

Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.

7. Партин Г.О. Напрямки удосконалення обліку витрат та їх калькулювання в Україні // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісн. Націон. ун-ту “Львівська політехніка”. – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2000. - № 405. – С. 74–79.

8. Послання Президента України до Верховної Ради України про внутрішнє та зовнішнє становище України у 2001 році. – К.: Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України. – 2002. – С. 204–205.

9. Статистичний щорічник України за 2000 рік / Державний комітет статистики України. – К.: Техніка, 2001.

10. Статистичний щорічник України за 2001 рік / Державний комітет статистики України. – К.: Техніка, 2002. – 646 с.

11. Статистичний щорічник України за 2002 рік / Державний комітет статистики України. – К.: Видавництво “Консультант”, 2003. – 664 с.

12. Статистичні таблиці з послання президента України до Верховної Ради України “Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2002 році” // Економіст. – 2003. - №6 (200). – С. 46–91.

13. Статистичні таблиці з послання президента України до Верховної Ради України “Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2002 році” // Економіст. – 2003. – №7 (201). – С. 34–80.

14. Управління витратами. Програма курсу, завдання і методичні вказівки до виконання самостійної і контрольної робіт для студентів спеціальностей “Менеджмент організацій”, “Економіка підприємства”, “Маркетинг” / В.В. Лук’янова. – Хмельницький, ТУП, 2002. – 132 с.

15. Фандель Г. Теорія виробництва і витрат / Пер. з нім. під керівництвом і наук. ред. М.Г. Грецака. – К.: Таксон, 2000. – 520 с.

16. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.

17. Янік В. Ефективність формування і розвитку підприємництва в умовах трансформації економіки постсоціалістичних країн: Монографія. – Львів: Видавничий дім “Панорама”, 2001. – 304 с.

УДК 334.752

Т.В. Мирончук

Національний університет „Львівська політехніка”

## МОДЕЛЬ РАНЖУВАННЯ ФРАНШИЗ ПОТЕНЦІЙНИМИ ФРАНЧАЙЗИ

© Мирончук Т.В., 2005

На основі методичних рекомендацій з оцінювання економічної ефективності створення і діяльності франчайзингових підприємств розроблено модель ранжування франшиз<sup>1</sup> потенційними франчайзі.

**Basing on the applied recommendation in economic efficiency evaluation of establishment and functioning of franchising enterprises the model of franchises ranging by potential franchisees is proposed.**

Постановка проблеми і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Існуючий в умовах функціонування вітчизняної економіки високий рівень ризику втрати вкладеного у становлення та розвиток підприємницької діяльності капіталу став однією з причин

---

<sup>1</sup> Під франшизою розуміється право франчайзі здійснювати визначену підприємницьку діяльність із використанням об'єктів інтелектуальної власності франчайзера на визначених умовах.

поширення використання підприємцями, котрі бажають розпочати власний бізнес, такої форми його організування, як франчайзинг. Ідея франчайзингу полягає в наданні однією компанією (франчайзером) прав на використання своєї торгової марки, технологій, ноу-хау, системи ведення бізнесу іншій компанії чи незалежному підприємцю (франчайзі) на визначених умовах. При цьому франчайзі отримує не лише таку концепцію ведення підприємницької діяльності, яка випробувана на практиці й зарекомендувала себе, але й методологічну та консультативну підтримку з боку франчайзера протягом всього терміну дії франчайзингової угоди. Отже, підтримка з боку досвідченого франчайзера допомагає франчайзі уникнути помилок, яких зазвичай припускаються і на виправлення яких затрачають багато часу та ресурсів самостійні підприємці. На користь франчайзингу як форми організування бізнесу свідчить також статистика: за даними Міжнародної асоціації франчайзингу через п'ять перших років діяльності у бізнесі залишаються 92% франчайзингових підприємств і тільки 23% незалежних фірм [2]. Однак можливість зниження ризику підприємця зазнати збитків існує лише за умови придбання останнім ефективної франшизи. Адже згідно з [7] погано підібрані франшизи дають такий самий відсоток невдач, як і незалежні малі й середні підприємства (більше ніж 80% протягом перших п'яти років діяльності). Таким чином, актуальність проблеми вибору потенційним франчайзі оптимальної франшизи, яка б дозволила йому не лише повернути вкладений капітал, але й отримати прибуток, породжує необхідність розробки теоретичного та методологічного забезпечення процесу такого вибору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми.** Питання прийняття потенційним франчайзі обґрунтованого рішення щодо купівлі франшизи розкривається в працях деяких вітчизняних та зарубіжних науковців, що здійснюють дослідження в сфері франчайзингу. Серед них слід виділити наукові роботи А.Цират, С.Сілінга, А.Сулеєвича, Дж.Стонера, Е.Долана, Г.Берла, Д.Землякова, М.Макашева та ін.

Огляд публікацій перелічених авторів [1; 2; 4–8] дав змогу виявити обмеженість розкриття у них окресленої в статті проблеми наданням для потенційного франчайзі рекомендацій щодо характеру інформації, яка має бути ним ретельно проаналізована перед прийняттям рішення щодо купівлі тієї чи іншої франшизи. Аналіз та узагальнення цих рекомендацій дозволили сформулювати такі основні блоки інформаційних даних, збір та детальне вивчення яких повинні передувати прийняттю потенційним франчайзі обґрунтованого рішення щодо придбання визначеної франшизи:

1. Історія, сучасний стан та перспективи розвитку компанії франчайзера (тривалість присутності на ринку, рівень успішності діяльності за останні кілька років, ділова репутація, фінансовий статус, організаційна структура, кваліфікація та професійний досвід менеджерів інституційного рівня управління, перспективи розвитку на найближчі кілька років тощо).

2. Фінансові аспекти пропонованої франшизи (загальна сума, склад та структура витрат на створення франчайзингового підприємства; розмір та порядок сплати франчайзингової винагороди; можливість та умови отримання фінансової допомоги з боку франчайзера; очікувані фінансові результати діяльності франчайзингового підприємства тощо).

3. Організаційні аспекти пропонованої франшизи (комплектація франчайзингового пакета; процедура відкриття франчайзингового підприємства; умови рекламної та інших видів підтримки з боку франчайзера; порядок звітності та контролю за результатами діяльності франчайзингового підприємства; термін дії, умови розриву, анулювання та поновлення франчайзингової угоди; можливість ведення інших видів діяльності окрім передбаченої договором франчайзингу; наявність ексклюзивних умов або обмежень у діяльності франчайзі тощо).

4. Результати діяльності функціонуючих тримачів франшизи, характер їх взаємовідносин з франчайзером (наявність стабільного доходу франчайзі від ведення діяльності; розміри та динаміка розвитку франчайзингової системи; наявність судових процесів чи банкрутств, пов'язаних з експлуатацією франшизи; наявність конфліктів у франчайзинговій системі та використовувані шляхи їх розв'язання; добросовісність виконання франчайзером своїх обов'язків тощо).

Разом з тим, в літературних джерелах не розкривається методологія аналізу зібраних потенційним франчайзі інформаційних даних, яка би давала змогу останньому оцінювати порівняльний рівень ефективності й надійності кожної з пропонуєваних на ринку франшиз щодо інших з метою вибору оптимальної. Отже, актуальності набуває питання оптимізації рішення потенційного франчайзі щодо придбання франшизи.

**Цілі статті.** Поставлена проблема та рівень повноти її висвітлення в літературних джерелах визначили таку ціль цього дослідження: розробка моделі ранжування франшиз потенційними франчайзі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Враховуючи наведений вище склад інформаційних даних, які доцільно проаналізувати потенційним франчайзі з метою прийняття ним обґрунтованого рішення щодо купівлі тієї чи іншої франшизи, слід відмітити, що пропонуєвана в статті модель ранжування франшиз забезпечує потенційного франчайзі методикою аналізу лише частини таких даних. Зокрема тих, що висвітлюють фінансові та деякі організаційні аспекти пропонуєваних на ринку франшиз. З огляду на це, пропонуєвану нижче модель рекомендується використовувати на попередньому етапі відбору оптимальної франшизи, за яким обов'язково має слідувати етап аналізу не охоплених моделлю інформаційних даних стосовно оцінюєваних франшиз.

Відповідно до пропонуєваної моделі (рисунок) процес ранжування франшиз потенційним франчайзі реалізується через такі послідовні етапи:

I етап. Збір інформації щодо пропонуєваних до продажу франшиз в пріоритетних для потенційного франчайзі галузях.

Джерелами такої інформації можуть бути:

- спеціалізовані довідникові видання (в Україні таким виданням є каталог франшиз “Купи успешный бизнес”, презентація якого відбулась в межах Міжнародної спеціалізованої конференції з франчайзингу “Франчайзинг в Україні” (06.02.2004р., м. Київ)), спеціальні журнали, світові каталоги опису діяльності франчайзингових мереж;

- конференції, круглі столи, виставки, семінари, презентації тощо;
- засоби масової інформації;
- реклама.

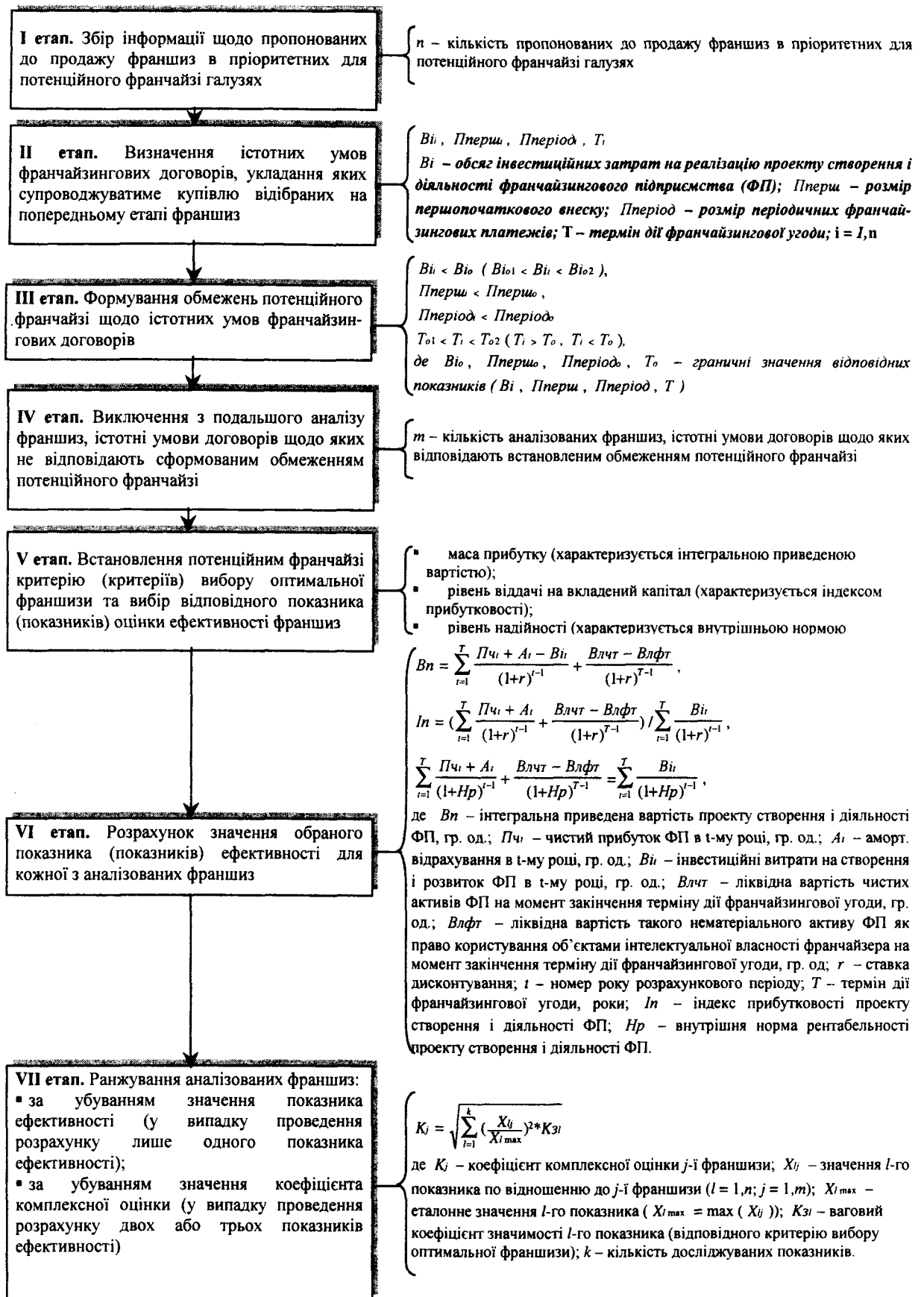
Однак перш ніж перейти до пошуку пропонуєваних на ринку франшиз, необхідно обмежити цей пошук визначеним переліком пріоритетних для потенційного франчайзі галузей підприємницької діяльності, на основі яких може бути сформована франшиза. Основними факторами, що визначають пріоритетність певних галузей для франчайзі, є досвід роботи останнього в певних сферах підприємницької діяльності, а також перспективи подальшого розвитку певних галузей.

Результатом реалізації першого етапу процесу ранжування франшиз має стати перелік  $n$ -ї кількості пропонуєваних до продажу франшиз в пріоритетних для потенційного франчайзі галузях діяльності.

II етап. Визначення істотних умов франчайзингових договорів, укладання яких супроводжуватиме купівлю відібраних на попередньому етапі франшиз.

Завданням потенційного франчайзі на цьому етапі є визначення таких умов франчайзингових договорів, які б дозволили йому виключити з подальшого аналізу франшизи, умови купівлі та експлуатації яких не відповідають його можливостям та стратегічним інтересам. До таких умов варто зарахувати:

- обсяг інвестиційних витрат на реалізацію проекту створення і діяльності франчайзингового підприємства  $B_i$ ;



Модель ранжування франшиз потенційними франчайзі

▪ розмір франчайзингової винагороди, тобто суми платежів, що мають бути сплачені з боку франчайзі на користь франчайзера в обмін на отриманий франчайзинговий пакет. При цьому франчайзингову винагороду доцільно розглядати в розрізі першопочаткового внеску *Пперш* (одноразового платежу, який становить фіксовану суму і здійснюється при укладанні франчайзингового договору) та періодичних платежів *Пперіод* (виплат, які здійснюються протягом всього терміну дії франчайзингового договору і встановлюються або у вигляді відсотка від обороту чи прибутку франчайзі, або у вигляді фіксованої суми періодичних відрахувань);

▪ термін дії франчайзингової угоди *T*.

III етап. Формування обмежень потенційного франчайзі щодо істотних умов франчайзингових договорів.

На цьому етапі потенційний франчайзі, враховуючи свої можливості та стратегічні інтереси, встановлює обмеження щодо визначених на попередньому етапі істотних умов франчайзингових договорів: розміру інвестиційних витрат, першопочаткового внеску, періодичних франчайзингових платежів, терміну дії договору. Його завданням є визначення граничних значень вище перерахованих показників ( $Vi_o$ ,  $Пперш_o$ ,  $Пперіод_o$ ,  $T_o$ ), перевищення (або недосягнення) яких робить процес купівлі й експлуатації тієї чи іншої франшизи неможливим з точки зору наявних фінансових ресурсів потенційного франчайзі та/або недоцільним з точки зору його стратегічних інтересів.

Найімовірніший вигляд обмежень щодо перших трьох показників такий:

$$Vi_i < Vi_o, Пперш_i < Пперш_o, Пперіод_i < Пперіод_o,$$

де  $Vi_i$ ,  $Пперш_i$ ,  $Пперіод_i$  – значення відповідних показників ( $Vi$ ,  $Пперш$ ,  $Пперіод$ ) для  $i$ -ї франшизи ( $i=1, n$ ).

При цьому не слід виключати можливості формування обмеження щодо розміру інвестиційних затрат на реалізацію проекту створення і діяльності франчайзингового підприємства у вигляді  $Vi_{o1} < Vi_i < Vi_{o2}$ . Визначення обмеження у такому вигляді можливе під впливом специфічних інтересів потенційного франчайзі (наприклад, бажання вкласти визначену суму наявного вільного капіталу у створення франчайзингового підприємства).

Що стосується формування обмежень щодо терміну дії франчайзингової угоди ( $T_i$ ), то потенційний франчайзі може встановлювати мінімальне ( $T_i > T_o$ ), або максимальне ( $T_i < T_o$ ), або і мінімальне, і максимальне ( $T_{o1} < T_i < T_{o2}$ ) граничне значення показника  $T$ . Встановлення мінімального терміну дії франчайзингової угоди може бути зумовлене прагненням потенційного франчайзі уникнути ризику вимушеного припинення підприємницької діяльності по закінченні короткого терміну дії франчайзингової угоди в разі отримання відмови з боку франчайзера на його продовження. Шляхом встановлення максимального терміну дії франчайзингової угоди потенційний франчайзі отримує змогу певною мірою уникнути такого недоліку довготривалих франчайзингових відносин як відсутність можливості виходу з бізнесу до закінчення терміну дії франчайзингової угоди без суттєвих матеріальних втрат.

IV етап. Виключення з подальшого аналізу франшиз, істотні умови договорів щодо яких не відповідають сформованим обмеженням потенційного франчайзі.

На цьому етапі потенційний франчайзі перевіряє відповідність умов франчайзингових договорів, що супроводжуватимуть купівлю аналізованих франшиз, встановленим на попередньому етапі обмеженням. Результатом має стати формування переліку  $m$ -ї кількості франшиз, істотні умови договорів щодо яких відповідають можливостям та стратегічним інтересам потенційного франчайзі.

V етап. Встановлення потенційним франчайзі критерію (критеріїв) вибору оптимальної франшизи та вибір відповідного показника (показників) оцінки ефективності франшиз.

Перш ніж розглядати можливі критерії вибору оптимальної франшизи, коротко проаналізуємо розроблені автором на основі поширених у міжнародній та вітчизняній практиці способів оцінювання економічної ефективності капітальних вкладень методичні рекомендації з оцінювання економічної ефективності створення й діяльності франчайзингового підприємства для такого учасника франчайзингових відносин, як франчайзі. Згідно з цими рекомендаціями для оцінювання економічної ефективності створення й діяльності франчайзингового підприємства (іншими словами, економічної ефективності купівлі відповідної франшизи, адже результатом придбання франшизи і є створення й діяльність франчайзингового підприємства) пропонується розрахувати значення таких показників:

- інтегральна приведена вартість проекту створення і діяльності франчайзингового підприємства – різниця між приведеною вартістю майбутніх доходів франчайзі від реалізації проекту створення і діяльності франчайзингового підприємства (у вигляді чистого прибутку, амортизаційних відрахувань, а також ліквідної вартості здійснених франчайзі інвестицій на момент закінчення терміну дії франчайзингової угоди) та приведеної вартості інвестиційних витрат франчайзі на реалізацію проекту;

- індекс прибутковості проекту створення і діяльності франчайзингового підприємства – відношення приведеної вартості майбутніх доходів франчайзі від реалізації проекту створення і діяльності франчайзингового підприємства (у вигляді чистого прибутку, амортизаційних відрахувань, а також ліквідної вартості здійснених франчайзі інвестицій на момент закінчення терміну дії франчайзингової угоди) до приведеної вартості інвестиційних витрат франчайзі на реалізацію проекту;

- внутрішня норма рентабельності проекту створення і діяльності франчайзингового підприємства – така розрахункова ставка дисконтування, при якій індекс прибутковості проекту дорівнює одиниці, іншими словами, при якій доходи франчайзі від реалізації проекту дорівнюватимуть здійсненим інвестиційним витратам.

Вище перераховані показники допомагають потенційному франчайзі зробити попередні висновки про рівень прибутковості визначеного проекту створення та діяльності франчайзингового підприємства (визначеного варіанта купівлі франшизи) і можуть бути використані для порівняння економічної ефективності кількох альтернативних проектів з метою вибору найефективнішого з них. Як видно, для розрахунку цих показників використовується однаковий математичний апарат. Тому, на перший погляд, вони є абсолютно взаємозамінними у використанні для потреб вибору оптимального проекту створення й діяльності франчайзингового підприємства, що буде реалізований внаслідок купівлі відповідної франшизи. При цьому економічно ефективнішим буде той проект, для якого значення будь-якого з вище перерахованих показників буде вищим, ніж для наявних альтернатив. Однак іноді, порівнюючи кілька проектів, потенційний франчайзі може стикнутися з ситуацією, коли значення одного з показників є вищим для одного проекту, а значення іншого показника є вищим для іншого проекту. У такому випадку висновки щодо оптимального проекту, зроблені зі значень різних показників, протирічать один одному. Причина такого протиріччя полягає в різному економічному змісті показників інтегральної приведеної вартості, індексу прибутковості та внутрішньої норми рентабельності.

Інтегральна приведена вартість є абсолютним показником і характеризує величину маси прибутку, що отримає франчайзі внаслідок реалізації визначеного проекту. При цьому зі значення інтегральної приведеної вартості неможливо зробити висновок про спосіб отримання такого прибутку: екстенсивний (за рахунок залучення значної суми капіталу при низькому рівні віддачі від нього) чи інтенсивний (за рахунок високого рівня віддачі на незначну суму вкладеного капіталу). Рівень віддачі на кожен одиницю інвестованого у проект капіталу характеризує індекс прибутковості. Можливість отримання однакової суми прибутку і екстенсивним, і інтенсивним шляхом зумовлює можливість виникнення ситуації, в якій значення інтегральної приведеної вартості є вищим для одного проекту створення і діяльності франчайзингового підприємства, а індексу прибутковості – для іншого.

Що стосується внутрішньої норми рентабельності, то на значення цього показника суттєвий вплив мають не лише абсолютні розміри номінального грошового доходу, отримуваного внаслідок реалізації визначеного проекту, та здійснюваних номінальних інвестиційних витрат, але і розподіл вказаних грошових потоків за роками протягом терміну дії франчайзингової угоди. Якщо припустити, що для двох умовних проектів створення і діяльності франчайзингового підприємства значення інтегральної приведенної вартості та індексу прибутковості є однаковими, то внутрішня норма рентабельності буде вищою у того проекту, в якого у розподілі грошових потоків за роками суттєві суми доходів більш “відтягнуті” до початку реалізації проекту, а інвестиційні витрати – до завершення його реалізації, тобто до закінчення терміну дії франчайзингової угоди. Вища внутрішня норма рентабельності визначеного проекту порівняно з альтернативними опосередковано свідчить про його вищу надійність – вищу ймовірність отримання запланованих фінансових результатів у заплановані строки.

Вищенаведене дозволяє зробити висновок про те, що вибір показника (показників) оцінки ефективності франшиз з метою виявлення оптимальної залежатиме від цілей та стратегічних інтересів потенційного франчайзі. Враховуючи їх, останній повинен сформулювати критерій (критерії) вибору оптимальної франшизи. Проведений аналіз економічного змісту показників інтегральної приведенної вартості, індексу прибутковості та внутрішньої норми рентабельності дає змогу запропонувати такі критерії, що характеризують різні аспекти економічної ефективності франшизи:

- маса прибутку (характеризується інтегральною приведеною вартістю);
- рівень віддачі на вкладений капітал (характеризується індексом прибутковості);
- рівень надійності (характеризується внутрішньою нормою рентабельності).

Потенційний франчайзі може встановити один, два або три критерії. При цьому встановлення двох або трьох критеріїв вимагатиме від нього присвоєння їм вагових коефіцієнтів значимості.

VI етап. Розрахунок значення обраного показника (показників) ефективності для кожної з аналізованих франшиз.

На цьому етапі потенційним франчайзі проводиться безпосередній розрахунок значення показника (показників), обраного ним залежно від встановленого критерію (критеріїв) вибору оптимальної франшизи. Розрахувати можна за формулами

$$B_n = \sum_{t=1}^T \frac{Пч_t + A_t - B_i_t}{(1+r)^{t-1}} + \frac{Влч_T - Влф_T}{(1+r)^{T-1}}, \quad (1)$$

$$I_n = \left( \sum_{t=1}^T \frac{Пч_t + A_t}{(1+r)^{t-1}} + \frac{Влч_T - Влф_T}{(1+r)^{T-1}} \right) / \sum_{t=1}^T \frac{B_i_t}{(1+r)^{t-1}}, \quad (2)$$

$$\sum_{t=1}^T \frac{Пч_t + A_t}{(1+H_p)^{t-1}} + \frac{Влч_T - Влф_T}{(1+H_p)^{T-1}} = \sum_{t=1}^T \frac{B_i_t}{(1+H_p)^{t-1}}, \quad (3)$$

де  $B_n$  – інтегральна приведена вартість проекту створення і діяльності франчайзингового підприємства, гр. од.;  $Пч_t$  – чистий прибуток франчайзингового підприємства в  $t$ -му році, гр. од.;  $A_t$  – амортизаційні відрахування в  $t$ -му році, гр. од.;  $B_i_t$  – інвестиційні витрати на створення і розвиток франчайзингового підприємства в  $t$ -му році, гр. од.;  $Влч_T$  – ліквідна вартість чистих активів франчайзингового підприємства на момент закінчення терміну дії франчайзингової угоди, гр. од.;  $Влф_T$  – ліквідна вартість такого нематеріального активу франчайзингового підприємства, як право користування об’єктами інтелектуальної власності франчайзера на момент закінчення терміну дії франчайзингової угоди, гр. од.;  $r$  – ставка дисконтування, прийнята для оцінки проекту;

$t$  – номер року розрахункового періоду;  $T$  – термін дії франчайзингової угоди, роки;  $In$  – індекс прибутковості проекту створення і діяльності франчайзингового підприємства;  $Hr$  – внутрішня норма рентабельності проекту створення і діяльності франчайзингового підприємства.

Формула (1) виведена із формули визначення інтегральної приведенної вартості типових інвестиційних проектів шляхом вираження ліквідної вартості здійснених інвестицій у вигляді різниці між ліквідною вартістю чистих активів франчайзингового підприємства та ліквідною вартістю такого його нематеріального активу, як право користування об'єктами інтелектуальної власності франчайзера на момент закінчення терміну дії франчайзингової угоди (франчайзі вважає це право без будь-якої компенсації з боку франчайзера чи іншого суб'єкта). Формули (2) та (3) виведені з формул для розрахунку значень індексу прибутковості та внутрішньої норми рентабельності типових інвестиційних проектів шляхом включення до них в частині грошових доходів інвестора ліквідної вартості здійснених інвестицій на момент закінчення терміну дії франчайзингової угоди.

VII етап. Ранжування аналізованих франшиз:

- за убаванням значення показника ефективності (у разі проведення розрахунку лише одного показника ефективності);
- за убаванням значення коефіцієнта комплексної оцінки (у разі проведення розрахунку двох або трьох показників ефективності).

За умови проведення потенційним франчайзі оцінювання економічної ефективності аналізованих франшиз із використанням лише одного із запропонованих показників ранжування франшиз здійснюється за убаванням значення цього показника.

У разі розрахунку двох або трьох показників ефективності ранжування аналізованих франшиз пропонується проводити із використанням такого методу порівняльної рейтингової оцінки, як спосіб віддалей.

Сутність способу віддалей полягає в тому, що найкращу оцінку отримують об'єкти, максимально наближені до еталона, за який приймається умовний об'єкт з максимальними оцінками за всіма показниками [3].

Ранжування франшиз із використанням способу віддалей здійснюватиметься за убаванням значення коефіцієнта комплексної оцінки, який визначається для кожної аналізованої франшизи за формулою

$$K_j = \sqrt{\sum_{l=1}^k \left( \frac{X_{lj}}{X_{l \max}} \right)^2 * K_{3l}}, \quad (4)$$

де  $K_j$  – коефіцієнт комплексної оцінки  $j$ -ї франшизи;  $X_{lj}$  – значення  $l$ -го показника щодо  $j$ -ї франшизи ( $l = 1, n; j = 1, m$ );  $X_{l \max}$  – еталонне значення  $l$ -го показника ( $X_{l \max} = \max(X_{lj})$ );  $K_{3l}$  – ваговий коефіцієнт значимості  $l$ -го показника (коефіцієнт значимості відповідного критерію вибору оптимальної франшизи);  $k$  – кількість досліджуваних показників.

**Висновки.** Результатом використання запропонованої моделі має стати перелік франшиз, сформований в порядку убавання їх пріоритетності для потенційного франчайзі. Така пріоритетність визначається рівнем економічної ефективності придбання й експлуатації відповідної франшизи для франчайзі. При цьому сформований перелік міститиме лише ті франшизи, суттєві умови щодо купівлі та використання яких відповідають можливостям та стратегічним інтересам потенційного франчайзі. Такими умовами є галузь діяльності франчайзингового підприємства, величина інвестиційних витрат на його створення і розвиток, розмір франчайзингової винагороди (першопочаткового та періодичних платежів), термін дії франчайзингової угоди.

Як вже зазначалося, наведена модель не охоплює оцінювання всієї сукупності інформаційних даних, запропонованих дослідниками для аналізу потенційним франчайзі під час прийняття ним рішення щодо купівлі тієї чи іншої франшизи. Зважаючи на це, потенційному франчайзі



рекомендується здійснювати подальше оцінювання проаналізованих за допомогою моделі франшиз, зокрема, тих їх аспектів, що стосуються практики використання франшиз вже діючими на ринку франчайзі, організаційних умов експлуатації франшиз, історії, сучасного стану та перспектив розвитку їх власників тощо. При цьому таке оцінювання доцільно обмежити лише кількома франшизами, які посіли перші місця в сформованому внаслідок використання розглянутої моделі переліку франшиз, що значно спростить проведення та узагальнення результатів такого оцінювання.

1. Берл Г. Создать свою фирму: Пер. с англ. / Акад. народ. хоз-ва при Правительстве РФ. – М.: Дело Лтд, 1994. – 192с. 2. Дубінець В. Роль і місце франчайзингу у розвитку малого бізнесу в Україні // Схід. – 1999. – №7(31) жовтень-грудень. – С. 10–14. 3. Економічний аналіз: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 “Облік і аудит”. За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: ПП “Рута”, 2003. – 680с. 4. Земляков Д.Н., Макашев М.О. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 5. Практикум по франчайзингу: для рос. предпринимателей / Под ред. С.А. Силинга. – СПб: Фонд развития науки, 1997. – 206с. 6. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес: Пер. з англ. / Заг. ред. і вступ. ст. Й.С. Завадського. – К.: Вид-во Європ. ун-ту фін., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 752с. 7. Сулеєвич А. Підводні рифи модної бізнес-моделі або Критичний погляд на франшизу для малих і середніх підприємств // Синергія. – 2003. – №1. – С. 34 – 41. 8. Цират А.В. Франчайзинг и франчайзинговый договор: Учебн. - практ. пособие. – К.: Истина, 2002.

УДК: 334

М. Б. Найчук - Хрущ

Національний університет “Львівська політехніка”

## ФІНАНСОВІ ПОТОКИ В УПРАВЛІННІ ХОЛДИНГОВИМИ СТРУКТУРАМИ

© Найчук - Хрущ М.Б., 2005

**Розкрито роль формування та управління фінансовими потоками в межах холдингової структури з метою підвищення ефективності управління нею. Запропоновано визначення поняття „фінансовий потік холдингової структури”. Висвітлено методи оцінки та аналізу діяльності дочірніх підприємств материнською компанією, запропоновано з цією метою конкретні показники.**

**The author elucidates the role of financial flow control with the purpose of increasing the efficiency of holding structures management. Also the author offers to use a new definition to the term of “financial flow of holding structures”. The main methods of evaluation and analysis of holding structures are described in the article.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Роль холдингових структур на сучасному етапі розвитку економіки важко недооцінити. Їх популярність свідчить про ефективність такої форми бізнесу, а вплив, який вони здійснюють на економіку країн – про необхідність вивчення їх діяльності та пошуку механізмів ефективного управління. На відміну від звичайних підприємств, установ, організацій,**