

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Франчайзинг як ефективний інструмент
менеджменту продажів»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи ММПЛ-61
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖІВ ТА ЛОГІСТИКА»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Закревська Ліна Сергіївна

Керівник – кандидат економічних наук, старший викладач
Костецька Ірина Іванівна
Рецензент – доктор економічних наук, доцент
Кривицька Ольга Романівна

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

Завідувач кафедри економічної теорії,
менеджменту і маркетингу _____ (доц., д.е.н. Людмила Козак)
(підпис)

Протокол № _____ від « ____ » _____ 2023 р.

Острог –2023

Анотація

Закревська Л.С. Франчайзинг як ефективний інструмент менеджменту продажів. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖІВ ТА ЛОГІСТИКА»- Національний університет «Острозька академія». Кафедра економічної теорії. – Острог, 2023.- 84 ст., 10 табл., список використаних джерел зі 56 найменувань, три розділи, 10 підрозділів.

Метою дослідження є вивчення системи управління франчайзингом, як інструменту управління продажами та розробка пропозицій для досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є франчайзинг як ефективний інструмент менеджменту продажів на прикладі мережі «Sushi Take Out».

Предметом дослідження є система управління франчайзинг бізнесом умови, принципи, методи та ефективність франчайзингу як ефективний інструмент менеджменту продажів.

Магістерська робота присвячена дослідженню франчайзингу як ефективного інструменту управління продажами. Робота включає аналіз теоретичних основ франчайзингу, нормативно-правове регулювання франчайзингової діяльності. Вивчення сучасних тенденцій використання франчайзингу в Україні, процесів та стратегій управління франчайзинговою мережею "Sushi Take Out". Також розглядаються напрямки підвищення ефективності управління франчайзинговою мережею, ризики та способи їх мінімізації.

Робота містить аналіз практичних аспектів впровадження франчайзингової моделі в управління продажами та надає практичні рекомендації для підвищення результативності франчайзингових мереж.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзі, мережа, управління, продажі, ризики, тенденції.

Abstract

Zakrevska L.S. Franchising as an effective sales management tool. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 073 Management OPP "SALES MANAGEMENT AND LOGISTICS" - Ostroh Academy National University. Department of Economic Theory. – Ostrog, 2023.- 84 pages, 10 tables, a list of used sources with 56 names, three sections, 10 subsections.

The purpose of the study is to study the franchising management system as a sales management tool and develop proposals for the enterprise under study.

The object of research is franchising as an effective sales management tool using the example of the "Sushi Take Out" network.

The subject of the study is the franchising business management system, conditions, principles, methods and effectiveness of franchising as an effective sales management tool.

The master's thesis is devoted to the study of franchising as an effective sales management tool. The work includes an analysis of the theoretical foundations of franchising, regulatory and legal regulation of franchising activities. Study of modern trends in the use of franchising in Ukraine, processes and management strategies of the "Sushi Take Out" franchise network. Directions for improving the efficiency of franchise network management, risks and ways to minimize them are also considered.

The work contains an analysis of the practical aspects of implementing the franchise model in sales management and provides practical recommendations for increasing the effectiveness of franchise networks.

Keywords: franchising, franchisees, network, management, sales, risks, trends.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДАЖІВ	9
1.1. Франчайзинг та франшиза: основні поняття та види	9
1.2. Етапи розробки франчайзингової мережі	16
1.3. Нормативно-правове регулювання франчайзингової діяльності.....	24
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ II. УПРАВЛІННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЮ МЕРЕЖЕЮ «Sushi Take Out»	35
2.1. Сучасні тенденції використання франчайзингу в Україні. Переваги франчайзингового бізнесу для франчайзі	35
2.2. Особливості управління франчайзинговим бізнесом.....	46
2.3. Оцінка ефективності франчайзингової мережі «Sushi Take Out»	52
2.4 Ризики та способи їх мінімізації в управлінні «Sushi Take Out»	58
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЮ МЕРЕЖЕЮ «Sushi Take Out».....	66
3.1. Впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні франчайзингом	66
3.2. Застосування психологічних методів управління франчайзингом.....	71
3.3 Проведення заходів з глобалізації франчайзингових мереж в Україні .	76
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	86

ВСТУП

Актуальність теми. Економіка завжди потребує переходу від однієї системи до іншої. У розвитку різних форм підприємництва, яскраво виражена актуальна складність розвитку невеликих організацій. З огляду на всю тяжкість підприємства власного бізнесу найкращим шляхом відбувається глобальний пошук нових систем і методик підприємницької діяльності. Цілком очевидно, що відкриття низки представництв і філій або зажадало б набагато більше тимчасових ресурсів та великих вкладів, які в останні роки мали яскраво виражений спад, хотілося б запропонувати, що за нинішніх ситуацій можливий якийсь інший спосіб ведення підприємницької діяльності, що дає дорогу вітчизняним бізнесменам використати всесвітньо відомі бренди. Таким способом є комерційна концесія (франчайзинг).

Структура франчайзингу вирішує ряд завдань, пов'язаних із веденням бізнесу - це навчання персоналу, купівля якісного товару у перевірених постачальників, розробка ефективних маркетингових програм, система ведення бухгалтерського обліку.

В даний час на європейському ринку, франчайзинг розширює не менше 85 різних галузей - від громадського харчування до спортивної організації, впроваджуючи свої інструменти в усі структури організації, фактори реалізації послуг або товарів, за яким унікальний агент або франчайзі отримує від іншого унікального (принципала, або франчайзера) можливість застосування бренду франчайзі та об'єднаної системи в обмін на право вести контроль з боку франчайзера та постійні виплати у вигляді роялті.

Будь-яка організація може вигадати свій продукт, оформити його законодавчо, але, щоб він почав розвиватися в правильному руслі, необхідно інвестувати великі гроші у формування та популяризацію товарного знаку. Потрібні великі маркетингові застосування, пряме впровадження у тематичні покази франшиз, енергійний розвиток із боку співробітників. Невеликим підприємствам легше придбати права використання розкрученої торгової

марки за умовами договору франчайзингу. У цьому випадку компанія-франчайзер надає підприємству необхідне оснащення та методичку, влаштовує перекваліфікацію співробітників, а воно гарантує виходити на ринок із товарним знаком саме цієї організації, незалежно від того, де воно знаходиться – на території України чи Європейських країн.

Як демонструє міжнародна практика, основні плюси франшизи – це зменшення непередбачених випадків. Саме за цими, в індустріально розвинених державах, франшизними системами ведення підприємства у своїй більшості займаються фізичні особи та невеликі організації, у яких економічні ризики не досить великі та які у свою чергу самостійно ведуть контроль за точками продажів (за умови, що їх кілька).

Багато вітчизняних і закордонних учених приділяли увагу досліджуваній проблемі і висловлювали різні погляди щодо розвитку сучасних форм менеджменту продажів: Ж. Дельтей, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, С. Шейн, Г. Мунін, Т. Басюк, В. Білик, В. Гриньова, О. Головка, Г. Круль, О. Короткова, Н. П'ятницька, Н. Ніконова, Н. Щербатенко та ін

Питання розвитку франчайзингових відносин розроблялись такими відомими зарубіжними вченими-економістами, як С. Берлі, Д. Берч, Дж. Он Ейкен, Ж. Дельт, Р. Кейвс, А. Конінсберг, Е. Ленц, А. Мендельсон, Я. Мюррей, Дж. Пребл, Р. Розенберг, С. Силінг, Б. Сміт, Р. Хоффман, С. Шейн. Проблеми правового регулювання франчайзингових відносин висвітлено у працях таких науковців, як О. Кузьміна, Т. Мирончука, І. Селіверстова, Л. Марчука, О. Цирата, М. Бедринця та ін. Проблемами розробки, освоєння та впровадження нововведень, а також розвитку інноваційних систем з використанням франчайзингової моделі ведення бізнесу займаються вітчизняні вчені та експерти, до яких належать Ф. Ашуров, Є. Полохіна, Т. Кожевнікова, Ю. Кічигін, Ю. Тарануха, Н. Смирнова, Р. Кац, С. Іванов, В. Галенко та ін. Окремі аспекти автоматизації мережевих підприємств торкнулися І. Амеліна, Р. Блер, О. Кузьмін, Ф. Лафонтен Ф., О. Мартиненко, С. Огінок, М. Пташинська, М. Тонюк М, М. Шуба.

Усвідомлюючи теоретичну та практичну важливість перелічених досліджень, слід визнати явно недостатню інструментальну базу оцінки доцільності та ефективності використання франчайзингу в підприємницьких структурах, які в українській економіці мають гарні перспективи розвитку. На особливу увагу заслуговує проблема обґрунтування франчайзингу як ефективного інструменту менеджменту продажів

Метою дослідження є вивчення системи управління франчайзингом, як інструменту управління продажами та розробка пропозицій для досліджуваного підприємства

З метою досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- проаналізувати терміни «франчайзинг» та «франшиза»: основні поняття та види;
- описати етапи розробки франчайзингової мережі;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання франчайзингової діяльності;
- проаналізувати використання франчайзингу в Україні. Переваги франчайзингового бізнесу для франчайзі;
- описати особливості управління та структури франчайзингового бізнесу;
- проаналізувати розвиток міжнародного франчайзингу в Україні;
- зробити оцінку ефективності франчайзингової мережі;
- дослідити ризики франчайзингу та способи їх мінімізації;
- описати інформаційні технології в управлінні франчайзингом;
- визначити психологічні аспекти управління франчайзингом;
- запропонувати шляхи підвищення управління франчайзингом

Об'єктом дослідження є франчайзинг як ефективний інструмент менеджменту продажів на прикладі мережі «Sushi Take Out».

Предметом дослідження є система управління франчайзинг бізнесом умови, принципи, методи та ефективність франчайзингу як ефективний інструмент менеджменту продажів.

Наукова новизна:

- конкретизовані концептуальні підходи до бізнесу на засадах франчайзингу на українському ринку у частині фінансових відносин між франчайзером і франчайзі;
- уточнено напрями підвищення рівня управління франчайзинговою мережею.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використовувалися такі методи дослідження: аналіз та порівняння (теоретичні узагальнення та формування висновків), опис, аналогія (аналіз стану), статистичний метод - для збору та аналізу даних про франчайзингові угоди, їх прибутковість та інші статистичні показники; метод термінологічного аналізу – для уточнення понять «франчайзинг», «франчайзі», критичний аналіз – огляд та оцінка літератури з обраної проблематики із застосуванням монографічного методу; порівняльний аналіз – функціонування різних франчайзингових моделей та їхня ефективність; абстрактно-логічний метод – формулювання понять, висновки та рекомендації; графічний – для наочного відображення ілюстративного матеріалу роботи. Методологічні основи включають огляд теорії, облік досвіду фахівців, порівняльний аналіз і узагальнення отриманого матеріалу (для визначення напрямків підвищення рівня управління франчайзинговою мережею).

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДАЖІВ

1.1. Франчайзинг та франшиза: основні поняття та види

Однією з форм ведення бізнесу, що набирають популярності, на сьогоднішній день є франчайзинг. Під визначенням франчайзингу слід розуміти купівлю права ведення бізнесу під уже зареєстрованому бізнесі, з притаманною купівлі правом роботи за запозиченою технологією. [17, с.27]

В даний час франчайзинг набув загального визнання і став особливо актуальним у всьому світі. Багато країн створили для розвитку франчайзингу вигідні умови та досягли значного зростання кількості фірм, які використовують цю модель ведення бізнесу.

Основними експортерами франшиз у всьому світі є США, Канада, Японія, Австралія, безумовні лідери в Європі - Німеччина, Великобританія та Франція. Але головне полягає в тому, що франчайзинг процвітає тому, що дозволяє поєднати стимули до володіння невеликими ресурсами бізнесу великого бізнесу [19, с. 44].

Можна виділити й інше визначення франчайзингу - така організація бізнесу, в якій франчайзер (продавець франшизи) передає незалежній людині чи франчайзі право на продаж продукту чи послуги цієї компанії. Франчайзі зобов'язується продавати продукт чи послугу за наперед визначеними процесами та законами ведення бізнесу, які встановлює франчайзер. При цьому франчайзі також набуває права використання імені компанії, її репутації, іміджу, продукту чи послуги, маркетингові технології, експертизи, механізми підтримки. Щоб отримати такі привілеї, франчайзі має внести початковий внесок – паушальний, франчайзеру, а потім сплачує щомісячні внески –роялті. Це свого роду оренда, тому що франчайзі ніколи не є повноцінним власником бренду, а має право використовувати товарний знак на період виплати щомісячних внесків. Суми цих внесків встановлюються та прописуються у Договорі франчайзингу [20, с.67].

Загалом франчайзинг – це «оренда» товарного знаку або налагодженого бізнесу. Франшиза - система, що описує всі аспекти та умови ведення бізнесу, щоб він відповідав вимогам франчайзера [20, с.68].

Розглянемо визначення поняття франчайзинг різних авторів, поданих у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Визначення поняття «Франчайзинг»

Автор	Визначення
Д.С. Косінова [14, с.22]	франчайзинг – це взаємовигідна форма співпраці великого та дрібного підприємництва: надання невеликій фірмі ліцензії на товарний знак чи технологію, прав на виробництво чи продаж продукції великої, незалежної фірми з високим рейтингом на ринку
С.В. Огінок [15, с.73]	франчайзинг – це спосіб організації бізнесу, використовуючи який франчайзер (як правило, велика компанія) передає франчайзі (мале чи середнє підприємство) за певну плату за право користування франшизою (пакетом виняткових прав)
А.М. Магамедова [16, с.82]	франчайзинг є особливою системою відносин між суб'єктами підприємницької діяльності. Сенс її створення полягає у прагненні знайти найприйнятніший варіант становлення, розвитку підприємницької організації
О.П. Корольчук [17, с.18]	франчайзинг представляє як «систему договірних відносин великих виробників (продавців) з дрібними фірмами, в яких зобов'язання щодо просування товару супроводжуються використанням на основі ліцензії фірмового найменування або товарного знаку головної фірми, а також дотриманням її технологій виробництва та стратегії з збуту товарів»
О.Є Кузьмін [19, с.48]	система договірних відносин між франчайзером та франчайзі» за допомогою кооперації та виробництва в галузі збуту товарів та послуг
К.І. Серебряк [6, с.7]	франчайзинг – це система просування на ринок товарів та/або послуг, а також технологій, заснована на тісній та довготривалій співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами – франчайзером та франчайзі. При цьому франчайзер передає франчайзі

	право та накладає зобов'язання вести бізнес відповідно до концепції франчайзера.
--	--

З наведених вище визначень, слід зазначити, що нині немає загальноприйнятого розуміння дефініції терміну «франчайзинг», тобто використовуються терміни «франчайзинг», «франшиза», «комерційна концесія». Даної позиції дотримуються багато авторів. З метою розмежування розглянутих визначень зазначимо, що франшиза – це повна бізнес-система, яку франчайзер продає франчайзі. Іншою назвою для подібної системи є франчайзинговий пакет, який зазвичай включає посібники з ведення робіт та інші важливі матеріали, що належать франчайзеру.

На нашу думку, франчайзинг є особливою системою відносин, що базується на партнерському, взаємовигідному способі господарювання між представниками великого і малого бізнесу, які прагнуть єдиної кінцевої мети і використовують для її досягнення ліцензійні, дистриб'юторські та агентські договори.

Суть франчайзингу можна коротко сформулювати наступним чином: в обмін на переваги вже насправді перевіреної концепції та методики ведення бізнесу з відносно відомою торговою маркою франчайзі ділиться з франчайзором частиною свого прибутку і частиною своєї незалежності.

Як видно з наведених визначень, франчайзі зобов'язується продавати продукт чи послуги за наперед визначеними законами та правилами ведення бізнесу, які встановлює франчайзер. В обмін на здійснення всіх цих правил франчайзі отримує дозвіл використовувати ім'я компанії, її репутацію, продукт та послуги, маркетингові технології, експертизу та механізми підтримки. Щоб отримати такі права, франчайзі робить початковий внесок франчайзеру, а потім сплачує щомісячні внески. Це своєрідна оренда, тому що франчайзі ніколи не є повним власником товарного знака, а просто має право використовувати товарний знак на період сплати щомісячних внесків. Суми цих внесків обумовлюються у франчайзинговому договорі (контракті) та є

предметом переговорів. Франчайзинговий пакет (повна система ведення бізнесу) дозволяє відповідному підприємцю вести свій бізнес успішно, навіть не маючи попереднього досвіду, знань чи навчання у цій галузі.

Однією з причин успіху франчайзингу, на нашу думку, є особливий ефект співпраці між франчайзі та франчайзером, об'єднаних під одним торговим знаком. Спільно вони можуть здійснювати діяльність, яка непосильна індивідуальним підприємцям. У зв'язку з цим франчайзингові взаємини можуть бути прибутковими для обох сторін. Франчайзі зацікавлений у максимальних продажах за мінімальних витрат. Франчайзі повинен дотримуватися правил ведення бізнесу з франшизи та брати участь у рекламних та маркетингових компаніях, що проводяться франчайзером. Франчайзер зосереджено працює над тим, щоб лідирувати у конкурентній боротьбі, що було б дуже важко зробити одному франчайзі. Франчайзер надає необхідну підтримку для того, щоб франчайзі міг приділяти всю увагу своїм щоденним операціям.

Як бізнес-концепція франчайзинг пропонує багато переваг і для франчайзі, і для франчайзера. Але, водночас, слід зазначити і недоліки франчайзингу, що виникають у процесі взаємодії сторін. Відомо, що франчайзинговий договір передбачає низку положень, що захищають франчайзі [4, с. 2]. Ці положення передбачають неможливість для франчайзера розірвати контракт із франчайзі. Але, водночас, такі положення ускладнюють виведення із системи франчайзі, який не виконує законів франчайзингового бізнесу. Отже, франчайзер і франчайзі, уклавши договір, стають елементами єдиної франчайзингової системи, тобто є залежними один від одного. Крім того, багато споживачів сприймають кожне франчайзингове підприємство як частину одного ланцюга підприємств, які працюють під єдиним товарним знаком. Якщо якийсь франчайзі погано веде свій бізнес, це кидатиме тінь на всю франчайзингову систему [6, с.8].

У франчайзингу беруть участь дві групи підприємців. Той, хто надає франшизу - франчайзер, він має багаторічний досвід у виробництві даного

продукту, розвинув систему, привласнив їй своє ім'я або товарний знак і має знання про те, що може призвести до успіху, а що ні. І, франчайзі – особа, яка купує право на ведення бізнесу під ім'ям або торговою маркою франчайзера і, таким чином, отримує можливість відкривати нові підприємства з перспективою успіху. Усі франчайзингові угоди між ними можуть бути умовно поділені на чотири типи, залежно від складу учасників договору франчайзингу [16, с.82]:

1. Підприємства виробники – підприємства оптової торгівлі (останні можуть займатися виробництвом). Цей вид операцій виник, коли виробники прохолодних напоїв взяли за правило практику перекладати на умови франчайзингу свої потужності розливу. Наприклад, діяльність починалися (і продовжуються досі) у формі передачі права використовувати концентрат сиропу, ними вироблений і від них одержуваний.

2. Виробники – підприємства роздрібною торгівлі. Ця категорія належить до «франшизних систем першого покоління». Виникла вона ще на зорі автомобілебудування. Зіткнувшись із труднощами, автомобілебудівельні компанії створили дилерські мережі на принципах франчайзингу.

3. Оптовики – роздрібні продавці. Цю категорію не дуже чітко визначено. При першому розгляді вона мало відрізняється від категорії «виробники та роздріб». Сфери бізнесу, що входять до цієї категорії: аптеки, супермаркети та компанії, що продають автокосметику.

4. Роздрібні торговці між собою. Ця категорія добре відома у Великій Британії. Більшість угод, що укладаються з «вуличними торговцями», - саме такого роду вони виникають, коли велика торгова фірма-франчайзер вибирає цей спосіб для розвитку своєї системи збуту.

Але всі франчайзингові системи не зводяться тільки до цих чотирьох типів, вони набувають багатьох форм. Наприклад, франчайзингові системи можуть поєднувати: виробника з виробником; виробника із оптовим торговцем; виробника із роздрібним торговцем; оптового продавця з оптовим

продавцем; оптового торговця із роздрібним торговцем; підприємство обслуговування із підприємством обслуговування [19, с.52].

Роздрібні та обслуговуючі франшизні системи помітно відрізняються від систем франшизних угод між виробником та оптовим торговцем, тому що франчайзі фактично є тут продовженням франчайзера. У таких системах кожен франчайзі нагадує торгову точку компанії з єдиним винятком: франчайзер вкладає для створення цієї торгової точки гроші франчайзі, а не власні кошти [17, с.59].

Враховуючи специфіку франчайзингу, слід зазначити, що на сьогоднішній день існують різні класифікації франчайзингу. Тим самим вибір суб'єктами того чи іншого виду франчайзингу залежить не тільки від форми господарської діяльності, стабільності франчайзера, а й його місця на певному ринку товарів та послуг, особливостей ринку місцевого франчайзі. На нашу думку, найбільшого поширення набула класифікація франчайзингу, яка виділяє такі його види: товарний, виробничий, діловий, корпоративний, конверсійний франчайзинг (Рис.1.1).

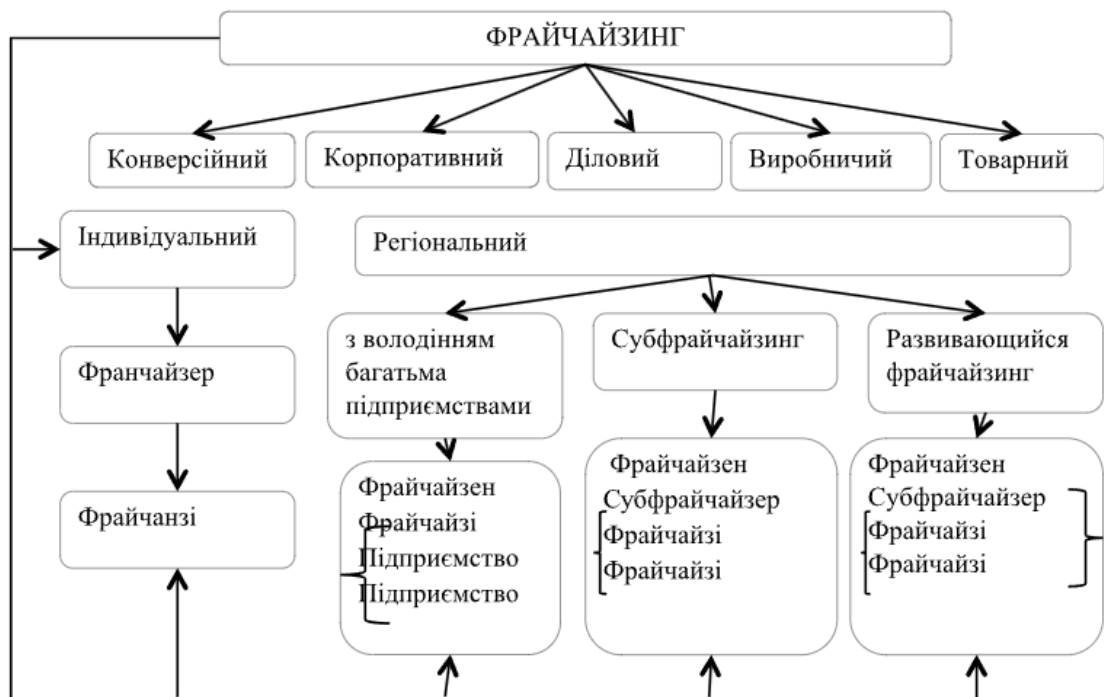


Рис.1.1 Класифікація франчайзингу

Джерело: узагальнено автором на основі [19, с.43]

Згідно рис. 1.1, де представлено види франчайзингу, слід зазначити, що товарний франчайзинг іноді називають «франчайзинг продукту (торгового імені)» - це франчайзинг у сфері торгівлі на продаж готового товару. У товарному франчайзингу франчайзером зазвичай є виробник, який продає закінчений продукт чи напівфабрикат франчайзі. Останній здійснює передпродажне та післяпродажне обслуговування покупців продукції франчайзера та відмовляється від продажу товарів конкурентів. Це є істотним змістом взаємовідносин партнерів – франчайзера і франчайзі.

Виробничий франчайзинг – це франчайзинг на виробництво товарів. У цьому випадку фірма, яка володіє технологією виготовлення певного продукту, продає місцевим або регіональним заводам сировину для виготовлення (наприклад, завод розливу безалкогольних напоїв).

Діловий франчайзинг називають «франчайзинг бізнес-формату», де франчайзер продає ліцензію приватним особам або іншим компаніям на право відкриття магазинів, кіосків або цілих груп магазинів для продажу покупцям набору продуктів та послуг під назвою франчайзера.

Корпоративний франчайзинг – сучасна форма організації франшизного бізнесу, коли він франшизоотримувач оперує не окремим підприємством, а мережею франшизних підприємств із використанням найманих менеджерів.

Конверсійний франчайзинг – спосіб розширення франшизної мережі, у якому діюче самостійно підприємство перетворюється на роботу за договором франчайзингу і приєднується до системи франшизних підприємств, які працюють під контролем одного франшизополучателя [20].

Аналізуючи вищесказане, можемо зробити висновок, що франчайзинг у сучасній економіці відіграє значну роль. Франчайзинг є далеко не однорідним видом відносин, хоча загальна модель є ідентичною. Можна виділити кілька варіантів класифікації цього виду відносин за різними критеріями. Кожен тип відносин регулюється спеціальною франчайзинговою угодою, за якою одна сторона надає іншій стороні право займатися підприємницькою діяльністю з

використанням унікальних розробок під брендом компанії. Різні дослідники кваліфікували ці відносини з різних підстав. В результаті дослідження, ми дійшли висновку, що найбільш повною, що відображає всі основні ознаки франшизи, за якими можна класифікувати даний вид відносин, є класифікація франчайзингу, яка ґрунтується на виробничо-технологічних та юридичних відносинах між сторонами угоди.

1.2. Етапи розробки франчайзингової мережі

В останні роки в Україні зростає інтерес до використання франчайзингу як концепції швидкого та ефективного розширення підприємницької діяльності [1]. Основна перевага, яку одержують франчайзери, що формують франчайзингову мережу, полягає у збільшенні ринків збуту продукції. Франчайзингова мережа дозволяє франчайзеру швидко розширити бізнес та освоїти нові ринки з мінімізацією власних фінансових вкладень, розвиток відбувається за рахунок коштів франчайзі.

Франчайзинг - оптимальний спосіб проникнення на регіональні та зарубіжні ринки. Це пов'язано з близькістю франчайзі до споживача та можливістю гнучко та оперативно реагувати на зміну ринкової ситуації. Крім того, франчайзер отримує високо мотивований управлінський персонал від імені франчайзі. Особиста зацікавленість франчайзі як власника приватного підприємства в отриманні великих доходів та процвітанні своєї компанії зрештою впливає на ефективність усієї системи [6].

Франчайзингова стратегія компанії встановлює цілі, завдання, принципи створення та розвитку мережі, визначає дії, які необхідно вжити для реалізації франчайзингового проекту. На практиці у реалізації будь-якого франчайзингового проекту виділяють кілька етапів [15]:

По-перше, планування франшизи, яке полягає в оцінці готовності компанії до розвитку за моделлю франчайзингу;

По-друге, розробка франшизи, яка включає визначення ключових параметрів майбутньої франчайзингової системи та підготовку пакета відповідної юридичної документації;

По-третє, просування ринку розробленої франшизи;

По-четверте, продаж франшизи та формування єдиної франчайзингової мережі;

По-п'яте, доопрацювання франшизи на основі досвіду відкриття та функціонування франшизних підприємств, а також змін у часі [16].

Кожен із названих етапів потрібно розглянути докладніше.

Передумови до створення франшизи. Франчайзинг має розпочати свій розвиток на здоровій фінансовій та діловій основі. Приймаючи рішення про створення франчайзингової мережі, потенційний франчайзер має бути впевненим у тому, що:

1) концепція підприємства, включаючи вироблені товари та послуги, перевірена практикою та довела свою ефективність;

2) господарська система, методи ведення справ, суспільний імідж підприємства оригінальні;

3) існує можливість успішної передачі цієї системи та методів іншим;

4) фінансові надходження від операцій у системі франчайзингу достатні для того, щоб забезпечити оператору окупність капіталовкладень, раціональну оплату праці та можливість виплачувати франчайзеру розумну винагороду за послуги, що їм надаються;

5) дохід, який отримує франчайзер від створюваної системи, покриє його накладні витрати і принесе розумний прибуток [17, с. 48].

Наведений вище матеріал, можна звести до трьох факторів, що зумовлюють ефективність франчайзингу: система надання продукту чи послуги споживачам має певну цінність; існує можливість зведення цієї системи до сукупності операційних правил, які можуть бути стандартизовані та задокументовані; кількість потенційних покупців концепції має бути

достатньою для того, щоб початкове вкладення коштів у побудову франшизної системи було вигідним [19, с.28].

Готова бізнес-модель робить придбання франшизи кращим для потенційних франчайзі, ніж початок власного бізнесу з нуля. Цінність бізнесу може полягати в унікальній технології виробництва, продажу або обслуговування клієнтів, в ніші, де немає конкурентів, або у відомому бренді. При цьому на технології та винаходи має бути отриманий патент, а товарний знак – обов'язково зареєстрований. Бізнес має бути успішним і перевіреним часом, щоб гарантувати франчайзі надійність і прибутковість відкритого за франшизою підприємства.

Важливою умовою «франши здатності» бізнес-системи є її тиражування. Тобто концепція має бути такою, щоб її можна було легко відтворити, викласти у вигляді письмових процедур та правил; навчити ведення бізнесу за цією концепцією людей, які не мають досвіду підприємницької діяльності, протягом короткого періоду часу[20].

Таким чином, результатом даного етапу є визначення готовності компанії до впровадження франчайзингу та ухвалення рішення про доцільність його використання для подальшого розвитку.

Розробка франшизи включає у собі кілька послідовних процесів:

1. Стратегія пілотного бізнесу. Більшість компаній-франчайзерів звертаються до пілотної стратегії, щоб перетворити теоретичну концепцію розширення бізнесу на реальний франчайзинг. Реалізація проекту має показати, наскільки бізнес задовольняє ринковий попит; у які терміни можна передати технологію ведення бізнесу, що не має досвіду подібної роботи підприємцю-франчайзі; чи прийнятний період часу, протягом якого власник франшизи може окупити свій капітал. Пілотний проект - це експериментальне підприємство, типове за цілою низкою параметрів: розмір підприємства по площі та кількості персоналу, сумі витрат, охоплення споживчого ринку і т.д.

У процесі його діяльності відпрацьовуються основні елементи майбутнього франшизного ланцюжка (Рис 1.2):



Рис 1.2

Джерело: узагальнено автором на основі [19]

У процесі функціонування пілотного підприємства з'являється можливість визначити оптимальне розміщення обладнання та допустимі розміри приміщення, скоригувати внутрішній дизайн та зовнішнє оформлення, щоб надалі внести зміни до початкового іміджу. У деяких випадках доцільно організувати кілька пілотних підприємств. Це дає можливість випробувати більше варіантів всіх згаданих елементів, а найголовніше – проаналізувати вплив територіального розташування на ефективність роботи підприємства[18].

2. Підготовка франчайзингового пакета. В результаті діяльності пілотних підприємств, зазвичай, через рік після початку роботи, франчайзер отримує можливість написати всі посібники з функціонування, які складають основу франшизного пакета. Насамперед формуються вимоги до розміщення бізнесу. Зазвичай, вибору місця майбутнього франчайзингового підприємства розробляються спеціальні оціночні анкети.

Для тиражування технологій та способу ведення бізнесу потрібні ефективні програми навчання. Слід визначитися, саме навчання необхідно для персоналу підприємства, яка його тривалість, структура. Навчання має бути організовано таким чином, щоб після закінчення курсу франчайзі був здатний діяти самостійно та виконувати свої контрактні зобов'язання.

Завершальним етапом підготовки франшизного пакета є розробка допомоги (або керівництва) для франчайзі. Воно має містити повний опис

порядку та методів роботи франчайзі та детально викладати всі аспекти щоденного ведення справ[16].

Зрештою у франчайзинговий пакет, як правило, входять такі документи:

- техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) франшизного підприємства;
- комерційна пропозиція, що описує основні параметри франшизної пропозиції для зацікавлених осіб, та перелік обов'язкових мінімальних вимог, яким має відповідати потенційний франчайзі;
- пакет фірмових стандартів франшизного підприємства;
- керівництво (допомога) з управління франшизним підприємством;
- договір франчайзингу (комерційної концесії) [15].

3. Пошук та відбір франчайзі.

Коли сформована бізнес-концепція та пілотний проект довів ефективність бізнесу, франчайзер може розпочати підбір франчайзі. Зазвичай франчайзери розробляють так званий портрет франчайзі, який є «усередненим» описом якостей і кваліфікації потенційних партнерів. При складанні портрета слід орієнтуватися на певні параметри, описані нижче.

4. Власні кошти на купівлю франшизи. Вкладення особистих фінансових коштів у проект є обов'язковою умовою, інакше франчайзі не матиме сильної мотивації до успіху бізнесу. Для великих проектів (універсам, ресторан) франчайзери можуть попросити підтвердження наявності фінансових ресурсів і активів.

5. Наявність відповідних площ у власності чи оренді. Власники торгових площ як потенційні франчайзі мають безумовну перевагу перед рештою кандидатів, але потрібно, щоб приміщення відповідало вимогам франчайзера.

6. Досвід підприємницької діяльності. Тут можливий різноманітний підхід. Є франшизи, де підприємницький досвід потрібний. Однак багато франчайзерів вважають, що попередній досвід не важливий, більше того, він може заважати отриманню нових знань та ведення бізнесу з франшизи[13].

7. Підприємницькі та менеджерські характеристики. Ідеального франчайзі часто називають «полегшеним різновидом підприємця». Франчайзі,

з одного боку, повинен мати всі якості підприємця: силу волі, енергійність, організаторські здібності, вміння ефективно вести переговори, рішучість і готовність до ситуацій, пов'язаних з ризиком. З іншого боку, щоб дотримуватися стандартів і принципів мережі, йому потрібна дисциплінованість, вміння підкорятися, готовність приймати та виконувати рішення франчайзера, бажання працювати в системі та для неї.

8. Прийняття філософії компанії. Цей критерій як найголовніший при відборі франчайзі виділяє компанія «Експедиція» - мережа магазинів товарів для активного відпочинку. Практика показує, що найбільш прибуткові магазини виявляються у тих франчайзі, які поділяють загальні погляди та переконання компанії-франчайзера та підтримують відповідний спосіб життя[14]

Просування франшизи. Після розробки франшизи настає етап реалізації франчайзингового проекту – просування франшизи над ринком. На цьому етапі франчайзер вирішує, які способи просування франшизи можуть бути використані, які результати мають бути досягнуті і в які терміни, а також визначає ресурси (грошові, трудові), які необхідно використовувати. Задіяні на даному етапі ресурси просування франшизи застосовуються для залучення потенційних франчайзі, а також формують громадську думку про франшизу. Процес просування франшизи заслуговує на особливу увагу, оскільки російський франчайзинговий ринок перебуває в стадії активного розвитку, незважаючи на деяке уповільнення темпів зростання у зв'язку із загальною несприятливою економічною ситуацією [16].

При розробці стратегії просування франшизи франчайзери повинні враховувати такі тенденції:

- глобалізація ринку франшиз. Так, щороку нові іноземні компанії-франчайзери виходять на український ринок; низка компаній продають свої франшизи за кордон;

- посилення конкуренції. Не лише між франшизами компаній, що працюють в одній галузі, а й у суміжних галузях. Наприклад, потенційний

франчайзі може виявити рівнозначний інтерес до франчайзингових проектів магазину взуття та магазину одягу або до проектів магазину косметики та магазину біжутерії;

- якісні зміни потенційного франчайзі. Новий тип потенційного франчайзі має гарну освіту, розуміється на франчайзингу, використовує сучасні можливості інформаційних технологій;

- зростання доступності інформації, перш за все, за рахунок розвитку мережі Інтернет, за допомогою якої можна знайти інформацію про будь-яку франшизну пропозицію [17].

Програма просування франшизи передбачає вирішення низки завдань: визначення суб'єкта просування – цільової аудиторії; визначення масштабів просування – цільових регіонів; визначення стратегії просування; аналіз та вибір способів просування. Виходячи з критеріїв, закладених у «портрет» потенційних франчайзі, визначається цільова аудиторія, на яку буде орієнтовано просування тієї чи іншої франшизи [18].

Наступним завданням етапу просування франшизи є вибір способів та інструментів залучення франчайзі:

- зв'язок з громадськістю – спрямовані дії, що сприяють встановленню та вибудовуванню керованих взаємовідносин з різними контактними аудиторіями (споживачами, інвесторами, потенційними франчайзі, співробітниками);

- реклама - публічне уявлення франшизи потенційним франчайзі за допомогою різних засобів поширення інформації;

- персональні продажі – подання франшизи конкретним особам, які відповідають критеріям потенційного франчайзі;

- виставки та семінари – спеціально організовані публічні заходи, основна чи не основна мета яких – продаж або збільшення продажів франшиз на конкретній території (країні, регіоні, місті) [20].

Перелічені засоби маркетингових комунікацій разом утворюють «комунікаційний комплекс» маркетингу франшизи. Насправді вибір способів

залучення франчайзі здійснюється, зазвичай, з урахуванням досвіду франчайзерів конкурентів. У міру розширення франчайзингової мережі використовувані способи просування франшизи змінюються. Створення мережі ефективно працюючих франшизних підприємств - це найкращий спосіб для франчайзера привернути увагу потенційних франчайзі, які купуватимуть франшизу за рекомендаціями франчайзі, що успішно діють[21].

Продаж франшизи. Процес продажу франшизи йде паралельно з процесом просування та перебуває з ним у тісному взаємозв'язку. На етапі продажу формується концепція відбору франчайзі, підбирається команда спеціалістів із продажу франшизи, створюються інструменти продажу франшизи (інвестиційний меморандум, презентаційні матеріали, макети).

Цей етап має свою специфіку, яка полягає у проведенні великої кількості організованих спеціальним чином переговорів із майбутніми партнерами для визначення найбільш підходящих претендентів. Важливо дотримуватися високого рівня конфіденційності, зокрема: до підписання договору франчайзі не повинен отримати доступ до комерційної таємниці, секретів ноу-хау та технологій, що передаються [20].

Доопрацювання франшизи. У міру зростання франчайзингової мережі перегляду, уточненню, додаткової розробки можуть бути піддані процедури та стандарти бізнесу, схема організації бізнесу, умови надання франшизи, згідно з якими коригуються і процеси просування та продажу франшизи. Наприклад, зростання франчайзингової мережі та рекламні кампанії, що проводяться, збільшують цінність бренду франчайзера, що дає можливість франчайзеру збільшити вартість франшизи (паушальний внесок).

В ідеалі, перш ніж продати першу франшизу, франчайзер повинен передбачити і докладно описати всі нюанси взаємин з майбутніми партнерами. Насправді часто трапляється, що це документи серйозно коригуються вже у процесі роботи з франчайзі [17].

Отже, вибір компанією франчайзингової стратегії розвитку ставить перед нею складне завдання створення якісної франшизи. Як показує практика

та досвід франчайзерів українського ринку, алгоритм вирішення цього завдання передбачає проходження низки етапів, у яких формується стандарт франчайзингової концепції. Тільки в цьому випадку франчайзер може створити успішну бізнес-модель та знайти надійного партнера-франчайзі, здатного ефективно керувати та розвивати франшизу.

1.3. Нормативно-правове регулювання франчайзингової діяльності

Франчайзинг став відомий з кінця 18 століття у США. У 19 столітті німецькі пивовари почали відкривати таверни за франшизою, що дозволяло їх власникам продавати пиво певної марки. Потім деякі міста стали надавати монопольні франшизи вуличним перевізникам, а також використання води, газу тощо. Однак франчайзинг набув широкого поширення у господарській діяльності з 70-х років ХХ століття. Найвідомішим прикладом є відкриття ресторанів Мак Дональдс по всьому світу.

У 1990 році Європейська федерація франчайзингу (EFF), яка розпочала свою роботу в 1972 році, членство в якій мають франчайзингові асоціації європейських країн, а також інші особи, які мають відношення до франчайзингу, прийняла Європейський кодекс етики франчайзингу - свого роду «Конституцію» на основі якої має будуватися правове регулювання франчайзингових відносин у кожній окремій європейській державі. Цей кодекс визначає франчайзинг як систему продажу товарів, послуг або технологій, засновану на довгостроковій співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами: франчайзером та франчайзі [26].

Суть цієї системи полягає в тому, що франчайзер надає право франчайзі, а також покладає на нього обов'язок вести бізнес відповідно до своєї концепції. Все це відбувається в рамках та протягом терміну дії договору франшизи та в обмін на фінансові виплати та по можливості використання товарного знаку, ноу-хау, методів ведення бізнесу, технічних знань та інших прав інтелектуальної власності, а також отримання постійної підтримки. Кодекс

регулює основні обов'язки франчайзера та франчайзі, залучення та відбір потенційних франчайзі, договір франчайзингу. Європейський кодекс етики франчайзингу може застосовуватися до відносин між франчайзером та франчайзі, а також відносин між основним франчайзі та його субфранчайзі, але цей кодекс не поширюється на відносини між майстром-франчайзером та майстром франчайзі. [26].

У країнах, де відносини франчайзингу регулюються законодавством, таке регулювання здійснюється або через спеціальний закон, або шляхом закріплення інституту франчайзингу в цивільному чи господарському законодавстві, або регулювання на основі загальних засад договірного права в рамках цивільного права.

Але на сьогодні національне право країн ЄС залишається основним джерелом правового регулювання міжнародного договору франчайзингу. Франція стала першою країною в Європі, яка прийняла національне законодавство, яке регулювало франчайзинг. 31 грудня 1989 р. у Франції було прийнято Закон № 89-1008 «Про розвиток торгових і ремісничих підприємств та поліпшення їх економічного, правового та соціального становища» [27], більш відомий як *Loi Doubin*, на ім'я Міністра, який запропонував це. Цей закон окремо не регулює франчайзинг, але ст. 1 має пряме відношення до цього. У п. 1 ст. 1 *Loi Doubin* свідчить, що особа, яка дає іншій особі дозвіл на використання фірмового найменування, товарного знака або логотипу, що є предметом виняткового або квазівиключного зобов'язання для майбутньої діяльності, повинна до підписання угоди, за якою сторони ведуть переговори на користь обох сторін, надати іншій стороні документ, що містить правдиву інформацію, яка дозволить іншій стороні ухвалити обґрунтоване рішення. Відповідно до абз. 4 ст. 1 цього Закону, такий документ, а також проект договору мають бути подані не менше ніж за 20 днів до дати підписання договору, або до виплати коштів, якщо сплата будь-яких коштів має бути здійснена до виконання договору, зокрема, на отримання виключних прав на територію. [27].

Згодом у Франції виникла потреба уточнення п. 1 ст. 1 Loi Doubin, у зв'язку з чим 04.04.1991 р. прийнято Постанову Уряду № 91-337[28], яка уточнює у ст. 1 відомості про те, що зазначений у ньому документ має містити:

1. Адреса місця знаходження підприємства та вид його діяльності з описом організаційно-правової форми та визначенням генерального директора, якщо товариство створюється без прав юридичної особи або генерального директора, якщо підприємство є юридичною особою; за потреби загальний статутний капітал;

2. Реєстраційний номер підприємства або приватного підприємця з реєстру комерсантів та підприємств, а у випадках, коли товарний знак, що є предметом договору, придбано шляхом відчуження або отримання ліцензії, дата та відповідний номер запису з реєстру Національний реєстр товарних знаків, у тому числі за наявності договору ліцензії на товарні знаки, на які надається ліцензія;

3. Адреса(а) філії(ів) банку, якою користується підприємство. Цю інформацію можна звузити до п'яти основних відділень банку;

4. Дата створення підприємства з коротким викладом основних подій за час його існування, включаючи історію мережі ліцензіатів, де це необхідно, а також всю необхідну інформацію для оцінки огляду бізнесу та його управління.

Інформація, зазначена у попередньому абзаці, може бути обмежена п'ятьма роками до року, у якому було надано документ. Інформація повинна містити опис ринку та місцевого ринку товарів та послуг, що є предметом договору, та опис перспектив розвитку цього ринку. До цієї частини також мають бути додані документи у вигляді додатків, які мають містити фінансову звітність за останні два фінансові роки, або для комерційних товариств, які мають право випуску акцій або боргових зобов'язань перед фізичними чи юридичними особами, звіти, підготовлені протягом останніх двох років.

5. Опис мережі ліцензіатів має містити:

а) список компаній, що входять до мережі, із зазначенням особливостей кожного узгодженого способу відкриття;

б) адреси компаній у Франції, з якими договірною стороною пов'язана договорами того ж типу, що й пропонується, разом з датою підписання продовження для кожного з таких договорів; якщо в мережу входить понад п'ятдесят компаній, інформація обмежується тільки 50 компаніями, розташованими ближче до передбачуваного нового місця діяльності;

в) кількість компаній, що входили в мережу за договорами того ж типу, що і пропонується, і припинили участь у мережі протягом року, що передують року, в якому подано документ. Цей документ повинен бути складений незалежно від того, чи закінчився термін дії договору, чи був розірваний договір або визнаний недійсним;

г) у разі потреби наявність у торговому залі фірмового магазину, що розглядається у запропонованому договорі, пунктів продажу з явного дозволу сторони договору, що пропонують товари та послуги, що є предметом такого договору.

б. Опис терміну запропонованого договору, умов його продовження, розірвання та відчуження, а також обсягу будь-якої винятковості.

Крім того, у документі мають бути описані характер та обсяг витрат та капітальних вкладень, пов'язаних з ліцензуванням конкретного товарного знака, які має понести одержувач запропонованого контракту для здійснення комерційної операції.

У статті 2 цієї постанови уряду Франції йдеться про штрафні санкції, передбачені за недотримання умов, викладених у статті 1. З вищевикладеного можна дійти висновку, що французьке законодавство про франчайзинг більшою мірою орієнтоване захист інтересів франчайзі, і спрямоване на те, щоб допомогти останнім ухвалити обґрунтоване рішення, перш ніж вступати у відносини франшизи.

Крім того, у Франції закон містить вимоги про переддоговірне розкриття інформації, регульовані ст. L.330-3 Комерційного кодексу Франції, в якому

говориться, що: «будь-яка особа, яка надає іншій стороні торгове найменування, товарний знак або товарний знак, вимагає від цієї сторони вести свій бізнес на основі винятковості або квазівиключності, зобов'язаний підписати будь-який договір, укладений на користь обох сторін, надати зазначеній стороні документ, що містить достовірні дані, що дозволяють їй прийняти він зобов'язання зі знанням справи» [29]. Вимоги до цього документа визначені у вищезгаданій постанові.

Німеччина не запозичила досвід Франції і пішла шляхом країн, де франчайзингова угода регулюється відповідно до загального закону про договір, регулюється Цивільним кодексом Німеччини та Торговим кодексом Німеччини, а також конкуренція, споживча, інтелектуальна права власності та інші закони. Наднаціональним законодавчим актом, окрім вже згаданого Європейського кодексу етики франчайзингу, що застосовується в Німеччині до договору франчайзингу, є Декрет № 330/2010 від 20 квітня 2010 р. «Про застосування ст. 101(3) Договору про функціонування Європейського Союзу до категорії вертикальних угод та узгодженої практики» [10]. До категорії вертикальних угод належать угоди з купівлі-продажу товарів і послуг, що укладаються між неконкуруючими суб'єктами господарювання, між окремими конкурентами чи об'єднаннями продавців товарів у роздріб, а також вертикальні угоди, що містять додаткові положення про переуступку або використання прав інтелектуальної власності; а також поняття «вертикальні домовленості» охоплює відповідні узгоджені дії [3, с.64].

Крім того, основою правового регулювання франчайзингових відносин у Німеччині є:

- принцип свободи договору, який Конституційний суд Німеччини визнав конституційним принципом. Параграф 311(1) Цивільного кодексу Німеччини визначає принцип свободи договору: для встановлення зобов'язання договором, а також для зміни його змісту необхідно укласти договір між його учасниками, якщо інше не передбачено за законом. Тобто кожен може самостійно вирішувати, укласти чи ні договір, а якщо так, то з

ким його укладати, крім випадків, коли законом встановлено обов'язковість укладення договору;

- принцип добросовісності, встановлений відповідно до параграфу 242 Цивільного кодексу Німеччини, де встановлено, що боржник зобов'язаний виконувати свої зобов'язання у спосіб, якого вимагають надійність і довіра, з урахуванням звичаїв правового обігу. Можна зазначити, що принцип добросовісності відрізняється залежно від стадії укладення договору: договірним обов'язком сторони є діяти сумлінно при веденні переговорів; постконтрактне зобов'язання - добросовісність сторін при укладанні договору, виконанні його положень та його розірванні [30]. Цим принципом повинні керуватися обидві сторони при укладанні будь-якого договору, в тому числі договору франчайзингу, оскільки в Німеччині суди, керуючись принципами добросовісності та розумності, можуть приймати рішення *contra legem*, тобто суд може приймати свідомо незаконне, але водночас справедливе та доцільне рішення у випадках, коли норма права розглядається особою, яка її застосовує, як абсолютно несправедлива та протиправна;

– також норми права інтелектуальної власності, трудового права, дилерського права та норми, встановлені Німецьким комерційним кодексом. У цьому випадку франчайзинг буде підкорятися законам і правилам, регламентованим договором, в залежності від конкретної ситуації [3, с.66].

У таких країнах ЄС, як Італія, Іспанія, а також у Бразилії та Австралії прийнято спеціальне законодавство про франчайзинг.

Важливим для визначення франчайзингу в країнах ЄС є також прецедентне рішення Європейського суду від 28.01.1986 р. у справі № 161/84 *Irmgard Schillgalis* [31], в якому визначено, що договір франчайзингу є унікальним правовою структурою, чим вони відрізняються від агентських, комісійних та інших видів торгово-посередницьких договорів і від договорів ексклюзивної дистрибуції

У США правове регулювання договору франчайзингу здійснюється як на федеральному рівні, так і на рівні штатів. У 1978 році Федеральна торгова

комісія США прийняла положення, в якому в частині 436 «Вимоги до розкриття інформації та заборони франчайзингу» визначено, що франшиза — це довгострокові ділові відносини або угода, згідно з якою франчайзі отримує право вести бізнес, який може бути ідентифікований. використання торговельної марки чи суміжних торговельних марок правовласника або пропозиція, продаж, просування товарів, послуг чи продуктів, які ідентифікуються торговою маркою або пов'язані з торговельною маркою правовласника; франчайзер впливає або має повноваження впливати на методи роботи франчайзі або надає суттєву допомогу в методах роботи франчайзі; при набутті права та здійсненні франчайзингової діяльності франчайзі зобов'язаний сплатити франчайзеру або його філії [32].

Якщо брати правове регулювання франчайзингу в США на рівні штатів, то тут, як приклад, можна розглянути закони штату Каліфорнія «Про інвестування у франшизу» та «Про франчайзингові відносини», в яких зазначено, що франшиза - це угода або угода між двома або більше особами, згідно з якою франчайзі отримує право займатися підприємницькою діяльністю, пропонуючи, продаючи товари або надаючи послуги відповідно до маркетингового плану або системи, розробленої франчайзером для більшості частина; господарська діяльність франчайзингового підприємства здійснюється належним чином або система суттєво пов'язана з торговою маркою, знаком обслуговування, логотипом, рекламою чи іншим символом франчайзера, який ідентифікує франчайзера або його філію; франчайзі повинен прямо чи опосередковано виплатити компенсацію франчайзеру [33].

Окремого спеціального правового регулювання франчайзингу в законодавстві Великобританії немає. Таке правове регулювання здійснюється на основі законів, які в цілому регулюють підприємницьку діяльність: Акт про справедливую торгівлю 1973 р.; Закон про обмеження ділової практики 1976 р., Закон про товари та послуги 1982 р., Закон про фінансові послуги 1986 р. та інші.

Закон про фінансові послуги 1986 року визначає франшизу як угоду про право на ведення бізнесу, за якою особа отримує прибуток або дохід, реалізуючи право на використання торгової марки, дизайну чи іншої інтелектуальної власності, наданої угодою, або гудвілу, пов'язаного з ними.

У законодавстві України термін «комерційна концесія» за своєю юридичною сутністю прирівнюється до поняття «франчайзинг», яке увійшло в міжнародну практику, і під яким розуміється добровільна співпраця двох або більше ділових партнерів з метою спільне використання засобів індивідуалізації, що належать одному з них (фірмове найменування, комерційне найменування, товарний знак або знак обслуговування). Сторона, яка надає право на використання засобів індивідуалізації, одночасно надає користувачеві захищену комерційну інформацію (ноу-хау) та забезпечує постійну консультаційну підтримку в організації бізнесу [4, с.27].

Правове регулювання використання прав інших суб'єктів господарювання у господарській діяльності - комерційна концесія регулюється положеннями Господарського кодексу України (Розділ 36) та Цивільного кодексу України (Розділ 76) та іншими законами [3, с. 69].

Договір комерційної концесії - це договір, за яким одна сторона (правовласник) зобов'язується надати другій стороні (користувачу) право використання в господарській діяльності користувача сукупності прав, що належать правовласнику, на строк або без зазначення термін, а користувач зобов'язується дотримуватися умов використання наданого йому права і виплачувати правовласнику винагороду, передбачену договором (ч. 1 ст. 366 ГК України) [11].

Відповідно до ст. 1116 ГК України предметом договору комерційної концесії є право на використання об'єктів права інтелектуальної власності (товарних знаків, промислових зразків, винаходів, творів, комерційної таємниці тощо), комерційного досвіду та ділової репутації. У договорі комерційної концесії може бути передбачено використання предмета договору

із зазначенням території використання або без нього на певній території цивільного обігу. [12].

У результаті аналізу правового регулювання франчайзингової діяльності у світі можна зробити висновок, що основою правового регулювання франчайзингової діяльності в більшості країн є документ про розкриття інформації, який повинен містити інформацію, що дозволяє потенційним франчайзі приймати рішення щодо доцільності співпраці з франчайзером. Це пов'язано з важливістю переддоговірної стадії франчайзингових відносин, коли франчайзер повинен надати потенційному франчайзі вичерпну та достовірну інформацію про своє підприємство та реальне уявлення про можливості та обмеження, пов'язані з укладенням контракту. Як зазначалося раніше, українське законодавство не встановлює вимоги щодо попереднього розкриття інформації про франшизу. Тому ця інформація може бути надана лише під час виконання договору франчайзингу, тобто після того, як франчайзі вже взяв на себе певні зобов'язання [1, с.142].

Як показує практика, саме на цьому переддоговірному етапі найбільше зловживань з боку франчайзера. Тому вбачається доцільним доповнити чинні нормативно-правові акти відповідними умовами оприлюднення інформації. Прийняття нормативно-правового акту про попереднє розкриття інформації франчайзером сприятиме посиленню захисту потенційних інвесторів і, як наслідок, підвищенню зацікавленості інвесторів та їх ділової активності в рамках схеми франчайзингових відносин. Таким чином, запропонований захід у цілому сприятиме розвитку франчайзингу в Україні.

Отже, ми розглянули міжнародно-правові аспекти та особливості регулювання договорів франчайзингу в світі. Лідерами франчайзингового бізнесу на міжнародній арені є країни з високим рівнем економічного розвитку. Досвід таких криз, як США, Німеччина та Великобританія, показує, що франчайзинг може виступати як ефективна модель для розширення існуючого бізнесу. Перш за все, запорукою успішного розвитку франчайзингових мереж в країні є економічна стабільність, за якої власники

бізнесу зможуть інвестувати у розвиток власної справи, а населення матиме високий рівень платоспроможності. Також важливим фактором успіху франчайзингового бізнесу в країнах є наявність нормативно-правової бази, яка гарантує прозорість регулювання цієї сфери бізнесу та чіткий розподіл зобов'язань між франчайзером і франчайзі. Додатковими стимулами для розвитку франчайзингу в країнах-лідерах є також: зміщення акцентів в економіці з виробництва на надання послуг, загальні процеси урбанізації, зростання доходів населення.

Висновки до розділу 1

1. Франчайзинг є далеко не однорідним видом відносин, хоча загальна модель є ідентичною. Можна виділити кілька варіантів класифікації цього виду відносин за різними критеріями. Кожен тип відносин регулюється спеціальною франчайзинговою угодою, за якою одна сторона надає іншій стороні право займатися підприємницькою діяльністю з використанням унікальних розробок під брендом компанії. Різні дослідники кваліфікували ці відносини з різних підстав. В результаті дослідження ми дійшли висновку, що найбільш повною, що відображає всі основні ознаки франшизи, за якими можна класифікувати даний вид відносин, є класифікація франчайзингу, яка ґрунтується на виробничо-технологічних та юридичних відносинах між сторонами угоди

2. Вибір компанією франчайзингової стратегії розвитку ставить перед нею складне завдання створення якісної франшизи. Як показує практика та досвід франчайзерів українського ринку, алгоритм вирішення цього завдання передбачає проходження низки етапів, у яких формується стандарт франчайзингової концепції. Тільки в цьому випадку франчайзер може створити успішну бізнес-модель та знайти надійного партнера-франчайзі, здатного ефективно керувати та розвивати франшизу.

3. Дослідження правового регулювання та ситуації франчайзингу в Україні дозволяє зробити висновок, що договір франчайзингу є самостійним видом цивільно-правового договору. Відповідно, видається можливим стверджувати, що в українському цивільному праві поряд із традиційними інститутами оренди, підряду, лізингу тощо сформувався новий самостійний інститут франчайзингу, тобто окрема група правових норм, що регулюють однорідні соціальні криватки. та включені до відповідної галузі права.

РОЗДІЛ II. УПРАВЛІННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЮ МЕРЕЖЕЮ «SUSHI TAKE OUT»

2.1. Сучасні тенденції використання франчайзингу в Україні. Переваги франчайзингового бізнесу для франчайзі

Франчайзинг давно визнаний однією з найзручніших і робочих моделей для розвитку малого та середнього бізнесу, що дозволяє мінімізувати ризики для підприємців-початківців. Власнику бізнесу, що працює по франшизі, не потрібно створювати бренд з нуля, витратити колосальні суми на перевірку життєздатності та затребуваності продукту на ринку та його маркетинг, адже за нього це вже зробив франчайзер.

Коли у світі франчайзинг уже давно є невід'ємним атрибутом економіки, то в Україні він лише починає шукати своїх прихильників. Активно розвивається внутрішній франчайзинг, який є досить специфічним сплавом закордонних франчайзингових технологій та вітчизняних підходів до ведення бізнесу. Більшість зарубіжних компаній поки що надають перевагу забезпеченню присутності на українському ринку власними силами, вкладаючи значні кошти в нове будівництво та набуваючи функціонуючих об'єктів або орендуючи відповідні приміщення. Проте останніми роками міжнародні компанії починають виявляти значний інтерес до співпраці з українськими партнерами на основі франчайзингу, за якого більша частина капітальних витрат здійснюється місцевою стороною. Вітчизняні бізнесмени зі свого боку також починають усвідомлювати всі переваги використання відомої торгової марки та відпрацьованої технології ведення бізнесу міжнародних компаній [1].

Співробітництво за моделлю франчайзингу в Україні пропонують понад 550 компаній, тому часом бізнесменів-початківців важко зробити вибір франшизи для старту власного бізнесу.

Перші франчайзингові системи, що відкривалися на території України, були ненаціональним походженням, вони створювалися в рамках зарубіжних

брендів. Перший франчайзинговий договір в Україні був підписаний 19 червня 1993 року інформаційною компанією КОМПАСС. Після цього на ринку з'явилися ресторани мережі McDonalds. Першими вітчизняними франчайзинговими мережами були Pizza Celentano, UnMomento, Арбер, Михайло Воронін та низка інших. А вже 2001 року створено Українську асоціацію франчайзингу. На момент створення Асоціації у 2001 році в Україні працювало кілька десятків мереж, то на сьогодні кількість мереж перевищує 970.[1]

Розширення ринку франчайзингових послуг в Україні обумовлено зростаючим інтересом представників бізнесу до розвитку через систему франчайзингу. Враховуючи, що 23% бізнес-одиниць працюють на вітчизняному ринку франчайзингу, найбільш привабливими напрямками такої діяльності є (Рис.2.1):

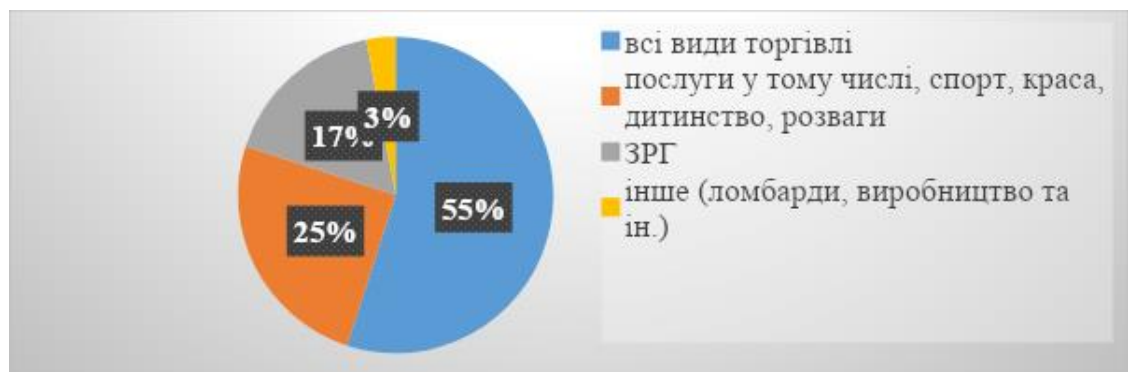


Рис.2.1 Галузі ринку франчайзингу в Україні станом на 2021р.

Джерело: узагальнено автором за даними [1]

Як видно з Рис.2.1 усі види торгівлі – 55 %, послуги, у тому числі спорт, краса, дитинство, розваги – 25 %, громадське харчування – 17 %, інше – ломбарди, виробництво та інше – 3 %. Зазначимо також підвищення частки локальних франшиз. В Україні 65% франчайзерів – це локальні гравці. У той час як ще рік назад їх було на 5-7% менше [1].

Активний розвиток франчайзингу у світі також сприяє зростанню попиту на ринку. Проте слід зазначити, що українські підприємці часто не готові ефективно розвиватися за франшизою. У зв'язку з цим кількість

пропозицій франчайзингу над ринком постійно змінюється. Загальна кількість моделей франчайзингу, представлених в Україні, згідно з аналізом Української федерації розвитку франчайзингу становить близько 1500 брендів [1].

Найбільша частка ринку належить майстер-франчайзі-франчайзинговим компаніям, які контролюють 30% обороту коштів. Слід зазначити, що сучасні виклики спонукають підприємців аналізувати ефективність інвестицій і, як наслідок, дедалі більше їх віддають перевагу купівлі франшиз. Франчайзери, які пропонують франшизи там, де бізнес-моделі не здатні вижити в економічно нестабільних умовах, призупинили систему розвитку франчайзингу. [20].

На рис. 2.2 наведено динаміку кількості франчайзерів за 2009–2020 рр

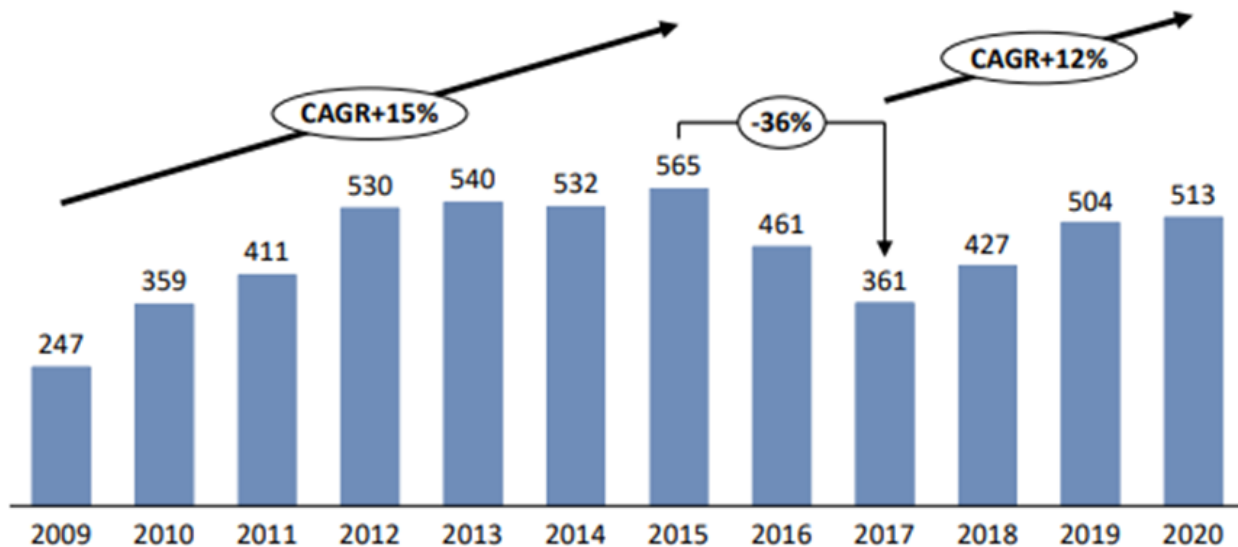


Рис. 2.2. Динаміка кількості франчайзерів в Україні, од.

Джерело: [26]

У 2020 році ринок франчайзингу в Україні зріс на 1,8% порівняно з 2019 роком, тобто кількість франчайзерів збільшилася на дев'ять бізнес-одиниць. У 2019 році порівняно з 2018 роком це зростання склало 18% (кількість франчайзингових підприємств зростає на 77 бізнес-одиниць). Також на ринку франчайзингу зростає кількість світових брендів-франчайзерів, зацікавлених у розвитку бізнесу в Україні. [5].

На українському ринку починає розвиватися системний підхід до формування франчайзингу на підприємствах, також франчайзинг використовується як стратегія. Розвиток різноманітних франшиз для

підприємств визначає появу позиції франчайзингового менеджера на ринку праці. Зараз в Україні немає 27 галузей, які мають інвесторів і не мають достатньої кількості франчайзерів, які б просували ці галузі, що свідчить про потенціал подальшого розвитку ринку франчайзингових послуг [20].

Якщо проаналізувати структуру об'єктів франчайзингу, то виходить, що у 2020 році в Україні було зареєстровано 28 тис. 579 об'єктів, з яких 6,430 тис. (22%) – це приватні об'єкти самих франчайзерів, а 22,149 тис. (78%) – об'єкти які сформувалися шляхом продажу франшиз франчайзі (рис. 2.3). Ці дані яскраво демонструють ефективність механізму розширення власного бізнесу за рахунок франчайзингу.

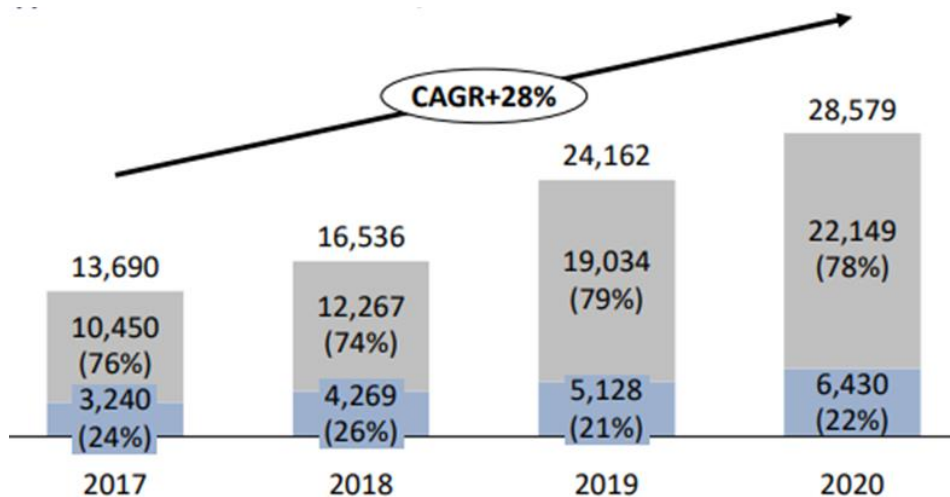


Рис. 2.3. Кількість власних і франчайзингових об'єктів в франчайзингових компаній, тис. об'єктів.

Джерело: [26]

За кількістю об'єктів франчайзингу перше місце посідають суб'єкти сфери побутових послуг, друге місце займає ресторанний сектор і лише третє місце займає роздрібна торгівля.

Учасники ринку роздрібною торгівлі здебільшого виступають як самостійні суб'єкти господарювання. Для того, щоб український ринок роздрібною торгівлі швидко розвивався за рахунок франчайзингу, необхідно мати власне виробництво, власну або налагоджену логістику, конструкторські відділи тощо. Слід підкреслити, що кількість власних потужностей зростає з

кожним роком. Український ринок франчайзингу поступово набирає обертів, незважаючи на кризу. Загалом з 2017 по 2020 рік кількість об'єктів власності та франчайзингу зросла на 28%.

Аналіз походження франчайзингових брендів, що функціонують в Україні в 2017–2020 роках, свідчить про те, що частка вітчизняних брендів значно перевищує іноземні та продовжує стабільно зростати протягом останніх років. Так, у 2020 році порівняно з 2019 роком кількість вітчизняних брендів зросла на 20 бізнес-одиниць (5%) і склала 140 бізнес-одиниць, а глобальних брендів зменшилася на 11 бізнес-одиниць (10%) і склала 103 бізнес-одиниці, хоча у 2019 році їх було 114 (рис. 2.4)[20].

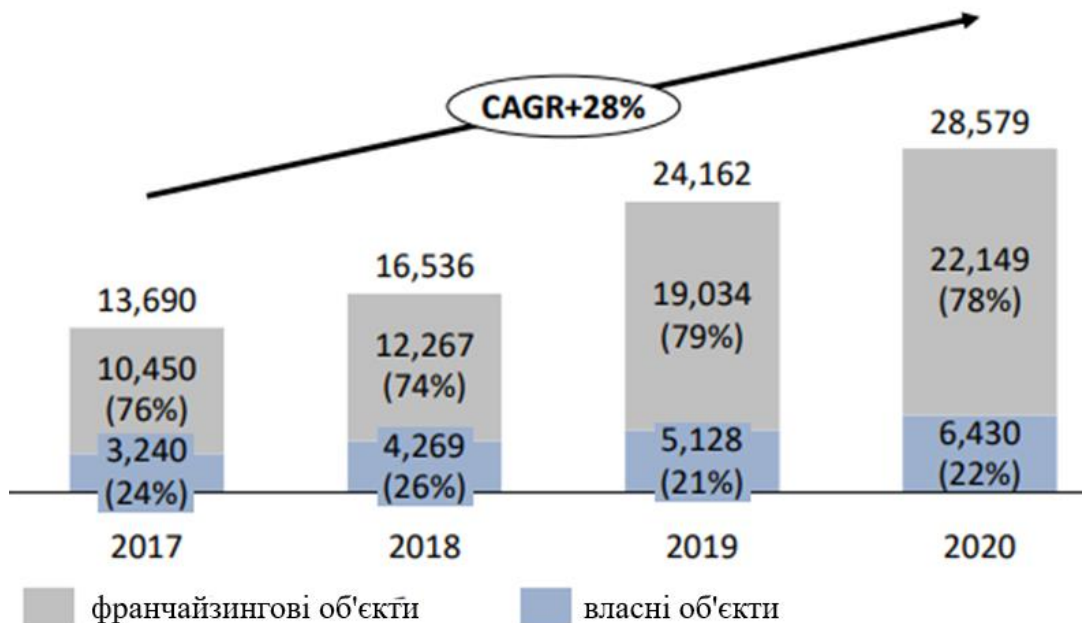


Рис. 2.4. Динаміка кількості власних та франчайзингових об'єктів у розрізі галузей на території України

Джерело:[26]

У 2020 році на українському ринку було зареєстровано 28 579 об'єктів власності та франчайзингу франчайзингових компаній, з яких 6430 є особистими об'єктами самих франчайзерів, а 22 149 об'єктів створено шляхом продажу франшиз франчайзі. Ці дані яскраво демонструють ефективність механізму розширення власного бізнесу за рахунок франчайзингу. Під час аналізу галузевого сегменту франчайзингу виявлено, що у 2020 році

найбільшу частку франчайзингових об'єктів становили побутові послуги – 16 168 одиниць, найменшу – послуги роздрібною торгівлі (5 751 одиниця), 6 660 одиниць. надавав побутові послуги. [20].

Навіть під час економічної кризи франчайзинг як один із способів виходу на ринок позитивно вплинув на розвиток бізнесу, оскільки сприяв розширенню меж підприємницької діяльності національних суб'єктів господарювання та надавав можливість підприємствам брати участь у вже створених бізнесах, за умов наявності певного досвіду залучення нової клієнтської бази, а також накопичення та отримання прибутку з меншим ризиком [20].

Як уже зазначалося, частка українських франшиз зростає. Це пов'язано з тим, що сама бізнес-модель адаптована під внутрішній ринок. Приблизно 30% українських франшиз можуть конкурувати з іноземними. Крім того, вітчизняні франчайзери завжди роблять більше, щоб продемонструвати свої можливості. Це сприяє мобільності, технологіям і своєчасному прийняттю рішень, що є запорукою виживання та швидкого зростання перед обличчям сучасних викликів. Розвиток українського франчайзингу (рис. 2.5).

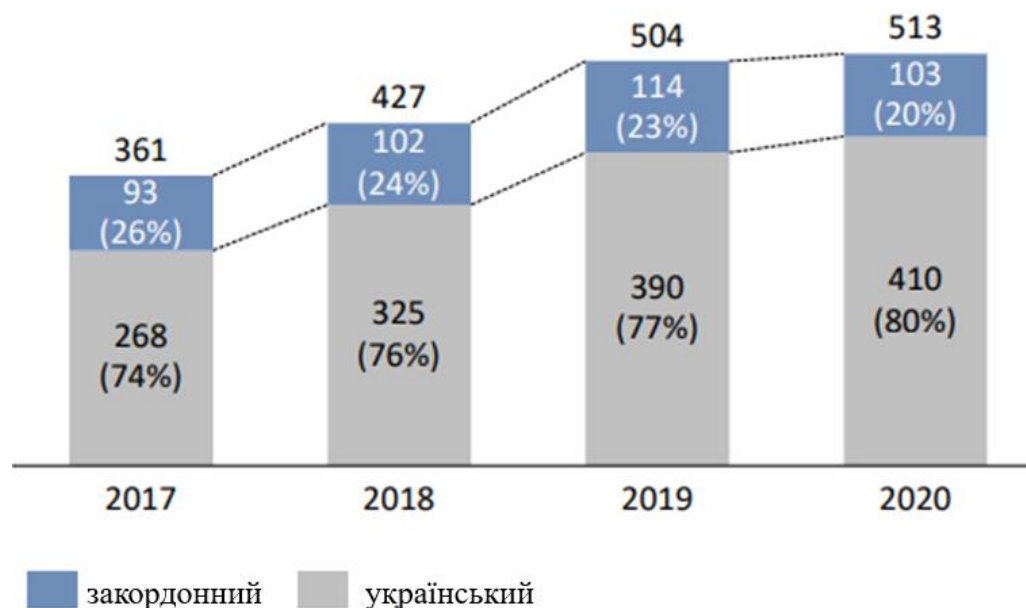


Рис. 2.5. Динаміка франчайзингових об'єктів на території України за походженням

Джерело: [26]

Проте внутрішній ринок привернув увагу багатьох міжнародних франчайзерів. Крім того, варто враховувати, що міжнародні бренди, як правило, шукають від одного до трьох партнерів по всій країні, щоб побудувати мережу за рахунок місцевих франчайзі.

У роздрібній торгівлі добре розвивається лише продуктовий франчайзинговий бізнес, оскільки він найменше обмежений необхідністю мати виробничу базу.

Постійне зростання частки українських франшиз є цілком закономірним, оскільки бізнес-модель краще враховує місцеві реалії та адаптується до місцевих вимог. Так, у 2020 році кількість вітчизняних франчайзингових об'єктів склала 410 одиниць, що на 20 одиниць більше, ніж у 2019 році, і, відповідно, на 142 одиниці більше порівняно з 2017 роком.

Перевага українських франшиз полягає в тому, що вони мають комплексну програму запуску бізнесу. Крім того, більшість із них забезпечують потужну підтримку розвитку франшизи після запуску: локальний маркетинг, бухгалтерський облік, логістика, навчання тощо [20].

Слід зазначити, що, незважаючи на збільшення загальної кількості франчайзерів, частка (26%) компаній, які мають власні відділи франчайзингу, залишається незмінною. Серед 513 компаній-франчайзерів найвідоміших і швидкозростаючих не більше 25-30%. Тобто такий відділ є в тих компаніях, для яких їх франшиза стала продуктом. Його завдання — вдосконалення концепції, маркетингу, організаційної структури, впровадження інновацій. І завдання франчайзі – реалізувати цю цінність для кінцевого споживача шляхом забезпечення зворотного зв'язку з франчайзером [1].

Останніми роками міжнародні компанії проявляють значний інтерес до співпраці з українськими партнерами на основі франчайзингу, де більшість капітальних витрат здійснює місцева сторона. Вітчизняні бізнесмени, зі свого боку, також усвідомлюють усі переваги використання відомого бренду та перевірених бізнес-технологій міжнародних компаній. Розвиваючи систему

франчайзингу в Україні, підприємці, з одного боку, отримують значні переваги, а з іншого – стикаються з суттєвими недоліками.

До основних переваг розвитку франчайзингового бізнесу відносяться: відомий бренд і репутація; перевірена ідея та найкращий спосіб розпочати власну ефективну справу; можливість для власників бізнесу користуватися послугами та отримувати підтримку від головної організації; готовий проект, який вимагає менше коштів і мінімізує витрати на відкриття власної справи; професійна підтримка франчайзера; спеціальні навчальні програми та програми розвитку систем управління; допомога та підтримка при відкритті; зниження високого фінансового ризику шляхом швидкого розширення бізнесу на новому ринку та зміцнення репутації на існуючому ринку; можливість використання результатів широкомасштабної рекламної діяльності, що здійснюється франчайзером; доступ до можливостей франчайзера і всієї його мережі, включаючи постачання товарів [4, с.89].

Однак, незважаючи на широкий спектр переваг, які дає розвиток франчайзингової системи, існує ряд недоліків такої діяльності. Відносини між франчайзером і франчайзі засновані на контролі. Франчайзі є власником своєї компанії, але договір франчайзингу зобов'язує його діяти за певними правилами. Франчайзі повинні чітко усвідомлювати, що в обмін на численні переваги, які надає франчайзинг, вони повинні бути готові контролювати стандарти якості. Контроль за дотриманням вимог означає, що франчайзер збільшує вартість своїх нематеріальних активів: торгової марки, ділової репутації, що неодмінно принесе прибуток франчайзі в довгостроковій перспективі. Усі франчайзі зобов'язані дотримуватися стандартів франчайзингової системи відповідно до договору. Франчайзі може вносити лише власні пропозиції, що істотно обмежує його ініціативу[20].

Щоб мати можливість використовувати бізнес-модель франчайзера, зменшити ризики та підтримку, франчайзі повинен сплатити франчайзеру одноразову комісію, потім періодичні платежі, а також зробити платежі в

рекламний фонд. І навіть якщо договір не передбачає будь-яких платежів, франчайзі все одно буде зобов'язаний придбати товар за посередництва франчайзера[1].

Договір франчайзингу міститиме певні обмеження щодо продажу та передачі прав щодо об'єкта франчайзингу. Це зменшує економічну свободу франчайзі, пов'язану з веденням господарської діяльності. Якщо франчайзер оголосить про банкрутство, це призведе до розірвання договору франчайзингу, тому слід перевіряти наявну інформацію про фінансовий стан франчайзера.

Слід також зазначити, що незважаючи на те, що франчайзинг як бізнес-інструмент є вигідним для держави, оскільки він допомагає створити значну кількість нових робочих місць, сплачувати податки та сприяє розвитку економіки країни в цілому, його розвиток не є належним чином розроблений в Україні, підтримка та регулювання на державному рівні.

Водночас, незважаючи на низку недоліків, як показало наше дослідження, в Україні за франчайзингом працюють сотні підприємств, і ця модель набуває все більшої популярності. На рівні франчайзера спостерігається дефіцит професійних франчайзі з необхідними знаннями, навичками та досвідом ведення бізнесу; складність стратегічного управління франчайзинговою мережею може спричинити за собою ризик нанесення шкоди бренду, зниження його репутації через неякісну діяльність франчайзі та порушення стандартів якості обслуговування. На рівні франчайзі складність отримання вигоди від франчайзингу пов'язана з недостатнім власним капіталом, небажанням обмежувати дії франчайзера, низькою поінформованістю про особливості франчайзингу, високим ризиком створення бізнесу на умовах франчайзингу в регіонах України, де рівень конкуренції нижчий.

Франчайзі вимагають від франчайзерів більш детальної документації та більш реальної допомоги в організації та розвитку бізнесу, підвищення ефективності рекламної діяльності. У той же час є позитивні фактори дії. Підприємницька діяльність характеризується здатністю йти на ризик,

використовуючи несприятливі для успіху бізнесу фактори. Таким чином, можна констатувати наявність об'єктивних передумов для розвитку франчайзингу як форми організації бізнесу в Україні; є різноманітні ідеї та проекти [7, с.106].

Економічна криза, пов'язана зі спалахом коронавірусу COVID-19, стала рушійною силою зміни соціально-економічних тенденцій і політичних векторів у багатьох країнах сучасного світу. За час карантину більшість франчайзингових мереж, залежно від сфери діяльності та регіону розташування, втратили певну кількість франчайзі.

Пандемія стала ключовою проблемою ринку франчайзингу у 2020-2022 році, окрім тих, що вже існують в Україні (нерозвиненість законодавчої бази, відсутність чіткої системи регулювання франчайзингових відносин; відсутність досвіду роботи з франчайзинговою системою у вітчизняних підприємців, труднощі з організація бізнес-процесів мережі, несумлінне ставлення до виконання договірних зобов'язань та до чужої інтелектуальної власності тощо). Під впливом кризи, спричиненої пандемією, всі вищезазначені проблеми загострилися. Серед сучасних тенденцій розвитку бізнесу одна можна виділити антикризові франшизи, що з'являються на українському ринку, до яких відносяться: внутрішній туризм (готельний бізнес, пансіонати, зелені насадження); сфера послуг (B2B обслуговування, транспорт, індивідуальне обслуговування, послуги доставки та само вивозу), пункти доставки); медична сфера (аптеки, пункти тестування, діагностичні кабінети); невеликі продуктові магазини (міні маркети, дисконтери); онлайн та інтернет-франшизи (онлайн-медичина, стрімінговий фітнес, онлайн-освіта тощо); підприємство громадського харчування. У цих проектах переважає складова доставки та невеликий чек [9, с.36].

Найбільше постраждали такі види бізнесу: ті, на які поширюється заборона на провадження підприємницької діяльності під час карантину (роздрібна торгівля непродовольчими товарами, розваги, ресторанне господарство, індустрія здоров'я та краси, туризм, авіаперевезення);

зосереджено в регіонах з найбільшою кількістю хворих на коронавірус; орієнтовані на надання послуг населенню (навчання, дозвілля, відпочинок) в офлайн-форматі, яке не змогло вчасно переорієнтуватися на онлайн-формат [7, с.108].

Проте, існують також і певні винятки, наприклад, холдинг !Fest не лише не закryw жодного з наявного закладу харчування, а також відкрив 25 нових. За карантинний рік засновникам вдалося розширити мережу на 25%, а також зайти на ринок в Румунії[56].

Вирішивши розпочати франчайзинговий бізнес, потенційний франчайзі стикається з необхідністю вибору франшизи, на основі якої буде працювати його франчайзингове підприємство. Стосовно малих підприємств рекомендується розробити індивідуальну модель, яка включає набір взаємопов'язаних показників, що характеризують діяльність підприємства. Його основним результатом є прогноз руху грошових коштів, майна, зобов'язань, а також чистого прибутку підприємства на середньострокову перспективу; вихідними даними для цього є фінансова звітність франчайзера. Ефективний франчайзер повинен бути носієм унікальної бізнес-ідеї, здатний забезпечити якісне навчання франчайзі, своєчасне та професійне консультування, а також створити відповідний психологічний настрій, без якого дуже важко бути стійким, послідовним та ефективним. в бізнесі. [20].

Виходячи з вищевикладеного, приходимо до наступних висновків. Аналіз сучасних тенденцій та перспектив ринку франчайзингу в Україні показує, що франчайзинговий бізнес вважається перспективним завдяки наявності на ринку вітчизняних та світових брендів, які здатні протистояти сучасним викликам та бути гнучкими в мінливому зовнішньому середовищі. Наведені характеристики сучасного стану ринку франчайзингу в Україні дозволяють стверджувати, що це дієвий інструмент, який забезпечує розвиток малого та середнього бізнесу та здатний функціонувати навіть в умовах кризи. Для прискорення поширення франчайзингу на вітчизняному ринку необхідно прийняти низку законів, які регулюватимуть франчайзингові відносини та

розкриватимуть реальну інформацію про фінансовий стан франчайзингового підприємства, оскільки українське законодавство не гарантує фінансової безпеки та прибутковості. інвестиції у франчайзинговий бізнес, що створює несприятливий інвестиційний клімат для іноземних компаній-франчайзерів.

2.2. Особливості управління франчайзинговим бізнесом

Франчайзинг є системою взаємовідносин, ділових зв'язків при якій одна сторона – франчайзер (велика відома фірма) на певних умовах надає іншій стороні – франчайзі (фірма або індивідуальний підприємець) – використовувати своє ім'я (торгову марку), а також технології ведення бізнесу за збереження кожної зі сторін повної економічної та юридичної незалежності.

Ефективність франчайзингу пов'язана з ідеєю тиражування за певною технологією (схемою) перевірених практикою бізнес-концепцій. Цей спосіб підприємництва передбачає створення широкої мережі підприємств, пов'язаних з головною фірмою (правовласником) договором франчайзингу, що функціонують під єдиним товарним знаком і дотримуються однакових умов, стилю, методів і форм продажу товарів або надання послуг, найбільш важливими з яких є єдині вимоги до якості товарів (послуг).

Одним із головних факторів, що впливають на успішність розвитку того чи іншого підприємства чи проекту, а особливо мережі підприємств, є грамотна побудова схеми управління [29, с. 122].

В умовах, що нині склалися, конкурентні переваги отримують мережеві франчайзі, за спиною кожної окремої точки у яких стоїть велика мережа з розвиненою структурою і необхідним для збереження стійкості запасом фінансових ресурсів.

Але навіть у великій мережі, в умовах кризи можуть виникнути проблеми, а саме, скорочення і навіть призупинення проектів інвестування в розвиток і розширення мереж. Великим франчайзерам стає важче підтримувати франчайзі, а ті у свою чергу перестають підтримувати якість

послуг на необхідному рівні, перестають правильно керувати асортиментом. Неправильно замовлена сировина, ігнорування будь-якої рекламної акції - у результаті падіння обороту. При цьому мережа франчайзера також зазнає втрат. Вона не отримує свій відсоток роялті - той відсоток, на який спочатку розраховувала, з різниці закупівельною ціною товару і продажною ціною. Як результат – взаємне невдоволення один одним, сторони починають поступово розлучатися. Це проблема франчайзингу загалом і у нинішній ситуації слід приділяти цим питанням особливу увагу [15, с. 32].

Загалом при управлінні франчайзинговою мережею на перший план виходять питання:

1. Управління виробництвом:

- скорочення витрат на оренду та обладнання;
- скорочення витрат за персонал, як управлінський, і виробничий.

Питання оптимізації виробництва виходять перше місце, оскільки частка ручної праці на підприємствах висока і відсоток витрат виробництва, у собівартості готової продукції. У зв'язку з цим важлива роль франчайзера – відпрацювати всі виробничі процеси, щоб мінімізувати площу, необхідну для безпосереднього приготування страв, а також підбирати високопродуктивне та сучасне обладнання, яке дозволить уникнути чинника некваліфікованого персоналу.

Франчайзі отримує готову технологію, і він цілком справедливо сподівається, що всі процеси відпрацьовані і пропонується оптимальне рішення [34, с. 45].

2. Управління ефективністю продажів:

- освоєння нових ринків з високим потенціалом зростання;
- відкриття мережі за мульти форматною моделлю.

Це питання можна розглянути на прикладі компанії «Росінтер Україна». Важливим нововведенням в управлінській структурі компанії стане виконання плану, який поєднує в собі одночасний розвиток на прибуткових ринках, а також на ринках з високим потенціалом зростання, але не гарантує повернення

інвестицій у короткий термін. Внаслідок того, що умови для роботи в різних регіонах відрізняються і за масштабами інвестицій, і за умовами функціонування для підтримки ефективності роботи як корпоративних, так і франчайзингових ресторанів, компанія створює центри розвитку в різних містах.

Безумовно, така модель управління краще підходить для роботи на великій території, поліпшиться контакт та взаємодія між стратегічним центром та ресторанами. Використання мульти форматної моделі дасть можливість для перехресного продажу меду брендами компанії і дозволить збільшити прибуток. Ця модель є концепцією розміщення декількох ресторанів різного напрямку під одним дахом і, відповідно, виділення однієї зони приготування страв на всіх. Цей захід також позитивно позначиться на організації виробничих процесів і призведе до максимальної економії на кадрах, орендній платі та нового обладнання [34] .

3. Управління розвитком:

- оптимізація операційної діяльності;
- контроль за франчайзі.

Одна з причин, через які франчайзинговий бізнес розвивається в Україні досить повільно - проблеми контролю франчайзі. Такі компанії, як McDonald's та ВР, які у всьому світі розвиваються за системою франчайзингу, в Україні вирішили не ризикувати маркою та вкладають у розвиток мереж власні гроші. Проте компанії- франчайзери потроху вчаться контролювати партнерів.

Американська компанія швидкого харчування Subway, яка за кількістю закладів посідає у світі 2-е місце після McDonald's, в Україні зіткнулася з великими труднощами. Українські партнери не розуміють до кінця, що означає працювати за франшизою, і самостійно вносять зміни до концепції. Зараз заклади, що працюють в Україні з франшизи цієї компанії, сильно відрізняються один від одного по оформленню, фірмовому стилю, маркетинговим акціям та меню. Крім основного набору страв деякі франчайзі вирішили продавати капусту і кашу, порушивши ідею марки. Водночас саме

сильний бренд є головною цінністю франчайзера, і вільне поводження з маркою може завдати серйозної шкоди її власнику. Якщо компанія хоче продавати франшизу в Україні, вона має бути готова до всього [33, с. 52].

Наприклад, у ресторанах компанії «Росінтер Україна» у перші тижні роботи в новому кафе, відкритому за франшизою, постійно знаходиться менеджер компанії-франчайзера, який контролює роботу. Крім цього, проводяться тренінги персоналу нових ресторанів. Для контролю роботи франчайзі компанія вирішила встановити єдине програмне забезпечення, яке контролюватиме не лише якість пропонованого продукту, а й обсяг продажів, що дозволить у майбутньому краще планувати постачання. В даний час поки не всі точки підключені до цієї системи, але в перспективі компанія планує охопити всі франшизні підприємства.

Щоб організувати та грамотно побудувати роботу мережі, особливу увагу потрібно приділити поділу повноважень обов'язків у системі взаємовідносини франчайзера та франчайзі. У табл. 2.1 представлена традиційна схема з поділу.

Таблиця 2.1

Повноваження та обов'язки в системі франчайзингу

Франчайзер	Франчайзі
1. Встановлення всіх виплат.	1. Виплата всіх внесків.
2. Передача ділової та технічної інформації	2. Використання торгової марки франчайзера.
3. Контроль якості роботи франчайзингових точок.	3. Дотримання виробничих стандартів.
4. Франчайзер повинен забезпечувати постійну підтримку кожному франчайзі.	4. Дотримання програми франчайзера з реклами та розвитку
5. Укладання та підтримка ексклюзивних договорів про постачання.	5. Робота з місцевими постачальниками
6. Надання захищеної території.	6. Просування бренду франчайзера та своєї точки на виділеній території

Джерело: систематизовано за [9]

В даний час між успішним франчайзером та франчайзі встановився новий тип відносин. Вони будуються не за вертикальної схемою, коли франчайзер перебуває в вершині ієрархічних сходів, а, по горизонтальній, тобто, у системі франчайзингу формуються партнерські відносини на основі рівності. На практиці ідея франчайзингу зазнає краху, якщо одна з ланок цієї системи зазнає невдачі.

Система відносин у франчайзингу має взаємозалежний характер і формується на основі підтримки та сприяння франчайзера. Такий підхід до формування системи відносин не тільки допоможе франчайзі досягти успіху, а й визначає отримання роялті.

Для формування системи відносин франчайзингу необхідно керуватися такими вимогами як професіоналізм, рівність, організація системи підвищення кваліфікації, маркетингове забезпечення, підтримка високого статусу франчайзера, постійний обмін інформацією, надання допомоги франчайзі у становленні іміджу, підтримка конкретного рівня контролю[38].

Професіоналізм. Франчайзі потребують високого професіоналізму франчайзера, який здатний впровадити досягнення науки та техніки та підвищити якість товарів та послуг.

Рівність. При формуванні партнерських відносин у системі франчайзингу необхідно враховувати, що відносини меду франчайзером і франчайзі повинні мати довірчий та відвертий характер. Франчайзер повинен переконати партнера у перевазі своєї пропозиції, при цьому вона не повинна мати диктаторський характер.

Організація системи підвищення кваліфікації. Ефективність роботи системи франчайзингу залежить від рівня кваліфікації кадрів, тому і франчайзер, і франчайзі повинні постійно прагнути участі в програмах навчання в галузі управлінської та фінансової діяльності або використовувати інші форми навчання.

Маркетингове забезпечення. Для того щоб франчайзі міг зайняти належне місце у структурі попиту ринку, франчайзер повинен забезпечити його ефективно організованою рекламою на регіональному та місцевому рівнях, оскільки франчайзі не можуть цього здійснити самостійно.

Підтримка найвищого статусу франчайзера. Кожен франчайзер прагне підтримувати свою репутацію на високому рівні, оскільки будь-яке її зниження, навіть незначне, негативно позначається системі франчайзингу загалом і може вплинути на кінцевий результат діяльності обох партнерів.

Постійний обмін інформацією. Формування стратегії франчайзингу потребує чіткої та об'єктивної оперативної інформації діяльності франчайзі та консультації при тих чи інших ситуаціях.

Планування потенціалу зростання. Франчайзер повинен прагнути до розвитку та розширення сфери бренду, що потребує постійного виявлення внутрішніх та зовнішніх резервів франчайзингу. Такий підхід дозволить виявити необхідність у тих чи інших інноваціях, але відсутність правильної організаційно-правової бази, що відображає особливості бізнесу, є гальмом у розвитку франчайзингових компаній. При плануванні потенціалу зростання необхідно здійснити аналіз оцінки всіх факторів (товар, ринок, ціль, витрати, конкуренти) та зважити всі потенційні можливості [9].

Насамкінець слід сказати, що компаніям необхідно стежити, зокрема за останніми досягненнями у сфері інформаційних технологій і своєчасно впроваджувати їх. Особливо актуально це саме для мережевих підприємств, де постійний контроль навіть за віддаленими точками відіграє найважливішу роль.

Таким чином, франчайзинговий бізнес у сучасних реаліях є найефективнішою формою ведення бізнесу та отримання прибутку. При цьому мінімізуються ризики банкрутства та зростають шанси не тільки на підвищення прибутку в разі, а й досить швидке масштабування, і навіть вихід на світовий ринок. Варто сказати, що в умовах кризи найбільш стійкою формою бізнесу є саме франшиза – ризики закриття мінімальні, а сильний

стратегічний та маркетинговий апарат забезпечують швидку адаптацію змінних умов. Ключовим фактором вибору саме цього видуобутку прибутку є порівняно невисока сума вкладень на старті і пакет, що повністю надається, із залучення клієнтської бази та нарощування присутності в займаному підприємством регіоні.

2.3. Оцінка ефективності франчайзингової мережі «Sushi Take Out»

Для оцінки ефективності франчайзингової мережі розглянемо конкретний приклад підприємства, що працює за франшизою – кафе «Sushi Take Out». Це підприємство належить до сфери громадського харчування, незважаючи на це, не надає послуги першої необхідності. Існує три варіанти формату франшизи цього закладу:

1. “Take-away” Невеличкий заклад, який працює на два канали продажів, а саме доставка та самовивіз. Без посадкових місць.
2. “Mini” Заклад, який має до 5 столиків, працює на 3 канали продажів: доставка, самовивіз та столики для клієнтів.
3. "Restaurant" Повноцінний ресторан з баром та ексклюзивними позиціями в меню. Працює також на три канали продажів: доставка, самовивіз та столики для клієнтів.

Для кожного формату цієї франшизи є перелік додаткових умов, наприклад, розмір приміщення, сума інвестиції для відкриття від 16 000 \$ до 25 000 \$. Також є щомісячний розмір роялті- 4% від місячного продажу. Прогнозований термін окупності - 6 місяців.

Навіть у найскладніші часи франчайзингу у сфері комунального харчування в Україні вдалося «вижити». Найлегше перенесли кризу підприємства фаст-фуду, але навіть ресторанам середнього та вищого сегменту вдалося зберегти свої позиції, незважаючи на катастрофічне скорочення кількості відвідувачів. На даний момент перспективи розвитку франшизи громадського харчування в Україні стали ще яскравіше

вираженими, і цьому сприяє низка об'єктивних факторів. Насамперед, підвищується купівельна спроможність українських франчайзі та усунення акцентів з недорогих франшиз на франшизи, які вимагають великих витрат.

Насамперед, для оцінки ефективності цього закладу, скоригуємо деякі формули для розрахунку додаткового прибутку та частки франчайзера до додаткового прибутку від реалізації товарів та послуг з франшизи. Почнемо з коригування формули додаткового прибутку. Даний показник є одним з найбільш цікавих для нас факторів, але не завжди зрозуміло як же розмежувати додаткові прибутки франчайзі та франчайзера. Виходячи з цього, візьмемо зрозуміліший варіант і розрахуємо додатковий прибуток, користуючись наочними даними. Тому для розрахунку додаткового прибутку використовуємо різницю між цінами реалізації продукції кафе-франчайзі та окремого закладу мережі, що не має франшизної угоди. Перший із них застосовує франчайзинг, інший лише планує. Виходячи з цього, маємо формулу [30]:

$$P_{sup} = Pr_{fran} - Pr_{ind} \quad (2.1)$$

де:

Pr_{fran} - ціна реалізації товарів та послуг з франшизи;

Pr_{ind} - ціна реалізації товарів і послуг, не маючи франшизної угоди, таким чином, ця ціна є базовою для фірми-франчайзера, без додаткових націнок. Припускаючи цю закономірність, робиться застереження про рівність витрат обох кафе з доставкою суші. Виходить, що витрати фірми, яка працює за договором франчайзингу, збігаються з витратами, які несе кафе з доставкою, яка не працює за системою франчайзингу.

Наступним важливим показником, від якого в першу чергу залежить ставка роялті, є частка франчайзера у додатковому прибутку франчайзі від реалізації товарів та послуг з франшизи. Для розрахунку частки прибутку франчайзера в загальному обсязі додаткового прибутку від виробництва та реалізації продукції за франшизою використовуємо спрощену, змодельовану та більш відповідну формулу[30]:

$$k = Pr_{fran} - P_{ind} Pr_{fran} \quad (2.2)$$

Таким чином, дана формула відображає не тільки різницю в цінах після придбання франшизи, але і наскільки сильно ця різниця вплинула на прибуток, оскільки чисельник формули (2.2) є виразом додаткового прибутку з формули (2.1), а знаменник ціну реалізації товарів і послуг з франшизи. Залежно від того, наскільки успішним став заклад після початку роботи з франшизи, змінюється частка франчайзера в сумі додаткового прибутку.

Після коригування формул додаткового прибутку та частки франчайзера додаткового прибутку можна перейти до розрахунку ставки роялті за запропонованою моделлю.

Насамперед потрібно зібрати та проаналізувати дані за цінами підприємства, для якого розраховуватиметься ставка роялті та підприємств, які обрані для порівняння.

Нижче представлена таблиця порівняння цін всіх аналогічних продуктів та послуг даних форматів громадського харчування з азіатською кухнею. Вибрано основні пункти меню за кожною категорією та середні ціни

Таблиця 2.2

Ціни на товари та послуги кафе суші (2023 р., грн)

Найменування	Sushi Take	Суші	Суші
	Out	Ямато	Манія
Роли «Каліфорнія»	190	180	185
Роли «Філадельфія»	185	175	180
Гункан «Гострий спайс»	55	45	50

Джерело: сформовано автором

Таким чином, виходячи і таблиці 2.2, можна сказати, що ціни на товари в мережах, які працюють за франшизою вище цін, у обраній для порівняння суші-бар «Ямато». Наші припущення щодо різниці цін виправдалися. Причому така різниця цін є справедливою для будь-яких найменувань товару.

Для зручності розрахунків візьмемо середню ціну по мережах, які ми порівнюємо та округлимо її до 190 грн. Ціну реалізації товарів у «Ямато» округлим до 150 грн. Звідси випливає, що ми знайшли ціну реалізації товарів та послуг за франшизою і вона дорівнює $P_{r_{fran}} = 190$ грн. Ціна реалізації товарів та послуг, не використовуючи франшизу $P_{ind} = 150$ грн. Вона є базовою ціною для франчайзера, тобто ціна без націнки за використання відомого товарного знаку або запатентованих технологій.

Після проведення аналізу цін реалізації в аналогічних кафе, одні з яких працюють за франшизою, інший тільки збирається застосувати цю модель бізнесу, виходить, що різниця цін становить приблизно 30% від початкової ціни. Маючи отримані дані, можна розрахувати такі показники як додатковий прибуток, загальний прибуток і частку франчайзера в додатковий прибуток від реалізації послуг з франшизи [30].

Таким чином, розрахуємо додатковий прибуток, а потім і загальний прибуток, що отримується при реалізації товарів та послуг за франшизою:

$$P_{sup} = P_{r_{fran}} - P_{ind} = 190 - 150 = 40 \text{ грн.}$$

Потім вважаючи, що загальний прибуток, як і додатковий, залежить від цін, то розрахуємо загальний прибуток, як суму базового прибутку і додаткового прибутку. Припускаючи, що додатковий прибуток розрахований вище за формулою, а базовий прибуток у свою чергу дорівнює базовій ціні товарів та послуг, що реалізуються за франшизою. Звідси за формулою (2.2) розрахуємо значення загального прибутку нашої моделі [30]:

$$P_{us} = P_{ind} + P_{sup} = 150 + 40 = 190 \text{ грн.}$$

Таким чином, за скоригованими формулами, ми знайшли додатковий та загальний прибуток від реалізації послуг з франшизи. Загальний прибуток висловимо як суму прибутку, яку фірма отримувала раніше при використанні власних оборотних та необоротних активів, і прибутку, яку вона отримує завдяки використанню нових впроваджених технологій, фірмових товарних знаків та імені франчайзера.

Наступним етапом розрахуємо частку прибутку франчайзера у загальному обсязі додаткового прибутку від виробництва та реалізації продукції з франшизи. Для цього використовуємо формулу (2.2), всі дані для розрахунку ми маємо тоді вийдуть:

$$k = \frac{Pr_{fran} - P_{ind} Pr_{fran}}{Pr_{fran}} = \frac{190 - 150}{190} = 0,21, \text{ або } 21\%$$

З отриманих розрахунків ми бачимо, що на частку франчайзера припадає 21% від додаткового прибутку, одержуваного з допомогою запровадження франшизи. Звідси можна розрахувати яка буде сума прибутку, отриманого франчайзером при впровадженні франшизи, маємо такі обчислення [30]:

$$P_{fran} = P_{sup} * k = 40 * 0,21 = 8,4 \text{ грн.}$$

Звідси видно, що франчайзер отримує 21% додаткового прибутку реалізації товарів та послуг з франшизи чи 8,4 грн. з кожної проданої одиниці товару.

Наступним важливим параметром є собівартість виробництва та реалізації продукції та послуг з франшизи. Собівартість є встановленою величиною і за експертними оцінками зазвичай становить приблизно 80% від ціни реалізації товарів та послуг з франшизи.

Таким чином, ми отримуємо показник собівартості, який дорівнює 152 грн.

Тепер, можливо порахувати не тільки ставку роялті, а й подивитися наскільки буде прибутковим і рентабельним розвиток мережі «Sushi Take Out» за франшизою, чи варто починати франшизну діяльність. Для цього розрахуємо три види рентабельності: загальну, базову та додаткову. Як відомо з назви, кожна рентабельність розраховується за своїм прибутком.

Для початку за формулою розрахуємо загальну рентабельність промислового виробництва та реалізації продукції чи послуг із франшизи. Для

цього розглянемо ставлення загального прибутку до собівартості виробництва та реалізації товарів та послуг з франшизи [30]:

$$R_{tus} = P_{us} / C = 190152 = 1,25$$

Наступним показником рентабельності рівень базової рентабельності. Цей показник відображає наскільки прибутково підприємство виходячи з виручки, отриманої від реалізації продукції або послуг у тих кількостях, щоб відшкодувати витрати та отримати прибуток. Розрахуємо рівень базової рентабельності [30]:

$$R_{tind} = P_{ind} / C = 150152 = 0.98$$

Останній показник рентабельності є додатковою рентабельністю розрахований за додатковим прибутком. Даний показник рентабельності показує, наскільки прибутковим буде запровадження франчайзингової системи і чи великий додатковий прибуток після укладення договору комерційної концесії [30].

$$R_{tsup} = P_{sup} / C = 40152 = 0.26$$

Показники рентабельності вийшли досить високі, тому можна сказати, що ідея розвивати мережу «Sushi Take Out» за франшизою є гарною, прибутковою та рентабельною ідеєю.

Незважаючи на всі вище перераховані складності та умови, використання франчайзингу гарантує такі вигоди:

- щомісячну постійно зростаючу виручку. Без використання франчайзингу цього досягти навряд чи було можливо у досить короткий термін. У цьому випадку підприємство зможе завоювати велику частку ринку виключно завдяки використанню франчайзингу, оскільки інвестори не мають досвіду ведення подібного бізнесу та допомога франчайзера буде неоціненною; рентабельність від 10 до 15% від виторгу;

- постійне зниження питомих постійних витрат за рахунок зростання обсягів продажу;

- зростання числа конкурентів завжди позитивно позначається як якості продукції, і на цінах;
- окупність проекту близько року є досить добрим показником для даної галузі;
- внутрішня норма доходності становить приблизно 1,20 грн (даний показник зростатиме зі збільшенням обсягів);
- збільшення числа робочих місць у місті, і як наслідок зниження рівня безробіття;
- поповнення бюджету регіону за рахунок податкових зборів.

Отже, за різними даними, якщо при стандартному підході до бізнесу в перші п'ять років зазнають краху близько 85 відсотків фірм, то при роботі з франчайзингу ця цифра знижується до 8-14 %, робота під відомим брендом є своєрідною запорукою для кредиторів, тому й ризик неповернення кредиту знижується. Банкіри йдуть назустріч, пропонуючи спеціальні «пільгові» програми, які, як правило, тісно пов'язані із заходами державної підтримки. Але багато підприємців у Україні побоюються франчайзингу, в результаті розвивається у нас цей напрямок не так швидко, як на Заході.

2.4 Ризики та способи їх мінімізації в управлінні «Sushi Take Out»

Франчайзинг є одним із ефективних та поширених інструментів ринкового механізму. Світова практика переконливо свідчить у тому, що франчайзинг - це перспективний спосіб ведення бізнесу, що дозволяє підтримати як розвиток малого підприємництва, а й усїєї господарської системи загалом. Крім того, франчайзинг є альтернативною формою виходу на закордонний ринок, а також однією із дієвих стратегій формування збутової мережі компанії за кордоном

Однак франчайзинговим відносинам, як і будь-яким іншим відносинам у підприємницькій сфері, притаманні специфічні ризики, що виникають у процесі взаємодії суб'єктів і мають прямий вплив на ефективність їхньої

співпраці та результативність побудови та ведення бізнесу в цілому. У процесі встановлення франчайзингових відносин особливу увагу слід приділити адаптації до зовнішнього середовища, оскільки саме вона ініціює найбільше ризикованих ситуацій, причому це важливо як для франчайзера, так і франчайзі. Причини ризику охоплюють весь спектр діяльності суб'єктів франчайзингових відносин та їх взаємозв'язку як з політичним, соціальним, законодавчим середовищем, так і з іншими суб'єктами ринку [21, с.84]. Більшість причин характеризується високим рівнем невизначеності, що ускладнює оцінку ризиків та прийняття відповідних рішень щодо недопущення чи зменшення їх негативних наслідків.

У свою чергу у розвинених країнах, які вже пройшли початковий етап становлення та розвитку франчайзингу, сформували необхідні для цього стимули; розробили нормативно-законодавче забезпечення, що адекватно захищає і франчайзера, і франчайзі; удосконалили механізми фінансової підтримки та надання початкового капіталу для відкриття бізнесу, експерти виділяють лише два фактори виникнення ризику в процесі ведення бізнесу з використанням франчайзингу – це розбіжність культурних цінностей та географічна віддаленість [28, с.74].

Вивчення наукової та практичної спадщини в галузі організації франчайзингу свідчить про те, що на сьогоднішній день існує величезна кількість різних підходів, концепцій та думок до визначення, виявлення, класифікації ризиків франчайзингової діяльності.

Ризики у діяльності франчайзі: ризик порушення територіальних умов, ризик виникнення непередбачених витрат, ризик втрати права вибору постачальників, ризик втрати самостійності ціноутворення, ризик несподіваного розірвання угоди [53].

Ризики у діяльності франчайзера: ризик неправомірного використання інтелектуальної власності, ризик втрати матеріальних цінностей, ризик не покриття збитків, ризик неправомірного перерозподілу відповідальності, ризик неотримання прибутку, ризик несподіваного розірвання угоди, ризик

проведення неефективної кадрової політики франчайзі, ризик втрати репутації франчайзером через невиконання умов франчайзі, ризик втрати конкурентних переваг через розголошення франчайзі секретної інформації конкурентам, незаконне використання прав франчайзера; відмова від виплати роялті [16].

Таким чином, поданий перелік ризиків є досить широким і об'ємним, проте націленість тільки на учасників франчайзингового договору є не завжди виправданою, оскільки виникнення певних ризиків не залежить ні від франчайзера, ні від франчайзі, відповідно пропущення їх на увазі може нівелювати всю корисність застосовуваної системи боротьби з ризиками.

Отже, ключовий ризик для суспільства полягає в тому, що завдяки використанню франчайзингової моделі ведення бізнесу можуть створюватися трести, картелі, корпорації тощо, які вирішальним чином впливатимуть на ціноутворення на ринку. Для правовласника ризики використання франчайзингової моделі ведення бізнесу безпосередньо пов'язані з його обов'язками, а саме з тими, що передбачають передачу франчайзі комерційної та технічної документації, а також іншої інформації, необхідної для реалізації його прав, що впливають з договору франчайзингу.

Ризики користувача виявляються в такий спосіб: по-перше, під виглядом франчайзингу може бути завуальована пірамідальна організація; по-друге, для користувача не виключено ризик того, що правовласник може іншим користувачам надавати комерційну таємницю в більш розширеному вигляді, ніж йому, що призводить до недобросовісної конкуренції та формування нерівних умов для різних користувачів; по-третє, не виключені випадки надання неякісної продукції самим правовласником.

На сьогоднішній день у науково-практичній літературі виділено різні типології та класифікації ризиків, які у тому чи іншому вигляді проявляються та існують у реальному житті, а також ідентифікуються учасниками франчайзингових відносин. На нашу думку, з метою усунення недоліків багатьох підходів, які надто деталізують трактування ризиків франчайзингової діяльності, а також пропонують надмірно роздроблену класифікацію, яка, по

суті, не дозволяє проаналізувати ситуацію в цілому і відповідно виробити методику їх нівелювання шляхом усунення першопричини ризиків, а не їх прояви кожному конкретному рівні, є доцільним ідентифікацію ризиків проводити через призму подвійної природи франчайзингу, який, з одного боку, сприймається як особливий вид економічних відносин, з другого – як правове явище.

Таким чином, всі ризики франчайзингової діяльності доцільно розділити на дві укрупнені групи:

1. Фінансові ризики, які є ймовірністю виникнення збитків або недоотримання доходів у порівнянні з прогнозованим варіантом [31].

Фінансові ризики пов'язані з швидкою зміною економічної ситуації в країні та кон'юнктурою ринку, розширенням сфери фінансових відносин, появою нових фінансових технологій та інструментів. До складу фінансових ризиків входить: зниження фінансової стабільності та платоспроможності, інфляційний ризик, валютний ризик, податковий ризик та інші.

2. Юридичний ризик - це наявний чи потенційний ризик для надходжень та капіталу, що виникає через порушення чи недотримання вимог законів, нормативно-правових актів, угод [31].

Запропонований підхід дозволить удосконалити та формалізувати процедуру виявлення та ідентифікації ризиків використання франчайзингової моделі для ведення бізнесу.

Дослідження існуючих способів мінімізації ризиків свідчить про те, що їх склад досить статичний, це дозволяє, з одного боку, із заданим ступенем ефективності знизити ризики, а з іншого - не дає можливості підвищити бажані результати, оскільки зазначена статичність не кореспондує з мінливою, турбулентною навколишнім середовищем, що характеризується високим ступенем невизначеності; крім того, вона не здатна враховувати трансформацію, удосконалення та інноваційні зміни, що відбуваються в галузі франчайзингових відносин та розвитку самих франшиз.

Таким чином, беручи до уваги наявні напрацювання та сучасні вимоги ринку, глобалізацію господарських відносин, ми пропонуємо використовувати ефективний та дієвий інструмент мінімізації ризиків, який набув широкого поширення в багатьох галузях господарської діяльності, але не знайшов свого застосування у франчайзингових відносинах через відсутність механізму його реалізації та необхідного методологічного забезпечення. Цим інструментом є страхування ризиків.

Отже, з огляду на те, що франчайзинговий договір передбачає надання проекту ведення «бізнесу під ключ», то є доцільним програму страхування ризиків зробити невід'ємною частиною цього договору. Програма страхування може включати кілька пакетів, які будуть або стандартизованими, або розробленими спеціально, з урахуванням особливостей франчайзингової мережі. Страхування франчайзингових ризиків дозволить підвищити довіру і безпеку, зміцнити зв'язки між учасниками франчайзингового договору, а також іншими партнерами, і, як результат, покращити імідж і репутацію франчайзера, зробити франшизу, що продається, більш привабливою [16].

Таким чином, для досягнення максимальної ефективності програма страхування повинна розроблятися франчайзером спільно із страховиком, оскільки франчайзер знає всі особливості та специфічні риси свого бізнесу, його вразливі місця та ризикованість ведення, а страховик зможе формалізувати знання франчайзера та коректно відобразити їх у договорі. Подібна співпраця є запорукою успішності включення страхування до структури франчайзингових відносин і одночасно дозволить запобігти перекосам у розподілі відповідальності між франчайзером та франчайзі, уникнути формування неправильного чи недостатнього страхового покриття, а також зменшити ризики для самої страхової компанії.

Страхування юридичних ризиків франчайзингу може бути реалізовано у двох напрямках:

- FDD – правозахисне страхування, яке дозволяє страхувальнику захищати свої інтереси у бізнесі, а також страхувати витрати, пов'язані з юридичним захистом своїх прав та майнових інтересів;

- errors & omissions (E&O, помилки та припущення). Цей вид страхування полягає у страхуванні професійної відповідальності різних сторін угоди [31].

Таким чином, франчайзингової діяльності, як і будь-якому іншому виду підприємництва, притаманні специфічні ризики, що мають місце у відносинах між учасниками франчайзингового договору і мають прямий вплив на ефективність їхньої співпраці та результативність побудови та ведення бізнесу. Причини виникнення ризиків поділяють залежно від рівня розвитку економічної системи, у межах якої реалізуються франчайзингові відносини. В результаті в роботі представлено два підходи до пояснення факторів, що провокують виникнення ризиків франчайзингової діяльності - з позиції країн, що розвиваються і розвинених. З метою ліквідації першопричин та попередження виникнення ризиків використання франчайзингової моделі для ведення бізнесу, а не усунення їх на кожному конкретному рівні та етапі реалізації франчайзингових відносин, було запропоновано ідентифікувати ризики через призму двоїстої природи франчайзингу, таким чином виділяючи фінансові та правові ризики. Напрацьовані способи та методи мінімізації ризиків, здебільшого, досить статичні, що гарантує досягнення певного результату, але не дає можливості його покращити або адекватно відреагувати на нестандартні ситуації та появу нових вразливих місць.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз сучасних тенденцій та перспектив ринку франчайзингу в Україні показує, що франчайзинговий бізнес вважається перспективним завдяки наявності на ринку вітчизняних та світових брендів, які здатні протистояти сучасним викликам та бути гнучкими в мінливому зовнішньому

середовищі. Наведені характеристики сучасного стану ринку франчайзингу в Україні дозволяють стверджувати, що це дієвий інструмент, який забезпечує розвиток малого та середнього бізнесу та здатний функціонувати навіть в умовах кризи. Для прискорення поширення франчайзингу на вітчизняному ринку необхідно прийняти низку законів, які регулюватимуть франчайзингові відносини та розкриватимуть реальну інформацію про фінансовий стан франчайзингового підприємства, оскільки українське законодавство не гарантує фінансової безпеки та прибутковості інвестиції у франчайзинговий бізнес, що створює несприятливий інвестиційний клімат для іноземних компаній-франчайзерів

2. Франчайзинговий бізнес у сучасних реаліях є найефективнішою формою ведення бізнесу та отримання прибутку. При цьому мінімізуються ризики банкрутства та зростають шанси не тільки на підвищення прибутку в разі, а й досить швидке масштабування, і навіть вихід на світовий ринок. Варто сказати, що в умовах кризи найбільш стійкою формою бізнесу є саме франшиза – ризики закриття мінімальні, а сильний стратегічний та маркетинговий апарат забезпечують швидку адаптацію змінних умов. Ключовим фактором вибору саме цього виду отримання прибутку є порівняно невисока сума вкладень на старті і пакет, що повністю надається, із залучення клієнтської бази та нарощування присутності в займаному підприємством регіоні.

3. За різними даними, якщо при стандартному підході до бізнесу в перші п'ять років зазнають краху близько 85 відсотків фірм, то при роботі з франчайзингу ця цифра знижується до 8-14 %, робота під відомим брендом є своєрідною запорукою для кредиторів, тому й ризик неповернення кредиту знижується. Банкіри йдуть назустріч, пропонуючи спеціальні «пільгові» програми, які, як правило, тісно пов'язані із заходами державної підтримки. Але багато підприємців у Україні побоюються франчайзингу, в результаті розвивається у нас цей напрямок не так швидко, як на Заході.

4. Франчайзингової діяльності, як і будь-якому іншому виду підприємництва, притаманні специфічні ризики, що мають місце у відносинах між учасниками франчайзингового договору і мають прямий вплив на ефективність їхньої співпраці та результативність побудови та ведення бізнесу. Причини виникнення ризиків поділяють залежно від рівня розвитку економічної системи, у межах якої реалізуються франчайзингові відносини. В результаті в роботі представлено два підходи до пояснення факторів, що провокують виникнення ризиків франчайзингової діяльності - з позиції країн, що розвиваються і розвинених. З метою ліквідації першопричин та попередження виникнення ризиків використання франчайзингової моделі для ведення бізнесу, а не усунення їх на кожному конкретному рівні та етапі реалізації франчайзингових відносин, було запропоновано ідентифікувати ризики через призму двоїстої природи франчайзингу, таким чином виділяючи фінансові та правові ризики. Напрацьовані способи та методи мінімізації ризиків, здебільшого, досить статичні, що гарантує досягнення певного результату, але не дає можливості його покращити або адекватно відреагувати на нестандартні ситуації та появу нових вразливих місць.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЮ МЕРЕЖЕЮ «SUSHI TAKE OUT»

3.1. Впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні франчайзингом

Крім національного інтелектуального капіталу, до ключових конкурентних переваг країни в даний час відносяться: діджиталізація і технологізація, тобто перехід економіки та соціальної сфери на активне використання цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій. Вищезазначені конкурентні переваги вимагають розробки та впровадження у практичну площину нових інноваційних технологій управлінського впливу франчайзингом [30].

Постіндустріальному етапу властивий перехід до інформаційної економіки та активний розвиток електронного простору. Розвинені країни світу приділяють велику увагу розвитку цифрової економіки. Зростання та розширення цифрового сектора характеризується значною швидкістю. Щодня користувачів цифрових технологій стає дедалі більше. За деякими оцінками така тенденція зберігатиметься ще дуже довго. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) – потужний драйвер розвитку будь-якої сфери, включаючи освіту, охорону здоров'я, логістику, торгівлю та виробництво. Передові успішні підприємства та корпорації вбачають у впровадженні цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій найважливіший фактор, що сприяє зміцненню національних переваг та активізації інноваційного розвитку[7].

Цифрова економіка надає підприємцям такі переваги:

- взаємодія учасників зосереджується на Платформах «Цифрової економіки»;

- пряма взаємодія виробників та споживачів;
- персоніфіковані сервісні моделі;
- економіка спільного користування;
- підвищення ролі індивідуальних учасників[4].

Інформаційно-комунікаційні технології безпосередньо впливають на розвиток суспільства, стаючи основним засобом комунікацій і охоплюючи багато сфер людської життєдіяльності.

Цифровий франчайзинг вже показав свою ефективність там. Але в Україні метрики цифрового франчайзингу починають розвиватися лише нині. Метрики цифрового франчайзингу зображені на Рис.3.1



Рис.3.1 Метрики цифрового франчайзингу

Джерело: систематизовано за: [17]

Зараз уже вважаються знайомими поняття Інтернет – речей, BIG DATA та штучний інтелект, але досить мала кількість управлінців розуміють значення цих понять для цифрового франчайзингу.

Інтернет-речей здатний перетворити зібрані реально існуючі дані на знання та проектувати їх на вирішення бізнес-завдань та виконання бізнес-процесів.

За допомогою Інтернет-речей франчайзер має можливість:

1. Моделювати бізнес-процеси франчайзингової моделі з метою підвищення ефективності функціонування бізнес-моделі;
2. Працювати з цифровим чином франчайзі та покупця, для ефективного виявлення переваг та підвищення залученості[15]

Наразі найбільш адаптованою до мережевого бізнесу технологією вважається BIG DATA. BIG DATA – це маркетинговий інструмент для збирання та обробки великого масиву інформації. Вже зараз за відсутності цієї технології, компанії стає досить важко утримати клієнтів над ринком. BIG DATA дозволяє спрощувати всю зібрану інформацію про клієнтів, їх переваги і тенденції, навіть орієнтуючись на отриману інформацію, зазвичай, здійснюється точний вплив на споживчу поведінку, тим самим підвищується ефективність рекламних інструментів [4].

Абсолютно новим явищем у цифровому франчайзингу вважається штучний інтелект. Штучний інтелект – це набір методів, під час укладання яких комп'ютерні системи перебирають дані і виходячи з висновків і закономірностей пише самостійно програму [30]. Основною тенденцією вважається, що контроль переходить до рук машин, які в секунду здатні виявити будь-які відхилення та самостійно їх виправити.

Дослідження, проведене автором, було націлене визначення перспектив розвитку цифрового франчайзингу в Україні. У ході дослідження було опитано 35 франчайзерів. Вони представляли сфери продуктового ритейлу, а також сферу послуг. Виконання метрик цифрового франчайзингу за сферами діяльності представлені на Рис. 3.2



Рис. 3.2 - Використання метрик цифрового франчайзингу за сферами діяльності

У ході дослідження було отримано такі результати:

1. Розвиток метрик цифрового франчайзингу можливий, як у сфері продуктового та непродуктового ритейлу, так і у сфері послуг. Однак слід врахувати, що за результатами дослідження виявлено 4 компанії, які з часткою 11% брали участь в опитуванні, які жодного відношення не мають до цифрового франчайзингу.

2. Інтернет-речі найбільш популярна метрика, яка доступна для використання франчайзі. Інтернет речі поширені у сфері послуг. Наприклад, зовсім недавно компанія оператора телефонного зв'язку «Водафон» запустила платформу промислового Інтернет - речей. Цей сервіс веде облік даних з урахуванням цієї платформи. Дане рішення контролює системи електропостачання, системи вентиляції, кондиціонування та інші. Платформа має відкритий інтерфейс та підтримує роботу з мережами передачі даних різного виду, тому обладнання та ІТ-системи підприємства безпосередньо з'єднуються з датчиками, камерами, роботами та програмами. Водафон як об'єкт розглядає потенційного клієнта, до якого компанія підключається за допомогою «датчиків», коли клієнт користується послугами компанії і залишає свої дані, після цього починається стеження за потребами об'єкта, що змінюється. Дані надходять для аналізу на компанію.

3. 84% компаній вважають за ефективну технологію BIG DATA у сфері послуг. У мережі піцерії «Pizza Hub» зростання компанії побудовано на форсованому зростанні числа франчайзингових точок. Компанія є яскравим прикладом цифрової франчайзинговою мережею, оскільки роботу системи підтримують 30 розробників та 10 аналітиків. На 2022 рік було відкрито близько 230 ресторанів, а виторг по мережі з кожним роком збільшується на 15%. «PizzaHub» включає виробничі модулі, інтерфейси управління менеджера піцерії, клієнтські послуги, базу рекламних рішень і просунуту хмарну ERP-систему [30].

4. Штучний інтелект – найбільш важкодоступна метрика для мереж, використання та використання якого обходиться досить дорого й в українських реаліях, компанії обмежені можливості інвестування, тому лише

15% цифрових франчайзингових мереж зацікавлені у розвитку даного напрямку. Ще недавно для кавового магната Starbucks використання цих технологій здавалося далеким майбутнім, але вже зараз компанія спростила процеси вдаючись до широких можливостей штучного інтелекту. Культовим етапом для компанії стало впровадження нової технології у своїх кав'ярнях із використанням кавових машин на хмарній платформі Clover. Ці кавоварки здатні контролювати час і температуру приготування кави, а використання хмарних технологій дозволяє готувати за спеціально підібраними машиною рецептами, вивчати перевагу споживачів і стежити за процесом приготування[31].

Потенційні можливості впровадження цифрового франчайзингу до досить широкі, але проблеми стримування процесу пояснюються недостатньо сформованими економічними передумовами. До них відносяться:

- відсутність у початківців комерсантів стартового капіталу;
- вагомі труднощі в отриманні кредиту для відкриття бізнесу - потрібна бездоганна репутація, складання бізнес-плану тощо;
- нестабільність вітчизняної економіки, що для франчайзингу – неприйнятна умова; відсутність достатньої правової бази;
- нестача досвіду та поваги до інтелектуальних продуктів [30].

Отже, дослідження показало, що цифровий франчайзинг поширений у сфері послуг та переважно у сфері громадського харчування, де постійно відбувається вдосконалення бізнес-процесів. Уточнено, що франчайзингові мережі використовують цифровізацію з метою контролю над діяльністю мережі. Найпопулярніші метрики цифрового франчайзингу вважаються Інтернет-речей і BIG DATA, використання штучного інтелекту вважається рідкісним явищем, але незважаючи на це великі франчайзингові мережі, переважно зарубіжні компанії, інвестують у розвиток цього напрямку. Таким чином, цифровий франчайзинг стає наступним етапом розвитку франчайзингу. Цифровий франчайзинг має всі передумови для розвитку нашої країні. Однак ключовим залишається питання, які метрики цифрового

франчайзингу стануть найбільш ефективними, а від яких метрик варто взагалі відмовитися, щоб не пошкодити розвитку цифрового франчайзингу в Україні.

3.2. Застосування психологічних аспектів управління франчайзингом

Ситуація, що склалася на ринку на даний момент, дозволяє з упевненістю стверджувати, що в даний період спостерігається інтенсивне зростання такої бізнес-технології як франчайзинг на українському ринку товарів та послуг. Високоефективному формуванню франчайзингу українському ринку сприяє створена інфраструктура, як здійснює пропаганду франчайзингу як ефективний спосіб вести бізнес, і забезпечує консультування суб'єктів франчайзингу. Головну роль щодо виконання вище перелічених функцій відіграє українська асоціація розвитку франчайзингу (АРФ) та українська асоціація франчайзингу (УАФ), які щороку проводять різні виставки, конференції та семінари, щоб створити сприятливе інформаційне середовище, яке сприятиме розвитку українського франчайзингу.

Однак має місце ряд проблем, що уповільнюють розвиток франчайзингу в Україні. Основні проблеми можна згрупувати з причин їх виникнення: економічні, організаційно-правові та соціально-психологічні. Ці проблеми тісно пов'язані з проблемами як з економічної точки зору, так і з правової. Вступаючи в систему франчайзингу, франчайзі відчуває низку побоювань, які викликані як економічними, і правовими аспектами. Основне побоювання – це банкрутство, яке може бути спричинене невірними діями франчайзера. Саме, правова основа повинна забезпечити спокоем франчайзі, оскільки він є власником своєї фірми, юридичною особою, яка має бути підтверджена необхідними юридичними аспектами[29].

Найважливіший соціально-психологічний аспект системи франчайзингу – це традиційна для нашої країни та для наших людей неповага до інтелектуальної власності. Для вирішення цієї проблеми потрібне поєднання

економічних та правових впливів, які зможуть зробити неефективним несанкціоноване користування чужою інтелектуальною власністю.

Також освіта, яка є механізмом вирішення соціально-психологічних проблем, посідає особливе місце серед основних проблем франчайзингу. Ця проблема викликана тим, що представники малого бізнесу мають слабку підготовку у сфері франчайзингу. Вирішити цю проблему можна лише створенням мережі навчальних та центрів консультацій з франчайзингу, що викликає лише вирішення лише економічних проблем системи. Більше того, проблеми в освіті у сфері франчайзингу сприяють розширенню знань франчайзі в галузі економіки та права [22].

Як можна помітити, рішення економічних, соціально-психологічних, організаційно-правових та освітніх проблем франчайзингу можливі лише у комплексі, оскільки вирішення однієї проблеми викликає необхідність вирішення інших.

Виходячи з вищевикладеного, можна відзначити, що кожен підприємець, чи він франчайзер або франчайзі, має певні переваги при використанні франчайзингової бізнес-моделі.

Всі проблеми, з якими має зіткнутися франчайзі, можна розділити на три основні групи:

- соціально-психологічні;
- економічні;
- організаційно-правові.

Насамперед розглянемо основні проблеми, які стосуються групи соціально-психологічних:

- низький рівень довіри до фрайчайзі;
- обмеження ініціативи фрайчайзі;
- невиконання контракту за договором фрайчайзі;
- втрата репутації [17].

Проблема відсутності довіри у франчайзингових відносинах особливо гостро постає саме на території України, оскільки в більшості випадків як

франчайзер виступають саме іноземні компанії. Потенційний франчайзі не завжди готовий розпочати співпрацювати за умов повної довіри з представником іншої держави. Якщо укласти договір франчайзингу, у фундамент, якого не буде закладено довіру між партнерами, слід очікувати на швидке припинення взаємовигідного співробітництва.

Важливою проблемою є відсутність як такої ініціативи у руках франчайзі. Придбання франшизи «вбиває» у франчайзі того підприємця, яким він був раніше. Це відбувається через те, що за франчайзингових відносин франчайзі практично повністю позбавляється простору для «творчості». Йому належить дотримуватись встановлених правил, які стосуються всіх питань життя діяльності підприємства[33].

Франчайзі повинен узгоджувати з франчайзером розподіл робочого годинника співробітників, асортимент продукту та послуг, що пропонуються споживачеві.

Після розгляду обмеження ініціатив, якими наділений франчайзі, слід перейти до франчайзингового договору, де й закріплені всі вищезазначені положення. Звід правил чи стандартів, які мають виконувати все франчайзі без винятку, сформульовані у договорі франчайзингу.

Франчайзі на правах партнерів по бізнесу можуть вносити свої пропозиції щодо зміни деяких усталених правил, які стали з тих чи інших причин не придатними до виконання, але вони не можуть за своєю волею сформовану систему відносин.

На закінчення групи соціально-психологічних проблем франчайзингу хотілося б наголосити на проблемі втрати репутації франчайзером. Оскільки разом з купівлею франшизи франчайзі набуває бренду, торгової марки, місії компанії і, отже, залежить від репутації, що склалася, яка супроводжує будь-яку компанію[16].

Зрозуміло, набуваючи франшизу, підприємець намагається вибрати найбільш перспективне, відоме та популярне ім'я. Але за його підтримку на світовому ринку відповідальність несе саме франчайзер, адже деякі дії

верхівки франчайзингової мережі можуть підірвати ім'я, що склалося багатьма роками. Внаслідок чого постраждають усі франчайзі які розпочали роботу з цим брендом.

Існують основні економічні проблеми, з якими може зіткнутися франчайзі: розмір паушального внеску; 2) щомісячна виплата роялті; 3) визначення фінансової спроможності; 4) нестабільність української економіки; 5) відсутність можливості удосконалення бізнесу.

До першої основної проблеми, з якою стикається потенційний франчайзі, можна віднести величину паушального внеску. Паушальний платіж - це первинна необхідна плата, яку франчайзі набуває права користування розробками франчайзера. Оскільки далеко не кожен з підприємців, які бажають розпочати роботу з франшизи, має необхідний стартовий капітал, виникає потреба у придбанні кредиту, з чого випливає наступна проблема. Далеко не кожен банк візьме на себе сміливість при видачі кредиту під купівлю франшизи. У більшості випадків кредити банків обумовлені цілою низкою умов. Як правило, франчайзі не вдасться впоратися зі своїми кредитними зобов'язаннями, і це призводить до його банкрутства[31].

Розглядаючи питання банкрутства, не слід забувати про можливість банкрутства самого франчайзера. На стадії вибору франшизи відбувається визначення найбільш фінансово-привабливої франшизи, відбувається визначення її фінансової стабільності. Помилка на цьому етапі може призвести до небажаних наслідків для франчайзі. Адже при банкрутстві франчайзера у кращому випадку права на франшизу викупить інша компанія і всім франчайзі доведеться будувати свої стосунки вже з новим франчайзером.

Існують також глобальніші проблеми, з якими може зіткнутися франчайзі. До цих проблем можна віднести нестабільність економіки країни, у якій здійснюється підприємницька діяльність, у разі це Україна. Залежно від зміни поточного економічного стану країни може різко змінитися попит певні види товарів та послуг. А оскільки особливістю франчайзингу є вузька

спрямованість, то невдалий стрибок економіки країни може занепасти весь побудований бізнес.

Як було сказано раніше, франчайзі свідомо йде на обмеження у своїх можливостях для удосконалення бізнесу, але здебільшого він заздалегідь не усвідомлює розмір можливої втраченої вигоди. Прикладом цього обмеження можуть бути відносини з постачальниками товарів чи сировини. Як зменшення витрат чи собівартості готової продукції будь-який підприємець буде зацікавлений у виборі постачальника з більш вигідними умовами, але за умовами франчайзингового договору це неможливо[21].

До групи організаційно-правових проблем належать: а) проблема передачі фірмового найменування; б) субсидіарна відповідальність; в) складна процедура реєстрації франшизи.

Одна з організаційно-правових проблем, з якою стикається підприємець для придбання франшизи це проблема передачі фірмового найменування. За українськими законами фірмове найменування, по-перше, не відсуджене, по-друге має вказувати діяльність і правову форму організації. Інакше кажучи, у разі потреби передачі фірмового знаку, бренду імені франчайзер повинен передати свою правову форму.

Інша серйозна проблема - це субсидіарна відповідальність, яку згідно з нормами Цивільного Кодексу несе франчайзер за діяльність франчайзі [30]. Згідно з цим розділом у разі порушення прав споживача останній має право звернутися з претензією безпосередньо до франчайзера. Ця проблема змушує франчайзерів більш ретельно підходити до вибору та контролю за потенційними франчайзі. Крім того, на відміну від Західних колег, наша країна має складну процедуру реєстрації франшизи. Згідно з Цивільним Кодексом при укладанні договору про франчайзинг необхідна його подвійна реєстрація в реєстраційних та патентних органах [36]. Ця проблема позбавляє франчайзинг його потенційної привабливості.

Отже, після розгляду всіх груп проблем можна зробити висновок, що франчайзинг як спосіб ведення бізнесу, крім безлічі переваг, має достатню

кількість проблем і складнощів. Більшість із вищезазначених проблем необхідно вирішувати на законодавчому рівні. Крім зовнішніх проблем, які негативно впливають на ефективність франшизи, існують і внутрішні чинники, що негативно впливають на розвиток бізнесу.

3.3 Проведення заходів з глобалізації франчайзингових мереж в Україні

Франчайзинг можна розглядати як форму довгострокового ділового співробітництва, процес створення, підтримки та розвитку франчайзингової системи франчайзера (правовласника) шляхом участі франчайзі (користувачів) – франчайзі. Розвитку франчайзингу сприяють Європейська асоціація франчайзингу, створена в 1972 році, і Всесвітня рада франчайзингу (WFC), яка є об'єднанням 44 національних асоціацій франчайзингу [52].

Відповідно до Європейського кодексу етики франчайзингу, прийнятого EFF, франчайзинг вважається системою розповсюдження товарів і/або послуг і/або технологій, заснованих на тісній і безперервній співпраці між юридично, фінансово відокремленими і незалежними підприємствами, франчайзером і його індивідуальні франчайзі. при цьому франчайзер надає окремому франчайзі право та зобов'язання вести бізнес відповідно до концепції франчайзера.

«Ноу-хау» розглядається Європейським кодексом етики франчайзингу як сукупність непатентованої практичної інформації, отриманої шляхом досвіду та тестування франчайзером, секретної, матеріальної та розголошеної. Ідентифікація інформації означає достатньо повний опис ноу-хау, щоб можна було перевірити її відповідність критеріям секретності та суттєвості [42].

Франчайзинг у світовій економіці найбільшого поширення набув у таких сферах (див. рис.3.3), як готельно-ресторанний бізнес (понад 65%), до якого входять підприємства швидкого харчування, ресторани, закусочні, готелі та особисте обслуговування; послуги (29%), включаючи персональні послуги, бізнес-послуги, роздрібну торгівлю та послуги (6%), комерційні та персональні послуги; нерухомість і транспорт.

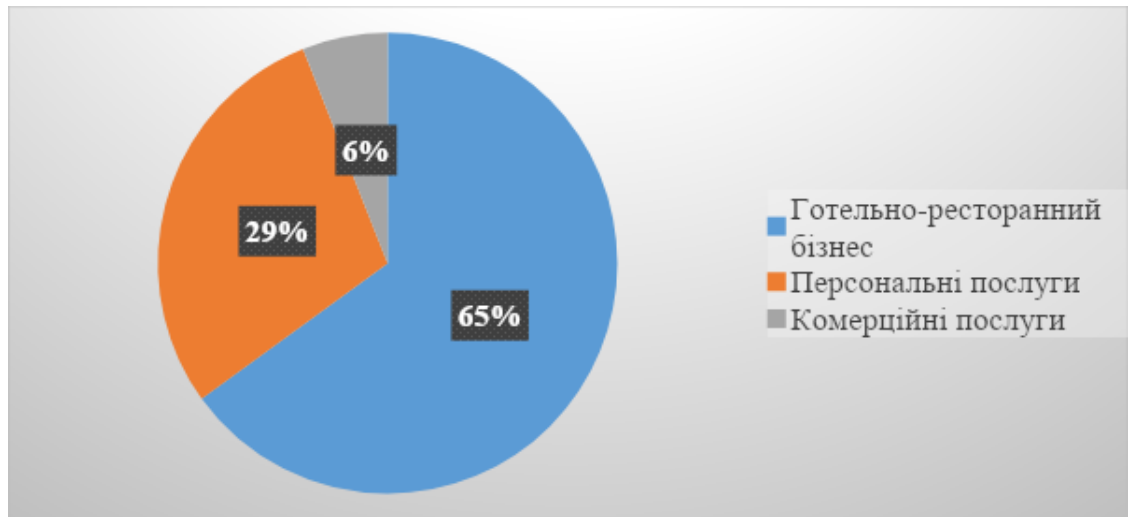


Рис. 3.3 Структура світового ринку франчайзингу на 2021р.

Джерело: [54]

На світовому ринку франчайзингу налічується 16,5 тис. франчайзерів і 1,2 млн. франчайзі. Обсяг продажів франчайзингових мереж становить 1,5 трлн. доларів США. Франчайзинг найбільш поширений у Сполучених Штатах Америки (США) (3828 франчайзингових брендів), Китаї (понад 4000 франчайзингових брендів), Бразилії, Кореї, Канаді, Японії та Індії. Серед європейських країн франчайзинг широко розвинений у Франції, Німеччині, Іспанії, Італії, Великій Британії. (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1

Динаміка франчайзингу в окремих країнах Європи за 2019–2022 рр.

Країна	Кількість брендів франшизи		Кількість франчайзингових об'єктів		Чисельність зайнятих, тис. чол		Оборот, млрд євро	
	2019	2022	2019	2022	2019	2022	2019	2022
Франція	1569	2004	62041	75193	328,7	700	49,2	62
Німеччина	990	993	66900	167961	496	715,4	64,4	122,8
Іспанія	947	1376	58279	77397	240,7	293,9	26,3	27,7
Італія	885	961	54096	53886	188,2	206,8	22,3	24,0
Польща	820	1250	47750	78000	338	-	28,1	-
Нідерланди	739	869	29781	34179	270,3	375,8	31,3	56,9
Швеція	700	-	26000	35000	110	150	21	27,7

- дані відсутні;

Джерело: Власна розробка на підставі джерел [52–46]

Отже, як видно з табл. 3.1. за даними Французької федерації франчайзингу (FFF), у 2022 році у Франції діяло 2004 франчайзингові мережі, що на 27,7% більше, ніж у 2019 році; 75 193 франчайзингові об'єкти (зростання на 22,2%), працевлаштоване 700 тис. осіб. (збільшення в 2,1 рази). Оборот становив 62 млрд євро, тобто, збільшився на 26% [41].

У Німеччині кількість брендів трохи збільшилася в порівнянні з 2022 р., але кількість франчайзингових об'єктів збільшилася в 2,5 рази, кількість співробітників збільшилася на 44,2%, а оборот збільшився в 1,9 рази [48].

В Іспанії 2022 року налічувалося 1376 франчайзингових брендів, що на 45,3% більше, ніж 2019 року. Частка вітчизняних франшиз зросла з 81 до 82,1%. Система франчайзингу продовжує генерувати зростання зайнятості на 22,1% за 2019-2022 рр., незважаючи на кризовий період [49].

У Нідерландах з 2019 по 2022 рік кількість франчайзингових брендів зросла до 869, тобто на 17,6%, франчайзі – на 14,8%, співробітників – до 375,8 тис. осіб, тобто на 39%, а оборот – у 1,8 разів [51].

Таким чином, франчайзинг як форма ведення бізнесу успішно застосовується більш ніж у 75 різних галузях економіки, але найбільшого поширення він набув у роздрібній торгівлі (у тому числі продуктами харчування) та громадському харчуванні. У Нідерландах 20,6% усіх торгових підприємств працюють за франшизою, у Польщі – 9,6%, Іспанії – 6,7%, Швеції – 7,2%. У Великій Британії 6,3% всіх закладів громадського харчування працюють за франшизою, у Нідерландах – 5,6%, Іспанії – 3,7% [42].

У Фінляндії за кількістю франчайзингових об'єктів торгівля займає 36%, SCG – 16%, послуги – 48%. У Греції роздрібну торгівлю припадає 44% франчайзі, на WASH – 11, освіти – 10,3, послуги – 34,7% [39].

У Нідерландах у 2022 році на роздрібну торгівлю припадало 20,8% усіх франчайзингових брендів, на WASH – 11,1%, а на готельний бізнес – 13,1% [42].

В Іспанії з 1376 франшизами в 2022 р. в секторі моди є велика кількість брендів (всього 247 мереж або 18%) [48].

В Україні представлено 1050 брендів, з них 60% – вітчизняні франшизи, 4000 – франчайзингові об'єкти. За останні три роки кількість франчайзингових об'єктів нерухомості зросла на 98%. До топ-франшиз входять роздрібна торгівля, ОРГ, побутові послуги, послуги, авто, медицина та охорона здоров'я [55].

Статистика підтверджує більш високу ефективність роботи за умов франчайзингу. За даними Британської асоціації франчайзингу, 97% франчайзі повідомляють про прибутковість, при цьому 56% кажуть, що вони «повністю» або «дуже» прибуткові, тоді як від половини до двох третин усіх незалежних стартапів закриваються у перші три роки. [40]. З усіх новостворених компаній у світі 85% припиняють діяльність протягом перших п'яти років, а серед франчайзі – лише 14%. В Україні для компаній через 5 років рівень банкрутства досягає, за різними оцінками, від 70 до 90%, а для компаній, що працюють за системою франчайзингу, закриття підприємств-франчайзі у перші п'ять років роботи коливається від 4 до 90%. 20%. Отже, від 80 до 96% франчайзингових підприємств сягають п'ятирічного рубежу.

2020 року американські франшизи заробили \$868,1 млрд. США. У 2010 році грошовий внесок франшизи в США був значно нижчим і склав 675 мільярдів доларів. США. Ця різниця говорить про те, що франшизи стають все популярнішим інструментом для підприємців. Станом на 2022 рік створено 7,6 мільйонів робочих місць, а франчайзинг підтримує 13,3 мільйона робочих місць. [43].

Cendant Corporation (заснована в 1998 році) виникла з готельної франшизи HFS. Станом на початок 2022 року обсяг проданого турпродукту становить \$20 млрд, а прибуток до оподаткування — \$3 млрд. Hospitality Services входить до складу Cendant Corporation і є франчайзером другої за величиною мережі готелів у світі (близько 6500 готелів), яка співпрацює з такими брендами, як Days Inn, Howard Johnson, Ramada, Travelodge, Super 8 Motels, Wingate Inn. 32. У столиці США розташовані найбільші мережі готелів світу: Sheraton, Holiday Inn, Marriott, Ramada[37].

У США франчайзинг фаст-фудів і ресторанів становить 26% від загального ринку франчайзингу. Найбільша франчайзингова мережа швидкого харчування Subway налічує близько 20 тис. франчайзингових точок, McDonald's – близько 10 тис. [55].

Лідером європейських країн у сфері франчайзингу є Франція, яка за останні 10 років подвоїла кількість франчайзингових мереж. У 2022 році у Франції вже було 1976 франчайзингових мереж, 74 102 франчайзингових торгових точок і понад 670 000 співробітників (прямих і непрямих робочих місць) з оборотом 59,55 млрд євро. [50].

Наведені факти підтверджують, що франчайзинг є ефективною формою організації бізнесу, яка значно знижує підприємницькі ризики суб'єктів малого та середнього бізнесу та створює сприятливі умови для скорочення терміну окупності інвестицій.

У результаті дослідження встановлено, що міжнародний франчайзинг активно розвивається в Україні. Багатий світовий досвід використання франчайзингу в бізнесі переконливо довів свою ефективність, тому міжнародний франчайзинг дозволяє масштабувати бізнес, вирішити низку економічних та організаційних проблем, знизити бізнес-ризики та підвищити прибутковість.

Висновки до розділу 3

1. Дослідження показало, що цифровий франчайзинг поширений у сфері послуг та переважно у сфері громадського харчування, де постійно відбувається вдосконалення бізнес-процесів. Уточнено, що франчайзингові мережі використовують цифровізацію з метою контролю над діяльністю мережі. Найпопулярніші метрики цифрового франчайзингу вважаються Інтернет-речей і BIG DATA, використання штучного інтелекту вважається рідкісним явищем, але незважаючи на це великі франчайзингові мережі, переважно зарубіжні компанії, інвестують у розвиток цього напрямку. Таким

чином, цифровий франчайзинг стає наступним етапом розвитку франчайзингу. Цифровий франчайзинг має всі передумови для розвитку нашої країні. Однак ключовим залишається питання, які метрики цифрового франчайзингу стануть найбільш ефективними, а від яких метрик варто взагалі відмовитися, щоб не пошкодити розвитку цифрового франчайзингу в Україні.

2. Високоєфективному формуванню франчайзингу українському ринку сприяє створена інфраструктура, як здійснює пропаганду франчайзингу як ефективний спосіб вести бізнес, і забезпечує консультування суб'єктів франчайзингу. Однак має місце ряд проблем, що уповільнюють розвиток франчайзингу в Україні. Основні проблеми можна згрупувати з причин їх виникнення: економічні, організаційно-правові та соціально-психологічні. Ці проблеми тісно пов'язані з проблемами як з економічної точки зору, так і з правової. Після розгляду всіх груп проблем можна зробити висновок, що франчайзинг як спосіб ведення бізнесу, крім безлічі переваг, має достатню кількість проблем і складнощів. Більшість із вищезазначених проблем необхідно вирішувати на законодавчому рівні. Крім зовнішніх проблем, які негативно впливають на ефективність франшизи, існують і внутрішні чинники, що негативно впливають на розвиток бізнесу.

3. У результаті дослідження встановлено, що міжнародний франчайзинг активно розвивається в Україні. Багатий світовий досвід використання франчайзингу в бізнесі переконливо довів свою ефективність, тому міжнародний франчайзинг дозволяє масштабувати бізнес, вирішити низку економічних та організаційних проблем, знизити бізнес-ризики та підвищити прибутковість.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження на тему: «Франчайзинг як ефективний інструмент менеджменту продажів», можемо зробити наступні висновки:

Франчайзинг є швидким і ефективним способом розпочати бізнес самостійно з мінімальними ризиками. Це досягається за рахунок того, що до обов'язків франчайзера входить передача інформації, яка допоможе франчайзі знайти відповідне місце для підприємства, визначитися зі стилем та ефективністю роботи. Перевагою буде те, що у франчайзі не виникне проблем, які виникають у більшості підприємств на самому початку їхньої виробничо-господарської діяльності, оскільки використовуватиме досвід франчайзера. Франчайзингові відносини мають на увазі постійну підтримку з боку франчайзера, навіть після відкриття свого бізнесу від імені франчайзера, франчайзі продовжує отримувати професійні послуги, і допомогу від франчайзера, починаючи з технології виробництва та закінчуючи маркетинговими розробками, оскільки це, в першу чергу, зацікавленість самого франчайзера господарської діяльності франчайзі.

Вибір компанією франчайзингової стратегії розвитку ставить перед нею складне завдання створення якісної франшизи. Як показує практика та досвід франчайзерів українського ринку, алгоритм вирішення цього завдання передбачає проходження низки етапів, у яких формується стандарт франчайзингової концепції. Тільки в цьому випадку франчайзер може створити успішну бізнес-модель та знайти надійного партнера-франчайзі, здатного ефективно керувати та розвивати франшизу

Дослідження правового регулювання та ситуації франчайзингу в Україні дозволяє зробити висновок, що договір франчайзингу є самостійним видом цивільно-правового договору. Відповідно, видається можливим стверджувати, що в українському цивільному праві поряд із традиційними інститутами оренди, підряду, лізингу тощо сформувався новий самостійний інститут

франчайзингу, тобто окрема група правових норм, що регулюють однорідні соціальні краватки. та включені до відповідної галузі права.

Аналіз сучасних тенденцій та перспектив ринку франчайзингу в Україні показує, що франчайзинговий бізнес вважається перспективним завдяки наявності на ринку вітчизняних та світових брендів, які здатні протистояти сучасним викликам та бути гнучкими в мінливому зовнішньому середовищі. Наведені характеристики сучасного стану ринку франчайзингу в Україні дозволяють стверджувати, що це дієвий інструмент, який забезпечує розвиток малого та середнього бізнесу та здатний функціонувати навіть в умовах кризи. Для прискорення поширення франчайзингу на вітчизняному ринку необхідно прийняти низку законів, які регулюватимуть франчайзингові відносини та розкриватимуть реальну інформацію про фінансовий стан франчайзингового підприємства, оскільки українське законодавство не гарантує фінансової безпеки та прибутковості. інвестиції у франчайзинговий бізнес, що створює несприятливий інвестиційний клімат для іноземних компаній-франчайзерів.

Франчайзинговий бізнес у сучасних реаліях є найефективнішою формою ведення бізнесу та отримання прибутку. При цьому мінімізуються ризики банкрутства та зростають шанси не тільки на підвищення прибутку в рази, а й досить швидке масштабування, і навіть вихід на світовий ринок. Варто сказати, що в умовах кризи найбільш стійкою формою бізнесу є саме франшиза – ризики закриття мінімальні, а сильний стратегічний та маркетинговий апарат забезпечують швидку адаптацію змінних умов. Ключовим фактором вибору саме цього виду бізнесу є порівняно невисока сума вкладень на старті і пакет, що повністю надається, із залучення клієнтської бази та нарощування присутності в займаному підприємством регіоні.

За різними даними, якщо при стандартному підході до бізнесу в перші п'ять років зазнають краху близько 85 відсотків фірм, то при роботі з франчайзингу ця цифра знижується до 8-14 %, робота під відомим брендом є своєрідною запорукою для кредиторів, тому й ризик неповернення кредиту

знижується. Банкіри йдуть назустріч, пропонуючи спеціальні «пільгові» програми, які, як правило, тісно пов'язані із заходами державної підтримки. Але багато підприємців у Україні побоюються франчайзингу, в результаті розвивається у нас цей напрямок не так швидко, як на Заході.

Франчайзингової діяльності, як і будь-якому іншому виду підприємництва, притаманні специфічні ризики, що мають місце у відносинах між учасниками франчайзингового договору і мають прямий вплив на ефективність їхньої співпраці та результативність побудови та ведення бізнесу. Причини виникнення ризиків поділяють залежно від рівня розвитку економічної системи, у межах якої реалізуються франчайзингові відносини. В результаті в роботі представлено два підходи до пояснення факторів, що провокують виникнення ризиків франчайзингової діяльності - з позиції країн, що розвиваються і розвинених. З метою ліквідації першопричин та попередження виникнення ризиків використання франчайзингової моделі для ведення бізнесу, а не усунення їх на кожному конкретному рівні та етапі реалізації франчайзингових відносин, було запропоновано ідентифікувати ризики через призму двоїстої природи франчайзингу, таким чином виділяючи фінансові та правові ризики. Напрацьовані способи та методи мінімізації ризиків, здебільшого, досить статичні, що гарантує досягнення певного результату, але не дає можливості його покращити або адекватно відреагувати на нестандартні ситуації та появу нових вразливих місць.

Дослідження показало, що цифровий франчайзинг поширений у сфері послуг та переважно у сфері громадського харчування, де постійно відбувається вдосконалення бізнес-процесів. Уточнено, що франчайзингові мережі використовують цифровізацію з метою контролю над діяльністю мережі. Найпопулярніші метрики цифрового франчайзингу вважаються Інтернет-речей і BIG DATA, використання штучного інтелекту вважається рідкісним явищем, але незважаючи на це великі франчайзингові мережі, переважно зарубіжні компанії, інвестують у розвиток цього напрямку. Таким чином, цифровий франчайзинг стає наступним етапом розвитку

франчайзингу. Цифровий франчайзинг має всі передумови для розвитку нашої країні. Однак ключовим залишається питання, які метрики цифрового франчайзингу стануть найбільш ефективними, а від яких метрик варто взагалі відмовитися, щоб не пошкодити розвитку цифрового франчайзингу в Україні.

Високоєфективному формуванню франчайзингу українському ринку сприяє створена інфраструктура, як здійснює пропаганду франчайзингу як ефективний спосіб вести бізнес, і забезпечує консультування суб'єктів франчайзингу. Однак має місце ряд проблем, що уповільнюють розвиток франчайзингу в Україні. Основні проблеми можна згрупувати з причин їх виникнення: економічні, організаційно-правові та соціально-психологічні. Ці проблеми тісно пов'язані з проблемами як з економічної точки зору, так і з правової. Після розгляду всіх груп проблем можна зробити висновок, що франчайзинг як спосіб ведення бізнесу, крім безлічі переваг, має достатню кількість проблем і складнощів. Більшість із вищезазначених проблем необхідно вирішувати на законодавчому рівні. Крім зовнішніх проблем, які негативно впливають на ефективність франшизи, існують і внутрішні чинники, що негативно впливають на розвиток бізнесу.

У результаті дослідження встановлено, що міжнародний франчайзинг активно розвивається в Україні. Багатий світовий досвід використання франчайзингу в бізнесі переконливо довів свою ефективність, тому міжнародний франчайзинг дозволяє масштабувати бізнес, вирішити низку економічних та організаційних проблем, знизити бізнес-ризики та підвищити прибутковість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Асоціація франчайзингу України. URL: <http://franchising.org.ua>.
2. Безпека життєдіяльності та охорона праці: підручник / В. В. Сокурєнко та ін.; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф., чл.-кор. НАПрН України В. В. Сокурєнка. Харків : ХНУВС, 2021. 307 с.
3. Березуцький В. В. Управління охороною праці: навч. посіб. Харків : Панов А. М. [вид.], 2021. 411 с.
4. Бондарєнко А. Ф. Франчайзинг як ефективний інструмент розвитку компанії *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 3. С. 87-93.
5. Будник К. А. Правове регулювання договору комерційної концесії (франчайзингу) *Наше право*. 2014. № 3. С. 140-145
6. Глосарій франчайзингу. URL: <http://fdf.org.ua/about-franchise/glossary> (дата звернення: 25.10.2023).
7. Голубка Д. С. Засади вдосконалення розвитку франчайзингового бізнесу в Україні *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2. С. 104-110.
8. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 13.10.2023).
9. Данилович-Кропивницька М. Л. Проблеми та перспективи поширення франчайзингових мереж у середовищі малого підприємництва України. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 20. С. 33-43.
10. Дмитришин В. С. Міжнародний досвід правового регулювання відносин у сфері франчайзингу. *Актуальні проблеми держави і права*. 2010. Вип. 53. С. 456-463.
11. Ключєва Є. М. Ткаченко Г.О. Щодо питання правового статусу франчайзингу в Україні. *Держава та регіони. Серія : Право*. 2018. № 4. С. 47-50

12. Колос А. С. Господарсько-правове регулювання франчайзингу в Україні. *Держава та регіони*. Серія : Право. 2019. № 4. С. 52-55
13. Корольчук О. П. Франчайзинг (теорія, методологія, практика) / О. П. Корольчук ; Київський національний торговельно-економічний ун-т. К. : [б.в.], 2006. 207 с.
14. Косінова Д. С. Правове регулювання франчайзингових відносин в міжнародному приватному праві: дис. ... д-ра; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, НДІ приват. права і підприємництва ім. Ф. Г. Бурчака Нац. акад. прав. наук України. Київ, 2020. 202 с.
15. Кузьмін, О. Є. Франчайзинг у підприємницькій діяльності: навч. посіб. / Кузьмін О. Є., Сухорська У. Р., Мирончук Т. В. Л. : Вільна Україна, 2007. 144 с.
16. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб.; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 256 с.
17. Магомедова А. М. Формування франчайзингових партнерських відносин між підприємствами: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Магомедова Аліна Магомедівна ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2013. 208с.
18. Малєєв, В. О. Охорона праці в галузі: навч. посіб. / Малєєв В. О., та ін. Херсон : Вишемирский В. С. вид., 2020. 165 с.
19. Мельник В. В. Скібіцька Л.І. Статистичний аналіз франчайзингу в Україні як особливої форми організації бізнесу. *Наукові праці НДФІ*. 2021. Вип. 3. С. 83-94.
20. Мельник В. В. Скібіцька Л.І. Статистичний аналіз франчайзингу в Україні як особливої форми організації бізнесу. *Наукові праці НДФІ*. 2021. -Вип. 3. С. 83-94
21. Налбандян Н. А. Управління ринковими ризиками у міжнародній торгівлі сировинними продовольчими товарами: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02 /; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка Київ, 2021. 20 с.

22. Огінок С. В. Франчайзингова стратегія розширення ринку ЄС: монографія / Огінок Соломія Василівна ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Растр- 7, 2021. 273 с.
23. Окландер Т.О., Осетян О.М., Хидиров С. Комунікативні стратегії підприємств готельно-ресторанної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 37. С. 112–117.
24. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посіб. : для закл. вищ. освіти / Брич В. Я. та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Я. Брича; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Київ : Ліра-К, 2020. 482с.
25. Паніна Ю. С. Правове регулювання договору франчайзингу в Європейському Союзі та Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Ужгородський національний університет, Івано-Франківський університет права імені Короля Данила Галицького, Ужгород, Івано-Франківськ, 2017. 264 с.
26. Про франчайзинг : аналітичний звіт. Офіційний сайт компанії Franchise Group. URL: <https://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising/>
27. Регламент № 330/2010 від 20 квітня 2010 року URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:102:0001:0007:EN:PDF> (дата звернення 13.03.2023).
28. Саганюк Ф. В. Оборонний менеджмент. Управління ризиками: монографія; Акад. нац. безпеки. Київ : АртЕк, 2022. 324 с.
29. Серебряк К. І. Білоусова І.Я. Дослідження сутності та специфіки управлінських функцій франчайзингу, визначення його завдань і обґрунтування ролі у збереженні та зміцненні бренду підприємства *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5(1). С. 5-14.
30. Стадник В. В. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський: Друкарня "Рута", 2020. 230 с.

31. Сучасне управління: ризики, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки: колект. монографія / за заг. ред. д-р екон. наук, проф. Ніни Едуардівни Аванесової ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури та ін.. Харків : Панов А. М. , 2021. 634 с.

32. Федунь Ю. Б. Голубка Д.С. Особливості регулювання національного розвитку франчайзингу. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 4. С. 26-31.

33. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі: навч. посіб. / Г. Б. Мунін [та ін.] ; заг. ред. Л. С. Трофименко, О. О. Гац ; НАН України, Рада по вивченню продукт. сил України, Київ. нац. ун-т культури і мистец. К. : Кондор, 2008. 370 с.

34. Франчайзинг: визначення та опис / Сайт Європейської асоціації франчайзингу URL: <http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definitiondescription.html>.

35. Франчайзинг: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Т. В. Мирончук, І. З. Салата, Л. В. Марчук ; за ред. О. Є. Кузьміна . К. : Знання, 2011. 267 с.

36. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 13.10.2023)

37. British Franchise Association. Franchise Industry Research: bfa/NatWest Franchise Survey URL: <http://www.thebfa.org/about-franchising/franchisingindustryresearch>. (дата звернення 15.10.2023).

38. California Franchise Relations Act. URL: <https://dfpi.ca.gov/franchise-investment-law/california-franchise-relations-act> (дата звернення 13.10.2023)

39. Code of Federal Regulation. URL: [ecfr.gov](https://www.ecfr.gov) (дата звернення 13.10.2023).

40. Data and statistics / Italian Franchise Association website URL: <https://www.assofranchising.it/il-franchising.html#dati>. (дата звернення 15.10.2023).

41. Décret n° 91-337 du 4 avril 1991. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000537032/> (дата звернення 13.10.2023).

42. European Code of Ethics for Franchising. URL: <https://franchising.eu/franchise-guide/26/the-european-code-of-ethics-for-franchising/#:~:text=The%20EUROPEAN%20CODE%20OF%20ETHICS%20FOR%20FRANCHISING%20is%20a%20practical,framework%20of%20the%20franchise%20network> (дата звернення 23.10.2023).

43. European Franchise Federation URL: <http://www.eff-franchise.com>. (дата звернення 15.10.2023).

44. Franchise Direct URL: <https://www.franchisedirect.co.uk/top500/article/franchisestatisticsfortheeuropeanunion/4>. (дата звернення 15.10.2023).

45. Franchise Group. URL: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/2022?page=2>. (дата звернення 15.10.2023).

46. Franchise in Spain / Website of the Spanish Franchise Association URL: <http://www.franquiciadores.com/la-franquicia-espana>. (дата звернення 15.10.2023).

47. Franchise statistics / Website of the Dutch Franchise Association URL: <https://www.nfv.nl/Franchise%20statistiek%202018>. (дата звернення 15.10.2023).

48. French Commercial Code. URL: <https://wipo.lex-res.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/en/fr/fr199en.html> (дата звернення 13.10.2023).

49. German Civil Code. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_bgb/ (дата звернення 13.03.2023).

50. International Franchise Association URL: <http://www.franchise.org>. (дата звернення 15.10.2023).

51. Key Indicators/Website of the French Franchise Federation URL: <https://www.franchise-fff.com/franchise/les-chiffres-cles>. (дата звернення 15.10.2023).

52. Loi n° 89-1008 du 31 décembre 1989. URL:<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000709058/> (дата звернення 13.10.2023).

53. Pronuptia de Paris GmbH v Pronuptia de Paris Irmgard Schillgalis. URL:<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/> (дата звернення 13.10.2023).

54. Report on franchising in Poland / URL: <http://franchise.org.pl/report-on-franchising-in-poland>. (дата звернення 15.10.2023).

55. Statistik – HUI rapporter/Сайт асоціації «Свенська франшиза» URL: <https://svenskfranchise.se/statistik-hui-rapporter>. (дата звернення 15.10.2023).

56. Project. liga / Сайт !Fest URL: <https://project.liga.net/projects/fest/>