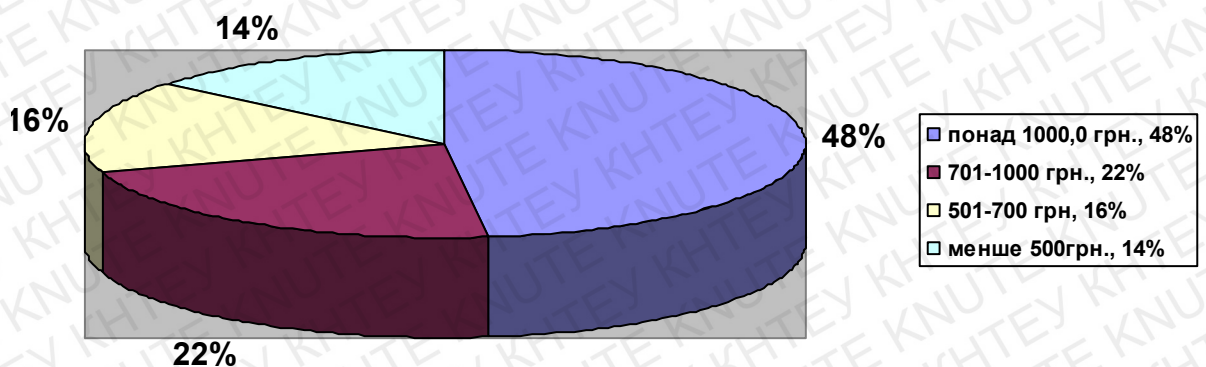


Рис. 2.2. Структура відвідувачів кафе „Underground”, м. Київ за рівнем середньомісячних витрат особи на послуги ресторанів у 2017 р.

Переважає більшість опитаних (48%) відповіли, що вони в середньому за місяць витрачають понад 1000 грн на послуги закладів харчування, 22% - 701-1000грн., 16% - 501,00 - 700,00 грн, 14% витрачають менше 500,00 грн. (рис.2.2).

Природні фактори не можуть не позначатися на діяльності кафе „Underground”, м. Київ, тим більше що питання раціонального використання природних ресурсів, охорони навколишнього середовища переходять у розряд глобальних. Крім того, ці фактори є найважливішим елементом спонукання клієнтів до залучення іноземних споживачів у той або інший регіон. А отже, і до користування послугами харчування. Природні фактори впливають на сезонний характер попиту на ресторанный послуги.

Маркетинг компанії знаходиться також під впливом **соціально-культурних факторів**. Найбільшою силою володіють устояні норми, прийняті в суспільстві, системи соціальних правил, духовних цінностей,

відносин людей до природи, праці, між собою і до самих себе. Соціально-культурні фактори впливають як на інші елементи макросередовища, так і на внутрішнє: середовище підприємства. Під впливом соціально-культурних факторів сформувався новий тип масового споживача, що відрізняється високою поінформованістю, вибагливістю до комфорту і якості послуг, індивідуалізмом, екологізмом свідомості, спонтаністю рішень, мобільністю, фізичною і розумовою активністю на відвідування підприємств ресторанного бізнесу, прагненням одержувати від життя максимум вражень. Під впливом соціально-культурних факторів особливого значення набувають спеціалізовані підприємства. Виходячи з цього, заклад ресторанного господарства „Underground”, м. Київ адресує свій продукт конкретним цільовим групам споживачів. Ускладнення потреб споживачів, їхня персоніфікація призводять до подальшої диверсифікованості ресторанного бізнесу.

Основними факторами соціальної групи, під впливом яких формується специфіка ресторанних послуг ресторану „Underground”, м. Київ є:

- соціальний стан – належність клієнта до певного суспільного класу, якому притаманні однакові культурні цінності, інтереси, спосіб життя, поведінка. Люди одного класу мають однаковий добробут, рівень культури, освіти тощо. Звідси можна зробити висновок про можливість диференціювання ресторанних підприємств щодо обслуговування певних соціальних класів, що дасть змогу максимально задовольнити потреби певного контингенту населення та підвищити рівень якості послуг. Так, підприємство переважно відвідує молодь та ділові люди.;

Аналізуючи анкетні дані можна зробити наступні висновки (рис. 2.3.): споживачі досліджуваного закладу відвідують, головним чином, для задоволення потреби в харчуванні (50%), для відпочинку (26%) і святкування визначених подій (8%), для проведення ділових зустрічей - 16%. референтна група – це сукупність людей, які впливають на поведінку людини. ранного господарства з його поведінкою на ринку ресторанних послуг.

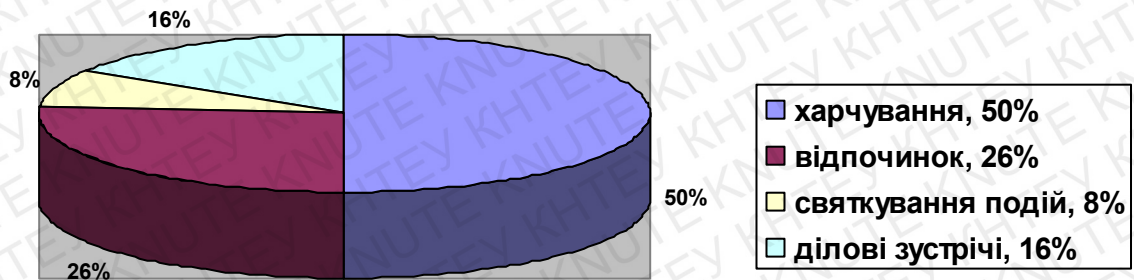


Рис. 2.3. Структура відвідувачів ресторану „Underground”, м. Київ за метою відвідування у 2017 році

Це можуть бути громадсько-політичні об'єднання, спілки, клуби за інтересами тощо. Як референтна група може розглядатись сім'я. Належність клієнта до певної групи має тісний зв'язок з вибором типу та категорії підприємства ресторанного бізнесу.

- “загальна думка” про підприємство, його імідж на ринку ресторанних послуг впливає на спонукання інтересів споживачів саме до того підприємства, які відоме серед клієнтів, як виробник високоякісних послуг.
- Саме ці фактори визначають індивідуальність підприємства, а отже, можуть бути передумовою розвитку франчайзингової системи.

Аналіз **науково-технічних факторів** дозволяє вчасно побачити, що розвиток науки і техніки відкриває можливості для виробництва нових видів послуг, їхнього збуту і поліпшення обслуговування клієнтів, сприяючи удосконалюванню засобів масового виробництва послуг (матеріально-технічної бази в ресторанному господарстві, на транспорті).

Тому повернемося до аналізу середовища, яке оточує ресторанне підприємство на **мікрорівні**.

Так, **споживач** диктує що, коли та по якій ціні він прагне отримати при формуванні пропозиції у підприємстві досліджуваного закладу передбачається аналіз:

- мотивації споживачів (які потреби зумовлюють попит, чому здійснюють купівлю послуг);
- поведінка споживачів до та після одержання послуги;
- тенденції споживчого попиту;
- наміри споживачів;
- переваги кожного сегменту та вимоги щодо якості з боку різних сегментів споживачів;
- ставлення до країн, ресторанних маршрутів, авіакомпаній тощо та оцінка якості їх обслуговування.

Вивчення **посередників** дає змогу вибрати на основі об'єктивних даних про посередника найбільш ефективну комерційну підтримку.

Вивчення усіх посередників досліджуваного закладу пов'язане з аналізом:

- потенціал посередника;
- доля ринку, яку охоплює торговий посередник;
- репутація посередника;
- фінансова стабільність тощо.
- якості продукції, яку пропонує постачальник;
- ціна на продукцію;
- умови постачання;
- можливості надання кредиту;
- оперативність постачання;
- обсяги постачання;
- репутація постачальника

Не менш важливим фактором мікросередовища готельного підприємства – вивчення **конкурентів**, що являє собою з'ясувати:

- ресторани підприємства, які є основними конкурентами;
- рівень якості послуг конкурентів;
- методи їх конкурентної боротьби;
- сильні та слабкі сторони конкурентів;

- маркетингова заходи конкурентів щодо розширення ринку збуту;
- матеріально-технічна база, фінансовий стан, організаційна структура та система управління конкурентів;
- реакція конкурентів на досліджуваній заклад.

Аналіз конкурентів дає можливість чітко спланувати діяльність підприємства.

На українському ринку на силу конкурентної боротьби в галузі ресторанного господарства впливає багато факторів. Однак, деякі з них повторюються частіше, ніж інші, і які найбільше впливають на діяльність досліджуваного закладу ”:

1. Боротьба посилюється, бо кількість конкуруючих фірм збільшується і вони стають відносно порівняні з точки зору розмірів та можливостей.
2. Конкурентна боротьба посилюється, адже попит в Україні на ресторанний продукт зростає.
3. Конкуренція на туристичному ринку посилюється тим, що попит на ресторани послуги відрізняється значними сезонними коливаннями.
4. Конкурентна боротьба посилюється, оскільки ресторани продукти фірм недостатньо диференційовані.
5. Конкуренція приймає гострий не передбачуваний характер, бо збільшуються розрізнення між фірмами в змісті їх стратегій, кадрового складу, загальних пріоритетів, ресурсів.

Відомо, що ресторанний ринок на даному етапі є одним із найбільш високо конкурентних. В Україні на даний час функціонує приблизно 3000 ресторанних закладів, в мікрорайоні розміщення базового закладу - більше 10. Конкурувати дуже важко, оскільки більшість маленьких підприємств пропонують один і той самий асортимент практично по однаковій ціні.

На сьогоднішній день ресторану „Underground” охоплює приблизно 1,2 % ресторанного ринку досліджуваного мікрорайону Позняки м. Києва, але цей показник постійно зростає, так у 2017 році він склав всього 0,7% (за внутрішньою інформацією підприємства).

Діагностика конкурентної позиції кафе «Underground», м. Київ

Назва підприємства	Кількість місць шт.	Середній товарооборот за день т. грн.	Доля ринку
Кафе "Underground"	120	27,9	12,2
Ресторан "Meiwei"	80	90,32	38,6
Ресторан "City Zen"	40	60,9	23,3
Ресторан "Євразія"	120	40,4	17,7
Кафе "Компот"	20	20,630	8,2

На ринку, де пропонує свою продукцію і послуги ресторану „Underground” багато конкурентів. Вони відрізняються асортиментом, якістю, ціною продукції та послуг, що надають. Для більш повного аналізу конкурентів підприємства скористаємося матрицею "Доля ринку - потенціал підприємства", яка чітко визначає місце кожного підприємства серед інших.

Звичайно найпривабливішим для підприємства, було б знаходитись в квадраті 4 - висока доля ринку при незначному потенціалі підприємства. Найбільшим до ідеального показника знаходиться ресторан "Meiwei", що займає позицію 8, де середній потенціал і максимальна доля ринку. Друге місце займає ресторан "City Zen" - позиція 3, де при низькому потенціалі досить значна доля ринку. Третє місце займає підприємство, яке ми аналізуємо, це позиція 10, де високий потенціал підприємства і середня доля ринку, що вказує на неповне використання потенціалу підприємства.

Найгірше положення у кафе "Компот", при низькому потенціалі, - низька доля ринку.

Частка ринку %

1 - 10 %	10 - 20 %	20 - 30 %	30% і більше
----------	-----------	-----------	--------------

Потенціал підприємства (кількість місць)

10 - 40	Кафе "Компот" 1	2	Ресторан "City Zen " 3 4
40 - 80	5	Кафе „Under ground” 6	Ресторан "Meiwei" 7 8
80 - 120	9	Ресторан "Євразія" 10	11 12

кількість місць, од.

Рис. 2.4. Частка ринку ресторану „Underground”, м. Київ за обсягом діяльності

Побудована матриця відображає ситуацію лише в певний період часу. Головний її недолік - статистичність. Незважаючи на це, модель дає змогу відповісти на питання: який існуючий стан на ринку? Чи потрібні зміни в потенціалі підприємства?

Досліджуване підприємство займає не досить зручне положення на ринку, так для укріплення своїх позицій на ринку необхідно залучати потенційних клієнтів закладу. Це можливо завдяки проведенню вдалих рекламних компаній, зміні асортименту продукції, наданню додаткових послуг, гнучкому ціноутворенню, яке б базувалася б не на системі націнок і надбавок, а мало б у своїй основі собівартість продукції з урахуванням певної норми прибутку.

Керівництву особливу увагу треба приділити рекламі:

- 66% - відвідувачів отримали інформацію про підприємство через спілкування з друзями, знайомими;

- 26% - за допомогою вивіски.

Вплив зовнішнього мікросередовища пов'язане із ступенем підтримки туризму з боку **державних органів**. Досвід зарубіжних країн показує, що успіх розвитку якісного ресторанного господарства безпосередньо залежить від того, як на державному рівні сприймається та підтримується ця галузь. Державна допомога в розвиток ресторанного господарства являє собою субсидії, пільгові кредити, податкові пільги, займи, стимулювання розвитку малого бізнесу в галузі, створення сприятливого інвестиційного клімату, збільшення обсягів бюджетних асигнувань, реклами вітчизняних підприємств на зарубіжних ринках.

Громадськість (контактні аудиторії) - постійний елемент мікрооточення підприємства. Це будь-яка досить чітко визначена група людей, яка виявляє реальний чи потенційний інтерес до діяльності підприємства або може справити на неї певний вплив. Громадськість, яка оточує ресторан, це преса, радіо, телебачення, але поки що, ця частина не виявляє інтересу до підприємства; група населення, яка виявляє інтерес до підприємства, зовсім не цікавиться питаннями виробництва, фінансування, економіки підприємства.

Комерційного успіху на ринку досягає звичайно той господарський суб'єкт котрий всебічно і систематично вивчає своїх конкурентів. Витримування конкуренції, є чи не найскладнішим завданням.

Партнери. Ресторан „Underground” має прямі контакти із багатьма постачальниками, з яким працює на партнерських засадах. Це дозволяє в багатьох випадках формувати конкурентноздатний ресторанний продукт, оскільки він не навантажений додатковими витратами .

Також підприємство має договори про співпрацю з різноманітними юридичними організаціями – підприємствами, установами, фірмами, що забезпечують своєчасне та якісне обслуговування клієнтів – споживачів, тобто підприємств інфраструктури.

Укладання договорів про співпрацю має ряд позитивних рис:

- виключення певних непорозумінь щодо надання окремих послуг, оскільки не виконання умов договору тягне за собою значні фінансові і адміністративні стягнення;
- значні цінові знижки на певний вид послуг;
- якісне обслуговування клієнтів;

Але укладання договору також викликає певні зобов'язання, що також відкладають свій слід на діяльність підприємства, і при певних форс-мажорних обставинах можуть принести негативні наслідки (фінансові санкції, погіршення репутації тощо). Оцінка впливу чинників мікрооточення на діяльність ресторану „Underground” представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка впливу чинників мікрооточення на діяльність кафе „Underground”, м. Київ

№	Група факторів	Фактор	Тенденції розвитку	Вплив на підприємство	Можливі заходи
1	Партнери	Постачальники продуктів, меблів, оснащення	1;Збільшення цін на пропозицію 2. Розширення, стабілізація зв'язків	1. Збільшення собівартості; 2. Збільшення витрат підприємства, 3. Надійність	Пошук нових партнерів; 2.Розробка системи знижок
2	Споживачі	Споживачі ресторану	Попит стабільно зростаючий	Ріст якісних показників роботи	1.Перегляд пропозиції, 2.активізація роботи на ринку
3	Конкуренти	Підприємства галузі в місті	Підвищення конкуренції	1. Зменшення кількості споживачів; 2. Зменшення товарообігу. 3. Зменшення прибутку.	1. Прогнозування конкурентноздатності та цін на продукт конкурентів. 2. Підвищення якості. 3. Перегляд пропозиції, цін

Після аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства їх було узагальнено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Оцінка впливу чинників макрооточення на діяльність
кафе „Underground”, м. Київ**

<i>№ n/ n</i>	<i>Фактор</i>	<i>Оцінка, бали (1-12)</i>	<i>Суть можливості/ загрози</i>	<i>Дії компанії</i>
1.	Несталість законодавчої бази галузі	12	Поглиблене знання законів	Поглиблене вивчення аспектів та нюансів наявних законодавчих актів
2.	Мінливість економічної ситуації	18	Додаткові витрати, інші санкції з боку держави	Налагодження постійного моніторингу та механізму оперативного перегляду дій компанії
3.	Наявність високих стандартів якості	12	Створення додаткового захисту ринку	Продовження розвитку напрямку якості, акцентування цього фактору у маркетингових комунікаціях
4.	Преференції для галузі	17	Збільшення доходності бізнесу	Створення лобістських груп з даного питання
5.	Світові глобалізаційні процеси	16	Посилення конкуренції на ринку	Участь у інтеграційних процесах для спільного лобювання власних інтересів
6.	Негативний характер економіки й економічних процесів	20	Зниження ринку та попиту на ньому	Будувати стратегію фірми відповідно до фази економічного циклу
7.	Високі розміри і темпи зміни розмірів ринку	18	Значний потенціал розвитку бізнесу	Пошук шляхів до збільшення масштабів компанії
8.	Зростання ставки банківського відсотка	14	Можливість збільшення фінансової потужності	Розробка ефективних фінансових схем
9.	Система ціноутворення	17	Загроза втрати доходності за рахунок впливу держави	Пошук шляхів зниження собівартості продукції
10.	Висока вартість землі	5	Обмеження на шляху до зростання фірми	Моніторинг ринку з метою пошуку привабливих пропозицій
11.	Наявність системи контролю якості	18	Постійний контроль якості	Розвиток наявної системи отримання міжнародних сертифікатів якості

Серед перерахованих у таблиці 2.12 факторів зовнішнього середовища ресторану на ринку найбільшу вагу мають: наявність високих

стандартів якості, високі розміри і темпи зміни розмірів ринку, зростання ставки банківського відсотка, наявність системи контролю якості. Усі ці чинники позитивно впливають на діяльність компанії та створюють для неї додаткові можливості. Загрозами розвитку організації можуть стати: негативний характер економіки й економічних процесів, світові глобалізаційні процеси та часті зміни до податкового законодавства.

Для урахування впливу чинників макро- та мікотоочення, на основі їх діагностики розробки напрямів стратегічного розвитку підприємства потрібно відмітити його сильні та слабкі сторони та визначити їх вплив на особливості та ефективність діяльності кафе «Underground» (табл. 2. 13).

Таблиця 2.13

Сильні та слабкі сторони кафе „Underground”, м. Київ для формування франчайзингових відносин

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Зручне місцерозташування	1. Обмеженість в прийнятті стратегічних рішень через відсутність сучасних засобів автоматизації та обмеженість інформації
2. Досвід роботи на ринку ресторанних послуг	2. Обмеженість фінансових коштів
3. Кваліфікований персонал	3. Недосконалий менеджмент
4. Проводяться постійне вдосконалення організації праці персоналу	4. Орієнтація передусім на обслуговування бізнес-сегменту, що обмежує можливості для стратегічного розвитку
5. Високий рівень культури обслуговування	6. Відсутність маркетолога в штаті підприємства
6. Прямі контакти із багатьма партнерами (постачальниками ресурсів, банківськими структурами, органами місцевої влади)	Відсутність досвіду інтеграційного розвитку, роботи у сфері франчайзингу

На основі сильних та слабких сторін діяльності нами у р.3. розроблено напрями стратегічного розвитку підприємства, які потрібні для того, щоб виробляти ефективну стратегію розвитку підприємства, знайти шляхи

підвищення його конкурентоспроможності, зменшити негативні наслідки зростання конкуренції, знайти, де можна удосконалити взаємодію та функціонування елементів внутрішнього і зовнішнього оточення ресторану, визначити зміни потрібні для подолання слабких сторін і недопущення негативного впливу їх на розвиток підприємства, що можливо здійснити на основі розвитку франчайзингової системи .

Висновки до розділу 2

1. Аналіз внутрішнього потенціалу дозволив виявити позитивні тенденції в розвитку підприємства. За досліджуваний період у кафе спостерігається позитивна тенденція до зростання економічних показників діяльності. Збільшення основних показників господарської діяльності ресторану та підвищення продуктивності праці персоналу свідчать про в цілому ефективну систему менеджменту ресторану та про ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

2. Чинники зовнішнього оточення кафе „Underground”, м. Київ створюють загальні умови середовища перебування підприємства ресторанного господарства, утворюють сукупність сил і факторів, що роблять глобальний вплив на кон'юнктуру ринку ресторанних послуг та підприємство зокрема. На нашу думку, найважливіші характеристики факторів зовнішнього середовища кафе „Underground”, м. Київ, які необхідно враховувати й оцінювати при розробці його стратегії розвитку на основі франчайзингу є наступні: демографічні; економічні; природні; соціально-культурні; науково-технічні; політико-правові.

3. На мікрорівні визначають діяльність ресторанного підприємства такі чинники, як конкуренти, споживачі, ділові партнери, органи місцевої влади.

Аналіз конкурентоспроможності ресторану показав, що такі показники конкурентоспроможності, як: спеціалізація, диверсифікація, уміння

вирішувати складні проблеми, творче рішення проблем, підвищення якості сервісу - вимагають поліпшення з боку керівництва ресторану, що можна вирішити на основі франчайзингової системи.

4. Для розробки напрямів стратегічного розвитку підприємства потрібно відмітити його сильні та слабкі сторони, щоб виробляти ефективну стратегію розвитку підприємства на основі франчайзингу, знайти шляхи підвищення його конкурентоспроможності, зменшити негативні наслідки від конкуренції, знайти, де можна покращити елементи внутрішнього і зовнішнього оточення, які зміни потрібні для поборення слабких сторін і недопущення негативного впливу їх на розвиток організації .

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАФЕ «UNDERGROUND», М. КИЇВ НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

3.1. Забезпечення організаційних передумов створення франчайзингової системи кафе

Реалізація нової стратегії розвитку кафе „Underground” передбачає створення франчайзингової системи під торговою маркою «Underground». Результати стратегічного аналізу компанії визначили її готовність до створення франчайзингової мережі. Стратегічною метою розвитку франчайзингових відносин є укріплення позицій бренду на ринку, розширення компанії за рахунок створення та залучення нових ресторанів.

Для формування франчайзингової мережі на базі кафе „Underground” компанія повинна мати розроблену та діючу концепцію ведення бізнесу. Крім того, він повинен забезпечувати цільовий рівень прибутковості. Компанія повинна продублювати свій бізнес для інших так, щоб він працював, і щоб одержувач франшизи міг легко впоратися з такими проблемами, як створення визначених рівнів запасів, комплектування штатів, ведення бухгалтерської звітності, рекламної діяльності, маркетингу й освоєння новинок у користуванні комп'ютеризованими системами. Компанія повинна забезпечити базу для підтримки франшизоотримувача, що включає в себе поміч у продажі, маркетингу, рекламі і виборі місця для розміщення об'єктів нерухомості. Останнє винятково важливо, оскільки ці місця повинні відповідати конкретній специфіці бізнесу.

Компанія „Underground” має запатентовані такі торгові марки: «Underground», «Сова». Таким чином, Компанія намагається нормативно та економічно виділити себе від конкурентів. Такі дії, з точки зору створення майбутньої франчайзингової мережі, можна ще розглядати як створення бар'єру для можливого вторгнення ззовні, що гарантувало б достатній прибуток франчайзі.

На сьогодні компанія вже має налагоджену систему організації та ведення бізнесу за своїми власними технологіями. Це стосуються: побудови Об'єднання, включаючи і професійний вибір місця розташування, його оформлення у фірмовий стиль компанії, встановлення необхідного обладнання, відбір та навчання персоналу, налагодження бухгалтерського обліку, консалтингове супроводження. Це дає їй можливість продажу своєї організації бізнесу.

Найважливішим елементом у механізмі відносин франчайзингу є договір, тому що він визначає весь характер і технологію взаємин франчайзера і франчайзі, адже ефективність функціонування франчайзингової форми бізнесу залежить від чіткості і конкретності змісту технології цього бізнесу. В умовах відсутності відповідного законодавчого забезпечення цього питання, професійне укладання такого роду договорів є надзвичайно важливим, оскільки вони мають охоплювати всі аспекти взаємовідносин франчайзера та франчайзі. На сьогодні кафе „Underground” не готовий укладати договори франчайзингу у великій кількості. Компанія на даний момент не має лише жодного юриста. При організації великої франчайзингової мережі, що потребує укладання значної кількості договорів, відмінних від типових договорів теперішньої поточної діяльності одного юриста виявиться замало. Навіть якщо припустити, що Компанія доручить розробку типового договору юридичній фірмі, все одно для розробки конкретних договорів з конкретними франчайзі, їх аналізу, враховуючи те, що кожен франчайзі вимагає індивідуального підходу потрібен юридичний відділ. Крім того, розробка типового договору із франчайзі буде вимагати відмінного знання організації бізнесу франчайзера, що в свою чергу обумовлює участь у його розробці не лише юриста Компанії, але й працівників інших відділів. Це значно ускладнює розробку типового договору юридичною фірмою. Так, наприклад, договір повинен містити пункт, в якому буде визначен контроль за діяльністю франчайзі з боку франчайзера, тобто перелічені всі способи та методи контролю, які не

ввійшли в інші пункти договору, але є необхідними з точки зору франчайзера. Для написання такого пункту необхідно знати всі методи контролю, які використовує франчайзер, що, звичайно, невідомо юридичній фірмі, а можливо і юристу Компанії. Таким чином, наявність більшої кількості професійних юристів є необхідним.

Компанія має визначити спосіб взаємодії із франчайзі. Компанія може використовувати прямий або субфранчайзинг, або поєднувати ці два способи. Залежно від обраного способу повинні бути сформовані типові договори, обсяг передаваних прав, пакети необхідних документів, які мають включати всі стандарти франчайзера тощо. В компанії „Underground” розроблені всі необхідні стандарти щодо організації та ведення свого бізнесу. В таких стандартах чітко та конкретно прописані: вимоги щодо вибору місця розташування торгової точки, оформлення об’єднання у фірмовому стилі Компанії, встановлення виробничого обладнання, техніки безпеки, створення рекламних продуктів організації реклами, якості обслуговування клієнтів, якості продукції тощо. Таким чином, з точки зору забезпеченості Компанії матеріалами стандартизації свого бізнесу можна з впевненістю стверджувати про її готовність до організації франчайзингової мережі. франчайзі, при яких відкриття та оформлення комплексів буде проводити сам франчайзер (детальна схема плануємої взаємодії Компанії із франчайзі представлена на рис. 3.1). Тобто підприємство „Underground” доручає спеціалізованій фірмі, з якою воно співпрацює, побудову та оформлення Об’єднання для франчайзі (з якими, укладено договір), потім представник франчайзера „приймає” об’єкт у фірми і тільки потім ресторан передається франчайзі.

Рівень бухгалтерського обліку майбутнього франчайзера має бути високим. Перед створенням франчайзингової мережі необхідно детально проаналізувати рівень бухгалтерського обліку свого підприємства. Аналіз організації діяльності бухгалтерського обліку компанії "Underground" свідчить про його досить високий рівень на даний момент. Але для організації франчайзингової мережі бажано прийняти на роботу в

майбутньому ще декілька професіональних бухгалтерів, які будуть займатися за сумісництвом або виключно справами франчайзі. Для цього необхідно буде розробити посадові інструкції для бухгалтерів такої звуженої спеціалізації.

Бухгалтерія франчайзера має бути готовою до потоку нового обсягу інформації від франчайзі. Франчайзі мають передавати франчайзеру всю необхідну звітність у строки передбачені договором франчайзингу. Бухгалтерія франчайзера має перевірити та проаналізувати звіти франчайзі, оскільки інформація в них може показувати негативну тенденцію в роботі окремих частин всієї франшизи.

Важливим елементом у створенні франчайзингової мережі є організація реклами франчайзером як всієї франшизи так і рекламної підтримки франчайзі в регіонах. В першу чергу Компанії треба визначити хто, за які кошти, і яку рекламу буде здійснювати. Коштовна реклама, яка спрямована на популяризацію всієї франшизи, логічно, має здійснювати сам франчайзер. Він може це робити за власні кошти або за кошти рекламного фонду, який формується за рахунок відрахувань всіх франчайзі. Це вирішується безпосередньо в процесі планування франчайзингової мережі. Реклама в регіонах може здійснюватися субфранчайзерами та окремими франчайзі. Субфранчайзери також можуть формувати свій рекламний фонд за рахунок франчайзі, які належать до його регіону. Таким чином, регіональну рекламу можуть організувати субфранчайзери, а рекламу на місцях невеликі підприємці-франчайзі.

Підприємство "Underground" вже сьогодні готово до такої схеми організації реклами свого бренду, оскільки розроблені стандарти щодо створення рекламних продуктів, їх розміщення, розроблена загальна рекламна стратегія підприємства. Таким чином, Компанія в змозі надати субфранчайзеру та франчайзі всі необхідні рекламні рекомендації-вимоги, які жорстко регулюють питання використання бренду, логотипу, слогану та інших атрибутів компанії в рекламних продуктах. Наприклад, в стандартах

Компанії чітко визначено як можна використовувати бренд на канцтоварах, серветках тощо, якого кольору має бути та чи інша реклама або якого розміру, яким шрифтом надруковані написи, порядок слів тощо. Франчайзі мають використовувати рекламні продукти та здійснювати рекламу відповідно до стандартів франчайзера і ні на крок не відступати від них.

Для більш ефективного контролю рекламної діяльності франчайзі в договорі бажано визначити, що франчайзі не може використовувати ту чи іншу рекламну продукцію або проводити будь-яку рекламну компанію без отримання письмової згоди на такі дії з боку франчайзера.

Компанія після організації франчайзингової мережі повинна бути спроможна проводити ряд заходів спрямованих на стимулювання діяльності франчайзі, їх підтримці та контролю. Такими заходами можуть бути конкурси, організація семінарів серед франчайзі, періодичне направлення людей до франчайзі тощо.

Організація семінарів за участю франчайзі є важливим елементом у діяльності франчайзера. Компанія „Underground” може організовувати проведення таких семінарів. Це забезпечується наявністю професійних кадрів, які зможуть відповісти на будь-які питання франчайзі. Такі семінари організовуються з ціллю обміну інформацією, думками по загальним діловим проблемам та методикам їх вирішення. На таких семінарах франчайзі, які досягли більших успіхів у своїй діяльності можуть поділитися досвідом своєї роботи під даним брендом із франчайзі, які лише почали розвивати свій бізнес, або які не змогли досягти високих результатів. Такі поради будуть сприйматися франчайзі як від рівних партнерів, на відміну від деяких порад франчайзера, які сприймаються франчайзі як диктування умов по веденню бізнесу.

Компанія має совою власну Web-сторінку (сайт). Інтернет-сайт є необхідним не лише для поточної діяльності Компанії, але й для організації франчайзингової мережі. На ньому можуть відображатись погляди франчайзера та франчайзі, їх бажання та прагнення, плани на майбутнє,

проблеми, досягнення окремих франчайзі. Він буде забезпечувати більш глибокий взаємозв'язок між франчайзером та франчайзі, а останні будуть відчувати себе єдиною організацією, „сім'єю”. Для забезпечення такого зв'язку, для організації системи як однієї родини франчайзеру також треба організувати постійні поздоровлення своїх франчайзі із святами, днями їх народження. Так, у франчайзі буде постійно відчуття, що про них дбають. Для організації таких привітань в компанії планується запровадження посади, що буде займатись комунікаційною та інформаційною діяльністю.



Рис. 3.1. Блок-схема формування франчайзингової системи кафе «Underground», м. Київ

Для ефективної роботи складових елементів франчайзингової системи, які були перераховані вище необхідно створити ефективно-діючу систему контролю. Але потрібно пам'ятати: контроль не повинен бути надмірним, тому що в такому випадку він буде заважати діяльності франчайзі. Отже, рівень контролю повинний бути таким, щоб він дозволяв захистити франчайзингову систему і торгову марку й у той же час підвищував би відповідальність франчайзі за свої дії. При відсутності законодавства по франчайзингу всі аспекти контролю необхідно включити в договір франчайзингу.

Організація ефективних та своєчасних заходів по підтримці франчайзі та контролю за ними вимагає від франчайзера створення системи швидкого обміну інформацією між ним та франчайзі, між самими франчайзі. Аналіз організації системи обміну інформацією компанії „Underground” показав відмінний її рівень.

Підводячи підсумки щодо готовності підприємства „Underground” до організації франчайзингової мережі слід зазначити, що компанія зробила вже досить багато для цього. Так, Компанія має запатентовані торгові марки, розроблені всі необхідні стандарти по організації свого бізнесу, достатньо високий рівень бухгалтерського обліку та контролю якості тощо.

Компанії залишається доопрацювати окремі, поки що відсутні елементи в організації бізнесу у формі франчайзингу. В першу чергу, необхідно розробити типовий договір франчайзингу, визначити вартість франчайзингу та ін. Можливо Компанії бажано буде створити відділ франчайзингу, який буде займатися виключно організацією франчайзингової мережі. Альтернативою такому відділу є призначення у деяких відділах осіб, відповідальних за франчайзинг в межах свого відділу. Світовий досвід показує, що перший варіант є більш ефективним при організації великих франчайзингових мереж.

3.2. Розроблення методичних підходів до визначення вартості франчайзингу

На сьогоднішній день для компанії дуже важливо знати вартість своєї торгової марки (бренда), оскільки оцінка компанії без його врахування не може бути повною. Дуже часто бренд коштує набагато дорожче за матеріальну вартість компанії. Так, наприклад, бренд компанії Coca-Cola оцінюється в 60% загальної її вартості [14].

На певному етапі своєї діяльності компанія розуміє цінність свого бренду не лише як засіб збільшення ринкової вартості компанії, а також як нематеріальний товар, який можна продати, надати за плату в користування іншим фірмам, зацікавленим у такій співпраці (за угодою франчайзингу). Коли компанія вважає, що вона готова до створення своєї власної франчайзингової мережі, то перше, що вона має зробити – оцінити свій бренд та визначитися з умовами передачі прав на нього для франчайзі (розміром первісного платежу та умовами роялті).

В силу того, що на різних територіях та у різні проміжки часу бренд франчайзера, його технології тощо, можуть приносити різні прибутки франчайзі, франчайзер не має економічного підґрунтя встановити фіксовану вартість франчайзингу (хоча така практика в світі існує). Власник франшизи має обґрунтувати загальну методологію до її визначення.

У світі існує лише декілька принципових підходів оплати франшизи. Франчайзер може встановити роялті як плату за франшизу або вимагати авансовий платіж від франчайзі. Часто ці дві форми поєднуються: частина оплачується авансовим платежем, а на всі наступні періоди для франчайзі встановлюється певний відсоток роялті. Такі підходи можна назвати явними грошовими платежами франчайзі за договором франчайзингу. Франчайзерами також практикується стягнення, так би мовити, скритих франчайзингових платежів, тобто, наприклад, плата за франчайзинг включається до інших видів оплати відповідно до договору франчайзингу

(товари, обладнання, рекламні, консалтингові послуги).

Проведений огляд спеціальної літератури показав, що існує декілька концепцій, методів та засобів оцінки вартості франчайзингу, але стандартної процедури не вироблено. Різні країни намагаються наслідувати свої власні методики. Однією з причин відсутності стандартних правил визначення вартості франчайзингу (його фінансової цінності) є проблемність оцінки нематеріальних активів.

Найбільш прийнятним є використання дохідного методу, тобто оцінка франчайзингової угоди, яка основана на її дохідності. Цей метод відображає економічну сутність взаємовідносин між франчайзі та франчайзером. Він може бути використаний в процесі розробки бізнес-плану майбутнього франчайзі.

Для розв'язання питання: чи приєднуватися до певної франшизи, підприємець, майбутній франчайзі, оцінює, в першу чергу, прибутковість такої угоди. Загальна сума прибутку після придбання франшизи має перевищувати аналогічний показник, розрахований на даний момент. Модель розрахунку вартості франчайзингової угоди припускає, що підприємець деякий час працює на аналогічному до франчайзера ринку.

Основним інструментом, який моделює грошові потоки франчайзі після укладання франчайзингової угоди, є його план фінансово-господарської діяльності. Він має враховувати всі аспекти майбутніх відносин франчайзера та франчайзі:

1. Збільшення доходу франчайзі за рахунок:

- ✓ роботи під популярною торговою маркою, що робить його бізнес більш привабливим для споживача, на відміну від „звичайного” підприємства;
- ✓ вступу в готовий бізнес, а, відповідно, отримання постійних клієнтів;
- ✓ можливості працювати за відпрацьованими технологіями франчайзера, які принесли йому успіх;
- ✓ тощо.

2. Зменшення витрат франчайзі за рахунок:

- ✓ економії часу та коштів на навчання, пошук партнерів;
- ✓ мінімуму затрат на рекламу, розробку та реєстрацію товарного знаку, проведення маркетингових досліджень;
- ✓ можливості отримання банківського кредиту на пільгових умовах;
- ✓ тощо.

Головним результатом розробки плану фінансово-господарської діяльності має стати визначення загальної суми прибутку майбутньої діяльності франчайзі, що є основою для порівняння ефективності його діяльності до і після укладання договору франчайзингу.

Наступним кроком у визначення вартості франчайзингу є дисконтування змодельованих у плані фінансово-господарської діяльності майбутніх грошових потоків, тобто необхідно визначити скільки коштує грошовий потік, який планується отримати в майбутньому на теперішній момент часу. Після того, як грошові потоки різних періодів будуть продисконтовані, кожна гривня стає рівною будь-якій іншій, незалежно від того коли вона була отримана. Продисконтовані грошові потоки кожного з майбутніх років можна порівнювати з теперішніми.

Приріст обсягів грошових потоків буде становити інтерес суб'єктів франчайзингового договору, який вони мають розділити між собою. Частина цієї суми для франчайзера буде платою за франшизу, а для франчайзі – результатом (ефектом) від приєднання до франчайзингової мережі.

Виходячи з вище визначеного вартість франчайзингової угоди для франчайзі пропонується оцінювати за такою моделлю:

$$\text{ВФУ} = k * \Delta \text{ЧП}, \quad (3.1)$$

де ВФУ – вартість франчайзингової угоди, гр. од.;

k – коефіцієнт розподілу приросту чистого прибутку між учасниками франчайзингового договору [$k=0-1$], який узгоджується сторонами в перебігу переговорного процесу;

$\Delta \text{ЧП}$ – приріст чистого прибутку франчайзі за рахунок укладання

франчайзингової угоди, продисконтований до теперішньої вартості, гр. од.

Якщо за угодою франчайзингу передбачається лише сплата роялті, тобто анuitетних платежів, то їх розмір може бути обчислений відносно прибутку або виручки від реалізації таким чином:

$$CP_{\text{пр}} = (ВФУ/n) / \overline{ЧП}, \quad (3.2)$$

де $CP_{\text{пр}}$ – ставка роялті до фактично отриманого прибутку, %;

$ВФУ$ – теперішня вартість франчайзингової угоди, гр. од.;

n – кількість разів сплати роялті протягом франчайзингової угоди;

$\overline{ЧП}$ – теперішня вартість чистого прибутку франчайзі, що пропонується отримати в середньому протягом дії франчайзингової угоди гр. од.;

$$CP_{\text{вр}} = (ВФУ/n) / \overline{ВР}, \quad (3.3)$$

де $CP_{\text{вр}}$ – ставка роялті до фактично отриманої виручки, %;

$\overline{ВР}$ – теперішня вартість виручки від реалізації франчайзі, що пропонується отримати в середньому протягом дії франчайзингової угоди, визначається в гр. од.

Якщо за угодою франчайзингу передбачається сплата і авансового платежу і роялті, то франчайзер має встановити абсолютну суму авансового платежу (АП) або коефіцієнт розподілу ВФУ на роялті та авансовий платіж ($k_{\text{АП}}$). Ставка роялті визначається як різниця між ВФУ та АП. Таким чином, якщо ставка роялті обчислюється до чистого прибутку то використовуються наступні формули:

$$CP = \frac{\frac{ВФУ_{\text{ТП}} - АП_{\text{ТП}}}{n}}{\overline{ЧП}} \quad (3.4)$$

$$\text{або } CP = \frac{\frac{ВФУ_{\text{ТП}} * (1 - k_{\text{АП}})}{n}}{\overline{ЧП}} \quad (3.5)$$

$$CP = \frac{\frac{ВФУ_{\text{ТП}} - (1 - k_{\text{АП}})}{n}}{\overline{ВР}} \quad (3.6)$$

$$\text{або } CP = \frac{BFY_{III} - AP}{\frac{n}{BP}} \quad (3.7)$$

Дана методика базується на порівнянні продисконтованих грошових потоків франчайзі до і після укладання франчайзингової угоди. За цією методикою можна порівнювати як результати господарської діяльності до і після укладання угоди, так і результати альтернативних варіантів вкладання коштів (у депозити, акції тощо) із результатами господарської діяльності ресторану у випадку укладання угоди.

Різноманітність методичних підходів до визначення вартості франчайзингу є підґрунтям для індивідуалізації умов франчайзингової угоди з врахуванням бізнесу, динаміки його розвитку, фінансових можливостей франчайзера тощо.

3.3. Обґрунтування доцільності укладання франчайзингової угоди з мережею

Франчайзингова мережа „Underground” планує досягти таких показників діяльності та організації бізнесу, які дозволять їй у майбутньому стати франчайзером, тобто організувати на базі свого підприємства франчайзингову мережу. На тлі цих планів найголовнішим виглядає зацікавленість підприємців (потенційних франчайзі) в укладанні франчайзингових угод з даним підприємством. Для будь-якого підприємця доцільність або ефективність укладання будь-якого договору, контракту тощо виражається обсягом прибутку, який він може отримати після укладання такого договору.

Залежно від мети вкладання коштів у франчайзингове підприємство та джерел їх фінансування, підприємці по різному будуть оцінювати доцільність такої угоди. У підприємців об'єкти порівняння будуть різними, а відповідно і різна оцінка франчайзингової угоди. Хоча можливо і поєднання об'єктів порівняння, проведення комплексного аналізу доцільності укладання такої угоди.

Розглянемо декілька ситуацій з підприємцями, які мають різні джерела фінансування та різну мету укладання франчайзингової угоди:

Підприємець №1 – має власний бізнес, яке не приносить бажаних фінансових результатів. Він розглядає варіанти збільшення доходів на базі свого підприємства.

Підприємець №2 – має власний бізнес, який приносить йому достатній прибуток для накопичення значного капіталу. Розглядає можливі варіанти вкладання накопичених коштів.

Підприємець №1 має свій власний бізнес, але він не отримує протягом значного проміжку часу тих обсягів прибутку, які він планував (таблиця 3. 1). Такий підприємець має фактично лише декілька варіантів виходу із даної ситуації:

Таблиця 3.1

Результати діяльності підприємця №1 за 2018-2019 рр.

Прибуток, тис. грн.		Коефіцієнт приросту
2018	2019	
810	830	1,03

1. Продаж бізнесу, але в такому випадку він ризикує не отримати достатньої винагороди, оскільки бізнес не є занадто прибутковим.

2. Вкладати кошти в розвиток свого бізнесу, що потребує значних фінансових та управлінських ресурсів. Якщо він і зможе домовитися з кредитором щодо надання кредиту, він не має гарантії щодо ефективного вкладання коштів. Він має знайти реальні причини невдалої попередньої діяльності і на базі цього будувати подальший бізнес. Таким чином, такий варіант є дуже складним і вимагає значних професійних та управлінських вмінь, а тому його не зможуть використовувати всі підприємці.

3. Укласти франчайзингову угоду та переобладнати свій ресторан за стандартами франчайзера. Таким чином, він отримає працюючу концепцію бізнесу, крім того всі свої проблеми він буде вирішувати разом із франчайзером, що збільшить ефективність ведення бізнесу.

Проведемо аналіз франчайзингових пропозицій у сфері ресторанного бізнесу з вузькою спеціалізацією - м'ясна кухня. . На сьогоднішній день

немає жодної аналогічної пропозиції, саме тому така франчайзингова пропозиція на сьогоднішній день є дуже актуальною. Підприємство ресторанного бізнесу «Underground» має 15 літню історію удосконалення надання послуг. Власники підприємства намагаються бути завжди першими у своєму бізнесі. Логічно стати і першим рестораном м'ясної кухні, який запропонує співпрацю на умовах франчайзингу.

Розглянемо ефективність укладання цим підприємцем франчайзингової угоди із об'єднанням „Underground”. Такий підприємець буде оцінювати доцільність укладання франчайзингової угоди із об'єднанням через збільшення обсягу прибутку після укладання угоди.

Якщо на попередніх переговорах з представниками „Underground” підприємець досяг домовленості щодо коефіцієнту розподілу та відсотку авансового платежу, які, відповідно, будуть, наприклад, складати 0,5 та 10%. Плани компанії „Underground” передбачають, що один заклад зможе отримувати 190 тис. грн. прибутку за рік, а коефіцієнт росту цього показника наступні два роки буде складати 1,2, а надалі 1,1. За допомогою цих даних франчайзі складає план фінансово-господарської діяльності власного ресторану на п'ять наступних років (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Чистий прибуток франчайзі, розрахований експертним методом на 2018-2022 рр.

Роки	2018	2019	2020	2021	2022
Прибуток, тис. грн.	190	228,00	273,60	300,96	331,06

Наступним кроком у взаємовідносинах підприємця та франчайзера є розрахунок вартості франчайзингової угоди (ВФУ) франчайзером, тобто він має розрахувати суму авансового платежу та відсоток роялті від виручки франчайзі. Для цього франчайзер порівнює чистий прибуток, який може мати підприємець наступні 5 років з прибутком, який він буде мати після укладання франчайзингової угоди. Використаємо формули (1)-(7):

$$\Delta\text{ЧП} = (331,06 / (1 + 0,18)^5 + 300,96 / (1 + 0,18)^4 + 273,6 / (1 + 0,18)^3 + 228 / (1 + 0,18)^2 + 190 / (1 + 0,18)) - (85,49 / (1 + 0,18) + 88,05 / (1 + 0,18)^2 + 90,7 / (1 + 0,18)^3 + 93,42 / (1 + 0,18)^4 + 96,22 / (1 + 0,18)^5) = 510,09 \text{ тис. грн.}$$

$$ВФУ_{\text{П}} = 0,5 * 510090 = 255,05 \text{ тис. грн.};$$

$$АП = 255050 * 0,1 = 25,5 \text{ тис. грн.};$$

$$\overline{ВР} = 1731,94 \text{ тис. грн.};$$

$$СР = 2,65\%. \quad (3.8)$$

Знаючи вартість франчайзингової угоди, франчайзі може розрахувати суму приросту чистого прибутку після укладання франчайзингової угоди, яка складе $\Delta\text{ЧП-ВФУ}_{\text{П}} = 255,05$ тис. грн., виражених у теперішній вартості. Вартість оформлення приміщення, придбання додаткового обладнання тощо за інвестиційним проектом, який представляє франчайзер складає 150 тис. грн. Таким чином, дохідність такої угоди складе $255,05 - 150 = 105,1$ тис. грн., що доводить ефективність укладання франчайзингової угоди із підприємством «Underground».

Таблиця 3.3

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Сума прибутку у випадку підписання франчайзингової угоди, тис. грн.	190	228,00	273,60	300,96	331,06
Сума прибутку у випадку продовження діяльності без підписання франчайзингової угоди, тис. грн.	85,49	88,05	90,70	93,42	96,22
Ставка дисконтування, од.	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Виручка франчайзі у випадку підписання франчайзингової угоди, тис. грн.	1500	1785	2088,45	2318,18	2526,82
Виручка (приведена до тепер. часу), тис. грн.	1271,19	1512,71	1769,87	1964,56	2141,37

Інформаційна база для розрахунку вартості франчайзингової мережі

Підприємець №2, має свій власний бізнес у певній галузі, яка не пов'язана із грально-розважальним бізнесом. Він хоче диференціювати свій бізнес за рахунок франчайзингу або в нього з'явилися тимчасово вільні грошові кошти і він хоче вкласти їх у франчайзингове підприємство. Такий підприємець буде оцінювати ефективність для нього укладання франчайзингової угоди на відміну від підприємця №1 не лише за допомогою аналізу ринку ресторанів швидкого обслуговування, а й аналізуючи загалом франчайзингові пропозиції в інших галузях, порівнюючи рентабельність

власного бізнесу із рентабельністю майбутнього бізнесу, який йому запропонують франчайзери. Іншою альтернативою підприємця №2 є вкладання грошей у банк на депозит у випадку отримання більшого обсягу прибутку, ніж при вкладанні грошей у відкриття об'єднання та здійсненні його діяльності на ринку.

Аналіз показників рентабельності ресторану „Underground” (табл. 3.4) та рентабельності активів підприємств окремих видів економічної діяльності свідчить, що на даний момент часу вкладання коштів на відкриття франчайзингового об'єднання під торговою маркою „Underground”, при цьому „виймаючи” кошти з іншої (будь-якої) галузі є неефективним лише для деяких галузей. Зокрема, таких: фінансова діяльність, транспорт та зв'язок, машинобудування, металургія, видавнича справа, добувна промисловість. У інших випадках такий крок є виправданим.

Для підприємця №2, звичайно, більш важливим є аналіз майбутніх його власних доходів. Проведемо порівняльний аналіз вкладання коштів на депозит та їх інвестування в організацію франчайзингового підприємства під ТМ «Underground».

Таблиця 3.4

№	Показники	Значення за 2018 рік,%
1	Рівень рентабельності активів	3,21
2	Рівень фінансової рентабельності (БК)	3,57
3	Рівень комерційної рентабельності	1,02
4	Рівень рентабельності поточних витрат	1,57

Прогноз показників рентабельності кафе «Underground»

Середня ставка в основних системоутворюючих банках України складає 11% річних (табл. 3.5). Розрахуємо рентабельність інвестицій майбутнього об'єднання-франчайзі «Underground», використавши для цього планові показники прибутку з табл. 3.4. Інвестиції на організацію франчайзингового підприємства під ТМ «Underground» складають 700 тис. грн. (підприємець вже має у власності приміщення з початковим ремонтом, але не має досвіду підприємницької діяльності у сфері ресторанного бізнесу).

Таблиця 3.5

Депозитні ставки для фіз. осіб за провідними банками України

№ з/п	Назва банку	Ставка, %
1	Приват банк	13
2	Ощадбанк	9
3	Аваль	13
4	Укресімбанк	11
5	Укрсоцбанк	11
6	Промінвестбанк	9
Середня ставка		11

Проведений аналіз доводить ефективність вкладання коштів в організацію франчайзингового підприємства під ТМ «Underground» (табл. 3.4), за умови досягнення планових показників діяльності. Так, ЧПД при організації франчайзингового підприємства перевищує аналогічний показник альтернативного проекту у декілька разів ($791,22 / 289,79 = 2,73$).

Розрахуємо вартість франчайзингової угоди для підприємця №2. Відповідно до методики, викладеної у параграфі 3.1 ДЧП в даному випадку буде дорівнювати різниці чистих приведених доходів двох альтернативних варіантів:

$$\Delta\text{ЧП} = 791,22 - 289,79 = 501,43 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

Припустимо, що підприємець №2 домовився з франчайзером на аналогічних умовах підприємця №1 щодо коефіцієнту розподілу ВФУ та коефіцієнту АП. Тоді ми отримаємо наступні дані:

$$\text{ВФУ}_{\text{П}} = 0,5 * 501430 = 250,72 \text{ тис. грн.};$$

$$\text{АП} = 20715 * 0,1 = 25,07 \text{ тис. грн.};$$

$$\overline{\text{ВР}} = 1731,94 \text{ тис. грн.};$$

$$\text{СР} = 2,61\%. \quad (3.10)$$

Таким чином, за певної індивідуалізованої вартості франчайзингова угода є прибутковою для обох досліджуваних підприємців. Використовуючи дані проведених вище розрахунків можна сформулювати уніфіковану вартість франчайзингової угоди для кафе «Underground». Вартість франчайзингової угоди (франшизи) кафе «Underground» пропонується встановити так:

Початковий внесок – 20 – 30 тис. грн.; Роялті – 2-4%.

В даних межах можна розробити системи знижок (наприклад, зменшення роялті при збільшенні виручки від реалізації та ін.), різні варіанти франшиз тощо.

Мета приєднання до франчайзингової мережі „Underground” може бути різною, як і джерела фінансування у франчайзі, але майже в будь якому випадку укладання такої угоди буде доцільним, якщо франчайзі досягне запланованих показників діяльності.

3.4. Розроблення методики оцінки економічної ефективності формування франчайзингової системи

Франчайзинг є однією з сучасних форм бізнесу, що найбільш динамічно розвиваються у світі. В Україні він набув особливого розвитку за останні кілька років. За цей час франчайзинг затвердив себе як прогресивний засіб розвитку бізнесу. Він поширився майже в усі галузі економічної діяльності. Практично кожна компанія, яка формує мережу в певному виді бізнесу використовує франчайзинг. Але переважна більшість підприємців, починаючи формування франчайзингової системи, просто довіряє своєму підприємницькому хисту, не аналізуючи ефективність свого рішення. Для впорядкованого подальшого розвитку франчайзингу та більш обґрунтованого його використання необхідна певна методика оцінки ефективності прийняття стратегічного рішення щодо формування франчайзингової системи.

Останні декілька років багато авторів звертають свою увагу на проблеми розвитку франчайзингу в Україні, зокрема, його класифікації, законодавчого регулювання, перевагам та недолікам суб'єктів франчайзингових відносин. Однією з перших наукових робіт з питань розкриття цієї проблеми стали роботи Довгань В.В., який перший на теренах пострадянських досліджень обґрунтував теоретичні засади франчайзингу та висвітлив результати апробації теоретичних досліджень на практиці. Щоправда автором не було знайдено досліджень і публікацій, присвячених економічній ефективності формування франчайзингової системи. Наближеними до даної теми можна вважати дослідження деяких авторів [26,

42], які розглядають ефективність франчайзинга як сукупність певних факторів, що мають бути присутні у франчайзера та франчайзі для успішного ведення бізнесу.

Більшість сучасних вчених-економістів визначає поняття «Економічна ефективність» як відношення результату діяльності до витрат, які були зроблені для досягнення цього результату. «Економічна ефективність» формує певний відносний показник, який найчастіше виражається у відсотках. Оцінити відносний показник можливо лише за допомогою методу порівняння.

Формування франчайзингової мережі є стратегічним управлінським рішенням. Виходячи з логіки процесу прийняття стратегічних рішень, окреме стратегічне рішення має формуватися як результат оцінки та відбору певних стратегічних альтернатив. Таким чином, оцінка економічної ефективності формування франчайзингової мережі як стратегічного управлінського рішення має відбуватися у порівнянні з іншими стратегічними альтернативами.

Залежно від стадії життєвого циклу, в якій знаходиться підприємство, формуються його головна мета та задача: від виживання до пожвавлення, від виходу на ринок до омолодження [8]. Для досягнення мети на кожній з цих стадій підприємству необхідно знаходитися в постійному динамічному розвитку. Тобто курс на постійний динамічний розвиток є обов'язковим для будь якої компанії як «дорослої» та успішної, так і для тієї, що тільки починає свою діяльність. Практична реалізація мети зростання компанії можливо трьома шляхами. По-перше, компанія може розвиватися за рахунок власного капіталу, тобто за рахунок рефінансування частини або всього прибутку, або ж за рахунок капіталу його власників. По-друге, компанія може фінансувати розвиток за рахунок різних видів позикових коштів. І по-третє, компанія може використовувати для розвитку франчайзингову модель побудови бізнесу. Звичайно, можливі і різні варіанти поєднання цих методів, але один з них, який є основним, стратегічним завжди чітко вирізняється.

Оцінка економічної ефективності формування франчайзингової системи здійснюється як вибір однієї із стратегічних альтернатив розвитку компанії. Оскільки при розвитку компанії за рахунок позикових джерел не відбувається перехід права власності, тобто фактично ідентичні умови розвитку до першого варіанту за виключенням умови повернення позикових коштів, то фактично підприємство має лише дві альтернативи: розвиватися «власними силами» або за допомогою побудови системи франчайзингу. Лише досягнення більшої економічної ефективності при реалізації однієї з двох стратегічних альтернатив є умовою її вибору.

Розглянемо більш детально економічну ефективність формування франчайзингової мережі. Як було визначено вище економічна ефективність визначається як співвідношення результату до витрат. Результатом формування франчайзингової мережі є вигоди, які отримує франчайзер від формування мережі. Вони формуються за рахунок грошових надходжень та інших переваг, що отримує франчайзер, які не мають грошової форми але генерують економічний ефект від формування франчайзингової мережі. Аналіз розвитку франчайзингових мереж в Україні показує, що переважна більшість франчайзерів на початку своєї діяльності орієнтується на грошові доходи від продажу франшиз. Ці доходи формуються за декількома статтями:

- Первісний внесок (оплата франшизи) – визначена договором франчайзингу сума коштів, які франчайзі одноразово сплачує франчайзеру за Обєднання виключних прав, які детально визначаються цим договором. Аналіз франчайзингових угод засвідчує, що на практиці оплата за даною статтею відбувається відразу після підписання відповідного договору. Інколи підприємці використовують розстрочку щодо даного платежу;

- Роялті (сервісна плата) – періодичні виплати (найчастіше щомісячні), які франчайзі сплачує франчайзеру за користування торговою маркою франчайзера та інших послуг, які детально визначені договором франчайзингу. Практика встановлення сплати роялті засвідчує, що найбільш

ефективний спосіб їх стягнення є встановлення фіксованого або плаваючого відсотка від об'єму продаж франчайзі.;

➤ Відрахування до рекламного бюджету – періодичні відрахування до загального рекламного бюджету мережі. Він використовується найчастіше для фінансування рекламних компаній орієнтованих на довгостроковий розвиток мережі. Такі платежі використовують не всі франчайзери, відповідно формування визначених бюджетів є скоріше виключенням, аніж правилом.

Підхід до побудови відносин франчайзера з франчайзі, заснований на врахуванні лише вище перерахованих грошових доходів (відповідно витрат для франчайзі), на думку автора не є оптимальним та стратегічним. Такий підхід не враховує значну частину інших переваг для франчайзера від створення франчайзингової мережі. Крім того, частина цих статей доходів є короткостроковою. Так, наприклад, первісний внесок сплачується одноразово, відрахування до рекламного бюджету є періодичними (деяких франчайзингових мережах такі платежі взагалі не передбачені) та за логікою їх сплати повинні мати цільове призначення. Таким чином, розраховуючи економічну ефективність створення франчайзингової мережі на стадії її планування необхідно обов'язково враховувати, так звані, не грошові вигоди.

Формування франчайзингової мережі дозволяє франчайзеру збільшити вартість такого важливого для сучасного бізнесу нематеріального активу як гудвіл. Відповідно до стандарту IAS 22 «Об'єднання компаній» під гудвілом розуміється перевищення вартості покупки над придбаним інтересом при оцінці за справедливою (ринковою) ціною вартості придбаних активів та обов'язків [35]. Економічна енциклопедія трактує це поняття як нематеріальний актив фірми, компанії (репутація, зв'язки, способи маркетингових досліджень, сприятливе місце розташування тощо) [7]. У практиці найчастіше під гудвілом розуміють вартість ділової репутації, статусу компанії, її іміджу та інших нематеріальних активів.

Створення франчайзингової мережі позначається також на господарській діяльності франчайзера. Ефективне формування франчайзингової мережі дозволить франчайзеру збільшити валові доходи своїх власних підприємств за рахунок популяризації торгової марки, завоювання нових сегментів ринку тощо. В окремих галузях діяльності формування широкої мережі дозволяє зменшити витрати завдяки цілеспрямованому постачанню сировини або товарів. Так, наприклад, можна зменшити рівень затрат на транспортування сировини, якщо постачання відбувається на більшу кількість точок в межах одного регіону, тобто витрати на транспортування сировини залишаються на незмінному рівні, але розподіляються на більшу кількість виробничих точок. Таким чином, формування франчайзингової мережі прямо впливає на результати господарської діяльності франчайзера, що необхідно враховувати при розрахунку результату від створення франчайзингової мережі.

Математичне визначення результату формування франчайзингової мережі, враховуючі вище викладений матеріал, можна сформулювати наступним чином:

$$R_{фр} = f(\text{ПГН}; \text{ВГ}; \Delta\text{ГД}) \quad (3.11)$$

де $R_{фр}$ – економічний результат франчайзера від формування франчайзингової мережі;

ПГН – прямі грошові надходження франчайзера, які включають первісний внесок, роялті та відрахування до рекламного бюджету;

ВГ – вартість нематеріального активу – гудвілу, яку він отримує внаслідок формування франчайзингової мережі;

$\Delta\text{ГД}$ – зміна результатів (ефективності) господарської діяльності внаслідок формування мережі франчайзі.

Основні затрати на формування франчайзингової системи формуються як витрати на створення та функціонування франчайзингового відділу. Відділ франчайзинга є системою, яка пов'язує франчайзера та франчайзі. Він є центром франчайзингових відносин, а відповідно й

акумулює найбільшу частку витрат франчайзера щодо створення та функціонування франчайзингової мережі. До витрат, які здійснює франчайзер по фінансуванню відділу франчайзингу, можна віднести:

- ⇒ На заробітну плату працівників відділу;
- ⇒ На створення матеріально-технічної бази для ефективного функціонування відділу;
- ⇒ На рекламу послуги франчайзингу;
- ⇒ На організацію та функціонування системи контролю франчайзера за діяльністю франчайзі;
- ⇒ Інші витрати відділу, що пов'язані з його діяльністю.

Працівники відділу франчайзингу є обличчям франчайзера, вони не просто представляють компанію, пропонуючи певну її послугу, вони продають бізнес цієї компанії, а отже мають довести, що він є успішним. Вони мають вести переговори на найвищому рівні – на рівні власників капіталу, що вимагає високого професіоналізму, а тому і відповідно винагороджуватися.

Аналогічно складається ситуація з витратами на матеріально-технічне забезпечення. Аналіз практичної діяльності відділів франчайзингу окремих франчайзерів показує, що обов'язковим є забезпечення працівників відділу наступним набором товарів та послуг: мобільним зв'язком та щонайменше по одному ноутбуку та автомобілю на відділ. Наявність такого матеріального забезпечення логічно пояснюється з точки зору ефективної роботи відділу. Так, необхідність у мобільному телефоні для кожного працівника пояснюється тим, що реалізація франчайзингових проектів вимагає від працівників відділу бути на постійному зв'язку з франчайзі і оперативно вирішувати широке коло питань навіть за своєї відсутності на робочому місці. Наявність автомобіля та ноутбука забезпечує функцію мобільності відділу. Мобільність є невід'ємною складовою будь-якої діяльності, особливо це стосується роботи спеціалістів із франчайзингу, які по своїй суті є менеджерами проектів. Робота менеджера проекту пов'язана з постійними

пересуваннями та відрядженнями, тому дані засоби є невід'ємними для його роботи.

Функція реклами послуги франчайзингу, як правило, лягає також на відділ франчайзингу. Витрати за цією статтею залежать від масштабу рекламної компанії. Аналіз масштабності рекламних компаній франчайзерів цієї послуги свідчить, що компанії не проводять широкомасштабних заходів, обмежуючись рекламою через Інтернет, виставки тощо. А відповідно витрати за цією статтею є незначні та виникають періодично, тобто вони не є постійними.

Найважливішою функцією франчайзера щодо забезпечення ефективної діяльності всієї франчайзингової системи є створення та успішне функціонування системи контролю франчайзі за дотриманням корпоративних стандартів. Затрати за цією статтею мають бути незначними, оскільки така система має бути розроблена і діяти на стадії розвитку мережі власне франчайзера, тобто до початку процесу планування створення франчайзингової мережі.

Формування власної франчайзингової мережі є ризикованою справою для франчайзера. Оскільки така система фактично об'єднує в одне ціле багато різних фірм та компаній. Компанія-франчайзер може використати методи по зниженню деяких ризиків, пов'язаних з даним видом діяльності. Найбільш простим та дієвим є страхування: страхування франшизи (всієї мережі) на випадок банкрутства по вині франчайзі.

Математичне визначення витрат на формування та ефективне функціонування франчайзингової мережі можна представити наступним чином:

$$V_{\text{фр}} = f(V_{\text{вф}}; V_{\text{к}}; V_{\text{с}}) \quad (3.12)$$

де $V_{\text{фр}}$ – витрати франчайзера на створення і функціонування франчайзингової мережі;

$V_{\text{вк}}$ – витрати франчайзера, пов'язані із забезпеченням функціонування відділу франчайзингу;

V_k – витрати франчайзера, пов'язані з контролем діяльності франчайзі;

V_c – витрати франчайзера на страхування.

Таким чином, визначено два необхідні параметри економічної ефективності: результат реалізації стратегічної альтернативи створення франчайзингової мережі та витрати, які при цьому понесе франчайзер. Використовуючи формули (1) та (2) сформулюємо класичну формулу економічної ефективності через призму франчайзингових відносин:

$$E_{Ффр} = \frac{P_{фр}}{V_{фр}} = \frac{f(ПГН; ВГ; \Delta ГД)}{f(V_{вк}; V_k; V_c)} \quad (3.13)$$

де $E_{Ффр}$ – економічна ефективність формування франчайзингової системи для франчайзера.

Аналізуючи відносини франчайзингу більш глибоко та детально, виявляється, що така формула не може вважатися оптимальною, оскільки вона не враховує всіх аспектів відносин франчайзингу. Ця формула нівелює показник часу. Однією з особливих відмінностей франчайзингового бізнесу є швидкість побудови великої мережі. Тому фактор часу обов'язково має бути врахований при розрахунку ефективності формування франчайзингової мережі та її оцінці. Більш точним математичним вираженням економічної ефективності франчайзингу з точки зору її оцінки є наступний вираз:

$$E_{Ффр} = \frac{P_{фр}/t}{V_{фр}} = \frac{f(ПГН; ВГ; \Delta ГД)/t}{f(V_{вк}; V_k; V_c)} \quad (3.14)$$

де t – фактор часу, або час періоду, за який провадиться аналіз.

Економічна ефективність формування мережі «власними силами» має ряд своїх особливостей. Результат такого розвитку компанії, як і за схемою франчайзингу, має двоїстий характер – економічний та позаекономічний ефект. Перший формується за рахунок результатів господарської діяльності (прибутків) новостворених підприємств мережі, а другий – є аналогічним до відповідного результату формування франчайзингової мережі. Математичне вираження цього результату можна представити наступним чином:

$$P_{вс} = f(\Pi; ВГ; \Delta ГД) \quad (3.15)$$

де $P_{вс}$ – результат формування мережі підприємств «власними силами»;

Π – прибуток новостворених підприємств.

Розвиток мережі «власними силами» вимагає набагато більше організаційних та фінансових витрат. Найбільшу частину фінансових витрат складають інвестиції на побудову підприємств. На відміну від франчайзинга, де ці витрати несе франчайзі, за даною схемою весь обсяг інвестицій має фінансувати сама компанія. Для реалізації нових інвестиційних проектів розвитку необхідні додаткові людські ресурси та пов'язані з ними витрати на оплату праці, матеріально-технічне забезпечення тощо. Збільшуються також інші витрати компанії, пов'язані з контролем, рекламою, бухгалтерським обліком тощо. Математично виразити витрати при створенні мережі «власними силами» можна так:

$$В_{вс} = f(I; ЛР; Ін) \quad (3.16)$$

де $В_{вс}$ – витрати на створення та функціонування мережі «власними силами»;

I – інвестиції компанії на розвиток власної мережі;

$ЛР$ – витрати, пов'язані із залученням та забезпеченням ефективної роботи додаткових людських ресурсів;

$Ін$ – інші витрати компанії, які збільшуються відповідно розвитку мережі (на рекламу, контроль та ін..).

Економічна ефективність формування мережі «власними силами» математично виражається аналогічно відповідному показнику формування франчайзингової системи:

$$E_{Фвс} = \frac{P_{вс}/t}{В_{вс}} = \frac{f(\Pi; ВГ; \Delta ГД)/t}{f(I; ЛР; Ін)} \quad (3.17)$$

де $E_{Фвс}$ – економічна ефективність формування мережі «власними силами».

Як було визначено вище, підприємство має обрати одну стратегічну альтернативу розвитку мережі, оцінюючи економічну ефективність двох варіантів. Фактично компанія має обрати варіант розвитку, економічна ефективність за яким буде вищою. Математично такий вибір можна представити у вигляді прикладу нерівності:

$$E\Phi_{фр} = \frac{P_{фр}/t}{V_{фр}} = \frac{f(ПГН; ВГ; \Delta ГД) / t}{f(V_{вк}; V_k; V_c)} \quad (> ; = ; <) \quad E\Phi_{вс} = \frac{P_{вс}/t}{V_{вс}} = \frac{f(П; ВГ; \Delta ГД) / t}{f(I; ЛР; I_n)}$$

(3.18)

Методика оцінки економічної ефективності визначається трьома основними етапами:

I. Визначення економічної ефективності формування франчайзингової системи:

1. Розрахунок результату формування франчайзингової системи;
2. Розрахунок витрат на формування франчайзингової системи;

II. Визначення економічної ефективності створення мережі «власними силами»:

1. Розрахунок результату створення мережі «власними силами»;
2. Розрахунок витрат створення мережі «власними силами»;

III. Оцінка економічної ефективності формування франчайзингової системи.

Формування франчайзингової мережі має дві головні відмінності від порівнянного варіанту розвитку, які можуть забезпечити йому більшу економічну ефективність – час та гроші, які є загальновизнаними у всьому світі головними факторами впливу на результативність бізнесу. Франчайзинг забезпечує швидкий розвиток мережі при значно менших інвестиціях.

3.5. Оцінка економічної ефективності формування франчайзингової системи кафе

В параграфі 3.3 була визначена вартість франчайзингової угоди для кафе «Underground», тобто основні умови передачі торгової марки, ноу-хау, технологій тощо франчайзі. Даний параграф дасть відповідь на питання «чи вигідно компанії співпрацювати з партнерами (майбутніми франчайзі) на таких умовах?». Для цього використаємо методичні розробки, використані в попередньому параграфі.

Припустимо, що компанія розглядає два можливі варіанти свого розвитку в регіонах України: за «власні кошти» та на умовах франчайзингу. Період дослідження складає 5 років. Визначимо кількість франчайзингових підприємств (ресторанів), які будуть відкриті протягом досліджуваного періоду при різних варіантах розвитку. Припустимо, що періодичність відкриття ресторанів за «власний рахунок» дорівнюватиме – 1 ресторан за рік.

Для прогнозування кількості ресторанів, що будуть побудовані на умовах франчайзингу використаємо наступні тези, доведені в попередніх параграфах:

- Даний ринок в регіонах України насичений менш ніж на 30%, що приманює у цей високорентабельний бізнес значні інвестиції;
- Аналіз організаційних та економічних передумов розвитку франчайзингової мережі на базі «Underground» доводить спроможність компанії будувати зачну кількість ресторанів для франчайзі, не створюючи жодних проблем для компанії.

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість ресторанів	2	3	4	5	6

Таблиця 3.6

Стратегічний план розвитку мережі за "власні кошти" на 2018-2022 роки

Таким чином, існує попит на послугу франчайзингу від «Underground» і можливість компанії розвивати мережу на даних умовах. Фактично єдиним обмеженням для відкриття ресторанів для франчайзі залишаються

можливості компанії-франчайзера швидко організувати значну кількість ресторанів. Виходячи із вищевикладеної інформації планується, що компанія «Underground» зможе організувати 2-3 ресторани в регіонах України щороку, що дасть можливість здійснювати інтеграційне зростання підприємства та бізнесу на умовах франчайзингових відносин (табл. 3.6).

Таблиця 3.7

Стратегічний план розвитку мережі на умовах франчайзингу на 2018-2022 рр.

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість ресторанів	2	4	7	10	13

Планування фінансових результатів діяльності ресторанів (табл. 3.7), які розвиваються за власні інвестиційні ресурси компанії плануються базуючись на аналогічних показниках використаних в розрахунках у параграфі 3.3 для прогнозування діяльності ресторану-франчайзі, тобто додамо до виручки за 2018 рік збільшення виручки за рахунок відкриття нових ресторанів. Аналіз результатів діяльності ресторанів за перші 5 років їх діяльності показує ефективність такого проекту на перший погляд, що доводить більше ніж двох разове зростання виручки компанії по відношенню до нинішнього показника. Необхідно також відмітити, що для досягнення таких результатів компанія щороку має витратити понад 2,0 млн. грн. Також необхідно досягти планової рентабельності у 13%. Чи можна вважати такі результати оптимальними?

Таблиця 3.8

Фінансові показники діяльності ресторанів "Underground", які організуються за "власні кошти" протягом 2018-2022 років

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Сукупна виручка, тис. грн.	9914,00	11984,00	14679,35	17686,72	21048,10
Рентабельність, %	13	13	13	13	13
Чистий прибуток, тис. грн.	1288,82	1557,92	1908,32	2299,27	2736,25
Інвестиції, тис. грн.	2000	2000	2000	2000	2000

Відповіді на це запитання можна розглянувши фінансові результати альтернативного шляху розвитку компанії – розвиток франчайзингової

мережі «Underground» у регіонах України. Загальні результативні показники розвитку мережі наведено у таблиці 3.8.

Доходи франчайзера формуються за двома статтями: авансовий платіж та роялті. Їх розмір, визначений у параграфі 3.3, відповідно складає 25 тис. грн. та 2,5% виручки від реалізації.

Витрати франчайзера складають такі статті:

1. Зарплата працівників, задіяних у розвитку франчайзингової мережі. передбачається, що на підприємстві буде створено відділ франчайзингу із одного чоловіка із середньою заробітною платою у розмірі 7500 грн.
2. Створення матеріально-технічної бази для роботи працівників відділу, на що разово виділяється 15 тис. грн.
3. Реклама послуги франчайзингу (рекламні інформаційні матеріали, представницькі витрати, спільні рекламні кампанії тощо).
4. Інші витрати, пов'язані з організацією та реалізацією послуги франчайзингу (складання та юридичний аналіз договорів, відрядження, відвідування виставок тощо).

Таблиця 3.9

**Фінансові показники діяльності франчайзингової системи
«Underground» на період 2018-2022 рр.**

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Сукупна виручка, тис.грн.	3000	7100	14619,15	23181,8	32848,6
Доходи франчайзера:					
Авансовий платіж, тис.грн.	25	25	25	25	25
Роялті, тис.грн.	75	178,5	365,48	579,55	821,22
Всього, тис.грн.	100	203,5	390,48	604,55	846,22
Витрати франчайзера					

Заробітна плата, тис. грн.	90	90	90	90	90
Матеріально-технічна база, тис. грн.	15				
Реклама, тис. грн.	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Інші, тис. грн.	2	2	2	2	2
Всього, тис. грн.	108,2	93,2	93,2	93,2	93,2
ЧП, тис. грн.	-8,2	110,3	297,2788	511,345	753,016

Таблиця 3.10

Оцінка ефективності альтернативного інвестування коштів у розвиток мережі для "Underground"

Показник	Розвиток франчайзингової мережі	Розвиток за "власні кошти"
Загальна ефективність*	4,46	0,98
ЧП середній, тис.грн.	428,95	1958,12

* Розраховується за допомогою формули (3.6 та 3. 7)

Аналіз результатів діяльності франчайзингової мережі свідчить про ефективність її впровадження, що засвідчує постійно зростаючий чистий прибуток при фактично нульових інвестиціях.

Порівняльний аналіз характеристик інвестиційних проектів розвитку альтернативних варіантів (табл. 3.10) доводить значно більшу ефективність розвитку мережі на умовах франчайзингу ($4,46 > 0,98$), що досягається в першу чергу за рахунок значно менших інвестицій на розвиток мережі та більш стрімкого зростання кількості ресторанів. Дані розрахунки враховували лише грошові надходження від франчайзингу, а тому якщо врахувати також зростання нематеріальних активів ефект від франчайзингової мережі порівняно з розвитком її за «власні кошти» значно вищий.

Таким чином, розвиток франчайзингової мережі на базі кафе «Underground» є перспективним напрямком діяльності. Незважаючи на ефективність розвитку мережі за власні інвестиційні кошти, розвиток альтернативного варіанту є набагато рентабельнішим. Щоправда розглянуті альтернативні варіанти розвитку не заперечують один одного і компанія

може спланувати розвиток за двома напрямками, що дасть змогу досягти сукупного ефекту.

Висновки до розділу 3

1. У третьому розділі визначено та економічно і організаційно обґрунтовано формування франчайзингової мережі на базі кафе «Underground». Розраховано альтернативи та вартість угоди франчайзингу підприємців із рестораном, ефективність такої угоди для обох учасників. Визначили найбільш ефективний стратегічний напрям інтеграційного розвитку ресторану на перспективний період (2018-2022 рр).

2. Визначено базові умови та особливості формування франчайзингової мережі –програми ефективного розвитку мережі та приєднання до неї франчайзі.

3. Розроблено два альтернативних проекти пошуку потенційних франчайзі. Відповідно до розрахунків і підприємець №1, бажаючи підвищити прибутковість свого бізнесу, і підприємець №2, бажаючи ефективно вкласти кошти у неспоріднену галузь, зробили б правильний вибір інвестувавши у франчайзингові проекти «Underground». Так, згідно розрахунків у підприємця №2, за умови приєднання до франчайзингової угоди, прибуток зростає згідно розрахунків більш ніж у три рази.

4. Визначено, що розвиток франчайзингової мережі для кафе «Underground» є більш ефективним шляхом розвитку порівняно з розвитком мережі за власні кошти. Хоча звичайно, якщо компанія може своїм потенціалом «потягнути» два вектори розвитку, то це мабуть і буде найбільш оптимальним шляхом. Так, за основу стратегії франчайзингу можна взяти розвиток на таких умовах в регіонах, які є більш ризикованими для інвестування власних коштів. І таким чином перекласти частину ризиків по організації ресторану на регіонального партнера.

5. Організаційну готовність компанії до організації франчайзингової мережі можна оцінювати як високу. Так, ресторан має запатентовані торгові

марки, розроблені стандарти по організації бізнесу, обслуговування, високий рівень бухгалтерського обліку та контролю якості. З організаційної точки зору ресторану запропоновано типовий договір франчайзингу, визначено вартість франчайзингу. Компанії необхідно створити відділ франчайзингу, який буде займатися виключно організацією франчайзингової мережі. Альтернативою такому відділу є призначення у деяких відділах осіб, відповідальних за франчайзинг в межах свого відділу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті дослідження теоретико-методологічних основ стратегічного інтеграційного управління підприємством можна зробити наступні висновки:

1. Функціонування підприємства в нових умовах висуває на перший план вирішення низки проблем, що пов'язані з вибором і закріпленням відповідної частки ринку (ринкової ніші), формуванням конкурентного статусу підприємства і його підтримки в умовах загострення конкурентної боротьби. Вирішенню даних проблем сприяє розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства на основі франчайзингу.

2. Франчайзинг є системою економічних відносин між незалежними суб'єктами підприємницької діяльності, яка передбачає договірне делегування прав інтелектуальної власності, надання інтелектуальних ресурсів бізнесу, а також сталу спеціалізацію та кооперацію зусиль цих суб'єктів з метою забезпечення ринкової конкурентоспроможності та розвитку підприємницьких організацій. Основними елементами франчайзингової системи є: суб'єкти (франчайзер, франчайзі, споживач); основний предмет відносин (сукупність прав і ресурсів); фінансові виплати; форми поточної операційної взаємодії; інституційне забезпечення відносин. У ній формуються відносини першого та другого (субфранчайзингові) рівнів. Одночасно у суб'єктів відбувається формування очікувань щодо перспектив відносин.

3. Основними критеріями класифікації франчайзингових систем можуть бути: а) сфера підприємницької діяльності (відображення галузевих особливостей); б) статус суб'єкта у франчайзинговій системі, її розгалуженість (відображення модифікаційних організаційно-правових особливостей); в) глибина партнерських відносин (особливості формування статутного капіталу франчайзі); г) особливості фінансових відносин. Рух форм франчайзингових відносин, їх модифікація відбиває: прагнення до розвитку підприємницької організації; специфіку конкурентної ситуації; способи вирішення внутрішніх суперечностей відносин. Сукупність функцій франчайзингової мікросистеми формують: концептуальні; ринкові; суб'єктно-фінансові; суб'єктно-організаційні.

4. Франчайзингова система створює такі можливості: а) для підприємства-франчайзера: отримання додаткових доходів з високим рівнем рентабельності; прискорення темпів зростання підприємницької організації; створення нового потенціалу управління; забезпечення технологічної стабільності та якості продукції; швидкого виходу на географічно нові ринки; перерозподілу ресурсів часу на користь стратегічних питань; б) для підприємства-франчайзі: підвищення стартових шансів; постійне

використання досвіду франчайзера; отримання ексклюзивних прав; забезпечення ринкових стандартів якості.

5. Аналіз внутрішнього потенціалу досліджуваного підприємства дозволив виявити внутрішні резерви для формування та розвитку франчайзингових відносин. На основі розрахунків та аналізу основних економічних показників діяльності кафе, можна зробити висновок про зростання обсягів реалізації продукції закладу протягом всього дослідженого періоду. Тобто підприємство має фінансовий потенціал для запровадження інтеграційної стратегії.

6. Аналіз внутрішнього потенціалу дозволив виявити позитивні тенденції в кафе підприємства. За досліджуваний період у ресторані спостерігається позитивна тенденція до зростання економічних показників діяльності. Збільшення основних показників господарської діяльності ресторану та підвищення продуктивності праці персоналу свідчать про в цілому ефективну систему менеджменту та про ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

7. Чинники зовнішнього оточення кафе „Underground”, м. Київ створюють загальні умови середовища функціонування підприємства ресторанного господарства, утворюють сукупність сил і факторів, що роблять глобальний вплив на кон'юнктуру ринку ресторанних послуг та підприємство зокрема. На нашу думку, найважливіші характеристики факторів зовнішнього середовища підприємства „Underground”, м. Київ, які необхідно враховувати й оцінювати при розробці його стратегії розвитку на основі франчайзингу є наступні: демографічні; економічні; природні; соціально-культурні; науково-технічні; політико-правові. На мікрорівні визначають діяльність ресторанного підприємства такі чинники, як конкуренти, споживачі, ділові партнери, органи місцевої влади.

8. Для розробки напрямів стратегічного розвитку підприємства потрібно відмітити його сильні та слабкі сторони, щоб виробляти ефективну стратегію розвитку підприємства на основі франчайзингу, знайти шляхи

підвищення його конкурентоспроможності, зменшити негативні наслідки від конкуренції, знайти, де можна покращити елементи внутрішнього і зовнішнього оточення, які зміни потрібні для поборення слабких сторін і недопущення негативного впливу їх на розвиток організації. Організаційну готовність компанії до організації франчайзингової мережі можна оцінювати як високу. Так, заклад має запатентовані торгові марки, розроблені стандарти по організації бізнесу, обслуговування, високий рівень бухгалтерського обліку та контролю якості. З організаційної точки зору ресторану запропоновано типовий договір франчайзингу, визначено вартість франчайзингу. Компанії необхідно створити відділ франчайзингу, який буде займатися виключно організацією франчайзингової мережі. Альтернативою такому відділу є призначення у деяких відділах осіб, відповідальних за франчайзинг в межах свого відділу.

9. У роботі визначено та економічно і організаційно обґрунтовано формування франчайзингової мережі на базі кафе «Underground». Розраховано альтернативи та вартість угоди франчайзингу підприємців із рестораном, ефективність такої угоди для обох учасників. Визначили найбільш ефективний стратегічний напрям інтеграційного розвитку ресторану на перспективний період (2018-2022 рр).

10. Визначено базові умови та особливості формування франчайзингової мережі – програми ефективного розвитку мережі та приєднання до неї франчайзі.

11. Розроблено два альтернативних проекти пошуку потенційних франчайзі. Відповідно до розрахунків і підприємець №1, бажаючи підвищити прибутковість свого бізнесу, і підприємець №2, бажаючи ефективно вкласти кошти у неспоріднену галузь, зробили б правильний вибір інвестувавши у франчайзингові проекти «Underground». Так, згідно розрахунків у підприємця №2, за умови приєднання до франчайзингової угоди, прибуток зростає згідно розрахунків більш ніж у три рази.

12. Визначено, що розвиток франчайзингової мережі для кафе «Underground» є більш ефективним шляхом розвитку порівняно з розвитком мережі за власні кошти. Хоча звичайно, якщо компанія може своїм потенціалом «потягнути» два вектори розвитку, то це мабуть і буде найбільш оптимальним шляхом. Так, за основу стратегії франчайзингу можна взяти розвиток на таких умовах в регіонах, які є більш ризикованими для інвестування власних коштів. І таким чином перекласти частину ризиків по організації ресторану на регіонального партнера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України. [Електронний ресурс]. Редакція станом на 01.03.2017 р. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=334%2F94-%E2%F0>.
2. Акимов О.Ю. Малый и средний бизнес: эволюция понятий, среда, проблемы развития / О.Ю. Акимов. – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm4106.html>.

3. Андрощук Г.А. Право інтелектуальної власності: торговельні аспекти / Г.А. Андрощук, П.П. Крайнев. – К.: Видавничий Дім “Де Юре”, 2005. – 164 с.
4. Андрощук Г.А. Франчайзинг: організаційні форми, пошук та вибір партнерів / Г.А. Андрощук, В.А. Денисюк // Підприємництво та право – 2017. – № 10. – С. 32–37.
5. Андрощук Г.А. Типові умови франчайзингового договору / Г.А. Андрощук, В.А. Денисюк // Підприємництво та право. – 2011. – № 4. – С. 40–46.
6. Артеменков І. Варто почати з франчайзинга / І. Артеменков. /Економіка й суспільство, 2017. – С. 36–38.
7. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика / Л.В. Балабанова. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 288 с.
8. Бедринець М.Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні / М.Д. Бедринець // Фінанси України. – 2016. – № 2. – С. 96–104.
9. Белов А.П. Международное предпринимательское право: [практ. пособ.] / А.П. Белов. –Юридический Дом "Юстицинформ", 2011. – 336 с.
- 10.Белорусов А.С. Международный менеджмент / А.С. Белорусов. – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm4106.html>.
11. Бондаренко Ю.А. Франчайзинг та перспективи його розвитку / Економіка та держава. - №7, 2015. – С. 20–28.
12. Буряк П. Ю. Інтегровані підприємницькі структури : перспективи розвитку в Україні / Буряк П. Ю. – Л. : Логос, 2011. – 564 с.
13. Варналій З.С. Франчайзинг як ефективна форма інтеграційних зв'язків суб'єктів малого бізнесу та корпорацій / З.С. Варналій //Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 3. – С. 47–54.
14. Войнич В. Нові орієнтири інтеграції / В. Войнич // Вісник Національного банку України. – 2005. – № 8. – С. 45–47.

15. Гаврилюк О. Конкурентні та інтеграційні стратегії у глобальному розвитку / О. Гаврилюк // Економіка промисловості. – 2013. – № 3. – С. 3–10.
16. Герасимчук В. П. Розвиток підприємства, діагностика, стратегія, ефективність : [монографія] / Герасимчук В. П. – К. : Вища школа, 2005. – 265 с.
17. Говорушко Т.А. Малий бізнес: [навч. посіб.] / Т.А. Говорушко, О.І. Тимченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 200 с.
18. Голоцван Л. Франчайзинг: формула взаємної перемоги/ Л. Голоцван // Дистрибуція та логістика. – 2009. – № 3. – С. 22–29.
19. Даньков М. Налогообложение франчайзинга в Украине / М. Даньков. – К.: Торговля и франчайзинг, 2012. – С. 95–98.
20. Дельтей Ж. Франчайзинг / Ж. Дельтей; В.А. Петров: [пер. с фр.]. – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm8710.html>.
21. Довгань В.В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса: (организация, технология, методы, аспекты): практ. пособ. [для предпринимателей] / В.В. Довгань. – К: Дока-Пресс, 2004. – 231 с.
22. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры: практика и принципы / П.Ф. Друкер. – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm3682.html>.
23. Дэниэлс Джон Д. Международный бизнес: Внешняя среда и деловые операции / Дэниэлс Джон Д., Радебс Х.; [пер. с англ.]. – [6 изд.]. – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm5920.html>.
24. Евдокимова В. Франшиза и договор коммерческой концессии в Гражданском кодексе / В. Евдокимова. – К.: Хозяйство и право, 2007. – 456 с.
25. Ермолинский А.Г. Как франчайзинг помогает уйти от НДС / А.Г. Ермолинский. – Рига: "Золотой Рог", 2006. – 232 с.
26. Єрмоненко М.М. Комерційна діяльність посередницьких організацій: [навч. посіб.] / М.М. Єрмоненко. – К.: НАУ, 2003. – 345 с.

27. Жизнин С. Как стать бизнесменом. Американский опыт / С. Жизнин. – Минск.: Предпринимать, 2010. – С. 101–103.
28. Зайдман Ф. Франчайзинг / Зайдман Ф. Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm7296.html>.
29. Захрин М. Практика франчайзинга. Преимущества и недостатки / М. Захрин. – К.: Торговля и франчайзинг, 2012. – С. 95–98.
30. Земляков Д.Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса / Д.Н. Земляков, М.О. Макашев. – К.: ДАНА, 2013. – 142 с.
31. Зубченко Л.А. Как инвестировать за рубежом: пособие для рос. предпринимателей / Л.А. Зубченко, Н.М. Мухетдинова. – Мн.: Ритм, 2017. – 115 с.
32. Ильченко С.М. Франчайзинг. Теория и практика построения сбытовых сетей / С.М. Ильченко, Я.В. Круковский, 456 с. Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm2751.html>.
33. Каралюнец Ф. Франчайзинг, розничная торговля, быстрое питание / Ф. Каралюнец. – К.: БОСС, 2011. – № 2. – 128 с.
34. Карих Е. Государство франчайзинг / Е. Карих. Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm1893.html>.
35. Килимник І. Проблема відповідальності сторін за договором комерційної концесії (франчайзингу) / І. Килимник // Підприємництво, господарство і право: наук.-практ. госп.-прав. журнал. – К.: ВАТ "Книжкова друкарня наукової книги", 2017. – № 10. – С. 115–118.
36. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О.А. Кириченко; [3-тє вид.]. – К.: Знання-прес, 2017. – 384 с.
37. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини [Козик В.В., Панкова Л.А., Григорев О.Ю., Босак А.О.]. – К.: „Вікар”, 2013 – 370 с.

38. Коломацька С.П. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні: правове регулювання та гарантії здійснення: навч. посіб. / С.П. Коломацька – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 288 с.
39. Конституція України / Верховна Рада України // Закон № 254к/96-ВР від 28.06.1996. [Електронний ресурс]. Редакція станом на 01.03.2017 р. – Режим доступу: http://gska2.rada.gov.ua/pls/site/p_constitution.
40. Корнев Г. Франчайзинг – собственный бизнес под маркой лучшей фирмы / Г. Корнев. – Х.: КОРИНФ, 2006. – 102 с.
41. Корнев Г. Франшиза та торгівля/ Г. Корнев // Фінанси.– 2011. – № 47. – С. 14–20.
42. Корнієнко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О.А. Корнієнко. – К.: Знання-Прес, 2012. – 384 с.
43. Корольчук О.П. Франчайзинг (теорія, методологія, практика): [монографія] / О.П. Корольчук. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2006. – 207 с.
44. Кочетков Г.Б. Социальная функция франчайзинга / Г.Б. Кочетков. – М.: Человек и труд, 2016. – С. 32–36.
45. Кондрашова В. Як технічна помилка може призвести до спотворення духу закону (регулювання франчайзингу за Цивільним кодексом України) / В. Кондрашова // Юридичний журнал. – 2005. – № 3. – С. 46–47.
46. Красовська А. Сучасні тенденції економічного розвитку і охорона прав інтелектуальної власності / А. Красовська, І. Бернадська // Інтелектуальна власність. – 2012. – № 2–3. – С. 27–29.
47. Кузьмін О.Є. Методика оцінювання економічної ефективності створення і діяльності франчайзингових підприємств / О.Є. Кузьмін, Т.В. Мирончук // Актуальні проблеми економіки: [наук. екон. журнал.]. – К.: ВНЗ "Національна академія управління", 2005. – № 11. – С. 56–66.
48. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент: [навч. посіб.] / В.Є. Куриляк. – Т.: Карт-бланш, 2004. – 268 с.

49. Кутейников А.А. Искусство быть новатором: мировой опыт “рискового бизнеса” / А.А. Кутейников. – К.:Знання, 2011. – 118 с.
50. Легейда Е. Жизненный цикл франчайзинга / Е. Легейда // Бизнес-информ. – 2012. – № 5. – С. 28–33.
51. Маккоскер К. Франчайзинг – пример взаимовыгодного сотрудничества предпринимателей / К. Маккоскер. – К.: Малый бизнес, рынок и общество, 2012. – С. 18–20.
52. Мендельсон М. Руководство по франчайзингу / М. Мендельсон; [пер. с англ. Л.Т. Исаенковой и И.Г. Минервина]. – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm9164.html>.
53. Международный менеджмент: учебник для вузов / [под ред. С.Э. Пивоварова и др.]. – Харьков, Основа, 2007. – 624 с.
54. Міжнародна економіка / [за ред. Казака Ю.Г.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 668 с.
55. Мюррей Я. Франчайзинг. Типы франшизы. Где достать финансы. Как добиться успеха / Я. Мюррей; [пер. с англ. К. Любимова]. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 139 с.
56. Новосельцев О. Оценка коммерческой концессии: франчайзинг / О. Новосельцев. // Интеллектуальна власність. – 2012. – № 3. – С. 99–115.
57. Нуралиев Б. Франчайзинг в сфере информационных технологий / Б. Нуралиев // Материалы II Международная конференция [Украина – 2002: Торговля и франчайзинг], 15–16 мая 2015 г. – К., 2015. – С. 109–113.
58. Обыденков А. Франчайзинг как особая форма институциональных отношений: комплексный подход к экономическому анализу коммерческой концессии / А. Обыденков. // Вопросы экономики, 2012. – С. 114–128.
59. Опейда З. Поняття та ознаки договору франчайзингу / З. Опейда // Правничий часопис Донецького Університету: наук. журнал. 2011. – № 2(8). – С. 33–39.

60. Орлова О.А. Франчайзинг як форма ділових зв'язків / О.А. Орлова. – К.: Законодавство та економіка, 2017. – С. 19–22.
61. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов. – – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm3476.html>.
62. Панченко Г. Міжнародний менеджмент: навч.-метод. посіб. / Г. Панченко – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
63. Поворін С.В. Розвиток франчайзигу / С.В. Поворин. – К.: Наукова думка, 2013. – С. 29–32.
64. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность / Ф.П. Половцева. – Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm2196.html>.
65. Почепцова Т. Укротитель распоясавшихся рынков / Т. Почепцова // Комп&ньоН. – 2015. – № 40. – С. 38–41.
66. Поляков І. Франчайзинг за кордоном / І. Поляков // Інтелектуальний капітал. – 2004. – № 3. – С. 46–53.
67. Рошкован М. Франчайзинг: бізнес, практика і можливості / М. Рошкован, В. Головка. – Кишинів: Бізпро, 2004. – 206 с.
68. Румянцев А.П. Міжнародна торгівля: навч. посіб. / А.П. Румянцев. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 376 с.
69. Рикова І.В. Світовий досвід франчайзингу / І.В. Рикова // Маркетолог. – 2015. – № 2. - С. 5–10.
70. Рыкова И.В. Франчайзинг в деятельности отечественных производителей / И.В. Рыкова// Маркетолог. - №6.- 2013. – С. 81–88.
71. Садиков О.Н. Коментарі до франшизи. – К.: Знання, 2008. – 616 с.
72. Скотт А. Шейн. От мороженого к интернету. Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности / Скотт А. Шейн. – Днепропетровск: "Баланс бизнес букс", 2005. – 208 с.

73. Сорокина Т. Франчайзинг в розничных сетях: франчайзинговые проекты на розничном рынке / Т. Сорокина. – Мн.: Управление компанией, 2015. – 324 с.
74. Сосна С. Франчайзинг. Коммерческая концессия / С. Сосна, Е. Васильева. – К.: "Академкнига", 2017. – 376 с.
75. Терещук Н.М. Маркетингові стратегії підприємств у системі франчайзингу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спеціальність 08.06.02 – “підприємництво, менеджмент і маркетинг” / Н.М. Терещук. – К.: Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2002. – 20 с.
76. Ткаленко С.І. Міжнародна комерційна справа: [навч. посіб. для самост. роботи студ.] / С.І. Ткаленко. – К.: Університет “Крок”, 2009. – 73 с.
77. Траєкторії франчайзингу // Контракти. – 2017. – № 5. – 30 січ. – С. 5.
78. Фрумкин К. Торговая марка напрокат / К. Фрумкин. Интеллектуальный капитал. – 2015. – № 9. – С. 5–15.
79. Цират Г.В. Франчайзинг и франчайзинговый договор: [учеб.-практ. пособ.]. – К.: Истина, 2012. – 240 с.
80. Цират А.В. Франчайзинг от А до Я: терминологический словарь / А.В. Цират, Е.А. Кривонос. – К.: Ассоциация франчайзинга, 2015. – 60 с.
81. Цират А.В. Руководство по составлению и заключению франчайзинговых договоров: право и практика: [учеб.-практ. пособ.] / А.В. Цират. – К.: Истина, 2010. – 352 с.
82. Чкалова О. Интеграция предприятий как направление глобализационных процессов в торговле / О. Чкалова // Маркетинг. – 2017. – № 5. – С. 75–89.
83. Шевчук В. Концессия как способ финансирования экономической инфраструктуры / В. Шевчук. – К.: Бізнес, 2011. – 567 с.

84. Шемшученко Ю.С. Промислова власність в Україні: проблеми правової охорони / Ю.С. Шемшученко. Маркетинг в Україні.- №11.- 2015. – С. 28–31.
85. Шишка Р. Договір франчайзинга / Р. Шишка. Бизнес-информ. - 2011. – №9.-С. 8–12.
86. Школа І. Оптимізаційна модель життєвого циклу франчайзингу / І. Школа, О. Корольчук, В. Дронь // Економіка України: [політ.-екон. журнал] // Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України, Міністерство фінансів України та Національна академія наук України. – К.: Преса України, 2005. – № 6. – С. 50–59.
87. Шульгіна Л. Шляхи впровадження франчайзингу в індустрію гостинності України / Л. Шульгіна, Е. Трембіцька // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 2. – С. 75–85.
88. D. Feirman. US Supreme Court Approves Resale Price Ceiling / Steven D. Feirman // International Journal of Franchising and Distribution Law. – Vol. 1. – 2009. – Issue 1. – P. 91–95.
89. Tania Voon. Federal Court Actions against Franchisors and Review of the Franchising Code of Australia / Tania Voon // International Journal of Franchising and Distribution Law. – Vol. 1. – 2009. – Issue 4. – P. 357–361.
90. Vincenzo Sinisi. Agency, Distribution, Licensing and Franchise Agreements in Italy / Vincenzo Sinisi // A paper presented at the IBA 25th Biennial Conference. Melbourne. – 2004. – 45 p.
91. Vincenzo Sinisi. New Regulations for Franchising / Vincenzo Sinisi // International Business Lawyer. – Vol. 23. – 2016. – № 8. – P. 388–389.
92. Draft Articles for a Model Franchise Disclosure Law with Draft Explanatory Report as Adopted by the UNIDROIT Study Group at its Fifth Session, hold in Rome on 7 December 2000.
93. White Paper on Modernisation of the Rules Implementing Articles 85 and 86 of the EC Treaty. Commission Programme. – № 99/027. – 47 p. – <http://www.europa.eu.int>.

94. Study group on Franchising. Fourth Session, Rome, 9–10 December 1999/ Report prepared by the Secretariat. UNIDROIT 2000. Study LXVIII – Doc. 20–50 p.