

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Франчайзинг в міжнародному бізнесі

(на матеріалах ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН", м. Київ)

Студента 5 курсу, групи 3з,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини» освітньої
програми «Міжнародний бізнес»

Копачовця Євгена
Захаровича

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент

Саркісян Лариса
Геворгівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук, доцент

Лежешко Вікторія
Геннадіївна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права, Кафедра світової економіки

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини», ОП «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 20__ р

Завдання

на випускний кваліфікаційний проект (роботу) студентіві

Копачовцю Євгену Захаровичу

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)
Франчайзинг в міжнародному бізнесі
(на матеріалах ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН», м.Київ)

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)

3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)

Мета проекту (роботи)

Обґрунтування напрямів розвитку франчайзингової діяльності ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» у міжнародному бізнесі.

Об'єкт дослідження - процес здійснення франчайзингової діяльності у міжнародному бізнесі.

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади здійснення франчайзингової діяльності у міжнародному бізнесі.

4. Перелік графічного матеріалу

Рисунків – 3

Таблиць – 3

5. Консультанти по проекту (роботі) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»

- 1.1. Сутність та ключові функції франчайзингу у міжнародному бізнесу
- 1.2. Дослідження діяльності у сфері міжнародного франчайзингу ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»

- 2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку франчайзингової діяльності ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»
- 2.2. Пріоритети вдосконалення діяльності у сфері міжнародного франчайзингу ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання проекту (роботи)

№ пор.	Назва етапів випускного кваліфікаційного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	До 10.10.2022	05.10.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	До 06.11.2022	01.11.2022
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	До 15.12.2022	10.12.2022
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	До 30.12.2022	30.12.2022
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	До 15.01.2023	14.01.2023
6	Подача готової ВКР на кафедру	До 20.01.2023	29.01.2023
7	Попередній захист ВКР	До 30.01.2023	Згідно графіку
8	Захист ВКР	Згідно графіку	Згідно графіку

8. Дата видачі завдання « ____ » _____ 20__ р.

9. Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Саркісян Л.Г. _____

10. Гарант освітньої програми

Лежєпєкова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Копачовець Є.З. _____

12. Відгук керівника випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Випускна кваліфікаційна робота Копачовця Євгена Вікторовича на тему «Франчайзинг у міжнародному бізнесі» (на матеріалах ТОВ "ДОМІНОС ПІЩА ЮКРЕЙН", м. Київ) написана на актуальну тему та відповідає затвердженим вимогам до освітньої програми «Міжнародний бізнес».

В першому розділі досліджено теоретичні аспекти франчайзингу в міжнародному бізнесі та проаналізована фінансова діяльність ТОВ "ДОМІНОС ПІЩА ЮКРЕЙН".

В другому розділі оцінено сприятливість середовище міжнародного бізнесу досліджуваного підприємства та здійснено вибір закордонних партнерів з метою удосконалення асортиментної політики.

В цілому, випускна кваліфікаційна робота Копачовця Євгена Вікторовича відповідає вимогам, які висувуються для рівня освіти «Бакалавр» освітньої програми «Міжнародний бізнес» та може бути допущена до публічного захисту.

Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Саркісян Л.Г. _____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускний кваліфікаційний проект (роботу)

Випускний кваліфікаційний проект (робота) студента Копачовця Є.З може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми. _____

Лежєцькова В. Г. _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

Дугінець Г.В. _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ р.

АНОТАЦІЯ

Копачовець Є.З. Франчайзинг в міжнародному бізнесі (на матеріалах ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН", м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». Державний торговельно-економічний університет, 2023

У першому розділі досліджено сутність та ключові функції франчайзингу у міжнародному бізнесу, а також діяльність у сфері міжнародного франчайзингу ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН".

У другому розділі представлена оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку франчайзингової діяльності ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН" та пріоритети вдосконалення діяльності підприємства у сфері міжнародного франчайзингу.

Ключові слова: франчайзинг, міжнародний бізнес, управління

ANNOTATION

Kopachovets E.Z. Franchising in international business (based on the materials of "DOMINOS PIZZA UKRAINE" LLC, Kyiv)

Final qualification paper for obtaining a bachelor's degree in specialty 292 "International Economic Relations", specialization "International Business". State University of Trade and Economics, 2023

The first chapter examines the essence and key functions of franchising in international business, as well as the activities of "DOMINOS PIZZA UKRAINE" LLC in the field of international franchising.

The second chapter presents an assessment of the favorable international business environment for the development of franchising activities of "DOMINOS PIZZA UKRAINE" LLC and priorities for improving the company's activities in the field of international franchising.

Keywords: franchising, international business, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН"	5
1.1. Сутність та ключові функції франчайзингу у міжнародному бізнесу	5
1.2. Дослідження діяльності у сфері міжнародного франчайзингу ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН"	10
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН"	18
2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку франчайзингової діяльності ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН"	18
2.2. Пріоритети вдосконалення діяльності у сфері міжнародного франчайзингу ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН"	23
Висновки до розділу 2	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	38

ВСТУП

Для багатьох підприємств у нинішніх умовах надзвичайно важливим є пошук шляхів розширення своєї діяльності в умовах обмежених фінансових ресурсів. Для інших учасників ринку, які навпаки, шукають можливість інвестування наявних ресурсів, важливим завданням є пошук найменш ризикованих варіантів з максимальною вірогідністю окупності. Інструментом, що задовольняє задовольнити інтереси обох описаних учасників виступає франчайзинг. Особливу увагу на нинішньому етапі привертає міжнародний франчайзинг, який дозволяє міжнародним бізнесам динамічно розвиватися, охоплюючи усе нові і нові ринки. Зазначене робить дослідження цього формату міжнародної співпраці надзвичайно цікавим з наукової точки зору та корисним з практичної.

Теоретичні засади та практичні аспекти франчайзингу досліджували у своїх працях такі вчені як М.О. Тонюк, Л.О. Бившева, О.О. Кондратенко, А.О. Лисенко, С. Козій, В. О. Кізілова, Д. В. Кізілов, О. М. Вовчанська, Л. О. Іванова, В.В. Мельник, Л.І. Скібіцька та ін. Водночас особливості міжнародної складової франчайзингової діяльності досліджені у науковій літературі недостатньо, що і обумовило вибір теми.

Метою роботи є обґрунтування напрямів розвитку франчайзингової діяльності ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН" у міжнародному бізнесі. Для досягнення мети було виконано такі завдання:

- досліджено сутність та ключові функції франчайзингу у міжнародному бізнесі;
- здійснено аналіз діяльності у сфері міжнародного франчайзингу ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН";
- надано оцінку сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку франчайзингової діяльності ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН";
- визначено пріоритети вдосконалення діяльності у сфері міжнародного франчайзингу ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН".

Об'єктом роботи є процес здійснення франчайзингової діяльності у міжнародному бізнесі. Предмет роботи – теоретико-методичні засади здійснення франчайзингової діяльності у міжнародному бізнесі.

У процесі написання роботи використовувалися такі методи як аналіз, синтез, порівняння, дедукція, спостереження. Інформаційною базою роботи є дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, сайт українського франчайзі та франчайзера Domino's.

Представлена робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.



РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН"

1.1. Сутність та ключові функції франчайзингу у міжнародному бізнесі

Однією з форм міжнародного бізнесу, яка наразі динамічно розвивається, є франчайзинг. В Україні наразі немає правового визначення поняття «франчайзинг», таким чином розглядаючи сутність цього поняття ми скористалися підходом Міжнародної асоціації франчайзингу, а також тлумаченнями, представленими у науковій літературі. Відповідно до підходу Міжнародної асоціації франчайзингу, франчайзинг — це метод розповсюдження продуктів або послуг за участю франчайзера, який володіє торговою маркою або брендом та відповідними їм бізнес-системами, та франчайзі, який сплачує роялті та часто початкову плату за право вести бізнес під назвою та за системою франчайзера.

Існує два різних типи франчайзингових відносин. Перший з них — франчайзинг бізнес-формату є найбільш поширеною формою у світі. За використання франчайзингу бізнес-формату франчайзер надає франчайзі не тільки свою торгову марку, продукти та послуги, але й цілу систему для управління бізнесом. Франчайзі, як правило, отримує від франчайзера підтримку у виборі місця розміщення свого бізнесу, поради щодо розвитку, посібники з експлуатації, навчання, стандарти бренду, систему контролю якості, маркетингову стратегію та бізнес-консультацію.

Другим типом франчайзингу є франчайзинг розповсюдження продуктів (дистрибутивний франчайзинг). Такий франчайзинг часто називають також «мережевим маркетингом», оскільки він передбачає передачу третім особам можливості та технології ведення бізнесу щодо продажу певних товарів [1].

Тонюк М.О. зазначає, що франчайзинг — це такий різновид підприємницької діяльності, за якої одна сторона (франчайзер) передає іншій стороні (франчайзі) певний пакет документів (франшизу) на певний строк, за певну плату на договірній основі. Він є особливою системою відносин між суб'єктами підприємницької діяльності, яка при належному підході може слугувати каталізатором, прискорювачем розвитку бізнесу, оскільки створює для

підприємств, що входять до франчайзингової мережі, сприятливі умови для успішного функціонування та відкриває нові можливості [2, с. 688].

На нашу думку, таке тлумачення є дещо звуженим, оскільки разом з документами за умови здійснення франчайзингової діяльності франчайзі отримує також підтримку (консультаційну, маркетингову), що є часто ціннішим за документацію та інформацію.

Бившева Л.О., вивчаючи сутність франчайзингу, зазначає, що він є своєрідною формою співробітництва, у рамках якої одна сторона (франчайзер), що вже володіє успішним бізнесом, у тому числі відомою торгівельною маркою або ноухау, комерційними таємницями, гарною репутацією, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися на платних умовах створеною нею схемою бізнесу протягом певного часу. Франчайзинг як один із найпопулярніших способів впровадження та розширення бізнесу надає беззаперечні переваги обом сторонам франчайзингового договору [3, с. 137].

Козій Н.С. вважає, що франчайзинг є формою співпраці між сторонами юридичними та фінансово незалежними, одна з представлених сторін (франчайзер), що має у свої власності успішний бізнес, відому торгову марку, ноу-хау, а також нематеріальні активи та певну репутацію, комерційні таємниці, може надати у право користування на певних договірних умовах другій стороні (франчайзі). Договір франчайзингу (комерційної концесії), як правило, укладається між двома сторонами: франчайзером (правоволоділець, франшизодавець) та франчайзі (користувач, франшизоотримувач) [4, с. 48].

Розглядаючи зазначені визначення, відзначимо, що сумнівною є передача франчайзером комерційної таємниці, оскільки це провокує додаткові ризики для франчайзера. Зазвичай об'єктом франчайзингу виступає повний формат ведення бізнесу, який, про те, не містить секретної інформації, ризик потрапляння якої конкурентам є високим.

Вовчанська О.М. зазначає, що франчайзинг є такою формою організації бізнесу, за якої власник торгової марки, торгового імені чи авторського права на виробничу систему (франчайзер) надає можливість іншій фірмі (франчайзі) їх використовувати за умови виконання певних умов [5, с. 131]. У контексті

зазначеного визначення доцільно уточнити, що однією з умов є платна форма передачі інформації.

Мельник В.В. на основі вивчення численних наукових праць зазначає, що франчайзинг – це партнерські відносини між власником бренду (франчайзером) і покупцем франшизи (франчайзі). Франчайзер, маючи прибутковий бізнес із напрацьованим планом, відомим ім'ям та лояльно налаштованою аудиторією, для розширення проєкту використовує франшизу – комплекс благ, котрий включає торгову марку, логотип, фірмовий стиль, бізнес-план та план маркетингу, що передаються власником компанії в користування партнеру за конкретну грошову винагороду. Оплата франшизи охоплює паушальний внесок (одноразовий внесок за франшизу), а також щомісячні роялті, розраховувані як відсоток від обороту [6, с. 85]. На наш погляд, зазначене визначення є максимально повним і саме у цьому контексті сутність франчайзингу буде вивчатися у нашій роботі.

На нинішньому етапі особливого поширення у світі набуває міжнародний франчайзинг, оскільки для франчайзер він виступає інструментом підвищення рівня міжнародної впізнаваності, розширення діяльності у міжнародному масштабі без надмірних витрат, у той час як франчайзі отримує можливість реалізувати на внутрішньому ринку ідею, відсутню у національних конкурентів.

Як будь-яка форма міжнародного бізнесу, міжнародний франчайзинг пов'язаний як з перевагами, так і з недоліками для обох сторін. Франчайзер, вступаючи в угоду франчайзингу, отримує можливість для міжнародного розширення бізнесу з мінімальними інвестиціями. З огляду на використання капіталу франчайзі, вихід на новий ринок може відбуватися значно швидше аніж за умови безпосереднього інвестування власника торгової марки у розвиток за кордоном. Фактично, в окремих випадках франчайзинг може виступати єдиним варіантом виходу на певний ринок.

За умови використання франчайзингу франчайзер отримує додаткове джерело доходів, і за умови продажу франшиз у різні країни обсяги таких надходжень можуть бути досить значними.

Окрім фінансового фактору важливим є також юридичний – франчайзер, релокуючи бізнес за кордон, отримує можливість уникнення законодавчих бар'єрів. Антимонопольне законодавство передбачає певні обмеження щодо договорів по розділенню територій між різними компаніями і узгодження цін. Система франчайзингу дозволяє обійти ці перешкоди. Окрім того, у результаті міжнародного франчайзингу виникає економія загальногосподарських витрат, що пов'язано зі скорочення персоналу (або відсутністю потреби у додатковому) [7].

Франчайзі у свою чергу також отримує низку переваг, і основна з них - приєднання до бізнесу, що успішно розвивається. Популярність франшизи залежить від відомості товару/марки. Відповідно за умови досить істотних стартових інвестицій (оскільки ціна франшизи також визначається відомістю бренду) франчайзі отримує можливість у стислі строки отримати прбутковий бізнес.

За умови використання франчайзингу франчайзі використовує шлях, який був пройдений іншою компанією. Він отримує допомогу у розвитку, навчанні персоналу, побудові бізнес-процесів. Зацікавленість у позитивних результатах франчайзі є обоюдною, тому франчайзер докладає максимум зусиль для спрямування франчайзі у потрібному напрямку.

У рамках франчайзингової мережі відбувається поширення успішного досвіду. Франчайзер завжди має можливість звернутися до франчайзера за умовою виникнення проблем, або вивчити досвід інших франчайзі, який був попередньо систематизований та узагальнений франчайзером.

У багатьох випадках франчайзі також отримує можливість використовувати результати досліджень франчайзера, не нести значних маркетингових витрат, отримувати послуги з проектування і розміщення. Також можливим є часткове фінансування з боку франчайзера (як в прямій формі (кредити, участь в капіталі), так і через лізинг устаткування, знижки чи відстрочки платежу. Останні переваги пов'язані з тим, що франчайзер, маючи в своєму розпорядженні розвинену франчайзингову мережу, має можливості оптових закупівель, що істотно зменшує вартість сировини та матеріалів.

У той самий час міжнародному франчайзингу притаманні також і недоліки. Однією з основних проблем за умови використання франчайзингу є спільний імідж усіх учасників. Відповідно, за умови недотримання одним з учасників правил гри, негативний вплив з високою вірогідністю відчують на собі усі учасники бізнес-мережі [7].

Після налагодження бізнесу франчайзі вірогідним є порушення ним умов договору, зменшення або повне одностороннє припинення платежів тощо. Судові справи у такому випадку можуть призвести до негативних наслідків для усієї мережі, таким чином для забезпечення максимально високих результатів франчайзингу потрібен постійний контроль за його перебігом.

Слабкою стороною міжнародного франчайзингу є, звичайно, вартість франшиз. Початковий внесок, роялті і рекламні платежі є іноді досить обтяжливими, і у франчайзі можуть виникати сумніви доцільності сплати таких коштів за «чужий» бізнес.

Проблемою для франчайзі може стати також необхідність точного дотримання усіх регламентів. Наразі у міжнародній практиці зустрічаються різні варіанти франчайзингу, водночас зазвичай від базових правил жоден франчайзі не може відступати.

У цілому, одним з найбільш проблемних аспектів міжнародного франчайзингу є нерівноправність учасників. Франчайзі виглядає більш обмеженим у впливі на франчайзера, що за умови успішного розвитку бізнесу може привести для суперечок. Це ще раз вказує на необхідність постійного діалогу між сторонами та надання франчайзі певного рівня свободи у прийнятті управлінських рішень.

Загалом, на наш погляд, міжнародний франчайзинг є гнучким інструментом для розвитку міжнародного бізнесу, переваги якого для сторін значно переважають недоліки. У нинішніх умовах франчайзер поступово охоплює усе більше галузей, і у майбутньому його обсяги вірогідно збільшуватимуться, зважаючи на високу ефективність цього виду співпраці для сторін.

1.2. Дослідження діяльності у сфері міжнародного франчайзингу ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН"

ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН" — учасник міжнародної мережі піцерій Domino's. Мережа почала обслуговувати споживачів за межами Сполучених Штатів у 1983 році, і з того моменту корпорація розширила свою глобальну присутність на понад 90 міжнародних ринків.

Концепція Domino's полягає у підтримці високих стандартів завдяки використанню однакових основних продуктів, систем аудиту та перевіреного процесу затвердження постачальників. Водночас Domino's International визнає необхідність певної адаптації для вирішення культурних і суспільних відмінностей окремих ринків.

Наразі потенційним інвесторам Domino's доступні дві бізнес-можливості: майстер-франчайзинг і субфранчайзинг. Мастер-франчайзинг працює таким чином: на ринках, обраних для розвитку, Domino's International передає франшизу кандидатам, які добре знають цільовий ринок і значні фінансові ресурси. Такі кандидати, як правило, інвестують кілька мільйонів доларів, щоб створити місцеву організацію, яка має право продавати субфраншизи у регіоні. Наразі такі офіси створено у Сінгапурі, Амстердамі та Об'єднаних Арабських Еміратах (Додаток А). В обмін на ці права головний франчайзі несе відповідальність за досягнення узгоджених цільових показників зростання бізнесу, виплату роялті та дотримання стандартів роботи нашої організації [8].

У деяких випадках ці головні франчайзі пропонують можливість субфраншизи, але важливо зазначити, що вони не зобов'язані це робити. Незалежно від того, коли надходять запити на ці ринки, Domino's International пересилає контактну інформацію кандидата та початкову кореспонденцію до офісів головного франчайзі. За таких обставин місцевий представник, як правило, вільний визначати умови потенційних комерційних відносин і керувати власним внутрішнім процесом.

Розглядаючи діяльність Domino's International на ринку України, відзначимо, що франчайзингові відносини поєднують українську компанію з американським офісом. Водночас головний український офіс має право

продавати суббраншизи в Україні, а також реалізувати заходи щодо розвитку бізнесу та адаптації його до місцевого ринку.

В Україні наразі працює 60 ресторанів мережі, при чому зменшення відбулося внаслідок військових дій в Україні. Франчайзингова діяльність підприємства почала розвиватися у 2015 року, а у 2020 – 2021 рр. кількість франчайзингових закладів перевищувала кількість корпоративних (рис. 2.1) [9].

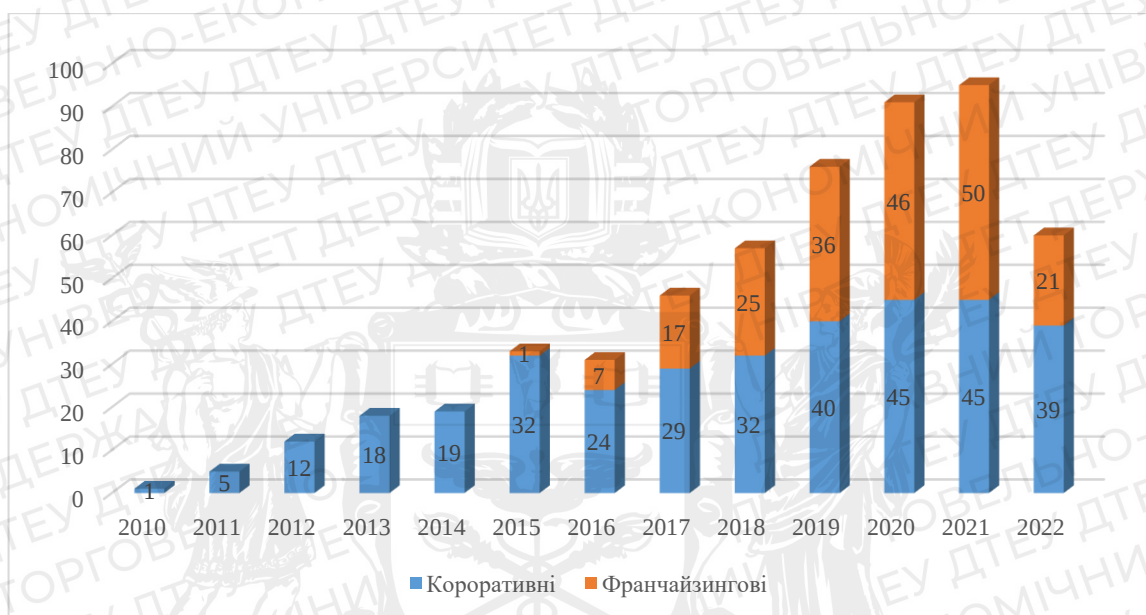


Рис. 1.1. Кількість закладів Domino's в Україні у 2010 – 2022 рр.

Джерело: побудовано автором за [9]

Протягом останніх років обсяги чистого доходу досліджуваного підприємства збільшилися на 33% до 519,25 млн. грн. Темп зростання собівартості послуг підприємства був нижчим (1,25 рази) що обумовило збільшення собівартості підприємства до 293,61 млн. грн. З огляду на зазначене, валовий прибуток збільшився за період 2017 – 2021 на 45% та склав у 2021 році 225,63 млн. грн.

Інші операційні доходи досліджуваного підприємства за 5 років збільшилися на 44% до 13,07 млн. грн., темп зростання адміністративних витрат за досліджуваний період склав 1,32, інших операційних витрат – 4,21, витрат на збут – 1,32. Така динаміка витрат дозволила підприємству у 2021 році збільшити прибуток від операційної діяльності порівняно з 2017 роком у 2 рази до 93,77 млн. грн (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

**Динаміка фінансових результатів ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА
ЮКРЕЙН" у 2017 – 2021 рр., тис. грн.**

Показник	Значення показника					Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2017	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	389659,3	454258,0	468465,0	506578,0	519246,9	12668,9	129587,6	1,03	1,33
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	234020,6	310877,8	254167,0	253589,0	293612,4	40023,4	59591,8	1,16	1,25
Валовий прибуток	155638,7	143380,2	214298,0	252989,0	225634,5	-27354,5	69995,8	0,89	1,45
Інші операційні доходи	9057,3	10768,3	28212,0	14572,0	13069,1	-1502,9	4011,8	0,90	1,44
Адміністративні витрати	13886,3	15925,6	16807,0	19744,0	18353,2	-1390,8	4467,0	0,93	1,32
Витрати на збут	100916,1	140906,9	221208,0	248788,0	113723,1	-135064,9	12807,0	0,46	1,13
Інші операційні витрати	3051,1	3141,0	6172,0	43406,0	12857,3	-30548,7	9806,2	0,30	4,21
Фінансовий результат від операційної діяльності	46842,6	-5825,0	-1677,0	-44377,0	93769,9	138146,9	46927,4	-2,11	2,00
Інші фінансові доходи	0,0	0,0	3951,0	98,0	0,0	-98,0	0,0	0,00	-
Інші доходи	428,3	1094,1	36,0	31,0	1035,9	1004,9	607,6	33,42	2,42
Фінансові витрати	0,0	0,0	0,0	4780,0	0,0	-4780,0	0,0	0,00	-
Інші витрати	257,5	422,6	34,0	207,0	12492,4	12285,4	12234,9	60,35	48,52
Фінансовий результат до оподаткування	47013,4	-5153,4	2276,0	-49235,0	-17686,6	31548,4	-64699,9	0,36	-0,38
Витрати (дохід) з податку на прибуток	9872,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-9872,8	-	0,00
Чистий фінансовий результат	37140,6	-5153,4	2276,0	-49235,0	-17686,6	31548,4	-54827,1	0,36	-0,48

Джерело: побудовано автором за [10]

Неопераційні доходи та витрати не мали значного впливу на фінансові результати підприємства до пандемії коронавірусу, водночас у 2020 році обсяг фінансових видатків склав 4,8 млн. грн. Окрім цього, у 2021 році підприємство мало значні інші неопераційні витрати (12,5 млн. грн).

Загалом можна відзначити, що динаміка фінансових результатів підприємства є непостійною – у 2018 та 2020-2021 рр. підприємство було збитковим, тоді як у 2019 році мало прибуток обсягом 37,14 млн. грн. Загалом, вважаємо, що з огляду на те, що підприємство пропонує своїм партнерам придбати успішний бізнес-формат, що дозволяє забезпечити прибуткову діяльність, його власні фінансові результати також необхідно вдосконалити.

Робота за франчайзинговим форматом є одним з факторів, що вплинув на рішення досліджуваного підприємства самостійно здійснювати імпорту необхідних товарів - пропонуючи субфранчизі бізнес-формат та бренд, підприємство має бути впевнене у тому, що усі його елементи є якісними та такими, що дійсно працюють. Саме такий підхід є перевагою досліджуваної компанії.

Своїм партнерам ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН" надає кваліфіковану допомогу в дослідженні й оцінці торгової зони, консультаційну підтримку при підписанні договору оренди, маркетинговий супровід та підтримку співробітників офісу, розрахунок інвестиційної моделі, допомогу у оцінці ефективності бізнесу, регулярну аналітику і аудит, отримання всіх готових інструментів для роботи і просування, технологічне проектування та будівництво, тримісячне навчання і сертифікацію на всіх його етапах, постійну всебічну консультаційну підтримку. Інформація стосовно параметрів франчайзингової діяльності ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН" представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Параметри франчайзингової пропозиції «ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН" для партнерів

Роялті	6%
Маркетинговий збір	Від 1%
Паушальний внесок	22 тис. дол. США
Необхідні інвестиції	від 250 тис. дол. США
Період окупності	24 місяці

Джерело: побудовано автором за [9]

Як видно з представленої таблиці, умови, які пропонує компанія партнерам, достатньо привабливі, втім спочатку коронакриза, а на нинішньому етапі війна в Україні негативно вплинули на можливості розвитку франчайзингової діяльності ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН".

Загалом, вважаємо, що досвід досліджуваного підприємства – приклад того, що українські компанії можуть використовувати формат франчайзингу (навіть за умови придбання початкової франшизи у міжнародної компанії) для розвитку бізнесу. В умовах, коли ресурсів для здійснення інвестицій у відкриття нових закладів у підприємства недостатньо, продаж франшиз може стати альтернативним напрямком розвитку успішного бізнесу.

Міжнародний субфранчайзинг наразі недостатньо непоширений серед українських компаній формат розширення бізнесу, таким чином усі кроки, які реалізує підприємство, воно робить без додаткової інформаційно підтримки з боку тих, у кого є такий досвід. У рамках договору франчайзингу ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН" надає партнерам права використання торгової марки, операційний посібник з управління бізнесом, а також забезпечує виїзд фахівця для оцінки відповідного місця, надає допомогу в оцінці трафіку та розрахунку кількості гостей, обґрунтуванні фінансової моделі: обсягу інвестицій, термінів повернення інвестицій, середнього чеку, кількості чеків, доходу, прибутку.

Також компанія забезпечує архітектурне проектування та авторський нагляд: розробка дизайн проекту під приміщення, ситуаційний план, план демонтажу і монтажу, план розміщення обладнання, схему облицювання стін, розгортки стін, стель, підлог та лан розміщення світильників, розеток, камер відеоспостереження.

Підприємство також надає підтримку при підписанні договору оренди, здійснює аналіз комерційних умов, рекомендації щодо основних умов договору, забезпечує підтримку в організації бізнес процесів.

Персональний менеджер, відповідальний за роботу з конкретним партнером, надає допомогу з усіх питань, пов'язаних з щоденною операційною

роботою, інтеграцією кращих рішень, аудитом, напрямками поліпшення операційної діяльності.

Також фрайчайзі надаються маркетингові матеріали: brand book, фото і відеоматеріали. Для підвищення ефективності роботи надається консультаційна підтримка з організації управлінського та бухгалтерського обліку та навчання власників, адміністративного та лінійного персоналу.

Звичайно, окрім управлінських рішень, франчайзі компанії отримує технології приготування страв, адаптоване меню, доступ до нових асортиментних програм, сезонних і тематичних меню з обґрунтуванням собівартості страв та рекомендаціями стосовно ціноутворення. Також франчайзі отримує консультативну допомогу при виборі постачальників продуктів і витратних матеріалів, а також контакти і комерційні умови придбання посуду, меблів, устаткування у іноземних партнерів. У цілому, перелік послуг, які надаються франчайзі, є достатньо широким, водночас значну частину послуг підприємство може отримати і від локальних консалтингових компаній, таким чином для активізації діяльності за цим напрямком доцільно здійснювати пошук нових інструментів задоволення потреб потенційних партнерів.

У цілому, якщо говорити про модель управління франчайзинговою діяльністю, яка сьогодні існує на підприємстві, то її можна назвати інтуїтивною, так як управління діяльністю здійснюється без чіткого розуміння вектору руху. Основоположною проблемою компанії вважаємо недосконалість системи планування, яке унеможливорює також виконання інших функцій міжнародного менеджменту.

Також до проблем ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН" можна віднести недостатньо ефективну організацію роботи у сфері франчайзингу. Мова йде про відсутність у переліку послуг, які надаються франчайзі, унікальних сервісів, які потенційні партнери не зможуть отримати у незалежних консультантів, нерозвинений маркетинг підприємства, що знижує інтерес до франшиз з боку іноземних партнерів. На наш погляд, удосконалення контентної частини франчайзингової пропозиції ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН" дозволить підприємству збільшити попит на запропонований ним продукт, що зробить

можливим розширення партнерської мережі та сприятиме посиленню позицій підприємства на міжнародному рівні.

Висновки до розділу 1

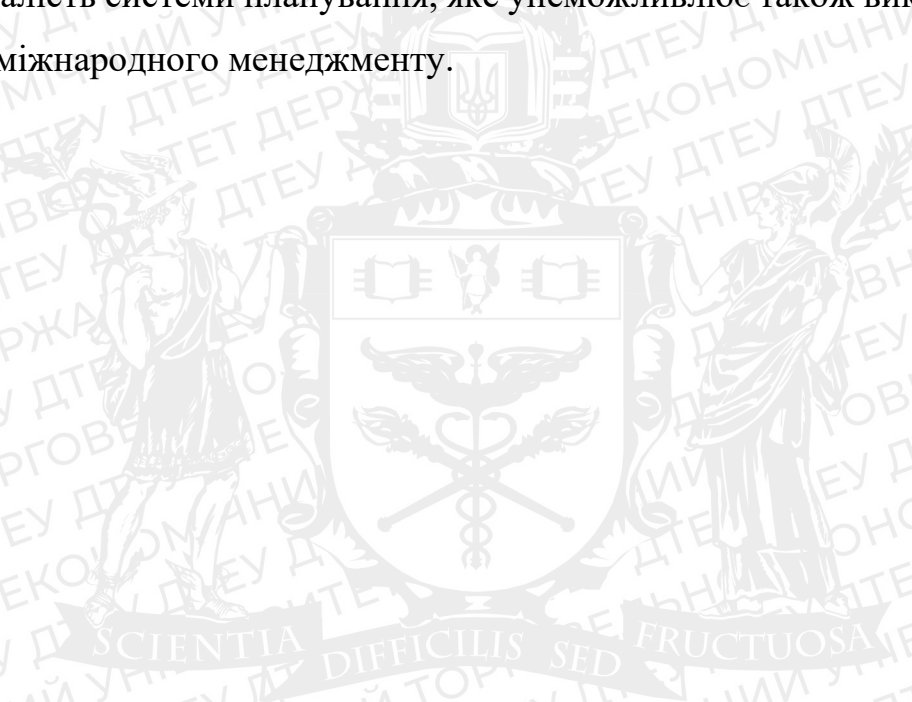
Франчайзинг – це партнерські відносини між власником бренду (франчайзером) і покупцем франшизи (франчайзі). Франчайзер, маючи прибутковий бізнес із напрацьованим планом, відомим ім'ям та лояльно налаштованою аудиторією, для розширення проєкту використовує франшизу – комплекс благ, котрий включає торгову марку, логотип, фірмовий стиль, бізнес-план та план маркетингу, що передаються власником компанії в користування партнеру за конкретну грошову винагороду. Оплата франшизи охоплює паушальний внесок (одноразовий внесок за франшизу), а також щомісячні роялті, розраховувані як відсоток від обороту.

ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН" — учасник міжнародної мережі піцерій Domino's. Мережа почала обслуговувати споживачів за межами Сполучених Штатів у 1983 році, і з того моменту корпорація розширила свою глобальну присутність на понад 90 міжнародних ринків.

Розглядаючи діяльність Domino's International на ринку України, відзначимо, що франчайзингові відносини поєднують українську компанію з американським офісом. Водночас головний український офіс має право продавати субфраншизи в Україні, а також реалізувати заходи щодо розвитку бізнесу та адаптації його до місцевого ринку. В Україні наразі працює 60 ресторанів мережі, при чому зменшення відбулося внаслідок військових дій в Україні. Франчайзингова діяльність підприємства почала розвиватися у 2015 року, а у 2020 – 2021 рр. кількість франчайзингових закладів перевищувала кількість корпоративних.

Протягом останніх років обсяги чистого доходу досліджуваного підприємства збільшилися на 33% до 519,25 млн. грн. Динаміка фінансових результатів підприємства є непостійною – у 2018 та 2020-2021 рр. підприємство було збитковим, тоді як у 2018 році мало прибуток обсягом 37,14 млн. грн.

Загалом, вважаємо, що досвід досліджуваного підприємства – приклад того, що українські компанії можуть використовувати формат франчайзингу (навіть за умови придбання початкової франшизи у міжнародної компанії) для розвитку бізнесу. Водночас, якщо говорити про модель управління франчайзинговою діяльністю, яка сьогодні існує на підприємстві, то її можна назвати інтуїтивною, так як управління діяльністю здійснюється без чіткого розуміння вектору руху. Основоположною проблемою компанії вважаємо недосконалість системи планування, яке унеможливило також виконання інших функцій міжнародного менеджменту.



РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН"

2.1. Оцінка сприятливості міжнародного бізнес-середовища для розвитку франчайзингової діяльності ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН"

Розглядаючи можливості для розвитку франчайзингової діяльності ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН" необхідно відзначити, що на нинішньому етапі підприємство не має можливостей для продажу франшизи кордон, таким чином основним напрямком його діяльності вважаємо розвиток партнерської мережі в Україні. Компанія також не може розглядати можливостей інвестування у інші бізнеси чи придбання франшиз інших мереж, оскільки це протирічить політиці головної компанії. Таким чином, досліджуване підприємство має можливість розвивати бізнес, впроваджуючи додаткові сервіси та пропонуючи франчайзеру впровадити їх у постійну діяльність усіх закладів мережі у інших країнах. Такий напрям сприятиме посиленню позицій українського підприємства на міжнародному рівні. У той самий час, наразі можливості для розвитку бізнесу ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН" за обома напрямками вкрай обмежені.

У 2022 році, з огляду на війну в Україні, відбулася докорінна зміна умов міжнародного бізнесу, і попри концентрацію військових дій на території нашої держави, наслідки «великої війни» у Європі відчуває більшість держав світу. Війна в Україні обумовила збільшення витрат усіх підприємств через енергетичну кризу, але також змінила акценти у діяльності, посиливши важливість соціальної орієнтації та чіткою суспільної позиції. Якщо говорити про українські підприємства, і, зокрема, ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН", то ситуація для них є набагато важчою, оскільки вони зіткнулися з найглибшими наслідками військових дій та потребують постійної адаптації до нових умов бізнес-середовища.

Водночас навіть у таких умовах ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН" необхідно знаходити можливості для збільшення доходів та розвитку, враховуючи при цьому особливості зовнішнього середовища на нинішньому

етапі. З огляду на зазначене, для оцінки сприятливості середовища міжнародного бізнесу для ТОВ "ДОМІНОС ПІЩА ЮКРЕЙН", нами було здійснено аналіз політичного, економічного, соціального та технологічного середовища діяльності компанії.

Напевне основним фактором впливу на діяльність будь-якого підприємства у нинішніх умовах є політичний. Закриття закладів мережі (як корпоративних, так і франчайзингових) було обумовлене у першу чергу військовими діями у регіонах їх розміщення, або у безпосередній близькості до лінії фронту. Підприємство зазначало значних збитків внаслідок втрати активів та збільшення вартості зобов'язань, відшкодувати які за рахунок збільшення обсягів діяльності буде у поточному чи наступному роках досить складно. Це свідчить про високу вірогідність погіршення фінансового стану підприємства.

Значні ризики для підприємства провокує можливість подальшого загострення ситуації – повний блекаут, повторний наступ на деокуповані регіони з території Білорусії чи Росії тощо. Окреслені ризики обумовлюють зниження попиту на субфраншизу підприємства, що свідчить про необхідність пошуку альтернативних шляхів підвищення ефективності діяльності (зокрема, надання франчайзі додаткових послуг).

За даними Національного банку України, у грудні 2022 року ділові настрої залишалися історично негативними, обсяг нових замовлень у сфері товарів та послуг скоротився, а попит продовжував стрімко звужуватися. Скорочення попиту через зменшення нових замовлень зіграло важливу роль у зниженні тиску на ланцюги постачання. У довійськовий час діяльність ТОВ "ДОМІНОС ПІЩА ЮКРЕЙН" не вимагала значних змін, оскільки середовище залишалося відносно стабільним. У той самий час на нинішньому етапі важливим є адаптування продукту підприємства і, відповідно, асортименту послуг франчайзі до нових політичних умов [11].

Зміна політичного середовища обумовила значну трансформацію усіх інших сфер середовища міжнародного бізнесу ТОВ "ДОМІНОС ПІЩА ЮКРЕЙН", і зокрема економічну. Поточне зниження економічної активності є найстрімкішим з часів світової фінансової кризи (за винятком карантинних

періодів через пандемію). У листопаді масштабні обстріли енергооб'єктів спричинили значний дефіцит електроенергії. Ситуацію ускладнило зростання споживання через похолодання. Перебої з електроенергією стали другою за значимістю проблемою бізнесу після зростання цін. Окрім цього, фактично зупинили роботи та мають суттєві втрати 18% бізнесів, 28% підприємств зіткнулися з падінням оборотів. Попри те, що частина бізнесу пристосовується до обмежень, відновлення економічної активності, що спостерігалось на початку осені, перервалося [11]. Загалом, аналітики стверджують, що за період війни ресторанний ринок зменшився приблизно на 25% порівняно з лютим 2022 року. У деяких областях падіння ринку становило понад 50% (Харківська, Миколаївська, Запорізька, Луганська області), у Київській, Одеській, Дніпропетровській областях — падіння до 30% [12].

ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН" доводиться адаптуватися до нових умов бізнес-діяльності, забезпечуючи придбання генераторів та установок Star-Link для отримання можливості постійної комунікації з клієнтами. Відповідні рекомендації з обґрунтуванням вибору обладнання підприємство також надає своїм франчайзі.

Водночас відзначимо, що за умови придбання підприємством генераторів блекаут виступає фактором стимулювання попиту на послуги підприємства — клієнти замовляють піцу через неможливість приготувати їжу самостійно.

Негативно на діяльність ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН" впливає інфляція в Україні та світі (оскільки частину сировини підприємство отримує за кордоном). Інфляція у листопаді (26.5% р/р) залишилася практично на рівні жовтня, відображаючи ефекти від розширення пропозиції продуктів харчування, в тому числі ймовірно під дією тимчасових чинників на тлі дефіциту електроенергії, деокупації територій, слабкого споживчого попиту, наближення готівкового курсу гривні до офіційного та стабілізації інфляційних очікувань [11]. Втім, навіть попри тимчасову стабілізацію інфляції, в умовах війни попит на послуги підприємства є нестабільним, і необхідність підвищення цін провокує додаткові ризики. У той самий час альтернатив збільшенню ціни на послуги досліджуване підприємство не має.

З огляду на військові дії в Україні відбувається активна міграція (як зовнішня, так і внутрішня), і як наслідок зменшення кількості клієнтів. Водночас у деокупованих регіонах спостерігається збільшення попиту на послуги, у тому числі закладів громадського харчування, які можуть забезпечити там роботу. Це обумовлює необхідність пошуку підприємством шляхів відновлення рооти тих підприємств, які було зачинено внаслідок військових дій.

Війна змінила соціальне середовище у державі, посиливши його вплив на діяльність бізнес-суб'єктів в усіх сферах. Пріоритети клієнтів змінилися кардинально, попит на послуги також змінився у бік більш бюджетних варіантів піцци. Це необхідно враховувати як у процесі організації діяльності корпоративних підприємств, так і при наданні консультаційної підтримки франчайзі.

Поточна ситуація в Україні обумовлює необхідність пошуку нових партнерів та клієнтів, спроможних забезпечити розвитку бізнесу навіть у розглянутих надскладних умовах.

На нинішньому етапі значний вплив на діяльність ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН" має технологічний фактор. Уже на етапі пандемії коронавірусу, коли карантинні обмеження призвели до унеможливлення міжнародної взаємодії у її класичних формах, використання сучасних технологій дозволило забезпечити комунікації з міжнародними партнерами. В умовах війни це стало навіть важливішим, оскільки виникла необхідність пошуку нових форм комунікації з клієнтами, у тому числі в умовах блекауту. Окрім того, важливим стало отримання можливості придбання генераторів та іншого обладнання для забезпечення безперебійної роботи бізнесу.

На наш погляд, для того, щоб залишатися успішним учасником міжнародних франчайзингових операцій, досліджуваному підприємству необхідно адаптувати свою діяльність до нових умов. Мова йде про організацію роботи ресторанів, вдосконалення мені, зміну підходів до роботи з клієнтами тощо. Окрім того, уся необхідна підтримка у адаптації до нових умов має бути також запропонована франчайзі ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН". Ситуація, яка склалася в Україні, унікальна, інші підприємства, залучені у сферу

міжнародного франчайзингу, не стикалися з необхідністю змінювати формат підтримки для своїх партнерів. Таким чином українське підприємство може стати піонером у питанні адаптації франчайзингової підтримки з огляду на зміну умов міжнародного бізнес-середовища. Узагальнення результатів оцінки зовнішнього середовища діяльності ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН" представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Оцінка сприятливості зовнішнього середовища на розвиток франчайзингової діяльності ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН"

Елемент зовнішнього середовища	Характеристика впливу на підприємство
Політичне	Війна в Україні створила додаткові загрози для можливості безперервної роботи закладів мережі, спричинила руйнування або закриття тих, що розміщені на тимчасово окупованих територіях. Ракетний терор обумовив необхідність адаптації до роботи в умовах відсутності електроенергії. Це обумовлює необхідність не лише зміни формату діяльності власне ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН", але і системи консультаційної підтримки, яка надається франчайзі.
Економічне	Відбувається зниження купівельної спроможності населення, що на тлі зростання цін обумовлює необхідність зміни меню. Зростають витрати на забезпечення роботи в умовах відсутності електроенергії. Водночас часті відключення електроенергії призводять до зростання попиту на готову продукцію
Соціальне	Споживачі починають звертати увагу на соціальну позицію бізнесу, на поведінку в умовах вимкнення світла (дозвіл на підзарядку телефона, тимчасове перебування у холодну погоду), здійснення платежів на підтримку армії. Необережна поведінка одного з учасників мережі може мати негативний вплив на усіх, що обумовлює необхідність оновлення рекомендацій та посиленні контролю.
Технологічне	Визначає можливості забезпечення роботи в умовах енергетичного терору, відсутності світла та зв'язку.

Джерело: складено автором

Отже, здійснений аналіз дозволив нам виявити основні вектори впливи різних елементів зовнішнього середовища на потенціал міжнародного бізнесу ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН". Відзначимо, що цей вплив у нинішніх

умовах є неоднозначним, здебільшого привалюють негативні чинники, у той самий час наразі ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН" має можливості для подальшого розвитку та нові горизонти посилення позицій на ринку франчайзингових послуг України і отримання можливості впливу на діяльність материнського бізнесу.

2.2 Пріоритети вдосконалення діяльності у сфері міжнародного франчайзингу ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН"

У першому розділі нами було здійснено оцінку організація діяльності у сфері франчайзингу на ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН", у першому параграфі цього розділу було оцінено вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства на нинішньому етапі. У контексті оцінки впливу потенціалу підприємства та зовнішніх чинників на його діяльність нами було визначено пріоритети вдосконалення діяльності у сфері міжнародного франчайзингу ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН".

Говорячи про внутрішні процеси, відзначимо, що важливим нам видається підвищення рівня стратегічної орієнтації відповідного бізнесу. Власники та керівники ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН" повинні мати чітке уявлення про те, які заходи повинні бути вжиті для досягнення очікуваного результату, у які строки та яким чином. При цьому вдосконалення процесу планування має здійснюватися у кілька етапів, першим з яких має стати впровадження на підприємстві системи стратегічного планування, оскільки саме визначення довгострокових цілей дозволить компанії сформулювати план дій на кілька років вперед, який повністю відповідатиме її довгостроковим амбіціям.

Ситуативне реагування на виклики є оптимальним варіантом для тих підприємств, які не планують довго працювати на ринку, а націлені виключно на отримання прибутків у короткостроковій перспективі. ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН", з огляду на наявність у нього зобов'язань перед його франчайзі, націлена на довгострокову роботу на ринку, тому важливо, щоб кожен член команди чітко розумів, у якому напрямку рухається підприємство. Якщо компанія планує і надалі розвиватися як франчайзер, то такий вектор її руху має

бути офіційно зафіксований для того, щоб у процесі прийняття управлінських рішень доцільність впровадження тієї чи іншої ініціативи оцінювалася у тому числі з позиції її впливу на досягнення довгострокової мети та підвищення привабливості бізнесу для потенційних партнерів.

У той самий час важливо розуміти, що розширення партнерської мережі аж ніяк не виключає впровадження вдосконалення за іншими напрямки, навпаки, ці процеси будуть взаємопов'язані між собою, оскільки, чим привабливішим буде бізнес ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН" для клієнтів, тим вищою буде його вартість для партнерів.

Елементом системи планування має стати визначення реальних термінів досягнення кожної з поставлених цілей та визначення зон відповідальності кожного з керівників за досягнення тієї чи іншої мети. У разі якщо відповідальність залишатиметься колективною, говорити про цілеспрямовану роботу на результат буде вкрай складно.

У контексті воєнних дій в Україні вдосконалення потребує Наступною функцією менеджменту, яка потребує організація операцій франчайзингу. На наш погляд, ключовими векторами вдосконалень мають стати:

- формування для усіх підприємств мережі чіткого та зрозумілого плану неперервної роботи;
- надання франчайзі знижок за користування франшизою на періоді військових дій;
- централізоване придбання обладнання для забезпечення безперебійної роботи усіх ресторанів мережі;
- ініціювання збору допомоги від українських та зарубіжних закладів, які працюють під брендом Domino's, а також їх клієнтів, для покриття витрат тих франчайзі, які зазнали руйнувань внаслідок війни;
- надання партнерам пропозицій стосовно адаптації меню до нового попиту.

Як зазначалося раніше, однією з проблем міжнародного франчайзингу підприємства ми вважаємо відсутність у пропозиції, яку надає підприємство партнерам, реальних переваг. Для того, щоб пропозиція підприємства була

цікавою для інвесторів, необхідно, щоб франшиза включала також унікальні можливості, які клієнт, що тільки розпочинає бізнес, не зможе отримати самостійно. Мова йде про унікальні рецепти, наявність налагоджених взаємозв'язків з іноземними партнерами, впізнаваний бренд, який може бути для споживача аргументом обрати саме цей заклад. Лише за умов існування таких переваг франчайзингова пропозиція компанії ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН" стане цінною для клієнтів, і діяльність підприємства стане більш ефективною.

Ще однією проблемою у сфері організації міжнародних франчайзингових операцій є недостатня увага до деталей, відсутність правильного маркетингу, а також недостатньо висока окупності інвестицій. Важливим є також активний пошук нових партнерів. При цьому напрямки вдосконалення організації франчайзингової діяльності мають відповідати довгостроковим цілям компанії. Надані нами пропозиції були сформовані, виходячи з орієнтації на утримання та у перспективі розширення партнерської мережі компанії, проте у випадку, якщо підприємство визначить для себе іншу стратегічну мету, напрямки вдосконалення організації франчайзингової діяльності також повинні бути переглянуті.

Для забезпечення максимальної ефективності діяльності ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН". Система оцінки результатів на досліджуваному підприємстві та на усіх підприємствах, які входять до мережі, має носити системний характер. Кожен працівник, який брав участь у виконанні плану, повинен оцінити свої результати і виявити, які фактори сприяли позитивному виконанню завдань, які – негативно. До тих підприємств (франчайзі), які демонструють негативні результати або діяльність яких негативно впливає на репутацію усієї мережі мають впроваджувати заходи впливу. У нинішніх умовах мова йде зокрема про недотримання обраної підприємством політики підтримки населення та долучення до мережі «соціально відповідального бізнесу».

Як зазначалося вище, вважаємо достатньо перспективною для підприємства ідею внесення змін до організації діяльності ресторанів у контексті надання материнській компанії пропозицій щодо впровадження відповідних

заходів в усіх світових закладах в обмін на зміну умов франчайзингової операції для українського підприємства. Війна в Україні засвідчила виключну соціальну роль бізнесів, тому модель діяльності ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН" її потрібно вдосконалити для того, щоб потенційні партнери були зацікавлені у купівлі франшизи замість започаткування власного бізнесу у тому ж сегменті.

Ситуація в Україні підсвітила можливість використання ресторанів у якості соціальних пунктів, де ті, хто цього потребує (а у невійськовий час - соціально незахищені верстви населення) можуть отримати допомогу. ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН" змогла сформувати таку концепцію своєї участі у соціально важливих проектах, яка не має негативного впливу на фінансові результати. Цю ідею соціалізації діяльності мережі Domino's українське підприємство може запропонувати американській компанії для поширення на інші країни.

Також ще одним напрямком соціалізації бізнесу мережі за одночасної орієнтації на перспективне збільшення прибутків є продаж для початку в українських закладах мережі сувенірної продукції з символікою України, частина коштів від продажу якої буде спрямовуватися на допомогу країні або, як мінімум, тим підприємствам мережі, які зазнали втрат.

Також таку ініціативу можна запропонувати реалізувати у інших країнах, де розміщені підприємства франшизи. З одного боку, впровадження цієї рекомендації дозволить ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН" покращити свій імідж, а з іншого після закінченні війни отримати додаткове джерело прибутку, оскільки такі сувеніри будуть користуватися згодом ще більшим попитом.

Ще одним важливим напрямком посилення позицій досліджуваного підприємства на ринку ресторанного франчайзингу є активізація маркетингу з метою підвищення рівня впізнаваності бренду та зростання рівня довіри до нього. Особливу увагу доцільно приділити роботі з відгуками про підприємства мережі в TripAdvisor та інших подібних ресурсах, які є джерелом інформації про ресторан для іноземців. Наразі, з огляду на формат діяльності ресторанів, такі відгук не завжди є сприятливими, з огляду на що важливо впровадити на

підприємстві практику роботи з негативними відгуками для покращення іміджу компанії.

Також відзначимо, що для популяризації бренду як серед споживачів, так і серед потенційних клієнтів доцільно змінити формат представлення інформації у соціальних мережах. Сторінки підприємства не повинні вестися за принципом дублювання інформації про акції – вони мають бути цікавими для читачів. Вважаємо, що досліджуваному підприємству необхідно вдосконалити контентне наповнення інформації в Інтернеті з метою переходу до більш складного та комплексного просування. При цьому соціальні мережі повинні вестися на постійній основі, регулярно поповнюватися новою інформацією про соціальні проекти підприємства.

Однією проблемою, що була висвітлена нами при здійсненні аналізу діяльності підприємства, є невідповідність фінансових результатів самого підприємства тим, які компанія обіцяє покупцям франшизи. Для вирішення цієї проблеми підприємству доцільно підвищити рівень прозорості у звітуванні та забезпечити для клієнтів доступ до інформації стосовно причин понесення надвисоких витрат. Потенційні клієнти компанії повинні розуміти, що фінансовий стан підприємства пов'язаний не з проблемами у власне ресторанному бізнесі, а з іншими чинниками, не пов'язаними з організацією процесу.

Окрім цього, надана нами пропозиція підвищить рівень довіри потенційних партнерів до ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН", оскільки тоді, коли франчайзер об'єктивно та чесно розкаже не лише про переваги, але і про підводні камені, це створює у клієнта враження, що йому об'єктивно необхідна підтримка при виході на ринок, і саме той партнер, який не приховує від нього інформацію стосовно існуючих загроз, зможе кваліфіковано її надати.

Таким чином, до заходів, які доцільно реалізувати досліджуваному підприємству для підвищення ефективності міжнародної діяльності (рис. 2.1), належать: формування системи стратегічного планування з чітким визначенням довгострокових цілей, узгодження поточних та стратегічних планів, підприємства як франчайзера;

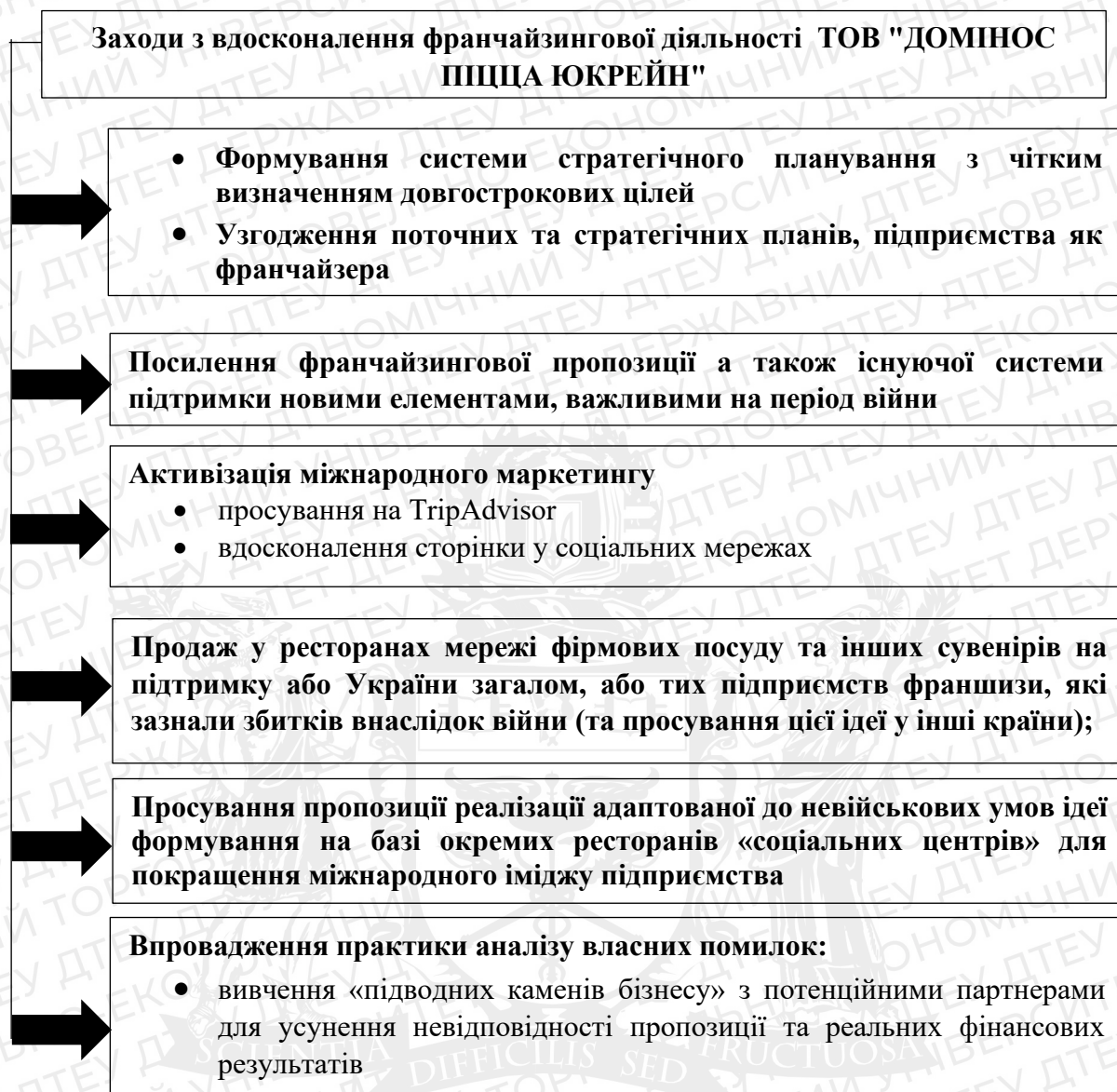


Рис. 2.1. Заходи з вдосконалення франчайзингової діяльності ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН"

Джерело: запропоновано автором

- посилення франчайзингової пропозиції а також існуючої системи підтримки новими елементами, важливими на період війни;
- впровадження практики щорічного аналізу результатів діяльності усіх франчайзі для уникнення негативного впливу окремих учасників на мережу;
- просування пропозиції реалізації адаптованої до невійськових умов ідеї формування на базі окремих ресторанів «соціальних центрів» для покращення міжнародного іміджу підприємства;

- продаж у ресторанах мережі фірмових посуду та інших сувенірів на підтримку або України загалом, або тих підприємств франшизи, які зазнали збитків внаслідок війни (та просування цієї ідеї у інші країни);
- активізація маркетингу (просування на TripAdvisor, вдосконалення сторінки у соціальних мережах);
- впровадження практики аналізу власних помилок та вивчення їх з потенційними партнерами для усунення невідповідності пропозиції та реальних фінансових результатів.

На наш погляд, запровадження удосконалень кожному із запропонованих напрямів дозволить суттєво посилити позиції на ринку ресторанного франчайзингу та розвинути міжнародну складову діяльності ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН".

Висновки до розділу 2

Здійснений аналіз дозволив нам виявити основні вектори впливи різних елементів зовнішнього середовища на потенціал міжнародного бізнесу ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН". Війна в Україні створила додаткові загрози для можливості безперервної роботи закладів мережі, спричинила руйнування або закриття тих, що розміщені на тимчасово окупованих територіях. Ракетний терор обумовив необхідність адаптації до роботи в умовах відсутності електроенергії. Це обумовлює необхідність не лише зміни формату діяльності власне ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН", але і системи консультаційної підтримки, яка надається франчайзі. Відбувається зниження купівельної спроможності населення, що на тлі зростання цін обумовлює необхідність зміни меню. Зростають витрати на забезпечення роботи в умовах відсутності електроенергії. Водночас часті відключення електроенергії призводять до зростання попиту на готову продукти. Споживачі починають звертати увагу на соціальну позицію бізнесу, на поведінку в умовах вимкнення світла (дозвіл на підзарядку телефона, тимчасове перебування у холодну погоду), здійснення платежів на підтримку армії. Необережна поведінка одного з учасників мережі може мати негативний

вплив на усіх, що обумовлює необхідність оновлення рекомендацій та посиленні контролю.

До заходів, які доцільно реалізувати досліджуваному підприємству для підвищення ефективності міжнародної діяльності, належать: формування системи стратегічного планування з чітким визначенням довгострокових цілей, узгодження поточних та стратегічних планів, підприємства як франчайзера; посилення франчайзингової пропозиції а також існуючої системи підтримки новими елементами, важливими на період війни; впровадження практики щорічного аналізу результатів діяльності усіх франчайзі для уникнення негативного впливу окремих учасників на мережу; просування пропозиції реалізації адаптованої до невійськових умов ідеї формування на базі окремих ресторанів «соціальних центрів» для покращення міжнародного іміджу підприємства; продаж у ресторанах мережі фірмових посуду та інших сувенірів на підтримку або України загалом, або тих підприємств франшизи, які зазнали збитків внаслідок війни (та просування цієї ідеї у інші країни); активізація маркетингу (просування на TripAdvisor, вдосконалення сторінки у соціальних мережах); впровадження практики аналізу власних помилок та вивчення їх з потенційними партнерами для усунення невідповідності пропозиції та реальних фінансових результатів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Франчайзинг – це партнерські відносини між власником бренду (франчайзером) і покупцем франшизи (франчайзі). Франчайзер, маючи прибутковий бізнес із напрацьованим планом, відомим ім'ям та лояльно налаштованою аудиторією, для розширення проекту використовує франшизу – комплекс благ, котрий включає торгову марку, логотип, фірмовий стиль, бізнес-план та план маркетингу, що передаються власником компанії в користування партнеру за конкретну грошову винагороду. Оплата франшизи охоплює паушальний внесок (одноразовий внесок за франшизу), а також щомісячні роялті, розраховувані як відсоток від обороту.

ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН" — учасник міжнародної мережі піцерій Domino's. Мережа почала обслуговувати споживачів за межами Сполучених Штатів у 1983 році, і з того моменту корпорація розширила свою глобальну присутність на понад 90 міжнародних ринків.

Розглядаючи діяльність Domino's International на ринку України, відзначимо, що франчайзингові відносини поєднують українську компанію з американським офісом. Водночас головний український офіс має право продавати субфраншизи в Україні, а також реалізовувати заходи щодо розвитку бізнесу та адаптації його до місцевого ринку. В Україні наразі працює 60 ресторанів мережі, при чому зменшення відбулося внаслідок військових дій в Україні. Франчайзингова діяльність підприємства почала розвиватися у 2015 року, а у 2020 – 2021 рр. кількість франчайзингових закладів перевищувала кількість корпоративних.

Протягом останніх років обсяги чистого доходу досліджуваного підприємства збільшилися на 33% до 519,25 млн. грн. Динаміка фінансових результатів підприємства є непостійною – у 2018 та 2020-2021 рр. підприємство було збитковим, тоді як у 2018 році мало прибуток обсягом 37,14 млн. грн.

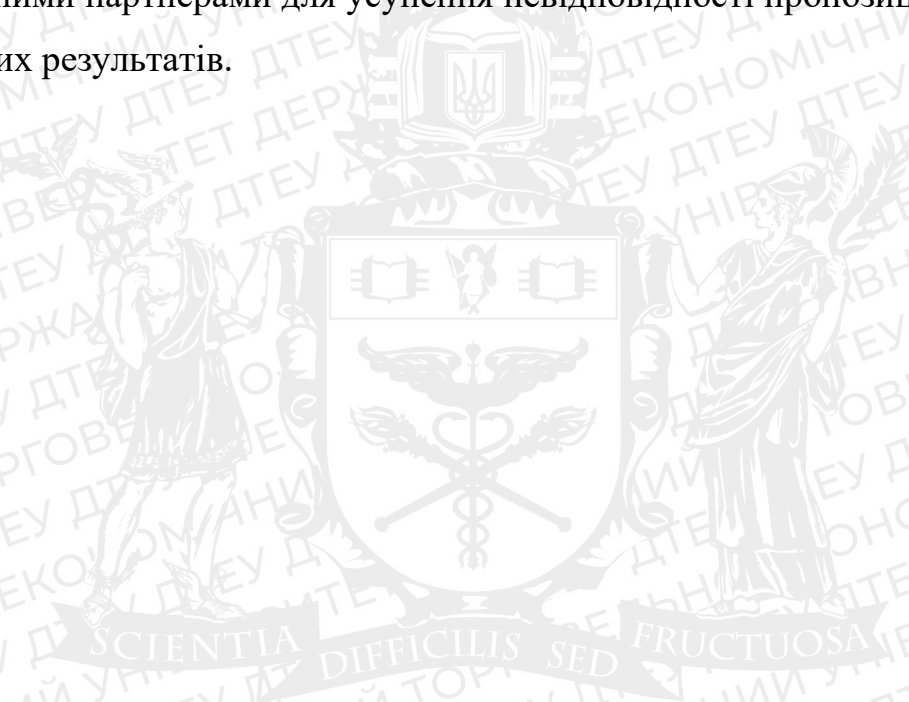
Загалом, вважаємо, що досвід досліджуваного підприємства – приклад того, що українські компанії можуть використовувати формат франчайзингу (навіть за умови придбання початкової франшизи у міжнародної компанії) для розвитку бізнесу. Водночас, якщо говорити про модель управління

франчайзинговою діяльністю, яка сьогодні існує на підприємстві, то її можна назвати інтуїтивною, так як управління діяльністю здійснюється без чіткого розуміння вектору руху. Основоположною проблемою компанії вважаємо недосконалість системи планування, яке унеможливило також виконання інших функцій міжнародного менеджменту.

Здійснений аналіз дозволив нам виявити основні вектори впливи різних елементів зовнішнього середовища на потенціал міжнародного бізнесу ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН". Війна в Україні створила додаткові загрози для можливості безперервної роботи закладів мережі, спричинила руйнування або закриття тих, що розміщені на тимчасово окупованих територіях. Ракетний терор обумовив необхідність адаптації до роботи в умовах відсутності електроенергії. Це обумовлює необхідність не лише зміни формату діяльності власне ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН", але і системи консультаційної підтримки, яка надається франчайзі. Відбувається зниження купівельної спроможності населення, що на тлі зростання цін обумовлює необхідність зміни меню. Зростають витрати на забезпечення роботи в умовах відсутності електроенергії. Водночас часті відключення електроенергії призводять до зростання попиту на готову продукцію. Споживачі починають звертати увагу на соціальну позицію бізнесу, на поведінку в умовах вимкнення світла (дозвіл на підзарядку телефона, тимчасове перебування у холодну погоду), здійснення платежів на підтримку армії. Необережна поведінка одного з учасників мережі може мати негативний вплив на усіх, що обумовлює необхідність оновлення рекомендацій та посиленні контролю.

До заходів, які доцільно реалізувати досліджуваному підприємству для підвищення ефективності міжнародної діяльності, належать: формування системи стратегічного планування з чітким визначенням довгострокових цілей, узгодження поточних та стратегічних планів, підприємства як франчайзера; посилення франчайзингової пропозиції а також існуючої системи підтримки новими елементами, важливими на період війни; впровадження практики щорічного аналізу результатів діяльності усіх франчайзі для уникнення негативного впливу окремих учасників на мережу; просування пропозиції

реалізації адаптованої до невійськових умов ідеї формування на базі окремих ресторанів «соціальних центрів» для покращення міжнародного іміджу підприємства; продаж у ресторанах мережі фірмових посуду та інших сувенірів на підтримку або України загалом, або тих підприємств франшизи, які зазнали збитків внаслідок війни (та просування цієї ідеї у інші країни); активізація маркетингу (просування на TripAdvisor, вдосконалення сторінки у соціальних мережах); впровадження практики аналізу власних помилок та вивчення їх з потенційними партнерами для усунення невідповідності пропозиції та реальних фінансових результатів.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сайт Міжнародної асоціації франчайзингу. URL: <https://www.franchise.org/>
2. Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні/ М.О. Тонюк// Економіка і суспільство. – 2017. – № 9/ – с. 687 – 689. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/117.pdf
3. Бившева Л.О. Франчайзинг як ефективна форма розвитку інноваційного підприємництва в Україні/ Л.О. Бившева, О.О. Кондратенко, А.О. Лисенко// Економічний вісник Донбасу. – 2018. – № 3(53). – с. 136-140. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/143518/23-Byvsheva.pdf?sequence=1>
4. Козій Н. С. Н. Особливості розвитку франчайзингової діяльності в Україні/ С. Козій, В. О. Кізілова, Д. В. Кізілов// Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2021. – №35. – с. 47-51. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/35_2021ua/11.pdf
5. Вовчанська О. М. Франчайзинг як маркетингова технологія забезпечення розвитку та стійкості ресторанного бізнесу/ О. М. Вовчанська, Л. О. Іванова// Підприємництво і торгівля. 2018. - Вип. 23. – с. 130-136. URL: <http://lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1256-2018-23-22.pdf>
6. Мельник В.В. Статистичний аналіз франчайзингу в Україні як особливої форми організації бізнесу/ В.В. Мельник, Л.І. Скібіцька// Наукові праці НДФІ. – 2021. – №3(96). – с. 83-94. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56183/1/%D0%A1%D1%96%D0%B1%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>
7. Переваги та недоліки у франчайзинговому бізнесі: порівняльна характеристика. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19374/>
8. DOMINO'S AROUND THE WORLD. URL: <https://biz.dominos.com/about-us/around-the-world/>

9. Сайт ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН". URL: <https://biz.dominos.ua/>
10. Фінансова звітність ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН". URL: https://zvitnist.com/36676944_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOV_DALNSTU_DOMINOS_PICC
11. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд, грудень 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-12.pdf?v=4
12. Ресторанний бізнес під час війни: де найбільш інтенсивно відкриваються нові заклади. URL: https://24tv.ua/business/restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-vidkrittya-restoraniv-ukrayini_n2151721
13. Бондаренко Н. М. Ринок франчайзингових послуг в Україні: переваги та недоліки / Н. М. Бондаренко, Д. В. Савченко // Науковий погляд: економіка та управління. - 2020. - № 2. - С. 7-12. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_2_3
14. Гончаренко М. Л. Франчайзинг як інтегрована форма організації бізнесу / М. Л. Гончаренко // Бізнес Інформ. - 2018. - № 3. - С. 370-374. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_3_60
15. Житар М. О. Франчайзинг як форма ведення бізнесу в Україні / М. О. Житар, О. В. Ленкевич // Бізнес Інформ. - 2019. - № 9. - С. 293-298. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_9_43
16. Красноручський О. О. Роль та значення відмінних особливостей моделей міжнародного та національного менеджменту в практиці міжнародного бізнесу [Електронний ресурс] / О. О. Красноручський, О. В. Грідін // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2016. - Вип. 174. - С. 12-23. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_174_4
17. Мартиненко О. О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу [Електронний ресурс] / О. О. Мартиненко, М. В. Шуба // Бізнес Інформ. - 2018. - № 9. - С. 253-258. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_9_38
18. Момот Л. В. Глобалізація франчайзингу в Україні / Л. В. Момот // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. :

- Економічні науки. - 2018. - Вип. 29(2). - С. 169-173. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_29\(2\)_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_29(2)_41)
19. Недогібченко Є. Г. Франчайзинг: закордонний досвід [Електронний ресурс] / Є. Г. Недогібченко // Теорія і практика інтелектуальної власності. - 2019. - № 2. - С. 39-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Triv_2019_2_6
20. Олійник О. В. Соціальна відповідальність міжнародного бізнесу як стратегія діяльності підприємств України: європейський досвід [Електронний ресурс] / О. В. Олійник, В. В. Ксендзук // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. - 2017. - Вип. 3. - С. 104-110. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2017_3_17
21. Пашков І. А. Аналіз досвіду втілення міжнародними компаніями стратегій просування та їх місце в концепції маркетинг-міксу [Електронний ресурс] / І. А. Пашков, А. Р. Голянчук // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 11. - С. 37-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_9
22. Приварникова І. Ю. Управління виходом українських підприємств на міжнародні ринки сфери послуг [Електронний ресурс] / І. Ю. Приварникова, Г. Г. Грибачова // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 5(1). - С. 141-144. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5(1)_30)
23. Присвітла О. В. Сутність становлення франчайзингової форми ведення бізнесу / О. В. Присвітла // Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. - 2021. - № 1. - С. 23-29. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evddtu_2021_1_5
24. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi/>
25. Серебряк К. І. Дослідження сутності та специфіки управлінських функцій франчайзингу, визначення його завдань і обґрунтування ролі у збереженні

та зміцненні бренду підприємства / К. І. Серебряк, Я. І. Белоусов, Л. І. Белоусова // Економіка. Фінанси. Право. - 2022. - № 5(1). - С. 5-14.

26. Ставерська Т. О. Франчайзинг у ресторанному бізнесі: проблеми міжнародної інтеграції України [Електронний ресурс] / Т. О. Ставерська, Т. В. Шталь, В. О. Козуб // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2020. - Вип. 31. - С. 124-131. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_31_22
27. Турчак В. В. Формування стратегії міжнародної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Турчак // Молодий вчений. - 2017. - № 3. - С. 863-866. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_3_199
28. Хаджинов І. В. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній [Електронний ресурс] / І. В. Хаджинов, М. Є. Шкурат // Проблеми системного підходу в економіці. - 2018. - Вип. 6. - С. 33-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_6_7
29. Цеслів О. В. Оптимізація франчайзингового договору в умовах невизначеності / О. В. Цеслів // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 41. - С. 332-335. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_41_56
30. Шталь Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок [Електронний ресурс] / Т. В. Шталь, В. О. Козуб, А. Н. Нахметов // Бізнес Інформ. - 2018. - № 1. - С. 345-351. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_51

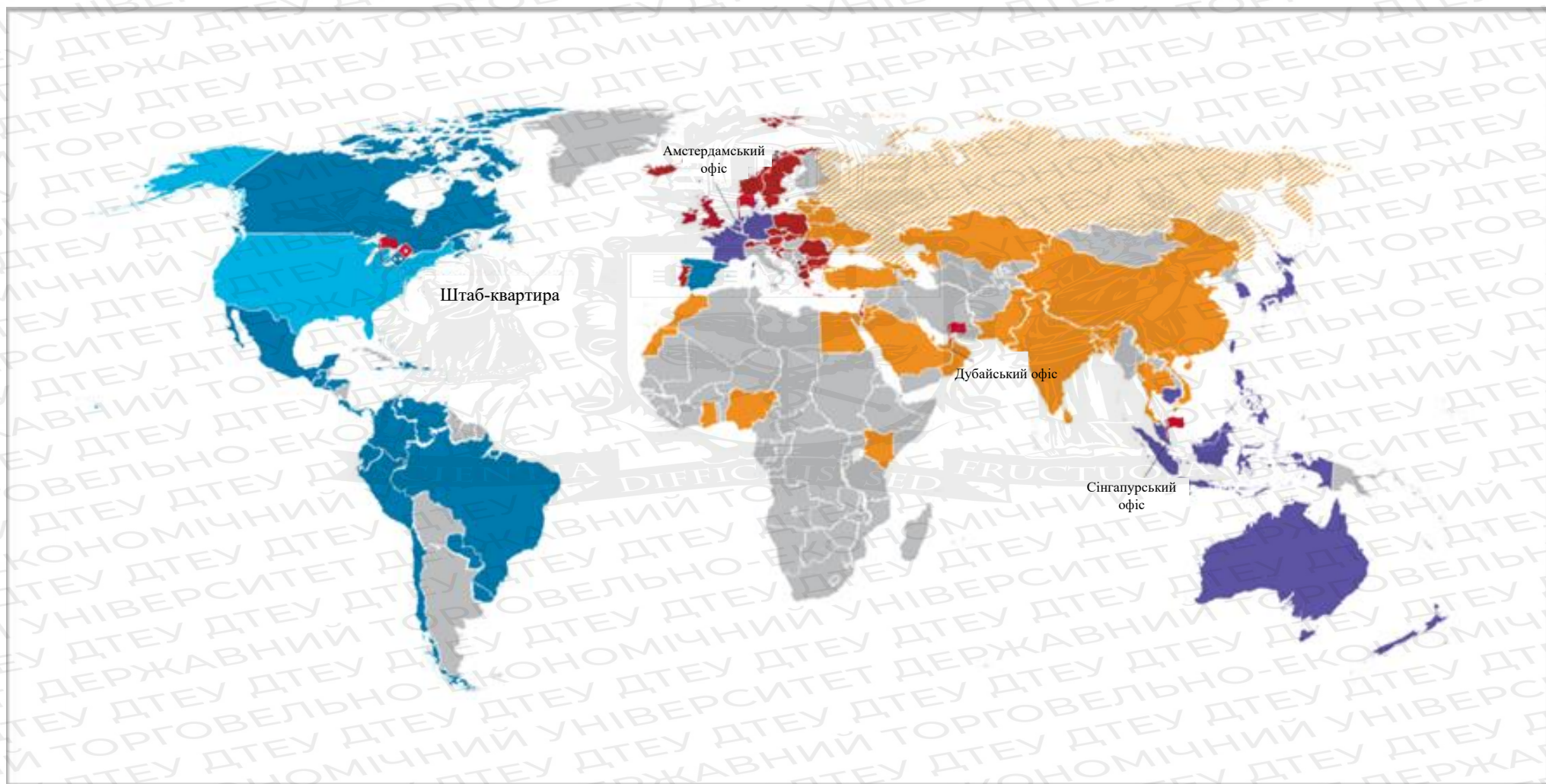


Рис. Карта міжнародної присутності компанії Domino's

Джерело: [8]