

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Курсова робота**  
**з «Економіки і фінансів підприємства»**

**на тему: « ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ»**  
**(на прикладі ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ**  
**«МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»)**

Студентки ІІ курсу групи М02-21  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
Мяснікової Анни Олександрівни

---

Члени комісії:

\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Керівник  
доцент кафедри менеджменту і маркетингу,  
доцент, к.е.н. Насікан Н.І.  
Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ЄКТС \_\_\_\_\_

**КИЇВ – 2023**

## Зміст

Вступ .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗУМІННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ .....	4
1.1. Значення і сутність франчайзингу .....	4
1.2. Види франчайзингу .....	9
1.3. Переваги та недоліки франчайзингової форми організації бізнесу .....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» ЗА СИСТЕМОЮ ФРАНЧАЙЗИНГУ .....	20
2.1. Фінансово-господарська характеристика діяльності ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» .....	20
2.2. Дослідження бізнес-моделі франшизи компанії McDonald's ....	24
2.3. Резерви вдосконалення франчайзингової діяльності компанії McDonald's .....	26
ВИСНОВКИ .....	28
РЕЗЮМЕ .....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	30
ДОДАТКИ .....	32

## ВСТУП

**Актуальність теми:** франчайзинг був і залишається актуальною і затребуваною в сучасному світі бізнес-моделлю.

**Мета дослідження:** проаналізувати теоретичні аспекти франчайзингу як форми організації бізнесу та визначити резерви вдосконалення франчайзингової діяльності на прикладі ПІДПРИЄМСТВА З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД». У відповідності із поставленою метою вирішувались такі **завдання:**

1. Розкрити значення та сутність франчайзингу.
2. З'ясувати види франчайзингу.
3. Проаналізувати переваги та недоліки франчайзингу.
4. Надати фінансово-господарську характеристику діяльності ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД».
5. Дослідити бізнес-моделі франшизи компанії McDonald's
6. Визначити резерви вдосконалення франчайзингової діяльності компанії.

**Об'єкт дослідження:** організаційні форми підприємницької діяльності суб'єктів малого і середнього бізнесу

**Предмет дослідження:** : франчайзинг як форма організації бізнесу.

**Методи дослідження:** Під час дослідження використовувались різні методи: історичний – для аналізу розвитку франчайзингових систем; формально-логічний – при визначенні основних категорій і понять теми; метод класифікації – при визначенні видів франчайзингу; методи аналізу і синтезу, узагальнення і систематизації, спостереження і порівняння.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗУМІННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

### 1.1. Значення і сутність франчайзингу

Взагалі, термін “франчайзинг” означає (від англ. “franchising”) - право, привілей; термін “франшиза” (від франц. “franchise”) - означає "привілей".

Історія франчайзингу починається з XIX століття, але існування деяких елементів франчайзингових систем підтверджується певними джерелами ще з часів Середньовіччя. Тоді місцеві органи влади надавали церковним служителям та іншим авторитетним особам ліцензії на підтримання громадського порядку та збір податків. Середньовічні суди надавали право керування пороками, контролювати ринок та займатися підприємницькою діяльністю. Власник ліцензії сплачував роялті органам влади, яка серед іншого надавала йому “захист”. Це було рівнозначно монополізації комерційного бізнесу. Ця практика тривала протягом всього Середньовіччя і з часом стала частиною європейського загального права. У середньовічній Англії король надавав дворянству різні права, наприклад, збирати податки на певній території в обмін на необхідні владі послуги. Громадяни отримували дозвіл (франшизу) на продаж товарів на ринках і також їм дозволялось брати участь у ярмарках. І на сьогодні одні із найстаріших франшиз все ще існують у Великій Британії, що надають право на управління ринками, ярмарками, тощо. Таким чином, здавніх часів давніх часів можновладці делегували частину своїх повноважень в обмін на капітал або необхідні послуги, створюючи таким чином основи сучасної франшизи [3, с.412].

На початку XIX століття, в тій же Великобританії, була запроваджена система «зв'язаних домів», суть якої полягала у тому, що влада надавала право продавати алкогольні напої лише власникам заїжджих дворів (сучасною

мовою – примітивних готелів) зі спеціальною ліцензією. Більшість власників не мала достатньо коштів, щоб відремонтувати корчму та заплатити за ліцензію. Цю систему добре використовували пивовари (виробники пива), які пропонували власникам постійних дворів кредити чи оренду нерухомості, в обмін на ринок пива та інших спиртних напоїв [3, с.413].

Сьогодні франчайзингом вважають форму організації бізнесу, при якій компанія (франчайзер) передає право на продаж своєї продукції чи послуг конкретній особі або компанії (франчайзі) [13]. Франчайзі зобов'язується продавати продукти або послуги відповідно до законів і правил ведення бізнесу, визначених франчайзером. В обмін на дотримання всіх цих правил франчайзі одержує дозвіл на використання назви компанії, її репутації (гудвілу), продуктів та послуг, маркетингових технологій, ноу-хау і механізмів підтримки. Також, для мережі франчайзингу є правило, яке полягає в однаковій операційній процедурі або в однаковій діяльності. Для пояснення, це робиться з метою підняти серед споживачів престижність торгової марки або знака франчайзера, цей образ назавжди залишиться незмінним і закарбується у свідомості споживачів, які відвідують одну із точок мережі. Найважливішою умовою франчайзингу – це єдині ціни, які централізовано встановлюються та регулюються материнською (головною) компанією.

Дотримуючись вимог та правил франчайзера, франчайзі має реальну можливість отримати прибуток. Для того, щоб отримати такі права, франчайзі робить початковий вклад франчайзеру, а далі просто виплачує щомісячні платежі. Зрозуміло, що франчайзі ніколи не стає повноправним власником торгової марки, а лише має право користуватися нею протягом періоду, за який сплачується щомісячна плата. Звичайно, розміри цих платежів обумовлюються в франчайзинговому договорі. Таким чином, відносини між

партнерами унормовуються за допомогою франчайзингового пакету – набору документів та матеріалів, які надаються франчайзером франчайзи, щоб допомогти їм відкрити та успішно управляти франчайзинговим бізнесом. Цей пакет може містити інформацію про технології, процеси, стандарти, навчальні матеріали, маркетингові матеріали, бізнес-плани, договори та інші документи, необхідні для здійснення діяльності у форматі франчайзингу[13].

Етапи організації франчайзингового бізнесу показані схематично на Рис.1.1.

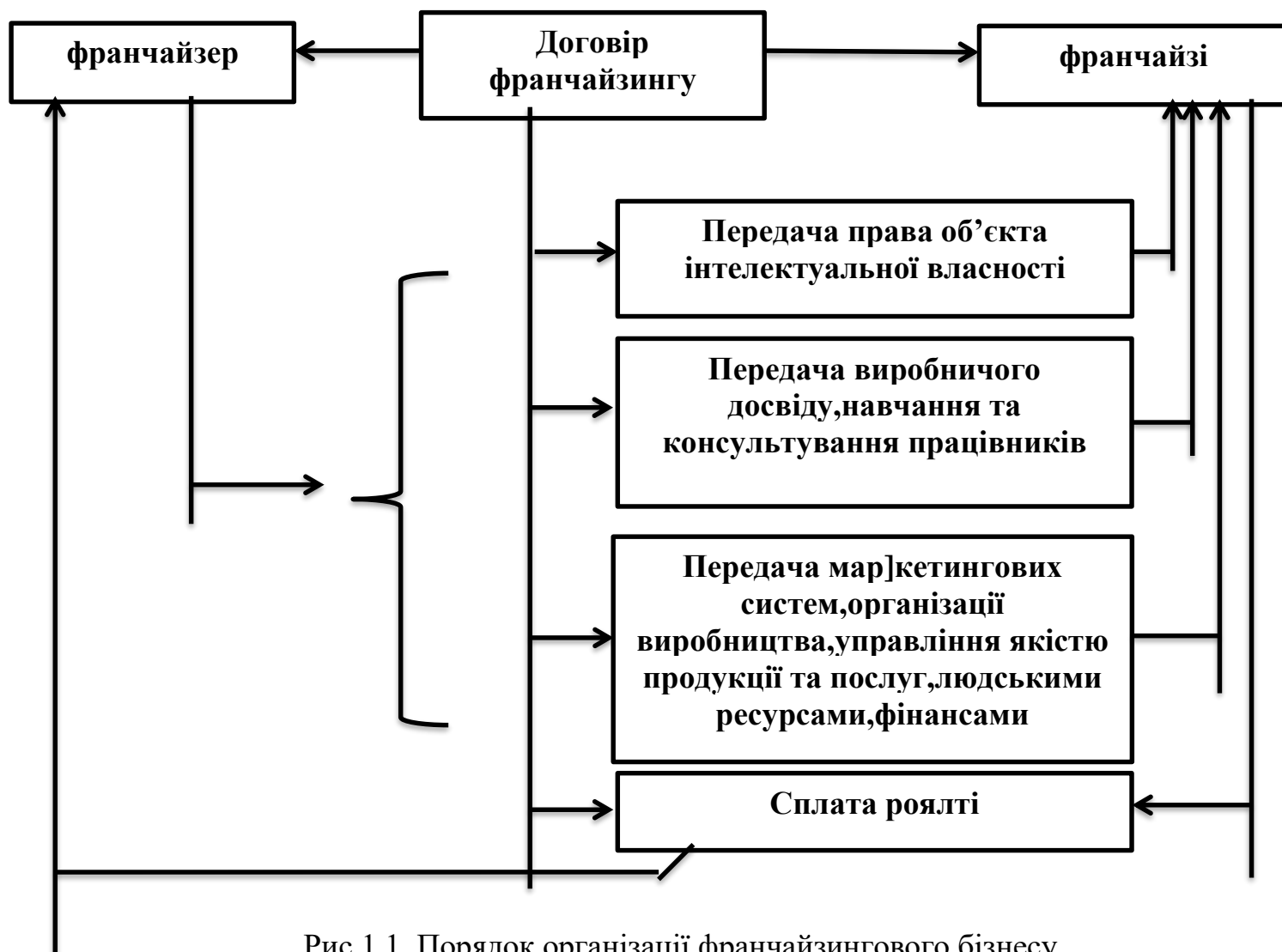


Рис.1.1. Порядок організації франчайзингового бізнесу

Можна сказати, що для компаній франчайзинг - це спосіб розвитку бізнесу. Для підприємців - це один з шляхів стати власником бізнесу (розпочати свій власний бізнес). На такому зростаючому ринку, як Україна, франчайзинг - це швидкий спосіб для підприємців набути практичних навичок, необхідних для ведення прибуткового бізнесу.

Розуміння сутності франчайзингу передбачає необхідність чіткого визначення понять «Франчайзер», «Франчайзі», «Франшиза».

Франчайзер - це людина або компанія, яка надає право іншій компанії, використовувати свій бренд, торговельну марку. Франчайзери роблять успішні продукти чи послуги, тим самим вони досліджують та розвивають свій бізнес, просувають його, створюють репутацію на ринку. Згодом, коли підприємство стало успішним та пізнаваним на ринку, франчайзери можуть пропонувати її франшизу різним підприємцям, з метою ще більше розширити свою діяльність та зробити ще відомішою та прибутковою.

Франчайзі називають компанію або особу, що отримала право на користування товарного знаку, технологій та бізнес-модель компанії-франчайзера з метою розпочати власну справу. Витрати на створення бізнесу франчайзі оплачує самостійно. Також франчайзі сплачує початковий внесок за допомогу у створенні та відкритті бізнесу. Зобов'язання франчайзі - кожного місяця платити певну суму грошей за право користування торговим знаком та бізнес-системою, яку надає франчайзер.

Франшиза - вид бізнесу, в якому франчайзер передає право на використання його бренду чи торгової марки франчайзі, та франчайзі дотримується усіх його правил, стандартів та бізнес-процесів, відповідно за договором.

Загалом, так звана “франчайзингова співпраця” повинна бути прибутковою для обох сторін. Тобто, франчайзі є зацікавленим у тому, щоб максимально продати свої товари чи послуги при мінімальних витратах. Франчайзі зобов’язаний дотримуватись всіх правил ведення бізнесу за франшизою та брати участь у рекламних і маркетингових кампаніях франчайзера. В цей час франчайзер зацікавлений у тому, щоб зосереджено працювати над тим, щоб бути лідером серед конкурентів, що було б дуже важко зробити одному франчайзі. Франчайзер надає необхідну підтримку, щоб франчайзі міг зосередитись на щоденних операціях.

Для того, щоб франчайзингові відносини були прибутковими для обох потрібно дотримуватись таких правил:

1. Франчайзі необхідно виконувати всі правила відповідно до умов, які поставив франчайзер.
2. Франчайзі необхідно зв’язати себе певними зобов’язаннями з бізнесом, бути вірним йому.
3. Франчайзер повинен надати необхідну підтримку франчайзі.
4. Франчайзі треба додержуватись операційних процедур і стандартів, встановлених франчайзером.

Важливим для взаємовигідної співпраці є дотримання сторонами своїх обов’язків. Звичайно, у франчайзі та у франчайзера є свої обов’язки [10].

Обов’язки франчайзера:

1) забезпечувати підтримку франчайзі на різних етапах розвитку бізнесу, включаючи допомогу у виборі та оренді приміщення, підвищення кваліфікації, допомагати з рекламою, а також у управлінні операційними процесами;



2) розробляти та вдосконалювати свою франчайзингову систему для забезпечення ефективного функціонування франчайзингового бізнесу та максимізації його прибутковості;

3) забезпечувати франчайзі пакетом матеріалів, який може містити бізнес-плани, маркетингові матеріали, навчальні матеріали, та інші документи, які є необхідними для успішного управління франчайзинговим бізнесом.

Обов'язки франчайзі:

1) виплачувати первинний внесок, а також інші виплати, які зазначено у договорі;

2) дотримуватись вимог, правил та стандартів франчайзера, використовувати товарну марку, технології, що є стандартними для франчайзера;

3) забезпечувати високу якість продукції чи послуг;

4) не розголошувати секрети фірми та важливу інформацію про виробництво;

Отже, можна сказати, що франчайзинг також є успішним інструментом для франчайзерів, оскільки він не вимагає додаткового капіталу для збільшення основних фондів і вартості підприємства. Франчайзингові підприємці підвищують вартість основних фондів франчайзера у своєму бізнесі. Чим більше поширення і продаж ідеї, тим більший прибуток. Одним словом, франчайзинг є успішним інструментом делегування іміджу, бренду, технологій і партнерства.

## **1.2. Види франчайзингу**

Франчайзинг – це спосіб, за допомогою якого франчайзер розширює свій бізнес, надаючи франчайзі право на використання своїх брендів, продуктів і

послуг, право здійснювати бізнес-процеси і дотримуватися вимог стандартів якості та обслуговування. Класифікують різні види франчайзингу. Обрання франчайзингу залежить від багатьох факторів, наприклад: від виду діяльності; місця на ринку товарів і послуг франчайзера і його стабільності; специфіки ринку місцевого франчайзі.

Коли Україна розбудувала ринкові відносини, інтелектуальна власність стала предметом купівлі-продажу та основою договірних відносин. Основою цього стали виникати нові види договірних відносин: франшизні договори, ліцензійні договори, концесійні договори і тд. Найбільш перспективні та ефективні для ведення бізнесу, серед усіх видів договірних відносин, виділяють угоди франчайзингу. Вибір франшизи залежить від: позиції франчайзера на ринку та його стабільності, особливостей ринку місцевого франчайзі; від виду економічної діяльності.

На думку Дахна І.І., можна розрізнати товарний франчайзинг, виробничий і діловий [4, с 423].

Товарний франчайзинг (він ще може називатись «франчайзинг продукту (торговельного імені)» - це франчайзинг у сфері торгівлі, що пов'язаний з продажем готової продукції. У цьому виді франчайзингу, франчайзер - виробник, що продає продукт або напівфабрикат франчайзі. Останній надає перед- і післяпродажне обслуговування покупцям продукції франчайзера і відмовляється від продажу продукції конкурентів. Такий обов'язок франчайзі стає важливим складником франчайзингу.

Загалом, цей вид діяльності направлений на те, щоб отримати право на продаж товарів торгових марок від великих корпорацій. У такому разі франчайзі перепродує попередньо придбані у франчайзера товари від його імені. В окремих випадках, великі компанії співфінансують гарантійне обслуговування та спільні витрати на рекламу в рамках своєї участі в процесі

бізнесу. Товарна франшиза зазвичай означає, що франчайзі спеціалізується на продажу конкретного товару або послуги і має обмежену сферу діяльності.

Цей вид франшизи зараз є досить поширеним і використовується різними компаніями, включаючи виробників автомобільних шин. Проте, варто зауважити, що товари та послуги, які не мають своєї власної торгової марки, не можуть бути включені до цієї категорії франшизи.

Виробничий франчайзинг - це вид франчайзингу, при якому франчайзер дозволяє франчайзі використовувати свої бренди та технології виробництва, щоб виготовляти та продавати продукти під його торговою маркою. У данному випадку франчайзер зазвичай забезпечує франчайзі необхідні комплектуючі, обладнання, сировину та надає детальні інструкції щодо виробництва продукту з метою дотримання стандартів якості. Зазвичай франчайзер відповідає за контроль якості виробництва та вимагає від франчайзі дотримуватися стандартів та процедур. Крім того, франчайзер часто забезпечує підтримку франчайзі в галузі маркетингу, продажу та управління бізнесом.

Найбільш поширеним видом франчайзингу в галузі безалкогольних напоїв є виробничий франчайзинг, де франчайзер надає франчайзі право на використання своїх брендів, технологій виробництва та комплектуючих, щоб забезпечити виробництво високоякісних продуктів. Франчайзер контролює якість виробництва, встановлює стандарти та процедури, та надає підтримку франчайзі в області маркетингу, продажу та управління бізнесом.

Наприклад, компанії Coca-Cola, Pepsi та інші виробники безалкогольних напоїв пропонують концентрати та інші необхідні компоненти для виробництва своїх напоїв місцевим партнерам-розливникам. Розливники міксують концентрати з іншими інгредієнтами та розливають напої у пляшки, або ж просто постачають готовий продукт місцевим дистриб'юторам.

Для франчайзера виробничий франчайзинг є вигідним, тому що завдяки цьому виду франчайзингу, можна розширювати свій бізнес за рахунок інших інвестицій, а також збільшувати свій обсяг виробництва. Франчайзі може здійснювати свою діяльність з використанням вже відомого та встановленого бренду, а також технологій виробництва, що може принести йому значну вигоду відносно зменшення ризиків та витрат, пов'язаних зі створенням власної виробничої лінії.

Діловий франчайзинг (він ще має назву франчайзинг бізнес-формату). У цій формі франчайзингу франчайзер надає франчайзі можливість використовувати його торгову марку, продукти чи послуги, а також надає допомогу в управлінні та розвитку бізнесу. У діловому франчайзингу франчайзер забезпечує франчайзі необхідними знаннями та порадами з управління бізнесом, маркетингу, продажів та інших аспектів підприємництва. Крім того, франчайзер може надати франчайзі доступ до спеціального програмного забезпечення, яке допомагає управляти бізнесом та планувати його розвиток.

У цьому виду франчайзингу франчайзер зазвичай не контролює виробництво продукту чи послуги, а фокусується на підтримці франчайзі у розвитку та ефективному управлінні бізнесом. Франчайзі можуть мати свої власні методи виробництва чи надання послуг, але повинні дотримуватися встановлених стандартів та процедур бренду.

Діловий франчайзинг вигідний як для франчайзера, так і для франчайзі. Для франчайзера: це дозволяє розширювати свій бізнес без значних інвестицій, а також зменшує ризики, оскільки франчайзері надають підтримку та контролюють діяльність франчайзі. Для франчайзі діловий франчайзинг може бути вигідним, оскільки він отримує доступ до відомого бренду та знань з управління бізнесом.

Таким чином, очевидно, що кожен вид франчайзингу має свої переваги та підходить для різних видів бізнесу. Вибір певного виду франчайзингу залежить від бізнес-моделі франчайзера та його цілей щодо розширення.

Розрізняють дві основні форми франчайзингових систем [15, с 746].

Регіональний франчайзинг - це форма організації франчайзингового бізнесу, при якій франчайзер надає франчайзі право на ексклюзивне ведення бізнесу у певній території. Франчайзі отримує право контролювати відкриття нових підприємств у цьому районі згідно з обумовленим графіком та кількістю. Окрім цього, франчайзер забезпечує навчання та консультації з управління бізнесом, маркетингу, продажу та іншими аспектами підприємництва, а також може надавати доступ до спеціального програмного забезпечення для планування та управління бізнесом.

Субфранчайзинг - це одна з форм франчайзингу, за якої головний франчайзер передає окремі права на продаж франшизи на певній території третім особам, яких називають субфранчайзі. У договорі може бути передбачено, що субфранчайзі має право керувати кількома торговими точками. Якщо договір дозволяє керування кількома торговими точками, то він називається багатoeлементною франшизою.

Крім зазначених видів франчайзингу можна виокремити також корпоративний та конверсійний види франчайзингу [4, с 425].

У корпоративному франчайзингу франчайзер наймає менеджера для управління мережею франчайзингових підприємств замість того, щоб вести власний бізнес. Це є новітньою формою організації франчайзингового бізнесу.

Конверсійний франчайзинг є методом розвитку франчайзингової мережі, за якого незалежна компанія переходить під контроль франчайзера, укладаючи з ним угоду про франчайзинг та стаючи частиною його бізнесу. Це

дає можливість розширити мережу шляхом приєднання їх компаній та збільшення обсягів продажів.

### 1.3. Переваги та недоліки франчазингової форми організації бізнесу

Як і всі форми організації бізнесу, система франчайзингу має свої переваги і недоліки. При цьому, переваги однієї сторони партнерства можуть бути водночас обмеженнями для іншої. Узагальнюючи позицію Житара М.О. і Ленкевича О.В., можна виділити основні переваги та недоліки франчайзингових систем, окремо для франчайзера і для франчайзі (табл.1.1) [6,с. 294-295].

**Таблиця 1.1.**

#### Переваги та недоліки франчайзингу

<b>Франчайзер</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економія грошей і часу на розвиток бізнесу.</li> <li>2. Територіальне розширення і швидкий розвиток.</li> <li>3. Частина фінансового ризику переходить до франчайзі.</li> <li>4. Можливість виходу на зовнішні ринки.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слід постійно контролювати поведінку франчайзі.</li> <li>2. Ризик наклепу через поведінку франчайзі.</li> <li>3. Ненадійність франчайзі, що може призвести до фінансових шахрайств.</li> <li>4. Франчайзі можуть покинути мережу і стати конкурентами.</li> </ol>
<b>Франчайзі</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відомий бренд;</li> <li>2. Бізнес-модель готова і перевірена на ринку та практиці.</li> <li>3. Перевірена технологія виробництва/реалізації або надання послуг;</li> <li>4. Інформаційна підтримка та консультації франчайзерів з досвідом роботи в цій сфері.</li> <li>5. Підтримка просування .</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Перший внесок робиться при покупці франшизи і може не окупитись;</li> <li>2. Діяльність обмежена адміністративними рішеннями, обмеженнями, вимогами та заборонами, що накладаються франчайзером.</li> <li>3. Висока залежність від франчайзерів.</li> <li>4. Успіх франчайзі безпосередньо впливає на</li> </ol>

		успіх мережі загалом.
--	--	-----------------------

Аналізуючи таблицю можна побачити, що є як позитивні аспекти так і негативні аспекти ведення франчайзингової форми бізнесу. Говорячи про франчайзера, його основні переваги – це просування свого бізнесу без значних вкладень грошей та для економії часу за допомогою франчайзі. Також є територіальне розширення та розвиток материнської компанії. Перевагами для франчайзера є перекладання фінансових проблем на франчайзі та можливість виходу на зовнішні ринки.

Щодо франчайзі, то він має ряд плюсів у веденні франчайзингової форми бізнесу, наприклад: відомий бренд. Франчайзі отримує можливість працювати з відомим брендом, що дозволяє залучати більше клієнтів та забезпечує більш високі продажі. Крім того, він отримує готову бізнес-модель, яка пройшла перевірку на ринку та підтверджена успіхом, що дозволяє зменшити ризик неуспішної діяльності.

Перевірена технологія виробництва/реалізації або надання послуг є ще одною перевагою, тому що франчайзі буде впевнений, що технологія, техніка та інше має якість, тому що вона все протестована та перевірена. Інформаційна підтримка та консультації франчайзерів з досвідом роботи в цій сфері. Франчайзі отримує підтримку та навчання від франчайзера, що допомагає зрозуміти процеси бізнесу та ефективно використовувати готову бізнес-модель. Франчайзер також може надавати франчайзі доступ до власної бази знань та досвіду, що дозволяє франчайзі скоротити час та кошти, необхідні для запуску та розвитку бізнесу. Підтримка просування та реклами. Франчайзер зазвичай забезпечує своїм франчайзі рекламну та маркетингову підтримку, що дозволяє залучати більше клієнтів та збільшувати продажі. Франчайзер може мати доступ до національних та міжнародних кампаній з

маркетингу та реклами, що дозволяє франчайзі залучати більше клієнтів та збільшувати продажі.

Звичайно, для обох сторін також є певні недоліки. Для франчайзера недоліками є:

1. Необхідність постійного контролю за поведінкою франчайзі. Для цього франчайзер повинен завжди виділяти час, щоб перевіряти як себе поводить франчайзі на ринку, чи не змінює він ціни або інші якісь правила.

2. Ризик зіпсованої репутації через поведінку франчайзі. Звісно, франчайзер не знає як себе поводитиме франчайзі на ринку, і це свого роду ризик, тому що франчайзі може як підвищити репутацію компанії чи бренду, так і навпаки – зіпсувати.

3. Ненадійність франчайзі, що може призвести до фінансових шахрайств. Зрозуміло, щл франчайзер повинен довіряти франчайзеру, але зрозуміло, що люди є різні і тому треба дуже ретельно перевіряти франчайзі перед тим як вступати з ним у франчайзинговий договір.

4. Франчайзі можуть покинути мережу і стати конкурентами. Звичайно, це дуже великий ризик для франчайзера, тому що франчайзі може скористатись моментом у своїх цілях, він може зрозуміти як працює та чи інша компанія, як краще робити, а як ні, і потім просто відкрити свій бізнес, у такій самій сфері, і тим самим стане конкурентом для франчайзера, що дуже не вигідно самому франчайзеру.

Якщо говорити про франчайзі, то у нього також є ряд недоліків:



1. Перший внесок необхідно сплатити під час купівлі франшизи та може не окупитись. Це досить ризиковано, тому що франчайзі не знає чи все спрацює, чи це буде вигідно потім йому тощо, тому це свого роду ризик. Також франчайзер може вимагати від франчайзі плати за вступ, а також відсотку від продажів та інших платежів. Це може стати неприйнятним для деяких підприємців, які не готові витратити значні кошти на вступ до мережі франчайзингу.

2. Діяльність обмежена адміністративними рішеннями франчайзера щодо контролю, обмежень, вимог і заборон. Франчайзі зазвичай повинен дотримуватися встановлених франчайзером правил та процедур, які можуть обмежувати його можливості у вільному веденні бізнесу. Це може включати обмеження у виборі постачальників, використанні рекламних кампаній, промоакцій тощо.

3. Висока залежність від франчайзерів. У разі якщо франчайзер зазнає фінансових труднощів або має проблеми зі своєю репутацією, це може відобразитися на бізнесі франчайзі. Франчайзі може бути залежним від успіху свого франчайзера.

4. Успіх франчайзі безпосередньо впливає на успіх мережі загалом. Франчайзі може понести ризик для своєї репутації, якщо інші франчайзі в мережі порушують законодавство, відповідно той франчайзі, який і не вчиняв таких правопорушень, все-одно може бути звинуваченим у них.

Описані переваги і недоліки франчайзингової форми організації бізнесу можуть бути доповнені на основі аналізу позиції Гончаренко І.М., Литовки Ю.С. [2]. Автори відносять до переваг франчайзера також розширення бізнесу з мінімальними інвестиціями. Організувати виробництво та реалізацію продукції на умовах франшизи набагато

швидше, оскільки залучаються зусилля та кошти франчайзі. Через це франчайзинг для деяких компаній стає єдиним шляхом виходу на міжнародний ринок. Також для франчайзерів платежі від франчайзі у вигляді первинних внесків, роялті, гонорарів за рекламу дозволяють отримувати додаткові доходи. Водночас за рахунок залучення франчайзі забезпечується економія грошових коштів, оскільки загальні бізнес-витрати, зокрема і на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу, зменшуються. Насамкінець, франчайзинг дозволяє уникати встановлених антимонопольним законодавством перешкод і обмежень для укладання регіональних договорів про спільне використання та коригування цін між різними суб'єктами ринку.

Недоліками для франчайзера така форма організації бізнесу, на думку авторів, може бути суперечливе становище франчайзі в системі франчайзингу. Франчайзі необхідно дотримуватись правил та стандартів, що встановлені франчайзером. У деяких випадках це може мати негативний вплив на франчайзера. Зокрема, коли бізнес стабілізується і франчайзі більше не відчуває потребу у франшизі, тоді він або припиняє сплачувати франшизні платежі, або зовсім виходить із системи. Для того, щоб запобігти цьому, франчайзеру потрібно завжди бути активним на ринку. Тобто, компанії потрібно зосередитись на розробці та вдосконаленні систем для всіх інновацій [2].

Для франчайзі також франчайзинг містить цілу низку позитивних рис і певні обмеження. Перевагами для франчайзі можуть бути:

1. Розвиток персоналу та управління бізнесом з боку франчайзера: франчайзер проводить навчання менеджерів і співробітників франчайзі до і під час роботи бізнесу, оскільки зацікавленість в успіху бізнесу очевидна для обох сторін.

2. Надання франчайзером інших переваг: доступ до результатів досліджень франчайзера, вигоди від національної рекламної кампанії франчайзера, дизайні планування будівель і приміщень, а також юридичні послуги.

3. Франчайзер має високу купівельну спроможність, що є великою перевагою для франчайзі. Через те, що франчайзер створив франчайзингову мережу, яка дозволяє продавати оптом те, що їм потрібно для діяльності франчайзі, з можливістю жорсткого контролю якості та можливостями отримання знижок від постачальників.

Для франчайзі недоліками є:

1. Обмеження щодо джерел постачання та асортименту продукції. Франчайзери часто вимагають, щоб франчайзі купували обладнання, товари та матеріали у них самих або у постачальників за вибором франчайзера. За договором франчайзі може продавати і надавати послуги тільки для товарів, зазначених у франшизі.

2. Франчайзі також має дуже мало впливу на франчайзера, тому, якщо продукт, послуга чи система в цілому непопулярна на ринку, це матиме вплив на франчайзі, які дотримуються правил та договірних інструкцій.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД» ЗА СИСТЕМОЮ ФРАНЧАЙЗИНГУ**

### **2.1. Фінансово-господарська характеристика діяльності ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД»**

Корпорація McDonald's- американська компанія, яка до 2010 року була найбільшою в світі мережею ресторанів швидкого харчування. За підсумками 2010 року компанія посідала друге місце в світі після мережі ресторанів Subway за кількістю ресторанів. Перший ресторан McDonald's був відкритий у 1940 році в місті Сан-Бернардіно, Каліфорнія, США братами Річардом і Морісом МакДональдами. Цей ресторан був звичайним швидким перекусом, який зовсім не був схожий на сучасний McDonald's.

Першим справжнім рестораном McDonald's у стилі фастфуд був відкритий в 1948 році, також в місті Сан-Бернардіно. Це було інноваційне підприємство з новим підходом до обслуговування, що складалося з швидкого виготовлення страв за допомогою стандартизованих процесів та продажу їжі на винос або з місця для парковки. Це дало початок мережі McDonald's, яка почала активно розширюватися в наступні десятиліття, ставши однією з найбільших та найвідоміших мереж фастфуду в світі.

За даними офіційного сайту, McDonald's є світовим лідером у швидкому обслуговуванні, має понад 40 000 відділень у більш ніж 120 країнах по всьому світу, обслуговуючи приблизно 70 мільйонів відвідувачів щодня [9] . 24 травня 1997 року в Києві, біля станції метро «Лук'янівська», відкрився перший в Україні ресторан McDonald's.

На тепер ПП «Макдональдз Юкрейн Лтд» є одним із найбільших іноземних інвесторів України. Компанія вже інвестувала близько \$225 млн. у розвиток мережі та інфраструктури McDonald's у нашій країні.

Асортимент ресторанів включає гамбургер, чізбургер, біг мак, квотер фаундер, чікен макнаггетс, фіш мак, картопля фрі, кока-кола та інші газовані напої, десерти і тд. У деяких країнах, залежно від місцевих уподобань можуть бути додані: рисові бургери (Японія), курячі нагетси з соусом сиріру (Китай), курячі чипси (Індія), мексиканський бургер (Мексика) і тд.

Згідно з аналізом McDonald's, можна виділити основні сильні сторони організації. Перша, це глобалізація: 31 000 ресторанів обслуговує 120 країн. З 31 000 ресторанів щонайменше 14 000 ресторанів у США [1]. Друга, інновації та розробка продуктів. Ми бачимо, що у компанії постійно впроваджуються нова техніка, нові апарати, нові каси, нові сенсорні екрани, за допомогою яких, клієнти можуть швидко замовляти замовлення, не стоячи в черзі. Це робиться для того, щоб привертати увагу нових клієнтів та заохочувати відвідувати саме їх заклад нових клієнтів.

Третя - значні інвестиції були спрямовані на підтримку франчайзингової мережі, 75% магазинів працюють по франшизі. Це свідчить про те, що компанія набула великої популярності, бо дуже багато бажаючих оформлювати франшизу і працювати по ній. Четверте, Активна дитяча благодійна організація: Дім Рональда Макдональда. Також, Макдональдс проводить часто різні благодійні акції, такі як "McHappy Day" - щорічна благодійна акція, яку проводить McDonald's в багатьох країнах світу. Частка від продажу визначених страв та напоїв йде на підтримку благодійних організацій, які працюють з дітьми та їхніми сім'ями.

"Give a Smile" - благодійна акція, яка проводиться в Європі та Азії.

McDonald's пожертвує частину від продажу спеціальної упаковки для продуктів з колекції "Give a Smile" на благодійність. Підтримка програми "Рональд МакДональд дім" - це благодійна програма, яка забезпечує зручне житло та допомогу для родин з дітьми, які отримують медичну допомогу.

McDonald's підтримує цю програму фінансово та рекламно, допомагаючи збирати кошти для її підтримки.

На основі даних, розміщених на офіційному сайті ПП «Макдональдз Юкрейн Лтд», можна проаналізувати фінансову звітність компанії за 2020-2021 роки (Табл. 2.1) [12].

Таблиця 2.1

**Фінансова звітність ПП «Макдональдз Юкрейн Лтд» 2020-2021рр.**

<b>Фінансова звітність</b>	<b>2021р</b>	<b>2020р</b>
Прибуток(за рік)	7,545 млрд.дол	4,731 млрд.дол
Дохід від реалізації	11 093 306	7 872 017
Собівартість реалізації	4 837 489	3 473 389
Адміністративні витрати(всього)	509 315	388 657
Зобов'язання з оренди	700 640	570 211
Запаси(всього)	80 484	76 238
Загальний сукупний статутний капітал	901 801	901 801
Інші операційні доходи	67 856	95 698
Інші операційні витрати	69 143	104 129
Витрати з податку на прибуток	208 542	148 685
Власний капітал	2 879 717	2 500 533

Аналізуючи дану таблицю, можна побачити, що майже усі показники за 2021 рік зросли, порівняно з 2020 роком, але такі показники, як інші операційні доходи та інші операційні витрати, навпаки, зменшились.

Динаміку адміністративних витрат ПП «Макдональдз Юкрейн Лтд» проілюстровано у табл.2.2.

Таблиця 2.2

**Адміністративні витрати підприємства ПП «Макдональдз Юкрейн Лтд»**

<b>Адміністративні витрати</b>	<b>2021р</b>	<b>2020р</b>
Заробітна плата	414 892	362 295
Професійні послуги	41 023	23 916
Амортизація необоротних активів	17 637	14 788
Витрати офісу	15 691	7 791
Витрати на відрядження	7 051	2 612
Транспортні витрати	8 125	6 617

За даними Табл.2.2 , всі показники адміністративних витрат за 2021 рік були більше, ніж показники за 2020 рік, деякі незначно виросли, а деякі більше, ніж у два рази. Це свідчить про те, що кожного року ціни підвищуються, відбувається інфляція грошей, тому спостерігається такий результат[12].

Також, слід зауважити, що крім адміністративних витрат, ще є витрати на збут. Витрати на збут - це витрати, пов'язані з продажем товарів або послуг, включаючи рекламу, просування, знижки, оплату праці співробітників відділу збуту, витрати на транспортування товарів та інші витрати, що пов'язані зі збутом товару. У ПП «Макдональдз Юкрейн Лтд» такими витратами є: витрати на утримання ресторанів, комунальні послуги, маркетингові послуги, витрати

на оренду, витрати на спец. одяг, амортизація необоротних активів та амортизація активу права.

## **2.2. Дослідження бізнес-моделі франшизи компанії McDonald's**

Бізнес-модель McDonald's — це поєднання стратегії та операційних процесів, які дозволяють компанії працювати ефективно та отримувати прибуток. McDonald's — найбільш продавана мережа ресторанів у світі. Бізнес-модель компанії — це бізнес-модель американської компанії швидкого харчування, яка управляється по всьому світу за допомогою ефективною бізнес-моделі франшизи. Кожного дня McDonald's обслуговує понад 69 мільйонів клієнтів у понад 100 країнах, і всі вони користуються широким асортиментом бізнес-моделі McDonald's, наприклад: картопля фрі, бургери, курячі крильця, салати, десерти, морозиво, кава та чай, холодні та безалкогольні напої і багато чого іншого.

Корпорація McDonald's дотримується трирівневої моделі франшизи [5].

Тобто, це стосується популярної франшизи, ліцензіати на розробку та філії. Угода про співпрацю є обов'язковою для франчайзі. McDonald's є другим за величиною продуктивним брендом у світі завдяки своїй здатності зосереджуватися на якості та інноваціях, відносинах із клієнтами та франчайзі. Відповідно компанія McDonald's є потужним франчайзером.

У бізнес-моделі McDonald's 90% ресторанів належать і управляються франчайзі. Організація підтримує всіх франчайзі, коли вони діють як роботодавці та мають суттєвий контроль над ціноутворенням, продажами та роботою ресторанів. Незалежні франчайзі отримують велику вигоду від всесвітнього портфолію брендів компанії.



Тим часом компанія допомагає франчайзі досягти успіху в бізнесі. Найважливішим аспектом є вивчення інноваційної сили франчайзі. А також McDonsld's запровадив їх у кожному ресторані, що діють у всьому світу, з хорошими результатами. Таким чином, франчайзі мають як незалежність, так і підтримку з боку своєї батьківської групи.

Як зазначалось раніше, компанія спеціалізується на трьох типах франшиз: звичайний франчайзинг (бізнес-модель McDonald's), ліцензія на розробку та афілійовані особи.

Зміст першого типу франшизи полягає в тому, що компанія McDonald's орендує або володіє землею та будівлею, на якій розташований ресторан. Франчайзі оплачують обладнання, прикраси, житло та вивіски. Взагалі, цей вид угоди є найкращим у своєму роді. Потім франчайзі перевкладають або реінвестують свої капітали. Організація надає всю потрібну підтримку для того, щоб вони досягли успіху. Це підвищує загальну цінність бізнесу, оскільки функціональні ресторани приносять більше доходу. Протягом 20 років діє франчайзинговий договір. Важливе правило, у цей період одержувачу франшизи (франчайзі) необхідно сплачувати мінімальну орендну плату компанії, а також роялті становлять деяких відсоток від її продажів.

У випадку другого типу франшизи (ліцензія на розробку) ліцензійний франчайзі інвестує весь свій капітал. Він також оплачує як експлуатаційні витрати, так і витрати на нерухомість. Однак компанія отримує роялті від частини продажів. Компанія також отримує фіксовану суму за кожну ліцензію, надану новому франчайзі. Бізнес-модель McDonald's використовує цю структуру в понад 80 країнах. У рамках цієї структури працює близько 6900 ресторанів.

Третій тип франшизи (афілійовані особи) дозволяє інвестувати в капітал. McDonald's отримує частину продажів як роялті. Найбільшими дочірніми

ринками McDonald's є Китай і Японія, які налічують відповідно 2600 і 2900 мережевих ресторанів. Компанія має близько 5800 афілійованих ринків [5].

Отже, роблячи висновок, кожна із цих видів франшиз по-своєму вигідна для компанії, тому McDonald's вже багато років залишається одним із кращих закладів світу на ринку.

Доход у бізнес-моделі McDonald's базується на франчайзингу. Функціонування цієї франчайзингової моделі базується на використанні коштів дрібних інвесторів мережами ресторанів швидкого харчування. Основними причинами цього є швидкий і продуктивний розвиток і глобальна експансія.

Рей Крок вміло використовував цю модель франчайзингу, що зробило його людиною, гідною називатися батьком прибуткової бізнес-моделі McDonald's, і зробило його гідним називатися батьком прибуткової бізнес-моделі McDonald's. Йому належить ідея розширення бізнесу McDonald's без шкоди для якості продукції [5]. McDonald's заробляє гроші безпосередньо, роблячи всіх своїх франчайзі орендодавцями. Загалом, модель прибутку McDonald's-це прийняття триєдиної стратегії McDonald's, франчайзі та постачальника.

### **2.3. Резерви вдосконалення франчайзингової діяльності компанії McDonald's**

Компанія McDonald's є одним із найяскравіших прикладів ефективного впровадження технології франчайзингу.

Компанія планує видавати ліцензію на франчайзинг лише ініціативним, досвідченим підприємцям з хорошою репутацією. Організація спеціально готова до активного просування бренду на місцевому рівні. Важливе місце

розташування ресторану. Розташування ресторану має бути зручним для клієнтів і вигідним для компанії.

Резерви вдосконалення франчайзингу в компанії McDonald's:

1. Через розробку спільних програм навчання та підтримки франчайзі, які можуть зміцнити співпрацю з франчайзі.
2. Шляхом запровадження розумніших алгоритмів відбору кандидатів та розвитку нових інструментів для оцінки потенційних франчайзі, підприємство може покращити процес набору нових франчайзі, зокрема,.
3. Розроблення нових інструментів та програм для покращення управління франчайзі, допоможе компанії більш ефективно контролювати якості та стандарти обслуговування.
4. McDonald's потрібно продовжувати розробляти нові продукти та послуги і поширювати їх через свою франчайзингову мережу.
5. Розробляти нові програми підтримки франчайзі, зокрема, для забезпечення більш ефективного використання технологій, ефективної маркетингової стратегії та управління фінансами.

Зазначені резерви зможуть допомогти вдосконалити діяльність франчайзерів і зокрема Підприємства з іноземними інвестиціями «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», зробити їх ще більш прибутковими. Водночас вони сприятимуть залученню якомога більше франчайзі з метою розширення і просування бізнесу головної компанії McDonald's.

## ВИСНОВКИ

У курсовій роботі проаналізовано значення і сутність франчайзингу як форми організації бізнесу. Суть франчайзингу полягає в тому, що одна компанія, тобто франчайзер, надає іншій компанії, тобто франчайзі право на користування його торговою маркою, брендом, продавання товарів і послуг, згідно з франчайзинговим договором.

Розрізняють кілька видів франчайзингу: товарний, виробничий та діловий, також виділяють ще такі види франчайзингу як корпоративний та конверсійний.

Для франчайзера і для франчайзі така форма організації бізнесу має як переваги, так і недоліки. Відмітно, що переваги для однієї сторони партнерства можуть бути обмеженнями для іншої, що потребує пошуку компромісних рішень між ними.

У процесі надання фінансово-господарської характеристики вітчизняному франчайзі компанії McDonald's – ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД», визначено, що порівняно з 2020 роком, показники діяльності підприємства у 2021 році вирости, що свідчить про хороший результат діяльності підприємства.

Компанія McDonald's має сильні сторони, такі як: інновації та розробка продуктів, глобалізація та інвестиції, що були спрямовані на підтримку франчайзингової мережі. Бізнес-модель McDonald's — це поєднання стратегії та операційних процесів, які дозволяють компанії працювати ефективно та отримувати прибуток. Бізнес-модель McDonald's включає три типи франшизи: звичайний франчайзинг, ліцензія на розробку та афілійовані особи.

Основні резерви вдосконалення франчайзингу: розвиток партнерства зі своїми франчайзі, покращення процесу набору франчайзі, впровадження технологій та нових інструментів у франчайзингову діяльність.

## **РЕЗЮМЕ**

Було визначено суть франчайзингу як форми організації бізнесу для підприємства. Виділено різні види франчайзингу, детально описано про кожний із них. Виявлено основні переваги та недоліки для франчайзингових систем. Також проаналізовано фінансово-господарську характеристику ПП «МАКДОНАЛЬДЗ ЮКРЕЙН ЛТД». Досліджено бізнес-модель франшизи McDonald's, її суть та значення. Виявлено резерви щодо вдосконалення франчайзингової діяльності McDonald's.

## **RESUME**

The essence of franchising for the enterprise was determined. Different types of franchising were classified and identified, each of them was described in detail. The main advantages and disadvantages for franchising systems were identified. The financial and economic characteristics of McDonald's were also analyzed. The business model of the McDonald's franchise, its essence and significance were investigated. The reserves for improving franchising at McDonald's enterprise were identified.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз McDonald's [Електронний ресурс],DOI: [SWOT-аналіз Макдональдса - Управління \(koshachek.com\)](#).
2. Гончаренко І.М., к.е.н., доц., Литовка Ю.С. БІЗНЕС ЗА ФРАНШИЗОЮ В УКРАЇНІ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ 2019. С. 123-124.
3. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент:навч.посібник/Дахно І.І.,Бабіч Г.В.,Барановська В.М. та ін. Центр учбової літератури,2012. 412-с.
4. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент:навч.посібник/Дахно І.І.,Бабіч Г.В.,Барановська В.М. та ін. Центр учбової літератури,2012. 424-427с.
- 5.Дослідження бізнес-моделі McDonald's [Електронний ресурс].DOI: <https://azbyka.com.ua/uk/biznes-model-mcdonald1/>
- 6.Житар М.О,Ленкевич О.В. Франчайзинг як форма ведення бізнесу в Україні 2019.с.295-296.
7. Звітність McDonald's за 2019-2020 рр.[Електронний ресурс].DOI: [https://zvitnist.com/23744453\\_PIDPRYYEMSTVO\\_Z\\_INOZEMNYMY\\_INVEST\\_YCIYAMY\\_MAKDONAL](https://zvitnist.com/23744453_PIDPRYYEMSTVO_Z_INOZEMNYMY_INVEST_YCIYAMY_MAKDONAL)
8. Огінок С. В., Федунь Ю. Б. Становлення та розвиток франчайзингової стратегії ведення бізнесу у світовій економіці. 2013-2941ст.
9. Офіційний сайт компанії McDonald's [Електронний ресурс].DOI: <https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua.html>
- 10 Проект закону «Про франчайзинг».[ Електронний ресурс]. URL: [http://franchisegroup.com.ua/news/proekt\\_zakona\\_o\\_franchajzinge](http://franchisegroup.com.ua/news/proekt_zakona_o_franchajzinge)
11. Роман Корсак, менеджер з інновацій мереж "Наш Край" | SPAR ,[Електронний ресурс]2021р, DOI: <https://spar.ua/blogs/istoriya-ta-evolyutsiya-franchayzingu-vid-vitokiv-do-sogodennya-chastina-1>
12. Фінансова звітність McDonald's [Електронний ресурс],DOI: <https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/2021-1.pdf>

13. Франчайзинг поняття, його види, [Електронний ресурс], DOI: <https://osvita.ua/vnz/reports/law/9649/> 2010р.

14. Характеристика компанії McDonald's [Електронний ресурс], DOI: <https://stale.ru/uk/aspen/harakteristika-kompanii-makdonalds-analiz-deyatelnosti-predpriyatiya-ooo/>

15. Характеристика основних видів франчайзингу, Олійник О. В., Стрішенець О. М., 2017. с. 746 [Електронний ресурс]. DOI: [746-749.pdf \(vnu.edu.ua\)](#)

## ДОДАТКИ



### 7. Основні засоби та нематеріальні активи

Рух основних засобів за період представлений наступним чином:

	Земельні ділянки	Будівлі та споруди	Машини та обладнання	Транспортні засоби	Інструмент, прилади, інвентар	Інші основні засоби	Разом
<b>За первісною собівартістю</b>							
Станом на 31 Грудня 2019	1 834	1 091 530	826 922	45 626	39 916	155 049	2 160 877
Надходження	-	203 092	264 003	9 524	12 902	35 683	525 204
Вибуття	-	(2 799)	(31 653)	(636)	(1 200)	(5 323)	(41 611)
<b>Станом на 31 Грудня 2020</b>	<b>1 834</b>	<b>1 291 823</b>	<b>1 059 272</b>	<b>54 514</b>	<b>51 618</b>	<b>185 409</b>	<b>2 644 470</b>
Надходження	-	502 056	483 121	8 168	30 013	100 233	1 123 591
Рекласифікація	-	-	(2 795)	-	-	2 795	-
Вибуття	-	(30 535)	(45 264)	(5 461)	(4 230)	(23 224)	(108 714)
<b>Станом на 31 Грудня 2021</b>	<b>1 834</b>	<b>1 763 344</b>	<b>1 494 334</b>	<b>57 221</b>	<b>77 401</b>	<b>265 213</b>	<b>3 659 347</b>
<b>Амортизація</b>							
Станом на 31 Грудня 2019	-	244 795	416 741	26 267	29 436	105 465	822 704
Амортизаційні відрахування	-	51 528	142 637	8 421	6 012	18 594	227 192
Вибуття	-	(1 096)	(29 351)	(629)	(1 166)	(5 163)	(37 405)
<b>Станом на 31 Грудня 2020</b>	<b>-</b>	<b>295 227</b>	<b>530 027</b>	<b>34 059</b>	<b>34 282</b>	<b>118 896</b>	<b>1 012 491</b>
Амортизаційні відрахування	-	67 140	209 013	8 982	10 354	30 270	325 759
Рекласифікація	-	(2 086)	16 800	(5 349)	(1 599)	(7 766)	-
Вибуття	-	(13 101)	(43 984)	(5 124)	(3 792)	(12 394)	(78 395)
<b>Станом на 31 Грудня 2021</b>	<b>-</b>	<b>347 180</b>	<b>711 856</b>	<b>32 568</b>	<b>39 245</b>	<b>129 006</b>	<b>1 259 855</b>
<b>Чиста балансова вартість</b>							
Станом на 31 Грудня 2020	1 834	996 596	529 245	20 455	17 336	66 513	1 631 979
Станом на 31 Грудня 2021	1 834	1 416 164	782 478	24 653	38 156	136 207	2 399 492

У звітних періодах переоцінка Основних засобів не здійснювалась. В заставі Основні засоби не перебувають.

Додаток А





Рух нематеріальних активів за період представлений наступним чином:

	2020	2021
<b>За первісною собівартістю</b>		
На 1 січня	37 701	38 035
Надходження	334	727
Вибуття	-	(885)
Станом на 31 Грудня	<u>38 035</u>	<u>37 877</u>
<b>Амортизація</b>		
На 1 січня	18 326	22 178
Амортизаційні відрахування	3 852	3 596
Вибуття	-	(885)
Станом на 31 Грудня	<u>22 178</u>	<u>24 889</u>
<b>Чиста балансова вартість</b>		
На 1 січня	19 375	15 857
Станом на 31 Грудня	<u>15 857</u>	<u>12 988</u>

Переоцінка нематеріальних активів не здійснювалась. Нематеріальні активи в заставі не перебувають.

Рух Капітальних інвестицій за період представлений наступним чином:

	2020	2021
<b>Незавершені капітальні інвестиції</b>		
На 1 січня	42 056	150 593
Надходження	108 537	39 050
Вибуття	-	-
Станом на 31 Грудня	<u>150 593</u>	<u>189 643</u>

**Додаток Б**