

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ й НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут економіки й управління

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2023р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

(підпис) Анатолій ЗАЙНЧКОВСЬКИЙ
(ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2023р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 051 Економіка _____
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Економіка підприємства» _____

на тему _____ Застосування франчайзингу в контексті посилення конкурентоспроможності підприємства _____

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗЕП-5-6
Цимбалюк Юрій Олексійович _____

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Басюк Тетяна Петрівна _____

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Консультанти _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію й підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) й не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів й текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут Економіки і управління

Кафедра Економіки і права

Освітній ступінь Бакалавр

Спеціальність 051 «Економіка»

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

(назва)

права

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки і

Анатолій ЗАЇНЧКОВСЬКИЙ
«30» вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Цимбалюка Юрія Олексійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Застосування франчайзингу в контексті посилення
конкурентоспроможності підприємства

керівник роботи Басюк Тетяна Петрівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» вересня 2022 року № 586-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 07 лютого 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та статистична звітність Domino's Pizza за 2019-2021 роки, мережа Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) ВСТУП. РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти франчайзингу та його роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. РОЗДІЛ 2. Аналіз ефективності застосування франчайзингу на прикладі міжнародної компанії «DOMINO'S PIZZA». РОЗДІЛ 3. Розробка міжнародного франчайзингового проєкту як перспективний напрямок розвитку бізнесу компанії «DOMINO'S PIZZA». ВИСНОВКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

5. Перелік графічного матеріалу таблиці та рисунки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1			
Розділ 2			
Розділ 3			

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	13.10.2022 р.	виконано
2	Написання розділу 1	15.11.2022 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	15.12.2022 р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	16.01.2023 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження керівником кваліфікаційної роботи	27.01.2023 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	31.01.2023 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	19.02.2023 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	02.02.2023 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	20.02.2023 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	15.02.2023 р.	виконано

Здобувач _____
(підпис)Цимбалюк Ю.О
(прізвище та ініціали)Керівник роботи _____
(підпис)Басюк Т.П
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Цимбалюк Ю.О. Застосування франчайзингу в контексті посилення конкурентоспроможності підприємства. Київ. НУХТ 2023.

У даній роботі досліджуються теоретичні аспекти франчайзингу та встановлюється його роль в глобалізації економічних відносин. Автор аналізує науковий підхід до визначення франчайзингу та історію його розвитку. Систематизовано види франшиз й франчайзингових відносин. Виявлено роль франчайзингу в побудові глобального бізнесу як стратегічного інструменту розвитку мережі. Проаналізовано ефективність франчайзингу в глобалізації бізнесу на прикладі міжнародної компанії Domino's Pizza. Вивчено переваги франчайзингу Domino's Pizza та вимоги потенційних франчайзі. Представлено оцінку конкурентоспроможності компанії Domino's Pizza та її перспектив ведення бізнесу в умовах глобалізації. Як перспективний напрямок глобалізації бізнесу Domino's Pizza розроблено міжнародний франчайзинговий проєкт з організації мережі ресторанів здорового харчування, що працюють на основі франчайзингу в країнах Східної Європи. Концепція й бізнес-ідея франчайзингу Domino's Pizza була доведена. Розроблено план реалізації цієї бізнес-ідеї. Розраховано показники економічної ефективності інвестиційного проєкту.

Ключові слова: конкурентоспроможність, франчайзинг, франшиза, франчайзі, роялті, ресторани швидкого харчування.

SUMMARY

Tsybaliuk Y.O. Application of franchising in the context of strengthening the competitiveness of the enterprise. Kyiv. NUHT 2023.

This work examines the theoretical aspects of franchising and establishes its role in the globalization of economic relations. The author analyzes the scientific approach to the definition of franchising and the history of its development. Types of franchises and franchise relationships are systematized. The role of franchising in building a global business as a strategic tool for network development has been revealed. The effectiveness of franchising in business globalization is analyzed using the example of the international company Domino's Pizza. The advantages of Domino's Pizza franchising and the requirements of potential franchisees have been studied. The assessment of the competitiveness of the Domino's Pizza company and its business prospects in the conditions of globalization is presented. As a promising direction of business globalization, Domino's Pizza has developed an international franchise project for the organization of a network of healthy food restaurants operating on the basis of franchising in the countries of Eastern Europe. The concept and business idea of the Domino's Pizza franchise has been proven. A plan for the implementation of this business idea has been developed. Indicators of the economic efficiency of the investment project were calculated.

Key words: competitiveness, franchising, franchise, franchisee, royalty, fast food restaurants.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття франчайзингу та історія його розвитку.....	8
1.2. Види франчайзингу та специфіка франчайзингових відносин	12
1.3. Роль франчайзингу у формуванні конкурентоспроможності підприємства	18
1.4. Франчайзинг як стратегічний інструмент розвитку мережі.....	29
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «DOMINO’S PIZZA».....	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії Domino’s Pizza	42
2.2. Аналіз практики застосування франчайзингу в компанії «Domino’s Pizza» та його ефективність	53
2.3. Оцінка конкурентоспроможності компанії Domino’s Pizza та перспектив розвитку бізнесу	57
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПРОЄКТУ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМОК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ «DOMINO’S PIZZA».....	64
3.1. Обґрунтування бізнес-ідеї розвитку компанії Domino’s Pizza на основі франчайзингу	64
3.2. План реалізації бізнес-ідеї: організаційне, технологічне-ресурсне, кадрове забезпечення проєкту	69
3.3. Оцінка економічної ефективності інвестиційного проєкту і його впливу на конкурентоспроможність компанії.....	73
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Франчайзинг, як специфічна форма підприємницької діяльності, використовується в всіх країнах з розвинутою ринковою економікою. В Україні він з'явився зовсім недавно. Як методу розширення бізнесу йому ще кілька років і, як й будь-яка інша нова тенденція на етапі свого становлення, він завжди проявляється в двох аспектах.

Глобалізація економічних процесів в всьому світі сприяє підвищенню конкуренції на внутрішньому ринку за рахунок присутності вітчизняних та іноземних виробників. Водночас розширення та зміцнення економічних зв'язків призвело до необхідності глобалізації процесу надання товарів та послуг через забезпечення якості бренду, незалежно від розмірів дистрибуції. Ця тенденція реалізується через створення дочірніх компаній, торгівлю патентами та ноу-хау і, значною мірою, створення франчайзингових мереж.

Метою даного дослідження є ґрунтовне вивчення франчайзингу як засобу зміцнення конкурентоспроможності бізнесу.

Визначивши мету, було визначено задачі *дослідження*:

- дослідити поняття франчайзингу та історія його розвитку;
- розкрити види франчайзингу та специфіку франчайзингових відносин;
- розкрити франчайзинг як стратегічний інструмент розвитку мережі;
- надати організаційно-економічну характеристику компанії «Domino's Pizza»;
- провести аналіз практики застосування франчайзингу в компанії «Domino's Pizza» та його ефективності;
- оцінити конкурентоспроможність компанії «Domino's Pizza» та перспективи розвитку бізнесу в умовах глобалізації;
- обґрунтувати бізнес-ідею розвитку компанії «Domino's Pizza» на основі франчайзингу;
- надати оцінку економічної ефективності франчайзингового проєкту і його впливу на конкурентоспроможність бізнесу.

Об'єктом дослідження є франчайзинг як форма економічних відносин в міжнародному бізнесі та ефективність його впровадження в міжнародній компанії "Domino's Pizza".

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, що виникають в процесі становлення та розвитку франчайзингу в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методологічною основою дослідження є загальнонауковий метод й такі дослідницькі прийоми, як абстрагування, порівняння, аналіз, синтез, узагальнення та системний підхід.

Інформаційну базу складають офіційні статистичні дані, матеріали вибіркового спостережень та аналізів діяльності досліджуваних компаній, фінансові журнали та інформація з мережі Інтернет.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 24 таблиці та 11 рисунків. Текстова частина кваліфікаційної роботи (без бібліографії і додатків) викладена на 76 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел включає 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття франчайзингу та історія його розвитку

Франчайзинговий бізнес має великий потенціал задля міжнародної експансії, оскільки купівля франшизи мінімізує ризики відкриття бізнесу й не вимагає інвестицій в створення продукту, технології або бренду. Переваги та перспективи франчайзингу пояснюються тим, що з моменту його активного розвитку в другій половині минулого століття мережа франшиз й компаній продовжує активно розширюватися, охоплюючи нові регіони й сектори бізнесу. Франчайзингові відносини розвиваються й в Україні. В країну прийшли міжнародні компанії зі всесвітньо відомими брендами, а також концепція франчайзингу, яка є унікальною задля країни.

Слово "франчайзинг" походить від французького слова "franchise" (привілей, особливе право на вільне здійснення будь-якої діяльності). Сьогодні під франчайзингом розуміють систему, що складається з компаній, які володіють брендами з елементами бізнесу, які вони успішно розвинули й відтворили самі, й малих підприємств або підприємців, які придбали право на відкриття торгових точок під їхнім брендом з використанням бізнес-технологій, методів й правил.

Таким чином, франчайзинг - це система побудови мережі, заснована на стандартизованих успішних методах задля швидкого розширення впливу на ринку й зміцнення бренду всієї мережі.

Початок розвитку франчайзингу датується серединою минулого століття. в той час влада часто поступалася частиною своєї влади в обмін на капітал й необхідні послуги, створюючи основу задля сучасних франчайзингових відносин. Наприклад, Папа Римський надав певним людям право збирати податки в певних районах країни задля збагачення державної

скарбниці. Цим "збирачам" дозволялося утримувати частину податків, стимулюючи таким чином зацікавленість в збільшенні кількості зібраних грошей [2].

У середньовічній Англії право збирати податки на певних територіях також передавалося представникам дворянства в обмін на послуги, надані королівській владі. Крім того, громадянам надавалися франшизи на продаж товарів на ринках, участь в ярмарках й полювання. Навіть сьогодні в Англії продовжують діяти старі франшизи, які дають їхнім власникам право організувати ярмарки, утримувати ринки та обслуговувати пороми й мости.

Вважається, що безпосереднє використання франчайзингу задля комерційної діяльності в Європі почалося в середині 19-го століття, коли пивоварні передали ексклюзивне право на продаж своїх напоїв власникам крамниць.

Франчайзинг розпочався в США наприкінці 19 століття з компанії Дж. Зінгера, винахідника знаменитої швейної машини, яка вважається першою "чистою" франшизою в 1863 році.

Наступний етап сучасного франчайзингу відбувся в 1898 році, коли компанія General Motors найняла незалежних дилерів задля продажу автомобілів на територіях, закріплених за кожним дилером. Дилери були зобов'язані інвестувати власні кошти, щоб забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів й таким чином підтримувати імідж виробника. Дилери також повинні були утримуватися від продажу автомобілів інших виробників на своїх територіях. Таким чином, компанія розширювала свою мережу продажів в спосіб, що не потребував залучення власного капіталу.

З 1899 року практикує франчайзинг компанія Соса-Сола, а на початку 20 століття франчайзинг проник в сектор роздрібної торгівлі споживчими товарами в США. Зокрема, перші франчайзингові контракти були укладені на основі національної мережі універмагів Woolworth's.

На основі цієї франшизи була організована національна мережа універмагів Woolworths.

Важливою подією в розвитку франчайзингових відносин стала поява так званого "конверсійного франчайзингу". Конверсійний франчайзинг - це входження незалежного бізнесу в франчайзингову мережу з використанням єдиного бренду. Першими це зробили великі нафтові компанії, які запропонували використання своїх брендів незалежним автозаправним станціям в 1920-х роках.

Потім франчайзинг поширився на сферу побутових послуг, дозвілля та розваг. З'явилися нові національні мережі, такі як мережа кіосків з морозивом Baskin-Robbins.

Зростання франчайзингу в США значно прискорилося після війни, починаючи з 1950-х років. Рушійними силами швидкого зростання найбільш популярних й поширених форм стали масова автомобілізація населення, будівництво розгалуженої мережі автомагістралей й поява постійного потоку туристів. Це вимагало розвитку відповідної дорожньої мережі, організації індустрії дозвілля, розміщення, харчування та обслуговування десятків мільйонів людей.

У цей час почало розвиватися друге покоління франчайзингу, так званий форматний франчайзинг, в якому передаються й використовуються не тільки бренди, але й цілі бізнес-технології, такі як торгові об'єкти, оформлення приміщень, вивіски й уніформа співробітників. Як наслідок, франчайзинг використовується не тільки задля розповсюдження вже існуючих товарів, але й як ефективний засіб створення нового бізнесу. Поступово форма франчайзингового бізнесу поширилася по всьому світу.

Потужні франчайзери об'єднали зусилля з мережами або "мережами" ресторанів, кафе та закладів швидкого харчування, такими як Domino's Pizza, Kentucky Fried Chicken, 7-Up, Wimpy's Diner й пізніше Pizza Hut, а в останнє десятиліття 1950-х років з'явилися всесвітньо відомі ресторани "імперії". в готельному бізнесі великої популярності набули "Шератон", "Хілтон" та "Холідей Інн".

Однак справжній бум франчайзингу припав на 1970-1980-ті роки й пізніше, коли антимонопольне законодавство США суттєво переглянуло свою позицію по відношенню до нового способу організації бізнесу. Так, до 1988 року в США налічувалося 3 000 франчайзерів в близько 45 секторах, які об'єднували понад 400 000 франчайзі [4]. За оцінками Комітету з питань малого бізнесу Палати представників Конгресу США, в 1990 році на частку франчайзингу припадало близько третини роздрібною торгівлі країни; до 1994 року 350 американських компаній та їхніх франчайзі володіли більш ніж 32 000 торгових точок в інших країнах.

За межами Сполучених Штатів франчайзинг найбільш поширений в Канаді: в 1986 році налічувалося 1 440 франчайзерів (240 з яких були американськими) з більш ніж 60 000 франчайзі; до кінця 20-го століття на франчайзинг припадало 40 % роздрібною торгівлі в Канаді.

У багатьох інших країнах франчайзинг в Японії (1988 р.) налічував 619 франчайзерів й 10 2397 франчайзі; в Франції (1991 р.) - 600 франчайзерів й 33 000 франчайзі; в Великобританії (1990 р.) - 379 франчайзерів й 186 720 франчайзі; в Іспанії (1989 р.) - 200 франчайзерів й 200 000 франчайзі; в Сполучених Штатах (1989 р.) - 200 франчайзерів й 200 000 франчайзі. в Німеччині (ФРН, 1989 р.) - 180 компаній й 9000 осіб; в Італії (1989 р.) - 271 компанія й 8432 особи. [5]

З метою вироблення єдиного підходу до концепції франчайзингових відносин та їх регулювання в 1960 році була заснована Міжнародна асоціація франчайзингу, а в 1972 році - Європейська асоціація франчайзингу. в багатьох країнах також з'явилися національні асоціації франчайзингу.

В результаті були вироблені чіткі визначення франчайзингу, які згодом були закріплені в національних законодавствах. Відповідно до керівних принципів Всесвітньої організації інтелектуальної власності щодо франчайзингу, франшиза - це форма відносин між незалежними компаніями або фізичними особами, за якої одна сторона, що володіє розвиненою бізнес-системою, відомим товарним знаком, фірмовим найменуванням, торговою

маркою, ноу-хау, комерційною таємницею, знаннями, досвідом, репутацією або іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні користуватися цією системою на узгоджених умовах.

1.2 Види франчайзингу та специфіка франчайзингових відносин

У франчайзингу беруть участь два суб'єкти: франчайзер, якому належать права на бренд й технологію, й франчайзі, який набуває можливості використовувати права, що належать франчайзеру [7].

Франшиза - це пакет прав на використання свого імені, корпоративного іміджу, досвіду, знань, технологій виробництва й управління та ноу-хау, які франчайзер продає франчайзі. Франчайзі може працювати досить ефективно, не маючи жодного досвіду чи знань в відповідній сфері бізнесу.

Суть франчайзингу полягає в тиражуванні успішного бізнесу, тобто в придбанні іміджу та навичок всебічно перевіреної діючої компанії. При цьому, як правило, франчайзер зобов'язується сприяти створенню бізнесу й надавати технічну та консультаційну підтримку.

За договором з одним франчайзером може працювати кілька франчайзі. Успішні франчайзери мають десятки або сотні франчайзі, а в деяких випадках - тисячі франчайзингових мереж.

За різними даними, від 30% до 40% усіх франчайзингових мереж в світі працюють в сфері торгівлі, при цьому важливу роль відіграють точки швидкого харчування, кафе, продовольчі магазини та магазини промислових товарів [6].

Франчайзинг є універсальним інструментом активізації підприємництва та засобом розвитку як малого, так й великого бізнесу. Це пояснюється характеристиками, притаманними цій формі організації бізнесу, а саме.

-допомога господарюючим суб'єктам діяти незалежно, але за повної підтримки.

-Дозволяючи підприємствам ефективно розширювати свою діяльність без високих витрат на створення та утримання величезного адміністративного органу й без труднощів управління широкою мережею підприємств.

-Допомогти підприємствам перетворити свої наявні мережі на ефективні підприємства, які можуть рости й розвиватися в конкурентному середовищі.

Основні принципи організації та функціонування підприємств на основі франчайзингу такі:

Франчайзинг - це насамперед купівля імені - бренду, задля якого франчайзер уже зайняв ринок й завоював довіру кінцевого споживача. Водночас використання відомого бренду дає змогу франчайзі швидко окупити інвестиції в бізнес, не витрачаючи час на вивчення споживчої бази та формування лояльності споживачів до продукції та послуг мережі. Що вища популярність бренду, що входить до пакета франшизи, то дорожче коштуватиме франшиза. Також важливо, щоб бренд мав юридичний захист (був зареєстрований як торгова марка/марка послуг).

- Наявність продуктів й запатентованих технологій (ноу-хау): привабливість бізнесу через купівлю франшизи полягає в тому, що франчайзі не потрібно вкладати кошти в розробку продуктів й технологій, вони купуються в франчайзера. Продукти та технології підвищують конкурентоспроможність бізнесу.

- Продукти та технології також повинні створювати цінність задля споживачів й залучати достатню кількість потенційних покупців. Франчайзер й франчайзі повинні докладати взаємних зусиль задля збереження конфіденційності цієї інформації.

-Дохід, достатній задля виконання франчайзі своїх фінансових зобов'язань перед франчайзером: дохід франчайзі є основою стійкості франчайзингової системи. Оскільки придбання франшизи є способом створення власного бізнесу, дохід від експлуатації франшизи має залишатися достатнім задля того, щоб франчайзі міг погасити свої зобов'язання перед франчайзером й підтримувати інтерес франчайзера до бізнесу. Прозорість

джерел доходу й фактичні дані про прибутковість, що надаються франчайзером, також важливі.

- Високий рівень стандартизації: франчайзери й франчайзі відповідають за те, щоб якість товарів й послуг була однаковою як в франчайзингових точках, так й в власних точках франчайзера. Тому франчайзингова бізнес-система має бути представлена франчайзі таким чином, щоб не було розбіжностей в якості кінцевих товарів й послуг. Стандартизація забезпечує можливість тиражування торгових точок в різних регіонах.

- Кодифікація та спрощення процесів й операцій: франчайзі мають пройти навчання під час купівлі франшизи, а франчайзери мають передати навички та знання з організації та ведення бізнесу. Концепція франшизи має бути придатною задля письмового викладення й передачі іншим, а також досить простою задля вивчення й відтворення франчайзі.

В даний час виділяють чотири основних види франчайзингу (рис. 1.1).

товарний франчайзинг	виробничий франчайзинг	сервісний франчайзинг	франчайзинг бізнес-формату
<ul style="list-style-type: none"> • Zara • H&M • Baldinini 	<ul style="list-style-type: none"> • Coca-Cola • PepsiCo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominos • KFC • Burger King • McDonald's 	<ul style="list-style-type: none"> • Hilton • Yves Rocher • Loreal

Рис. 1.1. Види франчайзингу

Джерело: складено автором на основі [14]

За товарного франчайзингу франчайзі купує товар в франчайзера на вигідних умовах й надалі продає його. Одночасно франчайзі набуває право продавати товари й надавати послуги під торговою маркою франчайзера. Товари можуть бути вироблені франчайзером або іншою компанією.

Франчайзер постачає франчайзі конкретні товари в межах узгодженого асортименту задля продажу за узгодженою технологією. На відміну від дистриб'юторських договорів, в договорах торговельного франчайзингу детально обумовлюються вимоги до технології продажу та умови використання торговельної марки. Крім того, франчайзер надає франчайзі таку

підтримку, як реклама, консультації та інформація, а також такі послуги, як навчання та стажування [2].

Завдяки такому підходу виробники можуть гарантувати, що їхні товари потраплять до покупців в тому вигляді, в якому вони виробляються. Водночас назви компаній й торгові марки стають дедалі поширенішими.

Товарні франшизи здебільшого використовують під час роздрібного продажу автотранспорту, велосипедів, алкогольних й безалкогольних напоїв, побутової техніки та косметики. в нашій країні товарні франшизи найбільш широко представлені в роздрібній торгівлі одягом, взуттям та аксесуарами.

Товарний франчайзинг вигідний задля франчайзерів, оскільки гарантує просування їхніх торговельних марок й розширення мережі продажів за мінімальних капітальних й операційних витрат. задля франчайзі вони надають можливість продавати товар, який широко відомий серед споживачів. Прикладом франчайзингової мережі, що пропонує товарну франшизу, є білоруський виробник корсетів й спідньої білизни "Миравица".

Виробничі франшизи передбачають передачу франчайзером запатентованої технології або сировини задля виробництва конкретного продукту. в більшості випадків франчайзер виробляє й постачає франчайзі певну сировину, але не розкриває технологію виробництва.

Франчайзинговий пакет зазвичай містить в собі.

- Спеціальне обладнання задля виробництва за пільговими цінами.
- Вимоги до виробничих й складських приміщень.
- Керівництво з організації виробництва.
- Інструкції з управління виробничим персоналом.
- Права на використання запатентованих технологій й торгових марок.

Виробничі франшизи мають багато спільного з ліцензійними угодами. Однак франчайзингові угоди зазвичай ширші, ніж ліцензійні, з точки зору прав та обов'язків сторін. Крім того, франчайзі, на відміну від ліцензіата, зазвичай асоціюється з франчайзером й представляє його товари (послуги).

Цей вид франшизи найбільш поширений в виробництві безалкогольних напоїв. Майже всі компанії, які розливають й упаковують продукцію задля таких відомих компаній, як Coca-Cola й Pepsi Cola, працюють за виробничим франчайзингом. в цьому випадку франчайзер продає франчайзі концентрати, необхідні задля виробництва.

Франшиза в сфері послуг дає франчайзеру право продавати послуги під своєю торговельною маркою, а також передавати обладнання, навички продажів й обслуговування клієнтів та контролювати їх спільне використання.

Прикладом такої схеми є численні мережі швидкого харчування. Новостворені точки повинні відповідати стандартам фірмового стилю (наприклад, дизайн інтер'єру, одяг персоналу) й строго дотримуватися певних технологій виробництва (наприклад, приготування їжі). Сервісні франшизи орієнтовані на забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Завдяки спільній політиці франчайзера й франчайзі споживачі можуть швидко з'ясувати, яка кількість й якість послуг гарантується в конкретному фірмовому підприємстві.

Споживачі можуть додатково стимулювати розвиток франчайзингової системи, визначаючи правовласників й користувачів торгової марки.

Сервісні франшизи можуть застосовуватися в будь-якому секторі сфери послуг, включно з туризмом й готелями, нерухомістю, працевлаштуванням, освітою та громадським харчуванням.

У разі бізнес-франшизи франчайзер передає франчайзі організацію та операційну модель перевіреного бізнесу, а також право на використання торгової марки.

У разі франшизи бізнес-формату франчайзер супроводжує оренду торговельної марки докладними параметрами бізнесу (місце розташування, інтенсивність потоку людей, діапазон орендної плати тощо), дизайн інтер'єру, освітлення, розміщення меблів, зовнішній вигляд співробітників, особливості роботи з постачальниками, рекламна політика тощо. Є так званий посібник із ведення бізнесу - великий пакет правил та інструкцій із ведення бізнесу.

Особливістю франшиз бізнес-формату є те, що надається детальна фінансова модель, на основі якої франчайзі може планувати й будувати бізнес.

У результаті франчайзі стає повністю інтегрованим із франчайзером й частиною його загальної корпоративної системи.

Рей Крок, засновник McDonald's, був піонером так званого франчайзингу бізнес-формату. Він відомий не лише тим, що вигадав класти м'ясо між булочками, а й тим, що розробив рекламу, яка відповідала б дизайну його магазинів, та постійним контролем якості в березні 1955 року Рей Крок створив свою власну компанію, яку назвав "МакДоналдс ". Запис в торговому реєстрі свідчив. 'McDonald Systems Ltd'. Задовго до цього, 1945 року, він прийшов до ресторану братів Макдональд в Сан-Бернардіно, на заході США, як продавець, що продає міксери задля молока. Він спостерігав за роботою ресторану й переконався, що він користується великою популярністю в клієнтів [12]. Це спонукало його звернутися до власників, щоб придбати ліцензію на відкриття подібного ресторану, й в підсумку він сам почав продавати цю систему організації ресторанного бізнесу. в результаті один місцевий ресторан виріс в глобальну мережу з більш ніж 14 000 ресторанів.

У багатьох випадках, наприклад, в мережі ресторанів швидкого харчування Domino's Pizza, франчайзингові точки обслуговує централізований постачальник продукту, який дотримується єдиного підходу з погляду технічних процесів, асортименту продукції та стилю обслуговування.

Винятки в вигляді незначних відхилень від норми трапляються вкрай рідко. Наприклад, в Domino's Pizza в усьому світі напої, що містять алкоголь, не входять до асортименту продукції, однак в Німеччині та Чехії пиво включено до меню як невід'ємна частина національної культури.

У діловій формі франчайзингу франчайзер може бути збирачем сировини, виробником, оптовиком/роздрібним торговцем або постачальником послуг, а може бути лише власником прав, які передаються франчайзі за певних умов.

Бізнес-франчайзинг нині дуже активний. в США, наприклад, експерти стверджують, що на частку франчайзингу ділового типу сьогодні припадає близько 75% усіх франчайзингових угод.

1.3. Роль франчайзингу у формуванні конкурентоспроможності підприємства

Для того, щоб оцінити вплив франчайзингу на конкурентоспроможність підприємства, потрібно спочатку визначитись зі змістом поняття «конкурентоспроможність» та визначити від чого вона залежить.

Конкурентоспроможність підприємства – здатність виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Поняття конкурентоспроможності містить у собі великий комплекс економічних, правових та інших характеристик, що визначають положення підприємства на галузевому, регіональному або світовому ринку. Цей комплекс може включати характеристики товару, обумовлені сферою виробництва, а також фактори, що формують у цілому економічні умови виробництва і збуту продукції. Рівень конкурентоспроможності підприємства – це дзеркало, в якому відображаються сукупні підсумки роботи практично всіх служб підприємства.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які

виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють

сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем. [46].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками .

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні(таблиця 1.1)

Таблиця 1.1

Фактори конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства	
Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Методи та система управління	Економічний стан країни
Рівень організації виробничих процесів	Політичні умови у країні
Наявність системи довгострокового планування	Наявність та кількість конкурентів у галузі
Інноваційність діяльності	Доступність сировинних ресурсів
Рівень задоволення потреб кінцевого споживача	Технологічний рівень держави
Якість розробки нових товарів з точки зору оптимальності показників	Економічні зв'язки підприємства
Рівень відповідності технологій виконуваній діяльності	Концентрація виробництва
Впізнаваність бренду/марки	Законодавча база

Джерело: складено автором на основі [47]

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин,

розробки заходів, які дозволяють перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [8].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

На нашу думку, в економічній науці не існує єдиної ознаки, яку можна було б розглядати як показник рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. В формах статистичній звітності підприємств сьогодні відсутній як показник потенційної (прогнозної) здатності вести суперництво у ринкових умовах господарювання, тобто показник конкурентоспроможності,

так і показник успішності реальної (фактичної) конкурентної боротьби, тобто показник конкурентності.

Отже, основна ідея теорії конкурентних переваг базується, головним чином, на співставленні рівнів факторів конкурентоздатності будь-якого порядку, що спостерігаються у сукупності підприємств. Це можуть бути переваги у рівні первинних або групових факторів конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, поняття «конкурентна перевага не може відповісти на запитання «який рівень конкурентоспроможності притаманний даному підприємству?». Скоріше за все воно покликане з'ясувати головні шляхи й чинники підвищення конкурентоздатності, вибрати оптимальну стратегію боротьби з головними конкурентами в галузі й поза нею.

Таким чином, для оцінки конкурентоспроможності підприємства та, відповідно, впливу франчайзингу на неї потрібно з всесторонньо дослідити як діяльність та показники підприємства, так і ринок на якому таке підприємство провадить свою діяльність. Окрім цього потрібно всебічно проаналізувати особливості франчайзингу як інструменту ведення підприємницької діяльності, так і впливу її на підприємство.

Так, активний розвиток франчайзингу в усьому світі демонструє наявні переваги цієї форми ділових відносин, яка дає змогу її учасникам отримувати конкурентні переваги один перед одним. Крім вигод задля учасників системи, франчайзинг є потужним двигуном розвитку задля економіки в цілому.

По-перше, франчайзинг - це ефективна форма організації, яка розширює й примножує успішні бізнес-моделі та сучасні технології (як зарубіжні, так й вітчизняні).

Франчайзинг дає змогу лідерам бізнесу передавати власні виробничі та управлінські навички іншим підприємцям на взаємовигідній основі, розширюючи власну сферу впливу. З іншого боку, задля підприємців це можливість обрати моделі та технології, що довели свою ефективність на практиці.

Франчайзинг є найзручнішою та найповнішою формою загальнонаціонального розповсюдження передових та інноваційних технологій, як на міжнародному, так й на національному рівні. Загальнонаціональне поширення технологій допомагає скоротити розрив між регіонами та великими центрами. Розширення й поширення успішних бізнес-моделей й технологій призводить до підвищення ефективності всієї економіки, що проявляється в вигляді більш високих темпів економічного зростання, збільшення зайнятості та підвищення рівня життя. Крім того, розвиток франчайзингу сприяє створенню загальної інфраструктури, включно з сучасними торговельними та виробничими потужностями, складними системами обліку та аналізу ефективності, а також іншими системами та структурами, необхідними задля розвитку бізнесу.

Франчайзинг також відіграє важливу роль в стимулюванні франчайзерів до подальшого вдосконалення свого бізнесу. Франчайзинговий бізнес повинен мати своїх власників як лідерів в своїй галузі. Як тільки франчайзингову мережу створено, франчайзер, як правило, стає головним завданням щодо вдосконалення бізнесу.

Крім того, франчайзинг дозволяє франчайзі швидко і без зайвих зусиль отримати, наприклад, вигідне місце для організації торгівлі в торговому центрі або отримати вигідні умови позики грошей у банку. Адже ні для кого не секрет, що банківські установи та великі забудовники набагато охочіше співпрацюють із відомими брендами, які вже завоювали довіру клієнтів та позиціонуються як надійні партнери.

Франчайзер також може стати гарантом для отримання кредиту, що вирішує багато фінансових питань для франчайзі на перших етапах побудови бізнесу. Франчайзинг сприяє розвитку здорової конкуренції та створює нові робочі місця, що, безсумнівно, позитивно впливає на економіку країни та підвищує соціальний рівень. Власник франшизи зацікавлений у розвитку франчайзингових точок, тому надає не тільки консалтинг, а й маркетинг, підтримку, проводить навчальні заходи.

Чесні франчайзери допомагають партнерам не тільки в організації бізнесу на старті, а й підтримують франчайзі в подальших діях. Це дозволяє уникнути величезної кількості помилок і труднощів, з якими може зіткнутися малий і середній бізнес. В даний час франчайзинг є найефективнішим методом розширення бізнесу. Тому успішні бренди обирають такий шлях розвитку бізнесу. Можна сказати, що франчайзинг сприяє підвищенню ефективності як великого, так і малого бізнесу.

У цьому відношенні франчайзі й франчайзер повинні забезпечити єдину якість товарів й послуг в всіх точках мережі, що, як правило, також веде до поліпшення умов ведення бізнесу й задоволеності клієнтів.

По-друге, франчайзинг - це інструмент задля підвищення загальної культури ділових відносин.

Оскільки франшиза, як правило, являє собою набір прав, що передаються від франчайзера, розвиток франчайзингу впорядковує відносини з приводу використання інтелектуальної власності. Франчайзинг встановлює чіткі правила щодо нерозголошення інформації, включно з ноу-хау франчайзера, й використання індивідуалізаційних заходів (наприклад, товарних знаків, фірмових найменувань) під час розповсюдження цивільної продукції. Використання франчайзингу вимагає від сторін пошуку правової форми захисту переданої технології від піратства й накладає на них відповідальність за дотримання порядку використання переданих прав (включно з використанням ноу-хау як в рамках договору, так й після його розірвання).

Франчайзери зобов'язані встановити єдині стандарти діяльності, навчання та підтримки франчайзі, що дає їм змогу впровадити комплексну систему практичного навчання підприємництву без необхідності створення спеціальних навчальних програм або структур.

Франчайзинг - це ефективний спосіб співпраці між малим та великим бізнесом. Партнерство поєднує в собі досвід, ресурси та силу франчайзера, з одного боку, та енергію й ініціативу франчайзі, з іншого. Така співпраця

дозволяє обом сторонам працювати найкращим чином. А певний розподіл праці дозволяє учасникам франчайзингових відносин знизити витрати за рахунок економії на масштабах.

Франчайзинг також важливий задля підвищення прозорості бізнесу. Перш за все, тиражування рекомендується тільки задля дійсно законних й прозорих бізнес-механізмів. Крім того, франчайзер стає своєрідним наглядовим органом в відносинах з франчайзі й має економічну зацікавленість в тому, щоб франчайзі надавав повну й реалістичну картину своєї діяльності в своїх звітних документах.

По-третє, франчайзинг є ефективним механізмом розвитку малого та середнього бізнесу.

Ось чому франшиза може бути найперспективнішим способом побудови малого бізнесу. Не випадково близько 60% малого бізнесу в США зосереджено в франшизах [8]. Саме тому вони можуть залучити до бізнесу людей, які мають організаторські здібності, але не впевнені в власних силах й навичках, не мають унікальних бізнес-ідей. Тому розвиток системи франчайзингу може значно підвищити економічну активність населення.

По-четверте, франчайзинг є ефективною моделлю залучення інвестицій в економіку.

Франчайзинг - це форма розвитку бізнесу, при якій накопичені заощадження (грошові кошти або майно) можуть бути використані задля інвестування в власну справу з метою підвищення економічної активності населення. Об'єднання невеликих сум грошей приватними особами задля створення нового бізнесу забезпечує стабільне джерело капіталу задля інвестицій і, таким чином, задля загального економічного зростання.

Як форма підприємницької діяльності з низьким рівнем ризику, франчайзинг також підвищує активність професійних інвесторів та фінансових установ. Експерти відзначають, що в випадку франчайзингового проєкту набагато легше залучити капітал задля створення нового бізнесу, ніж розпочати справу самостійно.

Розвиток франчайзингу також сприяє інвестиційній привабливості країни в цілому, оскільки інвестори помічають присутність в регіоні великих міжнародних компаній й відомих брендів.

Варто також зазначити, що франчайзинг, який пропонує компаніям можливість виходу на міжнародний рівень, може значно розширити регіональну присутність національних мереж. Наприклад, США є лідером в розвитку франчайзингових мереж, а франчайзинг є найбільш швидкозростаючим сектором американського експорту. 90% усіх франчайзерів в США планують вихід на міжнародні ринки, а близько половини всіх франчайзингових компаній, створених за останнє десятиліття, розташовані за межами США.

Франчайзинг є однією зі сходинок до покращення економічних умов через створення малих та середніх підприємств (МСП) в всьому світі. Про це свідчать дані ВВП розвинених країн, де на малий бізнес припадає понад 50% ВВП, тоді як в Україні на малий бізнес припадає лише 15-16% ВВП. Це пов'язано з тим, що франчайзинг почав розвиватися в пострадянських країнах, в тому числі й в Україні, на початку 1980-х років минулого століття, тоді як в світі цей метод розвитку бізнесу почав використовуватися понад 150 років тому. Спочатку франчайзинг розвивався в трьох галузях в США - фармацевтиці, автомобілебудуванні та виробництві напоїв, а потім лідируючі позиції на ринку франчайзингових послуг зайняли заклади швидкого харчування [28; 29].

Сьогодні світовий ринок франчайзингових послуг розширює сферу своєї діяльності й співпраця відбувається в наступних напрямках

- Автомобільна промисловість та автомобільні послуги
- Бізнес-послуги в фінансовому секторі
- Будівельні послуги
- Освітні послуги
- Відпочинок та розваги
- Сфера послуг

- Косметичні послуги, фармацевтика
- Побутові послуги
- Роздрібна торгівля
- Комп'ютерні послуги
- Інші види діяльності

Комерційні сектори, такі як ресторани, фаст-фуд, промислові магазини та торгові точки, складають понад 50% світового ринку франчайзингових послуг. За даними корпорації FRANDATA, найбільшим попитом на ринку франчайзингових послуг користуються наступні сектори (рис. 1.2).

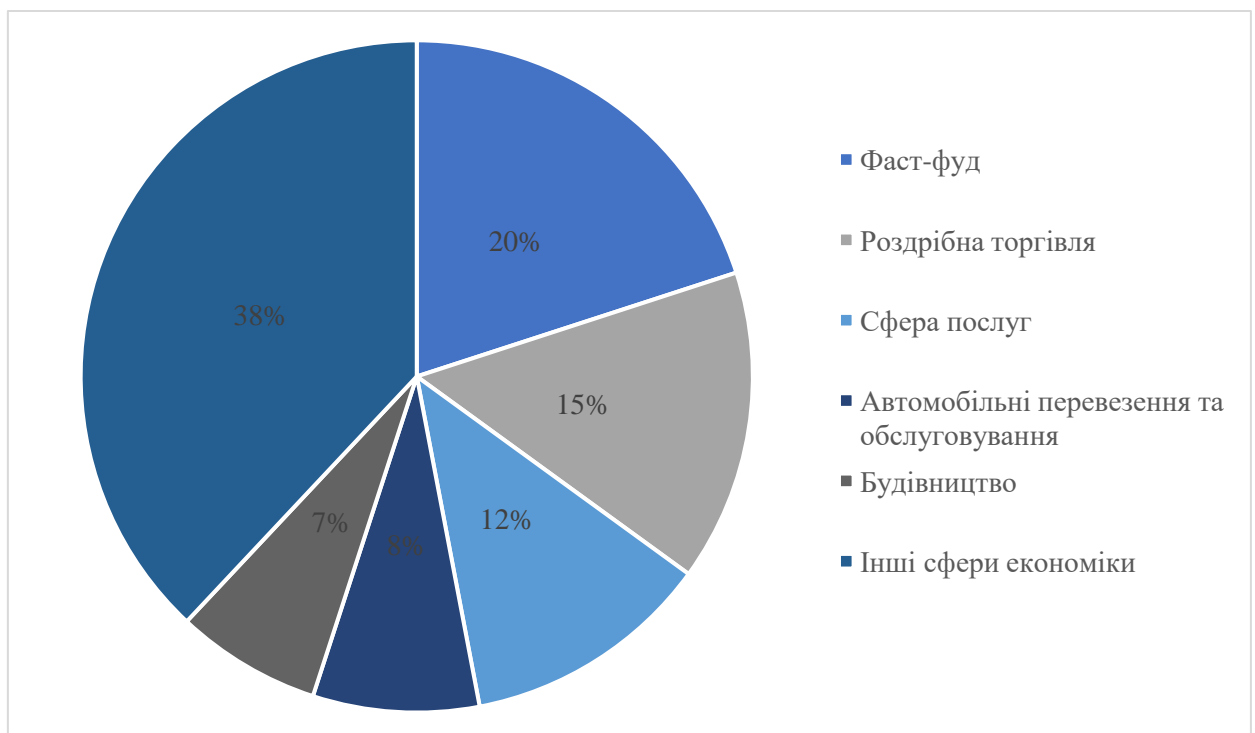


Рис. 1.2. Світовий попит економічних сфер на ринку франчайзингу за 2021 р.,%

Джерело: побудовано авторами на основі [41]

Франчайзинг найактивніше розвивається в США, де 80% підприємств працюють за договорами комерційної концесії, порівняно з 67% в Європі та 23% в Україні. Стрімке зростання франчайзингових послуг в США наситило внутрішній ринок й спонукало франчайзингові організації виходити на світовий ринок, шукаючи неформальні майданчики в інших країнах. Згідно з даними FRANDATA в США, очікується, що американський ринок

франчайзингових послуг продовжить зростати й набирати обертів в 2023 році, а кількість франчайзингових підприємств й організацій зросте на 1,5% до 785 316 000.

Очікується, що економічні прибутки від франчайзингового бізнесу зростатимуть швидше, ніж економіка країни в цілому, причому серед різних галузей найшвидше зростатимуть персональні послуги та сфера обслуговування, а також ресторани [21].

Про популярність цих галузей свідчить Світовий рейтинг найкращих франшиз за 2022 рік, до першої десятки якого увійшли такі франшизи (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Топ-10 найкращих світових франшиз

Ранг	Назва франшизи	Країна	Інвестиції
1	KFC US LLC	США	1,4 – 2,8 млн дол.
2	Domino's Pizza	США	1,3– 2,2 млн дол.
3	Pizza Hut LLC	США	357 тис - 2,2 млн дол.
4	7-Eleven Inc.	США	47 тис – 1,3 млн дол.
5	Dairy Queen	США	1,1 – 1,8 млн дол.
6	Dunin'	США	396 тис – 1,6 млн дол.
7	RE/MAX LLC	США	40 тис – 284 тис дол.
8	Baskin-Robbins	США	94 тис – 402 тис дол.
9	Taco Bell	США	526 тис – 3 млн дол.
10	Kumn Math & Reading Centers	США	73 тис – 155 тис дол.

Джерело: розроблено авторами на основі [20]

З рейтингу (Топ-500) світових франшиз на ринку України фігурують такі, як KFC US LLC, Domino's Pizza, Groupe Auchan, а це говорить про те, що український ринок має великий потенціал задля розвитку франчайзингу.

При цьому, франчайзинг, безумовно, позитивно впливає на конкурентоспроможність, але потребує чіткого розуміння переваг та недоліків його використання. Однак для визначення ступеня впливу франчайзингу на здатність конкурувати конкретного підприємства та покращення такого показника потрібно всебічно дослідити франчайзингові умови цього підприємства, його фінансово-економічні показники у декількох країнах та порівняти з зіставними компаніями, наприклад, за методом SWOT

1.4. Франчайзинг як стратегічний інструмент розвитку мережі

Франчайзинг - це спосіб тиражування успішного бізнесу. Сьогодні цей метод мережевої взаємодії взяли на озброєння багато компаній в різних галузях по всьому світу. Привабливість франчайзингу пояснюється комплексністю відносин, досить високим рівнем прозорості, перевагами взаємовигідних системних відносин й особливим ефектом від співпраці між франчайзі та франчайзером. Результатом є формування єдиної мережі з ефективним розподілом інвестицій, що дає можливість новим учасникам цієї системи швидко й з мінімальним ризиком вийти на ринок.

Аналітики регулярно проводять дослідження українського ринку франчайзингових послуг, яке включає оцінку основних тенденцій розвитку ринку, розміру ринку, основних операторів, що продають франчайзингові послуги (послуги франчайзингового консалтингу) та їх діяльності, кількості франчайзингових точок, походження франшиз, сектору економіки та структури ринку з точки зору фінансів та структури ринку з точки зору інших характеристик. Дослідження також оцінює інвестиційну привабливість галузі та прогнозує зростання галузі.

На основі аналізу економічного ринку України можна стверджувати, що ринок франчайзингових послуг активно розвивається. Про це свідчать аналітичні дослідження, проведені на основі статистичних даних, як показано на рис. 1.3.

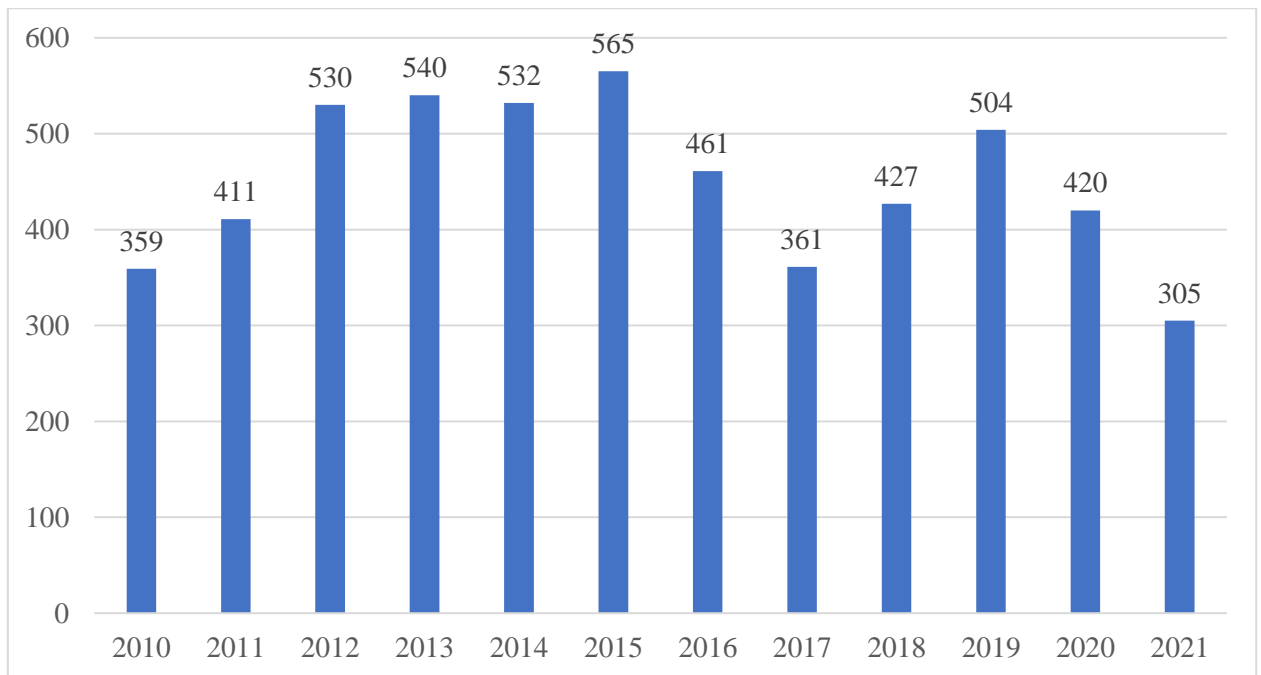


Рис. 1.3. Динаміка кількості франчайзингових брендів, франшиз
Джерело: побудовано авторами на основі [22]

Проаналізовані вище дані показують, що ринок франчайзингу в 2019 році зріс на 18% порівняно з попереднім аналізованим роком. Це зростання привернуло увагу міжнародних глобальних брендів, зацікавлених в франчайзингу в Україні. Частка франчайзингу в Україні також продовжує стабільно зростати, а аналітичні дослідження показують, що франчайзинг в Україні розширюється (рис. 1.4).

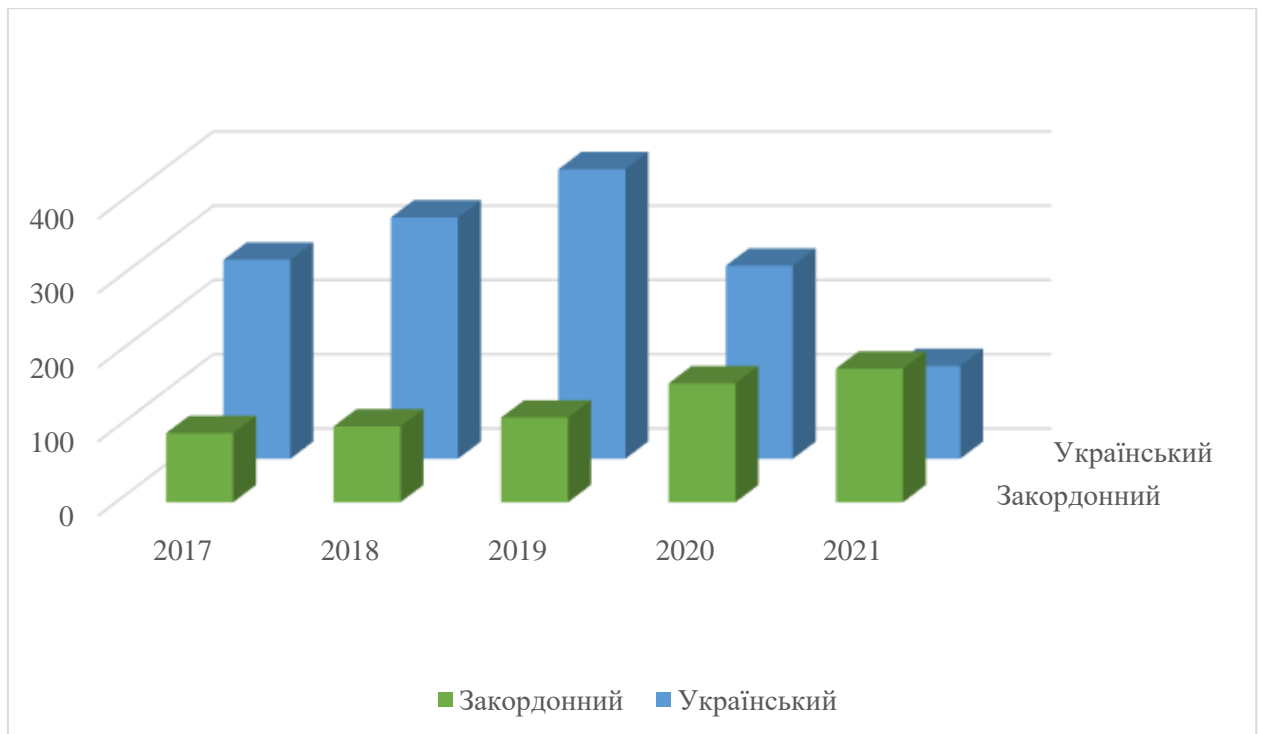


Рис. 1.4. Динаміка кількості франчайзингових брендів, франшиз
Джерело: побудовано авторами на основі [22]

На українському ринку почалися системні зусилля зі створення франшиз в компаніях й підприємствах, й франчайзинг вже використовується як стратегія. Розвиток різноманітних франшиз в компаніях та підприємствах дає можливість задля появи на ринку праці посади франчайзингового менеджера.

Наразі в Україні існує 27 галузей, які мають власних інвесторів, й не вистачає франчайзерів задля просування цих галузей, що свідчить про те, що ринок франчайзингу буде продовжувати зростати.

Сегментація українського ринку франчайзингу показана на рисунку. 1.5 Франчайзингові мережі були створені в таких видах діяльності, як громадське харчування, надання різноманітних послуг та роздрібна торгівля. Україна змогла запропонувати співпрацю за моделлю франчайзингу більш ніж 550 підприємствам; в 2020 році найпопулярнішими франчайзинговими мережами, що діяли в Україні, були франчайзингові мережі в секторах громадського харчування, надання послуг та роздрібною торгівлі, які налічували близько 22 000 точок [27].

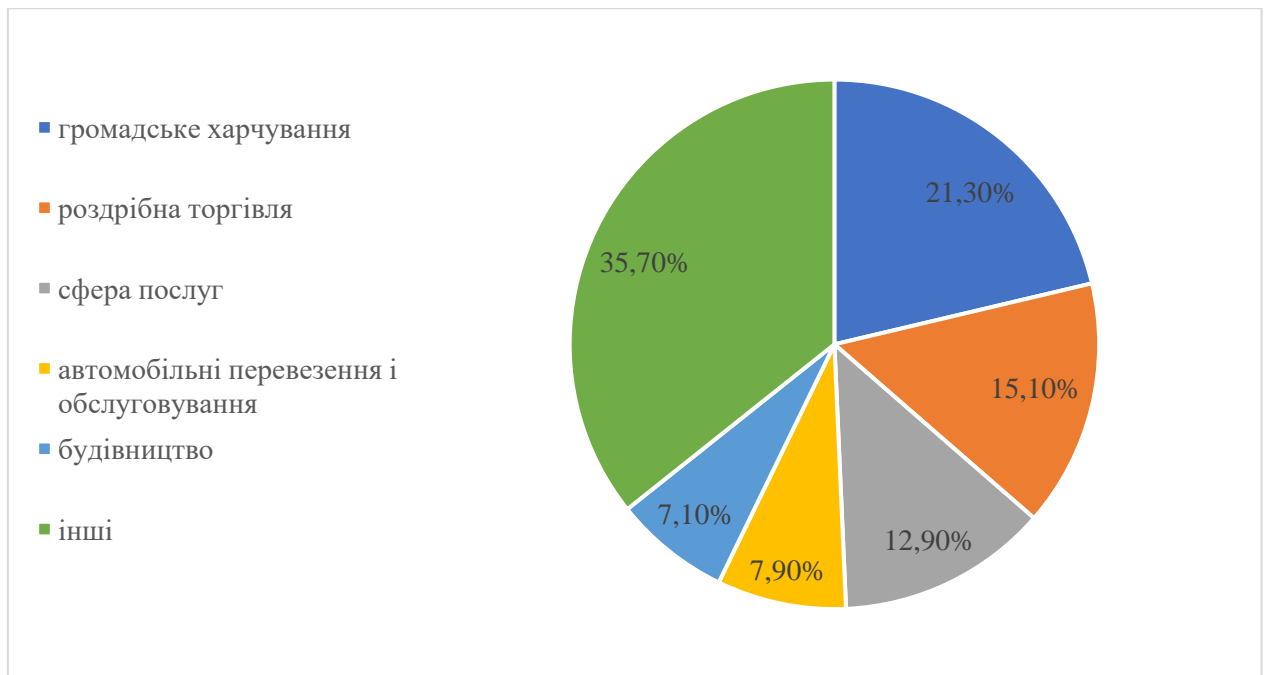


Рис. 1.5. Сегментація ринку франчайзингу України в розрізі сегментів поширення, % (2020 р.)

Джерело: побудовано авторами на основі [24]

Однією з найпопулярніших франшиз в Україні є франшиза мережі ресторанів італійської та японської кухні MAFIA з терміном окупності 2-3 роки (одноразовий внесок - від 30 000 євро, роялті - 5% від щомісячних продажів), в роздрібній мережі NOVUS (без одноразового внеску, роялті - 1% від щомісячних продажів) [26]

Сьогодні франчайзинг є однією з найперспективніших моделей розвитку бізнесу, яка динамічно розвивається як в світі, так й в Україні. Найбільш популярним й поширеним франчайзинг є в США, де 80% бізнесу працює за системою франчайзингу.

У всьому світі близько 50% всіх франчайзингових мереж працюють в ресторанному та роздрібному секторі (фаст-фуди, ресторани, промислові та продовольчі магазини).

Франчайзинг вже давно став невід'ємною частиною економік по всьому світу, але в Україні ця бізнес-технологія тільки зараз починає знаходити прихильників. Активно розвивається вітчизняний франчайзинг, який є досить

специфічним поєднанням іноземних франчайзингових технологій із загальним вітчизняним підходом до бізнесу та менталітетом [13].

Більшість іноземних компаній, як й раніше, вважають за краще забезпечувати власну присутність на українському ринку, інвестуючи значні кошти в нове будівництво, купуючи діючі приміщення (як правило, торговельну нерухомість) або виступаючи орендарями в суміжних приміщеннях. Однак в останні роки міжнародні компанії виявляють велику зацікавленість в співпраці з українськими партнерами на умовах франчайзингу, тому більшу частину капітальних витрат буде здійснювати місцева сторона. Підприємці в країні також визнають переваги використання відомих брендів й перевірених бізнес-технологій міжнародних компаній.

З кожним роком все більше підприємців звертаються до франчайзингу та обирають франчайзинг як інструмент задля започаткування/розширення свого бізнесу.

Кількість власних та франчайзингових закладів за галузями в Україні демонструє наступні тенденції

- Франчайзинг в сфері послуг та роздрібною торгівлі значно зріс.
- Активно зростали послуги в сфері освіти, спорту та логістики.
- Роздрібна торгівля продуктами харчування значно зросла за рахунок формату магазинів біля дому, тоді як роздрібна торгівля непродовольчими товарами зростала стабільно та помірно.

- Вперше за останні роки сфера громадського харчування скоротилася на 16% в 2019 році (закрилося 913 франшиз) й дещо стабілізувалася в 2021 році.

Вітчизняні франшизи користуються попитом на українському ринку переважно завдяки своїй доступності та відносній простоті налагодження робочих процедур. Однак іноземні франшизи, що виходять на український ринок, залишаються досить популярними. Причинами цього є висока впізнаваність бренду, відомі торгові марки та ефективна маркетингова політика.

Цікаво відзначити, що в той час, коли традиційний бізнес й економіка європейських країн в цілому залишаються в стагнації, українські франшизи зростають на 10% в рік.

Зростанню ринку франчайзингових послуг сприяє підвищений інтерес представників бізнесу до розширення свого бізнесу через систему франчайзингу. Активний розвиток цієї моделі в світі також сприяє зростанню попиту на ринку. Однак слід зазначити, що українські підприємці здебільшого не готові до ефективного розвитку за допомогою франчайзингу. в зв'язку з цим кількість франчайзингових пропозицій на ринку постійно змінюється. Слабкі компанії йдуть з ринку, а на їхнє місце приходять нові.

Загалом система франчайзингу дає низку переваг, які дають змогу ефективніше організувати бізнес із меншими ризиками та затратами, що підвищує ефективність української економіки загалом. За обмеженого державного фінансування та відсутності продуктивної системи фінансування підприємницької діяльності франчайзинг набуває значення як дієвий інструмент, що забезпечує тісну взаємодію малого і середнього бізнесу. На цьому етапі для українського ринку є важливим досвід європейських франчайзингових мереж, які впроваджують вищі стандарти бізнесу та життя населення, а також підвищують рівень глобалізації та інтернаціоналізації економіки країни. У світовій системі ринкових відносин франчайзинг є одним із методів розвитку малого та середнього бізнесу, однак в Україні, якщо говорити про франчайзинг як елемент української економіки, він перебуває на стадії розвитку.

Основними проблемами ринку, які стримують розвиток франчайзингу в Україні, є

- Незавершеність законодавчої бази.
- Відсутність досвіду розвитку франчайзингу в вітчизняних підприємців.
- Невиправдане ставлення до виконання договірних зобов'язань та чужої інтелектуальної власності.
- низький рівень банківського фінансування тощо.

Незважаючи на це, ринок франчайзингу продовжує стрімко зростати з кожним роком. Тим не менш, ринок франчайзингу продовжує стрімко зростати з кожним роком, й на зміну компаніям, що виходять з франчайзингу, приходять нові компанії, які стають повноцінними гравцями на цьому ринку.

Майже завжди саме франчайзер створює мережу на основі франшизи. Причини цього наступні.

-Швидкість створення мережі - лідери ринку відкривають від 0,2 до 3,6 франчайзингових точок в день.

-Оптимальний баланс між початковими інвестиціями, ризиком й контролем над бізнесом при побудові мережі.

Можливість залучити людей, які мотивовані та віддані бізнесу.

-Капіталізація за рахунок ефекту масштабу.

-Підвищення впізнаваності бренду.

Однак, приймаючи стратегічне рішення про розширення мережі, франчайзер повинен ретельно оцінити варіанти такого розширення (працювати самостійно, створити мережу дилерів/дистриб'юторів або продати франшизу). Не всі компанії обирають франчайзинг як засіб конкурентної боротьби й хочуть залишатися власниками власних магазинів. Тому ключовим завданням при виборі механізму розвитку мережі є визначення того, чи підходить франчайзинг задля компанії.

Для вибору стратегії розвитку мережі в умовах глобалізації компанії дотримуються наступного алгоритму (рис. 1.6).

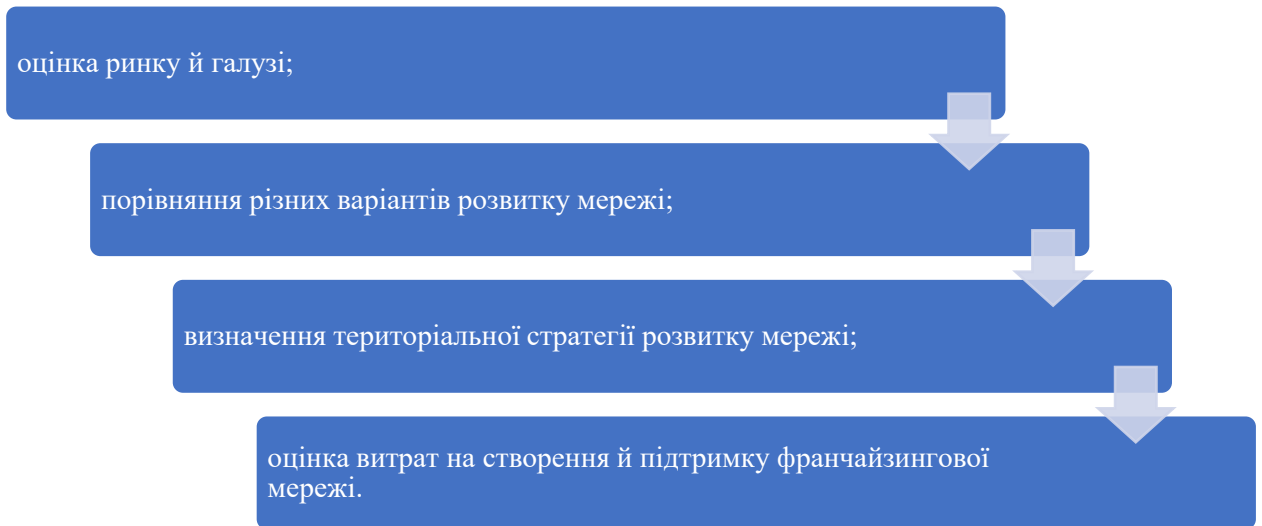


Рис. 1.6. Алгоритм вибору стратегії розвитку франчайзингової мережі

Джерело: складено автором на основі [14]

Розглянемо кожен з цих етапів більш детально.

1. Оцінка ринку та галузі

По-перше, необхідно визначити, чи підходить бізнес задля створення франчайзингової мережі. Не всі бізнеси підходять задля франчайзингу. Майте на увазі, що рішення про створення франчайзингової мережі базуватиметься на існуючих бізнесах, які довели свою успішність.

Деякі галузі більше підходять задля створення франчайзингової мережі, ніж інші. До таких галузей традиційно належать фаст-фуд, громадське харчування, ремонт й прибирання приміщень, роздрібна торгівля під брендом, спеціалізовані продукти харчування, охорона здоров'я та фітнес, розвиток дітей й житлове будівництво. в деяких секторах (наприклад, роздрібна торгівля фірмовими продуктами харчування) франчайзинг використовується більшістю існуючих підприємств.

У науковій літературі виділяють дев'ять характеристик, які вказують на доцільність використання франчайзингу в тій чи іншій галузі.

-Виробництво й дистрибуція здійснюються на обмеженому географічному ринку. Франчайзинг найдоцільніше використовувати в галузях, де надання товарів й послуг клієнтам передбачає дрібносерійне виробництво

й можливу дистрибуцію в різних географічних регіонах, особливо там, де розвиток бренду й постачання продукції залежать від економії на масштабах.

-Місцезнаходження компанії полегшує обслуговування клієнтів. Франчайзинг найбільш ефективний в галузях, де компанія має постійну базу.

-Знання місцевого ринку має значний вплив на продуктивність. Місцеве виробництво є необхідною умовою ефективності франшизи і, отже, дає кращі результати в галузях, де знання місцевого ринку має важливе значення.

-Місцеві управлінські ініціативи. Франчайзинг слід використовувати в галузях, де франчайзеру доводиться брати на себе ініціативу, оскільки менеджери, які отримують фіксовану заробітну плату, не мають достатньої мотивації задля ведення переговорів з клієнтами.

-Репутація бренду забезпечує значну конкурентну перевагу. Це сприяє концентрації франчайзингу в цій галузі, оскільки темпи зростання масштабів виробництва при використанні франчайзингу вищі, ніж при безпосередньому управлінні більшою кількістю магазинів. Розвиток бренду тісно пов'язаний з рекламою. Оскільки франчайзинг тісно пов'язаний з рекламою, на яку значною мірою впливає ефект масштабу, він надає фірмам механізм зниження витрат на розвиток бренду. Бренд також забезпечує гарантію якості задля клієнтів, які не знайомі з існуючими гравцями на ринку.

-Високий ступінь стандартизації та систематизації в процесі виробництва та надання продуктів або послуг. Стандартизація полегшує завдання визначення відповідних стратегій й процедур контролю за діяльністю незалежних операторів (франчайзі), які надають послуги клієнтам під брендом, використовуючи бізнес-процеси, запропоновані франчайзером. Стандартизовані операції сприятимуть чіткому визначенню обов'язків франчайзі в договорі. Стандартизація операцій означає фіксацію звичайної послідовності операцій й відповідних процедур, що їх регулюють, від замовлення товарів, необхідних задля обслуговування клієнтів, до ремонту обладнання. Франчайзинг найбільш ефективний в галузях, де звичайні операції й процедури кодифіковані, а ступінь ефективності пов'язаний з тим,

наскільки положення, що стосуються діяльності франчайзера й франчайзі, відображені в договорі. Франчайзинг рекомендується в секторах, де людина з середніми здібностями може навчитися працювати протягом декількох днів або тижнів.

-Висока продуктивність праці. Франчайзинг є дуже ефективною діловою практикою в трудомістких галузях, але не дуже цінною в капіталомістких галузях. Оператори торгових точок більше зацікавлені в збільшенні прибутку, ніж працівники з фіксованою заробітною платою. Тому франчайзинг заохочує операторів працювати на повну потужність. Стимули франчайзингу важливіші в трудомістких галузях, ніж в капіталомістких, тому що зниження продуктивності праці є людською характеристикою й не залежить від обладнання.

-Витрати та ризики, пов'язані з відкриттям магазинів, не є надто високими. Придбання магазинів не повинно бути занадто дорогим й ризикованим задля франчайзі.

-Ефективність бізнесу легше виміряти, ніж витрати на робочу силу. Франчайзинг найбільш ефективний в галузях, де рівень прибутковості набагато легше виміряти, ніж рівень бізнесу, наприклад, в роздрібній торгівлі та сфері послуг. Наприклад, в сфері швидкого харчування франчайзинг добре працює, тому що зусилля, витрачені на рекламу й просування, важко виміряти, але коли персонал докладає належних зусиль й підтримує чистоту в магазині, продажі зростають, що легше виміряти. в галузях, де роботу персоналу важко виміряти, цінність франчайзингу не така велика.

2. Порівняння різних варіантів розгортання мережі

Мережеві компанії повинні переконатися, що розвиток їхнього бізнесу в формі франчайзингу є більш ефективним, ніж інші варіанти розвитку. задля цього їм необхідно порівняти витрати й доходи від відкриття власних філій, представництв й франчайзингових точок. При оцінці витрат, окрім прямих грошових витрат, в розрахунок слід включати тимчасові ресурси та працю, витрачену на реалізацію проєкту.

3. Визначення регіональної стратегії франчайзингової мережі

Після правильного вибору франшизи потенційні франчайзери повинні розглянути регіональну стратегію розвитку мережі. Франшиза може продаватися тільки в рідній країні франчайзера або франчайзер може використовувати франшизу задля розвитку мережі на міжнародному рівні. задля того, щоб вибрати цільовий ринок, франчайзер повинен оцінити наступні параметри своєї мережі

- Чи добре працює система за кордоном (бренд, споживчі переваги, унікальність).

-Чи може франчайзер ефективно управляти й підтримувати франчайзингові точки за кордоном.

-Який потенціал ринку за кордоном (кілька магазинів, десятки чи сотні).

Відповіді на ці питання допоможуть визначити стратегію розвитку системи за кордоном.

4. Оцініть витрати на створення та утримання франчайзингової мережі

Необхідно також оцінити витрати на створення та підтримку франчайзингової мережі. Відносно високі витрати виникають на ранніх стадіях створення франчайзингової системи. Це стосується, зокрема, часу, витраченого на розробку "правил гри", операційних процедур й структури, а також на залучення й відбір франчайзі. Франчайзери отримують більшу частину своїх доходів, коли вони побудували значну франчайзингову мережу. Найпоширенішими витратами франчайзера є

1) Витрати, пов'язані зі створенням франчайзингової системи: адаптація концепції, розробка документації, пілотні об'єкти.

2) Витрати, пов'язані зі створенням франчайзингового магазину: пошук й відбір франчайзі, індивідуальний дизайн магазину, навчання й підтримка під час відкриття магазину.

3) Витрати, пов'язані з обслуговуванням франчайзингових магазинів: підтримка та консультації, управління та моніторинг.

Таким чином, франчайзинг є високоефективною формою організації бізнесу в умовах глобальних економічних відносин. Франчайзинг - це форма довгострокового ділового партнерства, при якій велика або велика/середня компанія надає ліцензію (франшизу) малій або середній компанії чи групі підприємців на виробництво продукції.

Висновки до розділу 1

Франшиза - це угода між суб'єктами господарювання, за якою одна сторона (франчайзер) передає іншій стороні (франчайзі) право на використання майнових прав франчайзера з метою виробництва (продажу) товарів або надання послуг.

Таким чином, франчайзі зобов'язується дотримуватися певних якісних характеристик, інструкцій й рекомендацій франчайзера, використовувати певні технології, здійснювати маркетинг товарів або послуг відповідно до розробленої схеми й не розголошувати секрети виробництва правовласника та іншу конфіденційну інформацію, отриману від франчайзера.

В обмін на дотримання всіх цих правил франчайзі отримує право на використання об'єктів інтелектуальної власності (наприклад, торгових марок, фірмових найменувань, маркетингових прийомів).

На виконання угоди між сторонами франчайзер зобов'язується надавати франчайзі постійну технічну підтримку та консультації, включаючи допомогу в навчанні та підвищенні кваліфікації працівників франчайзі.

Також було визначено, що не існує єдиного показника, який би визначав ступінь конкурентоспроможності підприємства та віднайдено, що конкурентоспроможність залежить від великої кількості зовнішніх та внутрішніх факторів. Отже, для дослідження впливу франчайзингу на конкурентоспроможність підприємства потрібно всесторонньо дослідити не тільки економічні показники діяльності підприємства та стан ринку, а й провести всесторонній аналіз особливостей франчайзингу, що й було зроблено.

В останні роки франчайзинг набуває все більшого поширення в Україні, оскільки він приносить багато переваг задля кожної зі сторін. Зокрема, задля франчайзі цей правовий механізм надає можливість розпочати новий бізнес, який був успішно протестований франчайзером. Франчайзі також отримує право на використання відомої торгової марки, можливість скористатися широкими рекламними зусиллями франчайзера, бізнес-навички та доступ до кредитних ресурсів, оскільки франчайзери часто виступають гарантами по кредитах.

Франчайзери можуть розширити свій бізнес на нові ринки, стати ближчими до споживачів, зменшити ризик втрати власного капіталу та отримати додатковий дохід за рахунок платежів франчайзі.

Особливістю франчайзингу є те, що франчайзі є юридично незалежним від франчайзера, оскільки всі відносини між франчайзі та франчайзером регулюються договорами, які передбачають свободу волевиявлення. Це відрізняється від правовідносин агентства або філії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ГЛОБАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «DOMINO'S PIZZA»

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії Domino's Pizza

Об'єктом дослідження є Domino's Pizza - американська корпорація в сфері громадського харчування, що працює за системою франчайзингу. Domino's Pizza є світовим лідером серед глобальних роздрібних мереж ресторанів громадського харчування.

Domino's Pizza, одна з найбільших мереж піцерій в світі, гарантує доставку піци протягом 30 хвилин після замовлення або безкоштовно з 1973 року; в середині 1980-х через проблеми з доставкою вона змінила гарантію з "безкоштовної" на "\$3", якщо піца запізнювалася більш ніж на 30 хвилин, а в 1993 році, після кількох судових позовів, компанія взагалі припинила її. Однак слоган компанії - "Швидка доставка гарячої піци протягом 30 хвилин після замовлення.

"Розумна ціна, розумний прибуток" був досить високим стандартом задля служби доставки, яка, на відміну від інших ресторанів, не використовувала аутсорсинг. в мінливій ситуації, спричиненій COVID-19, доставка додому стала дуже важливою. 8 жовтня 2010 року в історичному центрі Києва, на Подолі, відкрилася перша піцерія Domino's Pizza в Україні. Наразі Domino's Pizza працює в наступних містах. Київ (31 заклад), Одеса (4 заклади), Бровари (1 заклад) та Львів (2 заклади) в 2019 році було відкрито 31 заклад в Києві. Загалом 21 заклад розташований на правому березі столиці та 10 - на лівому; на початку 2020 року було відкрито три заклади в Львові. Також ресторани Domino's Pizza працюють в Броварах та Одесі; станом на вересень 2020 року в трьох містах України налічувалося понад 30 піцерій.

З 1 липня 2015 року Domino's Pizza працює за новою організаційною структурою, що базується на чотирьох сегментах, які об'єднують ринки зі схожими характеристиками, викликами та можливостями зростання. Сегменти згруповані за географічними регіонами (на кінець 2021 року)

-Сполучені Штати - 13 914 ресторанів з виручкою 7,67 млрд доларів США. США є найбільшим ринком Domino's Pizza за кількістю ресторанів, обсягом продажів й прибутків.

-Великі світові ринки - Австралія, Канада, Франція, Німеччина, Великобританія, Франція. 6 987 ресторанів, продажі 7,6 млрд доларів США. Міжнародні ринки - включаючи найбільш розвинені та конкурентоспроможні країни з сильною економікою та можливостями задля зростання.

-Ринки, що розвиваються - Китай, Італія, Південна Корея, Нідерланди, Польща, Росія, Іспанія, Швейцарія та деякі сусідні країни; 6 305 ресторанів, продажі 3,99 млрд доларів США. Domino's Pizza також зосереджена на швидкозростаючих ринках в Азії та Європі.

Ринки, що розвиваються - інші країни, де присутня Domino's Pizza: 10 649 магазинів (майже всі франчайзингові); продажі 1,77 млрд доларів США. Це найбільший й найрізноманітніший регіональний сегмент, що охоплює понад 80 ринків в Азії, Європі, на Близькому Сході, в Африці та деяких частинах Латинської Америки. На цих ринках домінують франчайзингові системи.

У таблиці 2.1 наведено фінансово-економічні показники діяльності мережі компанії за останні роки.

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності корпорації Domino's Pizza, млрд доларів
США

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Оборот	22,75	24,08	27,01	27,57	28,11	27,44	25,41	24,62	22,82	21,03
Чистий прибуток	4,551	4,946	5,503	5,465	5,586	4,758	4,529	4,687	5,192	5,924
Активи	30,23	31,98	32,99	35,39	36,63	34,23	37,94	31,02	33,80	32,81
Власний капітал	14,03	14,63	14,39	15,29	16,01	12,85	7,088	-2,204	-3,268	-6,258
Ресторанів, тис.	32,48	32,74	33,51	34,48	35,43	36,26	36,53	36,90	37,24	37,86

од.									
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: складено автором на основі звітності компанії[45]

Domino's Pizza надає базові послуги з харчування та організації заходів. Ресторан також пропонує музичний супровід, продаж фірмових значків та сувенірів, паркування автомобілів клієнтів на власних парковках та безкоштовний доступ до Інтернету.

Ресторан пропонує піцу, крильця, обіди, напої, коктейлі, морозиво та пироги за доступними цінами задля всіх вікових категорій, незалежно від фінансового стану, сімейного стану чи вікової групи.

Місія Domino's Pizza - стати улюбленим місцем харчування задля своїх клієнтів. Концепція компанії базується на п'яти ключових елементах: люди, продукт, ціна, місце розташування та просування. Компанія прагне постійно вдосконалювати свою діяльність та якість обслуговування клієнтів.

Було проведено PEST-аналіз Domino's Pizza.

1. Політичні фактори, що впливають на Domino's Pizza. Державна політика має значний вплив на діяльність бренду. Незалежно від того, чи це торгівля, чи оподаткування, всі вони впливають на бізнес-середовище в країні. в країнах, де бізнес-середовище дуже зарегульоване, брендам буде дуже важко.

2. Економічні фактори, що впливають на Domino's Pizza, дуже важливі задля компаній, що працюють в глобальному середовищі. На Domino's Pizza також сильно впливає економічне середовище. Сюди входить не тільки економіка країни, в якій працює компанія, а й світова економіка, яка впливає на якість бренду.

3. Соціальні фактори, які впливають на Domino's Pizza. При аналізі ефективності будь-якого бізнесу необхідно враховувати важливість соціальних факторів. Існують різні соціальні фактори, такі як соціальні тенденції та зміни способу життя, які мають безпосередній вплив на ефективність бренду. Зокрема, зміни в уподобаннях й способі життя споживачів можуть сприяти збільшенню або зменшенню продажів.

4. Технологічні фактори, що впливають на Domino's Pizza. Зростаюче значення технологій в бізнесі загальновідоме. Технології можуть підвищити ефективність будь-якого бренду. Клієнти можуть замовляти та здійснювати платежі онлайн. Вони також можуть відстежувати свої замовлення онлайн. Компанія розробила додаток, за допомогою якого клієнти можуть здійснювати покупки в своїх улюблених брендах.

Бізнес-модель Domino's Pizza.

- Domino's Pizza відома своєю ціннісною пропозицією швидкої доставки якісної їжі в ресторани по всьому світу.

- Основними категоріями споживачів є сім'ї, молодь, люди похилого віку та підприємці.

- Ключовими стратегічними партнерами Domino's Pizza є її франчайзери.

- Основним видом діяльності Domino's Pizza є маркетинг й продаж продуктів харчування та напоїв.

- Domino's Pizza реалізує свою продукцію через ресторани.

- Доходи Domino's Pizza отримуються від власних ресторанів та ресторанів, що працюють на умовах франчайзингу.

Domino's Pizza серйозно ставиться до навчання персоналу. Компанія має власну програму підготовки керівників, яка проходить в навчальному центрі Гамбурзького університету. Ця програма підготувала низку висококваліфікованих керівників, які сприяли зростанню компанії.

Організаційна структура Domino's Pizza має чіткий розподіл ролей. Це сприяло появі великої кількості висококваліфікованих працівників в кожному з напрямків діяльності компанії. Чітка ієрархія в організації сприяє більш раціональному розподілу обов'язків між рівнями управління - вищі рівні контролюють поведінку нижчих. Керівники середньої ланки відповідають за розташування нових магазинів, тоді як за встановлення рівня цін, розробку ідей та запуск нових продуктів відповідає лише вищий менеджмент.

Одна з цілей кадрової політики Domino's Pizza - допомогти співробітникам розвинути систему цінностей, яка підвищить їх зацікавленість

в роботі, посилять відданість організації, запобігатиме недисциплінованості та неправомірній поведінці, а також допоможе їм досягти здорового способу життя.

Організаційна структура компанії «Domino`s Pizza» представлена на рисунку 2.1.

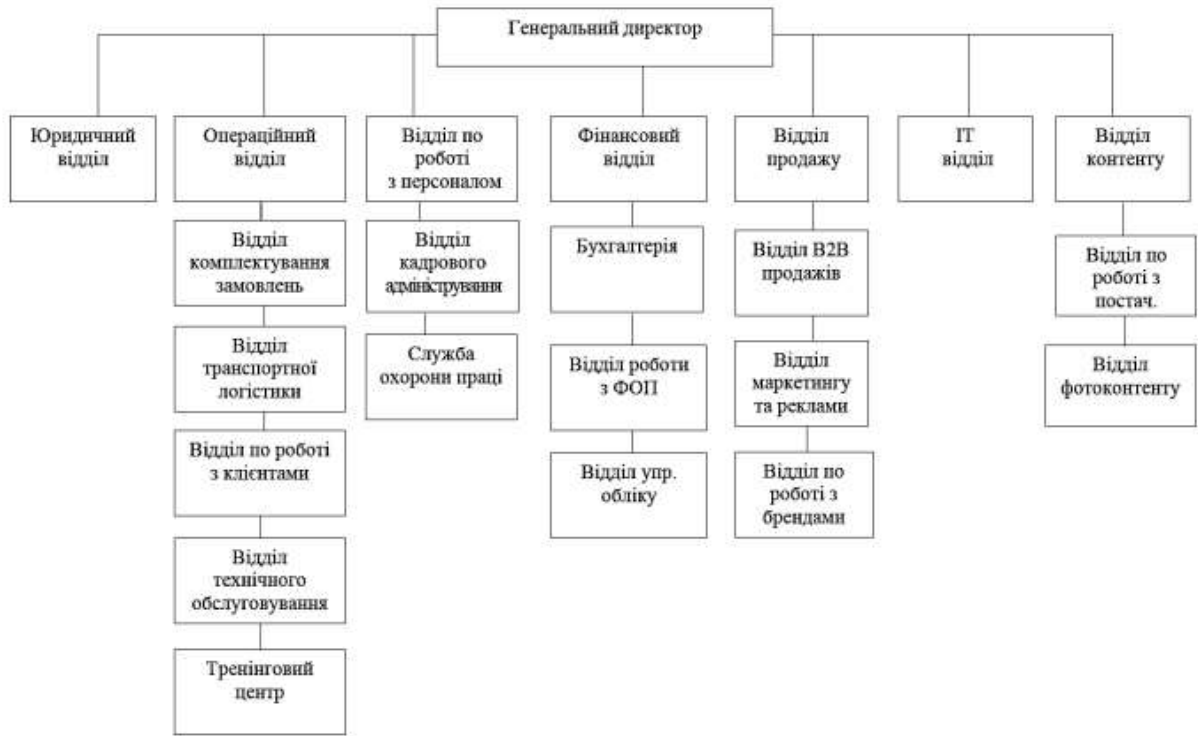


Рис. 2.3 – Організаційна структура компанії «Dominos Pizza»

Джерело: складено автором на основі звітності компанії[31]

Наступний аналіз базується на даних ресторану в Києві. в Domino's Pizza рестораном керує менеджер, який має підлеглих на всіх посадах: перший помічник, другий помічник, учень менеджера та менеджер. Компанія постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, включаючи постачальників, клієнтів й партнерів. Всі працівники виконують свої посадові обов'язки. Якщо правила не дотримуються або порушуються.

Порушення правил може призвести до дисциплінарних стягнень, включаючи штрафи, попередження та звільнення. Поточний розподіл праці за видами робіт, що виконуються в ресторані, наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Посадові обов'язки співробітників ресторану Domino`s Pizza

Співробітники	Посадові обов'язки
Менеджер (Floor Manager)	Посада менеджер ділянки. Основне завдання полягає в управлінні однією з ділянок ресторану (кухнею / прилавком / автороздачею) в рамках своєї зміни. Управління людьми, продуктами, устаткуванням, вирішення виникаючих проблем на ділянці за яку відповідає. Складання розкладів, підготовка й проведення тренінгів, контроль безпеки праці.
Другий асистент директора ресторану (2 nd Assistant Manager)	Керівництво всією зміною ресторану. Посадові обов'язки: робочі стандарти та політика компанії; технологічне обладнання; основи менеджменту; процедури управління ділянкою / зміною; відповіді на запити, питання трудового законодавства; мотивація й навчання співробітників; планування часу.
Перший асистент директора ресторану (1 st Assistant Manager)	Організація роботи систем ресторану, управління зміною ресторану. А також всі посадові обов'язки другого помічника директора ресторану
Директор ресторану (Restaurant Manager)	Повна організація роботи персоналу.
Працівник (Crew Members):	В обов'язки працівника входить робота на одній з ділянок (кухня, зал, каса) згідно зі штатним розкладом.
Інструктор (Staff Training Crew)	В обов'язки інструктора входять всі обов'язки виконуються працівником й навчання нового персоналу - Crew Members

Джерело: складено автором на основі звітності компанії [31]

Середня кількість працівників в ресторанній групі в Києві становить 115 осіб. З них 84 особи - працівники (73,3%) та 31 особа - керівники (26,7%). Аналіз даних профілю співробітників за 2021 рік показує, що більшість працівників ресторанів - це жінки в віці від 18 до 25 років (33,9%). 36% персоналу працюють в ресторані менше року, що свідчить про наявність проблеми плинності кадрів. 55 працівників (47%) мають вищу освіту, 42% - середню професійну освіту, 9% - повну загальну середню освіту й 2% - неповну загальну середню освіту.

У таблиці 2.3 представлено аналіз ключових фінансових показників діяльності фірми в 2021-2022 роках у США(мережеві показники).

Таблиця 2.3

Основні показники фінансово-економічної діяльності Domino's Pizza за 2021-2022 роки

Показник	2021	2022	Абсолютне відхилення

Виручка від реалізації, дол.	262 070 000	310 520 000	+ 48 450 000
Собівартість, дол.	72 390 518	56 835 058	- 15 555 460
Валовий прибуток, дол.	189 679 482	253 684 942	+ 64 005 460
Витрати на збут, дол.	34 611 406	33 832 418	- 778 988
Прибуток від продажів, дол.	155 068 076	219 852 524	+ 64 784 448
Операційні доходи, дол.	2 100 985	2 148 417	+ 47 432
Операційні витрати, дол.	510 131	4 041 772	+ 3 531 641
Фонд оплати праці, дол.	31 162 416	29 962 416	- 1 200 000
Прибуток до оподаткування, дол.	125 496 514	187 996 753	+ 62 500 239
Податок на прибуток, дол.	2 300 176	2 352 056	+ 51 880
Чистая прибыль, дол.	123 196 338	185 644 697	+ 62 448 359
Середня відвідуваність, чол / день	324 528	328 166	+ 3 638
Середньооблікова чисельність, осіб			
(одного ресторану) в тому числі:	120	115	-5
- управлінський персонал, чол..	24	27	+3
- обслуговуючий персонал, чол..	96	88	-8

Джерело: складено автором на основі звітності компанії [28;29;30]

Дані таблиці показують, що виручка від реалізації компанії Domino's Pizza виросла в 2022 році в порівнянні з 2021 на 48 450 000 дол., збільшилася середня відвідуваність ресторанів на 3 638 людини, отже, й чистий прибуток компанії. Таким чином, компанія Domino's Pizza протягом останніх двох років (2021-2022 рр.) показує стабільні результати роботи. Далі розглянемо дані компанії про рух товарних ресурсів за 2021-2022 рр.(табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рух товарних ресурсів Domino's Pizza за 2021-2022 рр (тис дол)

Показник	2021	2022	Абсолютне відхилення
Запаси товарів на початок року	20920	24300	+3380
Надходження товарів	265630	316930	+51300
Вибуття товарів	180	100	-80
Запаси товарів на кінець року	24300	30610	+6310
Величина товарообігу	262070	310520	+48450

Джерело: складено автором на основі звітності компанії[28;29;30]

Дані таблиці показують, що роздрібний товарообіг компанії зріс в 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 48 450 тис. дол. за рахунок збільшення товарних запасів на початок року (на 3 380 тис. дол.), зростання надходження товарів (на 51 300 тис. дол.) й зменшення іншого вибуття товарів (на 80 тис.

дол.), збільшення товарних запасів на кінець року. Далі проаналізуємо меню компанії шляхом розрахунку відсотка однієї групи від загальної кількості страв (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура страв по асортименту в меню ресторану Domino's Pizza за 2021 рік

Найменування групи страв	Відсоток від загальної кількості	Відсоток від даної групи	Кількість страв
Напої гарячі	15%	2,5%	7
Прохолодні напої	23%	2,5%	17
Піци	22%	2,5%	16
Картопля	6%	2,5%	2
Салати	6%	2,5%	2
Десерти	15%	2,5%	7
Соуси	7%	2,5%	6
Страви з куркою	6%	2,5%	4

Джерело: складено автором на основі звітності компанії [28;29;30]

Аналіз меню показав, що на холодні напої та піцу припадає 45% від загального обсягу. Страви з категорій: «піци», «картопля», «салати» та «страви з курки» становили лише 6-7% від загальної кількості.

Спостереження та аналіз платіжних транзакцій показують, що в середньому за день в одному з ресторанів компанії продається 82 гарячих напоїв, 367 холодних напоїв та 693 піци. Таким чином, меню та цінова політика компанії в цілому відповідає потребам споживачів.

Аналіз організації процесу обслуговування показує, що клієнти можуть робити замовлення як за стійкою, так й на касі.

Зробимо відповідні розрахунки. в ресторані є чотири стійки задля обслуговування клієнтів. Згідно з опитуванням, в середньому ресторан відвідують 2 082 особи на день. Найбільша кількість відвідувачів (840) припадає на денний час, тобто між 12.00 та 15.00. Давайте знайдемо приблизну кількість клієнтів за годину.

$N_h = 840/3 \text{ години} = 280 \text{ клієнтів на годину}$ Отже, час, який витрачає касир на обслуговування клієнтів. $t = 70/60 = 1,5 \text{ хвилини}$.

Розрахунок показує, що критерії обслуговування не виконуються в 12.00-15.00. Слід також зазначити, що перерахування великої кількості різних страв та напоїв на одному чеку ще більше збільшує час, необхідний задля збору та розподілу замовлень.

При розгляді українського сегменту Domino's Pizza, можемо стверджувати про дещо інші тенденції та показники(табл.2.6)

Таблиця 2.6

Основні показники фінансово-економічної діяльності Domino's Pizza
(Україна) за 2020-2021 роки

Стаття	2020, тис грн	2021, тис грн	Абсолютне відхилення, тис грн	Відносне відхилення, %
Необоротні активи, в т.ч.:	114 699	121 110	6 411	1,055894123
- нематеріальні активи	26	41	15	1,576923077
- незавершені капітальні інвестиції	4 751	1 449	-3 302	0,304988423
- основні засоби	100 950	119 620	18 670	1,184943041
- інші фінансові інвестиції	8 972	-		
Оборотні активи, в т.ч.:	73 548	56 161	-17 387	0,763596563
- запаси	44 737	39 081	-5 656	0,873572211
- поточні біологічні активи	7 187	2 767	-4 420	0,385000696
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3 985	567	-3 418	0,142283563
- інша поточна дебіторська заборгованість	8 911	8 771	-140	0,984289081
- гроші та їх еквіваленти	8 294	4 662	-3 632	0,562093079
- готівка	213	140	-73	0,657276995
- рахунки у банках	4 985	2 164	-2 821	0,434102307
- витрати майбутніх періодів	210	233	23	1,10952381
- Інші оборотні активи	224	80	-144	0,357142857
<i>Баланс</i>	<i>188 247</i>	<i>177 271</i>	<i>-10 976</i>	<i>0,941693626</i>
Зареєстрований капітал	28 733	28 732	-1	0,999965197

Нерозподілений збиток	- 171 079	- 157 888	13 191	0,922895271
Інші довгострокові зобов'язання	29 087	9 605	-19 482	0,330216248
Поточні зобов'язання і забезпечення, в т.ч.:	301 507	296 822	-4 685	0,984461389
- короткострокові кредити банків	124 399	122 918	-1 481	0,98809476
- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	101 951	105 107	3 156	1,030956048
- розрахунками з бюджетом	616	502	-114	0,814935065
- розрахунками зі страхування	621	722	101	1,162640902
- розрахунками з оплати праці	1 847	2 178	331	1,179209529
- інші поточні зобов'язання	72 073	65 395	-6 678	0,907343943
<i>Баланс</i>	<i>188 247</i>	<i>177 271</i>	<i>-10 976</i>	<i>0,941693626</i>

Джерело: складено автором на основі звітності компанії(Додаток Б)

Як видно з таблиці, основні фінансові показники діяльності Domino's Pizza в Україні не втішні. Саме баланс у абсолютному відхиленні склав – 10 976, при порівнянні 2020 та 2021 року можемо стверджувати, що відхилення доволі значні. Це пояснюється кризою коронавірусу, економічним спадом та несприятливо політичною ситуацією. Незважаючи на ці показники, піцерії по Україні не зачиняються, а за 2021 рік було відкрито декілька нових.

Пандемія COVID-19 значно вплинула на франшизи суспільного харчування в Україні, як і на інші галузі бізнесу. На початку пандемії, у зв'язку з обмеженнями та карантинними заходами, було закрито багато закладів швидкого харчування. В цей період франшизи, які мали достатньо ресурсів та здатність швидко реагувати на ситуацію, переорієнтували свої бізнес-процеси на доставку їжі та відкрили пункти самовивозу, щоб забезпечити безпечно отримання їжі клієнтами. Деякі франшизи також використовували цей час для рекламної кампанії, наприклад, пропонували знижки та безкоштовну доставку їжі, щоб привернути більше клієнтів.

Однак, загальна ситуація в економіці в цілому вплинула на франшизи суспільного харчування, і деякі з них змушені були зменшувати кількість

закладів або зупиняти розвиток на деякий час. Також, збільшення цін на інгредієнти та зміни відносин з постачальниками стали складнішими факторами, які довелося враховувати.

Загалом, пандемія COVID-19 відобразилася на франшизах суспільного харчування в Україні, проте багато з них відновлюють свою роботу та продовжують розвиватися, пристосовуючись до нових умов та вимог ринку. Також, пандемія COVID-19 стимулювала зміни в споживчому поведінці. Зараз багато людей обирають більш безпечні та здорові продукти, що може впливати на асортимент та стратегії франшиз суспільного харчування в Україні.

І хоча пандемія COVID-19 не оминула й інші країни, показники фінансово-економічної діяльності Домінос Піцца та їх динаміка у США вигідно відрізняються від українських показників. Як вже було зазначено у підрозділі 1.3, конкурентоспроможне підприємство на ринку одної країни зовсім не обов'язково буде настільки ж конкурентоспроможним на ринку іншої. Тому потрібно провести порівняння досліджуваного підприємства з його основними конкурентами для визначення найбільш оптимального використання франчайзингу для посилення конкурентоспроможності, врахувавши всі переваги, недоліки та стан ринку.

Таким чином, глобальний успіх Domino's Pizza базується на низці факторів. Він базується на ключових принципах, які лежать в основі діяльності компанії з моменту її заснування. Перш за все, в основі філософії лежить гість. Всі нові платформи та процеси спрямовані на те, щоб зробити візит до Domino's Pizza позитивним досвідом. задля досягнення цієї мети першорядне значення мають три основні параметри: якість продукції, чистота ресторану та швидкість обслуговування.

2.2. Аналіз практики застосування франчайзингу в компанії «Domino's Pizza» та його ефективність

Наразі в Україні Domino's Pizza не укладає договорів з партнерами по франчайзингу й керує виключно власною мережею ресторанів. Те ж саме стосується й інших пострадянських країн, де компанія віддає перевагу відкриттю власних ресторанів. Однак в інших країнах, зокрема в Румунії та Польщі, франчайзингові партнерства активно розвиваються.

Слід зазначити, що Domino's Pizza в Польщі вже давно не розвивається через франчайзинг, тому цілком ймовірно, що Domino's Pizza в Україні оголосить про запуск франчайзингу в найближчі роки. Міжнародний досвід розвитку Domino's Pizza з часом довів свою ефективність, а система відбору, підтримки та стандартизації франчайзі в мережі McDonald's заслуговує на звання найкращої в світі.

На сьогоднішній день український ринок громадського харчування ще не насичений, особливо в порівнянні з європейськими країнами. Наприклад, в Швеції та Австрії на кожні 40 000 жителів припадає один ресторан Domino's Pizza. Щоб досягти цієї цифри, Україні потрібно 1 000 ресторанів, але їх лише 79 (станом на 2019 рік).

Нові гравці заходять в Україну, й конкуренція є позитивним фактором зростання. Це один з кількох об'єктивних факторів, які покращують якість обслуговування, якість продукції та змушують гравців ринку інвестувати більше й подвоювати свої зусилля. Від цього виграють не лише туристи, а й країна в цілому.

Щоб відкрити франшизу Domino's Pizza в будь-якій країні, необхідно враховувати дуже жорсткі вимоги, які компанія висуває до кандидатів, й високу ціну. в той же час, конкуренція в індустрії швидкого харчування посилюється й на ринку з'являються нові сильні гравці. Ринок пострадянських країн й Східної Європи є дуже привабливим й перспективним задля подальшого розвитку мереж швидкого харчування. Тому підприємцям цих країн варто задуматися про покупку франшизи, оскільки умови придбання франшизи досить прості.

Перш ніж розглянути, як відкрила свої двері Domino's Pizza, давайте розглянемо переваги та недоліки франчайзингу (Таблиця 2.7).

Domino's Pizza вже давно створила свій імідж й репутацію, тому мало хто довіряє використанню її бренду. Вимоги, яким необхідно відповідати, щоб відкрити Domino's Pizza.

- Підтверджений досвід ведення бізнесу (бажано в сфері роздрібно́ї торгівлі або виробництва продуктів харчування та напоїв) та досвід корпоративного управління.

- Відмінна репутація та кредитна історія.

- Володіти необхідним стартовим капіталом.

- Розуміння системи франчайзингу.

- Вміння управляти фінансами.

- Бізнес-план ресторану швидкого харчування.

- Особисті якості: комунікабельність, готовність до засвоєння нових знань, вміння мотивувати співробітників, бажання розвиватися, здатність приділяти багато часу навчанню.

- Здатність й готовність працювати за правилами франчайзингової компанії.

- Успішне проходження співбесіди з представником франчайзингової компанії.

Таблиця 2.7

Переваги та недоліки франшизи Domino's Pizza

Переваги	Недоліки
----------	----------

1. Впізнаваність торгової марки. в світі напевно немає такої людини, яка не чула б про Domino's Pizza. До того ж мережа займає близько половини всього ринку фаст-фуду багатьох країн, тому не потребує розкрутки.

2. Фіксовані відрахування на рекламу. Сам франчайзі не займається питаннями реклами, він вносить фіксований відсоток з прибутку - 4,5%.

3. Чітко розроблена стратегія й готовий проект. Компанія славиться налагодженим механізмом дій, чіткими й строгими стандартами якості й технологіями. Купуючи франшизу Домінос, франчайзі отримує всі необхідні інструкції починаючи від рецептури страв й закінчуючи регламентом обслуговування відвідувачів.

4. Система навчання. Незалежно від займаної посади всі співробітники отримують необхідні їм знання. в міру просування по кар'єрних сходах працівники будуть проходити нові тренінги та курси.

1. Висока вартість франшизи й великі стартові інвестиції. Domino's Pizza відомий великими вкладеннями в бізнес. й ці суми становлять від 0,5 млн доларів. Але також вони можуть різнитися залежно від регіону, тому при вирішенні відкрити Domino's Pizza варто звернутися в представництво компанії за місцем.

2 «Плинність» персоналу. Так як основна частина працівників - студенти й недавні випускники вузів, то варто очікувати того, що вони на довго не затримуються на цьому місці роботи. З цієї причини доведеться постійно займатися набором персоналу.

3. Високі вимоги франчайзера. Вони стосуються не тільки значного початкового капіталу, але й досвіду успішної підприємницької діяльності та управління персоналом.

4. Повна залежність від франчайзера. Це типова умова при роботі по франшизі, але в разі прийняття рішення відкрити Domino's Pizza доведеться не тільки діяти за всіма стандартами компанії, але й миттєво впроваджувати всі нововведення й брати участь в всіх необхідних заходах.

Джерело: складено автором на основі даних компанії та власних досліджень[34]

Судячи з вимог, Domino's Pizza хоче мати успішних підприємців віком від 30 років, які слідкують за сучасними трендами та постійно перебувають в русі. Однак відповідності вищезазначеним критеріям недостатньо. Кваліфікований кандидат повинен пройти дев'ятимісячну навчальну програму, яка коштує приблизно 10 000 доларів. За цей час він вивчить наступні аспекти діяльності мережі Domino's Pizza

- Концепція бренду.
- Технічні процеси.
- Маркетинг компанії.
- Процедури та рецепти приготування страв.
- Стандарти якості.

Після завершення навчання потенційному франчайзі повертаються сплачені кошти. Ця сума є гарантією того, що потенційний франчайзі серйозно налаштований на відкриття бізнесу Domino's Pizza.

По-друге, франчайзер повинен залишатися активним в бізнесі. Це включає в себе участь в благодійних акціях, організацію різноманітних конкурсів та заходів, підтримку здорового способу життя та турботу про навколишнє середовище.

Крім того, якщо франшиза Domino's Pizza успішна в місті, франчайзі потрібно мати справу тільки з фірмовими напівфабрикатами, які необхідно замовляти в конкретних постачальників.

Вимоги до місця розташування ресторанів Domino's Pizza.

- Місце розташування має бути зручним задля скупчення людей, наприклад, центральна вулиця міста, торговий центр, розважальний центр, залізничний вокзал, а також місце розташування поблизу університету або бізнес-центру.

- Якщо ресторан відкривається в торговому центрі, він повинен відкриватися з фасаду будівлі.

- Технічні характеристики: підключення до електромережі, гаряча та холодна вода, каналізація та газ, вентиляція.

Площа приміщення варіюється від документа до документа. в деяких вказані різні цифри - близько 70 кв. м, близько 400 кв. м й близько 2000-3500 кв. м. Документи також відрізняються тим, чи можна орендувати приміщення, чи розглядається можливість володіння власним простором. Це може бути пов'язано з тим, що вимоги до отримання франшизи не є загальнодоступними й відрізняються в різних регіонах й країнах.

У таблиці 2.8 наведені витрати на відкриття франчайзингової піцерії Domino's Pizza.

Таблиця 2.8

Фінансові аспекти франшизи Domino's Pizza - це фінанси й відрахування франчайзеру (на 2021 рік)

Вартість франшизи	\$ 45 000
Інвестиції в бізнес *	\$ 950. 000 - 2 000 000
Сервісна винагорода	4% від обсягу щомісячних продажів
Рента	10-15% від обсягу щомісячних продажів
Відрахування на рекламу	4,5% від прибутку
Навчання **	\$ 10 000

* Ці витрати повинні покрити покупку й налаштування обладнання, тематичний ремонт в ресторані, закупівлю інгредієнтів, набір й навчання співробітників.

** Застава, який повертається після закінчення навчання франчайзі та отримання ним франшизи.

Слід також зазначити, що

- Якщо ви купуєте існуючий ресторан Domino's Pizza, ви повинні мати щонайменше 40% власного капіталу, щоб внести його в якості інвестиції.
- Ви можете відкрити Domino's Pizza з нуля, тільки якщо в вас є щонайменше 25% від загальної суми інвестицій.
- Решту капіталу можна позичити задля першого й другого випадку й фінансувати протягом семи років.

Підписується 20-річний контракт, й франчайзі отримує

- Можливість працювати під відомим брендом.
- меню, детальні рецепти та стандарти якості страв.
- інформаційну підтримку від компанії.
- навчання персоналу.
- фірмовий стиль: дизайн інтер'єру, уніформа, оформлення.
- реклама.

Таким чином, франчайзинг є ефективною системою організації бізнесу. Domino's Pizza має високорозвинену франчайзингову мережу, але керівництву компанії слід зосередити увагу на нових потенційних ринках, де немає концентрованих закладів швидкого харчування.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності компанії Domino's Pizza та перспектив розвитку бізнесу

Зростання потреби відвідування ресторанів швидкого харчування багато в чому обумовлено енергійним й прискореним способом життя населення, який вимагає скорочення часу на вживання їжі. Саме тому запорукою успіху ресторанів швидкого харчування є якісне та швидке обслуговування клієнтів.

Головними лідерами на ринку швидкого харчування залишаються Domino's Pizza, KFC, Burger King. Слід більш докладно розглянути сильні й слабкі сторони основних гравців, а також їх можливості й загрози завдяки SWOT-аналізу. SWOT-аналіз компанії Domino's Pizza (Додаток А) дозволив зробити такі висновки. Сильні сторони компанії, які слід розвивати та посилювати:

- Диверсифіковані джерела доходу: на відміну від своїх суперників, Domino's Pizza не спирається тільки на одне основне джерело доходу, оскільки виручка надходить з різних країн й регіонів.

- Сильний бренд, імідж й репутація: бренд Domino's Pizza є одним з найдорожчих в світі. За оцінкою Brand Finance на 2019 рік компанія Domino's Pizza займає 12 місце в топ-25 найдорожчих брендів в світі. Хороша репутація бренду дозволяє зберігати йому лідируючі позиції на ринку, а також збільшувати кількість постійних клієнтів.

- Велика частка ринку: Domino's Pizza є найбільшим гравцем на ринку й має глобальний масштаб. в той час як конкуренти втрачають свої частки на ринку через зниження потреби до фаст-фуду, Domino's Pizza продовжує стабільно зберігати свої високі позиції.

- Спеціалізовані тренінги задля керівників: компанія Domino's Pizza приділяє велику увагу підготовці управлінських кадрів, в результаті реалізації даної програми, Domino's Pizza має велику кількість висококваліфікованих менеджерів, що допомагає компанії швидко розвиватися.

- Введення нового продукту: Domino's Pizza вважається першою компанією, що увійшла в індустрію швидкого харчування.

- Інноваційні технології: в ресторанах з'являються термінали задля замовлення онлайн. Це та інші нововведення дозволять більш ефективно

обслуговувати клієнтів, що скоротить кількість часу між замовленням, його збором й видачею.

- Ефективні маркетингові стратегії.

Слабкі сторони компанії, які слід укріплювати:

- Нездорове харчування: будь-яка страва з меню Domino's Pizza містить велику кількість калорій. Часте вживання такої їжі може привести до набрання ваги, а, згодом, до ожиріння, що негативно позначається на здоров'ї людини.

- Втрата клієнтів через жорстку конкуренцію: окремі клієнти Domino's Pizza віддають перевагу іншим мережі громадського харчування.

- Високий рівень плинності кадрів: хоча Domino's Pizza має велику кількість висококваліфікованих менеджерів й умілих працівників, плинність кадрів залишається високою. Багато співробітників залишають свої робочі місця через низьку заробітну плату тощо.

- Невдоволення франчайзерів: оскільки мережа Domino's Pizza продовжує розширюватися, збільшується сума, яку повинні виплачувати франчайзери за використання бренду, в результаті чого багато франчайзерів продають свій бізнес.

Можливості зовнішнього середовища компанії, які слід використовувати задля розвитку:

- Зростання індустрії швидкого харчування: зміна способу життя населення сприяє формуванню певних звичок. Сьогодні набагато більше людей стало харчуватися фаст-фудом. Це величезний шанс задля сфери громадського харчування, щоб збільшити свої доходи, особливо Domino's Pizza.

- Збереження: Domino's Pizza намагається піклуватися про навколишнє середовище, шукає шляхи використання екологічно чистих матеріалів в своїй діяльності.

- Глобалізація, експансія в інші країни: кількість ресторанів Domino's Pizza зростає, як й кількість нових країн присутності бізнесу. Компанія планує

відкрити свої ресторани в нових країнах, таких як Китай або Індія - дуже перспективних ринках.

- Різноманітні смаки й потреби клієнтів: смаки споживачів стають все більш різноманітними. Вони вимагають новий формат обслуговування, щоб задовольнити свої потреби.

- Зростаюча тенденція здоров'я серед клієнтів: незважаючи на те, що Domino's Pizza пропонує шкідливу задля здоров'я їжу, є шанс задля розробки нових продуктів, таких як веган піци або здорові десерти.

Загрози зовнішнього середовища компанії, які слід враховувати при формуванні стратегії розвитку в умовах глобалізації:

- Велика кількість конкурентів: поряд з розвитком сфери швидкого харчування з'являються нові мережі, готові вийти на ринок. При цьому досить швидко й стабільно розвиваються мережі, такі як Burger King,, KFC й інші, які мають меншу частку на ринку.

- Втрата частини клієнтів: страви, запропоновані Domino's Pizza не можуть конкурувати з такими продуктами, як фрукти, йогурти, салати. Люди відчувають проблеми зі здоров'ям, які вимагають вживання в своєму раціоні здорової та корисної їжі, а також зміни свого способу життя.

- Економічний спад: рецесія або спад в економіці можуть вплинути на роздрібну торгівлю, так як бюджети будуть скорочені шляхом зниження витрат й кількості відвідувачів.

Основними підприємствами-конкурентами Domino's Pizza в світі є мережеві ресторани швидкого харчування «Burger King», «KFC». Розглянемо в якості підприємств-конкурентів - мережі швидкого харчування «KFC» й «Burger King», так як вони активно працюють в тому ж ціновому сегменті ринку, знаходяться в одному й тому ж районі, що й компанія Domino's Pizza. Обидві компанії пропонують конкурентоспроможні ціни й послуги задля своїх споживачів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика конкурентів Domino's Pizza за 2021 рік

Фактори	Domino's Pizza	Підприємства-конкуренти	
		«KFC»	«Burger King»
Години роботи	Цілодобово	з 9.00 до 23.00	з 7.00 до 24.00
Кількість посадочних місць	95	85	70
Середній чек, грн.	130-300	80-200	49-150
Інтер'єр	Виконано в яскравих червоних й жовтих тонах	В американському стилі	Виконано в яскравих червоних тонах
Контингент	Всі групи населення	Всі групи населення	Всі групи населення
Види меню	З вільним вибором страв, дитяче(дитячі піци), комбіноване	З вільним вибором страв, комбіноване	З вільним вибором страв
Продукція	Напівфабрикати	Цільне куряче м'ясо	М'ясо на вогні

Джерело: складено автором на основі власних досліджень [33;34;45]

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок про те, що Domino's Pizza займає гарну конкурентну позицію. Працівники ресторану обслуговують кожного відвідувача індивідуально, що дозволяє виявити потреби в тому чи іншому продукті й задовольнити дані потреби. Саме тому компанія займає лідируючу позицію за середнім чеком. Однак, Domino's Pizza поступається конкурентам за асортиментом.

Далі розглянемо матрицю порівняння підприємств-конкурентів, складену групою фахівців сфери послуг. До складу робочої групи входили: 2 директора, 2 менеджера, 2 співробітники ресторану. По кожному з критеріїв за 5-ти бальною шкалою визначено вагомість кожного критерію конкурентоспроможності. Результати представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Матриця порівняння конкурентів Domino's Pizza за 2021 рік

	Конкурентні переваги	Вес	Domino's Pizza	«KFC»	«Burger King»
1.	Впізнаваність бренду	5	5(×5)	5(×5)	4(×5)
2.	Асортимент додаткових послуг	4	3(×4)	2(×4)	4(×4)
3.	Асортимент страв	3,5	2(×3,5)	1(×3,5)	3(×3,5)
4.	Сервіс	4	3(×4)	2(×4)	3(×4)
5.	Середня вартість замовлення	2,5	3(×2,5)	4(×2,5)	4(×2,5)

6.	Швидкість обслуговування	4	5(×4)	3(×4)	3(×4)
7.	Комфортність перебування	3	3(×4)	4(×4)	3(×4)
Всього		Max 5	95,5	82,5	92,5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень [33;34;45]

За результатами таблиці Domino's Pizza займає лідируючу позицію (95,5 балів) в порівнянні з підприємствами-конкурентами: мережа ресторанів швидкого харчування «Burger King» (92,5 балів) й мережа ресторанів швидкого харчування «KFC» (82,5 балів). З метою кращого візуального аналізу побудований багатокутник конкурентоспроможності.

Виходячи з отриманих результатів, можна говорити про те, що Domino's Pizza помітно виграє за наступними критеріями: швидкість обслуговування, впізнаваність бренду й сервіс. Однак компанія поступається мережі ресторанів швидкого харчування «Burger King» за такими критеріями як: широта асортименту послуг, додаткових послуг, асортимент страв, середня вартість замовлення.

Висновки до розділу 2

Domino's Pizza - це сервіс доставки піци й супутніх продуктів харчування в містах України. Глобальний успіх Domino's Pizza базується на низці факторів. Він базується на ключових принципах, які лежать в основі діяльності компанії з моменту її заснування. Перш за все, в основі філософії лежить гість. Всі нові платформи та процеси спрямовані на те, щоб зробити візит до Domino's Pizza позитивним досвідом. задля досягнення цієї мети першорядне значення мають три основні параметри: якість продукції, чистота ресторану та швидкість обслуговування.

При порівнянні фінансових показників українського сегменту та світового, можемо зробити висновок, що українська Domino's Pizza поступається мережі(США). А саме відхилення балансу на українському ринку складає – 10 976, що можна пояснити економічним спадом, коронавірусною кризою та нестабільністю на політичному олімпі.

Щоб відкрити франшизу Domino's Pizza в будь-якій країні, необхідно враховувати дуже жорсткі вимоги, які компанія висуває до кандидатів, й

високу ціну. в той же час, конкуренція в індустрії швидкого харчування посилюється й на ринку з'являються нові сильні гравці. Ринок пострадянських країн й Східної Європи є дуже привабливим й перспективним задля подальшого розвитку мереж швидкого харчування. Тому підприємцям цих країн варто задуматися про покупку франшизи, оскільки умови придбання франшизи досить прості.

Виходячи з отриманих результатів, можна говорити про те, що Domino's Pizza помітно виграє за наступними критеріями: швидкість обслуговування, впізнаваність бренду й сервіс. Однак компанія поступається мережі ресторанів швидкого харчування «Burger King» за такими критеріями як: широта асортименту послуг, додаткових послуг, асортимент страв, середня вартість замовлення.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПРОЄКТУ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМОК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ «DOMINO'S PIZZA»

3.1 Обґрунтування бізнес-ідеї розвитку компанії Domino's Pizza на основі франчайзингу

Domino's Pizza запропонувала інвестиційний план задля відкриття дочірнього підприємства здорового харчування на основі франшизи з метою розширення компанії.

Ресторан здорового харчування DominGreen буде працювати як дочірня компанія мережі ресторанів швидкого харчування Domino's Pizza. Перевагою даного бізнес-плану є те, що франчайзинг - це право на створення комерційної організації, що займається бізнесом з надання послуг й продажу товарів за ліцензією, яка передбачає використання торгової марки, бренду або технології франчайзера. Франчайзі має певні зобов'язання, але натомість отримує певні переваги. Франчайзер може надавати допомогу в вигляді навчання персоналу, консультацій, обладнання, реклами тощо.

Придбання франшизи стає дуже поширеним явищем, оскільки підприємці вважають за краще купити франшизу й працювати на вже створену компанію, ніж ризикувати, відкриваючи власний бізнес. Багато клієнтів вважають за краще вибирати ресторани відомих мереж, оскільки вони знайомі з брендом й репутацією компанії.

Незважаючи на економічну кризу, франчайзинг в країнах, що розвиваються, залишається перспективним й продовжує зростати.

Давайте розглянемо бізнес-модель майбутнього проєкту ресторану здорового харчування DominGreen.

1) На яких клієнтів й користувачів орієнтований цей ресторан? Концепція приваблює широку, але більш специфічну клієнтуру.

Основними відвідувачами є молоді люди з доходом вище середнього. Це пов'язано з тим, що здоровий спосіб життя - модний тренд, але не найдоступніший. Адже хороша їжа не може коштувати дешево, на відміну від заміників чи напівфабрикатів.

Ще одна категорія відвідувачів - це сім'ї. Батьки хочуть, щоб їхні діти були здоровими, тому похід в фаст-фуд перестав бути популярним видом дозвілля.

Третя категорія - малий та середній бізнес. Вони можуть використовувати кафе задля ділових зустрічей та обідніх перерв.

2) Що вони пропонують? Які переваги задля споживачів? Чи потрібні вони споживачам? Ми пропонуємо велике меню з широким вибором салатів, овочів, фруктів та низькокалорійної пари.

У нас велике меню з широким вибором салатів, овочів, фруктів, низькокалорійних парових безмасляних страв та свіжих смузі. Продукти вирощуються та готуються без шкоди задля екосистем та здоров'я людей. Сільськогосподарські культури вирощуються без пестицидів та ГМО, продукція тваринництва виробляється без антибіотиків та стимуляторів росту, а їжа готується без хімічних добавок та консервантів.

Вся продукція відповідає стандартам Domino's Pizza, що є гарантією якості продукції.

3) Як кожна група споживачів хоче отримувати продукт (послугу)? Через які точки взаємодії?

4) Які відносини встановлюються з кожним сегментом?

У 21 столітті люди все більше замислюються про своє здоров'я, про те, що й як вони їдять, й головна мета DominGreen - підвищити інтерес людей до здорової та смачної їжі. Іншою важливою метою є отримання прибутку, як й будь-яке інше комерційне підприємство.

5) За що клієнти насправді хочуть платити? Як це працює? Чи генерується дохід регулярно, чи він залежить від транзакцій?

Рано чи пізно кожен починає замислюватися про своє здоров'я. Це свідчить про те, що люди готові платити більше за їжу, яка не матиме негативного впливу на їхнє здоров'я в майбутньому.

Одне з найважливіших завдань компанії - забезпечити якісне та швидке обслуговування. Оскільки кафе буде працювати щодня, метою компанії є регулярне отримання прибутку.

Для демонстрації бізнес-концепції проєкту ресторану здорового харчування DominGreen було проаналізовано споживчі вподобання на українському ринку фаст-фуду.

Результати опитування, в якому взяли участь 192 респонденти, є досить цікавими. Основна вікова група респондентів - 16-24 роки. Дієтологи називають фаст-фуд великим ворогом здорового організму та стрункої фігури. Вживання великої кількості солодкої та жирної їжі може призвести до ожиріння, діабету та серцево-судинних проблем. Лікарі рекомендують лише 25 грамів цукру на день задля дорослих й 15-20 грамів задля дітей. На жаль, солодкий напій (півлітра) з магазину швидкого харчування вже містить 50 грамів цукру. Це споживання цукру еквівалентне трьом дням задля дітей або двом дням задля дорослих. Це стосується й калорій, які потрібно споживати протягом дня, але через інтенсивний спосіб життя люди мають менше часу на їжу.

Цю проблему легко вирішує наше дослідження. Ми запровадили розділ здорового харчування в сучасних закладах швидкого харчування. Однак найбільшою проблемою є те, що люди - в даному випадку молодь - не готові платити більше за здорову їжу. Згідно з опитуванням, 29,2% респондентів не готові платити за здорову їжу більше, ніж за звичайну їжу в ресторані швидкого харчування; лише 9,4% готові платити більше 250 грн за повноцінне харчування. Решта 61,4% готові платити +50-200 грн за звичайне харчування (рис. 3.1).

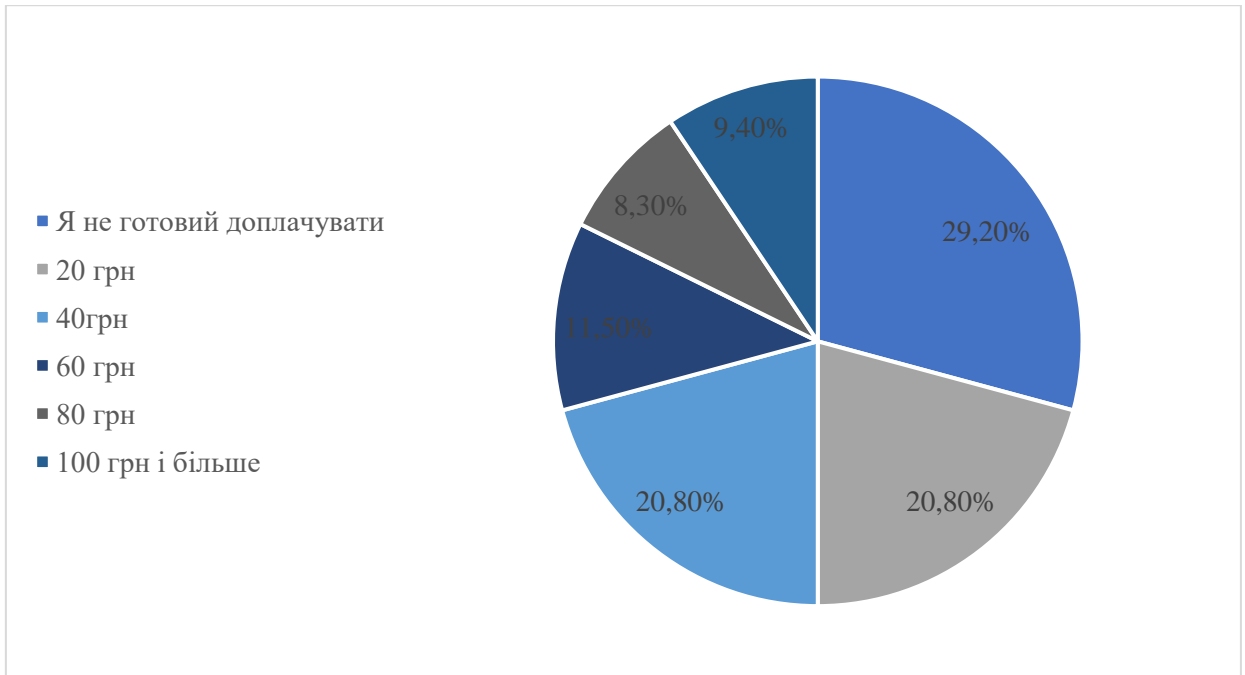


Рис. 3.1. Результати опитування: Скільки Ви готові доплатити, щоб отримати корисну їжу, замість звичайного обіду в закладі Фаст-Фуд?

Джерело: складено автором на основі опитування компанії[31]

Готувати вдома й їсти здорову їжу може далеко не кожен, тому з кожним роком фаст-фуд стає все більш й більш популярним. На даний момент лідером серед мереж ресторанів швидкого харчування є Domino's Pizza - це збігається з відповідями респондентів, так як 43,2% опитаних вважають за краще даний заклад задля обіду або перекусу. Другим за популярністю є KFC - 22,4%. Третє місце займає Burger King з 14,6%.

На жаль, невтішним залишається факт, що майже 20% респондентів не готові харчуватися правильною й здоровою їжею навіть в тому випадку, якщо коштувати дані обіди будуть однаково. Респонденти - це 192 людини - молоді люди, студенти престижних вузів, які не хочуть елементарно харчуватися правильно й стежити за своїм здоров'ям. (Рис.3.2)

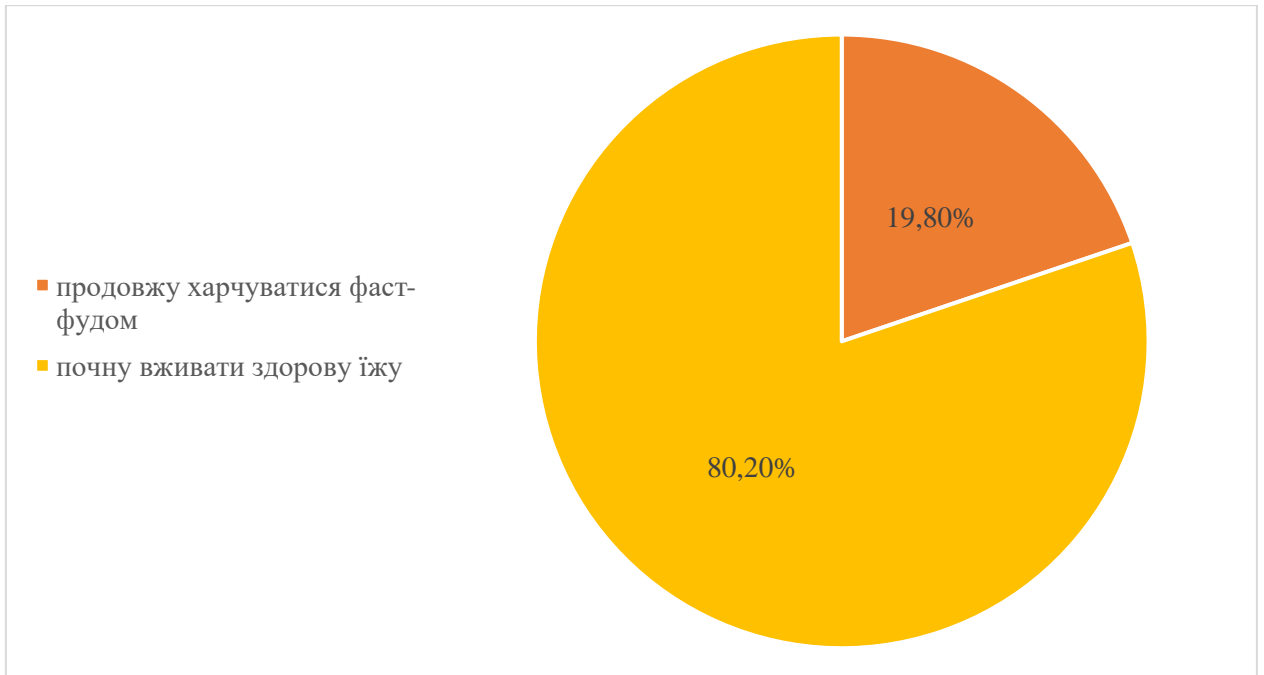


Рис. 3.2. Результати опитування: Якщо в Вас є можливість за ті ж гроші пообідати корисною й здоровою їжею, чому б Ви віддали перевагу? (у %)

Джерело: складено автором на основі опитування компанії[31]

Однією з труднощів в впровадженні здорового харчування в мережах ресторанів швидкого харчування є низька вартість страв. Страви зі свіжих овочів, дієтичного м'яса та фруктових напоїв коштують значно дорожче, ніж піци, дешева картопля фри з високим вмістом крохмалю та солодкі напої з неприпустимим вмістом цукру. 37,5% витрачають на обід до 250 грн., 41,1% - до 400 грн. й в середньому лише 21,4% - понад 400 грн.

Бізнес-ідея полягає в створенні нового дочірнього підприємства - ресторану "Домі Грін" - в рамках мережі ресторанів швидкого харчування "Доміно'с Піца". Реалізація цього проєкту дозволить Domino's Pizza залучити більше споживачів. Популярність фаст-фудів з часом може знизитися, оскільки все більше людей стають свідомими до свого здоров'я. На його місце прийдуть якісні кафе. в Domino's Pizza вважають, що впровадження DomiGreen необхідне задля збереження лідерських позицій на ресторанному ринку.

3.2 План реалізації бізнес-ідеї: організаційне, технологічне-ресурсне, кадрове забезпечення проєкту

Чітко налагоджена структура організаційного процесу компанії є одним з головних чинників її успіху. Оскільки компанія DominGreen нова, на початкових етапах реалізації проєкту найбільш зручною буде лінійна структура організації управління (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Організаційна структура управління компанії DominGreen
Джерело: складено автором на основі власних досліджень[31]

Директори зацікавлені в тому, щоб їхня компанія була прибутковою, й тому їм надається широке коло повноважень. До обов'язків керівника входить підготовка необхідних документів задля ресторану, надання клієнтам необхідної інформації про пропоновані послуги, організація, планування та координація діяльності ресторану, управління раціональним використанням ресурсів та наймання персоналу.

Усі підлеглі підпорядковуються керівнику ресторану. Логічніше розділити діяльність ресторану на чотири основні відділи

- Робота з клієнтами.

- Контакт з постачальниками товарів.
- Виробництво продукції.
- Фінансовий облік підприємства.

Менеджери ресторану повинні стежити за чистотою приміщення, освітленням, обладнанням, функціональністю обладнання та задоволеністю клієнтів, згладжувати проблемні ситуації, вести відповідну документацію та контролювати підпорядкований їм персонал. Основним завданням менеджера із закупівель є налагодження взаємовигідних відносин з постачальниками, управління доставкою закуплених ресурсів, підвищення раціональності та ефективності використання всіх матеріально-технічних ресурсів, зниження витрат, пов'язаних з розробкою умов транспортування та зберігання ресурсів. До обов'язків кухаря (кулінарної команди) входить контроль за розподілом роботи на кухні, спрямування поведінки працівників на виробництво готової продукції, підтримання чистоти робочої зони та контроль за якістю використовуваних продуктів. Головний бухгалтер відповідає за повну організацію бухгалтерського обліку на підприємстві, контролює підготовку документів, складає фінансову інформаційну систему, організовує й контролює нарахування заробітної плати та готує внутрішні звіти.

Розглянемо матеріальні ресурси (будівлі, меблі, інструменти та обладнання) як технічну підтримку та ресурси задля проєкту. Потреба в приміщеннях представлена в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Потреба в приміщеннях та їх характеристика

Назва приміщення	Характеристика
Склад	Короткочасне зберігання продуктів харчування в холодильних камерах й комор
Кухня	Приготування страв
Зал (торгове приміщення)	Організація споживання готової продукції. Обслуговування гостей ресторану
Приміщення для персоналу	Створення оптимальних умов праці й відпочинку персоналу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень [31]

У таблиці 3.2 представлено торгові приміщення, необхідні задля організації роботи ресторану.

Таблиця 3.2

Потреба в торгових приміщеннях та їх характеристика

Вид торгового приміщення	Характеристика
Зал	Основне приміщення ресторану задля обслуговування гостей. Важливі такі фактори як освітлення, вентиляція, чистота
Туалетні кімнати	Дотримання, згідно з санітарними вимогами, чистоти, вентиляції та нормального освітлення. Кімната повинна бути забезпечена водою, милом, сушаркою задля рук й дзеркалом

Джерело: складено автором на основі власних досліджень [31]

Для реалізації проекту необхідно придбання торгового та іншого обладнання задля роботи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Потреба в обладнанні та його вартість

Найменування обладнання	Вартість (грн.)
Електроплита (2 шт.)	50 000
Холодильна камера (2 шт.)	100 000
Комбайн (2 шт.)	30 000
Мийки (2 шт.)	35 000
Блендер (2шт.)	35 000
Соковижималки (2 шт.)	12 000
Пароварка (3 шт.)	20 000
Міксер (2 шт.)	90 000
Касовий апарат (1 шт.)	90 000
Сушарка задля рук (2 шт.)	120 000
Всього	582 000

Джерело: складено автором на основі власних досліджень [31]

У таблиці 3.4 представлено перелік меблів, необхідних задля організації ресторану.

Таблиця 3.4

Потреба в меблях задля ресторану та їх вартість

Найменування	Вартість (грн.)
Стіл в зал (15 шт.)	105 000
Стілець в зал (60 шт.)	120 000
Стіл задля виробництва (2 шт.)	80 000
Додаткові меблі	200 000
Всього	505 000

Джерело: складено автором на основі власних досліджень[31]

А також необхідний посуд й інвентар задля кухні на суму 250 000 грн. Кадрове забезпечення інвестиційного проекту показано в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Кадрове забезпечення інвестиційного проекту

Посада	Зміна	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн..	Сума ЄСВ (22%), грн..	Витрати на плату праці (грн.)
Адміністратор	1 тиждень – 4 днів / тиждень 2 тиждень – 3 днів / тиждень	2	15000	3300	36600
Менеджер із закупівель	5 днів / тиждень	1	16000	3520	19520
Повар	Доба через дві	3	20000	4400	73200
Головний бухгалтер	5 днів / тиждень	1	18000	3960	21960
Касир	Доба через дві	2	12000	2640	29280
Комірник	5 днів / тиждень	1	10000	2200	12200
Вантажник	Доба через дві	3	10000	2200	36600
Підсобний кухонний робітник	Доба через дві	2	8000	1760	19520
Директор	5 днів / тиждень	1	25000	5500	30500
Всього		16			279 380
ФОТ на рік					3 352 560

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, інвестиційний проект з відкриття ресторану здорового харчування DominGreen в юридичній формі дочірнього підприємства міжнародної компанії Domino's Pizza потребує капітальних вкладень в розмірі 582 000 грн. на придбання обладнання, 505 000 грн. на придбання меблів та 250 000 грн. на інвентар та кухонне приладдя. Витрати на персонал оцінюються в 279 380 грн. на місяць та 3 352 560 грн. на рік, включаючи заробітну плату та соціальні внески.

Проект працюватиме за методом франчайзингу. Франшиза - це продаж права на створення комерційної організації в сфері ресторанних послуг з ліцензією на використання торгової марки DominGreen, а також технологій приготування їжі компанії DominGreen, яка виступає в ролі франчайзера.

3.3. Оцінка економічної ефективності інвестиційного проєкту і його впливу на конкурентоспроможність компанії

Для оцінки впливу проєкту члени робочої групи зробили наступні припущення щодо кількості відвідувачів об'єкту в залежності від робочих та вихідних годин (Таблиця 3.6).

Таблиця 3.6.

Кількість відвідувачів ресторану

Час відвідування	Робочий день	Вихідний день
0:00	1	3
1:00	1	2
2:00	0	0
3:00	1	1
4:00	0	0
5:00	1	1
6:00	5	0
7:00	5	1
8:00	20	0
9:00	20	5
10:00	15	20
11:00	5	20
12:00	5	20
13:00	20	20
14:00	20	20
15:00	15	20
16:00	10	20
17:00	10	20
18:00	15	10
19:00	15	10
20:00	10	5
21:00	5	5
22:00	4	5
23:00	3	5
Разом кількість клієнтів в день	206	213
Середня кількість днів в місяці	20,6	9,8
Разом в місяць клієнтів	4 240	2 095
Разом в рік клієнтів	50 882	25 134
		76 016

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Виходячи з вищезазначених припущень, це дослідження оцінює кількість відвідувачів ресторанів на рівні 76016 на рік (208 на день). в реальній ситуації бізнес-планування було б доцільніше базувати оцінку на професійному обстеженні необхідної території, оскільки оцінки, засновані на припущеннях, можуть спотворити подальші розрахунки (Таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Перелік параметрів задля розрахунку економічної ефективності проекту

Показники	Значення	Одиниці вимірювання
середній чек	180	грн. за покупку
собівартість продукції	40%	від виручки
Кількість клієнтів	76 016	відвідувачів на рік
оренда й комунальні платежі	108 000	грн. на місяць
штат	16	співробітників
середня зарплата співробітника	17 461	грн. на місяць
витрати на франшизу	45000	долл. США разово
курс долара	28,6	грн. за долл. США
роялті «Домінос»	12%	від виручки
рекламні відрахування	4%	від виручки
плата за участь в системі «Домінос»	5%	від виручки
витрати на обладнання, меблі, посуд	1 337 000	грн.
ставка по кредиту	8%	річних
кредит (початкова сума інвестицій на франшизу, обладнання, меблі, посуд)	2 903 380	грн.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для розрахунку точки беззбитковості було використано середній рахунок.

Виробнича собівартість в розмірі 40% базується на припущеннях та даних існуючих ресторанів. Потрібні додаткові дослідження щодо фактичного бізнес-плану.

Сума кредиту в розмірі 2 903 380 грн. включає інвестиції в проєкт (обладнання, заробітна плата персоналу) та плату за франшизу в розмірі 45 000 доларів США. Термін кредиту був узгоджений з банком на 11 років. Згідно з умовами придбання франшизи, загальна тривалість проєкту становить 12 років. Графік погашення кредиту наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Графік погашення кредиту, грн..

Період, рік	Сумма платежу по тілу кредиту	Залишок заборгованості за кредитом	Проценти	Платіж за кредитом
1	263 944	2 639 436	211 155	475 099
2	263 944	2 375 493	190 039	453 983
3	263 944	2 111 549	168 924	432 868
4	263 944	1 847 605	147 808	411 752
5	263 944	1 583 662	126 693	390 637
6	263 944	1 319 718	105 577	369 521
7	263 944	1 055 775	84 462	348 406
8	263 944	791 831	63 346	327 290
9	263 944	527 887	42 231	306 175
10	263 944	263 944	21 115	285 059
11	263 944	0	0	263 944
Всього				4 064 732

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Витрати на робочу силу, інструменти, меблі, інвентар та обладнання представлені на основі розрахунків, наведених в цьому розділі.

У розрахунках були використані наступні показники економічної рентабельності інвестиційних проєктів

1. Період окупності (PP) - цей коефіцієнт показує період, за який амортизуються початкові інвестиції (витрати) в інвестиційний проєкт. Економічне значення цього показника полягає в тому, що він показує період, за який інвестор повертає вкладені інвестиції (капітал).

2. Дисконтований період окупності (DPP): показує період, за який відшкодовуються початкові витрати на інвестиції.

3. бухгалтерська норма рентабельності (ARR, ROI): показник рентабельності інвестицій без урахування дисконтування.

4. рентабельність інвестиційного проєкту: показник прибутковості інвестиційного проєкту.

5. чиста теперішня вартість (NPV): показник різниці між дисконтованими доходами й витратами, що відображає зміни в грошовому потоці. Чиста теперішня вартість використовується задля вибору найбільш вигідного інвестиційного проєкту.

6. Внутрішня норма рентабельності (IRR) - вказує на ставку дисконтування, при якій дисконтований чистий дохід дорівнює нулю.

У таблиці 3.9 наведено результати розрахунків задля інвестиційних проєктів, що розглядаються.

З таблиці можна зробити наступні висновки в перший рік проєкт є збитковим (- 1 316 705 грн.) через наявність одноразових витрат на франшизу, обладнання, меблі та посуд.

Розрахунки задля наступних років ґрунтуються на припущенні, що рівень доходів й поточних витрат залишиться незмінним. Амортизація обладнання, меблів та посуду становить 10% від початкової суми. Вартість виплат за кредитом зменшуватиметься (прибутки від проєкту зменшуватимуть основну суму боргу).

Очікується, що кредит буде погашено на 11 році (згідно з графіком погашення кредиту). Відсотки за кредитом включаються до вартості проєкту, зменшуючи таким чином базу оподаткування. Кредит буде погашатися з чистого прибутку компанії.

Таблиця 3.9

Результати розрахунків фінансово-економічних показників інвестиційного проєкту

Показники	Порядковий номер періоду (роки)					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Виручка	13 682 880	13 682 880	13 682 880	13 682 880	13 682 880	13 682 880
Витрати на франшизу	-1 287 000					
Роялті «Домінос»	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946
Рекламні відрахування	547 315	547 315	547 315	547 315	547 315	547 315
Плата за участь в системі «Домінос»	-684 144	-684 144	-684 144	-684 144	-684 144	-684 144
Собівартість продукції	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152
Витрати на обладнання, меблі, посуд	-1 337 000	-133 700	-133 700	-133 700	-133 700	-133 700
Оренда й комунальні платежі	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000
Заробітна плата	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560
Відсотки по кредиту	-211 155	-190 039	-168 924	-147 808	-126 693	-105 577
Прибуток до оподаткування	-1 052 761	1 458 654	1 479 770	1 500 885	1 522 001	1 543 116

Податок на прибуток	0	291 731	295 954	300 177	304 400	308 623
Чистий прибуток	-1 052 761	1 166 923	1 183 816	1 200 708	1 217 601	1 234 493
Чистий прибуток після виплати тіла кредиту	-1 316 705	902 980	919 872	936 764	953 657	970 549
Показники	Порядковий номер періоду (роки)					
	7-й	8-й	9-й	10-й	11-й	12-й
Виручка	13 682 880	13 682 880	13 682 880	13 682 880	13 682 880	13 682 880
Витрати на франшизу						
Роялті «Домінос»	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946	-1 641 946
Рекламні відрахування	547 315	547 315	547 315	547 315	547 315	547 315
Плата за участь в системі «Домінос»	-684 144	-684 144	-684 144	-684 144	-684 144	-684 144
Собівартість продукції	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152	-5 473 152
Витрати на обладнання, меблі, посуд	-133 700	-133 700	-133 700	-133 700	-133 700	-133 700
Оренда й комунальні платежі	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000	-1 296 000
Заробітна плата	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560	-3 352 560
Відсотки по кредиту	-84 462	-63 346	-42 231	-21 115	0	
Прибуток до оподаткування	1 564 232	1 585 347	1 606 463	1 627 578	1 648 694	1 648 694
Податок на прибуток	312 846	317 069	321 293	325 516	329 739	329 739
Чистий прибуток	1 251 385	1 268 278	1 285 170	1 302 062	1 318 955	1 318 955
Чистий прибуток після виплати тіла кредиту	987 442	1 004 334	1 021 226	1 038 119	1 055 011	1 055 011

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Проведено розрахунок граничної виручки в точці беззбитковості. задля цього представимо постійні та змінні витрати (табл. 3.10, табл. 3.11 відповідно).

Таблиця 3.10

Постійні витрати по проекту, грн..

Статті витрат	Сума
Витрати на обладнання, меблі, посуд (амортизація з розрахунку 10% від початкової суми)	133700
Оренда й комунальні платежі	1296000
Заробітна плата	3352560
Разом постійні витрати	4782260

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таблиця 3.11

Змінні витрати, залежні від виручки, %

Роялті «Домінос»	12%
Рекламні відрахування	4%

Плата за участь в системі «Домінос»	5%
Собівартість продукції	40%
Всього змінні витрати в відсотках від виручки	61%

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Виручка в точці безбитковості становить 12262205,13 грн., що розраховується наступним чином: 4782260 грн. постійних витрат / (1 - 61% змінних витрат).

Середній чек в точці безбитковості становить 160 грн., що розраховується наступним чином: 12262205,13 грн. порогової виручки / 76016 річних відвідувачів.

Для розрахунку ефективності інвестиційного плану та прогнозу грошових потоків було використано середній дохід в розмірі 180 грн., який було визначено на основі маркетингових досліджень (на 15% вище порогового значення).

У таблиці 3.12 представлено розрахунок NPV та показників ефективності проекту. За ставку дисконтування було обрано ставку вартості позикового капіталу, оскільки проект повністю фінансується за рахунок позикових коштів.

Таблиця 3.12

Розрахунок NPV та показників ефективності проекту по організації ресторану здорового харчування DominGreen в формі дочірнього підприємства Domino's Pizza на основі франшизи

Показники	Порядковий номер періоду (роки)						
	0-й	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
CF, грн..	-1 616 380	-1 316 705	902 980	919 872	936 764	953 657	970 549
Коефіцієнт дисконтування заставкою 8%	1,000	0,926	0,857	0,794	0,735	0,681	0,630
DCF, грн..	-1 616 380	-1 219 171	774 160	730 224	688 550	649 043	611 611
Показники	Порядковий номер періоду (роки)						
	7-й	8-й	9-й	10-й	11-й	12-й	

CF, грн..	987 442	1 004 334	1 021 226	1 038 119	1 055 011	1 055 011	
Коефіцієнт дисконтування заставкою 8%	0,583	0,540	0,500	0,463	0,429	0,397	
DCF, грн..	576 163	542 610	510 867	480 850	452 476	418 959	
PV, грн..	9 528 261						
NPV, грн.	3 599 962						
IRR, %	17						
ARR, %	49,1						
PI	2,227						
PP, років	3,657						
DPP, років	9,678						

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Передбачуваний період окупності становить 9,7 років. На практиці цей період може бути ще довшим через невизначеність в припущеннях (відвідуваність, виробничі витрати, підтримання рівня доходів та операційних витрат в часі). Однак сума кредиту в розмірі 290,38 млн. євро на одну точку видається цілком прийнятною. Передбачається, що представники МСП зможуть отримати доступ до цих кредитів через програму кредитування під заставу наявної нерухомості.

Показники прибутковості інвестиційного проєкту NPV становить 3 599 962 грн., що вважається прийнятним; IRR - 17%, відсоткова ставка - 8%, а PI - 2,227, тобто інвестор може повернути вкладені кошти двічі, що свідчить про те, що інвестиційний проєкт є високорентабельним

Таким чином, оригінальність ідеї створення ресторану здорового харчування на базі мережі Domino's Pizza, ймовірно, буде добре сприйнята клієнтами, Domino's Pizza та потенційними інвесторами. На більш пізньому етапі проєкт може стати "гнучким". Наприклад, якщо всі гравці на ринку фаст-фуду перейдуть на продаж здорових продуктів, а деякі клієнти все ще потребують висококалорійної їжі, проєкт може змінити свій фокус зі здорової їжі на висококалорійну без значних витрат. Політичні, соціально-економічні та технічні ризики зменшуються на другий та третій рік.

Висновки до розділу 3

Оскільки конкурентами «Домінос Піцца» у галузі франшиз громадського харчування є такі ж гіганти як KFC, Burger King, Mcdonald's та інші компанії, що конкурують на досліджуваному ринку роками, а на заході – декілька десятків років, посилити конкурентоспроможність в рамках звичайної діяльності «Домінос Піцца» не уявляється можливим. Саме тому було проведено дослідження думок споживачів щодо бюджетного ресторану швидкого та корисного харчування DominGreen. Результати виявилися перспективними – 80,2 відсотки респондентів зацікавлені у такому закладі.

Було проведено аналіз матеріальних цінностей, таких як будівлі, обладнання, інструменти та меблі, що необхідні для відкриття такого ресторану, а також розраховано робочий графік та витрати на персонал.

Таким чином, інвестиційний проєкт з відкриття ресторану здорового харчування DominGreen в юридичній формі дочірнього підприємства міжнародної компанії Domino's Pizza потребує капітальних вкладень в розмірі 582 000 грн. на придбання обладнання, 505 000 грн. на придбання меблів та 250 000 грн. на інвентар та кухонне приладдя. Витрати на персонал оцінюються в 279 380 грн. на місяць та 3 352 560 грн. на рік, включаючи заробітну плату та соціальні внески.

Оригінальність ідеї створення ресторану здорового харчування на базі мережі Domino's Pizza, ймовірно, буде добре сприйнята клієнтами та потенційними інвесторами. Розрахунковий термін окупності складає 9,7 років. Показники прибутковості проєкту становлять NPV 3 599 962 грн., що вважається прийнятним.

Крім того, бізнес-ідея здорового харчування може зацікавити мережу Domino's Pizza, яка може запропонувати знижки за використання бренду, що зменшить витрати підприємця і, таким чином, знизить боргове навантаження.

ВИСНОВКИ

Франчайзинг - це високоефективна форма організації діяльності в умовах глобалізації економічних відносин. Це форма довгострокового ділового співробітництва, за якого велике або велике/середнє підприємство надає ліцензію (франшизу) групі МСП чи підприємців на виробництво продукції, торгівлю товарами та надання послуг під своєю торговельною маркою на обмеженій географічній території згідно з визначеними договором строками та умовами. Франчайзинг є перспективною бізнес-моделлю задля сфери послуг, де велике значення має контроль та уніфікація технічних, виробничих та адміністративних процесів.

Наразі франчайзинг є однією з найперспективніших моделей розвитку бізнесу й динамічно розвивається як в всьому світі, так й в Україні. Найбільшого поширення франчайзинг набув в США, де 80% компаній працюють за системою франчайзингу. в світі близько 50% усіх франчайзингових мереж працюють в сфері громадського харчування та торгівлі (точки швидкого харчування, ресторани, промислові та продовольчі магазини).

Франчайзинг давно став невід'ємною частиною економіки в усьому світі, але в Україні ця бізнес-технологія тільки зараз починає знаходити прихильників. Активно розвивається вітчизняний франчайзинг, який являє собою досить специфічне поєднання зарубіжної технології франчайзингу та вітчизняного підходу до бізнесу й менталітету загалом.

У 2019 році український ринок франчайзингу зріс на 18% порівняно з попереднім аналітичним роком. Наразі в Україні існує 27 галузей, які мають власних інвесторів та недостатньо франчайзерів задля просування цих галузей, що свідчить про те, що ринок франчайзингових послуг розвиватиметься й надалі.

Domino's Pizza - найбільша в світі мережа ресторанів швидкого харчування, що працює на основі франчайзингу. Ресторан пропонує послуги з

організації харчування, кейтерингу заходів та низку додаткових послуг. Відвідувачі можуть обрати піци, страви, напої, коктейлі, морозиво та пироги за доступними цінами, незалежно від їхнього фінансового становища, сімейного стану чи вікової групи.

Аналіз показує, що в цілому Domino's Pizza за останні два роки (2021-2022) демонструє стабільні результати як за фінансово-економічними показниками, так й за кількістю клієнтів.

Аналіз фінансових показників дозволив зробити висновок, що товарообіг Domino's Pizza в 2021 році збільшився на 48 450 тисяч гривень порівняно з 2020 роком, середня кількість клієнтів в ресторані зросла на 3 638, тож збільшився й чистий прибуток компанії. Команда ресторанів Domino's Pizza в Дніпрі в середньому складається з 115 осіб. З них 84 особи - працівники (73,3%) та 31 особа - менеджери (26,7%). Аналіз виявив проблему плинності кадрів (36% персоналу не працює більше року).

Оцінка конкурентоспроможності ресторану показала, що основними конкурентами Domino's Pizza в світі є мережі ресторанів швидкого харчування Burger King, KFC. Domino's Pizza має високий бал конкурентоспроможності 95,5 порівняно з Burger King (92,5) та KFC (82,5). Її основними конкурентними перевагами є швидкість обслуговування, впізнаваність бренду та сервіс. Однак, за критеріями асортименту послуг, додаткових послуг, різноманітності страв та середньої вартості замовлення, компанія відстає від Burger King.

Основними проблемами, що впливають на ефективність Domino's Pizza, є недостатня різноманітність додаткових послуг та незадоволеність клієнтів швидкістю обслуговування. Наступними за важливістю проблемами є невеликий асортимент продукції та відсутність інноваційних продуктів (наприклад, електронне меню, електронна черга, виробництво їжі на основі замовлень клієнтів на підприємстві).

Для розвитку міжнародної компанії Domino's Pizza пропонується інвестиційний план відкриття дочірнього підприємства - ресторану здорового харчування на основі франшизи DominGreen, діяльність якого зацікавить

споживачів не тільки здоров'ям, але й навколишнім середовищем. Всі інгредієнти, що використовуються задля приготування страв, вирощуються в спосіб, що не шкодить навколишньому середовищу. Інтер'єр ресторану буде обставлений екологічно чистими меблями.

Ресторан розширить ринок збуту, створивши новий сегмент здорового харчування не тільки в країнах, де існують ресторани Domino's Pizza, але й в країнах, де Domino's Pizza ніколи не була присутня, або де Domino's Pizza має тісний зв'язок з Domino's Pizza.

Інвестиційний план відкриття ресторану здорового харчування "Домінгрін" потребує капітальних інвестицій в розмірі 582 000 грн. на придбання обладнання, 505 000 грн. на меблі та 250 000 грн. на кухонне обладнання. Витрати на персонал становлять 27 980 грн на місяць, включаючи заробітну плату та відрахування на соціальне страхування. Показники прибутковості інвестиційного проєкту; NPV становить 3 599 962 грн, що вважається прийнятним; IRR - 17%, відсоткова ставка - 8%, а PI - 2,227, що означає, що інвестори повернуть вдвічі більше вкладених коштів, що свідчить про те, що інвестиційний проєкт є високорентабельним.

План працює за системою франчайзингу, продаючи право франчайзі DominGreen на створення комерційних організацій в секторі громадського харчування та кулінарних технологій на основі ліцензії на використання бренду DominGreen.

Очікуваний період окупності становить 9,7 років, хоча на практиці він може бути довшим через невизначеність в припущеннях (рівень відвідуваності, виробничі витрати та довгострокова стабільність доходів та операційних витрат). Тим не менш, сума кредиту, яка оцінюється в 290 млн. єн на один магазин, вважається задовільною. Ці кредити, ймовірно, будуть використані МСП через кредитні схеми під заставу існуючої нерухомості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація франчайзингу України : веб-сторінка соціальної мережі Facebook. URL: <http://franchising.org.ua>. (дата звернення: 12.01.2021)
2. Безрукова Н.В. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: особливості розвитку та вплив на світовий валовий продукт. Економічний простір. 2020. № 106. С. 16–25.
3. Бізнес за франшизою в Україні: переваги, недоліки та поради з вибору. URL: <https://ag.marketing/biznes-zafranshyzoju-v-ukrayini/>
4. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2015. 400 с.
5. Вдовічена О.Г. Роль франчайзингу у формуванні вітчизняного бізнес-середовища // Маркетинг і реклама. Випуск IV (56), 2018. с. 169-177.
6. Глушаченко Н.А. Міжнародний франчайзинговий бізнес. URL:http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8608/1/term%20page_I_E_Glushachenko.pdf
7. Добрянська Ю.О. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2019. № 7. С. 122–126.
8. Забаштанська Т. Історичні аспекти розвитку франчайзингу в діяльності посередницьких підприємств. Проблеми і перспективи розвитку національної економіки. 2020. № 1(5). С. 36–44.
9. Інвестиційний аналіз. Опорний конспект лекцій для студентів спеціальностей 071 «Облік і оподаткування» та 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» / укладач Кащена Н.Б. Х. : ХДУХТ, 2022. 173 с.
10. Каталог франшиз. URL: <http://franchisegroup.com.ua/catalog/1>
11. Кодекс етики франчайзингу, ухвалений Європейською федерацією франчайзингу. URL: <http://franchisinginfo.ru/franchayzing/8/evropeyskiykodeksetiki-franchayzinga/>

12. Корольчук О.П. Франчайзинг як спосіб активізації інтеграції вітчизняного бізнесу у глобальні виробничі та збутові мережі. Економіка і фінанси підприємств. 2015. № 5. С. 176–185.
13. Лазоренко Т., Фролова А. Розвиток франчайзингу у світі та в Україні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2(17). С. 199–207.
14. Ларіна Р.Р. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія / Р. Р. Ларіна, О. Г. Череп, І. Ю. Грішин, А. О. Ілаєва. – Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2018. – 234 с.
15. Мартиненко О.О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. Бізнес Інформ. 2022. № 9. С. 253–258.
16. Махнуша С.М. Франчайзинг як елемент стратегії закріплення бренду підприємства. Механізм регулювання економіки. 2004. № 1. С. 105–110.
17. Момот Л.В. Глобалізація франчайзингу в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. Випуск 29. Частина 2. 2022. С. 169–173.
18. Огінок С. В. Становлення франчайзингу як виду економічної діяльності в умовах глобалізації світового господарства / С. В. Огінок // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. – 2018. – Вип. 36. – Ч. 1. – С. 62–69.
19. Огінок С. В. Суть та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу в країнах – членах ЄС / С. В. Огінок // Економічний простір: Збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури – 2019. – № 97. – С. 5-11.
20. Огінок С. Становлення та розвиток франчайзингової стратегії ведення бізнесу у світовій економіці / Ю. Федунь, С. Огінок // Вісн. Львів. ун-ту. Сер. міжн. відн. – 2017. – № 33. – С. 293–299
21. Побоченко Л.М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи. Стратегія розвитку України. 2020. № 1. С. 57–64.

22. Романчук К.В. Операції франчайзингу: європейський досвід та українські реалії. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5302>
23. Суковатий О.Е. Франчайзинг як інноваційна модель розвитку бізнесу. Проблеми науки. 2007. № 3. С. 18–23.
24. Тарасов В. Найкращі франшизи в Україні у 2020 р. за версією InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-franshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure>
25. Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2021. № 9. С. 687–689.
26. ТОП-100 франшиз світу. 2019. URL: <https://www.franchisedirect.com/>
27. Франчайзинговий ринок України сьогодні. URL: <https://ffc.expert/uk/blog/franchajzingovyj-rynokukrainy-segodnya/https://www.forbes.ru/rating/363769-reyting-franshiz-2022>
28. DOMINO`S PIZZA 2020 Annual report. 2021: Bonn
29. DOMINO`S PIZZA 2021 Annual report. 2022: Bonn
30. DOMINO`S PIZZA 2022 Annual report. 2023: Bonn.
31. Domino`s Pizza: pizza, Fries & More. Quality Ingredients. Our company. URL: http://corporate.dominos.com/dm/our_company/our-ambition.html
32. El-Mahgary S. Data envelopment analysis - a basic glossary // OR Insight 8 (4): 15-22 - 2015
33. Entrepreneur Media, Inc.. Top Global Franchises Ranking, 2019. URL: <https://www.entrepreneur.com/franchises/topglobal/2019/1>
34. Fandel G. Erweiterung des strategischen Supply Chain Management um betriebliche Funktionen der Wertschöpfung. In: Albach H. Kaluza B. und Kerster. W. (Hrsg.): Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz. - Wiesbaden, 2020. - s. 317 – 338.
35. Farrell MJ The measurement of productive efficiency // Journal of the Royal Statistical Society, Vol. 120 No. 3, pp. 253-90. - 2017

36. Franchise 500: Our Definitive Ranking of 2020's Strongest Franchises - 2020. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/344458>
37. Franchise Business Economic Outlook for, 2020. URL: <https://franchiseeconomy.com/assets/26602.pdf>
38. Franchise Group: Аналіз ринку франчайзингу в Україні. URL: <https://franchisegroup.com.ua/ru/aboutcompany/franchising/>
39. Franchise Business Outlook. 2022. URL: https://www.franchise.org/sites/default/files/Franchise_Business_Outlook_Jan_2022.pdf
40. Franchise Group: Франчайзинг. URL: <https://franchisegroup.com.ua/ru/about-company/franchising/>
41. FRANDATA Corporation. URL: <https://www.frandata.com>
42. Gunasekaran A., EWT Ngai. The successful management of a small logistics company // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 33.9: 825-842. Business Source Complete. EBSCO. Web - 2013
43. Gunasekaran, Angappa, Christopher Patel, and Ronald E. McGaughey. A framework for supply chain performance measurement // International journal of production economics 87. - 2015 -no. 3: 333-347
44. International Franchise Association. URL: <http://www.franchising.org>
45. Scheer A. – W. Business Process Engineering. - Berlin-New York; 2020.– 750
46. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю.М. Мануйлович Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_28
47. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

SWOT- аналіз компанії Domino's Pizza

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Диверсифіковані джерела доходу • Репутація бренду в поєднанні з лідерством на ринку • Сильний бренд, імідж і репутація • Велика частка ринку • Введення нового продукту • Хороші маркетингові стратегії 	<ul style="list-style-type: none"> • Нездорове харчування • Втрата клієнтів через жорстку конкуренцію • Проблеми, пов'язані зі здоров'ям • Високий рівень плинності кадрів • Невдоволення франчайзерів
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Зростання індустрії швидкого харчування • Збереження ресурсів • Глобалізація, експансія в інші країни • Різноманітні смаки і потреби клієнтів • Зростаюча тенденція турботи про здоров'я серед клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> • Велика кількість конкурентів • Втрата частини клієнтів • Економічний спад • Серйозна екологічна проблема

SWOT- аналіз компанії KFC

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Другий кращий світовий бренд в індустрії швидкого харчування в вартісному вираженні • Оригінальний рецепт «11 трав і спецій» • Сильні позиції в Китаї • Співпраця з Pizza Hut і Taco Bell • KFC є лідером ринку в світі серед компаній з куркою в якості основного товарного продукту 	<ul style="list-style-type: none"> • Неблагонадійні постачальники • Нездорове харчування • Висока плинність кадрів
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Зростання попиту на більш здорову їжу • Доставка їжі додому • Введення нових страв 	<ul style="list-style-type: none"> • Загострена конкуренція • Втрата частини клієнтів • Місцеві мережі ресторанів швидкого харчування • Коливання курсу валюти

SWOT- аналіз компанії Burger King

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Глобальні операції • Сильна франшиза мережі • Сильні лінійки продуктів • Сильний бренд • Франчайзинг 	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження продажів на ринках • Великі франчайзі
Можливості	Загрози

- Розширення ринку збуту
- Проникнення на ринок

- Конкуренція
- Втрата частини клієнтів
- Зростаючі ціни на сировину

Фінансові показники мережі в США

Operating results					
Dollars and shares in millions, except per share data	2022		2021		2020
	Amount	Increase/ (decrease)	Amount	Increase/ (decrease)	Amount
Revenues					
Sales by Company-operated restaurants	\$ 9,787	20 %	\$ 8,139	(14 %)	\$ 9,421
Revenues from franchised restaurants	13,085	22	10,726	(8)	11,656
Other revenues	351	2	343	19	288
Total revenues	23,223	21	19,208	(10)	21,365
Operating costs and expenses					
Company-operated restaurant expenses	8,047	15	6,981	(10)	7,761
Franchised restaurants-occupancy expenses	2,335	6	2,208	—	2,201
Other restaurant expenses	260	(2)	267	19	224
Selling, general & administrative expenses					
Depreciation and amortization	330	10	301	14	262
Other	2,378	6	2,245	14	1,967
Other operating (income) expense, net	(483)	n/m	(118)	2	(120)
Total operating costs and expenses	12,867	8	11,884	(3)	12,295
Operating income	10,356	41	7,324	(19)	9,070
Interest expense	1,186	(3)	1,218	9	1,122
Nonoperating (income) expense, net	42	n/m	(35)	50	(70)
Income before provision for income taxes	9,128	49	6,141	(23)	8,018
Provision for income taxes	1,583	12	1,410	(29)	1,993
Net income	\$ 7,545	59 %	\$ 4,731	(21 %)	\$ 6,025
Earnings per common share—diluted	\$ 10.04	59 %	\$ 6.31	(20 %)	\$ 7.88
Weighted-average common shares outstanding—diluted	751.8	— %	750.1	(2 %)	764.9

Revenues

Dollars in millions	Amount			Increase/(decrease)		Increase/(decrease) excluding currency translation	
	2022	2021	2020	2022	2021	2022	2021
Company-operated sales:							
U.S.	\$ 2,617	\$ 2,395	\$ 2,490	9 %	(4 %)	9 %	(4 %)
International Operated Markets	6,456	5,114	6,334	26	(19)	23	(18)
International Developmental Licensed Markets & Corporate	715	630	597	13	6	10	7
Total	\$ 9,788	\$ 8,139	\$ 9,421	20 %	(14 %)	18 %	(12 %)
Franchised revenues:							
U.S.	\$ 6,094	\$ 5,261	\$ 5,353	16 %	(2 %)	16 %	(2 %)
International Operated Markets	5,638	4,348	5,064	30	(14)	24	(15)
International Developmental Licensed Markets & Corporate	1,353	1,117	1,239	21	(10)	20	(8)
Total	\$ 13,085	\$ 10,726	\$ 11,656	22 %	(8 %)	19 %	(8 %)
Total Company-operated sales and Franchised revenues:							
U.S.	\$ 8,711	\$ 7,656	\$ 7,843	14 %	(2 %)	14 %	(2 %)
International Operated Markets	12,094	9,462	11,398	28	(17)	23	(17)
International Developmental Licensed Markets & Corporate	2,068	1,747	1,836	18	(5)	16	(3)
Total	\$ 22,873	\$ 18,865	\$ 21,077	21 %	(10 %)	19 %	(10 %)
Total Other revenues	\$ 350	\$ 343	\$ 288	2 %	19 %	— %	19 %
Total Revenues	\$ 23,223	\$ 19,208	\$ 21,365	21 %	(10 %)	18 %	(10 %)

Фінансові показники Домінос Піцца Україна

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ 2021

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	563 738	506
578 Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки пере страховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(297 115)	(253 589)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	266 623	252 989
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інше операційне доходи	2120	21 396	14 460
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(25 433)	(19 745)
на збут	2150	(258 824)	(248 805)
Інші операційні витрати	2180	(12 367)	(43 429)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(8 605)	(44 530)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 251	98
Інші доходи	2240	95	31
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(5 932)	(4 780)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(199)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(13 191)	(49 380)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(13 191)	(49 380)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(13 191)	(49 380)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	41 887	41 893
Витрати на оплату праці	2505	54 711	57 880
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 699	13 725
Амортизація	2515	26 169	26 522
Інші операційні витрати	2520	155 878	168 563
Разом	2550	291 344	308 583

Додаток Г

Дані	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»
Юридична адреса	01024, місто Київ, вулиця Басейна, будинок 1/2
Фактична адреса	01024, місто Київ, вулиця Басейна, будинок 1/2
Код ЄДРПОУ	36676944
Основний вид діяльності за КВЕД	Код КВЕД 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Неосновні види діяльності за КВЕД	<p>Код КВЕД 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;</p> <p>Код КВЕД 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;</p> <p>Код КВЕД 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;</p> <p>Код КВЕД 56.29 Постачання інших готових страв;</p> <p>Код КВЕД 73.11 Рекламні агентства;</p> <p>Код КВЕД 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;</p> <p>Код КВЕД 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;</p> <p>Код КВЕД 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н. в. і. у.</p>

Назва / ПІБ	Адреса	Розмір та спосіб володіння
Сліпець Петро Петрович	Україна, 03115, місто Київ, вулиця Львівська, будинок 1, квартира 111	<p>Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив Відсоток частки статутного капіталу в юридичній особі або відсоток права голосу в юридичній особі: 26,6</p> <p>Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив</p>

		<p>Відсоток частки статутного капіталу в юридичній особі або відсоток права голосу в юридичній особі: 43,4</p> <p>Відомості про юридичних осіб, через яких здійснюється опосередкований вплив на юридичну особу: Компанія «ВУДЛЕД ХОЛДІНГС ЛТД» (WOODLED HOLDINGS LTD)</p>
--	--	--