

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародного менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК БІЗНЕС-МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА
ЗЕД**

(за матеріалами ТОВ з іноземними інвестиціями «САЛАТЕЙРА»)

Студентки 4 курсу, 5 групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Тодоренко
Анастасії
Миколаївни

(підпис студента)

Науковий керівник
доцент, доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародного
менеджменту

Фокіна-
Мезенцева
Катерина
Володимирівна

*(підпис наукового
керівника)*

Гарант освітньої програми доцент,
кандидат економічних наук, доцент
кафедри міжнародного менеджменту

П'янкова
Оксана
Василівна

(підпис гаранта)

Київ 2023

АНОТАЦІЯ

Тодоренко А. М. «Франчайзинг як бізнес-модель суб'єкта ЗЕД (за матеріалами ТОВ з іноземними інвестиціями «САЛАТЕЙРА»)». Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю «Менеджмент» освітньою програмою «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2023.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні на прикладі ТОВ з ПІІ «Салатейра» в сучасних умовах, що передбачає: оцінку виробничо-господарської діяльності, фінансового стану та сукупного доходу ТОВ з ПІІ «Салатейра»; аналіз імпортої діяльності; визначення основних тенденцій розвитку світового ринку франчайзингу; дослідження ринку франчайзингу України; опис організаційного забезпечення здійснення франчайзингу ТОВ з ПІІ «Салатейра»; розрахунок прогнозової оцінки результативності франчайзингу ТОВ з ПІІ «Салатейра».

Ключові слова: суб'єкт ЗЕД, експорт, франчайзинг, франшиза, управлінське рішення, організаційне забезпечення

SUMMARY

Todorenko A. Franchising as a business model of a foreign economic entity (according to the materials of SALATEYRA FDI LLC, Kyiv). Manuscript.

Graduation qualification work in the specialty "Management" with specialization "Management of foreign economic activity". State University of Trade and Economics, Kyiv, 2023.

The graduation thesis is devoted to researching the development of the franchising services market in Ukraine using the example of Salateira FDI LLC in modern conditions, which involves: evaluating the production and economic activity, financial condition, and total income of Salateira FDI LLC; analysis of import activity; determination of the main trends in the development of the global franchising market; research of the franchising market of Ukraine; description of the organizational support for franchising LLC with FDI "Salateira"; calculation of the forecast assessment of the effectiveness of franchising LLC with FDI "Salateira".

Keywords: foreign trade entity, export, franchising, franchise, management decision, organizational support

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ з ППІ «САЛАТЕЙРА»	7
1.1. Оцінка виробничо-господарської діяльності, фінансового стану та сукупного доходу ТОВ з ППІ «Салатейра».....	7
1.2. Аналіз імпортової діяльності ТОВ з ППІ «Салатейра».....	17
РОЗДІЛ 2 ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ ТОВ з ППІ «САЛАТЕЙРА»	27
2.1. Визначення основних тенденції розвитку світового ринку франчайзингу	24
2.2. Дослідження ринку франчайзингу України.....	35
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ з ППІ «САЛАТЕЙРА»	43
3.1. Організаційне забезпечення здійснення франчайзингу ТОВ з ППІ «Салатейра».....	43
3.2. Прогнозна оцінка результативності франчайзингу ТОВ з ППІ «Салатейра».....	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми роботи. У сучасних умовах франчайзинг є однією з найбільш перспективних моделей для розвитку бізнесу, особливо у зв'язку з пандемією COVID-19 і необхідністю збільшення кількості малого та середнього бізнесу. Франчайзингова діяльність сприяє зміцненню економічних зв'язків між країнами та є дієвим і демократичним способом виходу за межі національних ринків. У світі франчайзинг є домінуючою формою підприємницької діяльності, особливо в США, де 80% бізнесу працює за цією моделлю. Галузь громадського харчування та торгівлі є найбільш поширеними напрямками франчайзингу, а ця модель дозволяє мінімізувати ризики для початківців підприємців та не вимагає від них великих витрат на створення бренду та продукту, оскільки це зроблено франчайзером. У багатьох країнах франчайзинг став потужним стимулом для розвитку економіки.

Франчайзинг вже давно став невід'ємною складовою світової економіки, але в Україні він тільки починає набирати популярності. Зокрема, внутрішній франчайзинг активно розвивається, об'єднуючи зарубіжні франчайзингові технології з вітчизняними підходами до бізнесу та менталітетом.

У сучасному світі моделі розвитку бізнесу стають все більш популярними в Україні, як серед підприємців, так і серед споживачів. Франчайзинг став стабільною частиною економічних відносин країни, хоча досвід його функціонування в Україні ще досить невеликий. Збалансований розвиток певного сектора ринку вимагає уваги до структуроутворюючих складових, які визначають довіру до товарів та послуг та формують стале відношення споживачів.

Використання готових франчайзингових моделей ведення бізнесу стає все більш поширеною світовою тенденцією, яка знаходить своє місце в розвитку національної економіки України. За останні роки відбувається значне збільшення франчайзингу у різних сферах діяльності, від матеріального виробництва до надання послуг, у малому, середньому та великому

підприємстві. Франчайзинг поєднує ідеї бізнесу, знання та стандарти з його ведення та власний господарський інтерес, виступаючи рушійною силою успішного підприємництва.

Протягом кількох десятиліть закордонні вчені досліджували питання сутності, організації та запровадження франчайзингу в різних галузях підприємницької діяльності. Однак, з інтеграцією України у світовий бізнес-простір, вітчизняні науковці теж почали виявляти інтерес до цієї проблематики. Деякі з наукових праць, що присвячені формуванню та розвитку франчайзингу, належать Н. Данько, Д. Зельтцу, Ф. Колеру, Н. Кулаку, Ж. Ламбену, М. Пивоварову, Дж. Стенворту, М. Чорій, О. Шаговій та іншим вченим. Незважаючи на цінність наявних досліджень, можна стверджувати, що питання застосування франчайзингу в ресторанному бізнесі в умовах міжнародної інтеграції України залишається недостатньо дослідженим.

Мета роботи спрямована на дослідження розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні та Чехії на прикладі ТОВ з ПІІ «Салатейра» в сучасних умовах.

Основними завданнями є:

- здійснити оцінку виробничо-господарської діяльності, фінансового стану та сукупного доходу ТОВ з ПІІ «Салатейра»;
- провести аналіз імпортової діяльності ТОВ з ПІІ «Салатейра»;
- визначити основні тенденції розвитку світового ринку франчайзингу;
- організувати дослідження ринку франчайзингу України;
- навести організаційне забезпечення здійснення франчайзингу ТОВ з ПІІ «Салатейра»;
- здійснити прогнозну оцінку результативності франчайзингу ТОВ з ПІІ «Салатейра».

Об'єкт дослідження – процес розвитку франчайзингових послуг на прикладі ТОВ з ПІІ «Салатейра».

Предмету дослідження – застосування бізнес-моделі франчайзингу для суб'єкта ЗЕД.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, такі як історичний та логічний аналіз, структурно-логічний аналіз, порівняльний економічний аналіз, статистичний аналіз, графічний аналіз, аналітичне групування, системний підхід, експертні оцінки та встановлення причинно-наслідкових зв'язків. У дослідженні використано матеріали наукових праць закордонних і вітчизняних вчених, міжнародних конференцій, законодавчі та нормативні документи, а також статистичні матеріали асоціацій франчайзингу та франчайзингових компаній.

Інформаційною базою дослідження є: матеріали і аналітичні звіти Franchise Business Economic Outlook, Franchise Group, Top 100 Franchises, Economic Outlook 2022 for franchising, а також щорічні звіти Міжнародної Асоціації з франчайзингу, Європейської Асоціації з франчайзингу та Асоціації франчайзингу України. Також було використано офіційні сайти Salateira, журнали Entrepreneur та Franchise Time, а також відповідні сайти в Інтернеті як джерела інформації та статистики.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 62 сторінки, з них основного матеріалу – 55 сторінок. У роботі міститься 16 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ з ПП «САЛАТЕЙРА»

1.1. Оцінка виробничо-господарської діяльності, фінансового стану та сукупного доходу ТОВ з ПП «Салатейра»

«Салатейра» – це мережа ресторанів здорової їжі, яка була створена в 2011 році і з тих пір розширилася на міжнародному рівні. Концепція була натхненна європейською моделлю салатних барів фаст-фуду та була пристосована відповідно до українського ринку. Ідею був задуманий Євген Рубан, один із засновників та партнерів ланцюга, який згодом об'єднався з Олександром Савіловим та Іриною Добруцькою [19].

Перший ресторан Salateira відкрився в грудні 2011 року в торговому центрі Sky Mall в Києві. В даний час працює 14 ресторанів Salateira, у тому числі 11 в Києві (розташоване на Ярославській, Сагайдачного, Володимірска, в торговому центрі Prospekt, в торговому центрі Olympiysk Торговий центр, у торговому центрі Lavina Mall та в торговому центрі Sky Mall), один з яких працює під франшизою (у торговому центрі Района), один у Харвід (у торговому центрі Караван) та трьох за кордоном.

Салатейра працює за принципом прозорості, що дозволяє гостям спостерігати за всіма процесами, пов'язаними з приготуванням їжі. У меню представлені різноманітні свіжі салати, оригінальні макарони, бутерброди, справжні равіоли, десерти для підписів, креміві супи та напої. Кожні три місяці ресторан представляє нове сезонне меню з оригінальними рецептами шеф-кухаря бренду на основі сезонних продуктів. Крім того, ресторани Salateira пропонують акції Wonder Week, які містять хлібобулочні вироби та оригінальні салати для свят та спеціальних заходів [19; 17].

У кожного ресторану Salateira є водяна станція, де гості можуть насолоджуватися вільною водою з лимоном та м'ятою.

Для аналізу ліквідності підприємства ТОВ з ПП «Салатейра» проведемо техніко-економічний аналіз діяльності підприємства. З метою такої діагностики використовуватимемо дані зі Звіту про фінансові результати діяльності (Форма №2) та Звіту про фінансовий стан (Форма №1) за 2020,2021, 2022 роки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ з ПП «Салатейра» за 2020-2022 рр.**

Показники	Од. вим	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Дохід від реалізації продукції	тис. грн	551139	423953	492203	- 127186	68250	-23,08	16,10
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	359000	276154	300024	-82846	23870	-23,08	8,64
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	51626	45669	45837,5	-5957	168,5	-11,54	0,37
Сума зносу	тис. грн	71462	54994	71519	-16468	16525	-23,04	30,05
Фондовіддача основних фондів	грн / грн	10,68	9,28	10,74	-1,39	1,45	-13,04	15,67
Фондомісткість основних фондів	грн / грн	0,09	0,11	0,09	0,01	-0,01	15,00	-13,55
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	64737	49798	46038	-14939	-3760	-23,08	-7,55
Рентабельність продукції	%	18,03	18,03	15,34	0,00	-2,69	0,00	-14,91
Чисельність працівників	чол.	812	604	604	-208	0	-25,62	0,00
Фонд оплати праці	тис. грн	208293	160225	187792	-48068	27567	-23,08	17,21

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПП «Салатейра»

Отже, за результатами аналізу техніко-економічних показників діяльності ТОВ з ПП «Салатейра» спостерігається, що у 2020 р. було вироблено продукції та надано послуг на суму 10,68 гривні на кожен

використовувану гривню основних засобів. З 2021 року показник падає до 9,28 гривні, а у 2022 р. даний показник становить 10,74 гривні.

Причиною такої тенденції є зменшення доходу від реалізації продукції на 127186 тис. грн. або 23,02% у 2021 р., порівняно з 2020 р., що є негативним, у 2022 році відбулося збільшення доходу на 68250 тис грн. або на 16,10%. До того ж чинником такого збільшення є те, що середньорічна вартість основних фондів у 2021 р. зменшилась, порівняно з 2020 р. на 5957 тис. грн., або на 11,54%, що спричинено збільшенням суми зносу на 23,04% за аналогічний період. Так же із наступним роком – у 2022 р. середньорічна вартість основних фондів зросла на 0,37%, порівняно з 2021 р., а сума зносу – на 30,05%. Спричинені дані зміни в першу чергу збільшенням попиту на продукцію підприємства, а також підняттям цін на продукцію протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт фондівдачі за 2020-2021 період зменшується, що свідчить про негативні зрушення в роботі підприємства. У 2022 році відбулося збільшення фондівдачі основних фондів. Аналізуючи дані коефіцієнту фондомісткості основних фондів, спостерігається, що у 2020 р. для випуску 1 грн. необхідних обсягів продукції підприємству потрібно було придбати 0,09 грн. основних виробничих фондів, у 2021 р. даний показник зменшується до 0,11 грн, а у 2022 р. падає до 0,09 грн. Таке збільшення показника у 2021 році свідчить про те, що підприємство має надлишок основних фондів, щоб забезпечити необхідні обсяги реалізації продукції, тому необхідно враховувати цей факт та зменшити кількість основних засобів.

Аналізуючи чистий прибуток підприємства, можемо підсумувати, що його діяльність впродовж 2021-2022 років має негативну тенденцію, адже даний показник зменшується: у 2021 р. на 14939 тис. грн. і становив 49798 тис. грн. а у 2022 році підприємство зменшує прибуток на 3760 тис грн..

Показник рентабельності продукції характеризує ефективність поточних витрат на виробництво продукції. Спостерігається рентабельність продукції товариства у 2021 р. стабільний – з 18,03 грн/грн до 18,03 грн/грн,

що оцінимо позитивно, а у 2022 р. цей показник знижується на 2,69 грн/грн до 15,34 грн/грн, що також оцінимо негативно. У 2020 р. товариство на 1 грн витрачену на собівартість отримало 18,03 грн чистого прибутку, у 2021 р. – 18,03 грн. чистого прибутку, а у 2022 р. – 15,34 грн, що є середнім показником. Причиною такої динаміки рентабельності продукції є те, що темп росту чистого прибутку менший у 2021-2022 рр., ніж темп зростання собівартості реалізованої продукції.

Отже, проаналізувавши економіко-організаційну характеристику ТОВ з ПП «Салатейра», помічається позитивна динаміка діяльності підприємства за 2020-2022 рр., про що свідчить збільшення показника доходу від реалізації та чистого прибутку.

Здійснимо оцінку ліквідності та платоспроможності ТОВ з ПП «Салатейра» за 2020-2022 рр. Аналіз ліквідності балансу проведемо, порівнюючи активи балансу, які згруповані за ступенем їх ліквідності і розміщені у порядку зменшення їх ліквідності, із зобов'язаннями (пасив балансу), які згруповані за строками їх погашення та розміщені у порядку зростання термінів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Аналіз ліквідності балансу ТОВ з ПП «Салатейра» у 2020-2021 рр.

Активи	2020	2021	2022	Пасиви	2020	2021	2022
Найбільш ліквідні активи (А1)	43385	33373	43987	Поточні зобов'язання за розрахунками (П1)	53109	40853	55606
Середньоліквідні активи (А2)	12342	9494	8098	Короткострокові кредити банків і позики (П2)	0	0	0
Низьколіквідні активи (А3)	45548	35037	12519	Довгострокові зобов'язання (П3)	0	0	0
Важколіквідні активи (А4)	17374 0	13364 6	16209 0	Постійні пасиви (П4)	22190 6	17069 7	17108 8
Баланс	27501 5	21155 0	22669 4	Баланс	27501 5	21155 0	22669 4

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПП «Салатейра»

Баланс вважають ліквідним, якщо $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$. Проаналізуємо дані показники. У 2020 р. показник найбільш ліквідних активів становить 43385 тис. грн, тоді як поточних зобов'язань аж 53109 тис. грн. У 2021 р. даний показник зменшився до 33373 тис. грн., втім не перевищує суму поточних зобов'язань, адже вони становлять аж 40853 тис. грн. Аналогічна ситуація із 2022 р.: 43987 тис. грн. ліквідних активів не перевищують суму 55606 тис. грн. зобов'язань.

Отже, у 2020-2022 роках найбільш ліквідні активи (А1) є меншими за поточні зобов'язання за розрахунками (П1), отже ліквідність балансу не підтверджується. Немає у підприємства короткострокових кредитів банків і позики (П2) у 2020 -2022 роках, їх показник менший за показники середньоліквідних активів (А2), тому це підтверджує ліквідність балансу. Довгострокові зобов'язання (П3) у 2020-2022 роках відсутні, що також підтверджує ліквідність балансу. У 2020-2022 роках важколіквідні активи (А4) менші за постійні пасиви (П4), що також підтверджує ліквідність балансу товариства.

З метою комплексної оцінки ліквідності балансу проаналізуємо коефіцієнти ліквідності ТОВ з ПП «Салатейра» за 2020-2022 рр. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Аналіз динаміки відносних показників ліквідності ТОВ з ПП «Салатейра» у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				абсолютне, тис. грн		відносне, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані, тис. грн							
Поточні зобов'язання	53109	40853	55606	-12256	14753	-23,08	36,11
Грошові кошти	43385	33373	43987	-10012	10614	-23,08	31,80
Дебіторська заборгованість	9576	7366	6020	-2210	-1346	-23,08	-18,27
Оборотні активи	101275	77904	64604	-23371	-13300	-23,08	-17,07
Необоротні активи	173740	133646	162090	-40094	28444	-23,08	21,28
Активи	275015	211550	226694	-63465	15144	-23,08	7,16
Кредиторська заборгованість	31 667	24 359	42788	-7308	18429	-23,08	75,66

Коефіцієнти							
1	2	3	4	5	6	7	8
Коеф. абсолютної ліквідності	0,82	0,82	0,79	0,00	-0,03	0,00	-3,17
Коеф. термінової ліквідності	1,05	1,05	0,94	0,00	-0,11	0,00	-10,73
Коеф. загальної ліквідності	1,91	1,91	1,16	0,00	-0,75	0,00	-39,07
Коеф. співвідношення ДЗ і КЗ	3,31	3,31	7,11	0,00	3,80	0,00	114,93
Коеф. мобільності активів	0,37	0,37	0,28	0,00	-0,08	0,00	-22,61
Коеф. співвідношення активів	0,58	0,58	0,40	0,00	-0,18	0,00	-31,62

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПП «Салатейра»

Отже, здійснивши аналіз коефіцієнтів ліквідності, спостерігається, що у 2020 р. на кожен гривню поточних зобов'язань припадає близько 0,82 гривні грошових коштів та їх еквівалентів, про що свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності. Такий показник вказує на те, що компанія зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. У 2021 р. показник стабільний і становить 0,82, а у 2022 р. зменшується до 0,79. Такі значення свідчать про те, що підприємство у 2020-2022 рр. могло відповідати за своїми зобов'язаннями.

У 2020-2022 р. коефіцієнт термінової ліквідності становить 1,05 грн/грн та зменшується у 2022р. до 0,94 грн/грн, що оцінюється негативно, адже динаміка негативна і коефіцієнт протягом періоду перевищує рекомендовані значення. Даний показник свідчить про те, що у 2020-2022 роках можна погасити усі поточні зобов'язання за рахунок дебіторської заборгованості та грошових коштів у повному обсязі. Причиною зростання показника є зростання дебіторської заборгованості у більшій мірі, ніж зменшення грошових коштів та їх еквівалентів.

Коефіцієнт загальної ліквідності свідчить про те, що у 2020 р., 2021 р. та 2022 р. на одну гривню поточних зобов'язань припадало 1,91, 1,91 та 1,16

гривень оборотних активів підприємства відповідно. У 2020-2022 рр. даний показник за межами норми 2-2,5 грн, що свідчить про негативну тенденцію.

Дані коефіцієнта співвідношення довго- та короткострокових зобов'язань свідчать про те, що у 2020, 2021 р. та 2022 р. на кожну гривню дебіторської заборгованості за отримані товари та послуги припадає 3,31, 3,31 та 7,11 гривні кредиторської заборгованості. Такий високий показник дає змогу стверджувати, що компанія більше коштів надає кредиторам, ніж залучає від дебіторів.

Коефіцієнт мобільності активів вказує на те, що у 2020, 2021 р. та 2022 р. на кожну гривню активів припадає 0,37, 0,37 та 0,28 гривні оборотних активів. Оскільки дані показники менше значення 0,5 це є негативним для товариства. Причиною зменшення мобільності активів є те, що темпи росту оборотних активів менші, ніж темпи росту загальної вартості активів підприємства.

Крім того спостерігаємо, що у 2020, 2021 р. та 2022 р. на кожну гривню необоротних активів припадає 0,58, 0,58 та 0,40 гривні оборотних активів, про що свідчить коефіцієнт співвідношення активів. Дані показники є менше за 1, тому знаходяться за межами норми, що є негативним.

Для комплексного аналізу платоспроможності і ліквідності підприємства проаналізуємо ще коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ з ПІ «Салатейра» у 2020-2022 рр. (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Аналіз фінансової стійкості ТОВ з ПІ «Салатейра» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				абсолютне, тис. грн		відносне, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані, тис. грн							
Власний капітал	221906	170697	171088	-51209	391	-23,08	0,23
Майно	275015	211550	226694	-63465	15144	-23,08	7,16

Продовження таблиці 1.4

Позиковий капітал	53109	40853	55606	-12256	14753	-23,08	36,11
Оборотні активи	101275	77904	64604	-23371	-13300	-23,08	-17,07
Основні засоби	51626	39712	51963	-11914	12251	-23,08	30,85
Коефіцієнти							
Коеф. автономії	0,81	0,81	0,75	0,00	-0,05	0,00	-6,47
Коеф. концентрації позикового капіталу	0,19	0,19	0,25	0,00	0,05	0,00	27,02
Коеф. фінансування	0,24	0,24	0,33	0,00	0,09	0,00	35,80
Коеф. фінансової стабільності	0,81	0,81	0,75	0,00	-0,05	0,00	-6,47
Коеф. маневреності	0,22	0,22	0,05	0,00	-0,16	0,00	-75,77
Коеф. інвестування	4,30	4,30	3,29	0,00	-1,01	0,00	-23,40

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПШ «Салатейра»

Таким чином, здійснивши розрахунок показників фінансової стійкості, варто зауважити, що коефіцієнт автономії у 2020-2022 р. в межах норми. Причиною зменшення бачимо в тому, що темп росту власного капіталу менший за темп росту вартості майна.

Аналогічно спостерігаємо і зростання концентрації позикового капіталу – у 2020-2022 р.р. показники в нормі, що свідчить про те, що у формуванні активів концентрація позикового капіталу зменшилась, а це є позитивним для товариства.

Коефіцієнт фінансування у 2020-2022 рр. нижчий від нормативного значення, адже має бути більший 1. Протягом 2020-2022 років збільшується, що можна оцінити позитивно.

Коефіцієнт фінансової стабільності вказує частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі і становить у 2020 р. – 0,81 грн/грн, у 2021 р. – 0,81 грн/грн, у 2022 р. – 0,75 грн/грн. Даний показник є доволі низьким та потребує вдосконалення, а саме збільшення суми власного капіталу. Рекомендоване значення показника є дещо вищим, від 0,7, тому товариству необхідно підвищити даний показник за рахунок збільшення власного капіталу або зменшення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності свідчить, що у 2020 р. 0,22 грн власного капіталу вкладено у власні оборотні кошти, у 2021 р. – 0,22 грн, а у 2022 р. – 0,05 грн. Причиною такого зменшення є те, що різниця власного капіталу, довгострокових зобов'язань та необоротних активів є більшою за власний капітал протягом періоду дослідження.

Коефіцієнт інвестування свідчить, що у 2020 р. на 1 грн необоротних активів припадало 4,30 грн власного капіталу, у 2021 р. – 4,30 грн, а у 2022 р. – 3,29 грн. Значення цього показника більші за нормативні, а саме 1, що є позитивним фактором. Причина такого збільшення бачимо у тому, що темп росту необоротних активів менший за темп росту власного капіталу.

Проведемо аналіз фінансових результатів підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Аналіз формування фінансових результатів ТОВ з ПП «Салатейра» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				абсолютне, тис. грн		відносне, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід	551139	423953	492203	-127186	68250	-23,08	16,10
Собівартість реалізованої продукції	359000	276154	300024	-82846	23870	-23,08	8,64
Валовий прибуток	192139	147799	192179	-44340	44380	-23,08	30,03
Інші операційні доходи	5697	4382	2842	-1315	-1540	-23,08	-35,14
Адміністративні витрати	78536	60412	71726	-18124	11314	-23,08	18,73
Витрати на збут	5305	4081	4713	-1224	632	-23,07	15,49
Інші операційні витрати	76731	59024	62468	-17707	3444	-23,08	5,83
Фінансовий результат від операційної діяльності	37263	28664	56114	-8599	27450	-23,08	95,76
Інші доходи	41722	32094	5288	-9628	-26806	-23,08	-83,52

Продовження таблиці 1.5

Фінансові витрати	38	29		-9	-29	-23,68	-100,00
Інші витрати			4044	0	4044		
Фінансовий результат від звичайної діяльності	78948	60729	57358	-18219	-3371	-23,08	-5,55
Податок на прибуток	14210	10931	11320	-3279	389	-23,08	3,56
Чистий прибуток	64737	49798	46038	-14939	-3760	-23,08	-7,55

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПП «Салатейра»

Отже, можна помітити значне погіршення формування прибутку у 2022 році. Аналізуючи прибутковість підприємства важливо провести аналіз показників рентабельності ТОВ з ПП «Салатейра» за 2018-2021 рр. (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Аналіз показників рентабельності ТОВ з ПП «Салатейра» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				абсолютне, тис. грн		відносне, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Вихідні дані, тис. грн							
Дохід від реалізації	551139	423953	492203	-127186	68250	-23,08	16,10
Чистий прибуток	64737	49798	46038	-14939	-3760	-23,08	-7,55
Власний капітал	221906	196301,5	245917	-25604,5	49615,5	-11,54	25,28
Витрати	438806	337543	363229	-101263	25686	-23,08	7,61
Активи	275015	243282,5	219122	-31732,5	-24161	-11,54	-9,93
Коефіцієнти							
Рентабельність продукції	11,75	11,75	9,35	0,00	-2,39	0,00	-20,37
Рентабельність власного капіталу	29,17	25,37	18,72	-3,81	-6,65	-13,04	-26,20
Рентабельність витрат	14,75	14,75	12,67	0,00	-2,08	0,00	-14,09
Рентабельність активів	23,54	20,47	21,01	-3,07	0,54	-13,04	2,64

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПП «Салатейра»

Проаналізувавши показники рентабельності продукції підприємства, можна дійти висновку, що у 2020 р. на 100 грн чистого доходу товариство

змігало отримати 11,75 грн прибутку, у 2021 р. – 11,75 грн, а у 2022 р. – 9,35 грн. прибутку, що свідчить про необхідність фінансового оздоровлення підприємства. Показники рентабельності власного капіталу показують, що зі 100 грн вкладеного власного капіталу підприємство отримало чистий прибуток у 2020 р. 29,17 грн, у 2021 р. – 25,37 грн, а у 2022 р. – 18,72 грн. прибутку. Дані значення є негативними для підприємства.

Рентабельність витрат свідчить, що зі 100 грн витрат товариство у 2020 р. отримало 14,75 грн чистого прибутку, у 2021 р. – 14,75 грн, а у 2022 р. – 12,67 грн. прибутку. Причиною є те, що у 2022 році підприємство отримало менший прибуток.

Рентабельність активів вказує, що на 100 грн вкладених активів товариство отримало у 2020 р. 23,54 грн чистого прибутку, у 2021 р. – 20,47 грн, а у 2022 р. – 21,01 грн прибутку. Показник зменшується за 2020-2022 роки що є негативним.

1.2. Аналіз імпортової діяльності ТОВ з ПП «Салатейра»

Зовнішньоекономічна діяльність згідно статуту організації виконується відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншими законодавчими актами, виходячи з мети і місії ТОВ з ПП «Салатейра» [5].

Товариство є імпорто-орієнтованим підприємством. Маючи постійних постачальників, ТОВ з ПП «Салатейра» намагається знаходити нових постачальників задля розширення здешевлення товарів. При купівлі на зовнішньому ринку використовуються договірні ціни, які передбачають індивідуальний підхід до кожного експортера-постачальника.

Метою підприємства при виході на зовнішній ринок і здійсненні імпортової операції є здешевлення постачання сировини, інакше витрати на організацію імпортової операції є недоцільними і неефективними. Динаміка структури собівартості ТОВ з ПП «Салатейра» представлено у табл. 1.7.

**Динаміка структури купівлі товарів ТОВ з ПП «Салатейра» за
2020-2022 рр.**

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				абсолютне, тис. грн		відносне, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість тис. грн., в т.ч.	359000	276154	300024	-82846	23870	-23,08	8,64

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Імпорт, тис.грн.	50978,0	72628,5	48603,9	21651	-24025	42,47	-33,08
Придбання на внутрішньому ринку, тис. грн	308022,0	203525,5	251420,1	-104497	47895	-33,93	23,53
Рівень витрат на імпорт в загальному обсягу собівартості	14,2	26,3	16,2	12,1	-10,1	85,21	-38,40

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПП «Салатейра»

Отже, ТОВ з ПП «Салатейра» у 2020 році імпортувало 14,2% від обсягів собівартості, у 2021 році обсяги імпортних операцій у відносному виразі збільшуються. У 2022 році обсяг імпортних операцій зменшується як в абсолютному, так і відносному виразі.



Рисунок 1.1. Динаміка структури собівартості ТОВ з ПІІ «Салатейра» за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПІІ «Салатейра»

Розглянемо структуру імпорту ТОВ з ПІІ «Салатейра» в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Структура імпорту ТОВ з ПІІ «Салатейра» за 2020-2022 рр.

Імпортний асортимент	2020		2021		2022		Відхилення 2022/2022		
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	+/-, тис. грн.	%	пунктів структури
Імпорт товарів, у т.ч.:	50978,0	100	72628,5	100	48603,9	100	-2374,1	-4,7	0
- імпорт роялті	16827,8	33,01	25282,0	34,81	17098,8	35,18	271,0	1,6	2,17
- імпорт сировини	5554,9	28,76	8800,7	29,09	6015,4	30,06	460,5	8,3	1,3
- імпорт обладнання	1833,7	13,13	3063,5	9,93	2116,2	8,14	282,5	15,4	-4,99
- інша продукція	605,3	25,1	1066,4	26,17	744,5	26,62	139,2	23,0	1,52

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПІІ «Салатейра»

Таким чином, спостерігається збільшення імпорту обладнання, сировини, іншої продукції. Також існує незначне збільшення оплат роялті.

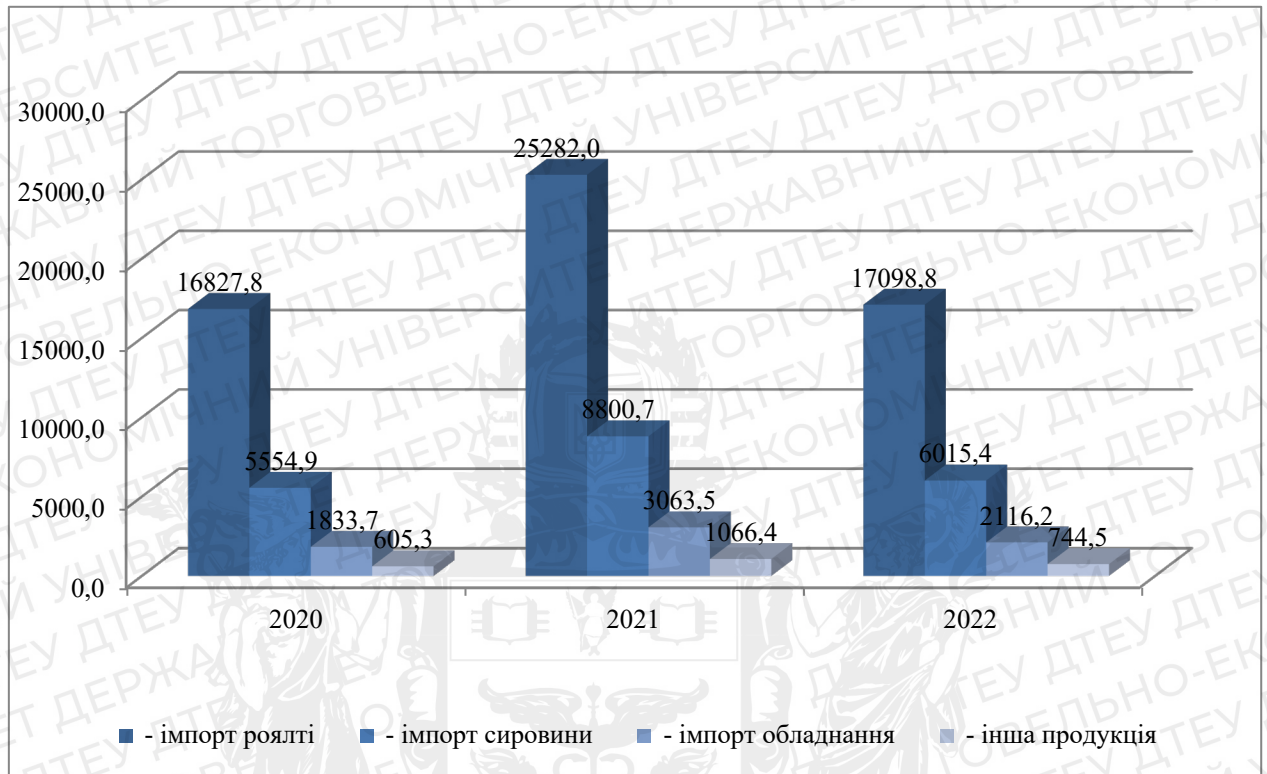


Рисунок 1.2. Динаміка імпорту товарів ТОВ з США «Салатейра» за 2020-2022 рр. в розрізі асортиментних груп

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з США «Салатейра»

Розглянемо географічну структуру імпорту підприємства (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Структура імпорту ТОВ з США «Салатейра» за 2020-2022 рр.

Країна	2020		2021		2022		Відхилення 2022/2020		
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	+/-, тис. грн.	%	пунктів структури
США	42928,6	84,21	59148,7	81,44	39947,5	82,19	-2981,0	-6,9	-2,02
Італія	6392,6	12,54	9252,9	12,74	6153,3	12,66	-239,4	-3,7	0,12
Франція	1136,8	2,23	3006,8	4,14	1730,3	3,56	593,5	52,2	1,33
Чехія	520,0	1,02	1220,2	1,68	772,8	1,59	252,8	48,6	0,57
Разом	50978,0	100	72628,5	100	48603,9	100	-2374,1	-4,7	0

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з США «Салатейра»

Найбільшим торговим партнером ТОВ з ПП «Салатейра» залишається США. Її частка займає 84,21% у 2020 році та несуттєво знижується у 2022 році до 82,19%.

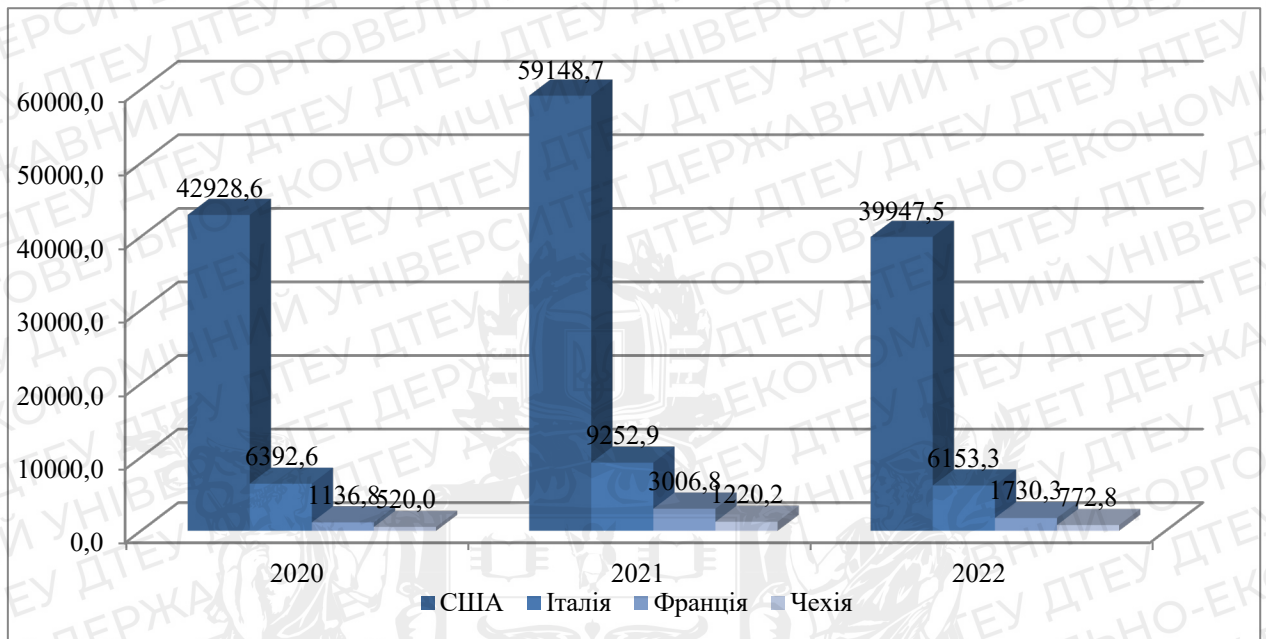


Рисунок 1.3. Динаміка імпорту ТОВ з ПП «Салатейра» за 2020-2022 рр. за групами-країн експортерів

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПП «Салатейра»

Також досить значні обсяги товарів підприємство закуповує в Італії – 12,54% у 2020 році, 12,66% у 2022 році, та Франції, частка імпорт з якої займає більше 1%. Імпорт з решти країн незначний.

Кожен імпорتنний контракт у ТОВ з ПП «Салатейра» повинен бути ретельно проаналізований, аби уникнути непередбачуваних негативних наслідків для ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Методика аналізу контрактів може бути побудована на кожному підприємстві своя, але всі вони зводяться до визначення ефекту від імпорту товарів та ефективності такого імпорту.

Ефективність імпорту ТОВ з ПП «Салатейра» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				абсолютне, тис. грн		відносне, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Імпортні витрати, тис грн	50978,0	72628,5	48603,9	21650,5	-24024,6	42,47	-33,08
Продаж товару на внутрішньому ринку, тис.грн	51564,2	73420,2	49055,9	21855,9	-24364,2	42,39	-33,18
Ефект імпорту, тис грн	586,2	791,7	452,0	205,4	-339,6	35,04	-42,90
Ефективність імпорту, грн/грн	1,15	1,09	0,93	-0,06	-0,16	-5,22	-14,68

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПП «Салатейра»

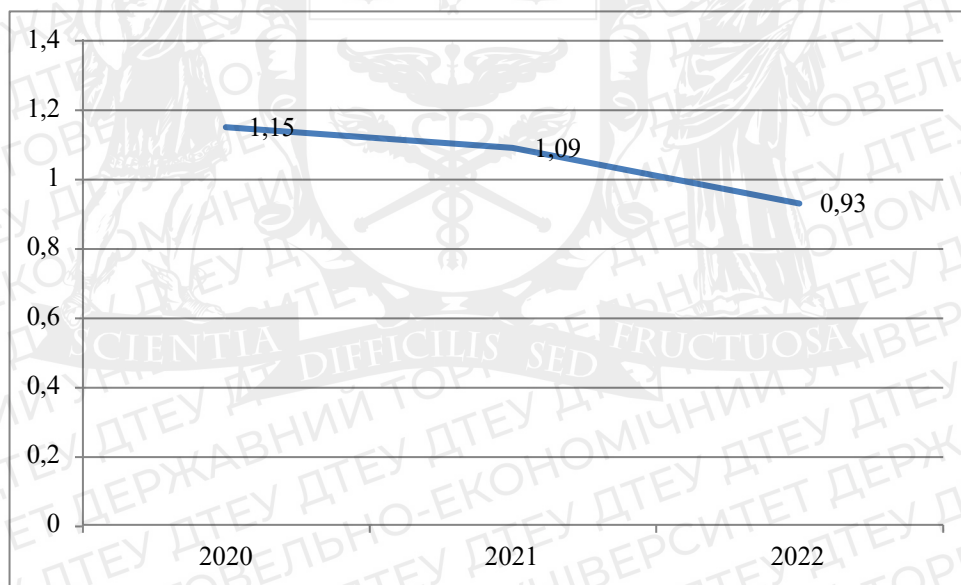


Рисунок 1.4. Динаміка ефективності імпорту ТОВ з ПП «Салатейра» за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПП «Салатейра»

Ефект імпорту щорічно зменшується, якщо у 2020 році він становив 586,2 тис грн, то у 2022 році він становив 452,0 тис грн, що зумовило зменшення величини ефективності імпорту з 1,15 у 2020 році до 0,93 у 2022 році.

РОЗДІЛ 2

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ДЛЯ ТОВ З ПП «САЛАТЕЙРА»

2.1. Визначення основних тенденції розвитку світового ринку франчайзингу

Франчайзинг є важливим елементом економіки не лише на національному, але і на державному рівні, оскільки сприяє створенню бізнесу, розвитку виробництва та збільшенню ВВП. Однак, пандемія спричинила припинення роботи франчайзингових брендів, обмеження пропускної здатності та зниження попиту на їхні продукти та послуги. Незважаючи на це, місцеві франчайзингові підприємства продемонстрували силу франчайзингової бізнес-моделі, зумівши вистояти через труднощі та залишатися на міцній основі. Зараз, коли органи місцевого самоврядування та уряди починають пом'якшувати обмеження, франшизи можуть знову відновити свою діяльність та отримати успіх.

Після виняткового 2021 року, здається, 2022 мав бути роком сильного відновлення для франчайзингу. Прогнозується, що завдяки стабільним витратам споживачів та зміцненню ринку праці, франчайзинг продовжить свій розвиток з тенденцією до зростання.

Згідно з звітом FRANData Franchise Business Economic Outlook 2022, франчайзингові компанії очікують позитивного зростання у 2022 році. У 2020 році франчайзинг втратив близько 20 тисяч франчайзингових закладів за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA), але вдалося підтримати 7,5 мільйонів працівників. Кількість підприємств, які працюють за франчайзинговою системою, зменшилася на 2,6% в 2020 році до 814798 одиниць порівняно з 836548 одиницями у 2019 році. У 2021 році на світовому ринку працювало 843309 підприємств за франчайзинговою моделлю, що на 3,5% більше, ніж попереднього року, і очікується, що вони збільшаться ще на

2,2% до 860175 одиниць у 2022 році. Це свідчить про динамічний розвиток франчайзингового бізнесу в світі (рис. 2.1).

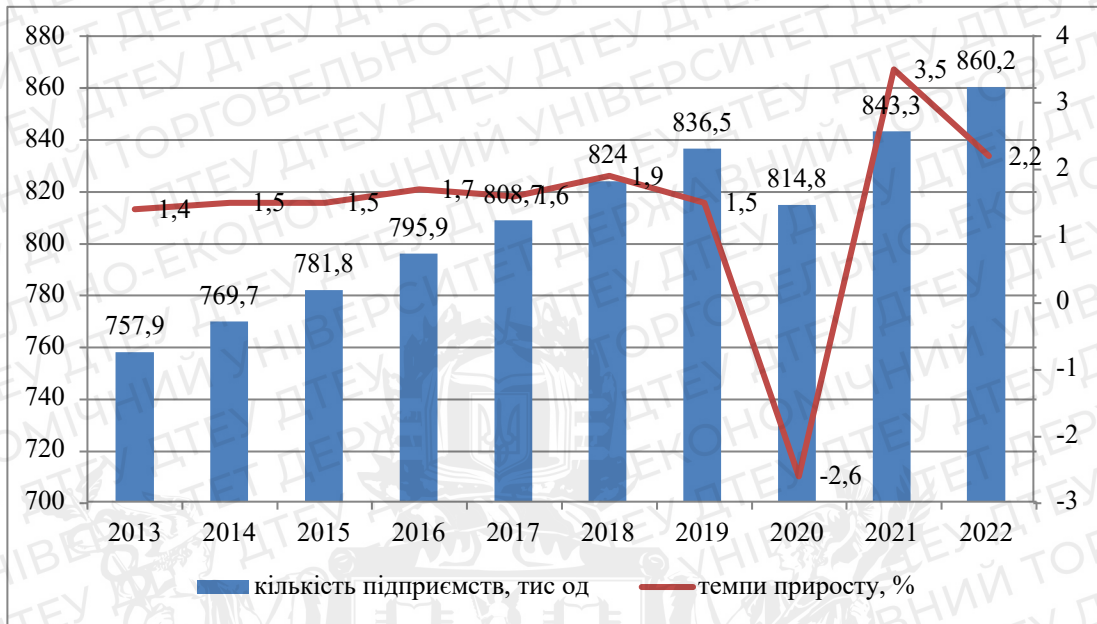


Рис. 2.1. Динаміка та темпи приросту (падіння) кількості франчайзерів у світі в 2013-2021рр. та прогноз на 2022 рік, (одиниць; %)

Джерело: побудовано автором за даними [28]

У 2021 році франчайзинг продемонстрував стійкість та стабільне зростання, що призвело до очікуваного позитивного впливу на бізнес-модель. Аналітики прогнозують, що у 2022 році франчайзингові бренди знову зазнають значного зростання продажів, відкриватимуть нові підрозділи та створюватимуть нові робочі місця. FRANdata передбачає, що кількість франчайзингових малих підприємств збільшиться на близько 17 тисяч, що призведе до загальної кількості франшиз у 2022 році – 860175. Це на 16866 одиниць більше, ніж у 2021 році перед COVID-19. Прогнозується, що франчайзинг буде мати прибуток на 4,9% у 2022 році [26].

Під час минулого відновлення економіки франчайзинг розвивався швидше, ніж загальний ВВП. Франчайзингова модель дозволяє швидше займати вакантні робочі місця, швидше відкривати бізнес та забезпечувати більш стабільну роботу, ніж у незалежних компаній. 2022 рік є перспективним для здорового зростання та стійкого економічного відновлення, проте

результати дій, прийнятих у перші місяці року, визначатимуть силу та масштаби відновлення. Після відновлення економіки та витрат споживачів, відкладений попит та особисті заощадження сприятимуть швидкому зростанню, і франчайзинг не тільки принесе користь, але й стане лідером.

У 2021 році франчайзингова галузь продемонструвала значне зростання, як показує звіт FRANData Franchising Economic Outlook за 2022 рік. Загальний економічний результат, отриманий франшизами, збільшився на 16,3% до 787,7 мільярда доларів завдяки кільком факторам, таким як вакцини від Covid-19, державні програми стимулювання, відкладений попит на споживчі товари та заощадження домогосподарств. Прогнозується, що франчайзинг продовжить своє відновлення у 2022 році і отримає прибуток в розмірі 827 млрд. дол. США, що на 4,9% більше порівняно з 2021 роком. Це пов'язано з відновленням показників галузі, яка використовує цю бізнес-модель, навіть у пандемічний період. За останні 9 років (2013-2021 рр.) обсяги доходу від франчайзингових підприємств в світі зросли на 217 млрд. дол. США, а середні темпи росту за досліджуваний період становлять 5,6%. (рис. 2.2):

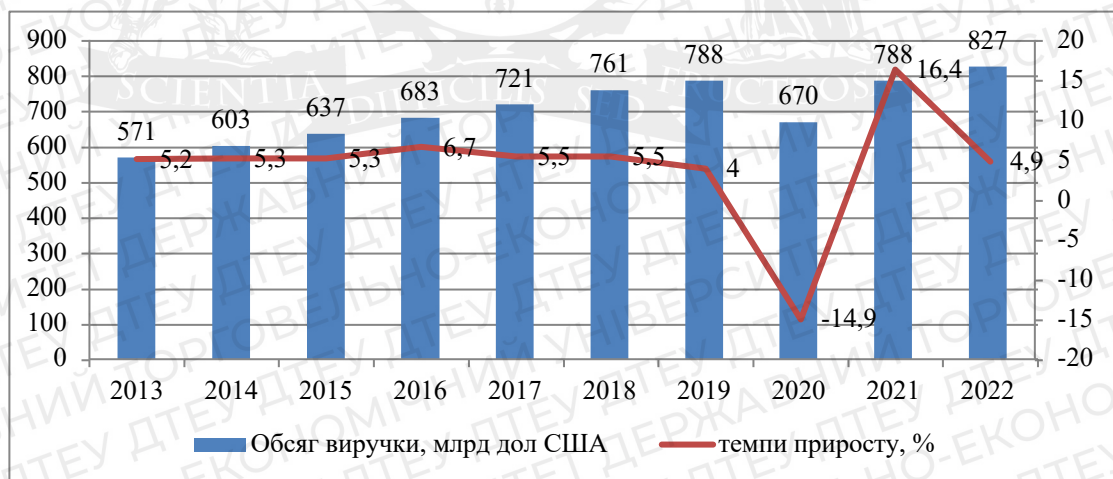


Рис. 2.2. Обсяг доходу та темпи її приросту, яку отримували франчайзери в світі у 2013-2021рр. та прогноз на 2022 рік, (млрд. дол. США; %)

Джерело: побудовано автором за даними [28]

Прогнозується, що франшизи продовжать зберігати стабільний внесок у ВВП на рівні 3% у 2022 році, хоча темпи зростання, швидше за все,

сповільняться до 5,7%, але все ж перевищать рівень до пандемії. У 2021 році франчайзингова галузь збільшила зайнятість на 8,8% і додала понад 46 тисяч робочих місць на місяць. Очікується, що кількість робочих місць у франшизі зростатиме меншими темпами – 3,1%, до загального числа 8,5 мільйонів робочих місць, що повернеться до рівня до пандемії, з чистим приростом до 300 тисяч робочих місць [68].

В сучасних умовах франчайзинг працює в понад 120 країнах світу, з часткою європейських країн складає 36%, азійських – 32%, північноамериканських - 12%, латиноамериканських - 10%, Австралії та Океанії – 6% та африканського континенту – 4% франчайзингових підприємств [23], (рис. 2.3.):

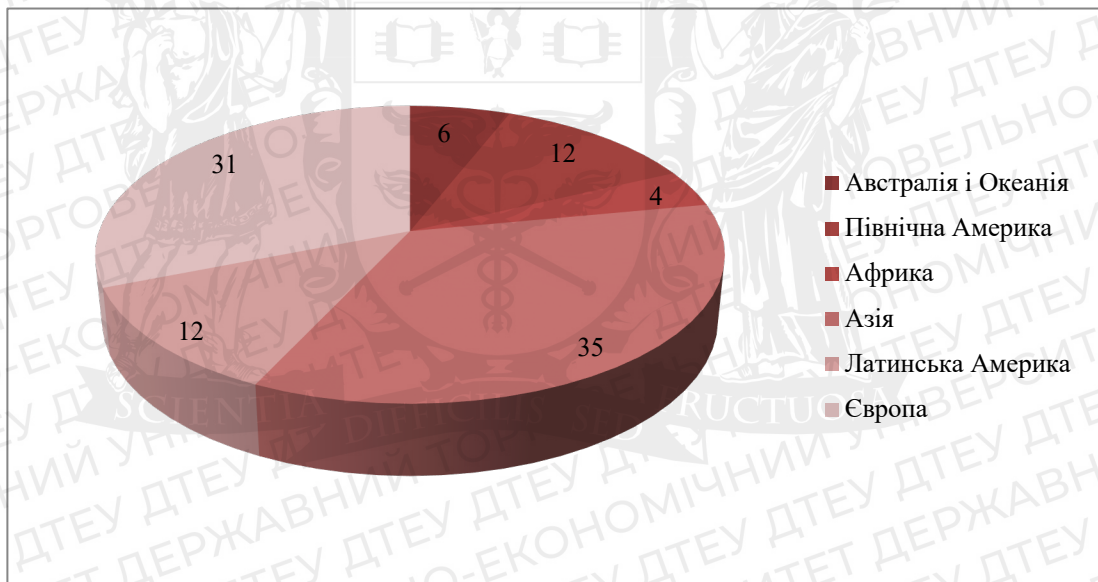


Рис. 2.3. Регіональна структура франчайзингових підприємств у світі в 2021 році, (%)

Джерело: побудовано автором за даними [28]

У 2021 році спостерігалось збільшення частки країн Азії на ринку франчайзингу, що пов'язано зі значним розвитком цього бізнесу в регіоні, особливо в Китаї [18]. Ринок франчайзингу є глобальним і поступово розповсюджується у всьому світі. Найбільш насичений франчайзинговою діяльністю є ринок США, де у 2021 році кількість франшиз зросла на 3,5%. Очікується, що у 2022 році кількість франшиз на американському ринку

збільшитися ще більше. Згідно з даними Franchisedirect, щороку у середньому стартує більше 300 нових брендів, які використовують франчайзингову модель. Також, кожен сьомий бізнес є франшизою. У США частка суб'єктів підприємництва, що працюють за франчайзинговою моделлю, складає 80%, у країнах Європи - 67%, а в Україні - 23% [20], (рис. 2.4.).

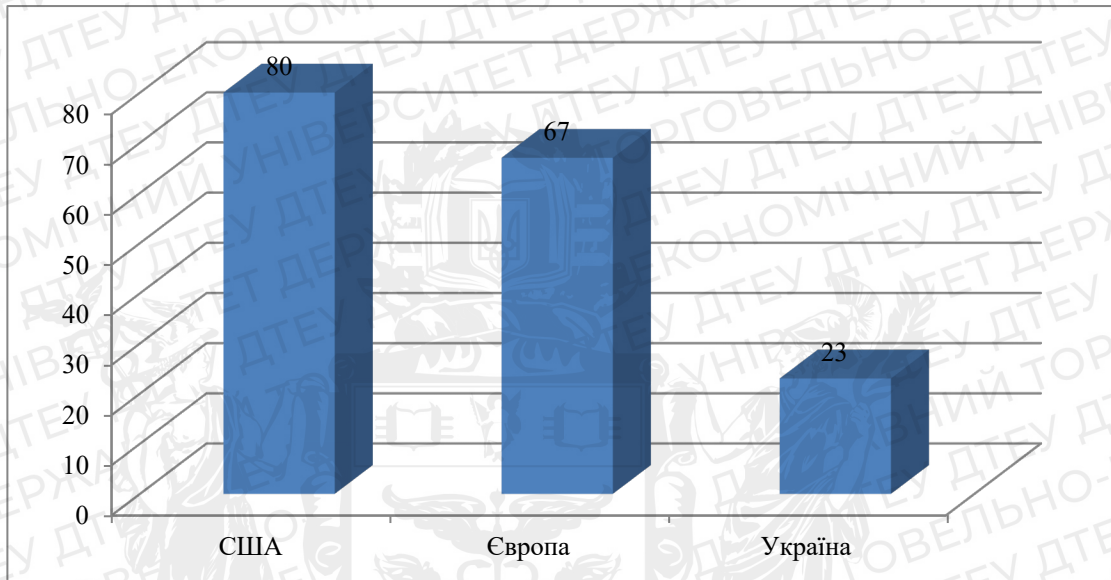
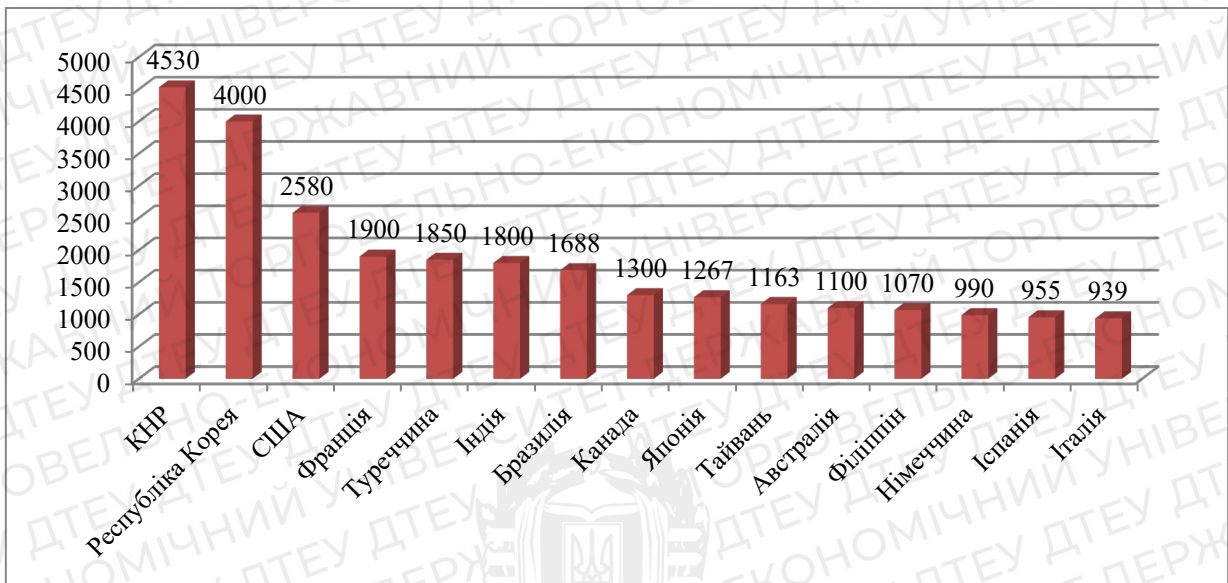


Рис. 2.4. Частка франчайзингових підприємств у Європі, США та Україні в 2021 році, (%)

Джерело: побудовано автором за даними [27]

Китай став абсолютним лідером у світі за кількістю франчайзерів, налічуючи 4530 мереж, що на практиці в два рази більше, ніж у США, які довгий час були лідерами у цьому рейтингу, але в 2021 році мали лише 2580 франчайзерів. Республіка Корея з 4000 франчайзерами займає третє місце. У той час, коли країни, що розвиваються, такі як Китай, Індія, Бразилія, Туреччина і Тайвань, виявилися лідерами за кількістю франчайзерів, країни з розвинутою економікою і підтримкою малого бізнесу, такі як США, Канада, Японія, Австралія, Республіка Корея, Німеччина та Франція, залишаються лідерами за доходом. Згідно з даними Міжнародної асоціації франчайзингу на 2021 рік, на рисунку 2.5. можна побачити країни-лідери за кількістю франчайзерів.



**Рис. 2.5. Країни-лідери за кількістю франчайзерів у 2021 році,
(одиниць)**

Джерело: побудовано автором за даними [28]

Прогнозується стабільний ріст у всіх сферах франчайзингу у 2022-2023 роках. Згідно з прогнозами, комерційні та житлово-комунальні послуги продовжать лідирувати, з темпами зростання на рівні 3,4%. Далі за рівнем зростання йде ресторанний сектор. Очікується, що ресторани будуть відновлюватися швидше, оскільки масова вакцинація населення створить передумови для збільшення споживчих витрат.

Таблиця 2.1 відображає тенденції розвитку франчайзингових установ в різних секторах світової економіки за 2018-2021 роки, а також прогноз на 2022 рік.

Таблиця 2.1

**Динаміка галузевого розвитку франчайзингових підприємств в
2019-2021рр. та прогноз на 2022 рік**

Галузь	2018	2019	2020	2021	2022 прогноз*
Ділові послуги	103,9	106,9	107,8	110,2	0,1
Комерційні та житлові послуги	66,5	67,2	73,1	75,6	0,1
Житлово-комунальні послуги	33,2	29,7	27,1	27,9	0,0

Продовження табл. 2.1

Побутові послуги	114,1	118,8	110,1	113,9	0,1
Ресторани швидкого харчування	194,4	196,8	183,5	191,1	0,2
Нерухомість	64,2	65,3	66,3	68,7	0,1
Роздрібна торгівля продуктами харчування та послугами	151,4	155,6	157,5	162,7	0,2
Ресторани	32,8	33,2	28,3	30,0	0,0
Усього	760,5	836,5	814,8	843,3	0,9

*офіційні дані за 2022 рік відсутні

Джерело: побудовано автором за даними [20]

FRANdata відзначає зростаючу потребу власників будинків у послугах прибирання, санітарії та дезінфекції під час пандемії, що зміцнило франшизи в комерційному та житловому секторі. Прогнозується, що загалом кількість франчайзингових закладів у секторі комерційних та житлових послуг зросте на 3,4% у 2022 році до близько 76 тисяч одиниць. У цьому секторі планується створити 48 тисяч нових робочих місць у 2023 році, що призведе до загальної кількості франчайзингових працівників у секторі в 301 706. Виробництво франшизи в цьому секторі очікується зросте на 8% у 2023 році і складе 53,3 мільярда доларів США.

Також сектор нерухомості зазнав зростання під час пандемії, завдяки низьким процентним ставкам та зростанню кількості людей, які проводять більшу частину часу вдома. Сектор роздрібної торгівлі продуктами та послугами також продовжував зростати у 2021 році на близько 1,2% (з точки зору кількості закладів), що допомогло йому зберегти позицію другого за розміром сектору франчайзингу. Прогнозується, що кількість франчайзингових закладів у секторі роздрібної торгівлі продуктами та послугами зросте на 3,3% у 2023 році до 162 669, що майже втричі перевищить очікуваний темп зростання у 2021 році.

Також прогнозується, що зайнятість у секторі франчайзингу збільшиться на 10%, що призведе до створення понад 101 тисячі нових робочих місць. Таке зростання пов'язане зі зміною витрат споживачів на

продукти харчування, перехід від ресторанів до продуктових магазинів. Ця тенденція була помітна ще до пандемії, коли змінилася споживча поведінка.

Роздрібна торгівля також показує покращення в автомобільному секторі та магазинах здоров'я та особистої гігієни. Відновлення будівельного сектору, меблевої та масової торгівлі також спостерігається в категорії основних послуг. Крім того, онлайн-роздрібні продажі показали ріст на 36% під час пандемії, сприяючи відновленню роздрібної торгівлі, що становить 18,4% від загального обсягу роздрібних продажів, що збільшилося з 13,8% у 2019 році.

У 2021 році галузева структура франчайзингового бізнесу демонструє позитивну тенденцію. Особливо помітне зростання відбувається в сегменті закладів швидкого харчування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Темпи зростання/спадання кількості франчайзерів за галузю в 2018-2021рр. та прогноз на 2022 рік

Галузь	2018/2019, Зміна у %	2019/2020, Зміна у %	2020/2021, Зміна у %	2021/2022, Зміна у %
Ділові послуги	-1,20	0,80	2,30	1,40
Комерційні та житлові послуги	1,10	8,80	3,40	2,70
Житлово-комунальні послуги	2,30	-8,70	2,90	1,30
Побутові послуги	4,20	-7,40	3,50	3,10
Ресторани швидкого харчування	1,20	-6,70	4,10	2,10
Нерухомість	1,80	1,60	3,50	2,00
Роздрібна торгівля продуктами харчування та послугами	2,80	1,20	3,30	2,10
Ресторани	1,00	-14,80	6,20	2,50
Усього	1,70	-2,60	3,50	2,20

Джерело: побудовано автором за даними [28]

Прогнозується, що у 2023 році сектор франчайзингової нерухомості продовжить свій розвиток і збереже понад 68 600 закладів. Зайнятість у цій галузі очікується зростати на 16,5% до майже 286 тисяч працівників, що

дозволить створити понад 40 тисяч нових робочих місць. Обсяг виробництва також збільшиться на 25,7% у 2022 році до 60,8 мільярдів доларів США.

У 2023 році ринок роздрібної торгівлі буде продовжувати своє відновлення разом із зростанням споживчих витрат. Оскільки люди все частіше відвідують магазини для покупок, передбачається, що відсоток онлайн-роздрібних продажів спаде до 16,3% у 2021 році, а потім буде стабільно зростати, знову досягнувши 18,3% у 2023 році і 19,9% до 2025 року (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка та темпи зростання/спадання зайнятості на франчайзерах у світі в 2020-2021рр. та прогноз на 2022 рік

Галузь	2020	2021	2022 прогноз*	2020/2021 Зміна у %	2021/2022 Зміна у %
Ділові послуги	650,5	588,5	670,6	-9,50	14,00
Комерційні та житлові послуги	252,8	253,7	301,7	0,30	18,90
Житлово-комунальні послуги	662,4	446,3	557,7	-32,60	25,00
Побутові послуги	547,1	475,6	524,5	-13,10	10,30
Ресторани швидкого харчування	3 880,6	3 544,8	3 786,0	-8,70	6,80
Нерухомість	262,1	245,4	285,8	-6,40	16,50
Роздрібна торгівля продуктами харчування та послугами	1 061,7	1 014,1	1 115,6	-4,50	10,00
Ресторани	1 116,9	923,1	1 011,1	-17,40	9,50
Усього	8 434,1	7 491,5	8 252,9	-11,20	10,20

*офіційні дані за 2022 рік відсутні

Джерело: побудовано автором за даними [28]

У 2020 році багато підприємств з секторів житла, ресторанів з повним набором послуг та особистих послуг були закриті, але зростання в секторі комерційних та житлових послуг на 8,8% частково компенсувало це падіння. Додатково, сфера нерухомості, роздрібної торгівлі та бізнес-послуг збільшили свої темпи на 1,6%, 1,2% та 0,8% відповідно. Очікується, що всі вісім напрямків бізнесу, що були досліджені, будуть підтримувати зростання у 2023 році. В галузі франчайзингу пріоритетні галузі визначаються на основі

сучасних умов та можуть включати громадське харчування, продовольчу роздрібну торгівлю тощо.

Модель франчайзингу застосовується в більшості галузей, проте особливу популярність мають громадське харчування та побутові послуги. Найбільшими гравцями на ринку є швидке харчування та ресторани, які займають 24% та 4% відповідно, за ними слідує роздрібна торгівля з часткою 21%, а також побутові та ділові послуги з частками відповідно 21%, 14,5% та 14,3% [26] (рис. 2.6).

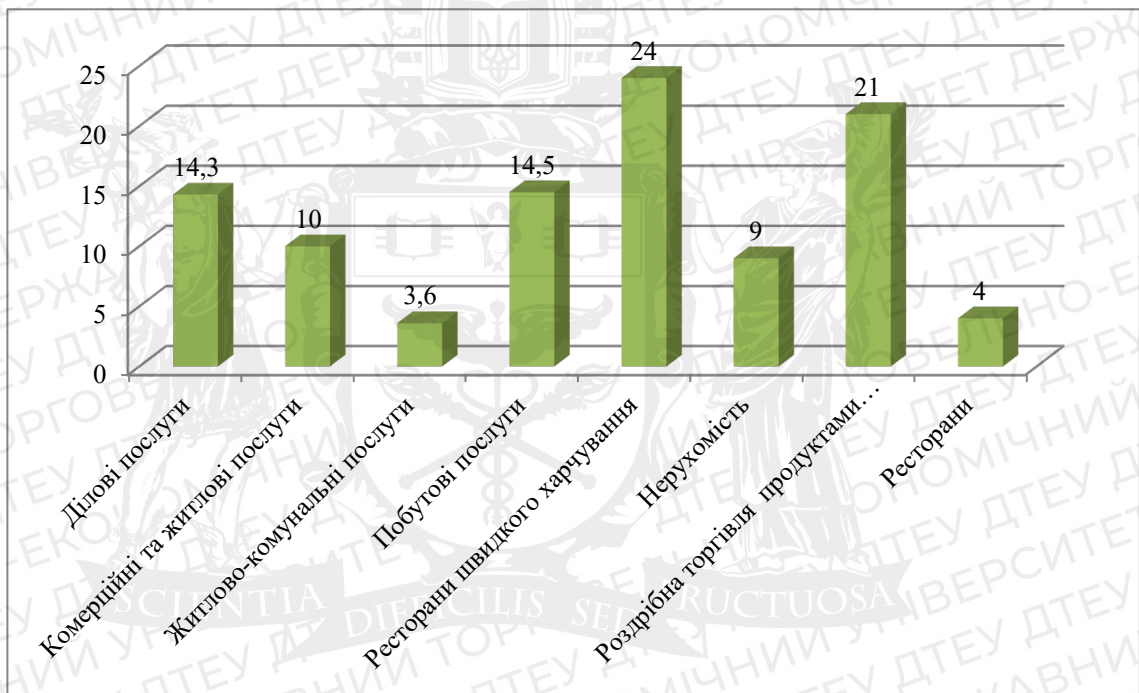


Рис. 2.6. Галузева структура франчайзингового ринку в світі в 2021 році, (%).

Джерело: побудовано автором за даними [28]

З початку 2009 року Franchise Direct щорічно публікує рейтинг 100 найкращих світових франшиз, який відображає успішність франшиз за минулий рік порівняно з попереднім. Цей рейтинг надає інформацію про веб-сайти франшиз, які користувачі найчастіше відвідують, а також пропонує перспективні бренди, які варто розглянути. Даний рейтинг є одним з найвідоміших в галузі франчайзингу та протягом багатьох років він був часто цитований фахівцями. Він базується на декількох факторах, таких як

довговічність, річний дохід від продажів, розмір системи та зростання за останній рік.

За даними Franchise Direct, американського видання, яке опублікувало рейтинг Top 100 Franchises 2022, всі десять компаній з лідерської десятки є американськими франшизами. У цьому рейтингу лідерами, як і в попередні роки, стали франшизи громадського харчування, з семи компаніями з першої десятки, що працюють в сегменті фаст-фуду. У той же час, по одній компанії знаходяться в сегментах роздрібної торгівлі, побутових послуг та нерухомості [33] (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

ТОП-10 найуспішніших глобальних франшиз в 2022 році з рейтингу Top 100 Franchises 2022

№	Назва франшизи	Галузь	Рік заснування	Кількість об'єктів	Країна
1	KFC	Громадське харчування	1952	26 935	США
2	7-Eleven	Роздрібна торгівля	1964	77 000	США
3	McDonald's	Громадське харчування	1955	40 000	США
4	Marriott International	Готельна мережа	1967	8100	США
5	Burger King	Громадське харчування	1956	19 250	США
6	Pizza Hut	Громадське харчування	1959	18 385	США
7	Taco Bell	Громадське харчування	1964	7800	США
8	Domino's	Громадське харчування	1967	18 800	США
9	Ace Hardware Corporation	Побутові послуги	1976	5 312	США
10	Century 21	Нерухомість	1972	14 200	США

Джерело: побудовано автором за даними [28]

У списку Top-100 франшиз на 2022 рік представлені компанії, які зуміли успішно функціонувати в умовах економічної нестабільності та максимально використати свій потенціал. Вони складають невеликий відсоток серед тисяч франшиз, які пережили важкі часи, але змогли не лише вижити, а й продовжувати розвиватися. Більшість компаній у рейтингу мають

американське походження або базуються в США, але це не означає, що список не є глобальним. Глобалізація та вплив інших частин світу, на жаль, призвели до того, що США залишаються на вершині рейтингу.

2.2. Дослідження ринку франчайзингу України

Українські суб'єкти підприємницької діяльності та споживачі все більше прихильні до сучасних моделей бізнесу, зокрема франчайзингу. Хоча український франчайзинговий ринок не має багатого досвіду, він є стабільною складовою української економіки. Застосування франчайзингу для розвитку малого та середнього бізнесу визнано дуже зручним, оскільки ця модель дозволяє мінімізувати ризики для початківців. Франчайзер уже створив бренд, витратив кошти на перевірку продукту на ринку та його маркетинг, тому власнику бізнесу, що працює по франшизі, це не потрібно робити з нуля. Щоб забезпечити балансований розвиток конкретного сектора ринку, необхідно враховувати різні складові, які визначають довіру споживачів до товарів та послуг та формують стале відношення до них [18].

Франчайзинговий бізнес є відносно новою формою підприємницької діяльності в Україні, і цей сектор активно розвивається. Як вітчизняні, так і іноземні компанії створюють франчайзингові мережі в Україні.

Укладення першого франчайзингового договору в Україні відбулося у 1993 році з міжнародною інформаційною компанією Kompass, яка зараз є провідним гравцем на ринку B2B. Відома всесвітня мережа ресторанів McDonald's з'явилася на вітчизняному ринку у 1997 році, але не використовує франчайзинг для власного розвитку в Україні. Натомість, усі ресторани діють від імені McDonald's Ukraine Ltd., яка належить повністю McDonald's Corporation. У 1998 році було відкрито перший ресторан швидкого харчування Pizza Selentano у Львові, що стало першою українською франчайзинговою мережею. У 1999 році в Києві та Хмельницькому з'явилися два ресторани, відкритих за франшизою. У 2010 році на ринок України вийшла міжнародна

мережа піцерій Domino's Pizza, а у 2012 році – мережа ресторанів KFC [18]. Зараз українські франшизи складають більше 60% ринку, а іноземні компанії з США, Франції, Великобританії та інших країн представлені на ринку України на 40%.

У 2021 році Forbes Ukraine повідомив про понад 800 вітчизняних франшиз. У порівнянні зі США, де громадське харчування має найбільшу частку ринку франчайзингу, в Україні переважна більшість франчайзингових підприємств належать до сфери споживчих послуг, за якою слідує громадське харчування, а потім роздрібна торгівля.

У сфері послуг працюють мережа «Нова пошта», хімічисток KIMS, медичні лабораторії Invivo та «Сінево» і багато інших.

У галузі громадського харчування представлені мережами піцерій Pizza Celentano, пекарень-кав'ярень Lviv Croissants, «Франс. уа», кав'ярень Aroma Kava, Gemini, ресторанів Mafia, FreshLine та інших.

У сфері роздрібної торгівлі діють продуктові мережі Novus, «Наш Край», SPAR, «Еко-Лавка», «Веселі Карамелі», «Львівська майстерня шоколаду», «Наша Ряба», а також мережа ювелірних прикрас ZARINA, магазини дизайнерського одягу ANDRE TAN, VOVK та інші.

У 2021 році «Наша Ряба» мала найбільшу кількість торгових точок серед усіх франчайзингових мереж в Україні (близько 2000), за нею йшли «Нова Пошта» (приблизно 6700 точок) та «Форнетті» (близько 550 точок) [18].

Пандемія коронавірусу викликала кризу, що призвела до появи нових тенденцій на ринку франчайзингу в 2020 році. Раніше, найшвидший зріст інвестицій спостерігався в галузі відпочинку та розваг, проте через карантинні обмеження у цій сфері сталася стагнація, тому франчайзинг майже не розвивався [23]. У майбутньому перспективними напрямками залишається сфера доставки. ROZETKA – найбільший маркетплейс в Україні, в кінці 2020 року почав розвивати мережу пунктів видачі по франшизі. Зріс попит на франшизи медичних лабораторій та продуктових магазинів, таких як магазини «біля дому» та дискаунтери. Також, популярні залишаються мовні школи та

дитячі освітні центри [31, с. 53]. Хоча нові мережі не з'явилися під час COVID-19, багато існуючих мереж вдосконалили свою роботу. Наприклад, мережа кав'ярень Lviv Croissants в Черкасах відкрила Lviv Croissants Drive. Агрохолдинг «Миронівський хлібопродукт», який володіє брендом «Наша ряба» та продавав одну з найпопулярніших франшиз, змінив формат і створив торгову мережу «М'ясомаркет». Протягом 2020-2021 років відкрито понад 100 торгових точок.

Україна знову знаходиться у кризовому стані через повномасштабну війну, що триває з початку 2022 року. Ця ситуація призвела до евакуації 6 мільйонів людей та постійних обстрілів більшості міст, що спричинило закриття багатьох франчайзингових точок, а деякі з них були повністю зруйновані. Незважаючи на це, франчайзинг продовжує розвиватися, і на початку травня 2023 року в Чернівецькій області було відкрито перший супермаркет SPAR за франчайзинговою моделлю. У 2021 році, не зважаючи на пандемію COVID-19, франчайзинг продовжував зростати, і до кінця року відбулося повернення до допандемічного рівня зростання на ринку франчайзингу, що призвело до зростання загального внеску франчайзингу в світову економіку на 7% у 2021 році, досягнувши допандемічного рівня до кінця року, за даними щорічного звіту Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).

За даними провідної у галузі франчайзингу консалтингової компанії Franchise Group, яка має 11-річний досвід роботи та пропонує повний спектр послуг, у 2021 році на ринку України було створено понад 500 нових франшиз. Кількість франчайзерів в країні значно збільшилася за останні 20 років, з 48 у 2001 році до 554 у 2021 році. Проте, під час російської агресії на територію України, деякі франчайзингові компанії зазнали значних збитків, а деякі іноземні франшизи покинули країну. Такий ріст кількості франчайзерів свідчить про те, що франчайзинг є економічно вигідним інструментом для бізнесу, що сприяє створенню нових робочих місць та збільшенню економічного добробуту країни в цілому [18].

У 2009 році торговельні мережі скоротилися на 35% порівняно з 2008 роком через фінансово-економічну кризу, що погіршила умови функціонування підприємств та негативно вплинула на зайнятість. У 2015 році було досягнуто найбільшої кількості франчайзерів – 565 підприємств. Проте, з 2015 по 2017 роки відбувся спад, спричинений складним економічним становищем країни та війсьним конфліктом з росією [49], (рис. 2.7).

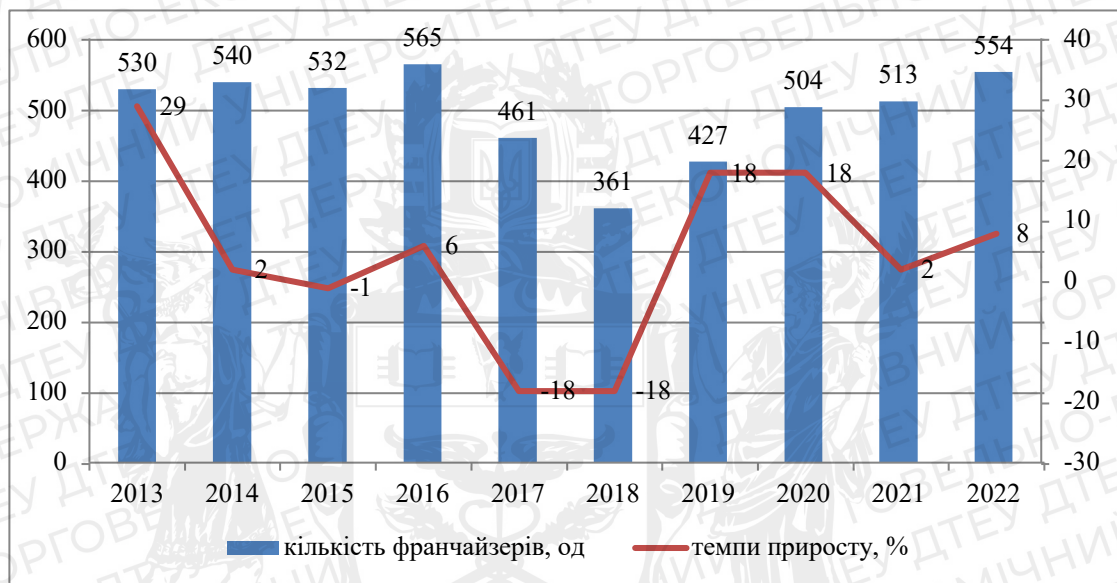


Рис. 2.7. Динаміка та темпи приросту (падіння) кількості франчайзерів на ринку України в 2001-2021рр., (одиниць; %)

Джерело: побудовано автором за даними [18]

З урахуванням того, що на сьогоднішній день середньорічний темп зростання відновлюється, можна стверджувати, що сегмент ринку має значний потенціал. Україна має можливість стати лідером франчайзингового ринку в Європі. У 2021 році приблизно 75-80% ринку України становлять франчайзингові компанії, що відповідає міжнародним стандартам, а в США цей показник складає від 85% до 95%. Компанії, які розглядають франчайзингову бізнес-модель, повинні мати не менше п'яти успішних прибуткових об'єктів на ринку більше трьох років, щоб мати можливість продавати свій досвід, тобто франшизу. Коли відповідний досвід набутий, необхідно створити "інтелектуальну складову" для подальшого відтворення власного бізнесу за допомогою франчайзингу. В 2021 році на ринку України

було зареєстровано 28579 власних та франчайзингових об'єктів франчайзингових компаній, з яких 6430 або 22% становлять особисті об'єкти франчайзерів, а 22149 або 78% були створені за рахунок продажу франшиз. Ці показники свідчать про ефективність механізму розширення власного бізнесу за допомогою франчайзингу. Абсолютна кількість франчайзингових об'єктів збільшилась на 4417 одиниць за рік.

Значна кількість компаній в Україні обирає модель франчайзингу для розвитку свого бізнесу, що призводить до зростання числа власних та франчайзингових об'єктів кожного року. Незважаючи на пандемічну кризу та війну в Україні, ринок франчайзингу поступово розвивається, і загальна кількість об'єктів збільшилась на понад 30% з 2017 по 2021 рік. Наприклад, клієнт Fedets family bakery має 20 власних об'єктів, а їхня мережа торгових точок складається вже з 500 об'єктів. Схожими прикладами є заклади Сім'я ресторанів Борисова, G.Bar, ЕКО лавка та Львівська майстерня шоколаду. За даними Franchise Group, послуги займають перше місце за кількістю об'єктів, на другому місці – громадське харчування, а ритейл займає третє місце, оскільки в основному розвивається самостійно. Це є загальною тенденцією для всіх компаній, що використовують модель розвитку через франчайзинг (рис. 2.8).

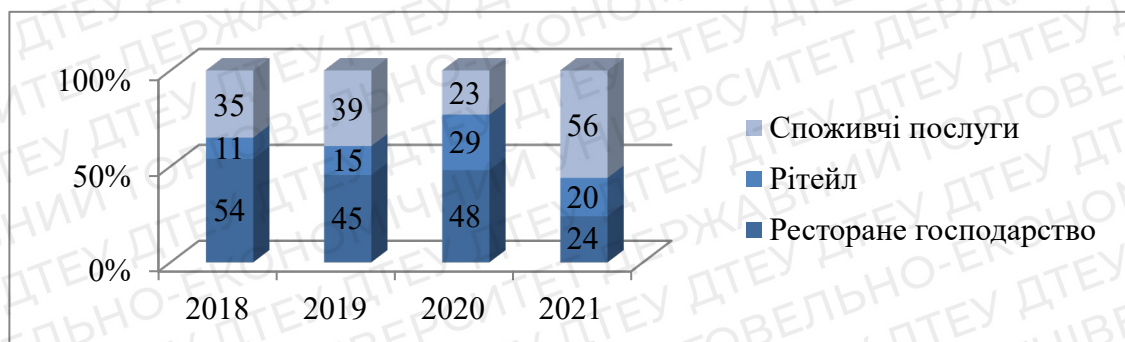


Рис. 2.8. Галузева структура власних та франчайзингових компаній на ринку України в період 2018-2021рр., (%)

Джерело: побудовано автором за даними [18]

Щоб розвивати ритейл швидше та якісніше за умов франчайзингу, необхідно мати власне виробництво та налагоджену систему логістики. На

українському ринку франчайзингу зростає популярність послуг, таких як салони краси та дитяче навчання. У продуктовому ритейлі добре розвиваються франчайзи, оскільки їм не потрібна власна виробнича база. Українські франшизи все частіше конкурують з американськими, оскільки модель бізнесу адаптується під вітчизняний ринок. Статистика свідчить, що франчайзингова модель бізнесу є більш стійкою, ніж установчі підприємства, оскільки близько 90% франчайзи зберігають ринкові позиції після 10 років роботи.

Українські франшизи пропонують повну програму запуску бізнесу та забезпечують сильну підтримку після запуску, включаючи локальний маркетинг, бухгалтерію, логістику, навчання, персонального менеджера, збори франчайзі, звіти про виконану роботу тощо. Кількість українських франшиз на ринку стабільно зростає, що свідчить про розвиток українського франчайзингу. Однак з розвитком ринку з'являється більше міжнародних гравців. Міжнародні бренди зазвичай шукають 1-3 партнерів на всю країну, щоб побудувати мережу за рахунок локальних гравців. У 2021 році вітчизняні франшизи домінують на українському ринку франчайзингу, контролюючи 80% ринку (443 компанії). Порівняно з минулим роком їх кількість зросла на 3% або 20 одиниць, а кількість зарубіжних франшиз зменшилася на 7 одиниць до 20% або 111 об'єктів [18].

Міжнародні компанії знову зацікавилися українським ринком франчайзингу, що свідчить про підвищення рівня довіри до цієї моделі бізнесу. За даними Асоціації франчайзингу України, мережі вітчизняного походження переважають на ринку. Це пов'язано з тим, що українські компанії швидко адаптуються до умов ринку, що спрощує їх вхід на нього. Крім того, вони зазвичай більш мобільні, технологічні та швидко приймають рішення, що стає запорукою їх виживання та зростання в сучасному світі. Наприклад, вони можуть швидко змінювати стратегію та впроваджувати нові рішення вже через тиждень, щоб адаптуватися до змін умов ринку. Зарубіжні франшизи контролюють лише 20% ринку та представлені компаніями з різних країн,

таких як Бельгія, Франція, Польща, Білорусь, Німеччина, Китай, Фінляндія, Росія, США, Італія та Угорщина.

Україна на сьогодні має 27 галузей з власними інвесторами, але деякі з них не мають достатньої кількості франчайзерів для розвитку цих галузей. Тому можна зробити висновок, що ринок франчайзингу в Україні буде продовжувати свій розвиток. Наразі діє кілька франчайзингових мереж у сфері ресторанного бізнесу, надання різних послуг та роздрібною торгівлі. Україна може запропонувати співпрацю за своєю моделлю франчайзингу більше ніж 550 компаніям.

Особливістю вітчизняного ринку франчайзингу є те, що на відміну від країн Європи, у нашій країні франчайзинг отримав широке поширення в сфері торгівлі. Згідно з дослідженням «Franchise Group», яке було проведене в 2021 році, структура українського ринку франчайзингу складається з 24% громадського харчування, 20% роздрібною торгівлі та 56% сектору послуг. У 2021 році кількість франшиз досягла понад 554, з яких близько 100 відповідають міжнародним стандартам. Відомі найбільш популярні діючі франчайзингові мережі України у сферах громадського харчування, послуг та торгівлі, а загалом функціонує близько 22 тисяч точок.

Звісно, в Україні сьогодні можна знайти франшизи на будь-який смак, проте в деяких галузях, таких як сільське господарство чи виробництво, вибір франшиз обмежений. Крім того, слід пам'ятати, що франчайзинг має як переваги, так і недоліки. Купівля готового бізнесу надає підприємцю ті ж можливості, що й франчайзинг, але дозволяє розвивати власний бренд та інвестувати в капіталізацію без сплати роялті та інших відрахувань франчайзеру.

Тому з кожним роком все більше підприємців обирають франчайзинг як інструмент для початку або масштабування свого бізнесу. Вітчизняні франшизи користуються попитом на ринку України завдяки своїй доступній ціні та простим робочим процесам. Однак, франшизи іноземних компаній

залишаються популярними через високу пізнаваність торгової марки, відомий бренд та ефективну маркетингову політику.

Цікавим є той факт, що в той час, коли традиційний бізнес та економіка європейських країн стагнує, бізнес на основі франчайзингу зростає на 10% щорічно.

Зростання інтересу бізнесу до франчайзингу сприяє розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні. Глобальний розповсюдження даної моделі також підвищує попит на ринку. Однак, українські підприємці часто не готові ефективно розвиватися за системою франчайзингу, що призводить до змін у кількості франчайзингових пропозицій на ринку. Незважаючи на кризу в економіці та війну на території країни, франчайзинговий бізнес в Україні розвивається в напрямках громадського харчування, послуг та роздрібною торгівлі. Франчайзинг існує в Україні вже майже 30 років і знаходить нові напрямки ведення господарської діяльності.

Франчайзинг українського ринку є однією з найкращих моделей для розвитку малого та середнього бізнесу, оскільки значно зменшує ризики для новачків на ринку та дозволяє швидко отримати прибуток. Плюсом є те, що власники бізнесу не мають потреби витратити значні грошові кошти на створення та розвиток бренду з нуля, оскільки це вже зробив франчайзер. Сьогодні підприємці можуть співпрацювати не тільки з українськими, а й з міжнародними брендами, пропонуються понад 500 українських франшиз, а в США понад 300 компаній готові співпрацювати у країнах Східної Європи. Отже, для підприємців-початківців особливо важливо знати, які франшизи вигідно відкривати в Україні.

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОВ З ПП «САЛАТЕЙРА»

3.1. Організаційне забезпечення здійснення франчайзингу ТОВ з ПП «Салатейра»

На сьогодні франчайзингова модель бізнесу є найбільш прогресивною та перспективною. Це динамічно розвиваючий вид діяльності, оскільки франчайзинг є одним з найпростіших способів проникнення на міжнародні ринки та не вимагає значних фінансових вкладень, що в умовах кризи робить його одним з найуспішніших.

Завдяки перевірній франшизі ризик невдачі бізнесу значно знижується, оскільки менше 3% франчайзі зазнають невдачі, а більше 90% приносять прибуток. Крім того, франчайзі хороших франчайзингових систем отримують широку підтримку від банків, які мають спеціалізовані франчайзингові підрозділи для фінансування франчайзі. Завдяки франчайзингу бізнесу можна швидше розвиватися, ніж у традиційному розширенні, а також значно дешевше. Франчайзинг дозволяє бути незалежним від повсякденного ведення бізнесу та зосередитися на загальній картині, співпрацюючи з мережею франчайзі для створення успішного і цінного бізнесу. Сильна, мотивована мережа франчайзі може запропонувати ідеї та можливості для зростання та успіху, а також створити спільноту підтримки, яка формує сильне почуття лояльності до бренду. Мережа довірених франчайзі гарантує, що бізнес підтримують мотивовані та інвестовані особи, які достатньо захоплені компанією, щоб інвестувати в неї та працювати щодня як її частина.

Розглянемо організаційне забезпечення здійснення франчайзингу ТОВ з ПП «Салатейра». Серед найкращих франшиз в Україні знаходиться Salateira - мережа ресторанів швидкого харчування, яка добре відома і популярна.

Особливість цих ресторанів полягає в тому, що вони готують здорову їжу з використанням лише натуральних і корисних інгредієнтів, що містять вітаміни та мінерали.

Перший ресторан було відкрито Іваном Рубаном у 2011 році. Він побачив, як у Європі відкривають салат-бари, де подають здорову їжу, і вирішив створити щось подібне в Україні. Згодом до нього приєдналися інші бізнесмени, і разом вони почали розширювати мережу ресторанів здорової їжі.

На даний момент вже відкрито 14 ресторанів Salateira, більшість з яких працюють на франшизі в Києві, але є також ті, що розташовані в інших містах, наприклад, в Харкові. Під час приготування страв відвідувачі можуть спостерігати, як саме готується їх їжа.

У меню можна знайти великий вибір різноманітних салатів, а також інші страви, такі як закуски, сендвічі, равіоли, десерти і крем-супи.

Нижче наведені умови та вартість франшизи Salateira:

- Роялті становить 3-4% від загального доходу щомісяця;
- Окупність відбувається через 18 місяців;
- Інвестиції в ресторан складають близько 250 тисяч доларів;
- Інвестиції в фуд-корт становлять близько 150 тисяч доларів;
- Перший внесок розглядається індивідуально;
- Загальні інвестиції у франшизу становлять від 50 тисяч до 500 тисяч доларів;
- Рекламний збір відсутній або розглядається індивідуально.

Заклади Salateira відкриватимуться на фудкортах площею мінімум 40 м² у ТЦ, а також - на вулицях міста (мінімальна площа приміщення - 150 м²). Компанія не ставить обмежень щодо кількості точок у мільйоннику [19].

Формат співробітництва передбачає легке відкриття та швидкий старт ресторану у будь-якому місті.

Фуд-корт:

Площа 80 – 100 м²

Потужність 45 кВт, 380 В

Споживання води ХВП 4 м³/добу, ГВП 3 м³/добу.

Каналізація К1 0,4 л/с, К3 0,6 л/с

Наявність технологічної вентиляції, приплив L=2500 м³/г, підйомник L=4000 м³/г

Наявність системи пожежного водопроводу, пожежної сигналізації, димовидалення та оповіщення про пожежу.

Інвестиції – від 150 000 \$

Ресторан Fast casual:

Площа 220 – 400 м².

Потужність 70 – 100 кВт, 380 Ст.

Споживання води ХВС 4 м³/добу, ГВП 3 м³/добу.

Каналізація К1 0,4 л/с, К3 0,6 л/с

Наявність технологічної вентиляції.

Приплив 4800 - 5200 м³/год.

Витяжка загальнообмінна 1500 – 2000 м³/год. Витяжка технологічна 3500 м³/год

Наявність системи пожежного водопроводу, пожежної сигналізації, димовидалення та оповіщення про пожежу

Інвестиції – від 250 000 \$

Вимоги до приміщення:

Food court у ТЦ

- Центральна, адміністративна чи торгова частина, діловий центр, зона інтенсивного руху пішоходів
- Перетин транспортних шляхів
- Наявність поблизу банків, офісів, вузів, спортивних клубів, бізнес-центрів
- Вхід до приміщення має бути окремим.
- Окремий вхід для прийому товару.
- Перевага приміщень з великими вікнами на фасадній частині будівлі, з можливістю розміщення вивіски.

- Перший поверх будівлі.
- Приватна власність чи оренда (5 років і більше).
- Нові житлові комплекси.

Франчайзинговий платіж для першого ресторану коштує \$30 тис. Це умови відкриття першого ресторану, кожен наступний – дешевше.

Якщо партнер хоче відкрити ресторан на фуд-корті в ТРЦ, це коштуватиме близько \$150 тис., з яких близько \$120 тис. – інвестиції в сам ресторан, а \$30 тис. – франчайзинговий платіж для першого ресторану франчайзі, для наступних - \$20 тис. [19]

Якщо описувати відкриття закладу не на фуд-корті, а як окремого ресторану, то франчайзинговий платіж буде таким самим, а інвестиції в сам ресторан становитимуть близько \$250 тис.

До паушального внеску входить:

- Надання права використання торгової марки Salateira.
- Операційний посібник з управління бізнесом, понад 1000 сторінок важливої інформації.
- Виїзд фахівця з метою оцінки відповідного місця.
- Допомога в оцінці трафіку та розрахунку кількості гостей.
- Розрахунок фінансової моделі: обсяг інвестицій, термін повернення інвестицій, середній чек, кількість чеків, доходу, прибутку, P&L, Cash Flow.
- Архітектурне проектування та авторський нагляд.
- Надання підтримки під час підписання договору оренди.
- Аналіз комерційних умов, рекомендації щодо основних умов договору.
- Допомога в організації бізнес-процесів.
- Персональний менеджер
- Надання рекламних матеріалів.
- Навчання власників, адміністративного та лінійного персоналу
- Передача технологій приготування страв
- Надання підтримки під час відкриття закладу.

Для франшизи «Салатейра» готуються документи, які включають наступне [19]:

1. Інструкції щодо щоденної діяльності франшизи. Це детальний опис операційних процесів, які повинні виконуватись щоденно у франшизному закладі. Оскільки франшиза розширюється на новий ринок, необхідно адаптувати існуючі посібники до особливостей цього ринку.

2. Фінансові моделі. Ці моделі включають розрахунки щодо початкових витрат, винагороди для франчайзерів (осіб, які надають франшизу) і франчайзі (осіб, які отримують франшизу). Це допомагає зрозуміти фінансові аспекти франшизної угоди і забезпечити прибутковість для обох сторін.

3. Структури підтримки для франчайзі. Ці структури створюються для надання підтримки франчайзі, зокрема головних франчайзі, які виступають як посередники між франчайзером і франчайзі. Вони встановлюють процедури звітності та контролю, щоб забезпечити виконання стандартів франшизи.

4. Франчайзингові угоди. Угоди є юридичними документами, які мають юридичну силу на різних територіях. Вони визначають права, обов'язки і відповідальність франчайзерів і франчайзі, включаючи умови використання бренду, продуктів та послуг франшизи.

5. Графіки розвитку. графіки визначають плани розвитку для головних або регіональних франчайзі. Вони включають в себе плани щодо відкриття нових франшизних закладів та розширення мережі на нових ринках.

6. Програми навчання та розвитку для франчайзі, призначені для навчання та підтримки франчайзі. Вони допомагають франчайзі засвоїти необхідні знання та навички для успішного управління франшизним закладом.

7. Маркетингові та брендингові матеріали. Ці матеріали включають рекламні, просувальні та брендингові матеріали, які можна адаптувати до правил та потреб цільової країни або регіону. Вони допомагають франчайзі просувати свій бренд та продукти на новому ринку.

8. Рекрутингові та маркетингові матеріали. Ці матеріали призначені для привертання нових франчайзі в регіоні. Вони містять інформацію про переваги

франшизи, вимоги до франчайзі і способи зв'язку з франчайзером для зацікавлених осіб.

Всі ці документи розробляються з урахуванням того, що успіх на нових міжнародних ринках часто залежить від гнучкості організації та від того, наскільки добре вона може адаптуватися до нових ринків.

Цей пакет документів надає можливість франчайзерам, головним франчайзі або франчайзі адаптуватися та створити ефективний спосіб роботи бізнесу для досягнення успіху в нових країнах або на нових ринках.

Організаційне забезпечення здійснення франчайзингу включає широкий спектр заходів і процесів, які допомагають побудувати успішну мережу франчайзингових ресторанів здорової їжі (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1

Ключові етапи і фактори організаційного забезпечення здійснення франчайзингу ТОВ з ПП «Салатейра»

Етап	Характеристика
Розробка бізнес-моделі	Важливо визначити основні принципи та цінності мережі ресторанів здорової їжі. Важливо враховувати зміну стандартів обслуговування та цільової аудиторії при виході на інші ринки.
Розробка франчайзингової документації	Підготувати франчайзингову угоду та інші документи, які описують умови співпраці зі заявниками на франчайзинг. Включити в них правила використання торгової марки, фінансові умови, плани підтримки та інші важливі деталі.
Відбір франчайзі	Розробити процес відбору потенційних франчайзі, що включає аналіз їхнього досвіду, фінансової стабільності та бажання розвивати бізнес у наявній мережі. Провести інтерв'ю та оцінку, щоб забезпечити відповідність їхніх цілей і цінностей з компанією ТОВ з ПП «Салатейра».
Навчання та підтримка	Забезпечити належне навчання франчайзі та їхніх співробітників з усіх аспектів функціонування ресторану, включаючи підготовку їжі, обслуговування клієнтів, управління персоналом, маркетинг та інше. Забезпечити постійну підтримку через консультації, тренінги та доступ до розроблених систем та процедур.
Маркетингова підтримка	Розробити маркетингову стратегію для мережі франчайзингових ресторанів. Надати франчайзі матеріали для реклами та маркетингової підтримки, такі як шаблони рекламних матеріалів, посібники з маркетингу та доступ до централізованих маркетингових ініціатив.

Системи контролю якості	Розробити системи контролю якості, що допоможуть забезпечити стандартизовану якість продуктів і обслуговування у всіх ресторанах мережі. Забезпечити процеси зворотного зв'язку і регулярний моніторинг, щоб виявити можливі проблеми та вдосконалити виробничі процеси.
Юридичне забезпечення	Регулярні консультації з юристами та фахівцями з франчайзингу, щоб переконатися, що дотримуються усі відповідні правові вимоги і норми щодо франчайзингу.

Відбір потенційних франчайзі для ТОВ з ПП «Салатейра» є важливим етапом процесу франчайзингу:

1. Потенційні франчайзі повинні поділяти цінності та бути відповідними бренду «Салатейра». Вони повинні бути зацікавлені у здоровому способі життя та харчуванні, ділитися принципами, на яких базується бренд, та бути готовими впроваджувати їх у своєму бізнесі.

2. Франчайзі повинні мати достатні фінансові ресурси для запуску та підтримки ресторану. Вони повинні мати достатній капітал для внесення вступних внесків, оплати обладнання, реклами та інших витрат, пов'язаних з веденням бізнесу.

3. Перевагою може бути досвід у галузі ресторанного бізнесу або управління подібними суб'єктами громадського харчування. Франчайзі, які вже мають навички управління персоналом, закупівлею, маркетингом та обслуговуванням клієнтів, мають більше шансів на успіх.

4. Важливо враховувати локалізацію потенційного франчайзі та аналізувати ринкові умови у вибраній області. Потрібно враховувати конкуренцію, наявність цільової аудиторії, розташування та популярність ресторанів здорової їжі у вибраній локації.

5. Франчайзі повинні бути готові виконувати зобов'язання та взаємодіяти з головною компанією. Вони повинні розуміти правила та процедури франчайзингової угоди, а також бути відкритими до співпраці зі штаб-квартирою бренду.

6. Важливо переконатися, що франчайзі отримають належну підтримку та навчання від головної компанії. Це може включати навчальні програми, тренінги, консультації та доступ до розроблених систем та процедур.

7. Важливо переконатися, що потенційні франчайзі будуть дотримуватися стандартів якості та обслуговування, встановлених головною компанією. Це допоможе забезпечити однорідність бренду та задоволення клієнтів у всіх ресторанах мережі.

Ці фактори допоможуть відібрати потенційних франчайзі, які найкраще підходять для вашої мережі ресторанів здорової їжі «Салатейра». Рекомендується ретельно оцінювати кожного кандидата, проводити співбесіди та ділитися деталями франчайзингової угоди перед остаточним рішенням.

Системи контролю якості в франчайзингу ТОВ з ПП «Салатейра» мають на меті забезпечити однорідність стандартів, процесів та якості в усіх ресторанах мережі.

Необхідно розробити детальні стандарти якості для усіх аспектів бізнесу, включаючи приготування страв, обслуговування клієнтів, чистоту та гігієну, управління запасами та інші операційні процеси. Ці стандарти повинні бути чіткими, легкими у використанні та розумінні для франчайзі.

Крім того, доцільно проводити регулярні аудити та інспекції у ресторанах франчайзі для перевірки виконання стандартів якості. Це можуть бути періодичні огляди управлінського персоналу, перевірки з питань гігієни та безпеки харчових продуктів, оцінки якості обслуговування та інші види контролю. Варто також забезпечити систему тренінгу та навчання для франчайзі та їхніх співробітників, щоб гарантувати знання та дотримання стандартів якості. Це можуть бути навчальні програми, онлайн-курси, практичні тренінги та навіть відвідування тренерами зі штаб-квартири.

Має бути налагоджена система зворотного зв'язку. Для цього ТОВ з ПП «Салатейра» має встановити механізми збору зворотного зв'язку від клієнтів та франчайзі. Це можуть бути опитування, огляди, системи оцінки та

зворотного зв'язку від клієнтів. Інформація зворотного зв'язку допоможе виявити можливі проблеми та вдосконалити якість обслуговування та продуктів.

Має бути розроблена система постійного навчання та оновлення стандартів якості для франчайзі. З огляду на зміни в галузі харчування та тенденції споживачів, важливо постійно оновлювати тренінги та стандарти, щоб відповідати змінюючимся потребам ринку. Навчання та підтримка франчайзі є важливою складовою успішного франчайзингу для ТОВ з ПП «Салатейра». Більш детально система постійного навчання та підтримки франчайзі наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Система постійного навчання та підтримки франчайзі ТОВ з ПП
«Салатейра»**

Складова	Характеристика
Онбординг	Першим кроком є надання франчайзі докладної інформації про бренд «Салатейра», його цінності, концепцію та операційні процеси. Це може включати вступну зустріч або семінар, на якому представники штаб-квартири ознайомлюють франчайзі з усіма аспектами бізнесу.
Оперативне навчання	Надати франчайзі навчання з практичних аспектів керування рестораном, таких як приготування страв, обслуговування клієнтів, управління запасами, контроль якості, маркетинг та інші. Це може включати навчальні програми, тренінги на місці, посібники та довідники з операційних процесів.
Підтримка з боку штаб-квартири	Забезпечити систему підтримки, де франчайзі можуть звертатися до штаб-квартири для отримання порад, консультацій або вирішення поточних проблем. Це може включати телефонну підтримку, електронну пошту, онлайн-чат або навіть особистого консультанта зі штаб-квартири.
Маркетингова підтримка	Надати франчайзі доступ до маркетингових матеріалів, таких як рекламні шаблони, логотипи, графічні елементи, соціальні медіа-кампанії та інші. Штаб-квартира може також допомогти в розробці місцевих маркетингових стратегій та акцій для привертання клієнтів.
Оновлення та навчання	Забезпечити систему оновлення та навчання для франчайзі, щоб вони були в курсі нових тенденцій, продуктів та методів роботи в галузі ресторанного бізнесу. Це може включати оновлення навчальних програм, регулярні брифінги або навіть організацію конференцій та семінарів.

Ці системи контролю якості допоможуть забезпечити стандартизацію та якість в усій мережі ресторанів здорової їжі «Салатейра». Вони дозволять франчайзі працювати відповідно до установлених стандартів, забезпечуючи однаковий рівень якості та задоволення клієнтів у всіх ресторанах мережі.

Впровадження франчайзингу для ТОВ з ПП «Салатейра» за кордоном може бути вигідним кроком для розширення бізнесу. Розглянемо етапи впровадження франшизи за кордон на прикладі Чехії:

1. Провести докладне дослідження ринку Чехії, включаючи аналіз популярності здорового харчування, конкуренції, споживчих переваг та інших факторів. Оцінити потенційну популярність та прибутковість мережі ресторанів здорової їжі «Салатейра» в даному регіоні.

2. Знайти потенційних франчайзі в Чехії, які мають зацікавленість та досвід у галузі ресторанного бізнесу та сприймають цінності та концепцію «Салатейра». Встановити контакт та провести переговори з цими потенційними партнерами.

3. Розглянути адаптацію меню та концепції «Салатейра» до місцевих умов та смакових вподобань чеських клієнтів. Врахувати місцеві культурні, соціальні та дієтологічні особливості, забезпечивши широкий спектр вегетаріанських, веганських та безглютенових варіантів страв.

4. Провести детальний юридичний аналіз, включаючи вимоги до франчайзі в Чехії, ліцензування, податки та інші правові питання. Встановити прозору фінансову модель та обговорити умови франчайзингової угоди, включаючи витрати, роялті та інші фінансові аспекти.

5. Забезпечити навчання та підтримку франчайзі в Чехії, включаючи передачу знань про стандарти якості, операційні процеси, маркетинг та управління. Запровадити систему зворотного зв'язку та регулярних зустрічей для обміну досвідом та вирішення проблем.

6. Розробити місцеву маркетингову стратегію для просування бренду «Салатейра» в Чехії. Використовувати різноманітні маркетингові

інструменти, включаючи цифрові медіа, соціальні мережі, рекламу на місцевих каналах та співпрацю з місцевими впливовими особами.

7. Встановити систему моніторингу та оцінки продуктивності франчайзі в Чехії. Регулярно перевіряти виконання стандартів якості, задоволення клієнтів та фінансову ефективність.

Ці кроки допоможуть ТОВ з ПП «Салатейра» успішно впровадити франшизу в Чехії, розширити свою мережу та налагодити довгостроковий успішний бізнес за кордоном.

Наразі, у Чехії ринок ресторанів здорового харчування досить активний і розвинений. Зростаюча свідомість про здоровий спосіб життя і бажання людей дбати про своє здоров'я призводить до збільшення попиту на такі заклади. Ресторани здорового харчування в Чехії пропонують різноманітні страви, які дотримуються принципів збалансованого харчування і використовують натуральні, якісні інгредієнти.

У Празі, столиці Чехії, можна знайти велику кількість ресторанів, кафе і бістро, спеціалізованих на здоровому харчуванні. Вони пропонують різноманітні вегетаріанські, веганські, безглютенові та інші здорові страви. Багато ресторанів використовують місцеві органічні продукти і прагнуть забезпечити своїм клієнтам якісну та смачну їжу.

Окрім Праги, інші міста Чехії також мають свої ресторани здорового харчування, хоча їх кількість може бути меншою. Ви також зможете знайти кафе з асортиментом смузі, салатів, свіжих соків та інших здорових напоїв.

Загалом, ринок ресторанів здорового харчування у Чехії розвивається і надає багато можливостей для тих, хто бажає насолоджуватись смачною і здоровою їжею.

У Чехії немає спеціальних ліцензій або реєстраційних вимог для франчайзі. Однак, в залежності від галузі діяльності, франчайзі може потребувати деяких дозволів або ліцензій, наприклад, у сфері харчування. У таких випадках потрібно дотримуватись вимог місцевого законодавства і

отримати необхідні дозволи. Контракт франшизи запропонований в Додатку Б.

Франчайзі в Чехії зазвичай повинні сплачувати різні види податків, такі як податок на прибуток, ПДВ (загальна ставка 21% у 2021 році), акцизи (у разі, якщо продукти підлягають акцизному оподаткуванню), соціальне страхування та інші збори. Конкретні податкові обов'язки можуть залежати від статусу франчайзі (фізична особа або юридична особа), обсягу діяльності, виду товарів або послуг тощо.

3.2. Прогнозна оцінка результативності франчайзингу ТОВ з ПІ «Салатейра»

Розрахуємо прогнозну оцінку ефективності франчайзингу за допомогою припущення відкриття нового закладу або продажу франшизи в Чехії.

При плануванні обсягу доходу використовуються такі вихідні дані. Щомісяця один заклад Salateira відвідує понад 13 000 людей. А середній чек закладу, за даними компанії, становить, у середньому, 300 крон.. Таким чином, середньорічний виторг 46800 тис крон..

Структура стартових інвестицій для відкриття закладу представлена таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні статті первісних витрат, крони.

Стаття витрат	Сума
Дизайн проект, 3D моделювання, візуалізація у 6-8 ракурсах (для ТРЦ)	17 850
Підготовка проекту та його узгодження з інженерами ТРЦ	30 000
Головна вітрина (стіл/прилавок)	992 250
Павільйон зі світловою аркою	1 265 250

Продовження табл. 3.3

Стаття витрат	Сума
Рекламна вивіска	288 930
Фрізер	1 087 500
Міксери	75 000
Холодильники	75 000
Інше	1 000
РАЗОМ	3 832 780

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПП «Салатейра»

При цьому сума основних засобів (перераховані вище за винятком перших двох статей) становить 3832780 крон. Ці кошти віднесено до третьої амортизаційної групи із терміном корисного використання п'ять років.

При виборі стратегії відкриття філії всі стартові витрати буде понесено головною компанією.

Поточні витрати представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Структура щорічних витрат

№	Стаття витрат	Сума в середньому за рік (тис. крон)	Пояснення
1	Придбання необхідних інгредієнтів	28527	Суміші, соуси, печиво, паперові склянки, ложки та ін. купуються у франчайзера. за даними 2022 року торговельна націнка складає 64%
2	Заробітна плата працівникам, включаючи соціальні відрахування	3456	Штат працівників: 12 особи. Графік 2 2. Заробітна плата одного співробітника на місяць (з соц. Відрахування) - 24000 крон.
3	Орендна плата	807,5	У середньому потрібні торгові площі становлять 85 квадратних метрів. Вартість оренди одного квадратного метра у ТРЦ коливається від 200 до 300 доларів за квадратний метр на рік.
4	Електроенергія	146,5	Виходячи з: вартості 1 кВт = 3,37 крони Середньомісячного споживання = 3624 кВт * год
5	Водоспоживання	180	Виходячи з: вартості 1 л. = 0,5 крони Середньомісячної витрати = 30000 л.

6	Водовідведення	144	Виходячи з: Вартість 1 л. = 0,4 крони Середньомісячної витрати = 30000 л.
9	Амортизація	766,6	При віднесенні основних засобів загальною сумою 3832780 крон до третьої амортизаційної групи з терміном корисного використання, що дорівнює п'яти рокам.
	РАЗОМ	34027,6	

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПП «Салатейра»

Оскільки використання більшої ставки дисконтування дозволяє врахувати більше можливих ризиків та забезпечити кращий запас міцності, у подальших розрахунках фігуруватиме ставка, визначена методом зворотного відношення «ціна/прибуток» 25%.

На основі параметрів, обґрунтованих вище, варто порівняти стратегії розширення компанії «Салатейра» на ринку міста Києва через надання франшизи та за допомогою відкриття там філії. Основні фінансові індикатори, що дозволяють обґрунтувати вибір між цими стратегічними можливостями, наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Ключові фінансові індикатори у рамках стратегій франчайзингу та самостійного розширення

Продаж франшизи	Самостійне виробництво
Продаж франшизи 20000 дол США 760 тис грн = 440 тис крон	
Інвестиції 100 тис грн = 62,5 тис крон	3832,8+440 = 4272,8
ЕВІТДА (<i>Earnings before interests, taxes, amortization, depreciation</i>) – прибуток до відсотків, податків, амортизації та переоцінки. Цей показник дозволяє врахувати невизначеність під час виборів способу фінансування цільового бізнесу (самофінансування, залучення кредиту), що на етапі планування.	

Продовження табл. 3.5

Продаж франшизи	Самостійне виробництво
$EBITDA = CF_{\text{фр-ра}}$ Грошовий потік франчайзера складається з величини роялті, що надходять від франчайзі (4% від доходу) з урахуванням поточних витрат на підтримку системи, які є сукупними, і в силу великої кількості франчайзі ними можна знехтувати для окремо взятої франшизи $EBITDA = 1872$ тис крон	$EBITDA = \text{Дохід} - \text{Операційні витрати}$ $EBITDA = 46800 - 34027,6 - 1872 = 10900,4$ тис крон
Термін окупності (Pay-Back Period, PP) – період часу, протягом якого доходи від вкладення інвестицій покритують пов'язані з нею витрати.	
Для розрахунку цього показника EBITDA зіставляється з величиною первісних інвестицій, тобто з витратами на організацію франчайзингової системи – з урахуванням залучення нового франчайзі це витрати на первинний промоушн у розмірі 100000 $PP = 3$ тижні У цьому дисконтований термін окупності становить менше року	Для розрахунку цього показника EBITDA зіставляється з величиною початкових інвестицій $PP = 1$ рік 3 місяці. У цьому дисконтований термін окупності становить менше трьох років.
Чиста наведена вартість (Net Present Value) – наведена вартість майбутніх грошових потоків від проекту за вирахуванням (наведених) інвестицій.	
$NPV = -I_0 + C_{\text{фр}} + \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t}$ де - Витрати на організацію системи (62,5), I_0 $C_{\text{фр}}$ - Оплата франшизи (440), T - Термін дії (5 років), CF_t - EBITDA (1872), i - Ставка дисконтування (25%) $NPV = 5694,33$ тис крон	$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t}$ де - величина початкових інвестицій (3832,7), I_0 T - Термін дії (5 років), CF_t - EBITDA (10900,4), i - Ставка дисконтування (25%) $NPV = 8609,22$ тис крон
Рентабельність продажів- Відбиває частку прибутку компанії в одержуваному доході; $R_{\text{прод}} = \frac{EBITDA}{\text{Дохід}}$	
$R_{\text{прод}} = 0,04$, тобто 4% від виторгу франчайзі становить прибуток франчайзера.	$R_{\text{прод}} = 0,233$, тобто 23,3% доходу підприємства становить прибуток.
Рентабельність виробництва – відбиває окупність витрат. $R_{\text{пр-ва}} = \frac{EBITDA}{\text{Витрати}}$	
$R_{\text{пр-ва}} = 29,95$; Значення показника відображає те, що на кожну крону, вкладену у залучення нового франчайзі, припадає приблизно 29,95 крон прибутку	$R_{\text{пр-ва}} = 174,4$; Значення показника відбиває те, що у кожну крону, вкладену у виробництво, припадає приблизно 174,4 крони прибутку.

Продовження табл. 3.5

Продаж франшизи	Самостійне виробництво
Індекс прибутковості (Profitability Index) - відносна доходність інвестиційного проекту на одиницю вкладень // Наведені отримані доходи на одну крону стартових інвестицій.	
$PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{I_0}$	
PI = 85; на кожну крону інвестицій у розширення франчайзингової мережі припадає в середньому 85 крон доходу; проект вигідний	PI = 3,24; за кожну крону інвестицій посідає середньому 3,24 крони доходу; проект вигідний

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПП «Салатейра»

Залежність значень величини чистої наведеної вартості від ставки дисконтування представлена рис. 3.1. Трактуючи наведені дані, можна зробити кілька висновків:

1. Внутрішня норма рентабельності проекту реалізації самостійного виробництва становить приблизно 47%, що становить утричі більше за розрахункову ставку 14%, а отже, забезпечує досить високий запас міцності.
2. Внутрішня норма рентабельності проекту із продажу франшизи становить понад 100%. Це тим, що у нульовому періоді початкові інвестиції повністю гасяться припливом коштів у вигляді вартості самої франшизи, і свідчить про максимальний запас міцності даного проекту.
3. Точка Фішера двох проектів випадає на ставку дисконтування, що дорівнює 30%. Це означає, що з використання менше ставки найвигіднішою у плані припливу коштів є стратегія відкриття філії та самостійного виробництва, за більшої – продаж франшизи.

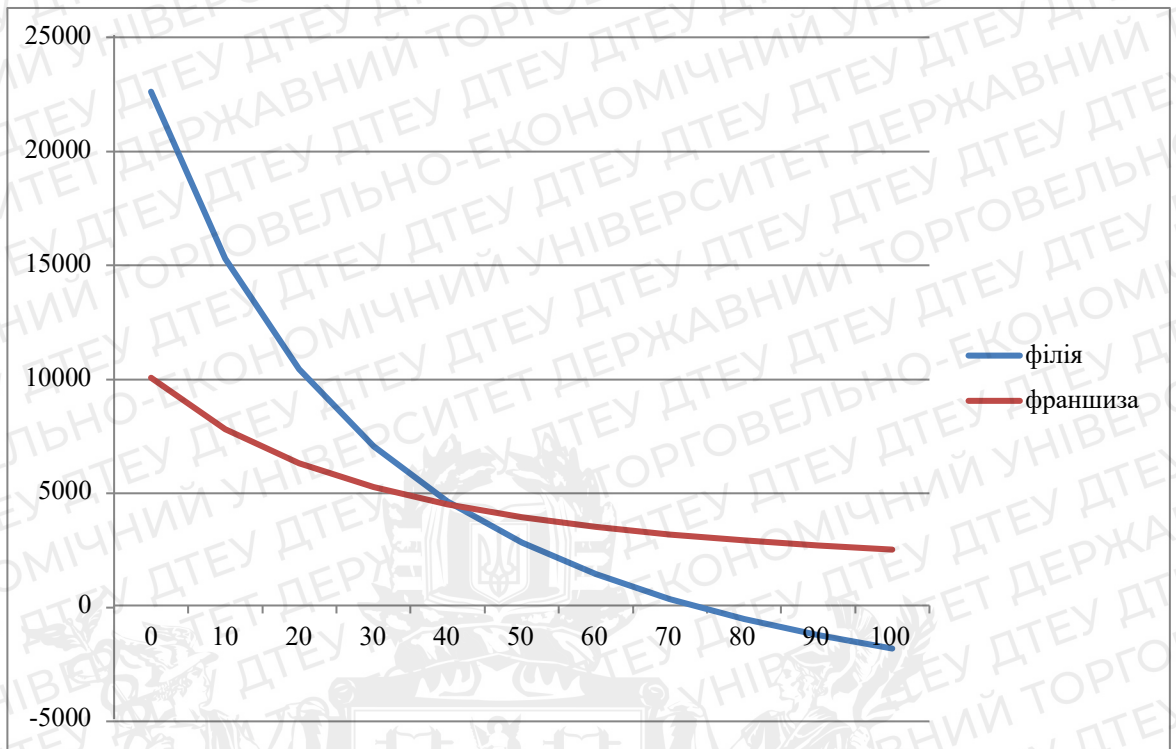


Рис. 3.1. Зміна значень NPV залежно від ставки дисконтування

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ з ПП «Салатейра»

За даними таблиці 3.3 із визначенням ключових фінансових індикаторів можна дійти висновку у тому, що вигідними є обидві стратегії. Понад те, щодо припливу коштів вибір слід зробити на користь відкриття нової точки і самостійного виробництва. Однак якщо подивитися на такі показники, як термін окупності, рентабельність виробництва та індекс прибутковості, стає очевидним, що стратегія розширення бізнесу шляхом продажу франшизи має свої незаперечні переваги. Вона не вимагає ємних капіталовкладень і забезпечує більш високу та швидку окупність інвестицій, а також стабільний дохід, що надходить від франчайзі.

Варто вдатися до стратегії франчайзингу, переваги якої розкриваються при розрахунку рентабельності виробництва, терміну окупності та індексу доходності. Крім того, ця стратегія забезпечує більш високий запас міцності, тобто для неї характерні менші ризики. За бажання отримання великих грошових приток у вигляді щоперіодних платежів можна вдатися до

перерахунку ставки роялті, або встановлення підвищених цін у вибраному регіоні, що призведе до зростання доходу, яка є базою роялті.

Спираючись на дані, отримані в ході досліджень свого сегменту ринку, та на уточнену стратегію розвитку, компанія може зіткнутися з необхідністю або нового фокусування та переорієнтації існуючих брендів, або створення та виведення на ринок нових.

За умови, що бренд «Салатейра» буде відомішим, кількість франчайзі зростатиме, а значить і обсяги продажів також збільшаться. В обох випадках першим кроком стає створення ідеї бренду. Під час конструювання ідеї фахівці компанії ТОВ з ПП «Салатейра» враховують безліч факторів, зокрема. асоціативні та психосемантичні властивості, властиві самому товару, а також можливі особливості сприйняття товару цільовою аудиторією на трьох рівнях, раціональному, емоційному та «духовному».

Ідея, яка лежить в основі бренду – це обіцянка переваг, які можуть бути зрозумілі аудиторією на будь-якому із зазначених рівнів сприйняття.

Більшість фахівців сходяться на тому, що не варто перевантажувати бренд великою кількістю ідей: потрібно вибрати одну, найціннішу і донести її до свідомості споживача максимально ефективним способом.

Розглянемо бренд «Салатейра» та введемо основні особливості просування у соціальних мережах.

З підвищенням якості інтернет-сайтів з погляду змісту, вони тепер більше несуть у собі PR функції, ніж рекламну. Більшість компаній наголошують на інформативність, і орієнтуються на ЗМІ.

Найчастіше сайт організації служить найпростішим і «видимим» інструментом комунікації, до якого є доступ у всіх бажаючих. Це ставить їх на високий ступінь у системі всіх засобів комунікації і звідси впливає, що PR-фахівці повинні дотримуватись деяких правил:

На сайті не повинно бути посилань, що не працюють. Якщо є гіперпосилання, вона у будь-якому випадку має нести в собі якусь інформацію.

Велику увагу потрібно приділяти розділу контакти – різноманітність видів зв'язку підвищує шанс догодити більшій кількості відвідувачів.

Актуальність так само не має значення.

Розташування інформації на сторінці те ж саме відіграє свою роль.

Найбільш важливе розташовується у лівій частині екрана.

Колірне оформлення має відповідати корпоративному стилю і не бути надто складним чи незручним для сприйняття.

Обов'язково дотримуватись логіки при розташуванні інформації. Інформація повинна відповідати цільовій аудиторії, яка не допускається зайвого та застарілого.

Все більш важливою формою PR-активності останнім часом стає організація спільнот у соціальних мережах. З її точки зору соціальні мережі використовуються як майданчики, на яких можна інтегруватися в мережеву спільноту в особі її членів, друзів, партнерів, клієнтів та ін.

Мережеві спільноти у соціальних мережах виконують такі функції:

- Популяризують марку, роблять її ближчою до народу.
- Дозволяють розміщувати додаткову інформацію про компанію, продукти та послуги, що проводяться акції.
- Дають змогу спілкуватися з учасниками групи, проводити за їх допомогою соціологічні та маркетингові дослідження.

Організовувати всілякі мережеві соціальні акції (конкурси, вікторини, марафони та ін.)

Використовуючи соціальні мережі, можна ефективно просувати свою компанію, робити її більш відомою. Завдання PR-фахівця під час роботи у соціальних мережах зводяться:

- До організації мережевих спільнот та їх модерування;
 - Конент-менеджменту у спільнотах соціальних мереж
- Веденню інформаційно-роз'яснювальної роботи з учасниками групи, прямому спілкуванню.

У рамках роботи у соціальних мережах можна проводити окремі PR-events – спеціальних подієвих акцій, таких як:

- Онлайн прес-конференція (питання задаються заздалегідь через мережу, а стенограма відповідей публікується у спеціальному розділі спільноти)
- Онлайн відеотрансляції. Останніми роками найпопулярнішим видом відеотрансляцій стали – вебінари – семінари які у мережі.
- Організація конкурсів або вікторин, а також будь-яких інших подійних акцій у формі паблісіті.

Якщо розглядати соціальні мережі з погляду рекламодавців, то це унікальна можливість встановлення тісного контакту зі споживачами. Велика кількість людей спілкуються в мережі і на теми споживання товарів та послуг, і про компанії та організації. Що безперечно впливає на імідж (або на краще, або на гірший бік).

- Пропонується створити рекламний ролик з використанням мультиплікаційного героя.

Підбір мультиплікаційних героїв для створення торгових марок з ними має бути вкрай обдуманим та виваженим. Герой повинен бути не просто впізнаваним, він повинен бути харизматичним, оригінальним, викликати позитивні емоції та мати чітко виражені індивідуальність, стать, вік, властиві лише йому характерні риси. Фахівці впевнені, що сьогодні потенціал брендів, що ґрунтуються на мультиплікаційних героях, дуже недооцінений, і прогнозують подальше динамічне збільшення частки таких торгових марок.

Фахівці впевнені, що сьогодні потенціал брендів, що базуються на мультиплікаційних героях, прогнозують подальше динамічне збільшення частки таких торгових марок.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження зробимо такі висновки.

1. «Салатейра» – це мережа ресторанів здорової їжі, яка була створена в 2011 році і з тих пір розширилася на міжнародному рівні. Проаналізувавши економіко-організаційну характеристику ТОВ з ПП «Салатейра», помічається позитивна динаміка діяльності підприємства за 2020-2022 рр., про що свідчить збільшення показника доходу від реалізації та чистого прибутку.

Проаналізувавши показники рентабельності продукції підприємства, варто дійти висновку, що у 2020 р. на 100 грн чистого доходу товариство змогло отримати 11,75 грн прибутку, у 2021 р. – 11,75 грн, а у 2022 р. – 9,35 грн. прибутку, що свідчить про необхідність фінансового оздоровлення підприємства. Показники рентабельності власного капіталу показують, що зі 100 грн вкладеного власного капіталу підприємство отримало чистий прибуток у 2020 р. 29,17 грн, у 2021 р. – 25,37 грн, а у 2022 р. – 18,72 грн. прибутку. Дані значення є негативними для підприємства.

Рентабельність витрат свідчить, що зі 100 грн витрат товариство у 2020 р. отримало 14,75 грн чистого прибутку, у 2021 р. – 14,75 грн, а у 2022 р. – 12,67 грн. прибутку. Причиною є те, що у 2022 році підприємство отримало менший прибуток.

Рентабельність активів вказує, що на 100 грн вкладених активів товариство отримало у 2020 р. 23,54 грн чистого прибутку, у 2021 р. – 20,47 грн, а у 2022 р. – 21,01 грн прибутку. Показник зменшується за 2020-2022 роки що є негативним.

2. Товариство є імпортно-орієнтованим підприємством. Маючи постійних постачальників, ТОВ з ПП «Салатейра» намагається знаходити нових постачальників задля розширення здешевлення товарів. При купівлі на зовнішньому ринку використовуються договірні ціни, які передбачають індивідуальний підхід до кожного експортера-постачальника.

ТОВ з ПП «Салатейра» у 2020 році імпортувало 14,2% від обсягів собівартості, у 2021 році обсяги імпорتنних операцій у відносному виразі збільшуються. У 2022 році обсяг імпорتنних операцій зменшується як в абсолютному, так і відносному виразі.

За результатами аналізу можна побачити неефективність імпорتنних операцій на підприємстві ТОВ з ПП «Салатейра», що вимагає рекомендації для поетапного поліпшення цього стану.

3. Згідно з Міжнародною асоціацією франчайзингу (IFA), у 2023 році очікується зростання франчайзингового бізнесу на 4,9%, що перевищує рівень продажів до початку пандемії. За даними звіту IFA FRANDdata, загальний обсяг виробництва у всіх галузях франчайзингу збільшився на 16,3% і склав 787,7 млрд. доларів США у 2021 році.

4. За останні роки все більше підприємців в Україні обирають франчайзинг як засіб для запуску або розширення свого бізнесу. Українські франшизи мають високий попит на ринку, перш за все через доступнішу ціну та простіші робочі процесів. Проте, іноземні франшизи також є популярними, оскільки вони мають відомі бренди та ефективну маркетингову політику. На відміну від традиційного бізнесу та економіки європейських країн, які демонструють стагнацію, франчайзинговий бізнес в Україні зростає на 10% щороку.

Розвиток ринку франчайзингових послуг в Україні зумовлений зростанням інтересу бізнесменів до цієї моделі, а також активним розвитком франчайзингу в світі. На жаль, деякі українські підприємці не готові ефективно розвиватися за допомогою франчайзингу, тому кількість франчайзингових пропозицій на ринку змінюється. Слабкі гравці залишають ринок, а нові займають їх місце.

Франчайзинг існує в Україні вже майже 30 років, але найбільш перспективними напрямками залишаються сфера послуг, громадського харчування та роздрібна торгівля. Навіть при кризі в економіці та війні на

території країни, франчайзинговий бізнес продовжує розвиватися та знаходити нові напрямки діяльності.

5. Умови та вартість франшизи Salateira включають роялті 3-4% від загального доходу щомісяця; інвестиції в ресторан складають близько 250 тисяч доларів; інвестиції в фуд-корт становлять близько 150 тисяч доларів; перший внесок розглядається індивідуально; загальні інвестиції у франшизу становлять від 50 тисяч до 500 тисяч доларів; рекламний збір відсутній або розглядається індивідуально.

Заклади Salateira відкриватимуться на фудкортах площею мінімум 40 м² у ТЦ, а також – на вулицях міста (мінімальна площа приміщення – 150 м²). Компанія не ставить обмежень щодо кількості точок у мільйоннику. Як стверджує франчайзер, ресторани швидкого харчування відкриватимуться всюди, де буде присутня їхня цільова аудиторія.

6. На прикладі компанії «Салатейра», що володіє широкою франчайзинговою мережею з виробничими точками по всьому світу, були розраховані деякі фінансові показники, що дозволили зробити висновок про те, що продаж франшизи – стратегія, яка приносить менший дохід у порівнянні з організацією самостійного виробництва, але водночас не потребує таких значних вкладень і є більш вигідною з погляду терміну окупності інвестицій, і навіть демонструє більший індекс прибутковості. Крім того, розширення бізнесу за допомогою франчайзингової схеми забезпечує найкращий запас міцності.

Франчайзинг є оптимальним рішенням для великих стабільних фірм з відомим брендом, що добре сприймається на ринку. Проте навіть бренд є запорукою успішної реалізації даної стратегії. Головне – підтримка зворотного зв'язку з франчайзі, надання консультаційної, бухгалтерської та іншої допомоги, формування системи контролю та звітності. Франчайзер несе відповідальність за розвиток усієї мережі, і від того, наскільки грамотно буде побудовано відносини між її членами, залежить успіх як її учасників, так і системи в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.03.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
3. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
4. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку справляння митних платежів при ввезенні на митну територію України товарів громадянами» від 22.05.2020 р. № 581. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0916-12#Text>
5. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
6. Міністерство економіки України <https://www.me.gov.ua>
7. Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження положення про заходи захисту та визначення порядку здійснення окремих операцій в іноземній валюті» від 02.01.2019 р. № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005500-19#Text>
8. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник. Чернівці: ЧНУ Рута, 2016. 247 с.
9. Економіка підприємства: підручник за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2014. 528 с.
10. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посібник. Львів: Кінапрі ЛТД, 2013. 133 с.
11. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., стереотип. Львів: НовийСвіт2000, 2014. 388 с.
12. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2018. 240 с.

13. Круш П. В. Оцінка бізнесу. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 264 с.
14. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦНЛ, 2014. 336 с.
15. Облік зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. За заг. ред. С. О. Кузнецова. Харків : Видавництво Іванченко І. С., 2019. 226 с.
16. Оляднічук Н. В., Підлубна О. Д. Облік експортно-імпорتنих операцій. Облік і фінанси. 2017. № 1. С. 48–56.
17. Офіційна сторінка ТОВ з ПП «Салатейра» у соціальній мережі Інстаграм. URL: <https://www.instagram.com/salateira>
18. Офіційний сайт Асоціації франчайзингу України. URL: http://www.franchising.org.ua/page/ob_assoiaii -
19. Офіційний сайт ТОВ з ПП «Салатейра». URL: <https://salateira.ua/>
20. Офіційний сайт Міжнародної Асоціації з франчайзингу URL: <http://www.franchise.org->
21. Шепель Н. Г., Нестеренко С. В. Чинники впливу на зовнішньоекономічну діяльність промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 424–432.
22. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2014. 699 с.
23. Franchise Group URL: <http://franchisegroup.com.ua/catalog-franchise>.
24. Franchise Ventures LLC. “The Franchise Lead Generation Demand Gap: What It Means.” Franchise Insights, 11 Nov. 2021.
25. Franchise 500 Ranking 2021 URL: <https://www.entrepreneur.com/franchise500>.
26. Franchise 500 Ranking 2022 URL: <https://www.entrepreneur.com/franchise500>.
27. Franchise Business Economic Outlook for 2021 URL: <http://emarket.franchise.org/>.

28. Franchise Business Economic Outlook for 2022 URL: <http://emarket.franchise.org/>.
29. Franchising industry expects it's poised to rebound, if Covid is brought under control URL: <https://www.cnbc.com/2021/02/17/franchising-industry-expects-rebound-if-covid-under-control.html>.
30. IFA Releases annual economic outlook report for 2021. URL: <https://www.goldlawgroup.com/ifa-releases-annual-economic-outlook-report-for-2021>.
31. International Franchise Association. The Profile of Franchising. Washington, DC: The IFA Educational Foundation. 2022. 23 p.
32. Maruchek A. An exploratory study of the manufacturing strategy process in practice. Journal of Operations Management. 2010. № 9 (1). P. 101-123.
33. Mischirikova A. K. Strategic planning in the enterprise. Upravlinnya rozvitkom. 2014. vol. 13. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2014_13_27.pdf.
34. Peculiarities of franchising development in a pandemic condition URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/111.pdf.
35. Richardson, Brenda. "Experts Predict What the Housing Market Will Look like in 2022." Forbes, 26 Jan. 2022.
36. Schroeder R.G. The content of manufacturing strategy: an empirical study. Journal of Operations Management. 2006. № 6(4). P. 405-415.
37. Top 100 Franchises 2021 URL: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/ranking>.
38. Top 100 Franchises 2022 URL: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.**

Назва показника	Код	На початок періоду	На кінець періоду
Активи			
Нематеріальні активи	1000	447,9	409,6
первісна вартість	1001	622,8	671,9
накопичена амортизація	1002	174,9	262,3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	77,6	3356,6
Основні засоби	1010	10754	10711,1
первісна вартість	1011	22703,4	27420,2
знос	1012	11949,4	16709,1
Інші необоротні активи	1090	217,5	0
I.Всього необоротних активів	1095	11497	14477,3
Запаси	1100	7915,6	8325,2
Готова продукція	1103	830,5	475,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6559,3	2152,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	48,4	8,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9609,4	6787,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	9739	5747,4
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0,2
Інші оборотні активи	1190	339,5	521,8
II.Всього оборотних активів	1195	34211,2	23542,7
БАЛАНС	1300	45708,2	38020
Пасиви	Код	На початок періоду	На кінець періоду
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	6121,9	6121,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7550,5	7181,1
I.Всього власного капіталу	1495	13672,4	13303
II.Всього довгострокових зобов'язань, цільового фінансування і забезпечень	1595	0	2795,2
Короткострокові кредити банків	1600	3906,1	0
товари, роботи, послуги	1615	17353,7	12218,8
розрахунками з бюджетом	1620	1844,4	844,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	1194,4	0
розрахунками зі страхування	1625	0	134,7
розрахунками з оплати праці	1630	-12,7	478
Інші поточні зобов'язання	1690	8944,3	8245,8
III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	32035,8	21921,8
БАЛАНС	1900	45708,2	38020

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	177369,8	260510,5
Інші операційні доходи	2120	414,8	622,8
Інші доходи	2240	1125,9	170,3
Разом доходи	2280	178910,5	261303,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	104121,2	178080,2
Інші операційні витрати	2180	74669,3	77846,4
Інші витрати	2270	316,1	140,4
Разом витрати	2285	179106,6	256067
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-196,1	5236,6
Податок на прибуток	2300	171,8	1952,6
Чистий прибуток (збиток)	2350	-367,9	3284

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2021 р.

Назва показника	Код	На початок періоду	На кінець періоду
Активи	1000	114 150	87 808
первісна вартість	1001	313 063	240 818
накопичена амортизація	1002	198 913	153 010
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 284	5 603
Основні засоби	1010	51 626	39 712
первісна вартість	1011	123 118	94 706
знос	1012	71 492	54 994
Відстрочені податкові активи	1045	680	523
Усього за розділом I	1095	173 740	133 646
II. Оборотні активи		0	
Запаси	1100	45 548	35 037
Виробничі запаси	1101	2 373	1 825
Товари	1104	43 176	33 212
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 086	835
Дебіторська заборгованість по розрахункам:		0	
за виданими авансами	1130	7 116	5 474
з бюджетом	1135	325	250
у тому числі з податку на прибуток	1136	325	250
з нарахованих доходів	1140	342	263
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	707	544
Гроші та їх еквіваленти	1165	43 385	33 373
Рахунки в банках	1167	43 385	33 373
Витрати майбутніх періодів	1170	737	567
Інші оборотні активи	1190	2 029	1 561
Усього за розділом II	1195	101 275	77 904

Продовження:

Назва показника	Код рядка	На початок періоду	На кінець звітного періоду
Баланс	1300	275 015	211 550
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 381	4 139
Додатковий капітал	1410	155 215	119 396
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	61 311	47 162
Усього за розділом I	1495	221 906	170 697
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		0	
товари, роботи, послуги	1615	5 676	4 366
розрахунками з бюджетом	1620	14 346	11 035
розрахунками зі страхування	1625	439	338
розрахунками з оплати праці	1630	3 359	2 584
за одержаними авансами	1635	5 936	4 566
за розрахунками з учасниками	1640	1 911	1 470
Поточні забезпечення	1660	12 345	9 496
Доходи майбутніх періодів	1665	6 733	5 179
Інші поточні зобов'язання	1690	2 365	1 819
Усього за розділом III	1695	53 109	40 853
Баланс	1900	275 015	211 550

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	423 953	551 139
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	276 154	359 000
Валовий:		0	0
прибуток	2090	147 799	192 139
Інші операційні доходи	2120	4 382	5 697
Адміністративні витрати	2130	60 412	78 536
Витрати на збут	2150	4 081	5 305
Інші операційні витрати	2180	59 024	76 731
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	28 664	37 263
Інші доходи	2240	32 094	41 722
Фінансові витрати	2250	29	38
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	60 729	78 948
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10 931	-14 210
прибуток	2350	49 798	64 737
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	49798	64737

Додаток В

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	87 808	98 027
первісна вартість	1001	240 818	294 122
накопичена амортизація	1002	153 010	196 095
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 603	11 443
Основні засоби	1010	39 712	51 963
первісна вартість	1011	94 706	123 482
знос	1012	54 994	71 519
Відстрочені податкові активи	1045	523	657
Усього за розділом I	1095	133 646	162 090
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	35 037	12 519
Виробничі запаси	1101	1 825	2 090
Товари	1104	33 212	10 429
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	835	1 840
Дебіторська заборгованість по розрахункам:			
за виданими авансами	1130	5 474	2 837
з бюджетом	1135	250	89
у тому числі з податку на прибуток	1136	250	0
з нарахованих доходів	1140	263	430
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	544	824
Гроші та їх еквіваленти	1165	33 373	43 987
Рахунки в банках	1167	33 373	43 987
Витрати майбутніх періодів	1170	567	448
Інші оборотні активи	1190	1 561	1 630
Усього за розділом II	1195	77 904	64 604
Баланс	1300	211 550	226 694

Продовження:

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 139	4 139
Додатковий капітал	1410	119 396	149 716
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	47 162	17 233
Усього за розділом I	1495	170 697	171 088
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
товари, роботи, послуги	1615	4 366	5 955
розрахунками з бюджетом	1620	11 035	10 809
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	639
розрахунками зі страхування	1625	338	0
розрахунками з оплати праці	1630	2 584	146
за одержаними авансами	1635	4 566	6 122
за розрахунками з учасниками	1640	1 470	19 117
Поточні забезпечення	1660	9 496	11 355
Доходи майбутніх періодів	1665	5 179	2 077
Інші поточні зобов'язання	1690	1 819	25
Усього за розділом III	1695	40 853	55 606

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	492 203	423 953
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	300 024	276 154
Валовий:			
прибуток	2090	192 179	147 799
Інші операційні доходи	2120	2 842	4 382
Адміністративні витрати	2130	71 726	60 412
Витрати на збут	2150	4 713	4 081
Інші операційні витрати	2180	62 468	59 024
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	56 114	28 664
Інші доходи	2240	5 288	32 094
Фінансові витрати	2250	0	29
Інші витрати	2270	4 044	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	57 358	60 729
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-11 320	-10 931
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	46 038	49 798
збиток	2355	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	46 038	49 798

Додаток Г

Контракт франшизи для ТОВ з ПП «Салатейра» (мережа ресторанів здорової їжі) в Чехії

Цей контракт франшизи (далі "Контракт") укладений між ТОВ з ПП «Салатейра» («Франчайзер») і _____ («Франчайзі»), далі разом відомі як «Сторони».

1. Визначення термінів

а) "Франчайзер" означає ТОВ з ПП «Салатейра», що надає франшизу та права на використання бренду, концепції та знань.

б) "Франчайзі" означає _____ (назва компанії франчайзі), що отримує право на використання франшизи Франчайзера.

2. Предмет контракту

а) Франчайзер надає Франчайзі право на використання бренду, концепції та знань, пов'язаних з мережею ресторанів здорової їжі під назвою "Салатейра".

б) Франчайзі приймає на себе зобов'язання дотримуватися стандартів якості, бренду, концепції та правил, встановлених Франчайзером.

в) Франчайзі має право використовувати бренд, знаки та логотипи "Салатейра" тільки в рамках цього Контракту.

3. Термін контракту

а) Контракт набуває чинності з дати підписання і діє протягом _____ років.

б) По закінченні терміну контракту, Сторони можуть укласти нову угоду на продовження франшизи за умовами, що будуть визначені на момент переговорів.

4. Права і обов'язки Франчайзера

а) Франчайзер зобов'язується надати Франчайзі необхідні знання, навички, консультації та підтримку щодо ведення ресторанного бізнесу "Салатейра".

б) Франчайзер зберігає право контролювати дотримання Франчайзі стандартів якості, бренду та концепції, включаючи перевірку діяльності Франчайзі та введення внесків щодо вдосконалення бізнесу.

5. Права і обов'язки Франчайзі

а) Франчайзі зобов'язується дотримуватися стандартів якості, бренду, концепції та правил, встановлених Франчайзером.

б) Франчайзі сплачує Франчайзеру відповідну франчайзову плату, включаючи регулярні внески та комісійні.

в) Франчайзі зобов'язується передавати Франчайзеру звіти, фінансову звітність та іншу інформацію, яка може бути потрібна для контролю діяльності.

6. Фінансові умови

а) Франчайзі сплачує Франчайзеру ініціальный внесок у розмірі _____ (сума) до підписання контракту.

б) Франчайзі сплачує Франчайзеру фіксовану щомісячну франчайзову плату у розмірі _____ (сума), а також комісійні залежно від обсягу продажів.

в) Франчайзі зобов'язується вести облік фінансової діяльності згідно з вимогами Франчайзера та представляти відповідні звіти.

7. Конфіденційність

а) Сторони зобов'язуються зберігати конфіденційну інформацію, отриману від іншої Сторони в рамках цього Контракту, та не розкривати її третім особам.

б) Ця зобов'язання залишається чинним протягом терміну дії контракту та після його закінчення.

8. Розірвання контракту

а) Сторони можуть розірвати цей Контракт за взаємною згодою у письмовій формі.

б) У разі порушення однією зі Сторін умов цього Контракту, інша Сторона має право розірвати контракт після попередження та надання можливості усунути порушення.

9. Юрисдикція та судові спори

а) Цей Контракт підпадає під юрисдикцію та буде тлумачитися згідно з законодавством Чехії.

б) У разі спору між Сторонами, вони зобов'язуються спочатку провести переговори та пошукати мирне врегулювання. У разі неможливості досягнути згоди, спір має бути переданий на розгляд компетентного суду в Чехії.

10. Загальні умови

а) Цей Контракт складений у двох примірниках, по одному для кожної Сторони.

б) Зміни та доповнення до цього Контракту є дійсними лише в письмовій формі та підписуються обома Сторонами.

в) Жодна з Сторін не може передавати свої права та обов'язки згідно з цим Контрактом без попередньої письмової згоди іншої Сторони.

г) Якщо будь-яка з положень цього Контракту визнана недійсною або нездійсненою з будь-якої причини, це не впливає на дійсність та здійсненність інших положень.

Цей Контракт франшизи укладений і підписаний обома Сторонами в письмовій формі, свідчачи про їх згоду з усіма його умовами.

Дата: _____

Франчайзер: _____

Франчайзі: _____