

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

КОТОВА НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 334.012.63

**ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ФОРМА РОЗВИТКУ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІВ РОШЕ УКРАЇНА»)**

8.03060104

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**АВТОРЕФЕРАТ
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

Київ – 2016

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасні умови соціально-економічного розвитку України та економічної кризи, посилення конкуренції на ринку споживчих товарів зумовлює необхідність пошуку нових шляхів забезпечення їх економічної ефективності. Тому особливої актуальності набуває використання такої форми організації і ведення бізнесу як франчайзинг.

На різних стадіях розвитку франчайзинг використовується у понад 140 країнах світу. На ринку України він почав інтенсивно розвиватися лише наприкінці ХХ ст. та стає дедалі популярнішим. За даними компанії «Franchise Group» та «Асоціації франчайзингу в Україні», на початок 2014 р. в Україні франчайзинг впроваджено у 99 сферах діяльності. Найбільш поширеним він є у торгівлі – 39,4%, зокрема, торгівля через автомати (вендинг) – 5,1%, наданні послуг для споживачів – 22,2%, ресторанному господарстві – 14,1% від загальної кількості сфер діяльності франчайзингового бізнесу. Певного розвитку франчайзинг набув в інформаційній діяльності – 7,1%, наданні послуг для бізнесу – 7,1%, виробництві – 6,1% та фінансовій діяльності – 4,0%.

На сьогоднішній день франчайзинг вважається одним із найбільш оперативних та ефективних способів розширення ринку збуту продукції підприємства та збільшення його товарообороту і для України є одним з інструментів виходу з економічної кризи.

У сучасній науковій економічній літературі висвітлено різні теоретичні та практичні аспекти франчайзингу. Аналізується сутність франчайзингу, історія його розвитку, переваги використання як для суб'єктів малого, так і великого підприємництва, надаються обґрунтування ефективності франчайзингу, розглядається світовий досвід його використання. Так, зокрема, досліджували франчайзинг як ефективну форму співробітництва зарубіжні науковці М. Вудроу, Ж. Дельтей, Г. Клікет, А. Майлер, Р. Мартін, Я. Мюррей, М. Мендельсон, Дж. Стенворт, Б. Сміт, Л. Сімс, С. Сілінг, С.Спінеллі, Р. Розенберг, Д. Уіндспергер, Ж. Бородіна, та ін. У працях таких українських дослідників, як Г.Андрощук, М. Бедринець, І. Килимник, О. Корольчук, А. Магомедова, В. Павлова, Я.Сидоров, Ю.

Спекторов, О. Трушенко, Г. Цират та інших, розкрито різні аспекти франчайзингу, наприклад особливості законодавчого регулювання ведення бізнесу на засадах, проблеми впровадження концепції в Україні, формування франчайзингового договору та ін.. Однак, питання впливу франчайзингу на імпорتنу діяльність іноземних підприємств, потребує детального вивчення та узагальнення, чому і присвячена дана дипломна робота.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська робота є фрагментом ініціативної науково-дослідної роботи кафедри менеджменту: «Удосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств» (номер держреєстрації №0114U001134).

Мета і задачі дослідження. Вивчення інструментарію франчайзингу з метою розширення імпоротної діяльності іноземного бренду в Україні.

- розглянути сутність та економічний зміст франчайзингової форми ведення бізнесу підприємства;
- проаналізувати зарубіжний досвід використання франчайзингу підприємствами;
- дослідити роль франчайзингу в процесі розвитку імпоротної діяльності;
- проаналізувати основні фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Ів Роше Україна»;
- провести маркетингове дослідження франчайзингу як форми розвитку імпоротної діяльності підприємства;
- проаналізувати товарну політику ТОВ «Ів Роше Україна»
- розробити публічну оферту для потенційних франчайзі;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності імпоротної діяльності франчайзингової мережі;
- оцінити економічну доцільність від впровадження франчайзингу.

Об'єкт дослідження. Процес використання франчайзингу як форми розвитку імпоротної діяльності.

Предмет дослідження. Теоретико-методичні аспекти та практичний інструментарій використання франчайзингу як форми розвитку імпоротної діяльності.

Методи дослідження. В роботі використаний метод теоретичного узагальнення – для уточнення понятійного апарату франчайзингової діяльності підприємства; статистичного аналізу – для групування та порівняння емпіричних даних для дослідження тенденцій розвитку імпоротної діяльності підприємства; експертного оцінювання – для ранжування; графічний метод – для наочного представлення результатів досліджень; методи аналізу та синтезу – для розкладання та порівняння факторів, що впливають на ефективне здійснення імпоротної діяльності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів. Дипломна робота розкриває ефективність впровадження франчайзингу для іноземних підприємств, які здійснюють імпорتنу діяльність.

Практичне значення одержаних результатів. Використання такої форми ведення бізнесу як франчайзинг дозволяє розширити роздрібну мережу підприємства при мінімальних витратах, підвищити присутність бренду на ринку та захопити більше сегментів споживачів.

Розроблені в дипломній роботі другого (магістерського) рівня вищої освіти рекомендації та пропозиції щодо розширення роздрібною мережі підприємства на засадах франчайзингу були представлені на розгляд ради директорів в ТОВ «Ів Роше Україна», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій (**акт впровадження №8745 від 29.12.2015**).

Апробація результатів. Основні теоретичні та практичні результати дослідження доповідались на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством» (м. Київ, 23 квітня 2015) та на IV Міжрегіональній науково-практичній конференції «Соціально-економічний розвиток України та регіонів» (м. Івано-Франківськ, 23 грудня 2015 року).

Публікації. За результатами дипломної роботи другого (магістерського) рівня вищої освіти опубліковано 2 наукові праці.

Структура та обсяг роботи. Дипломну роботу викладено на 111 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, переліку посилань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми роботи, сформульовано мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів і запропонованих рекомендацій.

У **першому розділі** – «Теоретичні основи франчайзингу як форми розвитку бізнесу» – було розглянуто сутність франчайзингових відносин, зокрема було узагальнено переваги сторін при заключенні франчайзингового договору.

Франчайзеру впровадження такої форми бізнесу надає можливості:

- розширення виробництва і/чи збуту товарів і послуг і відповідно одержання додаткового доходу;
- просування на ринку товарів і послуг на віддалених територіях і проведення територіального поділу ринку товарів і послуг і самої організації за рахунок учасників системи;
- збільшення ступеня контролю на ринку;
- збуту товарів і послуг на віддалених територіях і проведення територіального поділу ринку з метою обмеження конкуренції між франчайзі без порушення антимонопольного законодавства;
- регулювання і контролю за якістю ведення бізнесу з метою забезпечення захисту і законних торговельних інтересів;
- проведення єдиної цінової політики без загрози порушення антимонопольного законодавства;
- розширення досвіду ведення бізнесу на основі зворотних інформаційних зв'язків;

- одержання додаткового доходу від надходжень за права на використання товарного знака, фірмового стилю, прав на використання об'єктів інтелектуальної власності, комерційної інформації;

- одержання додаткового доходу за відсутності високого ступеня ризику втратити свій капітал, тому що франчайзі має свої джерела фінансування;

- економії фінансових ресурсів за відсутності необхідності створення дочірніх підприємств, додаткових витрат на створення матеріально-технічної бази, оскільки франчайзі можуть цілком чи частково мати її у власності.

Вигоди франчайзі полягають у тому, що:

- товарний знак добре зарекомендованої себе компанії підвищує привабливість для споживача (на відміну від невідомого), що розширює коло покупців або клієнтів особливо за рахунок прихильників цього товарного знаку;

- уже працюючий бізнес значною мірою гарантує досягнення певних результатів за рахунок використання можливостей системи;

- збереження юридичної самостійності не вступає в протиріччя з принципами побудови системи і не позбавляє прав на самостійне прийняття управлінських рішень;

- надається постійна технічна і консультативна підтримка з боку франчайзера;

- гарантується система постачань;

- франчайзер набуває визначеного рівня захищеності на території присутності франчайзера;

- підвищується статус франчайзі при проведенні переговорів, одержанні кредитів при досягненні повної ідентичності з франчайзером;

- завдяки популярності франчайзера, гарантованим маркетинговим дослідженням і рекламним кампаніям коло постійних споживачів франчайзі збільшується;

- значно економляться ресурси і час на рекламі, навчанні, проведенні маркетингових досліджень, пошуку і доставці товарів, розробці і реєстрації

власного товарного знака, відпрацювання технології ведення бізнесу, ведення переговорів і пошуку партнерів;

- знижується ризик банкрутства, тому що франчайзі використовує у своїй практичній діяльності досвід франчайзера і користується системою підтримки.

В результаті аналізу світового досвіду було визначено, що бізнес на умовах франчайзингу на сьогоднішній день є одним із найбільш оперативних та ефективних способів розширення ринку збуту продукції підприємства та збільшення його товарообороту. Термін «франчайзинг» трактується як форма організації бізнесу, за якої компанія (франчайзер) передає незалежній людині або компанії (франчайзі) право на продаж продукту або послуги цієї компанії.

У більшості країн з високим рівнем розвитку економіки, франчайзинг посідає гідне місце у створенні ВВП, робочих місць, добробуту населення. При цьому загальні тенденції розвитку франчайзингових відносин свідчать про ефективність такої форми організації бізнесу та обумовлюють її подальший розвиток.

В Україні за даними Української Асоціації Франчайзингу укладається близько 200 договорів на передачу товарного знака, але вони в основному стосуються зарубіжних торговельних марок. Лише одиниці вітчизняних компаній мають стійку репутацію та широковідому торговельну марку. Тому для іноземних компаній франчайзинг виступає формою для розвитку їхньої імпоротної діяльності, дозволяє підвищити ефективність бізнесу, невпинно збільшувати обсяги власного імпорту та захоплювати більшу частку ринку, й відповідно – отримувати більше прибутку.

Для України впровадження франчайзингових відносин надає можливість притоку капіталу, об'єднати переваги малого і великого бізнесу, розширити збутову мережу головного підприємства та підвищити впізнаваність торгової марки на ринку. Інвестований капітал та збільшення імпорту привносить в економіку України як економічний, так і соціальний ефекти у вигляді створення додаткових робочих місць, впровадження нових технічних і управлінських знань, умінь і технологій в суспільстві.

У другому розділі – Дослідження імпоротної діяльності ТОВ «Ів Роше Україна» – проаналізовано основні фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Ів Роше Україна», проведено маркетингове дослідження франчайзингу як форми розвитку імпоротної діяльності підприємства та досліджено товарну політику підприємства.

Ів Роше – це найбільша мережа косметичних butikів і марка, що найбільше купується у Франції. Марка присутня на 5 континентах, у 88 країнах світу і налічує близько 4000 торговельних точок. В Україні перший магазин був відкритий у 1992 році. На даний момент у світі налічується близько 1600 магазинів марки 74 із них в Україні (рис. 1).



Рис. 1. Роздрібна мережа Ів Роше Україна 2015 р.

Ів Роше Україна має унікальну бізнес-модель, завдяки якій компанія успішно працює на українському ринку. І на відміну від головних конкурентів, які працюють переважно, продаючи власну продукцію в супермаркетах та магазинах широкого споживання для догляду та краси, таких як Watsons, Cosmo, Prostor та Ева, Ів Роше може працювати із постійними та новими клієнтами завдяки 4 прямим каналам розподілу збуту: власним магазинам, інтернет-магазину, торгівлі через каталоги та центру обслуговування клієнтів по телефону, що представлені на рис. 2.

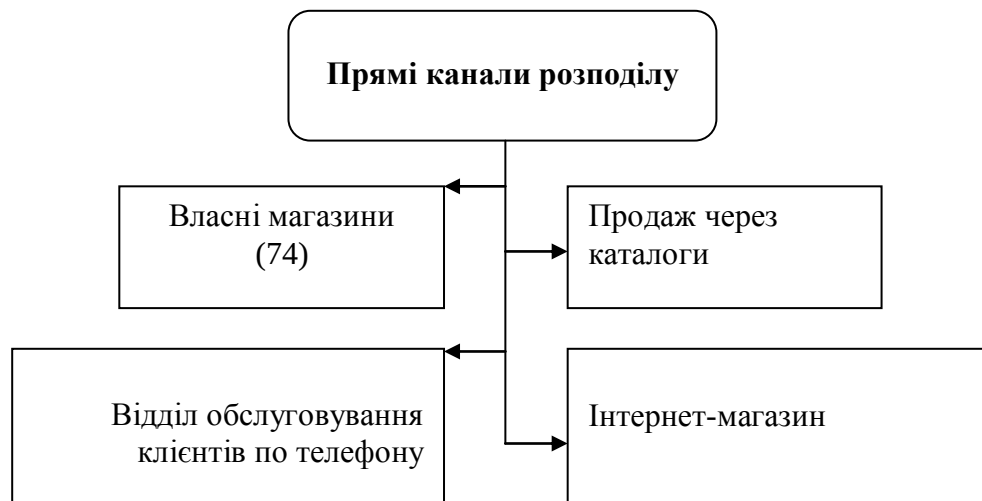


Рис. 2. Прямі канали розподілу імпортої діяльності ТОВ «Ів Роше Україна»

Кожен з каналів розподілу приносить вагомий внесок у рентабельність та прибутковість діяльності компанії та діє не тільки як самостійний відділ. Відділи продажів мають високий рівень інтегрованості, що є дуже корисним для клієнтів. Оскільки відділи дистанційних продажів взаємодіють на досить високому рівні і при прорахунку економічних результатів кожного відділу обов'язково враховується фактор міксовості. Для прикладу: клієнт, що зробив замовлення в інтернет-магазині отримує свою посилку з продукцією, в яку обов'язково додається рекламний каталог із спеціальними пропозиціями. І у клієнта з'являється вибір: скористатися спеціальною пропозицією, що представлена в каталозі або повернутися на сайт компанії та вибрати собі все що завгодно із загального товарного асортименту. Окрім того, зробити замовлення дуже зручно зробити по телефону, потрібно лише обрати пропозицію з сайту або каталогу. Тож співпраця відділів створює вагомий синергетичний ефект для компанії та відчуття у клієнта присутності марки у його житті.

Детальні розрахунки та результати діяльності компанії протягом 1 року з липня 2014 до липня 2015 року представлені в табл. 1.

Таблиця 1 – Аналіз результатів діяльності ТОВ «Ів Роше Україна» станом на липень 2015 р.

Показники, млн. грн	2014 липень		Прогнозовані дані		2015 липень		Δ Приріст до минулого року	Δ Приріст до прогнозу
Товарооборот (База 100)	198,4	100%	166,4	100%	202,6	100%	4,1	36,1
Собівартість продукції	51,1	26%	54,9	33%	63,1	31%	12,0	8,2
Повернення	0,2	0%	0,1	0%	0,5	0%	0,4	0,4
Дистрибуція	27,0	14%	19,0	11%	22,1	11%	(4,9)	3,1
Інші витрати	41,5	21%	39,3	24%	40,5	20%	(1,0)	1,2
Валовий дохід	78,6	40%	53,2	32%	76,2	38%	(2,3)	23,1
Змінні витрати	45,7	23%	44,2	27%	44,8	22%	(0,9)	0,6
Чиста маржа	32,9	17%	9,0	5%	31,4	16%	(1,5)	22,4
Податки	22,6	11%	24,3	15%	20,5	10%	(2,1)	(3,8)
Інші відрахування	(1,2)	-1%	–	0%	(15,7)	-8%	(14,5)	(15,69)
Чистий прибуток	11,4	6%	(15,3)	-9%	26,6	13%	15,1	41,9

Джерело: складено автором на основі внутрішньокорпоративних даних відділу фінансового контролінгу ТОВ «Ів Роше Україна».

Проаналізувавши дані, представлені у вищенаведеній таблиці, можна зробити такі висновки:

1. Товарооборот в порівнянні до минулого року зріс на 4,1 млн. грн, а відповідно до прогнозу підвищився на 36,1 млн. грн. Не дивлячись на зниження купівельної спроможності споживачів через економічну кризу, з брендом залишилися його лояльні клієнти. Зростання даного показника свідчить про сильні позиції бренду на ринку та правильно встановлену цінову політику.

2. Варто зазначити, що порівняно до 2014 року, підвищилася собівартість виготовлених товарів на 12 млн. грн. А інша стаття витрат стосовно дистрибуції продукції була вдало оптимізована: показник зменшився на 4,9 млн. грн, в

основному за рахунок нових більш вигідних умов на транспортування продукції із логістичною компанією.

3. Проаналізувавши тенденцію зміни валового доходу можна спостерігати його зменшення на 2,3 млн. грн в порівнянні з показником минулого року, однак значення валового доходу, що складає 76,2 млн. грн у відсотковому співвідношенні є вищою за прогнозований показник на 53,2 млн. грн на 23 млн. грн, що свідчить про успішну діяльність підприємства.

4. Віднімаючи змінні та постійні витрати у липні 2015 року, компанія отримала 26,6 млн. грн чистого прибутку, в порівнянні з липнем 2014 року збільшивши свій прибуток більше ніж в 2 рази, а саме на 15,1 млн. грн.

Як бачимо, прибутковість підприємства ТОВ «Ів Роше Україна» підтверджується високими фінансовими показниками та перевершує прогнозовані значення фінансового відділу материнської компанії у Франції. Успішні результати дозволили у наступному півріччі отримати підприємству інвестиції від материнської компанії для відкриття нових магазинів та всебічного розвитку українського філіалу.

Для свого подальшого розвитку наприкінці 2015 року компанією було розроблено ключові стратегічні цілі на наступні 3 роки:

1. Підвищити впізнаваність бренду за допомогою концепції брендингу 360 градусів.
2. Розширити роздрібну мережу до 100 магазинів.

Для розробки рекомендацій з реалізації стратегічних цілей було проведено маркетингове дослідження ринку.

З метою розробки рекомендацій для подальших закупівель компаніями-франчайзі, було проведено аналіз товарних категорій, досліджено особливості регіонального споживання та загальну тенденцію продажу продуктів у всій роздрібній мережі Ів Роше Україна протягом 2015 року.

У торгової марки Ів Роше товарний асортимент розподіляється на 8 категорій:

- CAPILLAIRES – догляд за волоссям;

- HYGIENE – засоби гігієни;
- MAQUILLAGE – макіяж;
- MULTIFAMILLES – універсальні товари;
- PARFUMAGE – парфумерія;
- SOINS DU CORPS – догляд за тілом;
- SOINS DU VISAGE – догляд за обличчям;
- SOLAIRES – сонцезахисний догляд.

Розподіл товарних категорій, у відсотковому співвідношенні представлений на рисунку 3.

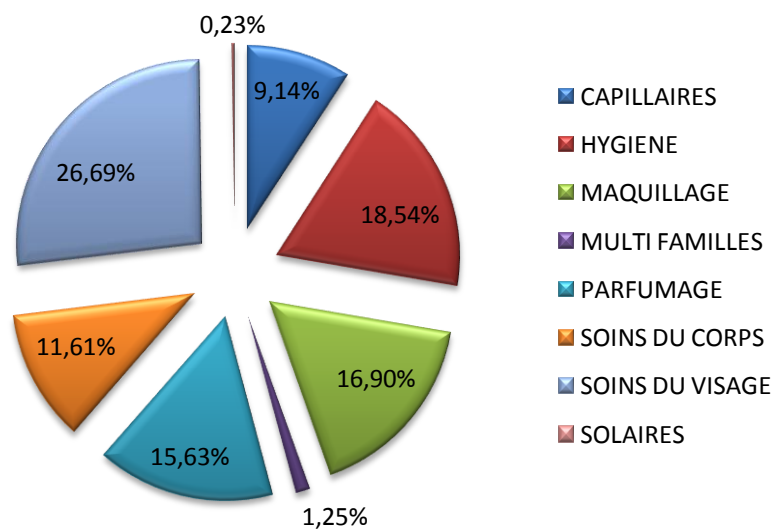


Рис. 3. Розподіл товарних категорій роздрібної мережі Ів Роше Україна за продажем у 2015 р.

З діаграми видно, що найкраще продаються високомаржинальні категорії: догляд за обличчям та парфумерія, сумарна частка яких складає у товарообороті 43%. Категорію «Засоби гігієни» було продано у розмірі 18,54% від усіх проданих товарів – як частка показник непоганий, однак з точки зору маржинальності, він значно не вигідніший, оскільки різниця між ціною та собівартістю засобів гігієни є мінімальною. Поняття маржинальності включає в собі поняття торгової націнки тобто різницю між собівартістю та ціною продажу одиниці товару.

Так, попит на товарні категорії було проаналізовано на прикладі магазинів з міста Суми, Маріуполь, Дніпропетровськ та Київ.

В результаті аналізу діяльності роздрібної зроблено висновок про прибуткову діяльності прямого каналу розподілу. Загальний товарооборот мережі магазинів становить 40 млн. грн за рік, що в порівнянні до 2014 року більше у 2 рази. В порівнянні з липнем 2014 року, чистий прибуток роздрібної мережі збільшився на 4 млн. грн.

Ів Роше Україна має усі засади для подальшого розвитку роздрібної мережі на засадах франчайзингу і потенційні франчайзі після придбання франшизи матимуть сильний бренд, під яким можна буде працювати на основі рекомендацій з товарної політики, представлених у даному розділі.

У третьому розділі – Шляхи підвищення ефективності використання франчайзингу як форми розвитку імпортої діяльності підприємства ТОВ «Ів Роше Україна» – розроблено публічну оферту для потенційних франчайзі та рекомендації щодо підвищення ефективності імпортої діяльності франчайзингової мережі, а також оцінено економічну доцільність від впровадження франчайзингу.

Публічна оферта для потенційних франчайзі представлена у табл. 2.

Таблиця 2 – Публічна оферта для потенційних франчайзі від ТОВ «Ів Роше Україна»

№	Критерії франшизи	Значення критерію	Додаткова інформація
1.	Початкові інвестиції	Від 100 тис. грн	Сума включає замовлення продукції на 2–3 міс., покупку меблів, ремонт приміщення згідно стандартів «Ів Роше Україна». Відвантаження меблів і продукції може здійснюватися за 100% передоплаті. Важливо відмітити, що надання кредиту при оформленні франшизи не можливе. «Ів Роше Україна» не займається кредитуванням потенційних франчайзі.
2.	Паушальний внесок	300 тис. грн	Єдиноразовий платіж придбання франшизи
3.	Роялті	4 %	Франчайзі має виплачувати 4% від товарообороту кожного кварталу

4.	Оптимальна торговельна площа магазина	21 м²	Приміщення може розташовуватися в торговому центрі на 1–му поверсі поряд з входом або в окремій будівлі з окремим входом на жвавій центральній вулиці.
5.	Оптимальна кількість співробітників магазина	3 особи	Як правило, в магазині «Ів Роше Україна» працюють 2 продавці-консультанти і 1 керівник
6.	Підтримка франчайзера франчайзі	є	1. Ів Роше» регулярно проводить навчання як для самого партнера, так і для всього персоналу магазина. Раз на 3 місяці проводиться тиждень тренінгів з вивчення нової продукції та інноваційних експертиз косметичного бренду. 2. «Ів Роше» надає повну маркетингову, рекламну та технічну підтримку франчайзі.
7.	Регіони для розвитку	Україна	Придбаючи франшизу у компанії ТОВ «Ів Роше Україна», франчайзі отримує виключний дозвіл працювати під торговою маркою «Ів Роше Україна» лише на території України. З метою відкриття магазинів у будь-якій іншій країні, франчайзі має придбати додаткову франшизу у головному філіалі іноземної країни.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньокорпоративних даних компанії.

Фіксований показник роялті встановлений на рівні 4% і буде визначений як відсоток з обороту, при якому франчайзі платить франчайзеру відсоток від обсягу продажів. Відсоток з обороту буде сплачуватися за результатами роботи підприємства за кожний квартал.

Купуючи франшизу торгової марки Ів Роше, франчайзі отримують унікальну можливість для розвитку власного бізнесу. Сильний косметичний бренд рослинної косметики із Франції, який на відміну від більшості брендів, має власну роздрібну мережу магазинів і вирізняється своїм ціновим позиціонуванням та натуральними компонентами. Серед основних конкурентів, які можна побачити у правому верхньому блоці нижченаведеної матриці (рис. 4), роздрібну мережу має лише L'Occitane en Provence і це єдиний бренд, який працює за моделлю франчайзингу в Україні серед прямих конкурентів Ів Роше. Навіть шведський бренд Iren Vukur, мережа якого є в кожному торговому центрі, працює без залучення франчайзингу.



Рис. 4. Матриця косметичного ринку в Україні за критеріями натуральності інгредієнтів та преміальності

Ів Роше має ще велику нішу для розвитку роздрібної мережі. На сьогоднішній день, компанія має 74 магазини, і як зазначається в стратегічному плані на 2016–2018 рік, планує у 2018 році досягти позначки у 100 магазинів рослинної косметики.

Як видно з рисунку 1, мережа магазинів досить розгалужена, однак вона ще не охоплює усі області України, що є потенційним завданням та нішою для розвитку. Так, для компанії, щоб бути досяжною для клієнтів зі всієї країни, доцільно відкрити нові магазини у Тернопільській, Хмельницькій, Житомирській, Луцькій, Ужгородській та Кіровоградській областях. Розташування нових магазинів в цих регіонах є буденною необхідністю для присутності марки на українському ринку. Однак враховуючи рекомендації по відкриттю нових точок відділом фінансового контролінгу Ів Роше Україна, не в усіх з цих регіонів відкривати магазини буде рентабельно. Для підтвердження даної інформації, у нижченаведеному графіку показаний товарооборот магазинів з різних міст України, на якому можна наочно побачити, скільки приносить мережі магазин Ів Роше у м. Києві та, для порівняння: в Одесі, Харкові, Дніпропетровську, Рівному та Львові.

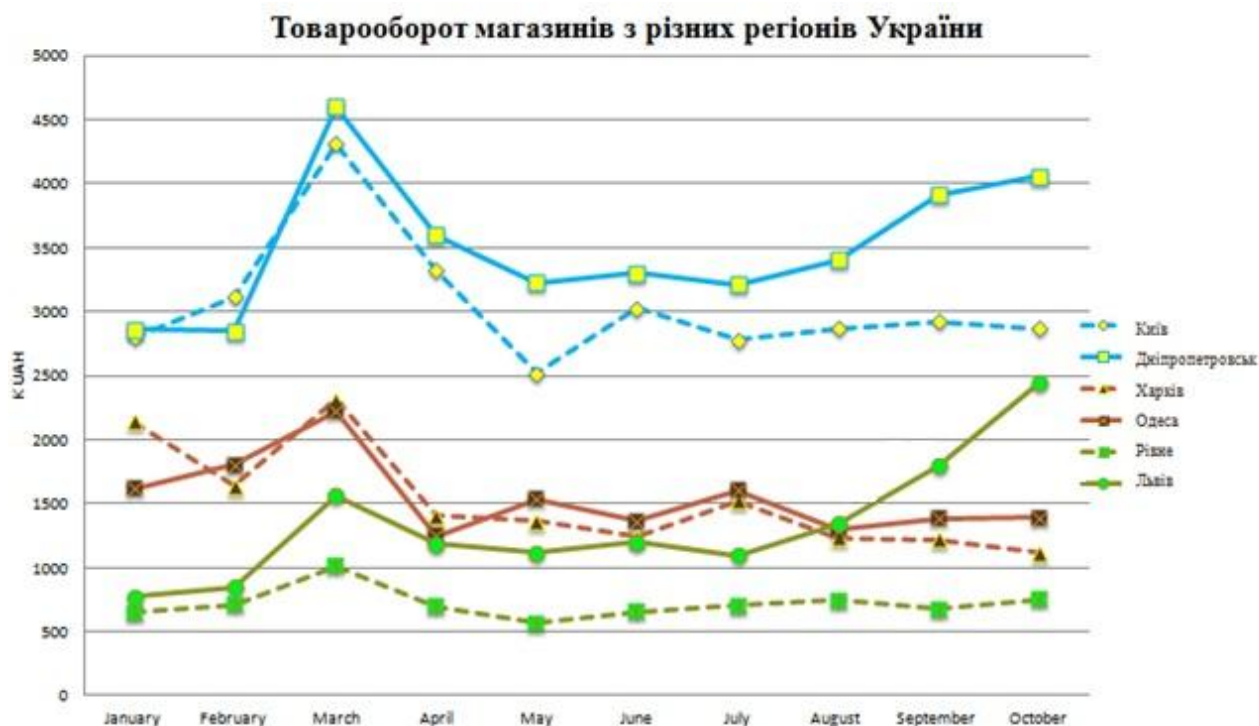


Рис. 5. Щомісячний товарооборот магазинів Ів Роше в Україні 2015 р.

На графіку 5 представлені усереднені показники товарообороту усіх магазинів, представлених в шести регіонах України. На основі вищезазначених даних, можна зробити висновок про те, що існує відмінність у регіональному споживанні. Найбільший попит на продукцію спостерігається в центральній частині України, на північно-східних регіонах, за ними йде південь і яскраво за динамікою вирізняється низьким рівнем споживання західні регіони. Однак Львівська область, починаючи з вересня 2015 року, показує перспективні результати – це пов'язано із відкриттям магазину Ів Роше на вул. Леся Курбаса майже в центрі Львова біля Площі Ринок. Однак північно-західний регіон, а саме – Рівненська область є прикладом низької рентабельності магазинів і тому викликає сумніви та значні ризики з розвитку мережі саме в тому регіоні.

На основі цих та інших розрахунків з внутрішньокорпоративних даних компанії було прийнято рішення про рекомендацію входження у 2016 році у такі області України, як: Хмельницька та Кіровоградська. Так, франчайзі Ів Роше розподілить ризики і компанії залишиться детально проаналізувати останні не охоплені мережею чотири області, і при належних підставах спробувати зайти в ті регіони.

Окрім нових областей, доцільно розширити мережу у вже відомих марці регіонах, серед яких є: Львівська, Одеська, Чернігівська, Сумська, Дніпропетровська, Запорізька та Київська області.

Сумарно, на 2016 рік можна відкрити 12 магазинів. Візуально на карті це виглядатиме так (рис. 6):



Рис. 6. Роздрібна мережа Ів Роше Україна 2016 р.

Найбільшу кількість магазинів доцільно відкрити у Київській області, а саме в трьох містах: Буча, Біла Церква та Переяслав Хмельницький (рис. 7).

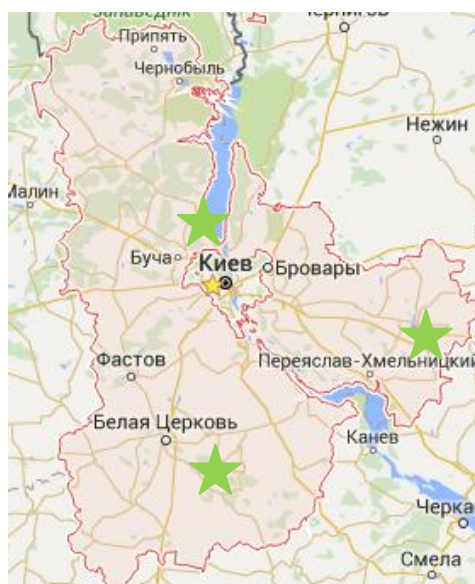


Рис. 7. Перші відкриття франчайзингових магазинів 2016 р.

Ці магазини мають бути першими з франчайзингової мережі, оскільки саме в Київській області найкращі фінансові результати роздрібної мережі: найвищий

товарооборот, високий середній чек (A/O) та важливий показник продажів UPT (unit per transaction). Тенденція еволюції останніх двох показників по Київській області представлена на рис. 8 та 9.

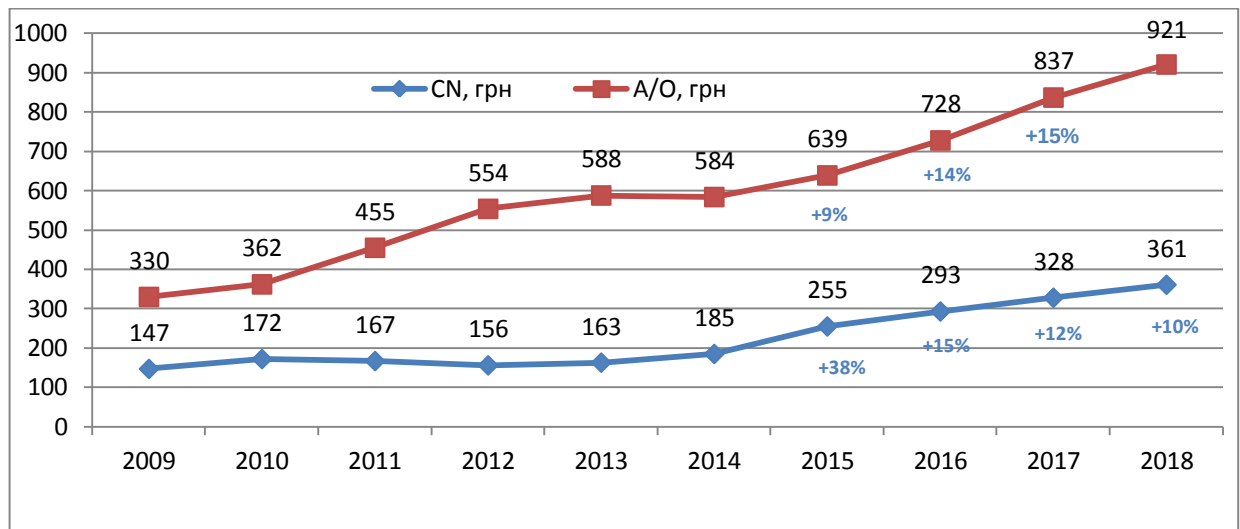


Рис. 8. Еволюція середнього чека та чистого прибутку з покупки 2015 р.

Як видно з наведеного графіку, у 2015 році середній чек по магазинах в Київській області становив 639 грн, це досить високий показник, порівняно до минулого року він збільшився на 9%. Безумовно, таке високе значення передусім досягнуто за рахунок підвищення цін, однак важливу роль відіграла робота тренера Ів Роше для консультантів магазинів, які представляють марку покупцям та допомагають в виборі засобів, які потрібно клієнтам. Від того, наскільки якісно надасть консультацію продавець, залежить лояльність клієнта, середній чек покупки та щонайважливіше кількість одиниць продукції в чеці (UPT). Динаміка цього показника представлена на рис. 9.

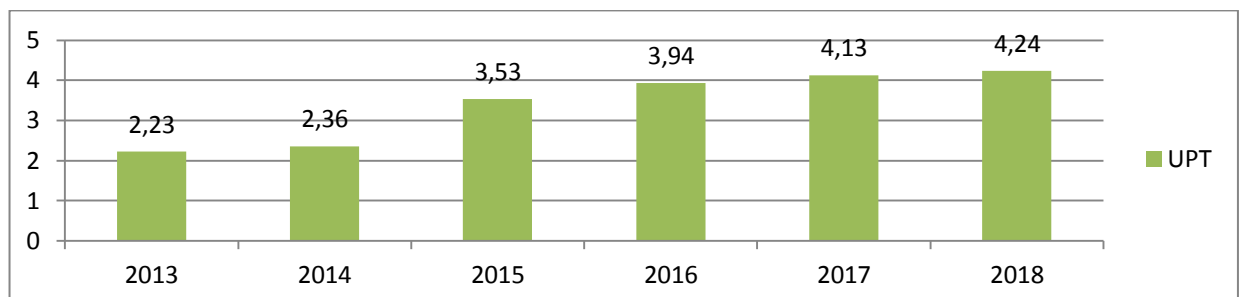


Рис. 9. Тенденція UPT 2015 р.

UPT досить важко спрогнозувати, оскільки очікування споживачів на українському ринку можуть змінитися через нестабільну стан економіки. Тим не

менш цей показник є дуже важливим для роздрібної мережі і прямо показує рівень роботи продавців-консультантів. В Київському регіоні UPT є найвищим серед усіх магазинів Ів Роше, і становить у 2015 р. 3,53 одиниці на покупку. Робота над вдосконаленням цього показника та його розвитку є наступним інструментом для підвищення ефективності франчайзингової мережі.

Досягнення максимально наближеного значення такого показника залежить від роботи персоналу, а навчання персоналу, як було зазначено в публічній оферті для потенційних франчайзі, навчання консультантів для франчайзингових магазинів є безкоштовним.

Для визначення ефективності роботи франчайзингової мережі та її впливу на імпорту діяльність компанії Ів Роше Україна, доцільно взяти за основу усереднені показники діяльності одного власного магазину Ів Роше.

В середньому один магазин роздрібної мережі приносить орієнтовно 94 тис. грн товарообороту в місяць. Цей та інші фінансово-економічні показники одного магазину компанії за результатами 2015 року представлені на рисунку 10.

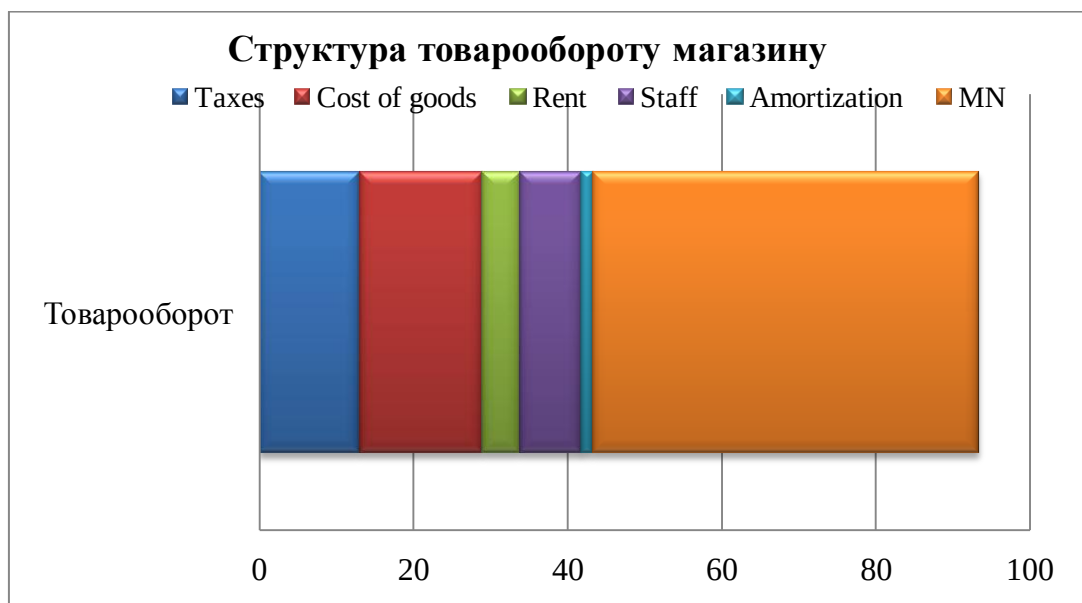


Рис. 10. Структура місячного товарообороту 1 магазину мережі Ів Роше

З рисунку видно, що найголовнішими статтями витрат для магазину є: собівартість продукції, оренда площі магазину, виплата заробітної плати, амортизація та податкові відрахування.

У відсотковому та кількісному співвідношеннях структура товарообороту зображена у таблиці 3.

Таблиця 3 – Структура товарообороту магазину

Назва показника	Показники, тис. грн
Товарооборот	94
Собівартість продукції	16
Оренда	4,8
Заробітна плата персоналу	8
Амортизаційні відрахування	1,5
Податки	13
Чистий прибуток	50

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Ів Роше Україна».

Проаналізувавши дані вищенаведеної таблиці, можна сказати, що в середньому один магазин отримує 50 тис. грн чистого прибутку щомісяця за умови реалізації усієї закупленої продукції. Ці дані можна використовувати для створення прогнозів діяльності франчайзингової мережі.

Загальний прибуток франчайзера за один рік від розширення діяльності (без урахування прибутків від основної діяльності) Н. Рогальська пропонує визначати таким чином:

$$B = R \times Q \times Bi - E, \quad (1)$$

Враховуючи, що за планом розширення мережі на 2016 рік заплановано 12 відкриттів, а середній чистий прибуток від одного магазину Ів Роше становить 18 тис. грн на місяць, було розраховано загальний прибуток франчайзера – за 1 рік франчайзингова мережа принесе компанії Ів Роше 268 680 грн.

Однак до прибутку франчайзера також належить паушальний внесок за придбання ліцензії на використання торгової марки, розмір якого становить 300 тис. грн. І якщо у 2016 році Ів Роше заключить 2 франчайзингові договори вона отримає додатково 600 тис. грн.

$$BT = B + n \times P, \quad (2)$$

В результаті головний офіс Ів Роше Україна отримає 868,68 тис. грн при роботі із 2 партнерами та при відкритті 12 магазинів.

Як видно з розрахунків, створення франчайзингової мережі є економічно вигідним кроком для Ів Роше, однак щонайважливіше збільшення кількості магазинів призведе до збільшення обсягів імпортової діяльності філіалу. Спираючись на показники річних обсягів продажу за категоріями, роздрібна мережа в рік імпортує 1 млн. 375 тис. товарних одиниць.

Для розрахунку середньої кількості імпортованих одиниць на один магазин використаємо формулу 3.

$$I_i = \frac{I_3}{m}, \quad (3)$$

В результаті розрахунку, один магазин імпортує щорічно 18581 тов. одиниць. Тому у разі розширення мережі на 12 магазинів, обсяг імпорту збільшиться на 222, 97 тис тов. одиниць.

Наочно вплив розширення роздрібною мережі на імпорту діяльність можна побачити на рис. 11.

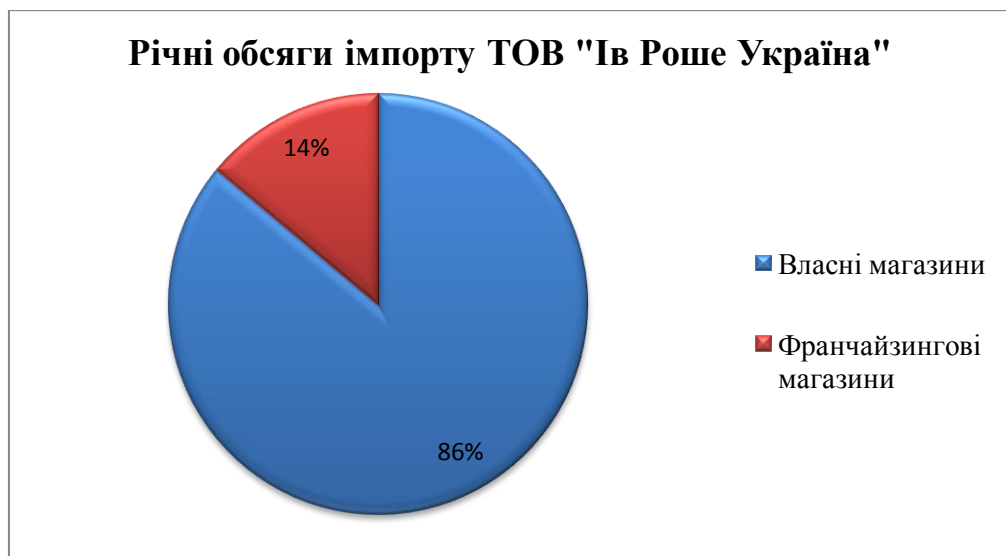


Рис. 11. Річні обсяги імпорту роздрібною мережі ТОВ «Ів Роше Україна» із впровадженням франчайзингу

Лише за перший рік, франчайзингова мережа принесе збільшення імпорту на 14%, тобто шосту частину загального річного імпорту. Це суттєвий показник, який дозволить охопити більше ринку та підвищити покриття марки по всій Україні, і не лише в обласних центрах, а й у містах з невеликою кількістю населення.

Для підтвердження інвестиційної привабливості створення франчайзингового підприємства, було розраховано економічну ефективність для потенційних франчайзі на прикладі створення одного магазину. Для оцінювання економічної ефективності проекту для франчайзі була використана методика О. Ступницького, який рекомендує розраховувати показники інтегральної приведеної вартості проекту та індекс прибутковості проекту.

Для розрахунку його значення можна використати формулу, виведену із формули визначення інтегральної приведеної вартості типових інвестиційних проектів шляхом вираження ліквідаційної вартості інвестицій у вигляді різниці між ліквідаційною вартістю чистих активів франчайзі та ліквідаційною вартістю права користування об'єктами інтелектуальної власності франчайзера на момент закінчення строку дії франчайзингової угоди:

$$Bn = \sum_{t=1}^T \frac{Пчt + At - Bit}{(1 + r)^{t-1}} + \frac{ВлчT - ВлфT}{(1 + r)^{T-1}}, \quad (4)$$

Розраховане значення інтегральної приведеної вартості становить 170 тис. грн. і свідчить про перевищення доходів, отримуваних від реалізації проекту створення та діяльності франчайзі, над здійснюваними інвестиційними витратами.

Індекс прибутковості проекту створення й діяльності франчайзі (In) характеризує рівень доходів, отримуваних від реалізації проекту, на кожен грошову одиницю, інвестовану в проект, тобто рівень ефективності вкладень. Формула для його розрахунку матиме вигляд:

$$In = \sum_{t=1}^T \left(\frac{Пчt + At}{(1 + r)^{t-1}} + \frac{ВлчT - ВлфT}{(1 + r)^{T-1}} \right) \div \sum_{t=1}^T \left(\frac{Bi}{(1 + r)^{t-1}} \right), \quad (5)$$

В результаті розрахунків було отримано значення 1,31. І, оскільки, критерієм віднесення проекту до доцільних є значення індексу прибутковості більше одиниці. Тому проект із створення франчайзингової мережі є прибутковим вже на першому році його впровадження.

Враховуючи такі найголовніші показники успішності вкладення інвестицій у проект франчайзингу, як інтегральна приведена вартість проекту та індекс

прибутковості можна стверджувати, що проект є прибутковим та перспективним для впровадження.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день одним із найбільш оперативних та ефективних способів розширення ринку збуту продукції підприємства та збільшення його товарообороту є бізнес на умовах франчайзингу.

Підсумовуючи результати дослідження франчайзингу як форми розвитку імпоротної діяльності, можна зробити висновок, що концепція франчайзингу економічно доцільна як франчайзеру ТОВ «Ів Роше Україна», так і потенційним франчайзі. За 1 рік франчайзингова мережа принесе компанії Ів Роше 268, 68 тис. грн.. І якщо, наприклад, у 2016 році Ів Роше заключить 2 франчайзингові договори вона отримає додатково 600 тис. грн. за рахунок паушального внеску за придбання дозволу на використання торгової марки, розмір якого становить 300 тис. грн.

Для потенційних франчайзі проект є вигідним також. Обсяг прибутку на вкладений капітал, тобто інтегральна приведена вартість складає позитивне значення у 170 тис. грн, яке свідчить про перевищення доходів, отримуваних від реалізації проекту створення та діяльності франчайзі, над здійснюваними інвестиційними витратами.

При виконанні усіх умов франчайзингової оферти, франчайзі зможуть вже через рік окупити вкладені інвестиції та вести успішну імпорتنу діяльність.

Роздрібна мережа приносить майже половину прибутку компанії, а завдяки розширенню на основі франчайзингової моделі вже за перший рік франчайзингова мережа принесе збільшення імпорту на 14%, тобто шосту частину загального річного імпорту. В результаті проведених розрахунків у 3 розділі було визначено, що у разі розширення мережі на 12 магазинів, обсяг імпорту збільшиться на 222, 97 тис. тов. одиниць.

Для початку роботи за франчайзинговою моделлю доцільно відкрити 3 магазини у Київській області, так Ів Роше як франчайзер зможе швидко надати усю необхідну підтримку та контролювати нові роздрібні точки.

В розробці товарної політики рекомендовано брати за приклад товарний розподіл у місті Суми, в якому головна частка товарообороту припадає на категорію догляду за обличчям, парфумерії та макіяжу, категорії із найвищою маржинальністю та найнижчим рівнем глибини знижки. На основі аналізу регіонального споживання та товарної політики, а також результатах по товарообороту для впровадження концепції франчайзингу можна першим відкривати магазини у Київській та Дніпропетровській областях. Саме ці області показують найвищі результати і вважаються одними з найбільш сприятливих для початку бізнесу, а з точки зору роздрібної діяльності вирізняються стабільним рівнем купівельної спроможності та рівнем середнього чеку.

Щоб розпочати бізнес під торговою маркою Ів Роше потенційним франчайзі потрібно вкласти 537 тис. грн. Сума включає єдиноразовий паушальний внесок, замовлення продукції на 2–3 міс., покупку меблів, ремонт приміщення згідно стандартів «Ів Роше Україна» та додаткові сервісні послуги від філіалу, наприклад, навчання персоналу.

За допомогою продажу франшизи компанія зможе розширити масштаби виробництва і/чи збуту товарів і послуг і відповідно одержання додаткового доходу завдяки збільшенню об'єму імпорту; збільшити базу клієнтів та покращити позиції бренду на косметичному ринку; просувати імпорتنу продукцію на ринку товарів і послуг на віддалених територіях і проведення територіального поділу ринку товарів і послуг і самої організації за рахунок учасників системи; стати більш конкурентоспроможною за рахунок ширшого покриття роздрібною мережі; одержати додатковий дохід від надходжень за права на використання товарного знака, фірмового стилю, прав на використання об'єктів інтелектуальної власності, комерційної інформації та зекономити на адміністративно-господарських і управлінських витратах, які здійснює сам франчайзі.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

1) Котова Н.В. Франчайзинг як перспективна форма розвитку малого бізнесу [Текст] / Н.В. Котова // Збірник наукових праць учасників VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством» 23 квітня 2015 року – м. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2015 р. – 544 с. – ISBN 978–966–493–968–0

2) Kotova N.V., Lutsenko I.S. Analysis of franchising types in Ukraine [Текст] / N.V. Kotova, I.S. Lutsenko // матеріали IV Міжрегіональної науково-практичної конференції «Соціально-економічний розвиток України та регіонів» (23 грудня 2015 року – м. Івано-Франківськ) . Західноукраїнський науковий вісник – Івано-Франківськ: ГО «ЗУНТ», 2015. – Вип.5. – 36с.– ISSN 2311–018X

АНОТАЦІЯ

Котова Н.В. Франчайзинг як форма розвитку імпортої діяльності підприємства. – Рукопис.

Дипломна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» – НТУУ «КПІ», Київ, 2016.

Дипломну роботу присвячено дослідженню поняття франчайзингу та його впливу на розвиток імпортої діяльності підприємства. Для цього було розглянуто сутність франчайзингу та економічний зміст франчайзингової форми ведення бізнесу підприємства, проаналізовано зарубіжний досвід використання франчайзингу підприємствами, досліджено роль франчайзингу в процесі розвитку імпортої діяльності. Автором була обґрунтована економічна доцільність впроваджених пропозицій та було розроблено рекомендації з продажу франшизи для франчайзера та розвитку франчайзингової мережі для потенційних франчайзі.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзі, імпортна діяльність, роздрібна мережа.

АННОТАЦИЯ

Котова Н.В. Франчайзинг как форма развития импортной деятельности предприятия. – Рукопись.

Дипломная работа второго (магистерского) уровня высшего образования по специальности 8.03060104 «Менеджмент внешнеэкономической деятельности» – НТУУ «КПИ», Киев, 2016.

Дипломная работа посвящена исследованию понятия франчайзинга и его влияния на развитие импортной деятельности предприятия. Для этого были рассмотрены сущность франчайзинга и экономическое содержание франчайзинговой формы ведения бизнеса предприятия, проанализирован зарубежный опыт использования франчайзинга предприятиями, исследована роль франчайзинга в процессе развития импортной деятельности. Автором была обоснована экономическая целесообразность внедренных предложений и были разработаны рекомендации по продаже франшизы для франчайзера и развития франчайзинговой сети для потенциальных франчайзи.

Ключевые слова: франчайзинг, франчайзи, импортная деятельность, розничная сеть.

ANNOTATION

Kotova N.V. Franchising as a form of import activity development of the enterprise. – Manuscript.

Thesis of second (master's) level of higher education in the specialty 8.03060104 «Management of Foreign Economic Activity» – NTUU «KPI», Kyiv, 2016.

Thesis is devoted to research the franchise concept and its impact on the development of the import of the company. This was the essence of franchising and economic content of the franchise form of business enterprise, foreign experience was analyzed using franchising companies, and the role of franchising in the process of importing was investigated. The author substantiated economic feasibility of implemented proposals and developed recommendations for the sale of franchise for franchisor and the development of franchise network for potential franchisees.

Keywords: franchising, franchisee, import activity, retail network.