

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ЛІЦЕНЗУВАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

(на матеріалах ТОВ «Спортделюкс»)

Студента 2 курсу, 10м групи,
факультету міжнародної
торгівлі і права
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

підпис
студента

Ковнеристого Іллі
Андрійовича

Науковий керівник:
доктор економічних наук
професор кафедри
світової економіки

підпис
керівника

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Гарант освітньо-професійної
програми:
доктор економічних наук
професор кафедри
світової економіки

підпис

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Київ 2021

Анотація

Ковнеристий І.А «Ліцензування в міжнародному бізнесі» (на матеріалах ТОВ «Спортделюкс», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». Київський національний торговельно-економічний університет, 2021

У роботі визначено сутність та види ліцензування у міжнародному бізнесі. Охарактеризовано основні критерії та фактори, за якими здійснюється міжнародне ліцензування. Визначено переваги, недоліки та проблеми ліцензування як форми міжнародного бізнесу. Визначено основні напрямки удосконалення способів ліцензування при здійсненні міжнародної підприємницької діяльності.

Ключові слова: міжнародне підприємництво, міжнародне ліцензування, франчайзінг, форми міжнародного бізнесу.

SUMMARY

Kovnerystyi I.A. «Licensing in international business» (on the materials of SPORTDELUXE LLC, Kyiv)

Final qualification work for a master's degree in specialty "International Economic Relations", specialization "International Business" Kyiv National University of Trade and Economics, 2021

At the work defines the essence and types of licensing in international business. The main criteria and factors according to which international licensing is carried out are described. The advantages, disadvantages and problems of licensing as a form of international business are identified. The main directions of improving the methods of licensing in the implementation of international business activities are identified.

Key words: international entrepreneurship, international licensing, franchising, forms of international business.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ЛІЦЕНЗУВАННЯ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ НА СВІТОВОМУ РИНКУ.....	6
1.1 Ліцензування як форма ведення міжнародного бізнесу.....	6
1.2 Аналіз ролі Nike в міжнародному ліцензуванні.....	13
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО ЛІЦЕНЗУВАННЯ.....	21
2.1 Оцінка сприятливості умов у міжнародній роздрібній торгівлі для Nike.....	21
2.2 Впровадження та розвиток мережі роздрібної торгівлі Nike на ринку Литви.....	24
Висновки до розділу 2.....	28
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗДІЙСНЕННЯ ЛІЦЕНЗУВАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	31
3.1 Методи розширення збуту товарів ліцензіаром у роздрібній торгівлі.....	31
3.2 Заходи щодо підвищення попиту на Nike в Україні на прикладі компанії ТОВ «Спортделюкс».....	36
Висновки до розділу 3.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ліцензування є одним із найбільш масштабних способів проникнення компаній на зарубіжні ринки, та набуває все більшого поширення як форма міжнародної підприємницької діяльності. За сутністю, ліцензування (від англ. licensing) – це договір на передачу права використання технології, бренду, авторського права, патентів тощо, особою яка володіє ліцензією (ліцензіатом) іншій особі або компанії (ліцензіару), яка в свою чергу буде виплачувати відсоток від доходу заробленого завдяки цього. Ключовими поняттями, на підставі яких формуються відносини у сфері ліцензування, є поняття «власник» та «користувач». Саме на їх основі вибудовуються торговельні стосунки. Міжнародний лізинг може бути ефективним способом придбання активів або збуту товару, адже цей спосіб є менш витратним порівняно з іншими формами проникнення на закордонні ринки, але при цьому який приносить великий дохід як для власника, так і для країни. Привабливість ліцензування як форми міжнародного бізнесу зумовлює доцільність розгляду його сутності, переваг та недоліків.

Рівень дослідженості теми. У економічній літературі проблематику ліцензування в міжнародному бізнесі досліджували такі науковці як М.Портер, Дж. Деніелс, Л. Радеба, С.Е. Півоваров, Л.С. Тарасевич, І.А. Майзель, В.І. Черенков тощо. Пильна увага науковців до цієї форми міжнародного бізнесу пояснюється все більшим поширенням ліцензування як форми проникнення транснаціонального капіталу на закордонні ринки. Попри існування чисельних наукових робіт, в яких розглядається процес ліцензування, подальшого дослідження потребує його специфіка при здійсненні міжнародної підприємницької діяльності.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження ліцензування в міжнародному бізнесі та надання рекомендацій щодо його розвитку на ринках приймаючих країн.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення таких завдань:
визначити сутність, види та ознаки міжнародного ліцензування;

охарактеризувати основні критерії та фактори вибору видів ліцензування в міжнародному бізнесі;

здійснити порівняння ліцензування з іншими поширеними формами міжнародного підприємництва;

визначити переваги та недоліки ліцензування як форми міжнародного бізнесу та охарактеризувати засоби їх усунення;

проаналізувати діяльність ТОВ «Спортделюкс» як дочірньої компанії Nike та надати рекомендації щодо її розвитку.

Об'єктом дослідження є процес використання ліцензування в міжнародній сфері роздрібно́ї торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти ліцензування на підприємстві при здійсненні міжнародної підприємницької діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи міжнародного франчайзінгу;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Спортделюкс» (Nike);
- Оцінити перспективи розвитку міжнародного ліцензування в роздрібній торгівлі;
- Запропонувати напрямки що до покращення ліцензування в роздрібній діяльності.

Інформаційною базою дослідження слугували статті, фактична діяльність ТОВ «Спортделюкс», що являється дочірньою компанією Nike, Inc., закордоні та вітчизняні видання та законодавчі та нормативні акти.

РОЗДІЛ 1. ЛІЦЕНЗУВАННЯ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

1.1 Ліцензування як форма ведення міжнародного бізнесу

У загальному випадку, існує два види лізингу: операційний і фінансовий. Операційний лізинг передбачає здачу в оренду ліцензійного майна для подальшого використання або новою здачею в оренду. Такий спосіб лізингу дуже вигідний для малого бізнесу, тому що є можливість використання суб'єктом з метою експлуатації основних фондів, не витрачаючи власні грошові кошти.

Фінансовий лізинг, в свою чергу – це виплата великої частини або навіть повної вартості амортизації устаткування та прибутків орендодавцю. Коли термін оренди закінчуються, орендар може продовжити контракт оренди або викупити остаточно об'єкт ліцензування за залишковою вартістю [1].

Документальною підставою для укладання лізингових відносин є ліцензійний договір. У ліцензійному договорі прописано основні характеристики угоди, як-то: географічне місце дії договору, його учасники ті мотиви лізингових операцій. У договорі також завжди прописується, обсяг ліцензійних платежів повинен компенсувати ліцензіару витрати на активування ліцензійної угоди, ведення переговорів, а також на сам предмет ліцензування (табл..1.1).

Таблиця 1.1

Характеристики угоди міжнародного ліцензування

Характеристика	Сутність характеристики
Географічне місце розташування орендодавця і орендаря	Визначення учасників міжнародного лізингу, сфери дії угоди, прав, привілеїв і обмежень учасників

Продовження табл. 1.1

Економічні мотиви міжнародного лізингу	Визначення мотиву лізингової операції. Встановлення розмірів, терміну і форми розрахунків
Зміст і форми міжнародного лізингу	Фінансовий і оперативний лізинг
Векторність (спрямованість) бізнесу	Малий, середній, великий бізнес

Джерело: побудовано автором на основі [1, 2].

Мабуть найбільш поширеним способом ліцензування в міжнародному бізнесі є франчайзінг. Під франчайзінгом розуміється форма ліцензування, при якій ліцензіар передає право на використання торгової марки, технологій, бренду або способу введення бізнесу. Таким чином, франчайзер не використовує свій власний капітал для розширення бізнесу, це робить франчайзі. Коли франчайзі укладає угоду щодо входження до франчайзінгової мережі, він сплачує аванс за використання ліцензії, потім вкладає незначну суму в створення бізнесу та управління ним, та виплачує постійний збір роялті. Також, у свою чергу, франчайзі повинен виконувати усі стандарти надання послуг які позначив франчайзер. Така угода є вигідною для обох сторін, тому що для франчайзі це прибуток на основі використання конкурентних переваг та бренду вже відомої компанії, а для франчайзера це привабливий та дуже ефективний спосіб розширення бізнесу за рахунок виходу на ринки нових країн. Особливо це вигідно у міжнародному ліцензуванні, тому що у випадку, коли компанія переходить на міжнародний рівень, дуже важливо володіти актуальною та достовірною інформацією щодо стану та тенденцій розвитку певного національного ринку, а це традиційно є перевагою місцевих операторів.

Франчайзінговий пакет може розглядатися як гарантія успішного ведення бізнесу, тому що франчайзі має можливість скористатися вже розробленими великими компаніями ефективними механізмами ведення бізнесу, що дуже

вигідно як для підприємців-початківців, так й вже більш досвідчених суб'єктів ведення бізнесу. Найбільш розповсюдженими способами надання франшизи є прямий франчайзінг і майстер-франшиза.

Прямий франчайзінг має відчутні переваги як спосіб поширення франшизи, тому що така форма співпраці передбачає прямий контакт між франчайзером та місцевим підприємством, що в свою чергу дозволяє більш детально дослідити місцевий ринок та на основі отриманої інформації забезпечити високу рентабельність діяльності.

За умовами майстер-франшизи франчайзер передає весь комплекс ведення бізнесу місцевому франчайзі, який в свою чергу поширює франшизу з-поміж місцевих підприємців і бере на себе усі ризики функціонування на національному ринку. Фактично, франчайзі стає франчайзером у конкретній приймаючій країні, і отримує роялті з інших суб'єктів-учасників франшизи [1, 2, 3].

За сферами та способами використання виділяють виробничий, збутовий, сервісний та комплексний франчайзінг (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Сфери та способи використання франчайзінгу

Тип франчайзінгу	Спосіб використання	Сфера використання
Виробничий франчайзінг	Надає право франчайзі на виробництво і збут під товарним знаком франчайзера продукції, в якій використовуються технології, матеріали і сировина франчайзера.	Широко розповсюджений в мережі громадського харчування

Продовження табл. 1.2

Тип франчайзінгу	Спосіб використання	Сфера використання
Збутовий (торговий) франчайзінг	Припускає передачу франчайзером виняткового права на реалізацію франчайзі під торговим знаком франчайзера продукції, що випускається ним, на обмежений договором території	Характерний для автомобільних дилерів, власників бензоколонок, продавців косметики і безалкогольних напоїв
Сервісний франчайзінг	Полягає в передачі франчайзером франчайзі комплексної системи послуг під фірмовим знаком (маркою) франчайзера для надання послуг споживачеві	Застосовується при обслуговуванні кредитних карток, інших банківських операцій, а також у сфері автомобільного сервісу
Комплексний франчайзінг	Полягає в повному забезпеченні франчайзером діяльності франчайзі в наданні прав користування товарним знаком, розробленою стратегією і технологією ведення бізнесу, стандартів контролю і якості продукції	Поширений в роздрібній торгівлі, ресторанно-готельному комплексі, обслуговуванні нерухомості і фінансових послуг

Джерело: побудовано автором на основі [1, 3].

Міжнародний лізинг, як пише Міхалкін В.А. у “Організація та форми міжнародного бізнеса”, має дуже впливову закордону мережу.

Багато світових гігантів, таких як “Hilton”, “Yves Rocher”, “McDonald’s”, “Nike” мають свої франчайзі майже у кожному куточку цієї планети. Завдяки франчайзингу ТНК мають змогу збільшувати свій капітал багатократно, завдяки тому що з кожною новою франчайзою до них долучається все більше нових споживачів їх продукції. При цьому вони фактично не долучають для цього багато зусиль та ресурсів, адже вони фактично передають частину своїх технологій та продукцію іншим особам, які вже самі шукають на неї споживачів, дотримуючись політики компанії, що в свою чергу дозволяє компанії зосередитись на більш важливих речах, таких як виробництво та постачання продукції, з урахуванням попиту споживачів усюди. Також це дозволяє зробити компанію більш ефективною, та більш націленою на запити споживачів, тому що франчайзі забезпечуються зворотній зв’язок з споживачами з різних куточків світу, що дозволяє робити продукцію більш ціле направлено, на конкретного споживача, що в свою чергу приводить до більшого попиту на товар.

Контрактне виробництво (contract manufacturing) передбачає залучення як компаніями партнерів з метою зменшення витрат на виробництво та збут. Наприклад, один із найбільших виробників взуття – компанія Nike – уклала договір з рядом компаній Південно-Східної Азії на виробництво їх взуття. Звичайно, існують і ризики такої форми співробітництва, а саме такі рішення можуть зумовити погіршення якості виробництва, адже компанія не може контролювати свого субконтрактера, що призводить до загроз її позитивному іміджу. Крім того у таких партнерів, зазвичай, важки умови праці на їх підприємствах, як і у випадку Nike, на що також звертають увагу конкуренти [1,3]. Для таких міжнародних гігантів як Nike це завжди було великою проблемою. Навіть коли Філ Найт тільки заснував свою компанію, в нього вже тоді були ці проблеми, з заводами у Японії, довелося ретельно відбирати партнерів, заводи, які би мали змогу робити їх взуття, та робити його на такому рівні, щоб це цінувалось у світі. Але, звичайно, не все було добре, навіть ті заводи які здавалися добрими, інколи робили таке взуття, що доводилося відкликати великі партії взуття, розривати контракти з цими заводами, шукати

нових партнерів, що в свою чергу робило дуже великі збитки компанії. Також, за погані умови праці у деяких партнерів, подавалися судові позови, від компаній-конкурентів, що в свою чергу теж вело до колосальних збитків.

Отже, міжнародний стратегічний менеджмент, в понятті Міхалкіна, це постійний комплексний процес управління, мета якого розробити свою стратегію, і щоб ця стратегія, в свою чергу, була конкурентна спроможна на міжнародному ринку. У компанії є три методи, щоб набути конкретних переваг над своїми конкурентами: глобальну ефективність, глобальне навчання, та багатонаціональну гнучкість. Також, зазвичай, вони використовують одну з чотирьох стратегій: стратегію копіювання материнського бізнесу, мультилокальну стратегію, глобальну та транснаціональну стратегію. Якщо стратегія розроблена як треба, то зазвичай вона складається з таких ключових факторів: сфери діяльності компанії, виключної компетенції, ресурсного забезпечення, та синергії.

Також, не можна обійтись без урахування таких трьох моментів: завжди потрібно ураховувати стратегічні цілі компанії, знати її сильні та слабкі сторони, щоб більш ефективно їх використовувати і чітко формулювати цілі компанії. Тому, як ми бачимо, у міжнародному ліцензуванні дуже багато як плюсів так і мінусів, бо з однієї сторони це більш простий спосіб введення бізнесу, тому що ідеї і цілі зазвичай вже придумані за тебе і тобі потрібно лише реалізувати їх, а з іншої сторони, не усі ідеї, наприклад, підходять для конкретної країни, а це вже ризики, якщо не зможеш залучити попит на свій продукт.

Розглянувши основні форми ведення міжнародного бізнесу, визначимо переваги та недоліки міжнародного ліцензування порівняно з іншими форматами міжнародної підприємницької діяльності. По-перше, треба відмітити, що у випадку, якщо ліцензіар добре вивчить можливості та стратегії ведення бізнесу на ринку приймаючої країни, ліцензування зазвичай супроводжується дуже низькими ризиками. По-друге, ліцензування дає можливість отримати більше інформації про стан та тенденції розвитку ринку, не витрачаючи при цьому багато фінансових та управлінських ресурсів. Щодо ліцензіата, то він отримує

велику вигоду в результаті укладання договору ліцензування, оскільки продає товар або послугу, які вже отримали визнання у клієнтів. Ліцензіату лише потрібно йти за вже розробленою стратегією та підлаштовувати її під свій ринок, щоб ще більше збільшувати попит на продукцію. Наприклад, розробники ігор для приставок Nintendo можуть бути відносно впевнені в надійності свого бізнесу, знаючи про те, що у світі існують мільйони ігрових приставок, на яких використовуються їх ігрові картриджі [4]. В той же час, ліцензування має і свої недоліки, які є наслідком обмежень для обох партнерів на ринку. Наприклад, до тих пір, поки діє ліцензійна угода між компаніями PepsiCo і Heineken, PepsiCo не має права самостійного виходу на ринок безалкогольних напоїв в Нідерландах, а Heineken не має права продавати на цьому ринку конкуруючі напої, такі як Coca-Cola [4]. До того ж, ліцензіат та ліцензіар залежать один від одного, оскільки працюють на спільний результат – забезпечення якості продукції чи послуг на ринку приймаючої країни. Від того, наскільки ефективним виявиться їх співробітництво, залежить репутація бренду та перспективи прибуткової діяльності.

Незалежно від ступеня обумовленості всіх умов співробітництва в ліцензійній угоді та налаштованості партнерів на результативну співпрацю, завжди існує ризик виникнення розбіжностей і проблем між ліцензіаром і ліцензіатом. Наприклад, кілька років тому компанія Cassini надала ліцензію Jovan, американському відділенню лондонської компанії Glaxo SmithKline, на продаж косметичних виробів торгової марки Cassini на території США. Після підписання угоди до компанії з аналогічною пропозицією, але на більше за вигідних умов звернулася компанія Diane Von Furstenberg Cosmetics. В результаті компанія Jovan підписала ліцензійний договір з Von Furstenberg про виробництво і продаж продукції цієї компанії замість продукції Cassini. Компанія Cassini залишилася на ринку США без ліцензіата. Ще більше ускладнив ситуацію той факт, що відповідно до одного з пунктів договору між Cassini і Jovan, компанія Cassini не мала права надавати ліцензію на використання свого імені іншим американським фірмам. Компанія Cassini

пред'явила Jovan позов на суму \$789 млн. Урешті-решт цей конфлікт був врегульований без судового розгляду, але продукція Cassini потрапила на ринок Сполучених Штатів тільки через три роки після наміченої дати [4].

Нарешті, ще однією проблемою можуть виявитися довгострокові наслідки ліцензування компанії. Компанії, що виступають у ролі ліцензіарів, традиційно побоюються створення нового конкурента на ринку в результаті надання ліцензіару технології виробництва товару або надання послуг. До того ж, на своєму національному ринку такий конкурент матиме додаткові переваги через обізнаність з умовами його функціонування, за рахунок чого матиме можливість зробити свої товари більш цікавими та доступними для покупця після завершення дії ліцензійної угоди. Звичайно, у ліцензійному договорі можна прописати більшість умов, в тому числі й механізм дії після спливання терміну ліцензії, але певні ризики співробітництва у форматі міжнародного ліцензування все одно виявляться неусувними.

1.3 Аналіз ролі Nike в міжнародному ліцензуванні

Розглянемо ліцензування у роздрібній торгівлі, а сам перед треба зауважити, що ліцензування присутнє майже у всіх сферах діяльності, а у роздрібній торгівлі він майже найбільших, посягає друге місце, після сфери харчування.

Більш детальніше розкрити це питання допоможе нам такий світовий гігант як Nike. Nike- це один з найбільших світових лідерів з виробництва спортивних товарів. Він відомий у всіх країнах світу, там майже усюди його можна знайти. Цей бренд був відомий ще у далекому 1978 році, коли Філ Найт разом з Білом Бауерманом офіційно заснували власну торгову марку, до цього моменту вони вже були відомі в світі завдяки компанії Blue Ribbon Sports, якій Бауерман розробив не одну модель кросівок, які згодом завоювали прихильність в усьому світі. Наразі Nike виготовляє свою продукцію під такими відомими марками як Nike, Air Jordan, Total 90, Nike Golf, Team Starter, Nike Air, Nike LeBron, Space

Hippee, та також володіє такими дочірніми компаніями як Converse та Hurley International [20,21].



Рис.1.1. Сегментація ринку ліцензування в розрізі сегментів поширення

Джерело: складено за даними[13]

Цікавий факт, що колись Converse майже не знищив Nike, коли той намагався вийти на ринок баскетболу, на якій, на той час Converse був лідером. Але, згодом, виявилось що взуття Nike набагато краще, та поки були судові процеси, які зайняли не один рік, Nike зробив таку популярність і такий капітал, що згодом прибрав свого конкурента тим що викупив його[21].

Потім, ще більше популярності Nike приніс приєднання до бренду відомого баскетболісту Майкла Джордана, який згодом випустив свою модель кросівок, Air Jordan 1, яка зробила таку популярність, що по сей день за нею «полюють» у всьому світі, і продаж від цієї моделі складає майже 30% від усіх продажів Nike на цей день.

Хоча виробництво Nike почалося з Японії, на цей день Nike має свої заводи у 12 країнах світу, і нараховує близько 112 фабрик. З цих фабрик близько 49% взуття виготовляється у В'єтнамі, ще 23% у КНР та 21% у Індонезії. І це тільки що стосовно взуття, якщо брати до уваги одяг, то це вже робить 334 фабрики у 36 країнах світу[20].

Оскільки Nike це Американський бренд, то логічно що майже 40% продаж Nike приходить на Американський ринок. У Європі, Африці та Близькому

сході, разом, виходить близько 26%, та у КНР 17%. Усього Nike налічує близько 768 магазинів по всьому світу, з яких 384 знаходяться на території Сполучених Штатів. Та, зазвичай, одну з найбільших частин продаж Nike складає виручка з оптових покупців, які в свою чергу потім продають їх продукцію у інші країни світу.

Звичайно, навіть такому гіганту як Nike, складно контролювати усе самому, на допомогу приходить ліцензування, та поняття франчайзінг. Бо як правило, такі компанії утворюю безліч зав'язків з дрібними компаніями, утворюючи велику мережу. Це вигідно обом сторонам, бо що підприємець заробляє гроші вже на прославленому бренді, що франчайзер має змогу реалізації свого товару, та виходи на ринки інших країн.

Ринок України не став виключенням, у нашій країні Nike представляє ТОВ «Спортделюкс», яка свою чергу теж є світовою компанією, і веде свою діяльність на ринках Білорусії та Казахстану. Ця компанія є представником не тільки Nike, а також таких відомих у всьому світі брендів як Helly Hansen, Speedo, Converse, Karhart та Body Shop, що в свою чергу робить її однією з найбільших компаній в Україні.

Як показує статистика, Nike в останні роки став найбільш популярним взуттям в Україні. Такий попит на продукцію Nike дуже легко пояснити, тому що насамперед Nike дуже популярний серед усіх завдяки своєму дизайну, кожен зможе щось найти для себе, тому що Nike з далеких 1978 року дотримується своїх стандартів і намагається догодити запитам усіх людей, тут є як моделі для тих хто любить більш класику, яка не змінює роками, так і більш сучасні моделі, які і виглядають вже зовсім не як раніше. Але чому ж Nike став таким популярним? Завдяки своїм технологіям. Технології Nike одні з найкращих у світі і жоден інших спортивний бренд не має стільки запатентованих ліцензій на технології як Nike.

В Україні на даний момент близько 70 офіційних магазинів що займаються продажем Nike, з них, близько 30 знаходяться у Києві. Розглянемо основні фінансові показники ТОВ «Спортделюкс» [Додаток Е1].



Рис 1.2. Топ найпопулярніших за кількістю пошукових запитів брендів.

Джерело: складено за даними додатку Б1

Таблиця 1.1

Ключові фінансові показники

Одиниця виміру: тис. УАН без десяткового знака					
ПОКАЗНИК	На 31.12.2016 р.	На 31.12.2017 р.	На 31.12.2018 р.	На 31.12.2019 р.	На 31.12.2020 р.
Виручка	30 000...40 000	50 000...60 000	80 000...90 000	120 000...130 000	180 000...190 000
Розмір активів	10 000...15 000	17 000...20 000	27 000...30 000	44 000...47 000	72 000...75 000
Всього зобов'язань (у тому числі):	100 000...110 000	140 000...150 000	190 000...200 000	220 000...230 000	200 000...210 000
Довгострокові зобов'язання (%)	98.10%	97.96%	97.20%	96.12%	95.74%
Поточні зобов'язання (%)	1.9%	2.04%	2.8%	3.88%	4.26%
Чисті активи	-69 000...-68 000	-75 000...-74 000	-82 000...-82 000	-73 000...-72 000	-70 000...-69 000
Персонал	110	127	189	237	338

Джерело: складено на підставі фінансової звітності підприємства

По динаміці показників бачимо що сфера роздрібної торгівлі в Україні розвивається, відкриваються нові магазини Nike та ТОВ «Спортделюкс» постійно збільшує свій дохід.

Побудуємо таблицю фінансового стану станом на 01 січня 2020 року.

Таблиця 1.2

Фінансовий стан – ТОВ «Спортделюкс»			
Одиниця виміру тис. UAN., без десяткового знаку			
Виручка	Всього активів	Всього зобов'язань	Чисті активи
180000	720000	200000	-70000
↑50%	↑63,64%	↓9,09%	↑4,11%

Джерело: складено на підставі фінансової звітності підприємства

Перейдемо до коефіцієнту швидкої ліквідності, що показує порівнює найбільш короткострокові активи компанії з найбільш короткостроковими зобов'язаннями, щоб оцінити як компанія відреагує на сплати негайних зобов'язань.

Таблиця 1.3

Коефіцієнт швидкої ліквідності
(одиниця виміру тис. UAN., без десяткового знаку)

	2016	2017	2018	2019	2020
Оборотні активи	6000	7000	10000	10000	14000
Запаси	3000	3000	5000	6000	8000
Поточні зобов'язання	2000	1000	3000	8000	13000
Коефіцієнт швидкої ліквідності (у відсотках)	1.5	4.00	1.66	0.5	0.46

Джерело: складено на підставі фінансової звітності підприємства

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

Коефіцієнт кислотного тесту не враховує оборотні активи, які важко швидко ліквідувати, наприклад запаси [18].

Норматив показника не заходиться в межах 0,5-1 і вище. Це указує на те що компанія не вистачає коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Це обумовлено тим що як і більшість компаній вона потерпіла від пандемії, і на разі є не дуже платоспроможною.

Далі ми розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності=грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання.

Таблиця 1.4

Коефіцієнт абсолютної ліквідності
(одиниця виміру тис. UAN., без десяткового знаку)

	2016	2017	2018	2019	2020
Грошові кошти та їх еквіваленти	3000	6000	9000	5000	16000
Поточні зобов'язання	2000	900	4000	8000	13000
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (у відсотках)	1,5	6,66	2,25	0,63	1,23

Джерело: складено на підставі фінансової звітності підприємства

Значення даного показника трохи перевищує норму, тому компанія може вкласти цю різницю у фінансові інвестиції або розширити свою збутову діяльність.

Далі порахуємо поточну ліквідність. Поточна ліквідність=оборотні активи/на поточні зобов'язання.

Таблиця 1.5

Поточна ліквідність
(одиниця виміру тис. UAN., без десяткового знаку)

	2016	2017	2018	2019	2020
Оборотні активи	6000	7000	10000	10000	14000
Поточні зобов'язання	2000	900	4000	8000	13000
Поточна ліквідність (у відсотках)	3	7,77	2,5	1,25	1,07

Джерело: складено на підставі фінансової звітності підприємства

Нормативним є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3. По цьому показнику можна сказати що у підприємства добре побудована структура активів.

Переглянемо також показник фінансової автономії

Таблиця 1.9

Показник фінансової автономії

(одиниця виміру тис. UAN., без десяткового знаку)

	2016	2017	2018	2019	2020
Статусний капітал	10	10	10	10	10
Резервний капітал	10	10	10	10	10
Неоплачений капітал	1000	1000	1000	600	10
Власний капітал	5020	7020	10020	21420	27010
Всього пасиви	15000	20000	30000	47000	75000
Показники фінансової автономії (у відсотках)	0,33	0,35	0,33	0,46	0,36

Джерело: складено на підставі фінансової звітності підприємства

Норма цього показника повинна бути в межах від 0.4 до 0.6, якщо воно нижче то це говорить про високий рівень фінансових ризиків.

Висновки до розділу 1

Зараз на ринку роздрібної торгівлі, якщо ти велика, міжнародна компанія майже неможливо обійтися без ліцензування, тому що попит дуже великий і важко самому контролювати все та виходити на нові ринки. Також це вигідно у двосторонньому порядку, тому що отримавши ліцензію отримуєш одразу і надійного партнера, який вже не перший рік на ринку. Також при ліцензуванні велику роль грає мирове визнання бренду, що одразу дає лояльність клієнтів при виході на нові ринки, що в свою чергу дає більш легкий старт.

Основними недоліками є те що потрібно дотримуватися чітких правил реалізації ліцензійного товару, та суперечливі умови франчайзі, зазвичай, роблять це вигіднішим для власників франчайзі.

Зробивши розрахунки (коефіцієнта термінової ліквідності, коефіцієнта абсолютної ліквідності, коефіцієнта поточної ліквідності, показника фінансової автономії) для ТОВ «Спортделюкс» бачимо, що в умовах пандемії компанія перебуває не в кращому стані. Компанії не вистачає коштів на погашення поточних зобов'язань.

Наразі компанії не є ліквідною та фінансово стабільною, але в неї добре побудований оборот активів, який націлений на довгострокові перспективи компанії.

За 2 роки пандемії компанія все ж таких поліпшує свої показники, але наразі все ще має високий рівень фінансових ризиків.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО ЛІЦЕНЗУВАННЯ

2.1 Оцінка сприятливості умов у міжнародній роздрібній торгівлі для Nike

На цей час розвиток роздрібно́ї торгівлі став невід’ємною частиною буття людей. Важко уяви хоч якийсь місто без магазинів одєжі, взуття, меблів. Все це роздрібна торгівля і вона на разі усюди.

В Україні хоч за роки вже дуже активно набирає обороти роздрібна торгівля, відкриваються багато нових ТРЦ і зараз майже на кожному кутку вони є, та це все ще не рівні інших країн. Наприклад, що стосовно Nike, то поки в нас лише одна їх дочірня компанія, у Сполучених штатах їх 4, і вони займають 40% від усього прибутку Nike, тому завжди є куди рости. На основі цього розглянемо 3 країни як потенційні для вводу в них Nike: Сінгапур, Литва та Італія.

Далі, щоб виявити яка з цих країн має більший економічний потенціал для введення в нього такої роздрібно́ї мережі як Nike, побудуємо таблицю, заповнивши в ній положення що зможуть чітко оцінити кожену із країн.

Таблиця 2.1

Структура агрегованого показника оцінювання бізнес-середовища країн

Складова бізнес-середовища	Індикатор	Сінгапур	Литва	Італія
Макроекономічне середовище	1. макроекономічна стабільність	5,4	5,2	4,9
	2. розмір ринку	5,7	5,4	5,6
	3. монетарна свобода	85,4	80,1	84,2
Ступінь економічного лібералізму	1. доступ до внутрішнього ринку	6,01	5,6	5,52
	2. доступ на зовнішні ринки	3,9	4,7	4,2
	3. ефективність ринку товарів	4,7	4,8	4,9
	4. фіскальна свобода	93,8	73,1	68,1

Продовження табл. 2.1

Інституціональне середовище	1. ефективність урядової політики	4,3	3,0	2,9
	2. етика та корупція	4,9	3,5	4,8
	3. зловживання впливом	5,0	3,1	4,5
	4. приватні інститути	5,4	4,1	5,3
	5. ефективність і прозорість прикордонного управління	5,93	6,21	5,91
	6. право власності	97,5	78,9	75,7
Підприємницьке середовище	1. діловий клімат	4,67	4,8	4,89
	2. конкурентоспроможність	5,5	4,6	5,3
	3. реєстрація підприємства	94,7	81,8	92,4
	4. реєстрація власності	69,3	62,,8	61,9
	5. оподаткування	90,5	84,6	58,1
	6. написання контрактів	59,9	65,5	71,2
Фінансово-інвестиційне середовище	1. розвиненість фінансового ринку	5,6	4,7	4,3
	2. отримання кредитів	80	75	65
	3. захист інвесторів	82	73	70
	4. свобода інвестицій	85	70	84
Інфраструктурне середовище	1. наявність та якість транспортної інфраструктури	4,63	4,02	5,65
	2. наявність та якість транспортного сервісу	4,95	5,31	5,25
	3. наявність та використання ІКТ	5,95	5,31	5,95
	4. інфраструктура електрики та телефонії	6,5	5,9	6,1
	5. рівень технологічного розвитку	6,6	5,3	5,7
	6. Інноваційний потенціал	5,9	4,1	4,8
Ринок праці	1. ефективність ринку праці	5,3	4,9	4,6
	2. вища освіта та профпідготовка	5,9	5,8	5,1
	3. свобода праці	91,5	80,1	84,2

Джерело: складено за даними [16,17,18]

Якщо дивитися на цю таблицю, то можна побачити що найсприятливіші умови для відкриття нового бізнесу є у Сінгапурі, тому що він лідирує по високому показнику монетарної свободи, він в нього 85,4, в той час, коли у Литви та Італії 80,1 та 84,2 відповідно.

Завдяки цьому ми бачимо що навіть з урахуванням того, що у світі вже ринки переповнені, але все же має місце для нових компаній.

Також, ми маємо прослідити за індексом економічної свободи (Index of Economic Freedom 2021) в країнах, та побудувати на основі цього графік, включаючи в нього, для порівняння середнє світове значення.

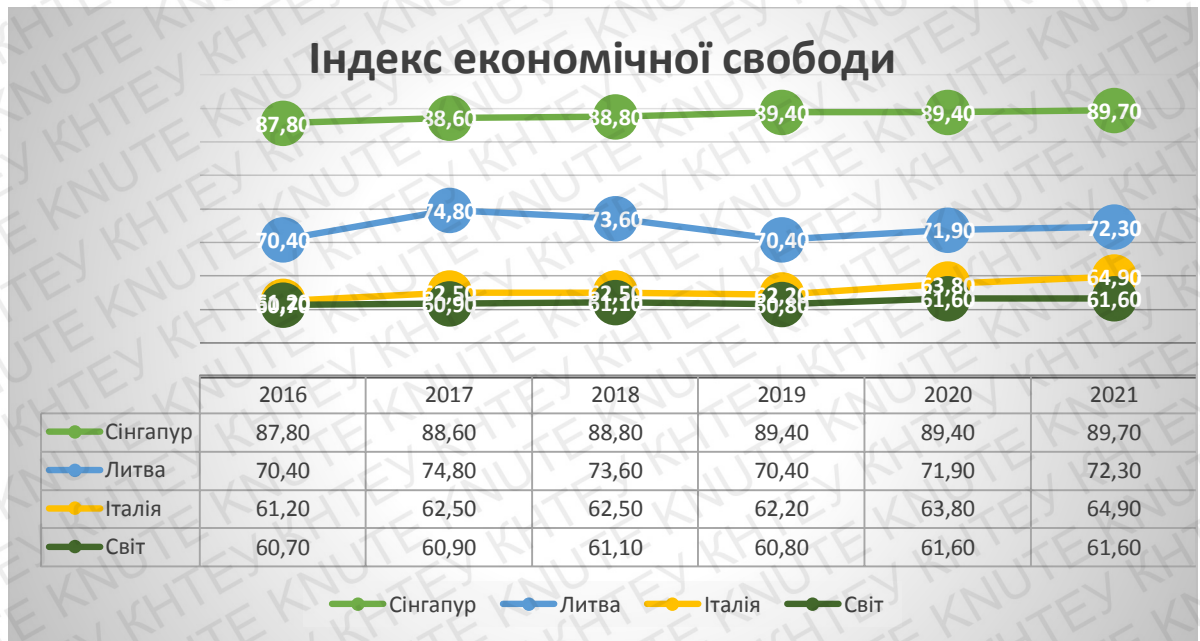


Рис. 2.1 Загальне значення індексу економічної свободи (Сінгапур, Литва, Італія)

Джерело: складено на підставі [17]

По цим двом таблицям можемо зробити висновки, що вигідніше всього розглядати Сінгапур як країну для введення нового бізнесу. Бо вона має найбільш сприятливі умови. Італія в свою чергу має більш середній рівень економічної свободи, тому в неї буде більш важко впроваджувати щось нове. Литва в свою чергу має непогані показники, і вона має гарну свободу торгівлі, але все ж не так добре як в Сінгапура. Але, треба зауважити, що у Сінгапуру, на виняток від Литви, вже є одна дочірня компанія Nike, NIKE GLOBAL TRADING PTE. LTD. і вона зробить велику конкуренцію. Тому ми будемо розглядати Литву як країну на який ринок ми будемо виходити, тому що вона теж має гарні показники та меншу конкуренцію для Nike.

2.2 Впровадження та розвиток мережі роздрібної торгівлі Nike на ринку Литви

Якщо розглядати Литву як країну для ведення бізнесу роздрібної торгівлі, то на перший погляд ми не побачимо нічого дивного. Литва, як одна із пострадянських країн, дуже схожа на нашу, але, це тільки на перший погляд.

Литва насправді дуже сприятлива країна для ведення бізнесу, тому що за останні роки вона дуже сильно розвинулась і наразі стала однією із кращих країн в ЄС для введення бізнесу.

Насамперед, навидь не треба думати, що Nike, окупить себе там, тому що наша країна частково схожа менталітетом на Литву, а в нас досить багато прихильників Nike, а в Литві ця ніша поки що не зайнята.

Хоча задавалось би це дивним, тому що Литва має дуже вигідне стратегічне розташування і має зв'язки з багатьма країнами Європи, має вихід у море, тому в неї добре розвинуті між кордоні відносини з багатьма країнами світу, такими як Китай, США або Росія.

Треба також взяти до уваги, що оцінка економічної свободи Литви, за Індексом 2021 року, наразі становить 76.9, що в свою чергу робить її економіку 15-ю, найвільнішою, у світі. Вона входить в топ 10 (8-е місце) серед 45 країн ЄС та її бал, вищий за середній бал в усьому світі[17].

Щоб досягти таких висот, уряду країни довелося зробити дуже багато реформ ведення бізнесу, майже повністю змінити судову систему. Щоб у фінальному вигляді зробити країну максимально сприятливою для ведення бізнесу.

Але, в Литві, також як і усіх пострадянських країнах існує одна проблема- масова міграція молоді. Недостача робочих місць дає о собі знати, тому це ще одна причина чому Nike добре би зайшов на ринки Литви. В першу чергу, основними клієнтами Nike (десь 60%) є молодь, тому молоді була би більш зацікавленою якщо в країні би розвивалась така компанія як Nike.

Також повертаючись до стратегічного положення, згадуючи що більшість поставок товарів Nike виготовляюся на фабриках середнього сходу, а в Литві є вихід до моря, то це би зробило їй своєчасні та масові постачання нового товару, що наприклад в нашій країні часто буває проблемою. Також, якщо брати до уваги саме ТОВ «Спортделюкс» то ця компанія вже є на ринках Білорусії, яка насамперед має границі з Литвой, що робить новий «коридор» постачання товарів по країнам охопленими цією компанією, і це привило би до більш своєчасного постачання товарів, що в свою чергу призводить до приросту прибутків компанії.

Також, оскільки Литва є членом ЄС, вона має 45 пільгових торгових угод. Торгівельна середньозважена тарифна ставка становить 3%, та діють 639 нетарифних заходів, дозволених ЄС. Надійна нормативна база, дає впевненості і сприяє потоку нових іноземних інвестицій. У фінансовому секторі усі знайдуть щось для себе і усе це підкріплено стабільною банківською системою. Також, знизилася додана вартість заробітної плати на одного працівника, що також приваблює нові компанії[22].

Ще одним показником надійності для введення бізнесу є те, що Литовське законодавство дуже прискіпливо ставиться до права власності, поважає та захищає його. Також, за останні роки підвищився показник захисту інтелектуальної власності. Хоч судова влада як окремий елемент у цій країні, та вона сприятлива до впливу виконавчої влади та бізнес інтересів. Усе намагається звестися до того, щоб судова система була максимально ефективною, некорумпованою, підвищувала свою ефективність та проводила реформи для покращення усього цього. Як доказ цього служить те, що Transparency International внесла Литву на 35 місце з 180 країн у своєму списку Індексі сприйняття корупції за 2019 рік.

Тож, якщо підбити попередні переваги, то Литву можна вважати привабливою країною для введення бізнесу завдяки таким параметрам:

1. Конкурентна система оподаткування
2. Розвинена інфраструктура

3. Низькі експлуатаційні витрати
4. Проживання в Литві та легке отримання громадянства
5. Країна дуже швидко розвивається, та має великий потенціал
6. Вигідне стратегічне розміщення.

Взагалі, Литва це гарна країна не тільки для молодих компаній, а також вона може стати новим дихання для вже розвинених компаній, таких як Nike. Також в Литві гарно те, що сектор середнього і малого бізнесу є дуже динамічним і постійно розширюється, що призводить до постійного економічного зростання і не залежить від числа діяльності великого числа підприємств.

В Литві дуже лояльні умови що до відкриття нового бізнесу, тому що уряд і сам розуміє що це вигідно усім, але щоб захистити себе від фіктивних компаній, існує правило «про трьох литовців», це правило має таку назву, тому що коли підприємець реєструє нову компанію, він має взяти на роботу не менше трьох корінних жителів, або людей що проживають в Литві на постійній основі. Також, купити будь яку компанію в Литві, іноземні інвестори можуть на рівних правах з литовцями, для них не має жодних перешкод.

В Литві, як правило існує декілька основних організаційних форм ведення бізнесу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Організаційні форми ведення бізнесу в Литві

Організаційна форма	Характеристика
Закрите акціонерне товариство з обмеженою відповідальністю	Найрозповсюджений вид діяльності, в ньому приймає участь 1-249 акціонерів. Реєстрація компанії виходить дуже швидко та не потребує великих витрат з капіталу. Щоб відкрити таку компанію, достатньо мати лише одну юридичну або фізичну особу, але не більше 250, та всього 2 500 євро начального капіталу.

Продовження табл. 2.2

Організаційна форма	Характеристика
Відкрите акціонерне товариство	Статутний капітал 4 500, усе базується навколо акцій, і власник несе відповідальність тільки в межах придбаних ним акцій, в свою чергу акції можуть бути виставлені у відкритий продаж. Також у назві компанії обов'язково повинна бути аббревіатура що визначає діяльність компанії.
Мале суспільство	Одна із форм бізнесу, яка набрала свої обороти тільки недавно, в ньому бере участь від 1 до 10 власників. При цьому взагалі не вимагає статутного капіталу, але, засновниками компанії мають право бути лише фізичні особи.
Індивідуальне підприємство	Розповсюджується тільки на малий бізнес, тому що власник не може використовувати найману робочу силу, тільки тих, хто є членами його сім'ї. Недоліки: необлежана відповідальність Плюси: легкий бухгалтерський облік

Джерело: складено за даними [22]

Взагалі, заснувати компанію в Литві, це дуже простий та швидкий процес, якщо ви вже знаєте яку компанію бажаєте заснувати, і навіть зробили усі потрібні ліцензії(якщо потрібно, на деякі види бізнесу), то зареєструвати компанії. Займає усього 3 дні, 15 євро, та трохи вашого часу при написанні письма на електронній пошті, а якщо ви бажаєте зареєструвати компанію як юридичну особу, то в цілому, усе теж саме, але це займає 50 євро, та заздалегідь підготовлені документи на литовській мові, бо іншу вони не приймають.

А тепер перейдемо до самого головного, що зацікавить будь якого підприємця що вирішує де відкривати бізнес. Звичайно це податки. І податки у

Литві найнижчі в ЄС. Наприклад: ПДВ усього 21%, а корпоративний прибуток 5-15%. Також у Литві є ВЕЗ (вільні економічні зони), таких по Литві 7 штук, створивши компанію в такій зоні, вам не доведеться платити податки на нерухомість, дивіденди, та в перші 6 років на прибуток, потім він буде мінімальний, у розмірі 7,5%.

Отже, якщо підсумувати оце все, то можна скласти таблицю з мінімальними витратами на те, щоб відкрити компанію у Литві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Тип податку	Ставка податку
Заробітна плата	Податок на соц. страхування :39.9% Прибутковий податок: 15%
ПДВ	21%
Податок на прибуток	5-15%
Податок на нерухомість	0.3-1%
Мінімальна заробітна плата	380 євро

Джерело: складено за даними [22]

Висновки до розділу 2

Роздрібна торгівля у світі набирає обороти і з кожним роком попит на неї росте, все більше люди відкривають свої бізнеси пов'язаних з чим, продаж-купівля, перепродаж, оптові закупки, все це приносить великій дохід. Як для підприємців, так і для держав.

Оскільки ця сфера швидко розвивається, то вона потребує нових горизонтів, виходи на нові ринки і тд. Для цього, щоб правильно обрати на ринок якої країни треба добре пізнати усі ресурси що з цим пов'язані, а зараз таких достатньо.

По таким простим критеріям, як: індекс економічної свободи, індекс глобальної конкурентоспроможності, рейтинги простоти ведення бізнесу, або всесвітній економічний форум, який націлений на розвиток взаємодій між країнами, можна розрахувати яка країна, у даний момент добре підійде для конкретного бізнесу.

У нашому випадку ми розглядали Литву, тому що її рейтинг економічної свободи наразі складає 76.9, що в свою чергу робить її економіку 15-ю, найвільнішою, у світі. Вона входить в топ 10 (8-е місце) серед 45 країн ЄС та її бал, вищий за середній бал в усьому світі

Розглянувши усі аспекти введення бізнесу в Литві можна підсумувати основні плюси та мінуси.

Плюси:

- Придбання та реєстрація компанії відбувається швидко, та не вимагає значних витрат
- Відкриті кордони для виходу на європейські ринки
- Коефіцієнт конкурентоспроможності р робочої сили
- Надання допомоги бізнесу від держави, та лояльні умови для іноземців
- Технології на державному рівні, майже усе робиться електронно та не потребує багато часу.

Мінуси:

- Невелика кількість, у порівнянні, венчурного капіталу країни
- Бюрократія у деяких галузях

- Правило «про трьох литовців», коли потрібно найняти обов'язково 3 робочих які або корені жителі, або живуть у Литві на постійній основі.

Але, якщо порівняти плюси та мінуси, то плюсів ведення бізнесу у Литві набагато більше, і вони саамі по собі більш значні, то ідея про вихід на ринки Литви виглядає дуже привабливою з економічної точки зору.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗДІЙСНЕННЯ ЛІЦЕНЗУВАННЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

3.1 Методи розширення збуту товарів ліцензіаром у роздрібній торгівлі

Nike - найдорожчий бренд спортивної одежі за версією журналу Forbes, заснований Філом Найтом та Білом Бауерманом у далекому 1964 році. Колись це була компанія, що складалася з двох чоловіків, вигадана лише для того щоб перепродувати зручне японське взуття в Америці, наразі є одним із світових гігантів, на приклад якого хочуть рівнятися усі компанії. Хоча це і Американський бренд, та його продукція виробляється майже усюди, окрім США, переважно у Азії.

Спершу компанія мала назву Blu Ribbon Sports, яке Філ Найс вигадав коли домовлявся з Onitsuka Tiger о замовлені 300 пар кросівок, щоб потім поширювати їх в Америці. На що йому відповіли що для цього у нього має бути компанія, і саме у цю мить, він пригадав о блакитних стрічках зі своїх медалей, та сказав що в нього є компанія, назва якої їде від стрічок, хоча фактично, у той час він обдурих Onitsuka Tiger, що згодом стало проблемою[20].

Наразі, щоб Nike погодився співпрацювати з якоюсь компанією, компанії готови прикласти не мало зусиль щоб отримати від них ліцензую, та потім представляти його у світі. Тому що таке завжди вигідно більш малим компаніям, бо на Nike вже є великий попит у світі, а значить це великі прибутки для не дуже великих компаній.

Отримання ліцензії звучить звичайно гарно, та ми не можемо забувати про встановлення ліцензійних платежів, це є невід'ємна частина ліцензійного угоди. Ні для кого не буде секретом якщо сказати що обидві сторони угоди будуть хотіти винести з неї як у мого більше вигоди для себе. З однієї сторони ліцензіар буду прагнути щоб отримати як у мого більшу винагороду за використання своєї ліцензії, з іншого боку отримувач буде намагатися заплатити за неї як у мого менше, щоб як у мого більше отримати з цього доходу. Однак, кожен з них, все

одно намагається принести прибуток іншій стороні, тому що від цього залежить розвиток обох сторін, тому вони і намагаються виконувати кожен свою частину договору, бо напряду залежать один від другого. Ліцензіар має вирахувати свою рентабельність, він буде намагатися перекрити частину своїх витрат на переговори та частини витрат на об'єкт ліцензування, витрат на оформлення цієї угоди. Також, частково ліцензійний внесок має хоч частково покривати те, в чому ліцензіар можливо програв, якщо би заключив договір з кимось іншим.

Роялті (*royalty*)- це платежі що встановлені за ліцензійним договором. Роялті. Це фактично фіксований відсоток того, що ліцензіар отримую після того як одна одиниця його об'єкту ліцензування продається. Хоч ринок завжди і змінюється, але той відсоток, який отримує ліцензіар за свого об'єкту ліцензування. Зазвичай залишається незмінним, окрім деяких виняткових угод. Зазвичай він становить 3% або 5%, що в свою чергу, прийнято вважати нормальним для цього та обґрунтованою. Як виключення. Інколи використовують мінімальний відсоток роялті, що дає можливість обмежувати своїх конкурентів у змогах заволодіти аналогічною ліцензією.

Звичайно, у ліцензійному договорі, як і у будь-якому іншому, повинні бути прав та обмежування. Бо зазвичай від цього більш за всіх страждає ліцензіар, тому що існує багато способів як він може бути обдуреним. Наприклад, ліцензіат може не розкривати скільки одиниць товару він продав, що в свою чергу зменшує прибуток ліцензіара, або він може використовувати більше дешевий матеріал, що відображається на якості товару і робить, потім, погану репутацію ліцензіару, або взагалі продати ліцензію конкурентам.

Для перешкоджання усього цього і існує ліцензійний договір, у якому чітко прописано які обмеження накладаються на ліцензіата, яких технологій він має дотримуватися, які послуги та як він повинен надавати, яку звітність він має нести по збуту товару. Також. У цьому договорі одразу і вказані моменти вирішення конфліктів, якщо хтось не дотримався договору, та що за це буду.

Ліцензійний договір, як і усі інші, також має свій строк придатності. Ліцензіар може навмисно робити його коротким, тому що це буде його стратегія

виходу на ринок. За рахунок ліцензіата він зможе якісно оцінити попит товару на ринку, її цінність та необхідні об'єми, та якщо ліцензіат буде добре виконувати свою роботу то його товар вже буде користуватися попитом. В свою чергу, це не вигідно для ліцензіата, тому що це великі ризики для нього, бо щоб вийти на новий ринок треба вложити в це багато коштів, побудувати нові об'єми промислових потужностей і все це робиться за кошти ліцензіата. А це в свою чергу дає ризики що після того як закінчиться ліцензійний договір, ліцензіар вирішить що може сам вийти далі на ринок, і ліцензіат залишиться ні з чим. Тому, наприклад, Токійський Діснейленд вимагав контракт з Walt Disney Company на 100 років, щоб не прогоріти на етапі будівництва парку, але, нажаль, не усі дають контракти на 100 років.

Звичайно, розширення теж входить у плани компанії Nike, тому компанія так ретельно і обирає своїх представників у інших країнах. Наприклад в Україні це ТОВ «Спортделюкс», яка намагається відкривати по 3-4 нових магазину за рік. Що звичайно призводить до нових обсягів компанії та збільшення її прибутку. Завдяки новим магазинам вдається охопити ще більшу аудиторію шанувальників цього бренду, продавати ще більший обсяг товарів, що в свою чергу призводить до нових прибутків компанії, а це вже призводить до її розширення.

Результати росту збуту товарів наведено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Збут товару в проміжок з 2016 року по 2020 рік в одиницях товару

Nike	2016	2017	2018	2019	2020
Усього	42855	53606	82742	108516	144688
Взуття	25731	32163	48817	66194	86812
Текстиль	12865	17153	24822	32554	43406
Акcesуари	4289	4290	9103	9768	14470

Джерело: складено на підставі фінансової звітності підприємства

Отже, завдяки цій статистиці можемо побачити що попит на Nike в Україні росте і основним товаром компанії є взуття, якщо представити ці данні у вигляді

діаграми то можна побачити що взуття займає майже 60% від усього виторгу компанії.



Рис. 3.1 Співвідношення товарообороту у роздрібній торгівлі Nike

Джерело: складено за даними підприємства

Але звичайно розширення завдяки відкриттю нових магазинів, це не єдиний метод з яких використовує Nike. Ще з далеких 80х років, Nike велику увагу приділяє тому, щоб як можна більше видатних спортсменів, які показують гарні результати на змаганнях, або встановлюють рекорди, були у логотипах Nike. Тому що у кожного видатного спортсмена є своя група вболівальників. І коли ті бачать що їх улюбленець перемагає у взутті Nike, то це робить попит на Nike і приваблює нових клієнтів. Першою такою зіркою Nike був Стів Префантейн, бігун на дальні дистанції, який показував гарний результати на змаганнях, та згодом загинув у автокатастрофі. Що, доречі, ще більше підняло попит на Nike.

Наразі найвідомішою зіркою Nike є Майкл Джордан, баскетболіст та в нього є своя лінійка одєжі та взуття. Наразі взуття з його логотипом складають 30% від усіх продаж взуття Nike.

Але, якщо не брати до уваги яку рекламу роблять Nike знаменитості, то Nike робить найкращу рекламу собі сам, тим що має безліч запатентованих технологій, таких як: Air, Joyride, EVA та інші. Патенти на використання цих технологій Nike надає тим заводам що виробляють їх взуття, усі інші компанії не

мають прав на використання їх. А завдяки цим технологіям, Nike досягає тих висот які є наразі, тому що конкуренти не здатні змагатися з такою конкуренцією[20].

Дивно те, що найвідоміша технологія балона з повітрям (Nike Air), спочатку мала бути у світового гіганта Adidas, але коли молодий винахідник, Френк Руді, прийшов до них, вони лише посміялися над його виробом. Потім він пішов до Філ Найта, той спочатку теж скептично до цього ставився, але він сам був спортсменом, та любив побігати, і він вирішив випробувати на пробіжці, і виявилось що це була революційна технологія. Яка згодом стала найвідомішою у світі взуття. А Adidas, який на той момент був лідером у цій сфері, наразі намагається наздогнати Nike[21].

Але, що обробити ці ділянки треба по-перше скласти SWOT-аналіз підприємства, щоб наглядно подивитися на сильні та слабкі сторони компанії.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ліцензії від Nike

Сильні сторони (Strength)	Можливості (Opportunities)
-Кращий товар для заняття спортом на ринку -Технології -Піар компанія - Простий та впізнаний «свуш».	- Нові ринки інших країн - Прихильність усіх вікових категорій - Світові тенденції моди.
Слабкі сторони – недоліки (Weaknesses)	Загрози (Threats)
-Цінова політика -Проблеми постачання у деякі країни -Поганий контроль якості на деяких виробництвах.	-Збут не популярних моделей - Дешеві альтернативи серед конкурентів -Проблеми з постачанням із-за пандемії -Фінансові кризи із-за пандемії -Недостача ресурсів виробництва.

Джерело: складено автором

Треба зауважити, що завдяки такій простій таблиці одразу бачимо сильні та слабкі сторони підприємства, тому можна вважати SWOT-аналіз дуже корисним для оцінки та планування процесів на підприємстві.

3.2 Заходи щодо підвищення попиту на Nike в Україні на прикладі компанії ТОВ «Спортделюкс»

Впроваджувати сучасні ідеї по розвитку наразі дуже проблематично, тому що компанія вже не перший рік на ринку, багато стандартів вже перевірені роками, та, це не значить що це неможливо. У компанії на даному етапі ще досить багато пустих ділянок які треба заповнити.

Як і будь яка інша компанія Nike має вже добре спрямовані стратегії розвитку компанії і намагається запровадити їх у світі. Вона намагається розробляти нові моделі та технології щоб охопити як можна більшу аудиторію клієнтів, щоб кожен мав змогу знайти щось для себе. Але, якщо брати це до уваги то треба завжди мати на увазі що зазвичай, найбільшу частину прибутку у всіх компаніях, роблять усього декілька основних товарів. Nike у цьому випадку теж не став виключенням, якщо подивитися статистику по проданих моделях, то можна виділити дві моделі які користуються найбільшим попитом, причому не тільки в нашій країні, ай у всьому світі, це: Nike Jordan 1 та Nike Air Force 1 '07.

Таблиця 3.3

Співвідношення популярності моделей Nike

Взуття	2016	2017	2018	2019	2020
Усього	42885	53606	82742	108516	144688
Nike Jordan 1	2989	3768	16548	21703	28937
Nike Air Force 1 '07	4395	5360	8174	10851	14468

Джерело: складено на основі даних підприємства

Дивлячись на ці показники, ми можемо зробити рисунок на якому буде добре видно процентне співвідношення цих моделей до усіх інших. Оперуючись цими даними можна буде зрозуміти які саме моделі мають попит у людей, що більш зацентувати на них увагу.

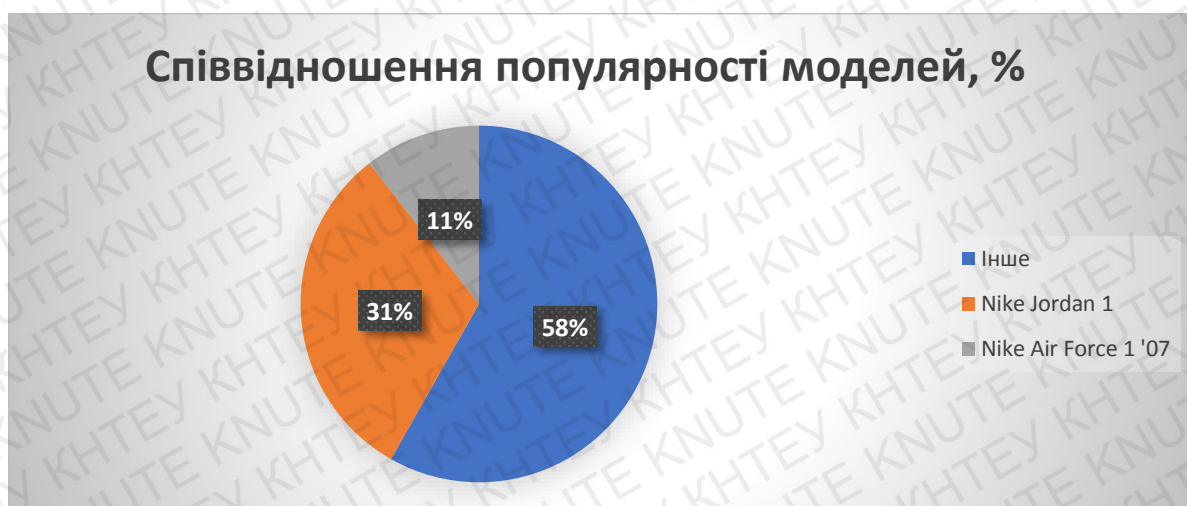


Рис. 3.1 Співвідношення популярності двох обраних моделей до всіх інших

Джерело: складено на основі даних підприємства

За цією статистикою ми бачимо що найбільшим попитом користується модель Nike Jordan 1, і продаж її робить майже 31% від усіх продажів взуття. Ця модель набула своєї популярності завдяки баскетболісту Майклу Джордану, це його іменита та перша модель взуття, та яка набрала найбільшою прихильності серед людей[19].

Якщо подивитися, то в період з 2017 на 2018 рік, у компанії значно виросли витрати, це тому що у цей рік, Nike випустила багато нових кольорів Nike Jordan 1 і компанія «Спортделюкс» зробила значне замовлення на цю модель, після чого зрозуміла що модель користується великим попитом, і почала на постійній основі замовляти ще більше цієї моделі. Але, нажаль, попит на цю модель настільки великий, що компанія не може задовольнити усіх клієнтів, бо цю модель дуже швидко розкуплять, а із-за пандемії, дуже постраждали виробництва і наразі прогнозується дефіцит взуття у світі. Але, на що треба звернути увагу, що у 2017 році компанія прийняла вірне рішення щодо збільшення об'ємів замовлень моделі Nike Jordan 1, що призвело до значного прибутку, але, якщо відслідкувати тенденції та попит на ринку, то можна зрозуміти що об'єми треба збільшувати ще в декілька раз, бо у людей є попит, але, із-за пандемії, постачання приходять не за своїм графіком, та не у тих кількостях, яких хотілося би.

Значну роль грає піар компанія. Компанія ТОВ «Спортделюкс» приділяє їй значну роль, вона постійно домовляється про піар з відомими блогерами, ведуть акаунт в Instagram, що призводить до більшого охоплення клієнтів. Але, як можна покращити цей момент, наприклад, зазвичай що до блогерів, це спортивні блогери, можна також залучити кібер-спортсменів, тому що кібер-спорт наразі набуває оборотів, і от наприклад, у листопаді цього місяця наша кібер-спортивна Navi команда отримали перше місце на світовому чемпіонаті. І було би гарним піар ходом якщо на церемонію нагородження вони вийшли у взуття Nike. Треба робити як можна більший оховат аудиторії у різних сферах діяльності, бо наразі у Nike є багато товарів для повсякденної діяльності.

Компанія ТОВ «Спортделюкс» у торгівлі, як і більшість сучасних компаній, активно користується продажами через інтернет ресурси, і це звичайно добре, але, у цих ресурсах є великий недолік, вони використовують інформацію про наявність товару лише з магазинів, при цьому не охоплюючи навіть деякі з них. При цьому, на тих деяких є багато акційного товару який би швидко продавався, так як, більш просто знайти покупця на останні розміри через інтернет ресурс по всій Україні чим чекати його у точці роздрібної торгівлі. І через це, багато товару потім просто їдуть на склади, та займають там місце, при цьому, вони падають у ціні, але ніхто з цим нічого не робить і компанія губить на цьому багато грошей. Моя пропозиція по вирішенню цієї проблеми у тому, що на тих складах, можна найняти одного- два працівника, та підключити базу даних цих складів до інтернет ресурсу, і розвантажувати таким способом склади. Якщо це зроби, то по-перши компанія отримає дохід з тих ресурсів що просто лежать на складах, та при цьому звільнить склади, що дасть змогу у майбутньому збільшити поставки потрібного товару, тих самих Nike Jordan 1, що зробить компанію більш клієнт орієнтованою.

Отже як зазначалося вище, модель Air Force 1 має великий попит, так само як і Jordan 1 та Converse класичні, що це значить на практиці. Зробимо таблицю згідно опитування одного з магазинів на потребу клієнтів.

Таблиця 3.4

	Фактична наявність одиниць товару у магазині	Кількість запитів покупців у тиждень
Air Force 1	14	12
Jordan 1	12	15
Converse	9	19

Джерело: складено за даними підприємства

Це ми вибрали найпопулярніші моделі товару, з чого бачимо, що майже ні де компанія не може задовольнити запит покупців. Це пов'язано з тим, що коли замовляється товар, в першу чергу дивляться на свою суб'єктивну точку зору, а не на те що потрібно покупцю і фактично виходить так, що у магазинах товару багато, але те що потрібно покупцю продається майже у продовж тижня, а інколи і швидше.

Як з поліпшити ситуацію з цим? Треба мати зворотній в'язок зі своїми клієнтами. Зробити це не дуже важко, тому що компанія «Спортделюкс» має гарну програму лояльності для своїх клієнтів, що також приваблює ще більше попиту у людей. Ця програма полягає у тому, що коли людина купує товар, вона може отримати карту лояльності. Карта є накопичувальною, та в неї добра програма по стимулювання людей до покупок, тому що спершу вона буде накопичувати 5% від вартості чеку, після того як клієнт скупиться на 10 000 грн., вона почне накопичувати 10% і коли на 15 000, то 15%. Це дуже приваблює людей, тому що вони мають змогу зберегти частину своїх коштів, та потім використати їх у наступній покупці. Якщо врахувати те що продукція Nike і так добре продається, то коли на неї можна зробити скидку, вона продається ще ліпше. Та ще, на день народження тобі приходить 500 грн. бонусів, які теж спонукають людей на купівлю продукції. Це дуже добра система, але, не бездоганна, на мою думку вона використана лише на 40-50%, тому що в неї дуже великий та невикористаний потенціал. Наприклад, коли людина заповнює анкету, вона зазначає свій телефон, електронну адресу та місто де проживає, як

це можна використати, СМС розсилка, так, у ТОВ «Спортделюкс» вона існує, але вона дуже мало ефективна на даний момент, тому що її використовують тільки на деяких незначних святах, по типу Halloween, 8 березня, то що. У ці моменти вона показує себе з ліпшої сторони, тому що коли її використовують продажі у всіх магазинах зростають на 15-20%. Отже, потрібно використовувати її на максимум, не тільки на невеликих святах, а майже усюди як стає нагода, щоб як тільки є акційні пропозиції, покупці одразу про це знали, це значно би підвищило прибуток компанії. Також, оскільки усі ці картки прив'язанні до окремих регіонів України, то можна робити навіть виключну розсилку, якщо акція іде у якомусь одному регіоні.

Як вже зазначалося, у анкеті також треба заповнювати електронну адресу, і це теж як один із способів як можна інформувати людей об акціях, бо на цей час, електронну адресу не використовують взагалі ні де. І тепер, повертаючись до того, що можна було би наперед виявити потребу покупців і що замовляти із за кордону, якраз через електронну адресу. Якщо б компанія використовувала її, та робила опитування, вона змогла би більш точно виявити потребу покупців, які моделі треба замовляти. Більш того, завдяки цьому можна було би приблизно розрахувати яку кількість, у якому співвідношенні, які розміри у яких кількостях. Також, завдяки цьому компанія може відстежувати якість обслуговування у своїх магазинах, з'ясувати що подобається людям, а що ні, але, на даний момент це ніяк не використовується. І компанія втрачає значну кількість прибутку, який в неї міг би бути. Коли компанія приймає до уваги попит своїх клієнтів, зазвичай це дуже підвищує її прибуток.

На основі цього саме час зробити АВС-аналіз. Завдяки нього визначимо який товар має найбільшу прибутковість, а який найменше, і завдяки цьому будемо знати що більш вигідно замовляти більше, а на який товар потрібно робити частіше акційні пропозиції.

Таблиця 3.5 покаже нам де який товар, де А-найпопулярніші моделі, а С-ті що беруть найменше.

Таблиця 3.5

Метод ABC-аналізу по моделях Nike

№	Модель	% суми від продажу	Група
1	Air Jordan 1	28.9%	A
2	Air Force 1 07	11.24%	A
3	Air max 90	4.96%	B
4	Air max 95	4.12%	B
5	Air max 720	3.86%	B
6	Pegasus 37	2.32%	C
7	Vapormax EVO	1.64%	C

Джерело: складено на основі даних підприємства

ABC-аналіз, метод який дозволяє визначити пріоритетні позиції товарів для фірми. Тепер ми знаємо якими моделями переважно торгують магазини.

Також, погано розвинений момент, як ексклюзивний товар. Nike, як один із світових лідерів, дуже часто робить коллаборації з іншими брендами, але до України, зазвичай таке приїжджає дуже рідко. Хоча, якщо подивитися статистику, це потрібно робити частіше, хоча б раз у сезон, одну коллаборацію. У 2021 році це була коллаборація з мультиком Spase Jam, що в свою чергу привило до росту продажів на 10-12% (в залежності від магазину). Але у 2021 році, це була майже єдина велика коллаборація, хоча вона продалася впродовж 3х місяців, що в свою чергу свідчить о добром попиті на це. Отже, на мою думку, привозити ексклюзивні коллаборації потрібно частіше, бо як показує статистика на них є попит, хоча би раз у квартал.

Оскільки «Спортделюкс» користується ліцензією то вона повністю контролюється Nike. Має «грати» по її правилах та в усьому бути залежною від неї, підтримувати її напрямки розвитку, стандарти, та рухатися у тому ж напрямку що і дочірня компанія. Але, за це, ліцензіар надає технології, товар, стандарти та своє ім'я. У випадку з Nike ім'я важить дуже багато. «Спортделюкс»

постійно висилає фото звіти с відкриття нових магазинів у головний офіс Nike, таким чином вони контролюють діяльність компанії. З свого боку вони надали компанії свої стандарти дизайну та маркетингу, поділилися системою обслуговування клієнтів Air max, яка успішно використовується на практиці. До чого це все, існують як плюси так і мінуси для обох сторін. І треба підсумувати їх у вигляді табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Переваги та недоліки для двох сторін ліцензіата та ліцензіара

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

Продовження табл. 3.6

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

Джерело: розроблено автором

Отже, за допомогою інформації з підприємства можна побачити як і чим краще торгує компанія, і потім акцентувати на цьому увагу. Наприклад, за допомогою простих статистик ми виявили що основними продуктом компанії Nike є взуття, далі ми змогли підрахувати найпопулярніші моделі Nike Jordan 1 та Nike Air Force 1 '07. Ці обидві моделі у сумі складають майже 32% від усіх виторгів по взуттю, з чого ми робимо висновки, що саме на цих моделях треба зробити основний акцент, замовляти їх більше, щоб ще більше задовольняти попит людей, бо на разі іде серйозна нестача товару на ринку.

Висновки до розділу 3

За допомогою інформації з підприємства можна побачити як і чим краще торгує компанія, і потім акцентувати на цьому увагу. Наприклад, за допомогою простих статистик ми виявили що основними продуктом компанії Nike є взуття, далі ми змогли підрахувати найпопулярніші моделі Nike Jordan 1 та Nike Air Force 1 '07. Ці обидві моделі у сумі складають майже 32% від усіх виторгів по взуттю, з чого ми робимо висновки, що саме на цих моделях треба зробити

основний акцент, замовляти їх більше, щоб ще більше задовольняти попит людей, бо на разі іде серйозна нестача товару на ринку.

Завдяки SWOT-аналіз ми визначили сильні та слабкі сторони підприємства і розуміємо на чому треба зробити акценти і що може в майбутньому стати загрозою.

Зробивши аналіз маркетингу ми виявили що треба зробити більше охоплення аудиторії, шляхом щоб заключати контракти не тільки зі спортивними блогерами, бо у Nike багато товарів для усіх сфер життя які охоплюють ще більшу аудиторію клієнтів.

Також проаналізувавши інтернет ресурси та залишки по складах підприємства, винайшли змогу як підвищити товарообіг підприємства та зробити його більш цілеспрямованим на запит клієнтів, що в свою чергу приведе до збільшення капіталу підприємства та його розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ліцензування є одним із найбільш масштабних способів проникнення компаній на зарубіжні ринки, та набуває все більшого поширення як форма міжнародної підприємницької діяльності.

Мабуть найбільш поширеним способом ліцензування в міжнародному бізнесі є франчайзінг. Під франчайзінгом розуміється форма ліцензування, при якій ліцензіар передає право на використання торгової марки, технологій, бренду або способу введення бізнесу. Таким чином, франчайзер не використовує свій власний капітал для розширення бізнесу, це робить франчайзі.

Оцінити це все ми змогли завдяки компанії «Спортделюкс» (Nike).

Роздрібна торгівля у світі набирає обороти і з кожним роком попит на неї росте, все більше люди відкривають свої бізнеси пов'язаних з чим, продаж-купівля, перепродаж, оптові закупки, все це приносить великий дохід. Як для підприємців, так і для держав. По таким простим критеріям, як: індекс економічної свободи, індекс глобальної конкурентоспроможності, рейтинги простоти ведення бізнесу, або всесвітній економічний форум, який націлений на розвиток взаємодій між країнами, можна розрахувати яка країна, у даний момент добре підійде для конкретного бізнесу. У нашому випадку ми розглядали Литву, тому що її рейтинг економічної свободи наразі складає 76.9, що в свою чергу робить її економіку 15-ю, найвільнішою, у світі. Вона входить в топ 10 (8-е місце) серед 45 країн ЄС та її бал, вищий за середній бал в усьому світі. Але, якщо порівняти плюси та мінуси, то плюсів ведення бізнесу у Литві набагато більше, і вони саамі по собі більш значні, то ідея про вихід на ринки Литви виглядає дуже привабливою з економічної точки зору.

Завдяки SWOT-аналіз ми визначили сильні та слабкі сторони підприємства і розуміємо на чому треба зробити акценти і що може в майбутньому стати загрозою.

За допомогою інформації з підприємства можна побачити як і чим краще торгує компанія, і потім акцентувати на цьому увагу. Зробивши аналіз

маркетингу ми виявили що треба зробити більше охоплення аудиторії, шляхом щоб заключати контракти не тільки зі спортивними блогерами, бо у Nike багато товарів для усіх сфер життя які охоплюють ще більшу аудиторію клієнтів.

Також проаналізувавши інтернет ресурси та залишки по складах підприємства, винайшли змогу як підвищити товарообіг підприємства та зробити його більш цілеспрямованим на запит клієнтів, що в свою чергу приведе до збільшення капіталу підприємства та його розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародне ліцензування/ [Електронний ресурс] – Режим доступу:https://studref.com/436525/ekonomika/mezhdunarodnoe_litsenzirovanie.
2. Франчайзінг/[Електронний ресурс] – Режим доступу:http://eos.ibi.spb.ru/umk/10_11/5/5_R1_T6.html#3.
3. Мміжнародний франчайзінг/ [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://www.iccwbo.ru/blog/2016/mezhdunarodnyy-franchayzing/>.
4. Переваги та недоліки міжнародного ліцензування/ [Електронний ресурс] – Режим доступу:https://finances.social/biznes_760_762/mejdunarodnoe-litsenzirovanie-46033.html.
5. Дениэлс Дж. Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. - 6-е изд. - М., 1994.
6. С. Э. Пивоварів. Міжнародний менеджмент: підручник для внз / С. Э. Пивоварів, Л. С. Тарасевич, А. И. Майзель [та ін.] - 3-е видавництво - Спб.: "Пітер", 2005.
7. Зовнішня торгівля: проблеми і перспективи / За ред. проф. О. А. Кириченка. - Х., 1997.
8. Устинов И. Н. Мировая торговля: Статистическо-аналитический справочник. - М., 2000.
9. Стровский Л. Е., Казанцев С. К., Паршина Е. А. и др. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: Учеб. для вузов / Под ред. проф. Л. Е. Стровского. - 2-е изд., перераб. и доп. - М., 1999.
10. Внешнеторговые операции / Сост.: И. С. Гринько. - Сумы, 1994.
11. М. Портер Міжнародна конкуренція. - М.: Міжнародні відносини, 1993.
12. Савельев С. В. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб.: Пер. з рос. - К., 1995.

13. Дослідження ринку франчайзингових послуг України 2020 рік/ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-franchajzingovyh-uslug-v-ukraine-2020-god>
14. Что такое система франчайзинга и зачем она нужна? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://glamur.co.il/franshiza_v_izraile/
15. Что такое система франчайзинга и зачем она нужна? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://glamur.co.il/franshiza_v_izraile/
16. Индекс легкости ведения бизнеса (Doing Business) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/Rankings>
17. Индекс залучення країн світу до міжнародної торгівлі (Enabling Trade Index) [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GETR_2016_report.pdf
18. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття) / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya>
19. Біографія Майкла Джордана [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B6%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%B0%D0%BD,%D0%9C%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%BB>
20. Історія компанії Nike [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Nike>
21. Найт Ф. Продавець взуття, 2016 р.
22. Як відкрити бізнес в Литві [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://news.eurabota.ua/uk/lithuania/biznes/kak-otkryt-biznes-v-litve/>
23. Пешко А.В. Транснаціональні компанії та їх роль у міжнародній інвестиційній діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/20007-2/doc/5/01>
24. Суховатий О. В. Особливості реалізації франчайзингу в Україні / Суховатий О. В. – К.: Проблеми науки. – 2011. – № 2. – 339 с

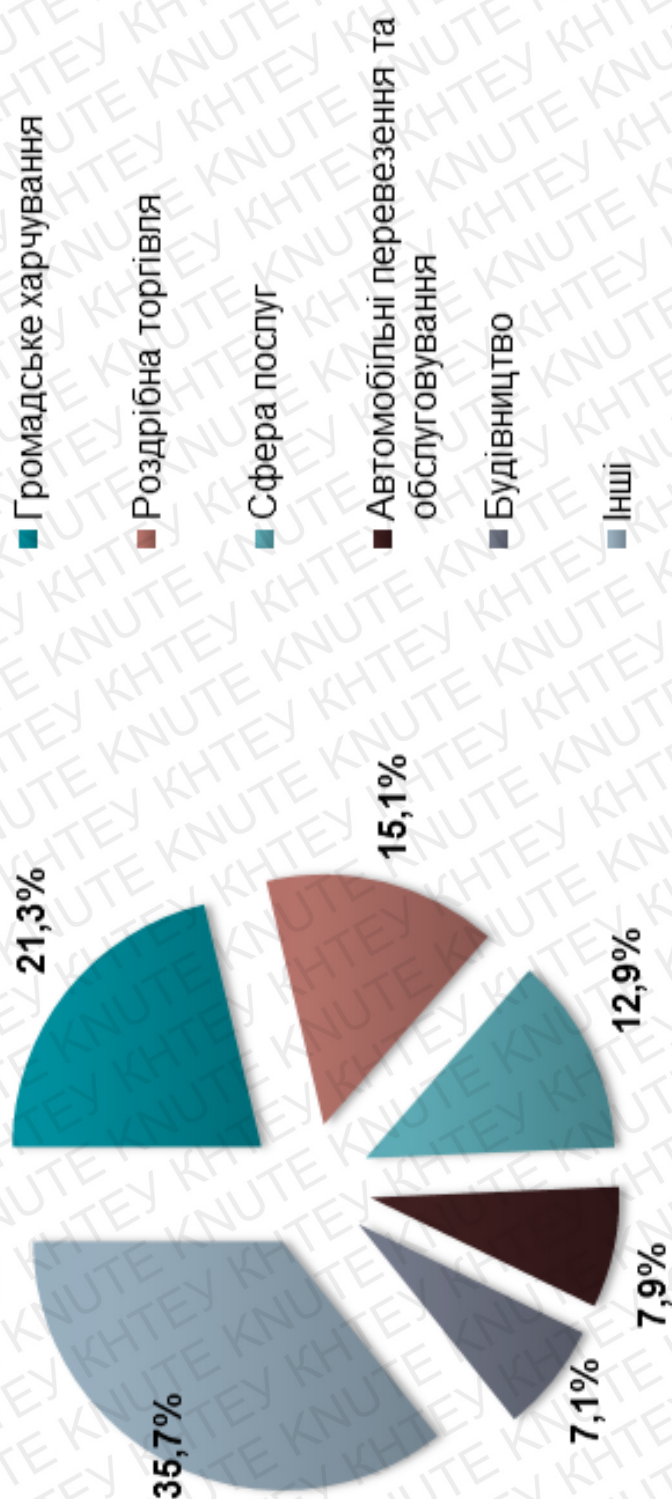
25. ЦИВІЛЬНИЙ ТА ГОСПОДАРСЬКИЙ КОДЕКСИ УКРАЇНИ

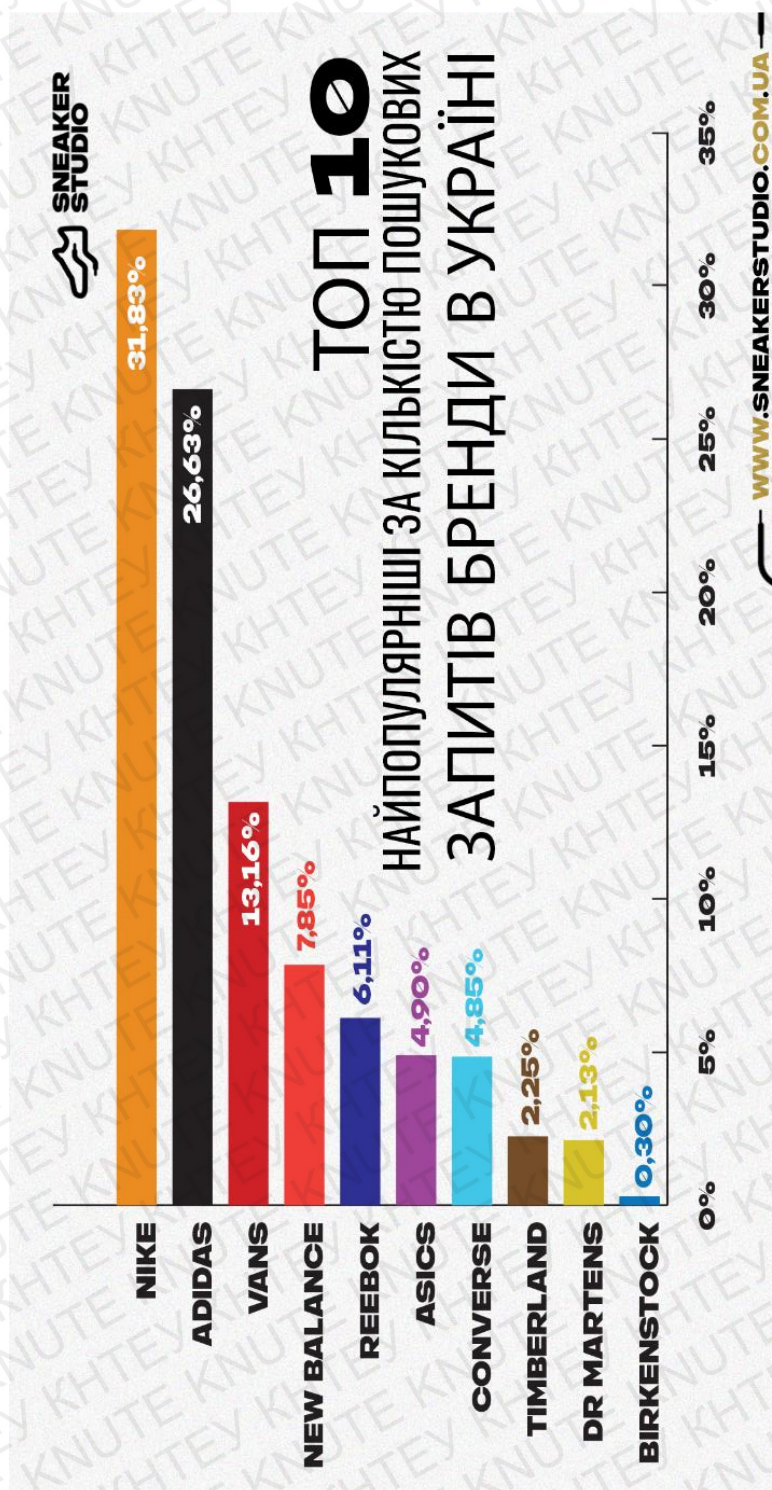
[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://minjust.gov.ua/c>

26. Что такое система франчайзинга и зачем она нужна? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://glamur.co.il/franshiza_v_izraile/

ДОДАТКИ

**Сегментація ринку франчайзингу в розрізі
сегментів поширення, %**





Nike	2016	2017	2018	2019	2020
Всего	42885	53606	82742	108516	144688
Обувь	25731	32163	48817	66194	86812
Текстиль	12865	17153	24822	32554	43406
Аксессуары	4289	4290	9103	9768	14470
Обувь	2016	2017	2018	2019	2020
Всего	42885	53606	82742	108516	144688
Nike jordan 1	2989	3768	16548	21703	28937
Nike air force 1	4395	5360	8174	10851	14468

Додаток Г.2

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку в державному секторі
101 «Подання фінансової звітності»

Дата (рік, місяць, число)
Установа/бюджет 39159184 за ЄДРПОУ
Територія
Організаційно-правова 8000000000 за КОАТУУ
Форма господарювання 240 за КОПФГ
Вид економічної діяльності 47.7 за КВЕД
Одиниця виміру: грн
Періодичність: квартальна. Річна

КОДИ		
2021	06	01
39159184		
8000000000		
240		
47.7		

БАЛАНС

На 2016-2020 роки

Одиниця виміру: тис. УАН. Без десяткового знака

АКТИВ	На 31.12.2016 р.	На 31.12.2017 р.	На 31.12.2018 р.	На 31.12.2019 р.	На 31.12.2020 р.
Всього активів	10 000...15 000	17 000...20 000	27 000...30 000	44 000...47 000	72 000...75 000
Всього необоротні активи:	5 000...6 000	11 000...12 000	18 000...19 000	35 000...36 000	59 000...60 000
Нематеріальні активи:	800...900	900...1 000	900...1 000	3 000...4 000	6 000...7 000
<i>Первісна вартість</i>	1 600...1 800	1 800...2 000	1 800...2 000	5 000...6 000	8 000...9 000
<i>Амортизація(%)</i>	25.04%	41.11%	38.69%	23.87%	28.64%
Незавершені капітальні інвестиції	400...500	60...70	14 000...15 000	8 000...9 000	4 000...5 000
Основні засоби:	5 000...6 000	11 000...12 000	14 000...15 000	18 000...19 000	29 000...30 000

Продовження додатку Г.2

Первісна вартість	7 000...8 000	13 000...14 000	18 000...19 000	22 000... 23 000	29 000...30 000
Знос(%)	22.77%	32.02%	33.45%	28.51%	33.94%
Інвестиційна нерухомість:	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Первісна вартість	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Знос(%)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Довгострокові біологічні активи:	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Первісна вартість	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Амортизація(%)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Довгострокові фінансові інвестиції	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Довгострокова дебіторська заборгованість	90...100	90...100	100...200	0...10	0...10
Інші необоротні активи	0...10	100...200	0...10	35 000...40 000	0...10
Всього оборотні активи	5 000...6 000	6 000...7 000	9 000...10 000	9 000...10 000	13 000...14 000
Запаси(у тому числі):	2 000...3 000	2 000...3 000	4 000...5 000	5 000...6 000	7 000...8 000
Виробничі запаси (%)	100%	100%	100%	100%	100%
Незавершене виробництво (%)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Готова продукція (%)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Продовження додатку Г.2

Товари (%)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Поточні біологічні активи	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Дебіторська торгова заборгованість	500...600	200...300	90...100	900...1000	1100...1200
Дебіторська заборгованість перед бюджетом	1 500...1 600	1 000... 1 100	3 000...4 000	0...10	30...40
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 000... 2 000	1 000... 2 000	7 000...8 000	8 000... 9 000	10 000... 13 000
Поточні фінансові інвестиції	0...10	0...10	90...100	0...10	0...10
Гроші та їх еквіваленти	2 500...3 000	5 000...6 000	8 000...9 000	4 000...5 000	15 000...16 000
Витрати майбутніх періодів	50...100	50...100	50...100	100...200	400...500
Інші оборотні активи	500...600	300...400	100...200	1 000...2 000	1 000...2 000
ПАСИВ	На 31.12.2016 р.	На 31.12.2017 р.	На 31.12.2018 р.	На 31.12.2019 р.	На 31.12.2020 р.
Всього пасиви	10 000...15 000	17 000...20 000	27 000...30 000	44 000...47 000	72 000...75 000
Зареєстрований (пайовий) капітал	5 000... 6 000	7 000... 8 000	10 000... 11 000	21 000...22 000	26 000...27 000
Резервний капітал	0...10	0...10	0...10	0...10	1 000...2 000
Інший капітал (резерви)	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Неоплачений капітал	(500...1 000)	(500...1 000)	(500...1 000)	(300...600)	(0...10)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(-45 000...-44 000)	(-55 000...-45 000)	(-62 000...-61 000)	(-56 000...-55 000)	(-60 000...-59 000)
Всього довгострокові зобов'язання	12 000...13 000	20 000...21 000	32 000...33 000	53 000...54 000	50 000...51 000

Продовження додатку Г.2

Довгострокові кредити банків	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Інші довгострокові зобов'язання	12 000...13 000	20 000...21 000	32 000...33 000	53 000...54 000	51 000...52 000
Всього поточні зобов'язання:	1 000...2 000	800...900	3 000... 4 000	7 000... 8 000	12 000...13 000
Короткострокові кредити банків	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Дохід майбутніх періодів	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Інші поточні зобов'язання	200...300	200...300	500...600	400...500	500...600
Торгова та інша кредиторська заборгованість (у тому числі):	1 000... 2 000	900...1 000	2 000...3 000	7 000...8 000	12 000...13 000
За товари, роботи, послуги (%)	85,66%	85,90%	87,87%	84,80%	82,56%
За держаними авансами (%)	n/a	n/a	n/a	n/a	0,53%
За розрахунками з бюджетом та страхування (%)	0,34%	7,47%	5,68%	10,95%	12,66%
За розрахунками з оплати праці (%)	1,26%	6,63%	3,68%	4,25%	4,25%
За іншими розрахунками (%)	12,74%	n/a	2,78%	n/a	n/a

Керівник



Шустова А.

Додаток Д.2

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

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Код
2021 06 01
39159184

Підприємство ТОВ «СПОРТДЕЛЮКС»
(найменування)

Звіт про фінансові результати

за 2016-2020 р.

Форма №2

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Одиниця виміру: тис. UAH, без десяткового знака

	На 31.12.2016 р.	На 31.12.2017 р.	На 31.12.2018 р.	На 31.12.2019 р.	На 31.12.2020 р.
Виручка (товари, роботи, послуги)	30 000...40 000	50 000...60 000	80 000...90 000	120 000...130 000	180 000...190 000
Собівартість реалізованої продукції	9 000...10 000	15 000...16 000	24 000...25 000	36 000...37 000	54 000... 55 000
Прибуток від страхових внесків	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Збитки за страховими виплатами	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Валовий прибуток	15 000...16 000	26 000...27 000	45 000...46 000	61 000...62 000	82 000... 83 000
Валовий збиток	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Інші операційні доходи	900...1 000	1 500...2 000	5 000...6 000	7 000...8 000	10 000... 11 000
Адміністративні витрати	(5 000...6 000)	(5 000...6 000)	(6 000...7 000)	(8 000...9 000)	(10 000... 11 000)
Витрати на збут	(20 000...21 000)	(20 000...21 000)	(36 000...42 000)	(38 000...39 000)	(50 000... 51 000)
Інші операційні витрати	(900...1 000)	(1 500...2 000)	(5 000...6 000)	(4 000...5 000)	(5 000... 6 000)
Операційний прибуток	0	1 000...2 000	1 000...2 000	0	4 000...5 000
Операційний збиток	(1 000...2 000)	(0)	(0)	1 000...2 000)	(0)
Дохід від участі в капіталі	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10

Продовження додатку Д.2

Збиток від участі в капіталі	0...10	0...10	0...10	0...10	0...10
Інші фінансові доходи	100...200	100...200	100...200	100...200	500...600
Інші фінансові витрати	(10 000...15 000)	(10 000...15 000)	(10 000...15 000)	(10 000...15 000)	(10 000...15 000)
Інші доходи	15 000...20 000	15 000...20 000	25 000...30 000	40 000...45 000	55 000...60 000
Інші витрати	(25 000...30 000)	(25 000...30 000)	(25 000...30 000)	(40 000...45 000)	(35 000...40 000)
Прибуток до оподаткування	0	0	0	0	30 000...35 000
Збиток до оподаткування	(30 000...40 000)	(25 000...30 000)	(20 000...25 000)	(10 000...15 000)	0
Податок на прибуток	(0...10)	(0...10)	(0...10)	(1 000...2 000)	(0...10)
Прибуток після оподаткування	0...10	0...10	0...10	0...10	30 000...35 000
Збиток після оподаткування	(30 000...40 000)	(25 000...30 000)	(20 000...25 000)	(10 000...15 000)	(0...10)
Сукупний дохід	-40 000...-30 000	-30 000...-25 000	-25 000...-20 000	-15 000...-10 000	30 000...35 000
EBIT	-36 000...-35 000	-25 000...-20 000	-15 000...-10 000	5 000...6 000	50 000...55 000
EBITDA	-30 000...-25 000	-15 000...-10 000	6 000...8 000	25 000...30 000	90 000...95 000

Керівник



Шустова А.

КЛЮЧОВІ ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ ТОВАРИСТА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«СПОРТДЕЛЮКС»

Одиниця виміру: тис. UAH без десятичного знака

ПОКАЗНИК	На 31.12.2016 р.	На 31.12.2017 р.	На 31.12.2018 р.	На 31.12.2019 р.	На 31.12.2020 р.
Виручка	30 000...40 000	50 000...60 000	80 000...90 000	120 000...130 000	180 000...190 000
Розмір активів	10 000...15 000	17 000...20 000	27 000...30 000	44 000...47 000	72 000...75 000
Всього зобов'язань (у тому числі):	100 000...110 000	140 000...150 000	190 000...200 000	220 000...230 000	200 000...210 000
Довгострокові зобов'язання (%)	98.10%	97.96%	97.20%	96.12%	95.74%
Поточні зобов'язання (%)	1.9%	2.04%	2.8%	3.88%	4.26%
Чисті активи	-69 000...-68 000	-75 000...-74 000	-82 000...-82 000	-73 000...-72 000	-70 000...-69 000
Персонал	110	127	189	237	338



Ш.А.

(Підпис)