МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

Шевчук Василь Ігорович

Міжнародний франчайзинг як інструмент розвитку діяльності підприємства / International franchising as a tool for enterprise business development

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконав студент групи
МІМм-21
В.І. Шевчук
_____

Науковий керівник:
к.е.н., Н.І. Болквадзе
_____

Магістерську роботу допущено
до захисту:
«__» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри
_____ О. М. Сохацька

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

АНОТАЦІЯ

Шевчук В.І. Міжнародний франчайзинг як інструмент розвитку діяльності підприємства – Рукопис

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальністю 073 – Менеджмент – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2018

Розглянуто сутність та передумови виникнення системи франчайзингу, зокрема визначено поняття франчайзингу, наведено класифікацію та різновиди. Досліджено теоретичну частину франчайзингу як окремої одиниці ведення бізнесу, проаналізована модель франшизи на прикладі ТзОВ «Форнетті-Україна». Запропоновано ключові елементи взаємодії франчайзера і франчайзі, на які доцільно звертати увагу при управлінні франчайзинговою системою. Узагальнено результати з обгрунтування ефективності управління ТзОВ «Форнетті-Україна» на засадах міжнародного франчайзингу

SUMMARY

Shevchuk V.I. International franchising as a tool for enterprise business development - Manuscript

Master's degree studies in specialty 073 – Management - Ternopil National Economic University, Ternopil, 2018

The essence and preconditions of franchising system appearance are considered, in particular the concept of franchising is defined, are given classification and varieties. Investigated theoretical part of franchising as a separate unit of business, the model of franchise is analyzed using the example of Fornetti-Ukraine LTD. Suggested key elements of the interaction between the franchisor and franchisee, which it is advisable to pay attention to managing the franchise system. Summarized the results of the analysis of the efficiency management of Fornetti-Ukraine Ltd based on international fund-raising.

РЕЗЮМЕ

Дипомна робота містить 98 сторінки, 12 таблиць, 10 рисунків, 16 формул та 5 додатків. Список використаних джерел складається із 53 джерел на 5 сторінках.

Метою дипломної роботи є обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку підприємств швидкого харчування на засадах міжнародного франчайзингу (на прикладі ТзОВ «Форнетті-Україна»).

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства на засадах франчайзингу.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні засади управління розвитком підприємства на засадах франчайзингу (на прикладі ТзОВ «Форнетті-Україна»).

Ключові слова: франчайзинг, франшиза, договір франшизи, інвестиційна діяльність, ефективність, розвиток.

RESUME

Thesis contains 98 pages, 12 tables, 10 figures, 16 formulas and 5 applications. List of sources consist of 53 titles on 5 page.

The aim of the thesis is to substantiate management decisions regarding the development of fast food companies on the basis of international fund-raising (for example, the Fornetti-Ukraine Ltd).

The object of research is the process of managing the development of the enterprise on the basis of franchising.

The subject of research is the theoretical and applied principles of management development of the enterprise on the basis of franchising (for example, Ltd Foretti-Ukraine).

Key words: franchising, franchise, franchise agreement, investment activity, efficiency, development.

ЗМІСТ

ВСТУП …………………………………………………….…………………….…….......3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ………………...……………………………………......7
1.1. Сутність та передумови виникнення системи франчайзингу…….…….…......7
1.2. Різновиди франчайзингу та їх значення у підприємницькій діяльності 13
1.3. Особливості реалізації франчайзингової форми ведення бізнесу..................20
Висновки до розділу 1…………………………………………………………..…..28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВАНА ЗАСАДАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ ……………………..... 29
2.1 Особливості розвитку франчайзингу в Україні ………..………..………… 29
2.2. Загальна характеристика та аналіз франчайзингових можливостей ТзОВ «Форнетті-Україна»……………………….……………………………..….. 37
2.3. Оцінка виробничо-господарської діяльності підприємства з позицій розвитку франчайзинговоїдіяльності...…..………………..…………….....43
Висновки до розділу 2………………....…………………………..…………53
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТзОВ «ФОРНЕТТІ-УКРАЇНА»)………..…..…......….......…......54
3.1. Визначення рівня беззбитковості продукції фірми-франчайзі у системі ТзОВ «Форнетті-Україна»…………….…….…..……………….………………….54
3.2. Обґрунтування проекту розвитку франчайзингової системи ТзОВ «Форнетті-Україна»……………..……........……………..…....…………..63
3.3. Розроблення рекомендацій щодо покращення франчайзингової системи ТзОВ «Форнетті-Україна»……..……………....….……………..………..67
Висновки до розділу 3…………………….………….………….……….…..…72
ВИСНОВКИ…………………….……………….…………..……..…….……..73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ………………...………..…...…...……75
ДОДАТКИ……………….……………….……………………...……………….……..80

ВСТУП

Актуальність теми: франчайзинг є ефективним інструментом, що дає змогу розвивати малий бізнес, поєднує переваги великого та малого підприємництва, сприяє використанню досвіду великих компаній для розвитку малого бізнесу.

У сьогоднішніх умовах розвиток вітчизняного малого та середнього бізнесу ускладнюється у зв'язку із військовою ситуацією, низькими темпами фінансування, кредитування і страхування підприємницької діяльності, економічними та соціальними проблемами тощо. Одним із найдієвіших способів підвищення бізнесових потужностей є франчайзинг, сутність якого полягає у переданні однією фірмою (франчайзером) іншій (франчайзі) за визначену плату права на користування пакетом послуг. Переваги франчайзингу для франчайзі полягають в отриманні конкретного рецепту ведення бізнесу, зниженні ризиків входження на ринок тощо. Франчайзери, своєю чергою, отримують можливості розширення ринків збуту та покращення іміджу компанії.

Проблематика оцінювання розвитку підприємств на засадах фрначайзингу останнім часом набуває все більшої популярності серед науковців і практиків. Вивченню окремих аспектів цієї теми присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені як: Я. Мюррей [41], Д. Зельц [32], Ф. Лорен та Дж. Басет [10], Дж. Хедфілд [41], О. Суховатий [23], А. Деев [33] та інші. Проте, у названих працях не повністю розкрито особливості, проблеми та перспективи, інструментарій ведення бізнесу на засадах франчайзингу саме в Україні. Це обумовило формування мети та завдань даної роботи.

Метою дипломної роботи є обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку підприємств швидкого харчування на засадах міжнародного франчайзингу (на прикладі ТзОВ «Форнетті-Україна»).

Для досягнення поставленої мети в роботі доцільно вирішити насутпні **завдання**, зокрема:

- дослідити теоретико-прикладні положення щодо управління розвитком підприємства на засадах франчайзингу;

- розглянути специфіку франчайзингу як форми стратегічного розвитку компанії;
- дати загальну характеристику діяльності франчайзингової мережі ТзОВ «Форнетті Україна» та оцінити виробничо-господарську діяльність підприємства;
- сформувати рівень беззбитковості продукції фірми-франчайзі у системі ТзОВ «Форнетті-Україна»;
- дослідити конкурентоспроможність та перспективи розвитку українських франчайзингових компаній у сфері швидкого харчування як підґрунтя для прийняття управлінських рішень ТзОВ «Форнетті-Україна»;
- обґрунтувати проект розвитку франчайзингової системи ТзОВ «Форнетті-Україна» (в рамках цього встановити чисту теперішню вартість проекту, внутрішню норму доходності, індекс прибутковості та термін окупності інвестицій);
- запропонувати ключові показники взаємодії франчайзера і франчайзі, що дають змогу приймати управлінські рішення (на прикладі ТзОВ «Форнетті-Україна»).

Для вирішення поставлених завдань у роботі було використано такі **методи дослідження** як: синтез, узагальнення, метод економічного аналізу, конкретизації, абстрагування та графічний метод.

Об’єктом дослідження є процес розвитку підприємства на засадах франчайзингу.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні засади управління розвитком підприємства на засадах франчайзингу (на прикладі ТзОВ «Форнетті-Україна»).

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Теоретична частина роботи присвячена аналізу теоретичних та методичних засад щодо управління розвитком підприємства на засадах франчайзингу. Зокрема, розглянуто: сутність та передумови виникнення

системи франчайзингу, різновиди франчайзингу, особливості реалізації франчайзингової форми та проведено аналіз розвитку франчайзингу в Україні.

Аналітична частина містить загальну характеристику ТзОВ «Форнетті-Україна», аналіз франчайзингових можливостей підприємства та оцінку його виробничо-господарської діяльності з позицій розвитку франчайзингової діяльності.

Пропозиційна частина присвячена обгрунтуванню рівня беззбитковості продукції фірми-франчайзі у системі ТзОВ «Форнетті-Україна», економічному обґрунтуванню проекту розвитку франчайзингової системи підприємства. У розділі запропоновано ключові елементи взаємодії франчайзера і франчайзі, на які доцільно звертати увагу при управлінні франчайзингом.

Інформаційним забезпеченням дипломної роботи є закони та нормативно-правові акти; статистичні дані та фактичні показники процесів інвестиційної та франчайзингової діяльності в Україні; спеціальна література з проблем теорії та практики франчайзингу, інвестиційної діяльності тощо.

Теоретичною базою дипломної роботи є положення теорії сучасної франчайзингової та інвестиційної діяльності, дослідження провідних фахівців-економістів у визначенні закономірностей і тенденцій розвитку інвестиційної діяльності при використанні франчайзингу. Застосування пробний маркетингу Допоможи франчайзер виявило недолікій створеної ним франчайзингової програм тієї забрати ого на початкових етапі народженнній франчайзингової систему Із найменших витрат.

У випадка Отримання позитивних результатів проведення пробного маркетингу франчайзера Здійснює поиск потенційніх Франчайзі тієї Укладає з ними Довгострокові франчайзінгові договори. Проведення пробний маркетингу є Бажанов, проте не обов'язково елемент етап "становлення" франчайзингової систему. Такий чин, после розроблення франчайзингової програм франчайзера может Одразу Здійснювати поиск тієї Укладання договору Із Франчайзі.

Длительность етапу "становлення" франчайзингової систему винна ставити три-чотири роки. Це максимальний срок, Упродовж которого система

винна Показати собі ефективного. У протилежних разі необхідна Припін ее Існування [65].

На етапі "Становлення" франчайзер Здійснює витрати, пов'язані з проведенням широкомасштабної рекламної кампании, пробний маркетинг, залучених Франчайзі у системи тих спріяен Останній у створенні франчайзінговіха підприємств (Надання Навчальна, консультаційніе послуги, контролювання ДІЯЛЬНОСТІ франчайзингових підприємства тий). На цьом етапі франчайзера вже отрімує можлівість покріваті здійснювані витрати за рахунки отрімуваньего віда Франчайзі платежів у виде Вступна внески тієї роялті.

Результати обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку підприємств швидкого харчування на засадах франчайзингу апробовано на ТзОВ «Форнетті-Україна» у м. Тернополі.

Апробація наукових досліджень відбулась на XI міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 2018) [52, с.147-149].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та передумови виникнення системи франчайзингу

Для вітчизняної економіки франчайзинг є відносно новим явищем, у той час як у розвинених країнах світу він століттями практикувався як засіб забезпечення потреб суспільства щодо різних послуг. Слід взяти до уваги вагомі здобутки нашої держави, і перш за все те, що Україна зробила чималі успіхи у зближенні зі світовим співтовариством: отримала статус країни з ринковою економікою, здобула членство у Світовій організації торгівлі тощо. Як наслідок таких вагомих інтеграційних змін в Україні, як у державі зі значними євроінтеграційними сподіваннями, почали використовувати новітні методи ведення підприємницької діяльності, зокрема франчайзинг.

Аналіз літературних джерел [4, с. 96-104;17, с. 79–85;21, с. 34-36; 23 с. 62-64; 26; 29с.65-70;31 с.79-81;35] свідчить, що нині в Україні відсутня усталена термінологія у сфері франчайзингу. Різними науковцями і практиками використовуються терміни: франчайзер, франчайзі, франчизіар, франчизіат, франчайзинг, франчиза, франшиза.

Становлення франчайзингу (фр. *franchise* – пільга, привілей) відбувалося у різних історичних, економічних, соціальних, психологічних та правових умовах. Саме тому поняття франчайзингу, його основних елементів у різних країнах часто розуміють по різному, що є, безумовно, своєрідним бар'єром у співпраці між франчайзером та франчайзі з різних країн.

Діловий франчайзинг є найбільш популярним способом франчайзингу. При цьому способі франчайзер продає ліцензію приватним особам чи іншим компаніям на право відкриття об'єктів під ім'ям франчайзера. В останні роки класична модель франчайзингу (рис. 1.1.) змінилася в напрямку забезпечення франчайзера додатковими можливостями швидкого розвитку з найменшими витратами. Хоча існує багато варіантів класичного франчайзингу, найчастіше

використовуються з них три. Це: регіональний франчайзинг; суб-франчайзинг; франчайзинг що розвивається.

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Рис.1.1. Різновиди франчайзингу: класична модель

У вітчизняному законодавстві [46] використовують поняття «франшиза». Це – частина грошей, які не сплачує страхова компанія у випадку настання страхового випадку. З огляду на такий факт, вважаємо, що у сфері франчайзингу (комерційної концесії) слід вживати поняття «франчиза». Таке позначення франчайзингу вирізнятиме його від страхової діяльності, до того ж якісніше передаватиме його англомовний запис (franchise).

Американський дослідник франчайзингу Дж.Хедфілд у [41, с.54] зазначає, що саме розуміння франчайзингу різними дослідниками багато в чому залежить від того, з якої позиції їх автор оцінює – з позиції франчайзера чи франчайзі.

Сторона, що надає за договором франчайзингу комплекс виключних прав (франчизу), на англійський лад зветься франчайзер (franchisor), а сторона, що отримує франчизу, – франчайзі (franchisee). Стаття 1 проекту закону України «Про франчайзинг» [46] передбачає такі визначення суб'єктів франчайзингової діяльності:

- правовласник (франчайзер) – суб'єкт підприємницької діяльності (юридична або фізична особа), власник комплексу виключних прав на використання знака для товарів і послуг, фірмового найменування, послуг, технологічного процесу і спеціалізованого обладнання, ноу-хау, комерційної інформації, що охороняється законом, а також інших передбачених договором об'єктів виключних прав;

- користувач (франчайзі) – суб'єкт підприємницької діяльності (юридична або фізична особа), який одержує у правоволодільця на визначених умовах комплекс виключних прав на використання знака для товарів і послуг, фірмового найменування, послуг, технологічного процесу і спеціалізованого обладнання, ноу-хау, комерційної інформації, що охороняється законом, а також інших передбачених договором об'єктів виключних прав для провадження підприємницької діяльності.

Розглянемо основні обов'язки суб'єктів франчайзингової діяльності. Франчайзі зобов'язаний:

- докладати максимальну кількість зусиль для розвитку бізнесу та для покращення загального іміджу франчайзингової мережі;
- надавати франчайзеру повноцінну звітну інформацію задля визначення рівня ефективності ведення бізнесу;
- сплачувати первинний і регулярні внески;
- дотримуватися стандартів та правил, встановлених франчайзером;
- надавати клієнтам всі можливі додаткові послуги, передбачені традиціями франчайзингової мережі;
- дотримуватися правил нерозголошення секретів виробництва франчайзера та ін. конфіденційної інформації [9, с.42].

До обов'язків франчайзера належить:

- передача прав на використання торгівельної марки;
- розробка документації і передача пакетів документів, які стосуються опису ноу-хау, технології ведення власної справи, стандартів виробництва та контролю якості продукції;
- забезпечення франчайзі постійною підтримкою як при відкритті бізнесу, так і протягом усього ведення справ;
- надання допомоги щодо навчання персоналу; надання повної інформації щодо нововведень, що виникають у франчайзинговій мережі тощо [9, с.45].

Окрім зазначених зобов'язань обидві сторони повинні сумлінно працювати задля досягнення успіху у франчайзинговому бізнесі.

Наявні тлумачення франчайзингових відносин у країнах Європейського Союзу та в Україні можна поділити на три основні групи:

1) визначення науковців та практиків франчайзингу;

2) визначення, що надані із законодавчої точки зору;

3) визначення франчайзингових асоціацій. [15, с. 105]

До першої групи зарахувують надзвичайно велику кількість тлумачень франчайзингу, що даються науковцями та практиками у сфері франчайзингу.

Я. Мюррей [41, с. 35] визначає франчайзинг як певну величину, комплекс прав та обов'язків, – пакет, який франчайзер продає власнику франчизи.

Французькі дослідники Ф. Лорен, Дж. Басет в [10, с. 78-85] визначають франчайзинг як вертикальну асоційовану торгово-посередницьку структуру. Під вертикальністю вони розуміють те, що одна із технічних ланок франчайзера, котрий очолює всю структуру від виробництва до збуту продукції, надається франчайзером франчайзі. Саме в такому розумінні франчайзинг розглядається не як монополізм, а, швидше, як розподіл праці між франчайзером та франчайзі.

Д. Зельц у праці [32, с.154-175] визначає франчайзинг як договір, згідно із яким виробник чи одноосібний власник товарів чи послуг, захищених товарним знаком, надає виключні права на поширення на даній території своєї продукції незалежним роздрібним продавцям в обмін на одержання від них роялті і збереження технології виробничих операцій.

Отже, підсумовуючи дану групу визначень, можна сказати, що франчайзинг – це форма договірних відносин, які оформлені франчайзинговим договором та який виходить за межі простого ліцензування і включає тимчасову передачу права на користування об'єктом інтелектуальної власності, та який одночасно виступає об'єктом франчайзингового договору.

Відповідно до п. 3. ч. (6) ст. 1. Регламенту Комісії (ЄС) від 30 листопада 1988 р. № 4087/88 [15] «Про застосування статті 85 (3) Римського договору до категорії франчайзингових договорів» договір франчайзингу – це договір, за яким одне підприємство, франчайзер, в обмін на пряму чи опосередковану фінансову винагороду надає іншому підприємству, франчайзі, право

використовувати франчизу для просування на ринку певних товарів і послуг. Франчиза в такому розумінні виступає як пакет прав промислової та інтелектуальної власності, які стосуються торговельних марок, торговельних найменувань, торговельних символів, корисних моделей, зразків, авторських прав, ноу-хау або патентів, що підлягають використанню під час перепродажу товарів або надання послуг кінцевим споживачам. Саме це поняття договору франчайзингу було першим і офіційним визначенням на теренах Європейського Союзу і забезпечило єдине тлумачення франчайзингу.

У проекті Закону України «Про франчайзинг» [46] поняття франчайзинг визначається як підприємницька діяльність, за якою на договірній основі одна сторона (правоволоділець) зобов'язується передати іншій стороні (користувачеві) за винагороду на визначений строк або без такого комплекс виключних прав на використання знака для товарів і послуг, фірмового найменування, послуг, технологічного процесу і спеціалізованого обладнання, ноу-хау, комерційної інформації, що охороняється законом, а також інших передбачених договором об'єктів виключних прав.

Міжнародна асоціація франчайзингу пропонує таке визначення: франчайзинг – це договірні відносини між франчизодавцем і франчизоодержувачем, де франчизодавець пропонує або зобов'язується виявляти постійний інтерес до діяльності франчизоодержувача в таких сферах, як ноу-хау і навчання персоналу, тоді як франчизоодержувач здійснює власну діяльність під спільним фірмовим найменуванням, форматом і/чи процесом, яким володіє та контролює франчизодавець, і вклав або вкладе суттєві інвестиції у це підприємство із власних ресурсів. [15, с.26]

Франчайзинг – це форма маркетингу або розподілення товару, за якої «материнська» компанія, як правило, надає індивідууму або компанії («дочірній» або сторонній) право або привілей робити бізнес у визначеній формі протягом певного періоду часу в певному місці. [13, с. 30-33]

Франчайзинг як специфічна форма міжнародного бізнесу – це форма ліцензування, згідно з якою одна фірма (франчайзер) передає іншій (франчайзі)

за визначену плату франчизу, тобто право на користування пакетом послуг. [25, с. 51].

З наведених вище визначень видно, що франчайзинг розглядають у широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні – це система просування на ринку товарів і послуг і технологій, вид певного бізнесу, спосіб здійснення підприємництва. У вузькому розумінні – це, в першу чергу, франчайзинговий договір. Проте, більшість визначень франчайзингу як у вузькому, так і в широкому розумінні не містять ключових, характерних тільки франчайзингу ознак.

На наш погляд, характерні ознаки франчайзингу полягають у такому:

1) франчайзингові відносини виникають на підставі договору франчайзингу;

2) сторонами франчайзингових відносин, як і франчайзингового договору, можуть бути лише юридично незалежні один від одного суб'єкти підприємницької діяльності;

3) у франчайзингових відносинах франчайзер виступає одноосібно, а франчайзі може бути декілька;

4) франчайзер є власником виключних прав, які охоплюють права на використання об'єктів права інтелектуальної власності та промислової власності, а також комерційного досвіду, ділової репутації та інших прав, що надаються франчайзі франчайзером внаслідок укладення договору франчайзингу;

5) за право користування франчизою франчайзі здійснює разові та поточні платежі;

6) для успішного ведення бізнесу франчайзер забезпечує франчайзі різними формами підтримки і користується правом контролю за якістю ведення підприємництва франчайзі з метою збереження на ринку своєї ділової репутації, не порушуючи при цьому його юридичної чи економічної самостійності;

7) договори франчайзингу містять такі додаткові умови, як заборону франчайзеру надавати аналогічні права іншим суб'єктам підприємництва на

закріпленій за франчайзі території; заборону франчайзі конкурувати із франчайзером на закріпленій у договорі території; заборону франчазі отримувати аналогічні права від конкурентів франчайзера;

8) франчайзингові відносини передбачають всебічну співпрацю та високу етику ділових відносин;

9) франчайзингові відносини мають складну динамічну гібридну структуру. [32,345]

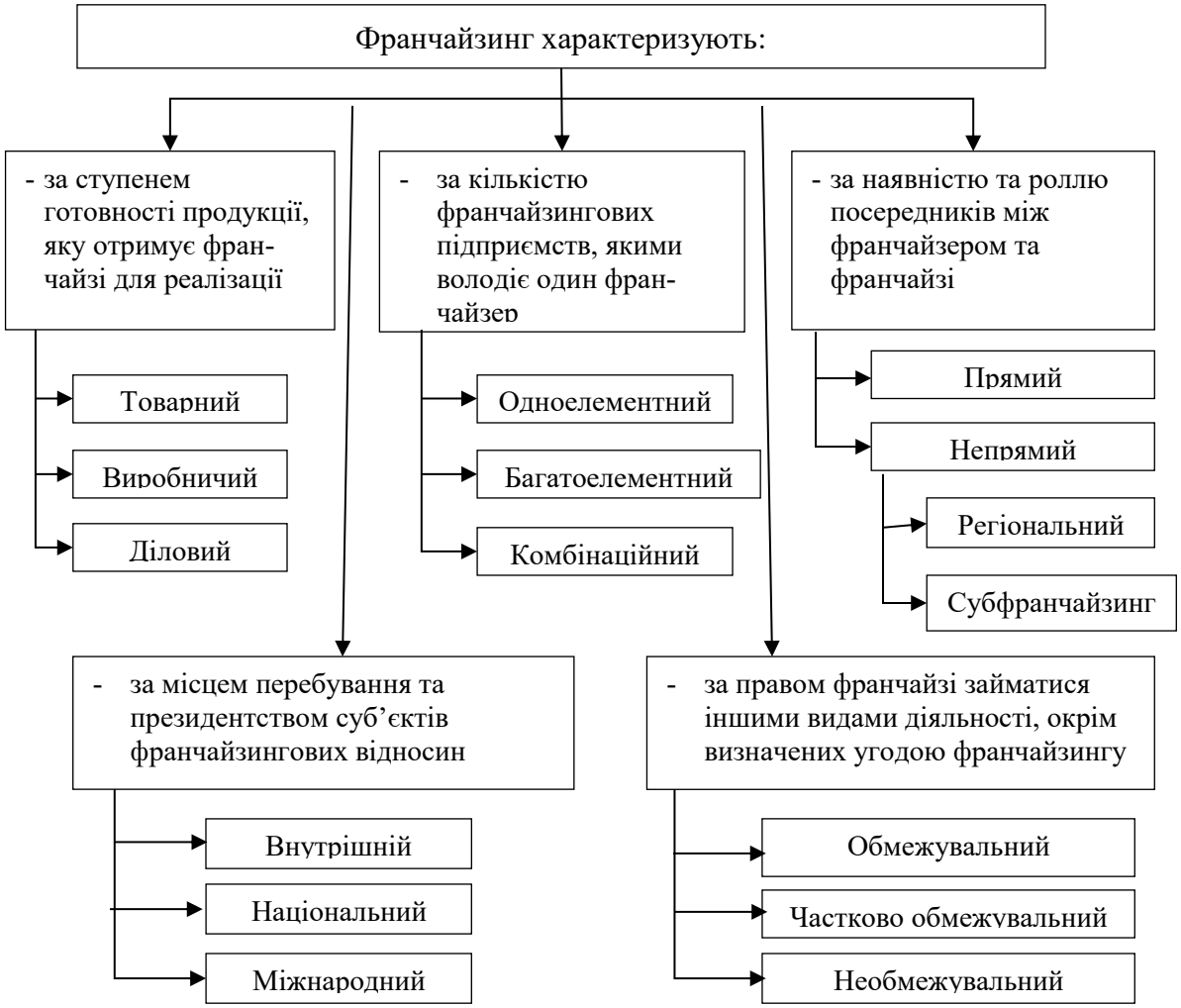
Отже, франчайзинг це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах.

1.2. Різновиди франчайзингу та їх значення у підприємницькій діяльності

Існують різні підходи до класифікації франчайзингу. Вибір франчайзингу залежить: від виду господарської діяльності; стабільності франчайзера і його місця на ринку товарів і послуг; особливостей ринку місцевого франчайзі.

Кузьмін О.Є. в [14, с.56-78] пропонує класифікувати франчайзинг за ступенем готовності продукції, яку отримує франчайзі для реалізації: товарний (торговий, збутовий); виробничий (промисловий); діловий (бізнес формат), що відображено на рис. 1.2.

Товарний франчайзинг називають «франчайзинг продукту (торговельного імені)». Це – франчайзинг у сфері торгівлі щодо продажу готового товару. У товарному франчайзингу франчайзером зазвичай є виробник, що продає продукт чи напівфабрикат дилеру-франчайзі. Останній здійснює передпродажне і післяпродажне обслуговування покупців продукції франчайзера і відмовляється від продажу товарів конкурентів. Це правило є істотним змістом франчайзингу.



Джерело: побудовано автором на основі [35]

Рис. 1.2. Класифікація видів франчайзингової форми організації бізнесу

На думку науковців [2, 15, 18], використання товарного франчайзингу є особливо доцільним при організуванні системи збуту продукції, реалізація якої вимагає від продавця визначених знань (щодо специфічних характеристик продукції, особливостей її застосування тощо) для надання консультацій покупцям, а також продукції, що вимагає післяпродажного обслуговування (обов'язок його проведення, як правило, покладається на франчайзі, що реалізував товар).

Виробничий франчайзинг використовується, як правило, підприємствами, що володіють таємницею виробництва вхідних матеріалів і дбають про її нерозголошення. Найбільшого поширення виробничий франчайзинг набув у

галузі виробництва безалкогольних напоїв, оскільки їх централізоване виробництво та доставка до кінцевого споживача невигідні через високий вміст води у складі напою. Такі компанії, як «Кока-кола», «Пепсі», «Севен-ап» та інші забезпечують своїх франчайзі концентратами напоїв, з яких останні в подальшому, дотримуючись визначеної технології, виготовляють готовий напій, розливають його, маркують торговим знаком компанії-франчайзера та реалізовують через систему місцевих розповсюджувачів (дилерів). Виробничий франчайзинг широко використовують також підприємства, що виробляють продукти харчування («Марс», «Нестле», «Данон»).

Діловий франчайзинг є франчайзингом «бізнес-формату». При цьому франчайзер продає ліцензію приватним особам чи іншим компаніям на право відкриття магазинів, кіосків, або цілих груп магазинів для продажу покупцям набору продуктів і послуг під ім'ям франчайзера. Таким чином, цей франчайзинг є найпопулярнішим видом франчайзингу, за якого провідна фірма продає ліцензію приватним фірмам чи компаніям на право відкриття власної фірми з продажу продуктів і послуг під ім'ям франчайзера (наприклад, прокат і побутове обслуговування, ділові і професійні послуги, магазини, мережі закусочних, готелів). Зі сторони великої корпорації висуваються рівні з нею вимоги до технологічного процесу, якості, а також забезпечується навчання персоналу, вибір майданчика будівництва підприємства, інші послуги (методи забезпечення продажів, ведення оперативної звітності тощо).

За ділового франчайзинга потрібно, щоб франчайзі оплачував постійні внески, а також виконував внески в рекламний фонд, що знаходиться у віданні франчайзера. Франчайзер може здати в оренду франчайзі основні фонди, запропонувати йому фінансування; він вправі також виступати і як постачальник для своїх франчайзі.

Поширені два таких види франчайзингу: франчайзинг виробу і франчайзинг торгової назви компанії та бізнес-франчайзинг. Перший тип передбачає продаж франчайзером незалежним франчайзі секрету виготовлення виробу та права на використання торгової марки. У другому ж випадку у

франчайзинговий пакет, окрім названих елементів, входять також методи роботи та контролю над якістю. [20, с.110-115]

Низка авторів [21, 23,25] подає іншу класифікацію видів франчайзингу:

1) збутовий франчайзинг (використовує виробник товару для побудови єдиної розгалуженої збутової мережі, функціонування якої перебуває під його контролем);

2) торговельний франчайзинг (торговельна організація відкриває мережу своїх магазинів, які юридично не є її структурними підрозділами, філіями або дочірніми підприємствами);

3) франчайзинг у сфері обслуговування і надання послуг (типовим прикладом цього виду франчайзингу, найближчого до торговельного франчайзингу, є мережі фірмових готелів, ресторанів або авторемонтних майстерень, а також аудиторських, юридичних, консалтингових фірм);

4) виробничий франчайзинг (використовується виробником для розширення виробництва своїх товарів або їх просування на нові ринки).

Поряд з основними видами франчайзингу, можна виокремити корпоративний та конверсійний види франчайзингу. Корпоративний франчайзинг – сучасна форма організації франчизного бізнесу, за якої франчизоотримувач оперує не окремим підприємством, а мережею франчизних підприємств із використанням найманих менеджерів. Конверсійний франчайзинг – спосіб розширення франчизної мережі, за якої діюче самостійне підприємство переходить на роботу за договором франчайзингу і приєднується до системи франчизних підприємств, що працюють під контролем одного франчизоотримувача.

Залежно від кількості підприємств, якими володіє один франчайзі, виділяють, зокрема, одноелементний франчайзинг, який означає, що для франчайзі надається право відкриття лише одного франчайзингового підприємства за встановленою адресою. У цьому випадку між учасниками франчайзингових відносин укладається такий вид франчайзингових договорів, як договір експлуатації франчизи з одного приміщення (single-unit franchise

agreement). Як зауважує А. Цират [25, с.156], відповідно до такого договору одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) право володіння і користування франчизою під торговельним найменуванням, торговельним знаком чи знаком на послуги і за системою франчайзера з визначеного, чітко обумовленого в договорі місцезнаходження (в договорі вказується адреса приміщення).

За багатоелементного франчайзингу франчайзі отримує право відкриття на визначеній території більше одного франчайзингового підприємства (їх кількість та місцезнаходження визначаються умовами відповідного договору) [30, с.265-270]. Таке право називають «територіальною франчизою». До договорів, опосередковуючих багатоелементний франчайзинг, належить договір експлуатації франчизи з багаточисленних приміщень (multiple/multi unit franchise agreement) та договір розвитку території (area development agreement).

Комбінаційний франчайзинг передбачає експлуатацію кількох різних франчиз (франчиз, пропонованих різними франчайзерами) з одного й того самого приміщення. При цьому кожний окремий франчайзі володіє лише частиною активів одного господарюючого суб'єкта. Як зазначається у праці А. Цират [30, с.354], комбінаційний франчайзинг супроводжується укладанням договорів двох рівнів: договорів між франчайзерами (договорів першого рівня) та договорів між франчайзерами і франчайзі (договорів другого рівня).

За ознакою наявності та ролі посередників між франчайзером і франчайзі виокремлено такі два види франчайзингу: прямий та непрямий.

До непрямого франчайзингу належать такі підвиди (форми франчайзингу):

– регіональний франчайзинг;

– субфранчайзинг.

Прямий франчайзинг передбачає безпосереднє співробітництво учасників франчайзингових відносин. Така форма взаємодії є достатньо прозорою і простою, однак у міру розвитку франчайзингової системи проявляється такий її недолік для франчайзера, як складність ведення ретельної роботи (консультування, контролювання діяльності тощо) зі значною кількістю своїх

франчайзі, особливо, якщо останні знаходяться у різних країнах світу. Вирішенням такої проблеми може стати використання непрямого франчайзингу, який передбачає наявність посередників, яким франчайзер делегує частину своїх повноважень по роботі з франчайзі.

У системі регіонального франчайзингу посередником є головний франчайзі, якому відводиться роль офіційного представника франчайзера у певному регіоні. Регіональний франчайзинг передбачає передачу франчайзером частини своїх повноважень головному франчайзі,щодо підбору нових франчайзі у своєму регіоні, початкового навчання їх персоналу тощо. [25, с.178-205]

При субфранчайзингу посередником між франчайзером та франчайзі виступає субфранчайзер (інша назва – генеральний франчайзі).

Практичний досвід функціонування франчайзингових мереж засвідчує, що суб'єкти відносин франчайзингу можуть розташовуватись на території, а також бути резидентами як однієї, так і різних країн. [28, с.94-100] При внутрішньому франчайзингу головний офіс франчайзера та франчайзингове підприємство, власником якого є франчайзі, знаходяться на території однієї країни. Суб'єкти національного франчайзинг єрезидентами однієї країни.Прикладом національного франчайзингу є надання франчайзером – резидентом визначеної країни – права створення на її території або поза її межами франчайзингового підприємства іншому суб'єктові господарювання резиденту цієї країни [29,с.59-64].

Якщо головний офіс франчайзера та підприємство франчайзі знаходяться в різних країнах і, крім того, суб'єкти відносин франчайзингу є резидентами різних країн, виникає міжнародний франчайзинг.

Міжнародний франчайзинг є найбільш складною формою взаємовідносин, що вимагає від франчайзера не лише налагодження ефективного співробітництва з іноземним партнером, а й адаптування окремих аспектів діяльності франчайзингового підприємства до законів, традицій, смаків споживачів, умов ведення підприємницької діяльності в країні базування франчайзингового підприємства. [19, с.145-150]

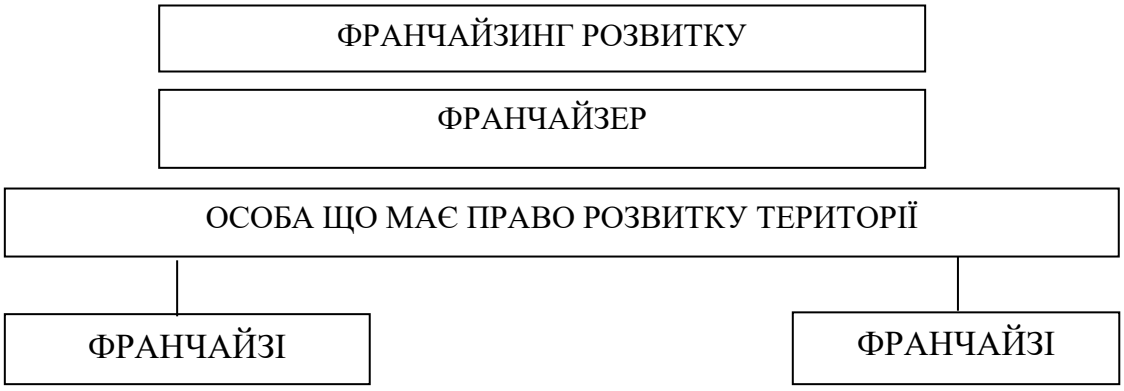
З метою покращення умов прийняття франчайзерами та потенційним франчайзі обґрунтованого рішення щодо участі у франчайзингових відносинах виокремлено такі три види франчайзингу за ознакою права франчайзі займатися іншими видами діяльності, окрім визначених угодою франчайзингу: обмежувальний, частково обмежувальний, необмежувальний.

Обмежувальний франчайзинг передбачає заборону для франчайзі займатися будь-якою іншою підприємницькою діяльністю, окрім визначеної франчайзинговим договором. За частково обмежувального франчайзингу франчайзі відмовляється від ведення діяльності, яка може скласти пряму конкуренцію або іншим способом завадити успішній діяльності франчайзингової системи його франчайзера. Необмежувальний франчайзинг не накладає ніяких обмежень на право франчайзі займатися іншими, окрім встановленихфранчайзинговою угодою, видами підприємницької діяльності [15, с.241].

Модель франчайзингу, що розвивається, наведено на рис. 1.3.

У відповідь на право розвитку ексклюзивної території особа, що володіє цим правом, платить франчайзеру внески і зобов'язана відкрити визначену кількість точок, в обговорений період часу.

Власники відкритих франчайзі платять роялті і рекламні внески безпосередньо франчайзеру. Особа, що володіє ексклюзивними правами, не має частки в цих внесках, його частка є тільки в рентабельності індивідуальних франчайзі, що він відкрив [39, с.78].



Джерело: побудовано автором на основі [15]

Рис. 1.3. Модель франчайзингу, що розвивається.

Дослідження,проведені американськими вченими в області франчайзингу, свідчать про те, що при відкритті маси нових компаній, половина з них, припиняє існування через 2 − 3 роки, а вже через 5 років рівень банкрутств досягає 70%. Це негативний показник для незалежного бізнесу.

1.3. Особливості реалізації франчайзингової форми ведення бізнесу

Поширення франчайзингу в Україні пов'язане з цілою низкою переваг його використання як для франчайзі, так і для франчайзера. Так згідно із [41, с.79; 17, с.145-150], для франчайзера це:

- отримання додаткового доходу при мінімальних затратах шляхом уступки прав на використання товарного знака, фірмового стилю, об'єктів інтелектуальної власності та комерційної інформації;
- забезпечення гарантій отримання стабільного додаткового доходу у вигляді періодичних платежів, оскільки франчайзі як самостійна юридична особа безпосередньо зацікавлена в успішному розвитку свого підприємства, просування на ринку товарів (послуг), товарного знаку і самої компанії за рахунок франчайзі;
- збільшення ступеня контролю на ринку;
- здійснення територіального розподілу ринку з метою обмеження конкуренції між франчайзі без порушення норм антимонопольного законодавства;
- розширення досвіду ведення бізнесу і вивчення ринку на основі зворотного потоку інформації від франчайзі.

Опираючись на [41, с.79; 17, с.145-150], для франчайзі це:

- використання на законних підставах товарного знака чи торгової марки відомої компанії;
- отримання доступу до детально розробленої технології ведення бізнесу, що показала на практиці високий рівень ефективності;
- отримання постійної технічної, консультативної та фінансової підтримки, як на етапі розвитку бізнесу, так і в процесі його функціонування;

- доступ до гарантованої системи поставок;

- збереження юридичної та економічної самостійності, а також можливість самостійного прийняття управлінських рішень;

- значна економія коштів і часу на рекламі, навчанні, маркетингових дослідженнях, розробці та реєстрації власного товарного знака та торгової марки, відпрацюванні технології ведення бізнесу, а також на ведення переговорів і пошуку партнерів;

- придбання певного рівня захищеності від конкурентів на території дії франчайзингового угоди, підвищення статусу і нові можливості для ведення бізнесу;

- спрощення доступу до кредитних ресурсів, франчайзер може виступати в ролі гаранта в кредитних відносинах, крім того, фінансово-кредитні установи більш лояльно ставляться до кредитування франчайзі міжнародних компаній, часто надаючи їм фінансові ресурси на пільгових умовах.

Таким чином, франчайзі отримує перевірену програму дій в процесі входження в бізнес. Частка банкрутств в такій схемі ведення бізнесу значно менше, ніж в інших партнерських схемах. За статистикою [48], з усіх новостворених фірм в світі 85% припиняє свою діяльність протягом перших п’яти років. А з тих, хто працює за франчайзинговою схемою, лише 14%.

Однак розвиток франчайзингу в Україні стримується недоліками, які властиві даній технології ведення бізнесу. Проведений аналіз наукових джерел [5, 6, 17, 20] показав, що для франчайзера це: складності в розриві відносин з франчайзі, які не виконують умови угоди. Як правило, франчайзинговий договір передбачає неможливість для франчайзера одностороннього розірвання контракту з франчайзі, з цією метою останнього слід повідомити заздалегідь (як правило, за шість місяців), наявність певних проблем у контролі якості товарів, що надаються франчайзі, що викликане його відносною незалежністю; негативний вплив неефективних франчайзі на імідж і ринкову репутацію торгової марки, виплата платежів із запізненням або їх недоплата; надання

неповних або фальсифікованих звітів; ймовірність розголошення комерційної таємниці.

Для франчайзі це: неможливість швидкого розриву франчайзингового договору, можлива конкуренція з боку інших франчайзі і безпосередньо франчайзера (для невиключної франчизи); відсутність підтримки з боку франчайзера всупереч обумовленим в угоді зобов'язаннями; залежність від фінансової стабільності франчайзера; ризик переоцінки позитивності іміджу і перспективності торгівельної марки або товарного знака франчайзера тощо.

Незважаючи на недоліки правового регулювання, договір франчайзингу поступово набуває все більшої популярності на території України. Про це свідчить і судова практика, і ділова практика останніх років. У чому особливості правового регулювання франчайзингу в Україні і на які моменти слід звернути увагу сторонам при його укладанні.

Першою особливістю правового регулювання франчайзингу в Україні є те, що у нас цей вид договорів носить назву «комерційної концесії». Так, згідно зі ст. 1115 ЦКУ за договором комерційної концесії одна сторона (правовласник) зобов'язується надати іншій стороні (користувачеві) за плату право користування відповідно до її вимог комплексом належних цій стороні прав з метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг. Звідси, як мінімум, плутанина з термінологією. Сторони договору в українському законодавстві, як бачимо, теж називаються по-іншому, ніж це прийнято в міжнародній практиці: франчайзер називається правовласником, а франчайзі - користувачем.

Незважаючи на те, що за договором франчайзингу передається цілий комплекс прав: від методів ведення бізнесу до комерційного досвіду та ділової репутації, основним предметом договору комерційної концесії, так би мовити її ядром, є право на використання об'єктів права інтелектуальної власності (торговельних марок, промислових зразків, винаходів, творів, комерційних таємниць і т. п.). Цим пояснюється популярність франчайзингу в світі, а тепер і в Україні: у результаті передачі комплексу прав за договором франчайзингу,

франчайзі отримує вже готову бізнес-ідею, яку йому залишається тільки втілити на своїй території.

Ми радимо користуватися «вітчизняної термінологією» принаймні для внутрішніх договорів. Хоча навіть при використанні термінології франчайзингу, прийнятої в міжнародному обороті, українські суди трактують такі правовідносини як відносини комерційної концесії, отже проблем з тлумаченням у учасників таких правовідносин виникнути не повинно.

Другою особливістю франчайзингу в Україні є те, що згідно з частиною 2 статті 1118 ЦКУ договір комерційної концесії підлягає обов'язковій державній реєстрації. При чому проводити таку реєстрацію повинен орган, який здійснив державну реєстрацію франчайзера. Якщо ж правовласник зареєстрований в іноземній державі, реєстрація договору комерційної концесії здійснюється органом, який здійснив державну реєстрацію користувача. Але проблема полягає в тому, що порядок такої реєстрації досі не затверджений і державні реєстратори відмовляють звернулися в такій реєстрації, мотивуючи це відсутністю повноважень для здійснення таких дій.

У пошуках виходу з правового глухого кута, підприємці вдавалися до різних способів вирішення ситуації.

Одним з них є оформлення комплексу інших договорів замість одного договору франчайзингу: інвестиційного, ліцензійного, договору оренди, договору про надання консалтингових послуг і т. Д. Крім явного незручності, пов'язаного з великою кількістю документів, що регулюють відносини сторін, цей підхід таїть в собі іншу небезпека - визнання угоди уявної, з усіма наслідками, що випливають.

Друга порада, яку дуже часто дають сторонам договору франчайзингу: домагатися реєстрації договору в судовому порядку. Але як бути з тим фактом, що згідно з Конституцією України (ст. 19) усі органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. А Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та

фізичних осіб-підприємців» не передбачає можливості державної реєстрації договорів комерційної концесії державними реєстраторами та не містить такого обов'язку державного реєстратора.

Говорячи про особливості франчайзингу в Україні не можна не згадати про специфіку оподаткування роялті на користь правовласника, а точніше віднесення роялті до валових витрат. Так, до складу витрат не включаються роялті, виплачені на користь нерезидента, у обсязі перевищує 4% доходу від реалізації продукції за рік, що передує звітному і, в повному обсязі, роялті, виплачені на користь нерезидента, що має офшорний статус (ст. 140 ПКУ) . Цю особливість повинні враховувати українські франчайзі, які отримують закордонні франшизи.

На які моменти слід звернути увагу при укладанні договору комерційної концесії (франчайзингу):

- територія на якій франчайзі отримує право використовувати предмет договору;
- обов'язок правовласника не передавати аналогічні комплекси прав на території діяльності франчайзі іншим особам і самому утримуватися від конкуренції з ним;
- обов'язок франчайзі не отримувати аналогічні комплекси прав від інших осіб, крім правовласника;
- структура та розмір платежів, що сплачуються на користь правовласника;
- обов'язок і порядок узгодження з правовласником розміщення місць продажу товарів або надання послуг, внутрішнє і зовнішнє оформлення і оснащення таких приміщень;
- навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- порядок контролю та проведення перевірок дотримання стандартів бренду користувачем;
- порядок дострокового розірвання договору та виплати компенсації;

- наявність проспекту франчайзингу в якості невід'ємної частини договору (в деяких країнах є обов'язковим).

Для договорів франчайзингу з іноземним елементом слід додатково звернути увагу на:

- дотримання простої письмової форми відповідно до законодавства України (договір повинен бути підписаний сторонами та скріплений печатками);
- валюта контракту, порядок і форма розрахунків;
- базисні умови поставки відповідно до чинної редакції Інкотермс, якщо договором передбачена поставка товару, обладнання від франчайзера до франчайзі;
- наявність арбітражного застереження (вказівка суду або чітких критеріїв його визначення, а також вибір матеріального права, яке застосовується до контракту).

Джерелами постійного доходу франчайзера можуть бути:

- паушальні платежі – початкові франчайзингові платежі, що сплачуються франчайзі для покриття витрат на навчання персоналу, відкриття нової точки тощо;
- роялті – це винагорода у вигляді певних постійних відрахувань франчайзеру за користування торговельною маркою, ноу-хау та поточною підтримкою франчайзера під час ведення бізнесової діяльності;
- збір за рекламу;
- ліцензійний збір, який сплачується користувачем за використання торгової марки чи використання винаходу, процесу чи ноу-хау;
- адміністративний збір, який, зазвичай, включає плату за надання франчайзером певних послуг, наприклад, консультацій;
- продаж продукції (у випадку, якщо франчайзер брав на себе зобов’язання постачати франчайзі сировину, напівфабрикати чи готову продукцію);
- плата за оренду і прокат [2, с. 74].

Нині франчайзинг є популярним способом розвитку бізнесу. На користь цього нами сформовано спектр переваг, які одержують від нього усі учасники (сторони) угоди, а також споживачі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Переваги франчайзингової форми організації бізнесу

ФРАНЧАЙЗИНГ		
Переваги:		
Для франчайзера	Для франчайзі	Для споживача
- розширення мережі підприємств, які працюють під торговельною маркою франчайзера, з меншими витратами й мінімальним ризиком для капіталу; - швидке розширення на новому ринку й зміцнення своєї репутації на існуючому ринку; - залучення додаткових засобів для поширення бізнесу(трудові, фінансові ресурси франчайзі); - одержання додаткових виплат від франчайзі на підтримку наданих послуг.	- підтримка франчайзі в період перед відкриттям бізнесу за допомогою спеціальних програм навчання й програм з розвитку системи управління, які надані франчайзером; - менші капіталовкладення порівнято з відкриттям власної справи, менші витрати на рекламу; - використання репутації й товарного знаку франчайзера, можливість пропонувати відомий на ринку продукт; - постійна всебічна й технічна й управлінська підтримка з боку франчайзера; - чіткі територіальні межі ведення бізнесу, що включає можливість конкуренції з боку інших власників аалогічної франшизі.	-у більшості випадків товари й послуги, реалізовані під одним товарним знаком, мають однакову якість та інфраструктуру послуг, які надаються; -якщо закривається якась певна торговельна точка-можна звернутися до головної компанії; - за рахунок контролю якості з боку франчайзера франчайзингові фірми звичайно адають більш високий рівень обслуговування; - франчайзі як власники надають споживачеві послуги з більши ступенем особистої участі.

Джерело: побудовано автором на основі [42].

Франчайзинг дає надходження до бюджету, сприяє використанню інновацій, технологій, залученню іноземних інвестицій в національну економіку, збільшує кількість робочих місць і відповідно зменшує рівень безробіття тощо.

У цілому, франчайзинг як складова економіки України знаходиться на початковому етапі розвитку. За даними Асоціації франчайзингу України, у нашій країні нині функціонує близько 100 франчайзингових мереж (для порівняння: у США їхня кількість складає більше 1500, у Франції – більше 750, у Польщі – близько 140) [50].

І хоча успішні приклади використання франчайзингу в Україні залишаються досить рідкісними, в останні кілька років їхня кількість почала поступово збільшуватися. У той же час експерти відзначають, що розвиток франчайзингу в Україні стримується низкою факторів, основними з яких є: недосконаліть законодавчої бази, відсутність у вітчизняних підприємців досвіду роботи в рамках франчайзингу, несумлінне відношення до виконання договірних зобов'язань і чужої інтелектуальної власності, низький рівень розвитку банківського кредитування тощо.

Висновки до розділу 1

У розділі розглянуто сутність та передумови виникнення системи франчайзингу. Франчайзинг – це форма договірних відносин, які оформлені франчайзинговим договором та які виходять за межі простого ліцензування і включають тимчасову передачу права на користування об'єктом інтелектуальної власності, та який одночасно виступає об'єктом франчайзингового договору.

Розглянуто схеми франчайзингу, що розвивається, основні різновиди франчайзингу , наведено класифікацію видів франчайзингу, зокрема виділено:

- за ступенем готовності продукції, яку отримує франчайзі для реалізації;
- за кількістю франчайзингових підприємств, якими володіє один франчайзі;
- за наявністю та роллю посередників між франчайзером та франчайзі;
- за місцем знаходження та президенством суб'єктів франчайзингових відносин;
- за правом франчайзі займатися іншими видами діяльності, окрім визначених угодою франчайзингу.

Основною перевагою франчайзингу є популярність бренду та лояльність клієнтів, також до переваг можна віднести швидкий старт бізнесу, маркетингову та рекламну підтримку зі сторони франчайзі.

Основним недоліком франчайзингу є висока вартість франшизи також потрібно дотримуватись чітких правил та стандартів. Також неоліком є обмеження в ведені справ та особливості договорів які є більш вигідними для власників франшиз.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

2.1. Особливості розвитку франчайзингу в Україні

Франчайзинг активно розвивається в всіх країнах світу, і сьогодні в кожній сфері бізнесу існують успішні та прибуткові франшизи. Варто відзначити, що не обовязково мати великий капітал для придбння франшизи.

Однією з особливостей вітчизняного франчайзингу є широка поширеність внутрішніх (українських і російських) франчайзингових мереж.

Часто вже надаючи практично готові пропозиції для франчайзі, детально розробленим франчайзинговим пакетом, вони поки займають вичікувальну позицію й аналізують ринок на предмет його відповідності формату свого бізнесу. До таких компаній відносяться, наприклад, мережа фаст-фуд «Швидко», ресторан «Тарас», мережа супермаркетів «Патерсон».

Деякі з вітчизняних компаній планують переходити в розряд міжнародних франчайзерів (Pizza Chelentano, «Картопляна хата», Sensus, VD One), здійснюючи зараз пошук партнеров-франчайзі в інших країнах.

На думку експертів, найбільше поширення в Україні одержав товарний франчайзинг. При цьому основними мотивами, що спонукують компанії використовувати механізм франчайзингу, є розширення присутності на ринку, підвищення популярності торгової марки, збільшення обсягу продажів, ріст контролю над діяльністю каналів дистриб'юції і забезпечення ефективного зворотного зв'язку. На основі товарного франчайзингу працюють дилерські мережі фірмових бензоколонок («ТНК», «Лукойл», «Альянс»), торгівлі косметикою і фірмовим одягом.

Нині за оцінками експертів [40-43], найбільш розповсюдженим різновидом товарного франчайзингу в Україні є джоббінг. Даний вид франчайзингу являє собою схему співробітництва незалежних компаній – постачальника нафтопродуктів і власника АЗС. При цьому АЗС функціонують під торговою маркою постачальника і продають тільки його нафтопродукти, постачальник же,

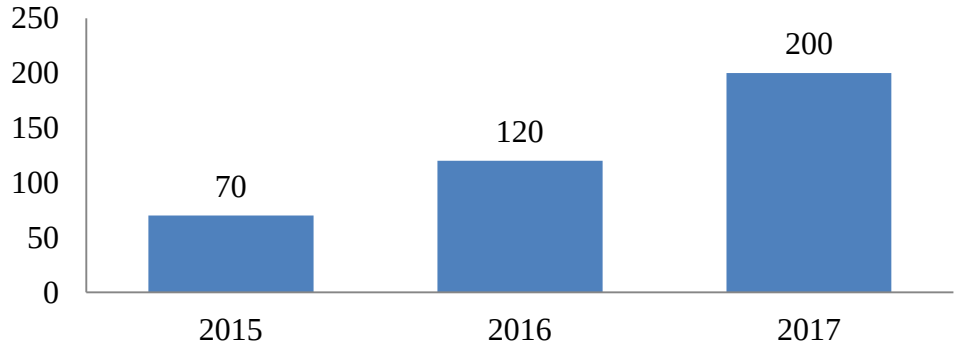
зі своєї сторони, гарантує стабільність постачань, високу якість нафтопродуктів, надання цінових знижок і підвищення професійного рівня керівників АЗС за рахунок стажувань у західних компаніях.

В Україні представлені франчайзери Росії, Польщі, Голландії, Франції, США й інших розвинених країн. В основному ці компанії відкривають свої власні точки і поки не дійшли до рівня продажу мастер-франшизи на території України чи побудови повноцінної франчайзингової мережі [17, с.86].

Франчайзинг в Україні представлений мережами місцевого чи закордонного (російського) походження. Їм легше виходити на ринок, оскільки потрібно мінімальна адаптація франчайзингового пакету.

Франчайзинг є порівняно новим явищем у вітчизняній економіці. Перший франчайзинговий договір в Україні був підписаний у 1994 р. [15, с.35]. Разом з тим, франчайзингова форма організування підприємницької діяльності в останні роки набуває швидкого поширення серед вітчизняних суб'єктів господарювання. Про це свідчать, зокрема, дані Асоціації франчайзингу України [48] (рис. 2.1.).

Окрім Асоціації франчайзингу, за розвитком франчайзингових відносин в Україні слідкують також Міністерство економіки України, Українська біржа інтелектуальної власності та інші організації, в тому числі і юридичні фірми.

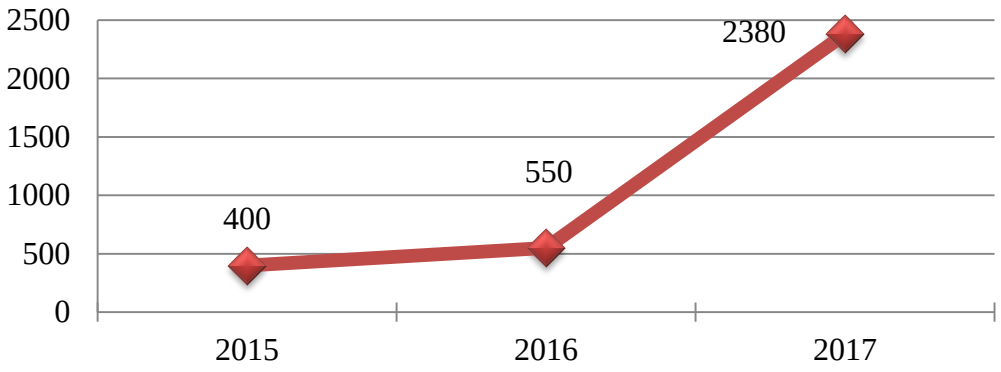


Джерело: побудовано автором на основі [48]

Рис. 2.1. Динаміка кількості франчайзингових мереж, що здійснюють діяльність в Україні.

Так, за даними Української біржі інтелектуальної власності у 2015 р. в Україні функціонувало близько 400 франчайзингових підприємств, а станом на

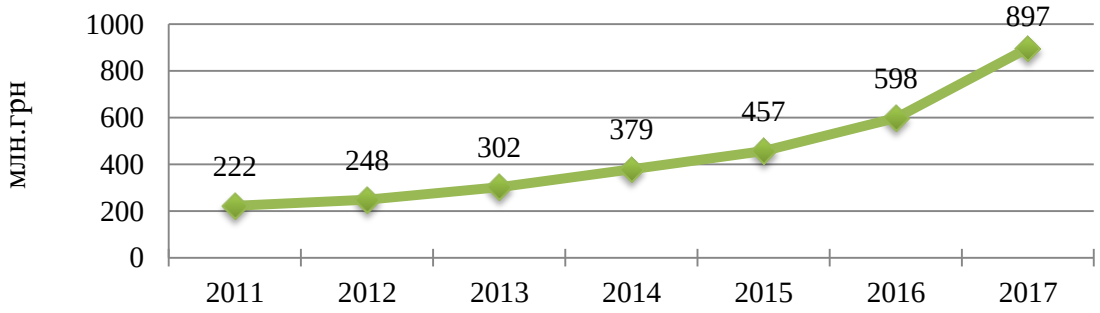
середину 2016 р. – 550 [48]. За даними Асоціації франчайзингу на початок 2017 р. в Україні їх вже нараховувалось 2380 одиниць [50] (рис. 2.2).



Джерело: побудовано автором на основі [45]

Рис. 2.2. Динаміка кількості франчайзингових підприємств в Україні.

При цьому слід наголосити, що вищенаведені дані щодо розвитку франчайзингу в Україні є значною мірою приблизними оцінками експертів зазначених організацій. Достовірні статистичні дані щодо розвитку франчайзингу можуть бути отримані в разі законодавчого закріплення за сторонами франчайзингових взаємовідносин обов'язку реєструвати договори франчайзингу в органах державної реєстрації. Такий обов'язок передбачається Проектом Закону України «Про франчайзинг».



Джерело: побудовано автором на основі [45]

Рис. 2.3. Динаміка загального обороту франчайзингових мереж в Україні за період 2011-2017 рр.

Франчайзингові мережі в Україні досить швидко розвиваються, обсяг реалізованих товарів і послуг за франчайзинговою схемою за три роки збільшився більш ніж удвічі. За рахунок методів впровадження нових

технологій на основі франчайзингу відбулися певні зміни макроекономічних показників.

Все це свідчить про те, що франчайзинг вже сьогодні відіграє досить важливу роль в економіці України і в найближчій перспективі може стати однією з основних форм створення валового внутрішнього продукту (ВВП), як наведено в таблиці 2.1.

Табляця 2.1.

Співвідношення франчайзингу і ВВП України за 2011-2017 рр.

Показники	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ВВП, млн.грн.	204190	25810	267344	45113	41452	544153	712945
ВВП на 1 особу, грн.	4195	685	5591	273	372	11666	15374
ВВП у % до попереднього року	109,2	105,2	109,6	12,1	102,7	107,3	107,6
Оборот франчайзингових мереж, млн. грн.	222	48	302	79	57	598	897
Оборот товарів та послуг франчайзингових мереж на 1 особу, грн.	4,56	5,15	6,32	7,99	9,70	2,80	19,30
% до попереднього року	112,1	11,7	136,0	25,5	20,6	30,8	150,0
Обсяг франчайзингових товарів та послуг і ВВП, %	0,109	0,109	0,113	0,109	0,103	0,110	0,126

Джерело: складено автором на основі [23]

Значними темпами зростає і кількість населення, зайнятого у франчайзингових мережах (табл. 2.2). Франчайзинг як ефективна форма ведення бізнесу передбачає тісний і довготривалий взаємозв'язок між франчайзером і франчайзі.

Серед основних показників ефективності франчайзингових операцій необхідно також виділяти:

− зіставлення вартості майна за умов його купівлі в кредит з його вартістю за умов франчайзингової угоди;

− розрахунок варіантів ставок фінансової угоди;

− зіставлення надходжень виручки від експлуатації об'єкта франчайзингу у власника майна з надходженнями від використання його за умов франшизи.

Таблиця 2.2

Кількість населення зайнятого у франчайзингових мережах за 2011-2017 рр.

Показники	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Всього працездатного населення в цілому, тис. осіб	18453,3	18540,9	18624,1	8694,3	18886,5	19032,2	19189,5
Працездатне населення у франчайзингових мережах, тис. осіб	20,06	20,36	21,04	20,53	19,55	20,64	20,87
Безробітне населення працездатного віку (за методологією МОП), тис. осіб	2440,3	2128,6	1994,0	1888,2	1595,2	1513,7	1416,7
% зменшеного рівня безробіття	0,82	0,83	1,04	1,08	1,21	1,41	1,34

Джерело: складено автором на основі [23]

Нами систематизовано сегменти франчайзингу в Україні: франчайзери за галузями у сфері виробництва (табл. 2.3), за кількістю торгових марок, за регіонами, містами, за кількістю іноземних франчайзерів, представлених в Україні.

Однією з головних специфічних особливостей франчайзингового бізнесу є те, що франчайзі не має права вести діяльність по-своєму, він повинен суворо дотримуватися визначених франчайзером правил та стандартів. При цьому перед укладенням франчайзингової угоди франчайзер зобов'язаний надати покупцеві (франчайзі) максимальну інформацію про франчизу. За виконанням цієї умови мають слідкувати органи державного регулювання франчайзингової діяльності.

Таблиця 2.3

Сегменти франчайзингу в Україні (для порівняння 2015 та 2017 рр.)

Сегмент	Кількість галузей		Кількість торгових марок		Кількість франчайзерів		Кількість власних точок		З них кількість франчайзингових точок	
	2015	2017	2015	2017	2015	2017	2015	2017	2015	2017
Інформація			1	71			40	594	7	57
Громадське харчування	4	5	24	159	4	3	576	1528	44	569
Виробництво			5	18			73	197	4	4
Торгівля	0	3	68	808	32	19	8664	2446	1205	10196
Послуги для бізнесу			6	62	1	9	245	540	29	13
Послуги для споживачів	7	1	29	204	8	1	3922	5793	1263	801
Вендинг				5			-	500	-	-
Фінанси				1			-	18	-	18
Всього	9	2	33	1328	41	80	13520	33631	2552	11758

Джерело: складено автором на основі [23]

Останнім часом у періодичних виданнях з'явилася низка публікацій, які популяризують франчайзинг як ефективний засіб вирішення проблем малого та великого бізнесу. У них франчайзинг постає як «високоефективний тандем малого та великого бізнесу» [37, с. 98] «один з найефективніших способів розвитку бізнесу для фірм, що вже досягли успіху і бажають розвиватись далі, та найкраща можливість організувати надійну власну справу для дрібного підприємця» [37, с. 105], «одна з найбільш ефективних форм інтеграції малих господарських структур та корпорацій».

Для підтвердження наведених висловлювань їх автори спираються на статистику, яка засвідчує про майже десятиразове перевищення рівня виживання у перші п'ять років діяльності, а також про півтора-, дворазове перевищення ефективності діяльності франчайзингових підприємств над аналогічними показниками для незалежних малих і середніх фірм. З метою встановлення, наскільки обґрунтованими є наведені твердження про

франчайзинг як надзвичайно ефективну форму господарювання, необхідно проаналізувати переваги і недоліки франчайзингових відносин для їх учасників.

Переваги участі у франчайзингових відносинах для франчайзі в основному спрямовані на забезпечення в кінцевому результаті високої прибутковості діяльності його франчайзингового підприємства. Переваги франчайзингу для франчайзера загалом полягають у можливості останнього розширювати межі визнання власної торговельної марки та забезпечувати розвиток підприємницької діяльності за рахунок коштів і зусиль інших суб'єктів господарювання [5, с.47-50].

Протягом останніх п'яти років вітчизняний ринок франчайзингу зріс на третину. Це - досить стабільний тренд, Який спостерігається незважаючи на загальне скорочення чисельності малого бізнесу. В Європі та Америці демонструють зростання наступні категорії: фастфуди, послуги з прибирання, салони зачісок і фітнес-центри.

Спостереження за міжнародним гравцями і рейтингами показує певний перспективний розвиток подій і в Україні. Зараз вітчизняним підприємцям пропонується вибір з 416 пропозицій в 43 різних категоріях.

У 2018 році в Україні, за прогнозами фахівців по франчайзингу, будуть рости франшизи в наступних категоріях: заклади громадського харчування (ресторани, кафе, бари і фастфуд), послуги, медицина і діти.

Однак у нас є власні цікаві особливості. Наприклад, в розподілі франшиз по країнам. Вітчизняні франчайзери домінують відразу в трьох сегментах. Найбільше їх в різних сервісах - майже 70% - і бізнес-форматах - 64%. Більше половини - 56% - складають українські виробничі франшизи. Першість іноземних власників франшиз помітно тільки на ринку товарних франшиз.

І це цілком зрозуміло, адже велика кількість міжнародних брендів працюють в Україні саме з бізнес-моделлю франчайзингу.

Інший тренд - популярність франшиз в категоріях «Здоров'я» і «Освіта». Підприємці бачать, що українці все більше уваги звертають на добробут своєї сім'ї, тому охоче відкривають за франчайзинговою моделлю різноманітні дитячі

центри розвитку, альтернативні навчальні заклади, фітнес-центри, медичні лабораторії та клініки. До речі, останній напрям має ще більш активізуватися через початок реалізації медичної реформи в Україні і поступову переорієнтацію платоспроможних пацієнтів на приватні медичні установи.

Стабільно зростає кількість угод в сегменті дитячого освіти і дозвілля. Найчастіше покупці франшиз в сфері освіти зацікавлені в курсах по підготовці до ЗНО, які допомагають школярам готуватися до іспитів. Чи не втрачають своєї популярності мовні школи та курси, розвиток яких за допомогою франчайзингу в останні десятиліття тільки прискорюється. Новими франчайзинговими пропозиціями стають послуги додаткової освіти для дітей: різноманітні футбольні, балетні та танцювальні школи. Така активність в окремих напрямках позначається на перерозподілі франшиз за типами. Якщо раніше понад 60% в Україні становили товарні франшизи, то вже на початку 2018 року їхня частка скоротилася до 45%. При цьому частки сервісних і франшиз бізнес-формату (b2b-сегмент) збільшилися до 27% і 22% відповідно. Найменша частка виробничих франшиз - всього 6%.

Таким чином, підсмовуючи вищенаведене слід стверджувати, що франчайзинг вже сьогодні відіграє досить важливу роль в економіці України і в найближчій перспективі може стати однією з основних форм створення валового внутрішнього продукту ВВП. Нами було виділено основні переваги франчайзингової форми організації бізнесу та визначено динаміку кількості франчайзингових мереж, що здійснюються в Україні, а також загального обороту франчайзингових мереж в Україні.

2.2. Загальна характеристика та аналіз франчайзингових можливостей ТзОВ «Форнетті-Україна»

Компанія «Fornetti» була заснована 1997 року в Угорщині і нині активно працює на ринках 13 країн світу, таких як: Словаччина, Хорватія, Німеччина, Італія, Литва, Румунія, Польща, Кіпр, Швеція та інші. Франчайзингова діяльність у цих країнах координується «Fornetti Europe Ltd» [46]. Компанія

«Fornetti» займає друге місце в Європі, за даними рейтингу «TOP500» серед франчайзерів, які пропонують послуги організації бізнесу в сфері швидкого харчування (Додаток А).

Робота в ніші гарячої випічки для компанії «Форнетти Франчайз» почалася в 1998 році, у місті Кечкемет, Угорщина. Усвідомлюючи зростаючі бажання споживачів купувати винятково свіжі хлібобулочні вироби, компанія розробила унікальну схему роботи, при якій споживачі завжди можуть бути впевнені, що купують тільки свіжу випічку, а підприємці одержують вигідний бізнес при невеликих стартових витратах і з постійним прибутком. Розвиваючись за допомогою франчайзингової схеми, «Форнетті Франчайз» вийшла на ринки 14 країн, таких як: Італія, Німеччина, Польща, Словаччина, Хорватія, Литва, Румунія, Югославія, Кіпр, Швеція й інші. Координація діяльності в цих країнах здійснюється с допомогою компанії Форнетті Європа Лтд.

Компанія «Fornetti» займає друге місце в Європі, за даними рейтингу «TOP500» серед франчайзерів, які пропонують послуги організації бізнесу в сфері харчування.

Компанія «Форнетті-Україна» є виробником виробів глибокої заморозки зі слоєного тіста з різними начинками. До 2004 року компанія «Форнетті-Україна» здійснювала тільки імпорт своїх виробів на ринок України, проводячи таким чином дослідження попиту на українському ринку. 15 червня 2004 року в Україні відкрито ТзОВ з іноземною інвестицією «Форнетті-Україна» (далі – компанія «Форнетті-Україна»).

Бізнес-ідея франчайзингової компанії «Форнетті-Україна» заснована на тому, що споживачі все частіше віддають перевагу хлібобулочним виробам, які випікаються безпосередньо в місцях продажу. Перевагою компанії «Форнетті-Україна» є те, що усі вироби випускаються на власному заводі в Україні, що дає змогу забезпечити постійно високу якість і своєчасну доставку.

Своїм потенційним новим клієнтам компанія «Форнетті-Україна» пропонує різні формати торгових точок. Для вибору є чотири формати: «Магазин в

магазині», «На вулиці міста», “Магазин гарячої випічки”, «Пекарня». «Форнетті-Україна» рекомендує створювати торгову точку на площі не менше ніж 8 кв. метрів. Також компанія співпрацює з фінансовими установами, завдяки цьому має можливість допомагати фінансово новим клієнтам для успішного започаткування власної справи.

Свою продукцію компанія «Форнетті Франчайз» виробляє на сучасних заводах, європейського рівня виробництва. З метою забезпечення високого рівня якості на заводах впроваджена система управління якістю виробництва HACCP. Автоматизовані виробничі конвеєри дають змогу випускати щодня 25 тонн продукції.

Продукція компанії поділяється на 4 види: продукція Міні, продукція XL-XXL, продукція Піцца, та інші види. Всі види продукту які представлені на ринку України продаються поштучно. Продукція Міні представляє собою маленькі слойки або ролли вагою однієї штуки продукції до 30 грам, з різними видами начинки (солодкої або мясної), начинка не перевищує 30% від загальної маси продукції. Час приготування 16 хвилин.

Продукція XL-XXL є найбільшим деверсифікованим сигментом продукції, представляє собою різні види продукції такі як: сосиска в тісті, труба з начинкою, сирні палочки, хачапури, пиріг ситний та інші. Маса продукції від 130 грам до 200 грам за одну одиницю. Час приготування займає 24 хвилини, маса начинки складеє 25% від загальної ваги одиниці продукції.

Продукція Піцца представленна трьома видами піцци швидкого приготування (час приготування займає лише 4 хвилини), вагою 150 грам та вмістом начинки 42,5%.

До останього виду входять продукти свіжої випічки без начинки (хлібці, рогалики, тощо. Вага продукції може бути різна від 80 грам до 250 грам, час приготування 25 хвилин.

У роздрібному продажі франчайзингової мережі застосовується метод продажу «через прилавок». Продавець приймає замовлення і виконує його.

Форнетті продаються за вагою (вимір – у грамах), булочки, піца, понтіно – поштучно. Продавці самі готують випічку із напівфабрикатів.

Загалом, в Україні станом на 31.12.2017 року нараховується 3902 франчайзі. Для забезпечення безперебійної доставки продукції по території України, компанія «Форнетті-Україна» інвестувала значні кошти в будівництво нового заводу, розташованого в Чернігівській області. Особливістю українського заводу є впровадження європейських стандартів виробництва, сучасних автоматизованих технологічних конвеєрів і ноу-хау компанії «Форнетті Франчайз» [46].

Приймаючи до увагі смакові переваги споживачів кожної країни, компанія прагне розширювати асортимент відповідно до унікальних потреб місцевих ринків. Додатковою конкурентною перевагою продукції є невеликий розмір і вага виробів 15-20 грам/шт., які спеціально пристосовані для випікання в малогабаритних пічних блоках. З погляду споживача, перевагою невеликого розміру є те, що замість однієї 80-100 граммової булочки можна вибрати 4-5 булочок з різними начинками. Продукція «Форнетті Франчайз» реалізується винятково через печі, що знаходяться на торгових точках підприємців, з якими співпрацює компанія. Термін збереження продукції в замороженому виді при температурі -18^0 С складає від чотирьох місяців до одного року.

Успіх тогрових точок напряму не залежить від потоку перехожих біля точки продажу, головною умовою є правильне розміщення точки продажу. Добре для підприємця коли неподалік точки знаходиться навчальний заклад, лікарня, державні установи, посольства. Але потрібно завжди брати до уваги, що це продукт не для спальних районів та не для центру міста.

Також вплив на продажів вносять погодні умови, оптимальна температура для продажу становить від 22 до 25 градусів зі знаком плюс. За більшої температури продажі знижуються на 10%, якщо температура збільшиться до 30 градусів, продажі можуть впасти до 50%.

Закупівля напівфабрикату складає 15 гривень за кілограм, а ціна продажу складає 28 гривень за кілограм.

Для випічки виробів на торгових точках, компанією «Форнетті Франчайз» розроблені пічні блоки, які не вимагають високих експлуатаційних витрат. Пічний блок складається з частини, у якій вироби зі слоєного тіста сходять, і частини, де відбувається випікання. Устаткування компанії «Форнетті Франчайз» яскраво виділяється на тлі аналогічного устаткування за рахунок естетичних зовнішніх елементів, виготовлених з нержавіючих матеріалів і вигідних технічних характеристик:

1. Невелика використовувана площа – менш чим 1 $м^2$;
2. Напруга – 220 В;
3. Низька споживана потужність – 3,6 Квт;
4. Висока продуктивність – 6 кг/година;
5. Пічний блок не вимагає спеціального підведення води для створення пари.

Головним принципом сервісного обслуговування, яким керується компанія «Форнетті-Україна», є забезпечення безупинної підтримки підприємців, з якими співпрацює компанія по широкому переліку питань (маркетинг, технологічний сервіс, транспортна доставка тощо) [46].

Головною задачею відділу маркетингу є пошук підприємців зацікавлених у співробітництві і підписання договорів. Після оформлення документів маркетингова служба забезпечує навчання персоналу, допомогу в установці устаткування й оформленні торгової точки. Крім того, фахівці компанії практичними порадами допомагають у формуванні ринку лояльно налаштованих споживачів, а надалі забезпечують регулярне відвідування торгової точки з метою надання необхідних консультацій і контролю роботи точки. Весь перерахований сервіс, включаючи навчання персоналу, компанія здійснює безкоштовно.

«Форнетті-Україна» бере на себе зобов’язання забезпечити оперативне технічне обслуговування пічних блоків. Можливі неполадки усуваються протягом 24 годин безкоштовно. Транспортну доставка заморожених кондитерських виробів забезпечуютья спеціальними рефрижераторами з

робочою температурою – 18^0 С два рази на тиждень. Головними правилами відділу логістики є доставка продукції у потрібний час та місце, в обговореній кількості, високої якості, із ввічливістю й ефективністю.

Компанія «Форнетті-Україна» пропонує набір матеріалів для оформлення, що легко пристосувати практично до будь-якого інтер'єру чи екстер'єру. Оформлення пічного блоку дуже просте, тому його легко впровадити в існуючу структуру торгової точки. Відповідно до принципів психології споживача, вигідніше за все встановлювати пічні блоки в торговій частині магазину, на видному місці, щоб споживачі могли бачити, як відбувається випікання.

Стратегічні плани компанії «Форнетті-Україна» охоплюють такі сфери діяльності:

- використовуючи сучасні технології, франчайзингова компанія «Форнетті-Україна» прагне виробляти заморожені вироби зі слоєного тіста високої якості й у різноманітному асортименті;
- за допомогою партнерів, яким дається допомога у відкритті свого прибуткового бізнесу з мінімальним стартовим капіталом, франчайзингова компанія «Форнетті-Україна» прагне сформувати широку торгову мережу по випічці виробів зі слоєного теста на очах у споживача на території всієї України [46].

Своїм потенційним франчайзі франчайзинговая компанія «Форнетті-Україна» пропонує взаємовигідне співробітництво у сфері готування гарячої випічки з заморожених напівфабрикатів. Для організації власної торгової точки гарячої випічки за допомогою компанії «Форнетті-Україна» достатньо мінімального комплекту устаткування: пічний блок (конвекційна піч і шафа, де вироби зі слоєного тіста сходять), стійка для листів, морозильна камера, ваги та торговельний прилавок. Весь комплект устаткування може бути розміщений на

площі від шести квадратних метрів. Компанія «Форнетті-Україна» забезпечує широкий спектр сервісного обслуговування для партнерів.

Через постійно зростаючих вимог, фабрики Fornetti постійно оснащуються найсучаснішими виробничими лініями, сервісними вузлами, багатовимірними вагами і автоматизованими пакувальними машинами. Технологічні поновлення, розпочаті в попередні роки, спрямовані на заміну напівавтоматичних виробничих ліній на автоматичні, на всіх фабриках Fornetti.

Переваги автоматизації можуть бути оцінені по-різному. Найбільш важливим аргументом є забезпечення і стандартизація хорошої якості. Модернізація працює не тільки на досягнення кращої якості, але і на забезпечення прозорості та зручності моніторингу за роботою співробітників.

З розвитком виробничих ліній, були модернізовані і обслуговуючі підрозділи. Тенденція до підвищення якості привела до вдосконалення машин і впровадження найсучасніших засобів. Промислові мішалки і ферментатори були модифіковані і поліпшені відповідно до стандартів якості. В рамках технічних нововведень продукти, що сходять з автоматичної смуги, проходять через вежу дозрівання і градирні - обидві встановлені у вигляді спіралі, забезпечуючи тим самим найкращу якість.

Технічні інновації вдосконалили також і пакувальні машини. На даний момент упаковка скибочок улюбленої багатьма піци, виготовляється спеціальними машинами, відповідно до вимог Fornetti.

На додаток до численних технічних нововведень також важливо забезпечити відповідні умови виробництва. У виробничих приміщеннях системи кондиціонування були розроблені таким чином, щоб забезпечити оптимальний клімат. Простору з відповідним температурним режимом необхідні для забезпечення ланцюга охолодження, яка починається з моменту надходження сировини у виробництво і закінчується доставкою готової продукції в магазини. Мета Fornetti - забезпечити екологічне і ефективне безперебійне охолодження всього циклу виробництва з точки зору раціонального використання енергії.

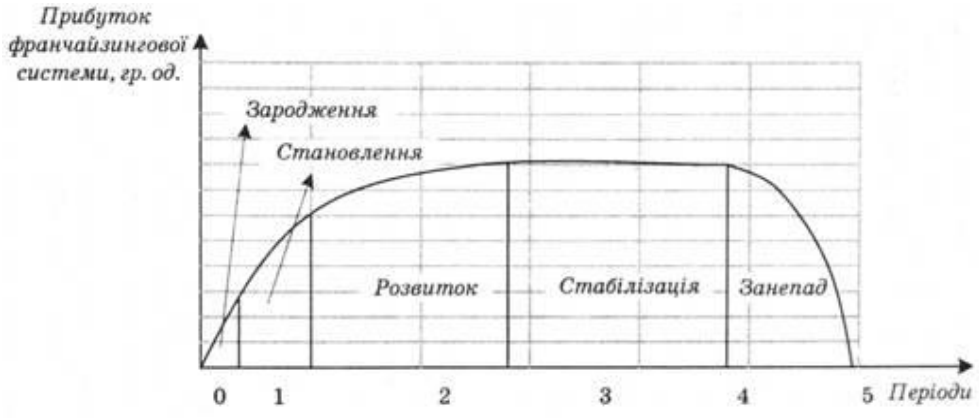
Умови підписання франчайзингової угоди із компанією Компанії «Форнетті-Україна» наведено в Додатку Б.

2.3. Оцінка виробничо-господарської діяльності підприємства з позицій розвитку франчайзингової діяльності

Тенденція швидкого поширення використання моделі франчайзингу для розвитку власної підприємницької діяльності вітчизняними суб'єктами господарювання за останні роки створює актуальність висвітлення основних аспектів становлення франчайзингової системи. При цьому основним завданням франчайзингу є конкретизація економічного змісту процесу формування системи франчайзингу. З метою вирішення розглянемо процес з позиції життєвого циклу франчайзингової моделі. Існують окремі стадії становлення франчайзингу, які в загальному складають життєвий цикл. Виділяють такі етапи життєвого циклу франчайзингу: зродження, становлення, розвиток, стейбілізація, занепад (рис 2.4). Характер життєвого циклу франчайзингу є різноманітним для різних франчайзингових систем і залежить від багатьох макро- та мікроекономічних чинників, наприклад, від галузевої діяльності. Тривалість етапів життєвого циклу франчайзингу є умовною, в реальному житті для кожної франчайзингової системи цикли також є різними.

Періодичний характер розвитку особливо проявляється серед підприємницьких структур галузей, розвиток яких перебуває під великим впливом науково-технічного прогресу. Періодичний розвиток франчайзингових моделей у високотехнологічних галузях обумовлений достатньо швидким моральним старінням прийнятих в дію технологій. Запровадження франчайзером оновлених технологій дозволяє застосовувати і розвивати франчайзингову модель. Протягом тривалого періоду технології починають застарівати, але їх модернізація, вдосконалення виробництва, посилення рекламної діяльності компанії дозволяє ще протягом недовго періоду працювати на ринку. Проте після появи сучасної нової, більш прогресивної технології

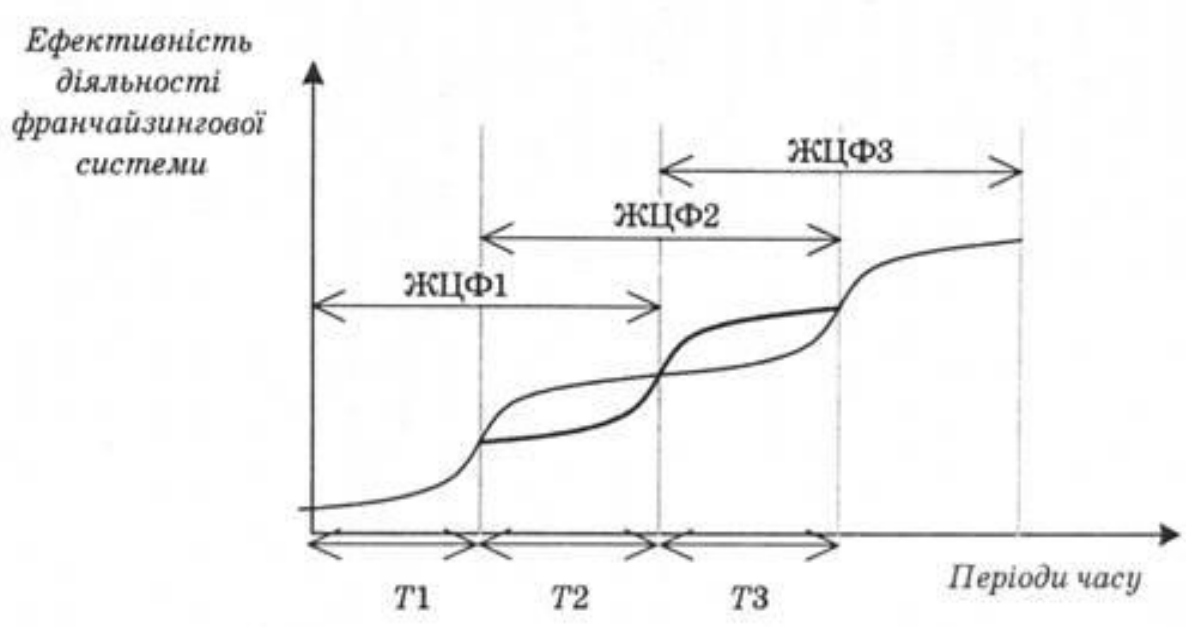
народжуються нові франчайзингові моделі, що прискорюють процес занепаду старих франчайзингових моделей. На фоні зниження кількості продажу мережі франчайзингових підприємств, завершення співпраці багатьох з попередньої франчайзингової моделі настає наступний цикл: підприємства, які отримують доступ до права використання нових технологій, набувають права засновувати нові франчайзингові моделі, що проходять етапи життєвого циклу. [53].



Джерело: складено автором на основі[53]

Рис.2.4 Життєвий цикл франчайзингової моделі

Кожний наступний життєвий цикл франчайзингової моделі характеризується збільшення показників ефективності її діяльності (рис. 2.5).



Джерело: складено автором на основі [53]

Рис. 2.5 Ефективність діяльності франчайзингової системи

Для відображеного на рис. 2.5 процесу цикклічного розвитку франчайзинга характерні наступні взаємоповязані тенденції:

• - скорочується продовження життєвого циклу франчайзингової моделі (ЖЦФ1> ЖЦФ2> ЖЦФ3> ...> ЖЦФн) за рахунок скорочення часу між появою технологічної ідеї та її впровадженням у процесіобіг;

• - скорочується часовий інтервал інновацій між початком нових технологій, що мають здатність змінюватися (Т1> Т2> Т3> ...> Тn);

• - зростає ефективність діяльності франчайзингової моделі з наступним новим життєвим циклом за рахунок збільшення реалізації сучасних інноваційних напрямків.

Розглянемо економічний зміст усіх етапів життєвого циклу франчайзингу [53; 133]:

Етап "зародження" можна охарактеризувати великими ринковими можливостями для нових клієнтів та підприємств у визначеній галузі. Під час цієї стадії франчайзер, який володіє новітніми технологіями, розробляє франчайзингову програму. Власне це етап зумовлює успіх створеної франчайзингової системи в майбутньому, тому що він передбачає визначення франчайзером способу виведення на ринок товару, право виготовлення якого входить в основу франчайзингових договорів, аналіз ефективності використання франчайзингової форми розширення бізнесу. Франчайзер здійснює початкову оцінку ціни товару (робіт, послуг) і рівня конкуренції на даному ринку, розраховує грошові витрати на організацію франчайзингової моделі та ступені ризику. Етап "зародження" вимагає від франчайзера виконання певних грошових втрат, безпосередньо пов'язаних із розробкою та впровадженням рекламних матеріалів, проведенням консультацій тощо.

2. Етап "становлення" передбачає активне участь розробленої франчайзингової системи. Саме в цей момент франчайзер проводить комплексну рекламну кампанію власної продукції, торговельної марки, продукту франшизи з метою залучення великої кількості потенційних франчайзі. Етап "становлення"

франчайзингової моделі характеризується проведенням власником франшизи пробного маркетингу, який можна здійснити такими способами:

- а) реалізацією франчайзером "початкового проекту", сутність якого випливає у створенні та забезпеченні функціонування протягом певного періоду часу підприємства, яке є аналогічним за видом діяльності, розміром, кількістю персоналу тощо франчайзинговим підприємствам, які створюватимуться франчайзі на основі проданої для них франчайзером франшизи;
- б) укладанням короткострокових франчайзингових договорів із кількома франчайзі.

Застосування пробного маркетингу допоможе франчайзеру виявити недоліки створеної ним франчайзингової програми та забрати їх на початковому етапі народженння франчайзингової системи із найменшими затратами. У випадку отримання задовільних результатів проведення пробного маркетингу франчайзер здійснює пошук потенційних франчайзі та укладає з ними довгострокові франчайзингові договори. Проведення пробного маркетингу є бажаним, однак не обов'язковим елементом етапу "становлення" франчайзингової системи. Таким чином, після розроблення франчайзингової програми франчайзер може одразу здійснювати пошук та укладання договорів із франчайзі. Тривалість етапу "становлення" франчайзингової системи повинна становити три-чотири роки. Це максимальний термін, упродовж якого система повинна показати себе ефективною. У протилежному разі необхідно припинити її існування [55].

На етапі "становлення" франчайзер здійснює витрати, пов'язані з проведенням широкомасштабної рекламної кампанії, пробним маркетингом, залученням франчайзі у систему та сприянням останнім у створенні франчайзингових підприємств (надання навчальних, консультаційних послуг, контролювання діяльності франчайзингових підприємств тощо). На цьому етапі франчайзер уже отримує можливість покривати здійснювані витрати за рахунок отримуваних від франчайзі платежів у вигляді вступного внеску та роялті.

- 3. Етап "розвитку" характеризується швидким нарощуванням створеними франчайзинговими підприємствами обсягів виробництва та реалізації,

пошуком франчайзером нових ринків збуту та розширенням чисельності франчайзі у системі, продовженням проведення широкомасштабної реклами торговельної марки системи. На цьому етапі прибуток, отримуваний суб'єктами франчайзингової системи, стрімко зростає. Розширення ринків збуту та кількості франчайзі сприяє зростанню грошових надходжень на користь франчайзера у вигляді вступних внесків та роялті, однак тягне за собою труднощі, пов'язані з ускладненням контролю за діяльністю чисельних франчайзі. Тривалість етапу "розвитку" залежить від галузі діяльності, більш коротким він є для високотехнологічних галузей.

- 4. Етап "стабілізації" передбачає припинення стрімкого зростання показників ефективності діяльності елементів франчайзингової системи. Для підтримання прибуткової діяльності в умовах високої конкуренції набувають актуальності інноваційні рішення щодо застосовуваних технологій і продукції, що виготовляється. Важливим на цьому етапі є налагодження ефективної системи обміну інформацією між учасниками франчайзингової системи.
- 5. Етап "занепаду" характеризується поступовою втратою ринкових позицій франчайзингової системи, скороченням обсягів реалізації та прибутку и учасників. Такий етап може тривати від 10 до 40 років. Упродовж цього періоду зменшується кількість франчайзі у системі: існуючі франчайзі залишають систему розпочинаючи власний бізнес або переходячи в іншу мережу, нових учасників залучити практично неможливо.

Отже, з початком етапу "розвитку" завершується процес реалізації франчайзером сформованої ним франчайзингової програми і створена франчайзингова система починає реалізовувати свій ринковий потенціал. Тому перші два етапи життєвого циклу франчайзингу ("зародження" та "становлення") об'єднуються поняттям "формування франчайзингової системи", оскільки саме вони визначають майбутні характеристики створюваної системи.

Таким чином, "формування франчайзингової системи" є процесом послідовної реалізації завдань і функцій етапів "зародження" та "становлення" життєвого циклу франчайзингу.

Коротко розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності компанії «Форнетті України». Інформаційною базою для оцінювання фінансового стану підприємства є дані: форми 1 Балансу (Звіту про фінансовий стан) та форми 2 Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід), Додатки В, Г, Д).

Таблиця 2.4

Аналіз показників ТзОВ «Форнетті-Україна», 2015-2017 рр.

№ з/п	Показники	Од. вим.	Відхилення значень показників за роками, %				
			2015	2016	2016/2015	2017	2017/2016
1	Статутний фонд (акціонерний капітал)	Грн.	3150000	3213000	2,00	3328920	3,61
2	Виторг від реалізації	Тис. грн.	441149,0	461495,3	4,61	478681,9	3,72
3	Обсяг випуску продукції	Кг	50000	52500	5,00	55000	4,76
4	Середньоспискова чисельність персоналу	Осіб	180	180	0	180	0
5	Річний фонд оплати праці	Грн.	110718,7	112932,9	2,00	115147,4	1,96
6	Повна собівартість	Грн.	352919,3	369196,3	4,61	382945,6	3,72
7	Основні фонди	Грн.	174600,0	174600,0	0	174600,0	0
8	Оборотні кошти	Грн.	141750,4	154749,9	9,17	165229,3	6,77

Джерело: складено автором на основі додатку Б,В,Г,Г

В таблиці 2.5 наведено проаналізовані фінансово-економічні показники діяльності ТзОВ «Форнетті Україна».

Таблиця 2.5

Показники фінансово-економічної доцільності реалізації плану

Показники	Відхилення значень показників за роками, %					Нормативний показник
	2015	2016	2016/2015	2017	2017/2016	
Коефіцієнти ліквідності:						
коефіцієнт швидкої ліквідності	0,51	0,43	-15,69	0,42	-2,33	1,0
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,48	0,39	-18,75	0,38	-2,56	0,2
коефіцієнт покриття балансу	1,08	1,24	14,81	1,45	16,94	2,0
Коефіцієнти фінансової незалежності і стійкості:						

загальний (коефіцієнт автономії)	0,19	0,19	0,00	0,25	31,58	≥ 0,6
коефіцієнт автономії у частині формування запасів	11,22	5,31	-52,67	-2,30	-143,31	≥ 0,7
коефіцієнт фінансової стійкості	0,24	0,23	-4,17	0,34	47,83	≥ 1,5

: Продовження таблиці 2.5

Коефіцієнти ділової активності:					
оборотність, дні:					
а) запасів	7,86	7,89	0,38	7,91	0,25
б) дебіторської заборгованості	3,6	3,6	0,00	3,6	0,00
в) кредиторської заборгованості	11,96	11,83	-1,09	11,02	-6,85
г) операційного циклу (а + б)	11,46	11,49	0,26	11,51	0,17
д) фінансового циклу (г – в)	-0,5	-0,34	-32,00	-0,49	44,12
Фондовіддача основних засобів	2,53	2,64	4,35	2,74	3,79
Коефіцієнти прибутковості:					
рентабельність продажу, %	19,28	19,31	0,16	19,32	0,05
рентабельність основної діяльності, %	24,10	24,13	0,12	24,16	0,12

Джерело: складено автором на основі додатків Б,В,Г,Д

Підприємство є ліквідним, платоспроможним і фінансово стійким. Негативні значення фінансового циклу свідчать про те, що власні засоби на формування оборотних коштів не направляються.

Компанія «Форнетті» зявилась на українському ринку у 2003 році. На кінець 2016 році мережа охоплювала вже 600 точок, на кінець 2017 року – 712.

В табл. 2.6 показано динаміку зростання кількості агенцій мережі.

За неповні три роки її існування, мережа досягла визначних результатів, але на мою думку, в 2017 р, зростання кількості учасників мережі не перевищить 8-10%, це пов'язано з насичення ринку та зростанням конкуренції. Також можливий варіант зниження об'ємів діяльності, оскільки останнім часом спостерігається зниження якості послуг, що надаються центральним офісом та

заощадження на розвитку мережі, це поки що не відбилося на реальних показниках, але може мати катастрофічні наслідки. Мережа за рік два, якщо кардинально не змінить політику, опиниться в аутсайдерах, а може й взагалі припинити свою діяльність. Прогресію розширення мережі торгових точок ТОВ «Форнетті» в динаміці, можна простежити на наведеному нижче графіку (рис. 2.4).

Таблиця 2.6

Кількість торгових точок мережі «Форнетті» від початку діяльності

№з/п	Рік	Кількість торгових точок
1	2011	44
2	2012	109
3	2013	246
4	2014	352
5	2015	490
6	2016	600
7	2017	639
8	2017	712

Джерело: складено автором на основі [46]

Таким чином, ми можемо зробити висновки про швидке розширення і зростання мережі ТОВ «Форнетті». Це свідчить про значні успіхи в діяльності даного франчайзера. Одночасно із збільшенням кількості торгових точок, центральний офіс мережі, шляхом переговорів, провадить політику збільшення комісійної винагороди від операторів, доводячи свої аргументи великими обсягами продажів.

Найважливішим фактором розвитку франчайзингових мереж є властивості ключових учасників франчайзингових проектів, які безпосередньо позначаються на ймовірності їх успішної реалізації.

У ТзОВ «Форнетті» розроблена дуже зручна система договірних відносин із франчайзером.

Для того, щоб стати партнером-франчайзі компанії «Форнетті» та організувати власну точку гарячої випічки необхідно:

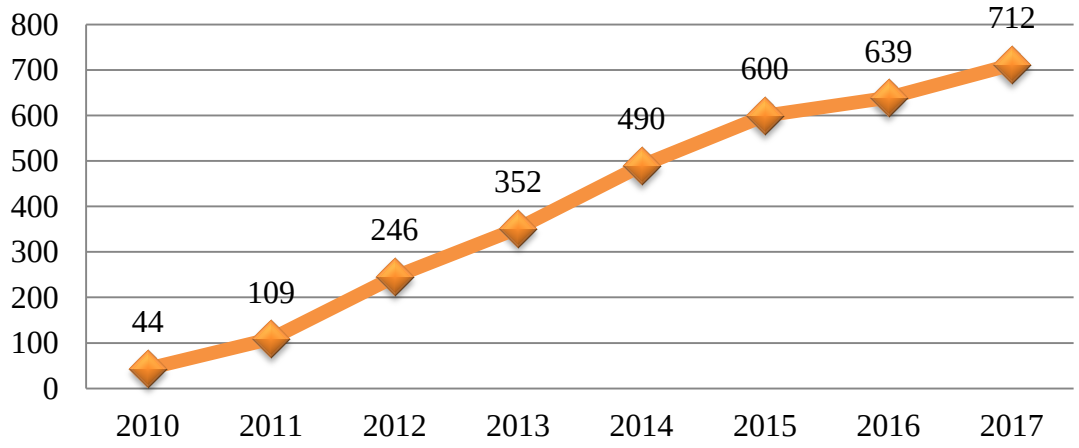
1. Бути суб’єктом підприємницької діяльності;

2. Самостійно знайти торгівельний об’єкт у прохідному місці площею від 8 до 16 м^2;

Пошуком торгової точки потенційний партнер займається самостійно.

Точка повинна бути розташована в людному місці і на достатній відстані, від вже існуючих точок «Форнетті», точку повинен оглянути й схвалити представник нашої компанії

3. За свій рахунок оформити торгову точку відповідно до корпоративного стилю «Форнетті»;



Джерело: побудовано автором на основі [46]

Рис. 2.6. Динаміка кількості торгових точок мережі «Форнетті»

Оформленням торгової точки партнер займається самостійно і за свій рахунок. Обов’язкове дотримання корпоративного стилю і кольору «Форнетті».

Компанія «Форнетті-Україна» надає базовий комплект для оформлення точки: наклейки, спецодяг, кошики для продукції тощо.

4. Придбати морозильну камеру на 500-700 літрів, здатну забезпечувати температуру −18 градусів Цельсію.

5. Електронні ваги.

6. Укласти договір про співробітництво й отримати спеціалізоване пічне обладнання під заставу в 1000 євро.

Ця сума перераховується на розрахунковий рахунок ТзОВ «Форнетті-Україна» (у гривнях за курсом НБУ на день укладання договору).

Формування основного асортименту (гаряча випічка «Форнетті») здійснюється керівництвом компанії ТзОВ «Форнетті-Україна». Франчайзі продають готові напівфабрикати.

В першому кварталі 2015 року в с.м.т Козелець Чернігівської області почало функціонувати підприємство по виробництву напівфабрикатів хлібобулочних виробів «Форнетті−Україна».

Компанією придбано і встановлено технологічне обладнання провідних світових фірм в галузі хлібопечення. Саме механізацією і автоматизацією процесу виробництва завод ТзОВ «Форнетті-Україна» відрізняється від аналогічних фабрик на Україні. Це дозволяє суворо дотримуватись встановлених нормативних показників якості та витримувати запатентовану оригінальну форму виробів.

Додатковий асортимент – безалкогольні холодні напої, кава – франчайзі може обирати самостійно.

Всі ці переваги сприяють швидкому і досить ефективному розширенню франчайзингової мережі ТзОВ «Форнетті-Україна».

З огляду на всі можливі негативні наслідки розірвання або закінчення контракту для франчайзера, служба підтримки франчайзі повинна вести базу даних потенційних, наявних і колишніх франчайзі, заносячи інформацію про рід діяльності останніх і регулярно оновлюючи дані.

В обов’язки служби підтримки франчайзі повинен входити і моніторинг потенційних франчайзі. Насправді, ця функція має реалізовуватися не кожним франчайзером, тому що не завжди у компанії франчайзера є потреба і мета розширювати франчайзингову мережу. Але якщо така мета є, її реалізація повинна бути також покладена на службу підтримки франчайзі.

Пошук нових франчайзі повинен здійснюватися не стихійно, а планомірно. Так, служба підтримки франчайзі повинна розміщувати інформацію про франчайзинговий проект компанії в засобах масової інформації, Інтернеті, на спеціалізованих виставках тощо. Ця функція також має бути покладена на службу підтримки франчайзі.

Висновки до розділу 2

Аналіз ТзОВ «Форнетті-Україна» показав, що головним принципом сервісного обслуговування, яким керується компанія «Форнеттіи Україна», є забезпечення безупинної підтримки підприємців, з якими співпрацює компанія по широкому переліку питань. Компанія запезбечує всім необхідним обладнанням та ресурсами для початку співпраці. Особливістю компанії є ставлення та підтримка партнерів продовж становлення та початку роботи. Тенденції розвитку компанії є значними: на кінець 2016 р. мережа охоплювала 600 точок, на кінець 2017 р. – 712.

Компанія пропонує різні види та формати співпраці, що показує гнучкість та варіативність підходу до клієнта та врахування всіх особливостей та побажанн клієнта. Особливістю компанї є те, що продукція швидко готується та не потребує великих вкладень в серовину. Рівень маржі продукту складає 13 гривень на одному кілограму продукції, що дає гарний прибуток та можливості для власника франшизи. Аналіз франчайзингових можливостей показав готовність та можливості компанії до швидкого та якісного залучення нових клієнтів, надання всього необхідного обладнання та підтримки.

Фінансовий аналіз ТзОВ «Форнетті-Україна» свідчить про те, що підприємство є ліквідним, платоспроможним і фінансово стійким. Негативні значення фінансового циклу свідчать про те, що власні засоби на формування оборотних коштів не направляються. Проведене дослідження показало, що зростання кількості учасників мережі не перевищить 8-10%, що пов’язане з насичення ринку та зростаннямконкуренції. Також можливий варіант зниження об’ємів діяльності, так як останнім часом спостерігається зниження якості послуг, що надаються центральним офісом, та заощадження на розвиток мережі. Вивчено переваги франчайзингової форми організації бізнесу та

визначено динаміку кількості франчайзингових мереж, що здійснюються в Україні, а також загального обороту франчайзингових мереж в Україні.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТЗОВ «ФОРНЕТТІ-УКРАЇНА

3.1. Визначення рівня беззбитковості продукції фірми-франчайзі у системі ТзОВ «Форнетті-Україна»

Для практичної частини було розглянуто приклад створення торгової точки по продажу хлібо-булочної продукції ТЗОВ Форнетті-Україна”

Компанія «Форнетті-Україна» укладає франчайзингову угоду, результатом якої буде відкриття торгової точки гарячої випічки у м. Львові, вулиця Університетська, 1.

З метою ефективного управління розвитком новоствореного підприємства доцільно спрогнозувати точку беззбитковості продукції – обсяг доходу, якого підприємство має домогтися за досягнутого рівня ціни виробів «Форнетті», при цьому його збитки стануть нульовими. Розрахунок точки беззбитковості, за своєю суттю, є спробою комплексно розглянути взаємодію пропозиції, якою франчайзер і франчайзі спроможні керувати, і попиту, керувати яким практично неможливо.

Оскільки основним фактором формування пропозиції фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна» є витрати, понесені нею на виготовлення продукції, то основою точки аналізу є розгляд співвідношень між валовим доходом і загальним рівнем витрат за різних рівнів цін і продаж франчайзі. Ми здійснюватимемо такий аналіз у прогнозному варіанті, моделюючи показники витрат і доходів, які взято за основу з [46].

Експертну діагностику витрат та прибутку фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна» виконаємо за допомогою моделі «витрати-обсяг-прибуток». Аналіз цієї моделі для продуктів гарячої випічки фірми-франчайзі даватиме змогу спрогнозувати відповіді на такі питання: який вплив на прибуток має зміна ціни на продукти випічки, зміна умовно-змінних і умовно-постійних витрат та обсяг реалізації? Який обсяг продажу продуктів гарячої випічки

забезпечуватиме досягнення беззбитковості? Який прибуток можна чекати за даного рівня реалізації? Який мінімальний рівень цін на випічку фірми-франчайзі при прогнозованому обсягу виготовлення такої випічки дасть змогу уникнути збитків? Яка нижня межа ціни на гарячу випічку?

Модель беззбитковості фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна» базується на таких вихідних припущеннях: зміну витрат і доходу можна з достатньою точністю виразити лінійною функцією однієї змінної — обсягу випуску (ефективність використання ресурсів і ціни на них залишаються постійними у рамках визначеного інтервалу значень обсягу випуску); асортимент випуску і реалізації залишається постійним; обсяг виробництва дорівнює обсягу реалізації; усі витрати можна класифікувати як постійні і змінні; єдиний спосіб впливу на витрати для керівника — це зміна обсягу чи структури випуску.

Залежність виторгу, змінних, постійних витрат і прибутку від обсягу випуску і реалізації продукції можна подати у вигляді виразів:

$$B = Ц \cdot O; \tag{3.1}$$

$$V = v \cdot Q; \quad F = const; \tag{3.2}$$

$$П = B - V - F = Ц \cdot Q - v \cdot Q - F, \tag{3.3}$$

де B — виторг,

$Ц$ — ціна за одиницю продукції (послуг),

Q — обсяг випуску і реалізації продукції, натур. од.,

F — сумарні постійні витрати,

v — змінні витрати на одиницю продукції (послуг),

V — змінні витрати на весь обсяг випуску, $П$ – прибуток.

Отже, згідно із даними, наданими групою фірм-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна», здійснимо прогнозний розрахунок наведених показників (табл. 3.1).

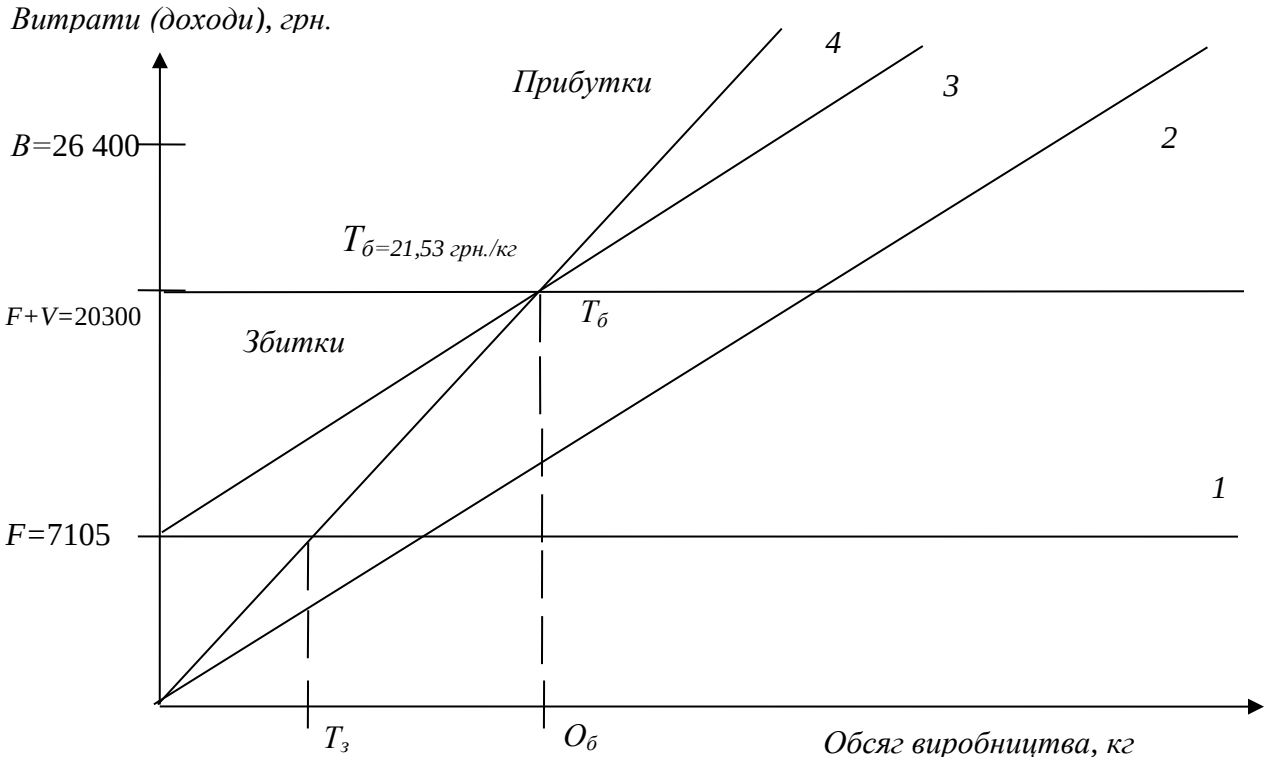
Таблиця 3.1

Вихідні дані для прогнозування рівня беззбитковості продуктів гарячої випічки фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна»

№ з/п	Показники,од. вимірювання	Значення показника
1	Валовий дохід, (*В*), грн./міс.	26 400
2	Ціна за одиницю продукту (середня в асортиментному ряді), (*Ц*), грн./кг	28
3	Обсяг випуску і реалізації продуктів гарячої випічки, (*Q*), кг/міс.	942,85
4	Умовно-постійні витрати, (*F*), грн./міс.	7 105
5	Умовно-змінні витрати на одиницю продукту, (*v*), грн./кг	13,99
6	Умовно-змінні витрати на весь обсяг випуску, (*V*), грн./міс.	13 195
7	Чистий прибуток, (*П*), грн./міс.	6 100

Джерело: складено автором на основі [46]

На основі наведених даних (табл. 3.1) побудуємо графіки взаємозв'язку між витратами, обсягом і прибутком фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна» для продуктів гарячої випічки (рис. 3.1).



Джерело: складено автором на основі [35]

Рис. 3.1. Графік рівня беззбитковості продажу фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна» для продуктів гарячої випічки

Умовні позначення на рис. 3.1 такі: 1- постійні витрати; 2 − змінні витрати; 3 − сумарні витрати; 4 − виторг; $Т_з$ − точка закриття; $Т_б$ − точка беззбитковості (критичний обсяг).

На підставі цієї моделі можна розрахувати низку аналітичних показників, що дають змогу керівнику приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна». Розрахуємо їх.

Маржинальний прибуток (МП) — це різниця між виторгом (В) і змінними витратами (V):

$$МП = В – \mathbf{v} \qquad (3.4)$$

МП = 26400 − 13195 = 13205 грн.

Маржинальний прибуток можна розрахувати не тільки на весь обсяг випуску в цілому, але і на одиницю продукції кожного виду (питомий маржинальний прибуток):

$$МП_п = (В – V) : Q = Ц – v \qquad (3.5)$$

$МП_п$ = (26400 − 13195) / 942,85 = 13205 / 942,85 = 14,005 грн.

Економічний зміст цього показника для фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна»: приріст прибутку від випуску кожної додаткової одиниці продукції (кг гарачої випічки) становить: 14,005 грн.

Коефіцієнт виторгу ($К_{вит}$) показує, який відсоток виторгу складає маржинальний прибуток, тобто % виторгу, що використовується на покриття постійних витрат та утворення прибутку. Він розраховуватися у % або у питомих частках:

$$К_{вит} = \frac{В – V}{В} = \frac{Ц – v}{Ц} \qquad (3.6)$$

Коефіцієнт виторгу показує приріст прибутку підприємства в абсолютному вираженні при збільшенні виторгу на 1 грн.:

$$К_{вит} = \Delta П : \Delta В \ , \qquad (3.7)$$

де $\Delta П$ − зміна прибутку, грн., $\Delta В$ − зміна виторгу, грн.

Отже, для фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна» на покриття постійних витрат та формування прибутку використовується виторгу, відповідно:

$К_{вит}$= (26400 − 13195) / 26400 = 0,50.

У цьому разі коефіцієнт виторгу є середнім, його значення перебуває на середині одиничного діапазону. Загалом, чим більшим є коефіцієнт виторгу, тим суттєвіше змінюється прибуток у результаті коливань виторгу. Великий коефіцієнт виторгу вигідний у випадку, якщо попит на гарячу випічку стабільно високий: тоді навіть невеликий приріст виторгу приведе до істотного зростання прибутку. Якщо попит нестабільний і висока імовірність того, що фактичний виторг виявиться менше запланованого, високий коефіцієнт виторгу свідчить про збільшення ризику збитку. Отже, у випадку збільшення коефіцієнта виторгу необхідно подбати про створення резервів, збереження запасу ліквідності тощо. Коефіцієнт виторгу підприємства можна знизити, якщо збільшити частку змінних витрат і зменшити частку постійних витрат.

Точка беззбитковості – це обсяг випуску, при якому прибуток підприємства дорівнює нулю, тобто обсяг, при якому виторг дорівнює сумарним витратам. Нижче цього обсягу виробництво стає нерентабельним. На графіку (рис. 2.1) точка беззбитковості відповідає точці перетину ліній сумарних витрат і виторгу. Вираз для її розрахунку такий:

$$О_{тб} = \frac{F}{Ц - v}, \qquad (3.8)$$

де $О_{тб}$ – точка беззбитковості (критичний обсяг у натуральному вираженні); Ц – ціна одиниці продукції; v – змінні витрати на одиницю продукції.

Для фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна» критичний обсяг продукції становитиме, відповідно:

$О_{нат}$ = 7105 / (28 – 13,99) = 507,14 од.

Критичний обсяг виробництва і реалізації продукції можна розрахувати не тільки в натуральному, але й у вартісному вираженні:

$$О_{тбв}=F / К_{вит} \quad , \qquad (3.9)$$

де $О_{тбв}$ – критичний обсяг виробництва і реалізації продукції, грн.

Для фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна»:

$О_{варт}$ = 7105/ 0,50 = 14210 грн.

Економічний зміст цього показника — виторг, при якому прибуток підприємства дорівнює нулю: якщо фактичний виторг підприємства більше критичного значення, він дістає прибуток, у протилежному випадку – збиток. Чим меншим є критичний обсяг, тим швидше досягається прибуток та меншим є операційний ризик за інших рівних умов. У нашому випадку:

26 400 грн. > 14 210 грн.

Оскільки необхідні умови справджуються, продукти гарячої випічки, які планує виготовляти фірма-франчайзі за франчайзинговим договором із Компанією «Форнетті-Україна», є прибутковими для франчайзі.

Необхідно звернути увагу на те, що проведений розрахунок критичного обсягу виробництва і реалізації в натуральному і вартісному вираженні буде адекватним, оскільки фірма-франчайзі продаватиме тільки дану продукцію, структура випуску є і залишається фіксована (пропорції задаються особливостями технологічності). У підприємств із різноманітним асортиментом випуску для кожного можливого співвідношення між видами продукції, що виготовляється, існує своя точка беззбитковості.

Однак, якщо обсяг є меншим за критичний, то це ще не означає, що випуск треба припиняти: так може бути в короткостроковому періоді, коли в підприємства немає можливостей змінити свої постійні витрати, а виробництво і реалізація продукції допомагають зменшити збитки. На перших етапах освоєння нової продукції збитки також можуть бути тимчасовим явищем. Виробництво стає економічно неефективним тільки тоді, коли виторг не покриває постійних витрат. У цьому випадку підприємство вигідніше закрити, ніж відшкодовувати постійні витрати.

Точка закриття підприємства – це обсяг випуску, при якому підприємство (або виготовлення певних видів продукції, якщо її асортимент є широким) стає економічно неефективним, тобто коли виторг дорівнює постійним витратам:

$$Q^{**} = F / Ц, \quad (3.10)$$

де Q** — точка закриття.

Якщо фактичний обсяг виробництва і реалізації продукції $Q_ф$ є меншим за Q**, підприємство не виправдовує свого існування (або випуску певного виду продукції) і його варто закрити (або припинити випуск певної продукції). Якщо ж фактичний обсяг виробництва і реалізації продукції є більшим за величину Q**, підприємству слід продовжувати свою діяльність, навіть якщо воно одержує збиток.

Для фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна»:

Q** = 7105 / 28 = 253,75 кг,

отже:

253,75 кг < 942,85 кг

Очевидно, що продукти гарячої випічки фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна» цілком виправдовують своє виробництво.

Аналітичним показником, призначеним для оцінки ризику щодо беззбиткового обсягу випуску продукції є «запас міцності»: різниця між фактичним і критичним обсягами випуску і реалізації (у натуральному вираженні):

$$К_{з.м.} = Q_ф – Q^*, \quad (3.11)$$

де $К_{з.м.}$ – запас міцності; $Q_ф$ – фактичний обсяг випуску і реалізації продукції (послуг).

Фірма-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна» матиме такі величини «запасу міцності» (обсяг виробництва продукції може коливатися в розрахованому діапазоні «запасу міцності») для продуктів гарячої випічки:

$К_{з.м.}$ = 942,85 – 253,75 = 689,1 кг

Вважаємо за доцільне розрахувати відношення запасу міцності до фактичного обсягу випуску продукції (у %). Ця величина покаже, на скільки %

може знизитися обсяг випуску і реалізації, з тим, щоб фірмі-франчайзі вдалося уникнути збитку.

$$ДО_{\%} = К_{з.м.} / Q_{ф} * 100\%, \quad (3.12)$$

де $ДО_{\%}$ — відношення запасу міцності до фактичного обсягу, %.

Для аналізованих продуктів гарячої випічки фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна» шукана величина становитиме:

$ДО_{\%}$ = (689,1 / 942,85)* 100%= 73 %.

Запас фінансової міцності характеризує ризик підприємства: чим меншого рівня його значення, тим більшим є ризик того, що фактичний обсяг виробництва і реалізації продукції не досягне критичного рівня Q* і підприємство виявиться в зоні збитків:

$$З_{фм} = К_{з.м.} Ц = Ц (Q_{ф} – Q^*) \quad (3.13)$$

де $З_{фм}$ – запас фінансової міцності.

Розрахуємо цей показник для фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна»:

$З_{фм}$ = 689,1 х 28 = 19294,8 грн.

Отже, величина 19294,8 грн. перебуває порівняно недалеко від рівня 26400 грн. Економічний зміст запасу фінансової міцності всього підприємства в цілому – це вартісне вираження точки безпеки. Вона показує, наскільки фактичний обсяг близький до критичного, а запас фінансової міцності дає змогу оцінити, наскільки фактичний виторг наближається до критичного. Запас фінансової міцності показує, на скільки гривень може знизитися виторг, щоб підприємство не понесло збитків. Чим більшим є рівень запасу фінансової міцності, тим стабільніше положення підприємства.

Можна також розрахувати запас фінансової міцності у відсотках до виторгу від реалізації, тобто відповісти на питання: яке процентне зниження виторгу може витримати підприємство без серйозної загрози для свого фінансового становища.

Якщо підприємство на графіку беззбитковості перебуває праворуч від критичної точки Q*, його прибуток дорівнює сумі питомого маржинального прибутку від усіх одиниць продукції, зроблених понад критичний обсяг:

$$П' = (Q_ф – Q^*) т = (Q_ф – Q^*)(Ц – V) \quad (3.14)$$

$П' = (942,85 – 253,75)$ х $(28 – 13,99) = 689,1$ х $14,01 = 9654,291$ грн.

Отримані при проведенні аналізу беззбитковості фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна» за проектом виготовлення продуктів гарячої випічки результати зводимо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Зведена таблиця результатів аналізування беззбитковості продуктів гарячої випічки фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна»

№ з/п	Показники,од. вимірювання	Значення показника
1	Маржинальний прибуток, (МП), грн.	13 205
2	Питомий маржинальний прибуток ($МП_п$), грн.	14,005
3	Коефіцієнт виторгу ($К_{вит}$)	0,50
4	Критичний обсяг виробництва і реалізації продукції, ($О_{тб}$), кг	507,14
5	Критичний обсяг виробництва і реалізації продукції, ($О_{тбв}$), грн.	14 210; 26 400 > 14 210
6	Точка закриття підприємства, (Q**), кг	253,75; 253,75 < 942,85
7	Запас міцності, ($К_{з.м}$), од.	689,1
8	Відношення запасу міцності до фактичного обсягу випуску продукції (послуг), ($ДО_{\%}$), %	73%
9	Запас фінансової міцності, ($З_{фм}$), грн.	19 294,8

Джерело: складено автором на основі результатів розрахунків

Проведений аналіз беззбитковості дав змогу встановити рамки для подальшого формування стратегії розвитку фірми-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна», а також виробити рекомендації з управління прибутковістю франчайзі.

3.2. Обґрунтування проекту розвитку міжнародної франчайзингової системи ТзОВ «Форнетті-Україна»

Одним з головних шляхів розширення діяльності франчайзингової компанії «Форнетті-Україна» та збільшення обсягів збуту є розширення географічного ринку збуту шляхом відкриття регіональних представництв компанії «Форнетті-Україна» та створення франчайзингової мережі по Україні. Це визначає один з головних напрямків діяльності компанії «Форнетті-Україна» у 2017 році.

Для розширення франчайзингової мережі необхідно провести цілеспрямовану кампанію по налагодженню співробітництва та укладанню договорів на представництво іншими компаніями, що займаються в основному роздрібною торгівлею продуктами харчування, хлібо-булочними виробами тошо.

Франчайзинговій компанії «Форнетті-Україна» для розширення обсягів діяльності та збуту за схемою франчайзингу необхідно представляти свої пропозиції у найбільшій кількості обласних та районних центрах України. Однак, відкрити свої представництва у всіх районних та обласних центрах неможливо та й недоцільно. Тому стратегія фірми повинна полягати у відкритті власних представництв у регіонах з найбільшим потенціалом продажів та відкриття франчайзингових точок – це зазначені вище регіональні представництва, та створення франчайзингової мережі навколо кожного з регіональних представництв.

Розглянемо можливі та необхідні дії франчайзингової компанії «Форнетті-Україна» щодо розширення франчайзингової мережі у 2017 році.

В таблицях 3.3 та 3.4 приведено грошові потоки від вкладення інвестиційних ресурсів у 2017 році у відкриття представництв, розвиток франчайзингової мережі, створення служби доставки та монтажу обладнання, доставки заморожених продуктів та створення сервісної служби з інформаційної

підтримки та контролю за діяльністю франчайзі та прогнозне збільшення обсягів збуту на протязі 2016, 2017, 2018 років.

Таблиця 3.3

Дисконтовані грошові потоки від проекту розвитку франчайзингової системи ТзОВ «Форнетті-Україна»

№ з/п	Термін інвестування	Грошові потоки, грн.	Коефіцієнт дисконтування NPV (при *r* = 12%)	NPV, грн.	Дисконтовані суми інвестор-ваних коштів	Дисконтовані суми збільшення обсягів збуту	Дисконтований чистий грошовий потік
1	2	3	4	5	6	7	8
1	01.01.2016	93000	1	93000	0	-93000	
2	01.02.2016	12000	0,99010	11881	0	-11881	
3	01.03.2016	435098,6	0,98030	426525	0	-426525	
4	01.04.2016	129000	0,97059	125206	0	-125206	
5	01.05.2016	1437000	0,96098	1380929	0	-1380929	
6	01.06.2016	61000	4590	0,95147	58039	4367	-53672
7	01.07.2016	2300	0,94205	2167	2167		
8	01.08.2016	5600	0,93272	5223	5223		
9	01.09.2016	3400	0,92348	3140	3140		
10	01.10.2016	4500	0,91434	4115	4115		
11	01.11.2016	8000	0,90529	7242	7242		
12	01.12.2016	5000	0,89632	4482	4482		
13	01.01.2017	5684	0,88745	5044	5044		
14	01.02.2017	4677	0,87866	4110	4110		
15	01.03.2017	12344	0,86996	10739	10739		
16	01.04.2017	98000	0,86135	84412	84412		
17	01.05.2017	150000	0,85282	127923	127923		
18	01.06.2017	130000	0,84438	109769	109769		
19	01.07.2017	160000	0,83602	133763	133763		
20	01.08.2017	213000	0,82774	176309	176309		
21	01.09.2017	140000	0,81954	114736	114736		
22	01.10.2017	65000	0,81143	52743	52743		
23	01.11.2017	135000	0,80340	108458	108458		
24	01.12.2017	169000	0,79544	134430	134430		
25	01.01.2018	100234	0,78757	78941	78941		
26	01.02.2018	130000	0,77977	101370	101370		
27	01.03.2018	199000	0,77205	153638	153638		
28	01.04.2018	210000	0,76440	160525	160525		
29	01.05.2018	230000	0,75684	174072	174072		

Продовження таблиці 3.3

30	01.06.2018	150000	0,74934	112401	112401		
31	01.07.2018	260000	0,74192	192900	192900		
32	01.08.2018	210000	0,73458	154261	154261		
33	01.09.2018	320000	0,72730	232737	232737		
34	01.10.2018	230000	0,72010	165624	165624		
35	01.11.2018	190000	0,71297	135465	135465		
36	01.12.2018	230000	0,70591	162360	162360		
37	01.01.2019	380000	0,69892	265591	265591		

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 3.3, загальна сума дисконтованих вкладених коштів франчайзингової ТзОВ «Форнетті-Україна» за проектом складає 2095581 грн., загальна сума дисконтованих доходів від здійснення проекту розвитку франчайзингової системи ТзОВ «Форнетті-Україна» дорівнює 3183057 грн., чиста теперішня вартість проекту дорівнює 1087476 грн. Отже, при ставці дисконтування 12% річних проект є прибутковим для здійснення.

Знайдемо внутрішню ставку доходності здійснення проекту розвитку підприємства за формулою:

IRR = «+»i + ((«+»NPV * («-»i – «+»i))/(«+»NPV + | «-»NPV|) (3.15)

де «-» ставка дисконту та NPV при від'ємному значенні чистої приведеної вартості, «+» ставка дисконту та NPV при додатньому значенні чистої приведеної вартості проекту.Для цього підберемо таке значення ставки дисконтування, при який чиста теперішня вартість проекту буде дорівнювати від'ємному значенню. Розрахунки проведемо в таблиці 3.4.

Розрахуємо внутрішню ставку доходності проекту

IRR = «+»i + ((«+»NPV * («-»i – «+»i))/(«+»NPV + | «-»NPV|) = 12% + ((1087476 * (36% – 12%))/(1087476 + | − 54818|) = 34,85 % (3.16)

Отже, внутрішня ставка доходності дорівнює 34,85%

Розрахуємо індекс прибутковості проекту розвитку франчайзингової системи ТзОВ «Форнетті-Україна», який дорівнює відношенню теперішньої вартості грошового потоку від вкладення фінансових ресурсів до теперішньої вартості інвестицій.

ІП = 3183057 грн./2095581 грн. = 1,519

Таблиця 3.4

Розрахунок внутрішньої ставки доходності проекту інвестування ТзОВ «Форнетті-Україна»

№ з/п	Термін інвестування та отримання виручки від проекту	Загальний обсяг інвестування	Прогнозне збільшення обсягів збуту від здійснення проекту розвитку	Дисконтований чистий грошовий потік від здійснення проекту розвитку при ставці дисконтування 12% річних	Дисконтований чистий грошовий потік проекту розвитку підприємства при ставці дисконтування 36%
1	2	3	4	5	6
1	01.01.2016	93000	-93000	-93000	
2	01.02.2016	12000	-11881	-11650	
3	01.03.2016	435098,6	-426525	-410122	
4	01.04.2016	129000	-125206	-118053	
5	01.05.2016	1437000	-1380929	-1276756	
6	01.06.2016	61000	4590	-53672	-48660
7	01.07.2016	2300	2167	1926	
8	01.08.2016	5600	5223	4553	
9	01.09.2016	3400	3140	2684	
10	01.10.2016	4500	4115	3449	
11	01.11.2016	8000	7242	5953	
12	01.12.2016	5000	4482	3612	
13	01.01.2017	5684	5044	3987	
14	01.02.2017	4677	4110	3185	
15	01.03.2017	12344	10739	8161	
16	01.04.2017	98000	84412	62902	
17	01.05.2017	150000	127923	93475	
18	01.06.2017	130000	109769	78652	
19	01.07.2017	160000	133763	93983	
20	01.08.2017	213000	176309	121471	
21	01.09.2017	140000	114736	77515	
22	01.10.2017	65000	52743	34941	
23	01.11.2017	135000	108458	70455	
24	01.12.2017	169000	134430	85631	
25	01.01.2018	100234	78941	49308	
26	01.02.2018	130000	101370	62089	
27	01.04.2018	199000	153638	92275	
28	01.05.2018	210000	160525	94540	
29	01.06.2018	230000	174072	100528	
30	01.07.2018	150000	112401	63652	
31	01.08.2018	260000	192900	107117	
32	01.09.2018	210000	154261	83997	
33	01.10.2018	320000	232737	124268	
34	01.11.2018	230000	165624	86716	
35	01.12.2018	190000	135465	69549	
36	01.01.2019	230000	162360	81738	
37	01.04.2019	380000	265591	131112	
Чиста теперішня вартість проекту				1087476	-54818

Джерело: побудовано автором

Розрахуємо термін окупності витрачання фінансових ресурсів франчайзингової ТзОВ «Форнетті-Україна»:

ТО = 2095581 грн. / (3183057 грн./36 міс.) = 23,7 (міс.)

За результатами проведеної оцінки ефективності проекту розвитку франчайзингової системи ТзОВ «Форнетті-Україна» у 2017 році, можна зробити висновки, що проект є ефективним, підприємство отримує додаткову чисту теперішню вартість у розмірі 1087476 грн., внутрішня ставка доходності проекту складає 34,85%, що вище, ніж ставка відсотків по кредиту банку у 24%, індекс прибутковості проекту дорівнює 1,519, що свідчить про прибутковість проекту, термін окупності проекту складає 23,7 місяців.

3.3. Розроблення рекомендацій щодо покращення франчайзингової системи ТзОВ «Форнетті-Україна»

Управління логістичними процесами франчайзингових роздрібних торговельних мереж має свої особливості, оскільки франчайзер та франчайзі юридично незалежні, а їх співпраця повинна задовольняти як загальні, так і особисті інтереси всіх учасників франчайзингової мережі. Для розробки ефективної моделі управління бізнес-процесами у системі франчайзингу, необхідно класифікувати логістичні взаємовідносини, що виникають між франчайзером та франчайзі. Це визначатиме ступінь та межі управлінського впливу франчайзера на логістичну систему франчайзі та встановлюватиме обмеження контрольованості бізнес-процесів франчайзі. Це дає змогу підтримувати якість продукції та сервісу.

У франчайзингових роздрібних торговельних мережах можна виділити три основні моделі управління внутрішньою логістикою: м’яку, жорстку (авторитарну) та гібридну. Характерною особливістю м’якої моделі управління франчайзі є незалежне, автономне управління товаропросуванням франчайзера та франчайзі.

Основним є використання загальних правил закупівельної політики в межах єдиної номенклатури у одних і тих самих постачальників за однаковими

цінами. Особливістю даної моделі є отримання найбільш вигідних умов закупівлі товарів у постачальників завдяки збільшенню обсягів товарів, що закуповуються. Сам процес організації торгівлі строго не регламентується.

Основною вимогою є контроль асортиментної політики франчайзі – в обмін на низькі ціни товар повинен закуповуватися в зазначених франчайзинговим договором обсягах. При застосуванні такої моделі управління франчайзі важливим є підтримання єдиного «типового» асортименту франчайзера та франчайзі для створення загального іміджу франчайзингової мережі як єдиного цілого.

Жорстка модель управління франчайзі передбачає співпрацю франчайзі з єдиним закупівельним центром франчайзера з повним повторенням його технології роботи. Товари закуповуються у різних постачальників та постачаються до єдиного закупівельного центру франчайзера. Весь логістичний процес від закупівлі товару у постачальників до постачання товару в магазини франчайзі здійснюють спеціалізовані підрозділи франчайзера. Основною вимогою до франчайзі є реалізація поставлених товарів та дотримання загальних стандартів франчайзингової роздрібної торговельної мережі. Така модель тримає повний контроль взаємозв'язку, що призводить до підтримки якості зязку на найвищому рівні.

Ця модель управління логістикою має значні переваги. Франчайзі має можливість аутсорсингу висококваліфікованих управлінських ресурсів, задіяних в закупівлі товарів, логістичних операцій, інформаційних технологій. Жорстка модель управління логістикою особливо ефективна за наявності у франчайзера розподільчого центру. Це надає значні конкурентні переваги всій франчайзинговій роздрібний торговельній мережі.

Гібридна модель управління франчайзі застосовується у франчайзингових роздрібних торговельних мережах, до складу яких входять підприємства різних форматів. За такої моделі управління деякі франчайзі самостійно керують товаропросуванням за загальними правилами закупівельної політики в межах м'якої моделі, а інші франчайзі інтегровані за жорсткою моделлю.

Дану модель управління франчайзі використовують:

- коли до франчайзингової роздрібної мережі входить вже сформована мережа франчайзі зі своїм розподільчим центром;
- коли формується міжрегіональна франчайзингова мережа, для якої використання жорсткої моделі економічно недоцільно;
- коли мережа є багатоформатною та до її складу входять гіпермаркети, управління логістикою яких доцільно здійснювати за м'якою моделлю.

У процесі створення та розвитку франчайзингової роздрібної торговельної мережі може бути використана будь-яка з цих логістичних моделей. На початковому етапі розвитку франчайзингової мережі франчайзер може ще не мати свого власного розподільчого центру та працювати за м'якою моделлю.

У процесі розвитку та розширення франчайзингової роздрібної торговельної мережі франчайзеру економічно ефективніше створити власний розподільчий центр. Тому доцільніше використовувати жорстку або гібридну логістичну модель управління франчайзі. Частину франчайзі, що вже працюють з франчайзером до появи в нього розподільчого центру, можна залишити працювати за м'якою моделлю управління, а вже з новими франчайзі ефективніше працювати за жорсткою моделлю.

Для здійснення контролю за асортиментною та закупівельною політикою франчайзі, всі підприємства, що входять до складу франчайзингової роздрібної торговельної мережі, повинні працювати в єдиному понятійному просторі. Необхідною умовою є наявність загальної узгодженої нормативно-довідкової інформації в усіх роздрібних підприємствах, що входять до складу мережі. Вирішення цієї задачі можливо лише при умові застосування загальної інформаційної системи.

Узагальнюючи наведене, пропонуємо такі ключові показники управління розвитком підприємств (на прикладі ТзОВ «Форнетті-Україна») у межах франчайзингової системи (табл. 3.2).

Таблиця 3.5

Запропоновані ключові показники управління розвитком ТзОВ «Форнетті-Україна» у межах франчайзингової системи

Рівні контролю франчайзером франчайзі	Ключові показники взаємодії франчайзера і франчайзі	Характер управління франчайзера розвитком взаємодії із франчайзі
Стратегічний	Рівень сервісу (вчасне і безпомилкове виконання пунктів угоди); витрати на управління постачанням; цикли платежів; рентабельність основних засобів; рентабельність обігових коштів; загальний дохід; прибуток; чистий прибуток.	М'який, демократичний
Тактичний	Рівень якості; цикл закупівлі сировини; цикл виготовлення; витрати на планування, закупівлю, виготовлення, постачання та повернення; виробничі витрати; витрати на постачання; прострочені платежі.	Гібридний, жорсткий, авторитарний
Оперативний	Виконання замовлень за певними позиціями асортименту, кількості, місць постачання; час на закупівлю, виготовлення і постачання; час запуску процесів закупівлі, виготовлення і постачання; витрати на планування; прямі витрати; витрати на оплату праці; непрямі виробничі витрати.	Жорсткий, авторитарний

Джерело: складено автором на основі [11]

Для покращення взаємодії обох зацікавлених сторін потрібно жорсткий характер управління діяльністю бізнесу. Розвиток моделі бізнесу можливий

тільки в злагодженій роботі всіх сторін, конкуренція на рику швидкого харчування дуже висока і не дозволить вальяжно ставитись до виконання своїх завдань та цілей

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано рівень беззбитковості продукції фірми-франчайзі у системі ТзОВ «Форнетті-Україна», побудовано графік рівня беззбитковості продажу фірми-франчайзі компанії. За результатами аналізу, маржинальний прибуток ТзОВ «Форнетті-Україна» становить 13 205 грн., питомий маржинальний прибуток – 14,005 грн., коефіцієнт виторгу – 0,50. Критичний обсяг виробництва і реалізації продукції ТзОВ «Форнетті-Україна» становить 507,14 кг або 14 210 грн. (26 400 > 14 210); точка закриття підприємства – 253,75 кг, запас міцності – 689,1 кг.

Обгрунтовано дисконтовані грошові потоки від проекту розвитку міжнародної франчайзингової системи ТзОВ «Форнетті-Україна». Важливим аспектом розділу є економічне обґрунтування проекту розвитку міжнародної франчайзингової системи ТзОВ «Форнетті-Україна» в рамках цього встановлено, що чиста теперішня вартість проекту розвитку франчайзингової мережі підприємства − 1087476 тис. грн., внутрішня норма доходності − 34,85%, індекс прибутковості − 1,519, термін окупності інвестицій − 23,7.

Розглянуто та показано на прикладі застосування моделей управління та логістики на підприємстві «Форнетті-Україна», запропоновано моделі для покращення діяльності підприємства. Розглянуто три моделі внутрішнього управління: м’яку, жорстку (авторитарну) та гібридну. М’ягка модель передбачає вільні відносини між сторонами та дозволяє спрощено ставитися до зобовязань по закупівлі продукції. Жорстка модель повна протилежність, зобовязання по контракту, обсяги закупівлі та умови доставки товару на точки продажу повинні виконуватися в повному обсязі. Гібридна модель дозволяє поєднувати дві вище сказані моделі в один час. Але з в зв’язку з високою конкуренцією не є оптимальною в даній ситуації.

У розділі на прикладі ТзОВ «Форнетті-Україна» розроблено і запропоновано ключові показники взаємодії франчайзера і франчайзі та

управління ризиком, що дають змогу приймати управлінські рішення: стратегічні, тактичні та операційні.

ВИСНОВКИ

За результатами дипломної роботи зроблено низку висновків:

1. У вітчизняному законодавстві використовують поняття «франшиза». Це – частина грошей, які не сплачує страхова компанія у випадку настання страхового випадку. Франчайзинг – це форма договірних відносин, які оформлені франчайзинговим договором та який виходить за межі простого ліцензування і включає тимчасову передачу права на користування об'єктом інтелектуальної власності, та який одночасно виступає об'єктом франчайзингового договору, також було розглянуто схеми франчайзингу. З огляду на такий факт, вважаємо, що у сфері франчайзингу (комерційної концесії) слід вживати поняття «франшиза».

2. Розглянуто схеми франчайзингу, що розвивається, основні різновиди франчайзингу , наведено класифікацію видів франчайзингу, зокрема виділено:

- за ступенем готовності продукції, яку отримує франчайзі для реалізації;
- за кількістю франчайзингових підприємств, якими володіє один франчайзі;
- за наявністю та роллю посередників між франчайзером та франчайзі;
- за місцем знаходження та президенством суб'єктів франчайзингових відносин;
- за правом франчайзі займатися іншими видами діяльності, окрім визначених угодою франчайзингу.

3. Вивчено переваги франчайзингової форми організації бізнесу та визначено динаміку кількості франчайзингових мереж, що здійснюються в Україні, а також загального обороту франчайзингових мереж в Україні. Загальний оборот коштів та кількість мереж які використовують франчайзингову модель розповсюдження в Україні збільшується з кожним роком.

4. Аналіз ТзОВ «Форнетті-Україна» показав, що головним принципом сервісного обслуговування, яким керується компанія «Форнеттіи Україна», є

забезпечення безупинної підтримки підприємців, з якими співпрацює компанія по широкому переліку питань. Тенденції розвитку компанії є значними: на кінець 2016 р. мережа охоплювала 600 точок, на кінець 2017 р. – 712 точок.

5. Фінансовий аналіз ТзОВ «Форнетті-Україна» свідчить про те, що підприємство є ліквідним, платоспроможним і фінансово стійким. Негативні значення фінансового циклу свідчать про те, що власні засоби на формування оборотних коштів не направляються.

6. Проведене дослідження показало, що зростання кількості учасників мережі не перевищить 8-10%, що пов'язане з насичення ринку та зростанням конкуренції. Також можливий варіант зниження об'ємів діяльності, так як останнім часом спостерігається зниження якості послуг, що надаються центральним офісом та заощадження на розвитку мережі.

7. Обґрунтовано рівень беззбитковості продукції фірми-франчайзі у системі ТзОВ «Форнетті-Україна», побудовано графік рівня беззбитковості продажу фірми-франчайзі компанії. Отже, маржинальний прибуток ТзОВ «Форнетті-Україна» становить 13 205 грн., питомий маржинальний прибуток – 14,005 грн., коефіцієнт виторгу – 0,50. Критичний обсяг виробництва і реалізації продукції ТзОВ «Форнетті-Україна» становить 507,14 кг або 14 210 грн. (26 400 > 14 210); точка закриття підприємства – 253,75 кг, запас міцності – 689,1 кг.

8. Розглянуто дисконтовані грошові потоки від проекту розвитку франчайзингової системи ТзОВ «Форнетті-Україна». Чиста теперішня вартість проекту розвитку франчайзингової мережі підприємства становить 1087476 тис. грн., внутрішня норма доходності − 34,85%, індекс прибутковості − 1,519, термін окупності інвестицій − 23,7.

9. На прикладі ТзОВ «Форнетті-Україна» розроблено і запропоновано ключові показники взаємодії франчайзера і франчайзі, що дають змогу приймати управлінські рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання / Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. – К.: Знання України, 2012. – 352 с.

2. Бедринець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. / Бедринець М. Д. – К.: Знання України, 2011. – 104 с.

3. Гаркавенко С.С. Маркетинг/ Гаркавенко С.С. – К.: Лібра, 2010. – 167 с.

4. Господарський кодекс України − прийнятий 16.01.2008 р. К.: Парламентське видавництво, 2013. − 192 с.

5. Ґудзь О. Договір франчайзингу: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні / Ґудзь О., Кохановська О. К . – К.: Людина і політика. − 2014. − 136 с.

6. Довгань В. Франчайзинг путь к расширению бизнеса / Довгань В. − М.: Дело, 2012. – 229 с.

7. Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів (українсько-англійсько-російський) / [уклад. Л.М.Алексеєнко, В.М.Олексієнко.] – К.: Тернопіль: Астон, 2016. – 672с.

8. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник. / [уклад. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л.] – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 714 с.

9. Зайцев І. Франчайзинг для франчайників / Зайцев І. – К.: Галицькі контракти. – 2014. − №5. – 335 с.

10. Земляков Д. Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: Учеб. пособие для вузов. / Земляков Д.Н., Макашев М.О. − М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. − 142 с.

11. Зинов В. Сравнение различных методов оценки стоимости интеллектуальной собственности / Зинов В., Шамшин С. − К: Інтелектуальна власність. − 2012. − №4. – 215 с.

12. Кабакова Е. Особенности финансирования франчайзинга / Кабакова Е. – К.: Финансовая консультация. − 2014. − №23-24. – 385 с.

13. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Котлер Ф. – СПб.: Питер, 2010. – 304 с.

14. Кузьмін О.Є. Франчайзинг Навчальний посібник. / Кузьмін О.Є., Мирончук Т. − К.: Знання, 2011. − 267 с.

15. Легенда Е. Франчайзинг Легенда Е. / Бізнес інформ. 2010. − № 20. – 395 с.

16. Лопушанський Т.В Правовий та економічний аспект розвитку франчайзингу в країнах ЄС та Україні / Лопушанський Т.В. – К.: Зовнішня торгівля: Право та Економіка. − 2007. − 415 с.

17. Львова І. Франчайзинг в Україні / Львова І. – К.: Все для бухгалтера в торгівлі. − 2010. – 245 с.

18. Мунін Г. Б. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі / Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Артеменко А.С., Кошиль Ю.В. – К.: Кондор, 2011. – 370 с.

19. Оболенська Т.Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід / Оболенська Т.Є. – К.: КНЕУ, 2012. – 208 с.

20. Сидоров Я. Франчайзинг − нова договірна форма здійснення бізнесової діяльності в Україні / Сидоров Я. –К.: Підприємництво, господарство і право. − 2011. – 241 с.

21. Стенворд Д. Руководство Барклейз банка: франчайзинг в малом бизнесе / Стенворд Д., Смит Б. − М. Юнити. 2009. – 457 с.

22. Сулеєвич А. Підводні рифи модної бізнес-моделі, або Критичний погляд на франшизу для малих і середніх підприємств / Сулеєвич А. – К.: Синергія. − 2013. – 215 с.

23. Суховатий О. В. Особливості реалізації франчайзингу в Україні / Суховатий О. В. − К.: Проблеми науки. – 2011. − № 2. – 345 с.

24. Сухорська − Кравець У.Р. Франчайзинг як вид інноваційної діяльності підприємств в Україні / Сухорська − Кравець У.Р. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: Редакційно-видавничий центр ХНУ, 2011. – №2 (66). – Т.1. – С.50-53.

25. Терещенко М. Франчайзинг як партнерський бізнес / Терещенко М. – К.: Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – 457 с.

26. Цивільне право України. Підручник. Книга перша. − К.: «Юринком Інтер». 2010.

27. Цивільний кодекс України − прийнятий 16.01.2007 р. – К.: Кондор, 2013. − 400 с.

28. Цимбал Л. Л. Зарубіжний досвід фінансування малого і середнього бізнесу / Цимбал Л. Л. – К.: Фінанси України. 2014. − № 5. − 351 с.

29. Цірат Г. В. Франчайзинг: розвиток у світі та в Україні / Цірат Г. В. – К.Київ, ун-т ім. Шевченка. Вісн. Сер.: Міжнародні відносини. − К., 2012. − Вип. 13. – 105 с.

30. Широбокова Н.М. Договір франчайзингу / Широбокова Н.М. –К.: Держава та регіони. – 2011. − № 6. – 451 с.

31. Шкромада В.В. Застосування франчайзингових систем у готельному бізнесі в умовах української економіки / Шкромада В.В., Бут Т.П. –К.: Економіка .Фінанси. Право. – 2012. − №12. – 354 с.

32. Герчикова И.Г. Менеджмент. Герчикова И.Г. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 321 с.

33. Деев А. Обыкновенное чудо − франчайзинг / Деев А. – К.: Компаньон. − 2012.– 282 с.

34. Деев А. Спасение утопающих с помощью процветающих / Деев А. – К.: Компаньон. – 2015. − №15. – 271 с.

35. Денисенков В. Прощай, теория... / Денисенков В. – К.: Бизнес. − 2017. − №9. – 580 с.

36. Дубинец В. Имя напрокат. Сущность франчайзинга и перспективы его развития в Украине / Дубинец В. – К.: Персонал. − 2010. − №2. – 368 с.

37. Забродин В. Региональная экспансия и франчайзинг как средство выхода на новый рынок / Забродин В. – К.: Торговое дело. − 2014. − 281 с.

38. Земляков Д. Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: Учеб. пособие для вузов. / Земляков Д.Н., Макашев М.О. − М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. − 142 с.

39. Зинов В. Сравнение различных методов оценки стоимости интеллектуальной собственности / Зинов В., Шамшин С. − К: Інтелектуальна власність. − 2012. − №4. – 215 с.

40. Кабакова Е. Особенности финансирования франчайзинга / Кабакова Е. – К.: Финансовая консультация. − 2014. − №23-24. – 385 с.

41. Ляшенко В. И. Развитие франчайзингового режима в Украине / Ляшенко В.И. // Вісник економічної думки України. – 2013. – № 1. – С. 79–85.

42. Мюррей Я. Франчайзинг. Типы франшизы, где достать финансы, как добиться успеха. / Мюррей Я. – С.- Пб.: Издательство Питер, 2010. – 144 с.

43. Стенворд Д. Руководство Барклейз банка: франчайзинг в малом бизнесе. / Стенворд Д., Смит Б. – М.: Юнити. 2014. – 126 с.

44. Стенворд Д. Руководство Барклейз банка: франчайзинг в малом бизнесе. / Стенворд Д., Смит Б. – М.: Юнити, 2005. – 126 с.

45. Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс]. − Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/

46. Офіційний сайт ТзОВ «Форнетті». [Електронний ресурс]. − Режим доступу: http://fornetti.com.ua/vacancies/

47. Проект Закону про франчайзинг: стаом на 29 травня 2017 р . [Електронний ресурс]. − Режим доступу: http://franchisegroup.com.ua/news/proekt_zakona_o_franchajjzinge

48. Сайт асоціації франчайзингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.franchising.org.ua/index.php?pageid=63

49. Тімошенко Н.М. Сучасний стан фондового ринку України [Електронний ресурс]. − Режим доступу: http://intkonf.org

50. Franchising.ua портал ідей для бізнесу. [Електронний ресурс]. − Режим доступу: http://franchising.ua/franchise-basics/3

51. ТРІАРХ консалтинг. [Електронний ресурс] . − Режим доступу: http://www.triarh.com/ru/arts570.html

52. Іноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: відчизняний та зарубіжний досвід/ XI Міжнародна науково-практична конференція молодих учених та студентів.: 18-19 квітня, Тернопіль, ТНЕУ, 2018

53. В.І. Серажим. Франчайзинг// Українська дипломатична енциклопедія: 2т/ Л.В. губерський (голова) – К: Знання України, 2004-812с.

Додаток А

Дані рейтингу «Food TOP500» Європи серед франчайзерів

	McDonald"s Food: Restaurants Overall Ranking: 1
	Fornetti Food: Distribution Overall Ranking: 3
	Burger King Food: Restaurants Overall Ranking: 4
	Punto SMA Food: Other Overall Ranking: 11
	Dia (Carrefour) Food: Supermarkets Overall Ranking: 13
	Vival (Casino) Food: Convenience Stores Overall Ranking: 12
	Cruji Coques Food: Restaurants Overall Ranking: 18
	Paellador Food: Restaurants Overall Ranking: 21
	Kamps Food: Baked Goods Donuts and Pastry Overall Ranking: 24
	Pizza Hut Food: Restaurants Overall Ranking: 25

# 11	Champion Food: Supermarkets Overall Ranking: 30
# 12	Depaso Food: Convenience Stores Overall Ranking: 32
# 13	Intermarch 雅 Les Mousquetaires) Food: Supermarkets Overall Ranking: 33
# 14	KFC (Yum Restaurants) Food: Restaurants Overall Ranking: 35
# 15	8 a Huit (Carrefour) Food: Supermarkets Overall Ranking: 36
# 16	Subway FULL PROFILE Food: Sandwich Bar and Coffee Shop Overall Ranking: 38
# 17	Shopi(Carrefour) Food: Supermarkets Overall Ranking: 57
# 18	Domino"s Pizza Food: Restaurants Overall Ranking: 60
# 19	Telepizza Food: Restaurants Overall Ranking: 61
# 20	Di per Di Food: Supermarkets Overall Ranking: 68
# 21 # 20	House Coffee Food: Sandwich Bar and Coffee Shop Overall Ranking: 69
# 22	C1000 Food: Supermarkets Overall Ranking: 80
# 23	R-Kioski Food: Convenience Stores Overall Ranking: 82
# 24	Southern Fried Chicken Food: Restaurants Overall Ranking: 88
# 25	Ecomarche Food: Convenience Stores Overall Ranking: 99
# 26	Groszek Food: Convenience Stores Overall Ranking: 103
# 27	A & O Food: Supermarkets Overall Ranking: 110
# 28	Haagen Dazs Food: Ice Cream and Yoghurt Overall Ranking: 112
# 29	Centra Food: Convenience Stores Overall Ranking: 116
# 30	Pressbyran Food: Convenience Stores Overall Ranking: 119
# 31	Quick Restaurant Food: Restaurants Overall Ranking: 139
# 32	Baskin-Robbins Food: Ice Cream and Yoghurt Overall Ranking: 142
# 33	Delifrance Food: Baked Goods Donuts and Pastry Overall Ranking: 143
# 34	Maxol (Mace) Food: Convenience Stores Overall Ranking: 161
# 35	O"Brien"s Sandwich Bars Food: Sandwich Bar and Coffee Shop Overall Ranking: 165
# 36	Segafredo Food: Sandwich Bar and Coffee Shop Overall Ranking: 168
# 37	BonArea Food: Supermarkets Overall Ranking: 177
# 38	Condis Distop Food: Supermarkets Overall Ranking: 182
# 39	EMHA Buurtwinkel Food: Other Overall Ranking: 184
# 40	Thorntons Food: Candy Popcorn and Snacks Overall Ranking: 191
# 41	Cervecer Gambrinus Food: Restaurants Overall Ranking: 194
# 42	Gall & Gall Food: Other Overall Ranking: 193
# 43	Sibylla Food: Restaurants Overall Ranking: 209
# 44	Super Valu (Musgraves) Food: Supermarkets Overall Ranking: 207
# 45	Super de Boer Food: Supermarkets Overall Ranking: 205
# 46	De Keurslager Food: Products Overall Ranking: 206
# 47	Super GB Partner (Carrefour) Food: Supermarkets Overall Ranking: 210
# 48	Albert Heijn Food: Convenience Stores Overall Ranking: 215
# 49	Marche Plus Food: Supermarkets Overall Ranking: 226
# 50	Pub"s Irlandeses Food: Restaurants Overall Ranking: 228

Додаток Б

Для того, щоб стати партнером-франчайзі Компанії «Форнетті-Україна» та організувати власну точку гарячої випічки необхідно:

1. Бути суб'єктом підприємницької діяльності.

2. Самостійно знайти торгівельний об'єкт у популярному місці площею від 8 до 16 м^2. (Пошуком торгової точки потенційний партнер займається самостійно).

3. За свій рахунок оформити торгову точку, відповідно до корпоративного стилю ФОРНЕТТІ. Оформленням торгової точки партнер займається самостійно і за свій рахунок. Компанія надає базовий комплект для оформлення точки: наклейки, спецодяг, кошики для продукції тощо.

4. Придбати морозильну камеру на 500-700 літрів, здатну забезпечувати температуру -18 градусів за Цельсієм.

5. Електронні ваги.

6. При виконанні цих умов, компанія «Форнетті-Україна» укладає договір про співробітництво та надає спеціалізоване пічне обладнання під заставу в 1000 євро. Ця сума перераховується на розрахунковий рахунок Компанії «Форнетті-Україна» (у гривнях за курсом НБУ на день укладання договору). Ця сума є заставною вартістю і повертається партнеру по закінченню співробітництва в обмін на пічне устаткування.

Додаток В

		Дата (рік, місяць, число)	01
Підприємство	ТзОВ «Форнетті-Україна»	за ЄДРПОУ	
Територія		за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ	
Вид економічної діяльності		за КВЕД	
Середня кількість працівників			
Адреса, телефон			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)на 31.12.2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	117,5	117,5	0
первісна вартість	1001	137,0	137,0	0
накопичена амортизація	1002	19,5	19,5	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	84,9	26,2	0
Основні засоби:	1010	4128,7	3598,8	0
первісна вартість	1011	7118,5	7015,7	0
знос	1012	2989,8	3416,9	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	**1095**	4331,1	3742,5	**0**
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	0	0	0
Виробничі запаси	1101	328,5	347,3	0
Незавершене виробництво	1102	0,8	0,8	0

Готова продукція	1103	153,0	19,4	0
Товари	1104	4,0	4,0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	138,1	398,3	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:за виданими авансами	1130		0,4	0
з бюджетом	1135	48,8	0,3	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26,5	2,0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,1	11,4	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:резервах довгострокових зобов’язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	6,0	12,0	0
Усього за розділом II	**1195**	705,8	799,9	**0**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**0**	**0**
Баланс	**1300**	5036,9	4542,4	**0**

Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**	**На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності**
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2493,6	2493,6	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	3214,6	2250,3	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2069,7	-1697,4	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	**1495**	3638,5	3046,5	**0**
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов’язання	1505	0	0	0

Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	53,3	5,0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	**1595**	53,3	5,0	**0**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605		498,9	0
Поточна кредиторська заборгованість:за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1213,0	709,9	0
за розрахунками з бюджетом	1620	47,8	8,3	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	24,6	2,9	0
за розрахунками з оплати праці	1630	48,3	5,1	0
за одержаними авансами	1635		263,6	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	11,4	2,2	0
Усього за розділом III	**1695**	1345,1	1490,9	**0**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**0**	**0**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**0**	**0**
Баланс	**1900**	5036,9	4542,4	**0**

Керівник
Головний бухгалтер

Додатокдо Положення (стандарту)бухгалтерського обліку 3

			КОДИ
Підприємство	ТзОВ «Форнетті-Україна»	Дата (рік, місяць, число)	01
		за ЄДРПОУ	
Територія		за КОАТУУ	

Орган державного управління	за СПОДУ	
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	за КВЕД	
Одиниця виміру: тис. грн	Контрольна сума	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)за 12 місяців 2015 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	588,6	1867,0
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2015	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2017	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2018	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	569,1	1791,3
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	19,5	75,7
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	199,7	350,3
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	284,8	237,3
Витрати на збут	2150	11,2	31,2
Інші операційні витрати	2180	447,9	305,9
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	(0)	(0)
збиток	2195	524,7	148,4
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	74,7	8,4
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250		4,9
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	23,2	3,5
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	473,2	148,4

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	473,2	148,4
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	3072	9255
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	**3072**	**9255**
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	552	1758
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	**2519**	**7497**
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	**3006**	**38215**

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	349,6	1459,6
Витрати на оплату праці	2505	87,3	194,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	32,7	70,8
Амортизація	2515	301,9	224,5
Інші операційні витрати	2520	330,6	445,1
Разом	2550	1806,0	2394,0

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	9974520	9974520
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	9974520	9974520
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000	0,000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000	0,000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,000	

Керівник
Головний бухгалтер

Додаток Г

Дата (рік, місяць, число) 01

Підприємство ТзОВ «Форнетті-Україна» за ЄДРПОУ

Територія за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ

Вид економічної діяльності за КВЕД

Середня кількість працівників

Адреса, телефон

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	117,5	117,5	0
первісна вартість	1001	137,0	137,0	0
накопичена амортизація	1002	19,5	19,5	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	26,2	7,6	0
Основні засоби:	1010	3598,8	3279,8	0
первісна вартість	1011	7015,7	7034,3	0
знос	1012	3416,9	3754,5	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	**1095**	3742,5	3404,9	**0**
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	0	0	0
Виробничі запаси	1101	347,3	582,8	0
Незавершене виробництво	1102	0,8		0
Готова продукція	1103	19,4	52,9	0
Товари	1104	4,0	4,0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	398,3	423,0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:за виданими авансами	1130	4,4	180,6	0
з бюджетом	1135	0,3	2,7	0

у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2,0	5,2	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	11,4	12,9	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:резервах довгострокових зобов’язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	12,0	23,1	0
Усього за розділом II	**1195**	799,9	1287,2	**0**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		0,8	**0**
Баланс	**1300**	4542,4	4692,9	**0**

Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**	**На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності**
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2493,6	2493,6	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	2250,3	2250,3	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1697,4	-1967,7	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	**1495**	3046,5	2776,2	**0**
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов’язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов’язання	1515	5,0	0,0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0

Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	**1595**	5,0	0,0	**0**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	498,9	498,9	0
Поточна кредиторська заборгованість:за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	709,9	992,8	0
за розрахунками з бюджетом	1620	8,3	8,9	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2,9	5,8	0
за розрахунками з оплати праці	1630	5,1	11,9	0
за одержаними авансами	1635	263,6	384,9	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2,2	13,5	0
Усього за розділом III	**1695**	1490,9	1916,7	**0**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**0**	**0**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**0**	**0**
Баланс	**1900**	4542,4	4692,9	**0**

Керівник
Головний бухгалтер

Додатокдо Положення (стандарту)бухгалтерського обліку 3

		КОДИ		
Підприємство	ТзОВ «Форнетті-Україна»	Дата (рік, місяць, число)			**01**
		за ЄДРПОУ		
Територія		за КОАТУУ		
Орган державного управління		за СПОДУ		
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ		

Вид економічної діяльності | за КВЕД

Одиниця виміру: тис. грн | Контрольна сума

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)за 12 місяців 2016 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	**Код рядка**	**За звітний період**	**За аналогічний період попереднього року**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1290,1	588,6
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2015	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2017	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2018	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1292,8	569,1
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090		19,5
збиток	2095	(2,7)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	340,4	199,7
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	159,7	284,8
Витрати на збут	2150	79,0	11,2
Інші операційні витрати	2180	344,5	447,9
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	(0)	(0)
збиток	2195	245,5	524,7
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240		74,7
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270		23,2
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	245,5	473,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	24,8	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	(0)	48741
збиток	2355	270,3	473,2

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	**Код рядка**	**За звітний період**	**За аналогічний період попереднього року**
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	3072
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	**0**	**3072**
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	552
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	**0**	**2519**
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	**25922**	**3006**

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	871,2	349,6
Витрати на оплату праці	2505	66,0	87,3
Відрахування на соціальні заходи	2510	25,7	32,7
Амортизація	2515	337,5	301,9
Інші операційні витрати	2520	505,6	330,6
Разом	2550	1806,0	1806,0

V. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	9974520	9974520
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	9974520	9974520
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000	0,000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000	0,000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,000	0,000

Керівник
Головний бухгалтер

Додаток Д

		Дата (рік, місяць, число)	01
Підприємство	ТзОВ «Форнетті-Україна»	за ЄДРПОУ	
Територія		за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ	
Вид економічної діяльності		за КВЕД	
Середня кількість працівників			
Адреса, телефон			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	117,5	117,5	0
первісна вартість	1001	137,0	137,0	0
накопичена амортизація	1002	19,5	19,5	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7,6	85,7	0
Основні засоби:	1010	3279,8	3319,1	0
первісна вартість	1011	7034,3	7355,5	0
знос	1012	3754,5	4036,4	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	**1095**	3404,9	3522,3	**0**
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	0	0	0
Виробничі запаси	1101	582,8	843,7	0

Незавершене виробництво	1102		35,3	0
Готова продукція	1103	52,9	173,7	0
Товари	1104	4,0		0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	423,0	654,4	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:за виданими авансами	1130	180,6	137,7	0
з бюджетом	1135	2,7	53,8	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5,2	123,6	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	12,9	2,0	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:резервах довгострокових зобов’язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	23,1	93,3	0
Усього за розділом II	**1195**	1287,2	2117,5	**0**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	0,8	12,8	**0**
Баланс	**1300**	4692,9	5652,6	**0**

Пасив	**Код рядка**	**На початок звітного періоду**	**На кінець звітного періоду**	**На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності**
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2493,6	2493,6	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	2250,3	2250,3	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1967,7	-1735,6	0

Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	**1495**	2776,2	3008,3	**0**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,0	0,0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0,0	0,0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	**1595**	0,0	0,0	**0**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	498,9	498,9	0
Поточна кредиторська заборгованість:за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	992,8	1564,5	0
за розрахунками з бюджетом	1620	8,9	8,0	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	5,8	8,9	0
за розрахунками з оплати праці	1630	11,9	22,4	0
за одержаними авансами	1635	384,9	262,0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	13,5	279,6	0
Усього за розділом III	**1695**	1916,7	2644,3	**0**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**0**	**0**	**0**
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	**0**	**0**	**0**

Баланс	**1900**	4692,9	5652,6	**0**

Керівник
Головний бухгалтер

Додатокдо Положення (стандарту)бухгалтерського обліку 3

		КОДИ		
Підприємство	ТзОВ «Форнетті-Україна»	Дата (рік, місяць, число)			**01**
		за ЄДРПОУ		
Територія		за КОАТУУ		
Орган державного управління		за СПОДУ		
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ		
Вид економічної діяльності		за КВЕД		
Одиниця виміру: тис. грн		Контрольна сума		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)за 12 місяців 2017 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	**Код рядка**	**За звітний період**	**За аналогічний період попереднього року**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4536,1	1290,1
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2015	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2017	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2018	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4152,6	1292,8
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	383,5	
збиток	2095		2,7
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1562,0	340,4
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	262,8	159,7
Витрати на збут	2150	104,4	79,0
Інші операційні витрати	2180	1286,2	344,5
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	292,1	
збиток	2195		245,5
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	(0)	(0)
Інші доходи	2240	(0)	(0)
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	17,3	
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	35,6	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	239,2	
збиток	2295		245,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	7,1	24,8
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	232,1	
збиток	2355		270,3

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	3072
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	**0**	**3072**
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	552
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	**0**	**2519**
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	**25922**	**3006**

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	3522,4	871,2
Витрати на оплату праці	2505	238,6	66,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	89,5	25,7
Амортизація	2515	281,9	337,5
Інші операційні витрати	2520	1276,7	505,6
Разом	2550	5408,0	1806,0

V. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	9974520	9974520
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	9974520	9974520
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000	0,000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000	0,000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,000	0,000

Керівник
Головний бухгалтер