

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 12-441 групи
Спеціальності 292 Міжнародні
економічні відносини
Освітньо-професійної програми
Міжнародні економічні відносини
Крупський Станіслав Сергійович

Керівник: д.е.н., професорка
Ушкаренко Ю.В.

Рецензент: співвласник групи
компаній «Kaissa oil»
Гавренкова В.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ	5
1.1. Економічний зміст поняття франшизи та франчайзингу.....	5
1.2. Позитивні та негативні чинники ведення бізнесу в умовах франчайзингу.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ	19
2.1 Динаміка розвитку франчайзингу у світі та Україні.....	19
2.2 Аналіз розвитку франчайзингових послуг в м. Херсон.....	24
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	31
3.1. Міжнародний досвід функціонування франчайзингу та його застосування в Україні	31
3.2. Стратегічні перспективи розвитку франчайзингу у світі	40
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. Для сучасного міжнародного бізнесу характерна наявність ряду чинників, стримуючих його розвиток. Зокрема, існує необхідність розширення реалізації виробленої продукції, залучення фахівців в дилерську мережу великих фірм; підвищення ефективності та збільшення терміну роботи підприємств малого бізнесу. Крім того, виникають складнощі при взаємодії підприємств малого і великого бізнесу. Для вирішення перерахованих проблем потрібні нові економічні механізми. Зокрема, одним з таких механізмів є франчайзинг, дозволяє підвищити рентабельність малого підприємництва, завдяки об'єднанню переваг малого і великого бізнесу. Саме це і обумовлює актуальність теми дипломної роботи.

Метою дослідження є визначення місця стратегії розвитку міжнародного франчайзингу в умовах глобалізації.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- визначити економічний зміст поняття франшизи та франчайзингу;
- розглянути позитивні та негативні чинники ведення бізнесу в умовах франчайзингу;
- дослідити динаміку розвитку франчайзингу в м. Херсон;
- описати міжнародний досвід функціонування франчайзингу та його застосування в Україні;
- визначити стратегічні перспективи розвитку франчайзингу у світі.

Об'єктом дослідження є процес міжнародної франчайзингової діяльності в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти стратегії розвитку міжнародного франчайзингу в умовах глобалізації.

Методи дослідження: були використані емпіричний метод для вивчення об'єкту дослідження, його особливостей, метод узагальнення при вивченні праць з цієї тематики зарубіжних та вітчизняних вчених, абстрактний метод для розуміння повної картини діяльності на ринку фанчайзингових послуг, метод аналізу і синтезу для чіткого розуміння тенденцій розвитку фанчайзингу в Україні, статистичний метод для узагальнення даних про ринок франшизи в Україні та світі, а також були використані методи порівняльного аналізу та наукової абстракції.

Апробація результатів дослідження. Результати дипломної роботи апробовані на V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах» (м. Херсон, 26-27 березня 2020 року).

Структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1. Економічний зміст поняття франшизи та франчайзингу

Розвиток малого та середнього бізнесу тісно пов'язаний з використанням такої ефективної форми розвитку малих підприємств як франчайзинг, яка характеризується низьким рівнем ризику і володіє стабільним рівнем прибутковості.

Привабливість пояснюється широким розвитком франчайзингу у світовій економіці, комплексним характером відносин, досить високим рівнем їх прозорості, а також перевагами взаємовигідних системних зв'язків. Однією з важливих властивостей франчайзингу є ефективний і швидкий процес придбання практичних навичок ведення бізнесу. Звідси випливає, що франчайзинг дає великі шанси на успіх, і тим самим стає все більш популярним способом організації бізнесу в усьому світі.

Франчайзинг являє собою ефективний інструмент розвитку бізнесу як для власника торгової марки і пов'язаної з нею бізнес-моделі, так і для підприємців-початківців. Перший отримує можливість використовувати на пільгових умовах чужий капітал для розвитку власної збутової мережі, а також залучати для управління новими підприємствами менеджерів з високою мотивацією, а другі отримують доступ до відомого бренду і відпрацьованих комерційних технологій франчайзера. Однак, незважаючи на свою популярність, обумовлену цими перевагами, франчайзинг поки не отримав загальноприйнятого визначення [7].

Розуміння природи франчайзингу дозволить краще зрозуміти переваги та ризики обох учасників франчайзингового співробітництва і, як наслідок, ті критерії, за якими слід відбирати потенційного партнера (шляхом підбору такого кандидата, який дозволяє максимізувати

переваги або мінімізувати ризики). Крім того, хоча в даний час у вітчизняному законодавстві поняття «франчайзинг» відсутнє (для регулювання відносин між франчайзером і франчайзі в нашій країні застосовується договір комерційної концесії), не виключено, що в майбутньому буде зроблена спроба створити для франчайзингу окрему нормативно-правову базу, для чого необхідно ясне розуміння сутності відносин франчайзингу.

Проблема розробки визначення франчайзингу як організаційно-економічного механізму розвитку підприємницької діяльності істотно ускладнюється його багатогранністю і різноманітним вирішуваним за його допомогою завдань. Різні автори розглядають франчайзинг як інструмент, призначений для:

- залучення капіталу власником торгової марки;
- побудови гібридних підприємств та віртуалізації бізнесу;
- трансферу бренду;
- вибудовування договірної маркетингової системи;
- організації взаємовигідного співробітництва між великими і дрібними підприємствами;
- аутсорсингу збутової діяльності (для франчайзера) та управління брендом (для франчайзі) при цьому відносини аутсорсингу збутової діяльності є нерегламентованими і не передбачають оплати в явній формі з боку франчайзера;
- відмови від відчуження засобів виробництва від працівника;
- мінімізації ризиків;
- формування вертикально інтегрованої структури [24].

Легко переконатися в тому, що останнє розуміння франчайзингу суперечить домінуючій в сучасній економічній теорії трактування франчайзингових відносин як гібридних, а саме франчайзингове партнерства за своєю природою (як взаємодія двох юридично незалежних підприємств) не відповідає критеріям вертикальної

інтеграції. Більш того, його не можна розглядати як силовий гібрид (при якому підприємство, що володіє більшою переговорною силою, примушує іншу фірму до не вигідної для неї довгострокової співпраці), оскільки кооперація франчайзера і франчайзи носить добровільний характер. Коректніше буде розглядати франчайзинг як інструмент формування вертикальних квазі-інтегрованих структур. Цей приклад наочно показує, наскільки складні відносини франчайзингу, і як легко, зосередившись на їх видимій стороні, упустити їх сутність.

В силу представленого вище різноманіття завдань, для вирішення яких може бути використаний франчайзинг, більшість авторів, в залежності від цілей свого дослідження, зосереджуються на будь-якому одному аспекті франчайзингу і пропонують визначення, засноване виключно на цьому аспекті.

Г. В. Цірат вперше в Україні порушила проблематику договорів франчайзингу у зв'язку з тим, що ця форма ведення бізнесу та залучення в Україну іноземних інвестицій почала стрімко розвиватися саме на початку ХХІ століття. Окрім того, що Г. В. Цірат уперше в теорії українського права дала визначення договору франчайзингу, вона вперше запропонувала ще до набуття чинності ЦК України використовувати замість термінів «комерційна концесія», «правоволоділець», «користувач» міжнародно-прийняті та широко використовувані у світі терміни «франчайзинг», «франшизіар», «франшизіат». Завдяки дослідженням Г. В. Цірат в українській цивілістиці вперше було чітко відмежовано договір франчайзингу від схожих договорів: ліцензійного договору, договору про спільну діяльність, договору концесії. Ґрунтуючи свої доводи на досвіді розвинених зарубіжних країн, Г. В. Цірат вперше в Україні запропонувала запровадити переддоговірну відповідальність у формі обов'язку франшизіара надати франшизіату, як мінімум, за 20 робочих днів до укладення договору визначену законом інформацію про

франшизу. Таким чином, Г. В. Цірат сміливо можна назвати основоположником теоретичних знань про договір франчайзингу в Україні, адже саме вона започаткувала дослідження цієї актуальної теми в Україні та розробила основу для подальшого дослідження франчайзингу у вітчизняній цивілістиці [3].

Наступною за хронологією була праця І. І. Килимник «Особливості правового регулювання договору комерційної концесії (франчайзингу)», яка теж зробила свій внесок у розширення наукових знань про договір франчайзингу в Україні. Науковець уперше обґрунтувала інвестиційний характер договору франчайзингу, визначила франчайзинг як особливу форму ведення бізнесу та по-новому порівняно з попередніми дослідженнями визначила його предмет. Крім того, І. І. Килимник запропонувала нове вирішення проблеми відповідальності сторін за договором франчайзингу перед споживачем: науковець чітко диференціює умови відповідальності сторін договору франчайзингу за взаємними зобов'язаннями та умови відповідальності сторін договору перед споживачами. Однією з основних пропозицій І. І. Килимник на шляху до вдосконалення правового регулювання комерційної концесії (франчайзингу) в Україні є прийняття спеціального закону про франчайзинг [2].

Ще однією ґрунтовною працею в Україні у сфері франчайзингу є робота Я. О. Сидорова «Становлення інституту комерційної концесії в Україні (цивільно-правовий аспект)». У зазначеній праці вперше дістало подальшого розвитку комплексне наукове дослідження особливостей становлення інституту комерційної концесії в Україні. На відміну від Г. В. Цірат та І. І. Килимник, Я. О. Сидоров не ототожнює договір комерційної концесії та договір франчайзингу, чітко розмежовуючи ці правові категорії. Також науковець розвинув проблематику щодо комплексу виключних прав, які надаються правоволодільцем за договором комерційної концесії. Я. О. Сидоров практично обґрунтував

необхідність подвійної реєстрації договорів комерційної концесії: в органі, що здійснив державну реєстрацію юридичної особи чи фізичної особи-суб'єкта підприємницької діяльності, та в органі, що здійснює реєстрацію прав інтелектуальної власності (на той час – у Патентному відомстві) [8].

Однак варто звернути увагу на те, що дослідження 2003-2004 років наразі є дещо застарілими, адже франчайзинг як за кордоном, так і в Україні внаслідок стрімкого розвитку та поширення набув нових форм та особливостей, у зв'язку з чим потребує і нових підходів до його дослідження та правового регулювання. Протягом останнього десятиліття зазнала змін і власне Глава 76 ЦК України «Комерційна концесія» [27]. Було прийнято, а згодом скасовано Порядок державної реєстрації договорів комерційної концесії. Проект Закону України «Про франчайзинг», внесений на розгляд Верховної ради України 2001 р., не був прийнятий. Окрім того, Україна суттєво наблизилась до вступу до Європейського Співтовариства та вже перебуває на шляху приведення національного законодавства у відповідність до вимог ЄС. Помітних змін зазнало правове регулювання договору франчайзингу і в ЄС та окремих його державах-членах.

Тож на сьогодні виникла потреба переглянути теоретичні основи та засади правового регулювання договору комерційної концесії в Україні, а у зв'язку з активною євроінтеграційною політикою нашої держави виникла потреба у детальному дослідженні правового регулювання франчайзингу в ЄС.

Також привертає увагу той факт, що українські науковці-правознавці, такі як В. С. Дмитришин, досліджуючи види франчайзингу, виділяють територіальний (у зарубіжних країнах називається багатоелементним) та генеральний франчайзинг (майстер-франчайзинг), хоча в теорії європейського права терміни «територіальний франчайзинг» та «генеральний франчайзинг» взагалі не вживаються.

Водночас вітчизняні науковці випускають зі сфери своїх досліджень такі різновиди франчайзингу, як послідовний франчайзинг, гібридний франчайзинг тощо. Я. О. Сидоров поділяє міжнародний франчайзинг на прямий і непрямий, а також аналізує конверсійний вид франчайзингу та правову конструкцію субфранчайзингу. Однак одноелементний, багатоелементний та комбінаційний (гібридний) види франчайзингу, а також поділ франчайзингу на прямий, майстер-франчайзинг та франчайзинг розвитку території знаходимо переважно у дослідженнях вітчизняних економістів. Зокрема, найґрунтовнішою в цій сфері є праця «Франчайзинг» спільного авторства таких відомих в Україні економістів, як О. Є. Кузьмін, Т. В. Мирончук, І. З. Салата та Л. В. Марчук [13].

Такі визначення, очевидно, носять приватний характер і не дозволяють описати все різноманіття відносин, що виникають між учасниками договору франчайзингу. Хоча фахівці сходяться в тому, що франчайзинг передбачає довгострокові партнерські відносини франчайзера і франчайзи, аналіз показує, що в ряді визначень (в тому числі і словникових) вказівка на це відсутня. При цьому очевидно, що довгостроковість і партнерство є невід'ємними характеристиками франчайзингу. Потреба в довгостроковості пов'язана з тим, що франчайзеру потрібна гарантія використання франчайзи для збуту товарів і послуг під своєю торговою маркою, а франчайзер зацікавлений в окупності інвестицій, які він зробив у бізнес під торговою маркою франчайзера. Партнерський характер необхідний для мінімізації витрат франчайзера на контроль франчайзингової мережі та для забезпечення франчайзером консультативної підтримки франчайзи.

Ще однією поширеною помилкою є вказівка на те, що франчайзинг є формою співпраці великого і малого бізнесу. Хоча така співпраця, безумовно, може мати місце (добре відома, наприклад, практика розвитку нафтовими компаніями мереж заправних станцій під

своєю торговою маркою на основі франчайзингу), проте в якості відмінної риси франчайзингу використовувати різницю в масштабах бізнесу франчайзера і франчайзи некоректно (нерідко цей масштаб може бути порівнянний).

Додаткова складність полягає в тому, що термін «франчайзинг» в практиці ведення бізнесу часто використовується розширювально, внаслідок чого франчайзингом можуть називати форми співпраці, що володіють не всіма рисами класичного [4].

Нерідко франчайзинг змішується з ліцензуванням (оскільки в обох випадках йдеться про тимчасове право використання чужої торгової марки на певній території протягом обумовленого терміну). Це означає, що найбільш логічним способом побудови визначення франчайзингу має стати перерахування його відмінних ознак.

Цей перелік може мати наступний вигляд:

1. З економічної точки зору, франчайзинг є способом надання на платній основі доступу до того ресурсу, який у одного з партнерів наявний у надлишку, тоді як у іншого партнера спостерігається його недолік. У разі франчайзи мова йде про отримання доступу до інтелектуальної власності франчайзера, тоді як франчайзер отримує можливість користуватися капіталом франчайзи. Хоча традиційно йдеться про те, що плата за користування стягується тільки з франчайзи (у вигляді первісного внеску та роялті), фактично в неявній та нерегламентованій формі плати за користування капіталом робить і франчайзер, так як він залишає весь дохід від ведення збутової діяльності під своєю маркою франчайзи (за винятком роялті).

2. З організаційної точки зору, франчайзинг доцільно розглядати як аутсорсинг управління інтелектуальним капіталом (для франчайзера) і аутсорсинг управління поточної господарською діяльністю франчайзингового підрозділу (для франчайзи; хоча в окремих джерелах йдеться про передачу на зовнішнє управління тільки збутовою

діяльністю; вважаємо, що правильніше сприймати франчайзинг як передачу зовнішньому оператору – франчайзі – управління всією господарською діяльністю).

3. З інституційної точки зору, франчайзинг виступає в якості інструменту квазіінтерналізації (для франчайзі, оскільки він втягується у внутрішнє середовище франчайзера) та квазіекстерналізації (для франчайзера, який будує свою збутову мережу не тільки на ієрархічних, а й на ринкових засадах). Інакше можна говорити про квазіінтеграції та про формування метафірми [1].

Отже, можна говорити, що в франчайзингу присутні економічна, організаційна та інституційна складові (рис. 1.1).

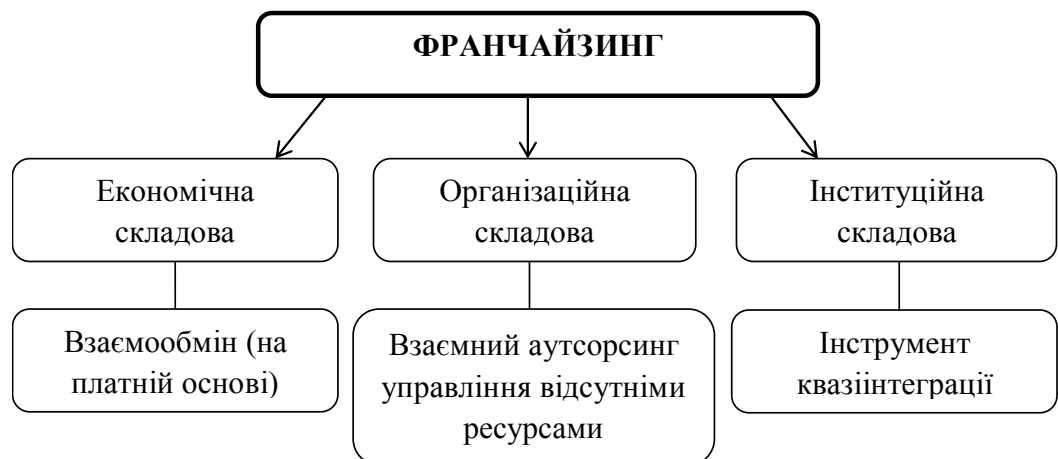


Рис. 1.1. Склад відносин франчайзингу

Джерело: розроблено автором на основі [1].

Таким чином, можна сформулювати наступне визначення: франчайзинг являє собою форму довгострокового добровільного взаємовигідного співробітництва двох незалежних фірм, при якій одна фірма (франчайзер) надає іншій фірмі (франчайзі) право використовувати (протягом певного терміну, на встановленій території та за обумовлену плату) свою торговельну марку, формат ведення бізнесу та комерційні та інші технології (необхідні для використання торгової марки і формату ведення бізнесу), а також консультаційну

підтримку щодо їх використання, а франчайзі зобов'язується за свій рахунок вести господарську діяльність тільки під торговою маркою франчайзера і в суворій відповідності з наданим йому форматом бізнесу і комерційними та іншими технологіями. Легко переконатися в тому, що це визначення враховує всі згадані вище економічні, організаційні та інституційні аспекти франчайзингу.

1.2. Позитивні та негативні чинники ведення бізнесу в умовах франчайзингу

Франчайзинг, будучи одним з видів підприємницької діяльності, отримує все більше поширення в сучасних економічних умовах. Проте, даний бізнес-інструмент має свої позитивні і негативні сторони.

Сьогодні франчайзинг є ефективним способом ведення бізнесу. Задля франчайзерів – це можливість розширення бізнесу, а для франчайзі – спосіб стати власником. Можна стверджувати, що франчайзинг в даний час є одним з найдієвіших інструментів, що дозволяє підвищити ефективність ведення бізнесу. Він дає можливість об'єднати переваги малого і великого бізнесу. Підприємства, отримуючи передові технології та підтримку на основі франчайзингу, стають більш конкурентоспроможними. В Україні франчайзинг набув широкого поширення у сфері харчування, освітніх послуг, роздрібною торгівлі, туризму, фітнесу та ін.

Система франчайзингу привертає увагу малого бізнесу, безумовно, будучи вигідною для підприємців, що працюють в даному секторі економіки. Франчайзі, як власник, буде зацікавлений в позитивному результаті і мінімізації витрат на відміну від найманого керівника. Власний капітал франчайзера практично не бере участі в розширенні бізнесу, отже, зменшується комерційний ризик. Франчайзі купує готовий бізнес, який вже займає на ринку певну нішу, зарекомендований

з позитивного боку і випробуваний на практиці. При покупці франшизи франчайзі користується готовими рекламними і маркетинговими програмами франчайзера. Таким чином, франчайзі рекламує свій товар за допомогою більш масштабної реклами, ніж інші звичайні підприємства [9].

В процесі роботи, для того, щоб франчайзі міг почати свій бізнес в найкоротші терміни, франчайзер надає допомогу і підтримку, забезпечує необхідними методичними матеріалами, дає чіткі інструкції по матеріалу, обладнання, постачальникам, технології ведення справ, проводить навчання, консультує і спільно вирішує виникаючі проблеми.

У всьому світі вважається, що бізнес у форматі франчайзингу найбільш надійний, ніж вільне підприємництво. Франчайзер, як зацікавлена сторона може виступати в якості гаранта для отримання кредиту або лізингу. Тому банки і лізингові організації охочіше працюють з франчайзі у порівнянні іншими підприємцями [12].

Франчайзер надає можливість придбання витратних матеріалів, комплектуючих виробів, сировини як у самої компанії, так і у постійних постачальників. Таким чином, система постачання стає надійною і вигідною.

Найбільш важливим з переваг є можливість в умовах франчайзингу значного розширення ринку збуту добре відомого споживачеві товару, зберігаючи, при цьому незалежність особи, яка використовує франчайзинг, як власника бізнесу. Інвестиційні можливості малого та середнього бізнесу при цьому різко збільшуються, підвищуючи тим самим здатність підприємств малого і середнього бізнесу підлаштовуватися до існуючих економічних умов.

Також до переваг для франчайзера можна віднести:

- збільшення збуту та отримання від цього додаткового доходу;
- розширення збутової мережі та можливість збуту на віддалених територіях;

- збільшення ступеня контролю на ринку;
- більш швидке просування на ринку без прямих інвестицій або витрат, пов'язаних з інфраструктурою;
- придбання нових ідей щодо поліпшення системи;
- можливість більш швидкого виведення на ринок модифікованих і нових товарів/послуг/робіт; переваги в їх просуванні та розподілі;
- захист законних торговельних інтересів за допомогою здійснення контролю за якістю продукції;
- системне знання ринку, що дозволяє працювати на перспективу;
- додатковий дохід від виплат роялті [5].

Незважаючи на явні переваги, франчайзі може зіткнутися з низкою проблем. У франчайзингу обмежена свобода дій у порівнянні зі звичайним підприємництвом. Контроль над діяльністю франчайзі, схвалення для багатьох видів угод, вимоги та вказівки франчайзера передбачені франшизним договором. Більшість людей не працюють в даному форматі, тому що вважають за краще самостійно приймати рішення. Але для тих, хто розумно будує партнерські відносини з франчайзером, обмеження свободи дій не може стати серйозним недоліком.

Франшизингову бізнес-систему не можна спробувати почати, а потім просто кинути. В українському малому підприємстві характерною рисою є велика диверсифікація діяльності. Типові випадки, коли один підприємець відразу займається декількома видами діяльності, у нього є можливість «спробувати їх на успіх». Те, що не дуже виходить, відпадає само собою. Шляхом природного відбору виникає якась спеціалізація малих підприємств. Договір франшизи укладають зазвичай на термін від декількох років до декількох десятків років. В даному випадку неможливо «спробувати» і кинути бізнес, якщо

не сподобалося, без істотних матеріальних втрат. З іншого боку виникає деяка невизначеність при плануванні майбутнього франчайзі, що пов'язано з обмеженістю терміну дії франшизного договору.

Основна негативна складова для франчайзерів полягає в необхідності продуманої кропіткої роботи з франчайзі, тому що в цілому успіх бізнесу фактично залежить від них. Забезпечення безперервного ефективного контролю франчайзі для гарантій високої якості та продуктивного ведення бізнесу також можна віднести до основного недоліку даної бізнес-системи для франчайзера.

Основою економічного успіху франчайзера є висока репутація франшизної системи. Збереження і підтримання даної репутації бізнесу вельми важливо.

Крім цього, для кожного франчайзера існує небезпека недобросовісної поведінки франчайзі. Як приклад можна привести заниження фінансових показників з метою зменшення роялті [31].

Розрив договору франшизи під яким-небудь слушним приводом і продовження бізнесу під іншим брендом є найбільш частим прикладом недобросовісної поведінки франчайзі.

Недоліками для франчайзера є:

- ризик втрати репутації, пов'язаний з невиконанням франчайзі інструкцій, стандартів та інших необхідних умов;
- ризик втрати території, пов'язаний з різними формами протидії з боку франчайзі;
- приховування франчайзі важливої інформації та/або подання невірної інформації, що дає помилкове уявлення про ринок;
- ризик втрати конкурентних переваг, пов'язаний з розкриттям франчайзі конфіденційної інформації конкурентам;
- незаконне використання франчайзі та третіми особами прав франчайзера, пов'язане з недобросовісністю суб'єктів ринку та/або несвоєчасним інформуванням франчайзера про порушення його прав;

- використання марки і фірмового стилю після розірвання договору до ступеня змішання схожих на франчайзера;

- відмова виплати роялті.

До недоліків франчайзингу для франчайзі також слід віднести:

- недостатня і помилкова інформація про франшизу;
- помилкові обіцянки франчайзера, його нездатність керувати зростанням мережі, втрата інтересу до розвитку;

- слабе опрацювання ринку франчайзером і невідповідність продукту інтересам ринку;

- неефективний розвиток території (велика кількість підприємств на території і необґрунтоване наближення підприємств франчайзі один до одного);

- невиправданий контроль з боку франчайзера і приховане управління мережею, що дозволяє франчайзеру здобувати несправедливі переваги;

- надмірне обмеження діяльності франчайзі;

- жорсткі умови контракту і відсутність гнучкості, що не дозволяють своєчасно врахувати новації;

- дострокове припинення франчайзером договору при відсутності серйозних порушень з боку франчайзі;

- невідновлення договору та/або істотна зміна умов договору при відновленні;

- ліквідація, реорганізація і зміна правовласника і зміна стратегії.

Існує також і третій учасник франчайзингу – це споживач. До переваг споживача можна віднести: збільшені години роботи, високий рівень і особиста участь франчайзі в обслуговуванні, розширенні франшизних торгових точок, різноманітність вибору, сталість цін, підвищена імовірність покупки якісного товару. Негативні сторони для споживача проявляються в обмеженні конкуренції, внаслідок цього відбувається звуження вибору споживача. Якщо франчайзі буде

недостатньо добре навчений, то це може відбитися на якості товару і рівні обслуговування [16].

Аналізуючи основні позитивні і негативні сторони для всіх сторін-учасників франчайзингового бізнесу, можна зробити висновок, що зазначені недоліки є лише природною платою за отримання вищеназваних переваг.

Для економіки країни в цілому франчайзинг має багато позитивних особливостей. Франчайзинг передбачає ефективну систему навчання малого бізнесу. У жодному університеті підприємець не зможе отримати таке якісне практичне навчання від досвідчених і зацікавлених в успіху своїх «учнів» викладачів, як у навчальних центрах франчайзерів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ

2.1 Динаміка розвитку франчайзингу у світі та Україні

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

Франчайзинг як окрема система ведення бізнесу представлений на ринку майже усіх провідних країн світу. Зокрема у 2020 році лідерами серед розвитку франчайзингових послуг на світовому ринку стали США, Канада, країни Європи та Азії [23]. У табл. 2.1. представлено рейтинг найуспішніших світових франшиз.

Таблиця 2.1

Рейтинг найкращих франшиз у світі у 2020 році

Ранг	Назва франшизи	Рік заснування	Країна	Вид діяльності	Кількість об'єктів
1	2	3	4	5	6
1	McDonald`s	1955	США	Громадське харчування	36900
2	KFC	1930	США	Громадське харчування	20605
3	BurgerKing	1954	США	Громадське харчування	15740
4	SUBWAY	1965	США	Громадське харчування	44780
5	7 Eleven	1927	США	Роздрібна торгівля	63000
6	Hertz	1923	США	Автосервіс, автодилерство	9700
7	PizzaHut	1958	США	Громадське харчування	16410

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
8	MarriottInternational	1927	США	Готельно-ресторанний бізнес	5975
9	HiltonHotels&Resorts	1919	США	Готельно-ресторанний бізнес	4925

Джерело: розроблено автором на основі [23].

Як можна побачити, одними з найбільш конкурентних франшиз є франшизи США. Види франшиз, що представляють американські компанії, є досить розгалуженими (рис. 2.1), що призводить до заповнення ними світового ринку у багатьох сферах.

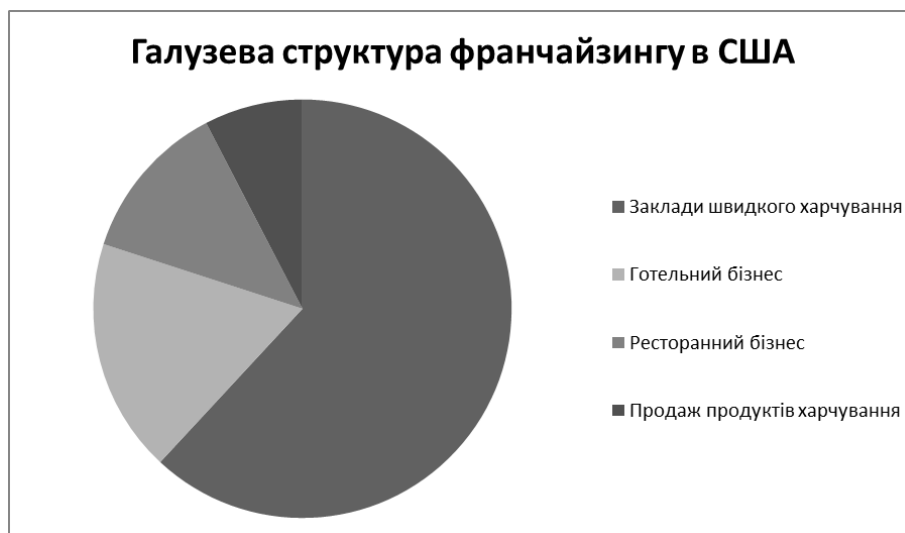


Рис. 2.1. Франчайзинг у США

Джерело: розроблено автором на основі [20].

Міжнародна асоціація франчайзингу опублікувала звіт, в якому були зроблені наступні висновки, щодо тенденцій розвитку франчайзингу в США:

- зростання кількості нових робочих місць, створених франчайзинговими бізнесом склав, 3,4%;
- у період з 2015 року до 2020 року середньорічне зростання зайнятості в секторі франчайзингу склав 2,7 відсотка, що майже на 20% вище, ніж на підприємствах в масштабах всієї економіки;

- франчайзинговий сектор становить близько 4% від ВВП США в умовних одиницях [2].

Українські франшизи починають виходити на світовий ринок, зокрема більш знайомий європейський. Для того, щоб краще зрозуміти шляхи розвитку українського франчайзингу, на рис. 2. 2 представлено рейтинг франшиз країн Європи.

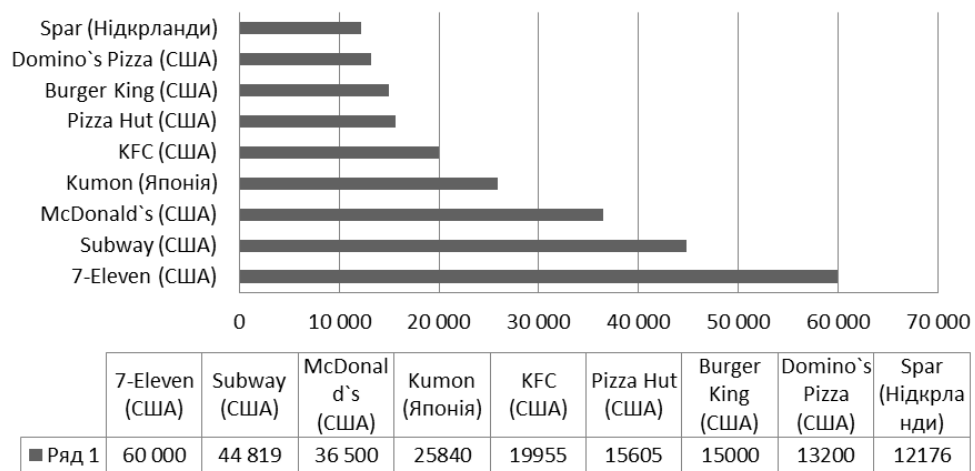


Рис. 2. 2. Провідні франшизи в Європі станом на червень 2020 року за кількістю одиниць

Джерело: розроблено автором на основі [36].

З моменту останнього звітування в 2019 році дві компанії опустилися з двадцятки найкращих позицій рейтингу. Італійська група Venetton та роздрібна франшиза Bata, що походить з Чехії, більше не увійшли до рейтингу.

Однак лише Bata повинен був закрити франчайзингові підрозділи, Venetton просто обігнали інші франшизи. Країни Європи знаходяться на другому місці після США. На світовому ринку представлена велика кількість франшиз Німеччини, Франції, Великобританії, Польщі тощо. У табл. 2. 2 зображено галузеву розгалуженість франчайзингових послуг країн Європи.

Таблиця 2.2

Галузева структура франчайзингових послуг країн Європи

Країна	Найпопулярніші франчайзингові послуги	% від усього ринку франшизи в країні
Німеччина	Готельно-ресторанний бізнес	48%
	Роздрібна торгівля	27%
	послуги	17%
Великобританія	персональні послуги	43%
	ресторани швидкого харчування	31%
	будівництво	18%
	роздрібна торгівля	9%
Франція	роздрібна торгівля	27%
	громадське харчування	27%
	меблі та техніка	22%
	сфера послуг	16%
Польща	роздрібна торгівля	75%
	сервіс	10%
	громадське харчування	10%
	виробництво	5%

Джерело: розроблено автором на основі [18].

В Україні співробітництво за моделлю франчайзингу у 2021 році пропонують понад 550 компаній. Порівняно з 2018 роком (рис. 2.3), це один з найкращих показників.

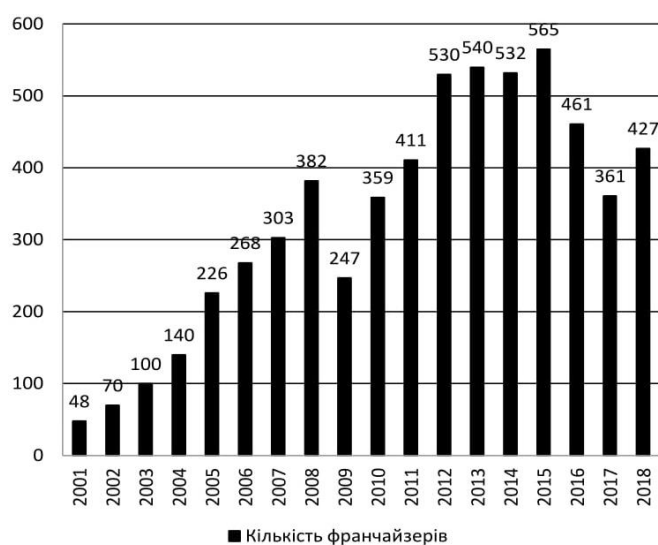


Рис. 2.3. Кількість франчайзерів в Україні у 2001-2018 роках

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Проте часом бізнесмену важко вибрати відповідну франшизу для старту власного бізнесу. Тому пропонуємо передивитися рейтинг найпопулярніших франшиз в Україні (табл. 2.3).

Таблиця. 2.3

Найпопулярніші франшизи в Україні у 2021 році

Назва	Коротка характеристика
Франчайзинг та франшизи у сфері громадського харчування	
Good Beer	Обсяг інвестицій залежить від розміру франчайзингової точки і уточнюється з кожним франчайзі окремо. Роялті - 2%. Вступний внесок відсутній. Термін окупності - від 3 місяців.
Pizza Celentano Ristorante	Об'єм інвестицій складає від 35 000 EUR до 150 000 EUR в залежності від площі ресторану. Термін окупності - два роки.
Salateira	Необхідний обсяг інвестицій становить 120 000 \$ і 250 000 \$ для ресторану, роялті - 3% в Україні (в інших країнах - 4%), а термін окупності франшизи становить від 18 до 36 місяців.
Lviv Croissants	Необхідний обсяг інвестицій становить від 30 000 \$ до 70 000 \$, вступний внесок - 10 000 \$. Розмір роялті - 3% від обороту в місяць. Термін окупності інвестицій - від 12 до 24 місяців.
Франчайзинг та франшизи у сфері послуг	
Tez Tour	Мінімальний обсяг інвестицій становить 100 000 гривень. Роялті - 1% від обороту. Термін окупності - від 18 до 24 місяців.
Dream Hostel	Для відкриття квартирного хостелу необхідно вкласти інвестувати мінімум 350 000 гривень і виплатити вступний внесок в розмірі 75 000 гривень. У відкриття хостел-готелю доведеться вкласти вже 1000 000 гривень, а сума вступного внеску становитиме 200 000 гривень. Період окупності - від 9 до 30 місяців в залежності від типу хостелу.
Соната	Обсяг інвестицій - від 1500 до 4000 \$. Вступний внесок - від 500 \$ до 800 \$. Термін окупності - від 6 місяців.
English University	Розмір інвестицій може становити від 1000 \$ до 2500 \$. Термін окупності - від 4 до 7 місяців.
Франчайзинг та франшизи у сфері торгівлі	
Сирне королівство	Сума інвестицій складає від 23 000 EUR до 25 000 EUR. Роялті - 4%. Термін окупності - від 14 до 18 місяців
Еко-Лавка	Обсяг необхідних інвестицій становить від 550 000 до 650 000 гривень, вступний внесок - 65 000 гривень. Роялті - 3%. Термін окупності - від 6 до 18 місяців.
Novus	Обсяг інвестицій може скласти від 40 000 \$ до 1000 000 \$ в залежності від формату супермаркету. Роялті - 1% від місячного товарообігу, рекламні відрахування - 1% від місячної виручки. Термін окупності - від 18 місяців до 36 місяців.

Джерело: розроблено автором на основі [25].

Аналізуючи ситуацію на вітчизняному ринку, слід відзначити динамічний та стабільний прогрес франчайзингу, який є одним із найбільш сприятливих видів бізнесу в Україні. На 2020 рік в Україні

працює понад 24 тис. франшиз і близько 600 франчайзерів. На рис. 2.2 зображено галузеву структуру франчайзингу в Україні [29].

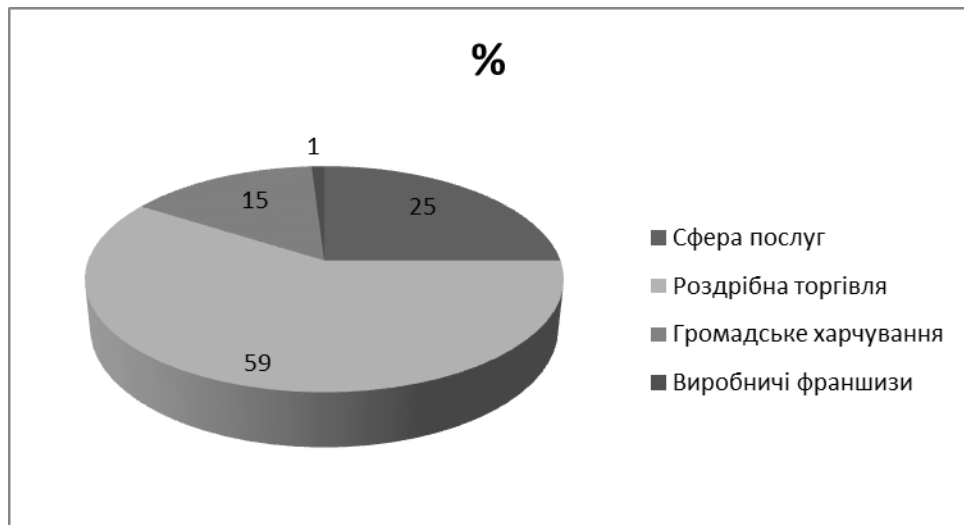


Рис. 2.2. Галузева структура франчайзингу в Україні

Джерело: розроблено на основі [26].

Отже, український ринок франшиз є широким та різноманітним. На ньому присутні як вітчизняні франшизи, так і зарубіжні. Проте 66% відсотків ринку складають саме українські франшизи. Вони представлені у тих самих видах, як і багато франшиз розвинутих країн. Проте застарілі технології та недостатній розвиток у екологічному напрямку гальмує просунення на світовий ринок.

2.2 Аналіз розвитку франчайзингових послуг в м. Херсон

Більше 1500 франшиз можливо купувати у м. Херсоні у 2021 році. Середній розмір інвестицій – 500 тис. грн. Серед них у ТОП-5 входять наступні:

- McDonalds;
- Pizza Celentano;
- Black Star Burger;
- Good Beer;

- СуперКлін [6].

Проведемо аналіз умов отримання франшизи у м. Херсон на прикладі «Pizza Celentano» та визначимо переваги для ведення бізнесу за такими умовами.

Отже, ресторани «Pizza Celentano» у м. Херсоні отримують франшизу у її власника. У випадку з Pizza Celentano – це компанія Fast Food Systems. Першу піцерію «Челентано» підприємець Марк Зархін відкрив разом з друзями ще в 1998 році у Львові. Вже через пару років мережа накрила багато міст України, у 2007 році тільки в Києві працювало 100 ресторанів «Челентано». На сьогодні це одна з найбільших франшиз. У портфелі Fast Food Systems не тільки Pizza Celentano, але також торгові марки «Картопляна хата» та «ЯПІ».

Зв'язатися з представниками Fast Food Systems просто: потрібно зайти на сайт компанії і залишити заявку. Менеджери реагують оперативно, надаючи всю базову інформацію.

Щоб придбати франшизу Pizza Celentano, потрібно сплатити початковий (вступний) внесок, розмір якого може варіюватися в діапазоні 10-16 тисяч євро. Ціна залежить від формату ресторану і додаткових опціонних блоків: суші меню, бургер-меню, моцарелла-бар меню, термінал самообслуговування тощо. Ще одна стаття витрат – роялті або щомісячна комісія з виручки. Її розмір становить 2,5% від обсягу реалізації ресторану (при форматі слайси – 3%) [19].

За словами представника Fast Food Systems Іванни Кочан, загальний розмір інвестицій у відкриття ресторану разом з ремонтом, обладнанням, інвентарем, посудом, меблями та оплатою франчайзеру складе \$700-1000 за м². Багато в чому сума залежить від ціни на оренду приміщення, а також того, скільки потрібно вкласти в його ремонт і облаштування.

Окупиться Pizza Celentano приблизно за два-чотири роки. Все залежить від прибутку ресторану, локації, формату, успішності менеджменту – як з боку франчайзі, так і франчайзера.

Особливість і великий плюс франшизи закладів швидкого харчування в тому, що процес, в основному, контролює франчайзер. Основне завдання франчайзі – просто слідувати інструкціям і підтримувати стандарти якості. Тобто, якщо франшиза на ринку вже давно, мережа активно росте і розвивається, у вас є всі шанси потрапити під тепле крило досвідченого франчайзера, який допоможе швидко «розкрутитися» і відбити вкладені інвестиції.

Fast Food Systems співпрацює з постачальниками, які дають її закладам хороші знижки, тож ви можете заощадити на закупівлі сировини. Плюс, це будуть перевірені якісні продукти.

Що важливо, не потрібно інвестувати в просування бренду – цим займається Fast Food Systems. Тобто, ви вкладаєте гроші в успішний бізнес з вже напрацьованою репутацією, лояльними клієнтами, перевіреними постачальниками.

З іншого боку, доведеться грати за чужими правилами. Це стосується і організації праці, і виробничих процесів, і обслуговування клієнтів і всього іншого. Якщо вас щось не влаштує і ви порушите правила, то ліцензію на використання бренду можуть анулювати, а договір – розірвати. Можливі також штрафні санкції. Недоліком будь-якої франшизи ще й у тому, що, вкладаючи в неї власні гроші, ви розвиваєте не особистий бренд, а материнську компанію.

Тобто Pizza Celentano, як і будь-яка інша франшиза, має свої переваги та недоліки. Це бізнес, який, з одного боку, передбачає чітке виконання встановлених правил та інструкцій, а з іншого – дозволяє максимально знизити ризики.

Проведемо аналіз стейкхолдерів діяльності «Pizza Celentano» та представимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналітична характеристика стейкхолдерів компанії Pizza
Celentano**

Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг залученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий)
Клієнти	Задоволення власних потреб за рахунок послуг компанії.	9	7
Конкуренти	Отримати зручні канали збуту для просування власних послуг.	1	2
Банки	Надання послуг для компанії (відкриття розрахункового рахунку підприємства, проведення міжнародних транзакцій).	4	4
ЗМІ	Створення позитивного іміджу компанії.	5	6
Органи державної влади	Задоволення потреб держави, шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів.	2	1
Власник	Отримання прибутку та розширення бізнесу.	10	5

Джерело: власні дослідження автора.

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів компанії «Pizza Celentano» належать: клієнти та власник. Ідентифікацію стратегічних активів «Pizza Celentano» проведемо за допомогою методики VRIO (табл. 2.5). VRIO-аналіз має чотири складові оцінки: цінність (value), рідкісність (rarity), відновлюваність (inimitability), організованість (organization).

Для того щоб визначити дієвість та конкурентоспроможність франчайзингової компанії «Pizza Celentano» на ринку у м. Херсоні використаємо багатокутник конкурентоспроможності.

Багатокутник конкурентоспроможності – це один із методів оцінки здатності продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку.

Таблиця 2.5

Стратегічні активи «Pizza Celentano»

Група стратегічних активів	Аналітична оцінка за VRIO-характеристиками				Висновок про стратегічну значущість активу
	V - цінність	R - рідкісність	I - відновлюваність	O – організованість/упорядкованість	
Фінанси	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет
Технології	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Основні засоби	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Конкурентна позиція	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Репутація	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Маркетинг і продаж	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)

Джерело: власні дослідження автора.

Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити.

Для визначення рівня конкурентоспроможності візьмемо два конкуренти: Кафе-піцерія «Парус» та «Мама Pizza» та порівняємо показники їх діяльності з діяльністю «Pizza Celentano» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники багатокутника конкурентоспроможності піцерій у
м. Херсон**

Критерії оцінки	Піцерії у м. Херсон		
	«Мама Pizza»	Кафе- піцерія «Парус»	«Pizza Celentano»
1. Кваліфікація та здібності в організації бізнесу	9	7	9
2. Присутність в мережі Інтернет	8	6	8
3. Асортимент послуг	8	8	10
4. Рекламна активність	8	7	9
5. Унікальність пропозиції	8	6	9
6. Знання про бренд	10	6	10
7. Лояльність споживачів до бренду	10	5	8
Всього	61	45	64

Джерело: власні дослідження автора

Усі наведені критерії конкурентоспроможності оцінювалися за 10-ти бальною шкалою (0 – найнижчий бал, 10 – найвищий). Оцінка надавалася експертним шляхом за вивченими даними по конкурентам за допомогою ЗМІ та інтернет-ресурсів.

На рис. 2.3 наведемо багатокутник конкурентоспроможності обраних піцерій у м. Херсон.

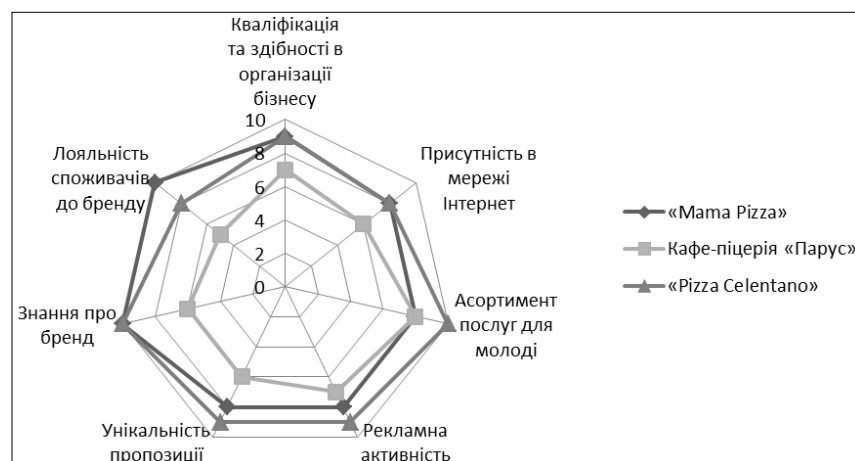


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності обраних піцерій у м. Херсон

Джерело: власні дослідження автора

Отже, з рис. 2.3 видно, що «Pizza Celentano» поступається конкурентам лише за одним критерієм, це лояльність споживачів до бренду, усі останні критерії конкурентоспроможності компанії знаходяться на вищому рівні, що свідчить про дієвість створеної комунікаційної політики в компанії, вміння правильно вести бізнес та про надання високого ступеню гарантії отримання прибутків на умовах франчайзингу.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Міжнародний досвід функціонування франчайзингу та його застосування в Україні

Сьогодні франчайзинг є однією з найшвидших і найпопулярніших стратегій розширення бізнесу. На ринку франчайзингу, як і в будь-якій галузі економіки, є як країни-лідери, частка франчайзингових мереж яких преважує на міжнародній арені, так і країни з меншим рівнем розвитку франчайзингу.

В даний час міжнародний франчайзинг займає міцні позиції практично у всіх країнах. Кількість франчайзерів і відповідно франчайзингових мереж зростає високими темпами. За даними Міжнародної асоціації франчайзингу в кінці першого десятиліття двадцятого століття в світі налічувалося близько 16,5 тисяч франчайзерів, більше 1,2 мільйонів франчайзі, загальний обсяг продажів мереж становив 1,4 трильйона доларів США, а зайнятість в даній сфері бізнесу коливалася на рівні 12 мільйонів чоловік [36].

Загальною тенденцією глобального ринку франчайзингу останніх років є позитивна динаміка зростання завдяки зростаючому середньому класу в країнах, що розвиваються Південної Америки, Східної Європи та Азії. Франчайзери, які пропонують європейські, американські та японські товари масового попиту, зацікавлені в розширенні своєї присутності на нових ринках і прагнуть відкривати франчайзингові точки в різних куточках світу.

За даними порталу з просування франчайзингу Franchise Direct [2], в 2020 році в цілому було зафіксовано збільшення частки франчайзингу

на глобальному ринку, що прямо і побічно посприяло зменшенню посткризового безробіття і зростанню.

Станом на початок 2021 року, франчайзинг успішно розвивається в більш ніж 80 країнах світу: понад 2,5 мільйонів франчайзингових підприємств належать більш, ніж 30 тисячам франчайзерів. Відповідно до рис. 3.1, частка європейських компаній, що працюють за системою франчайзингу, досягає 36%, азіатських 32%, північноамериканських 12%, латиноамериканських 10%. Частка франчайзерів Африки та Австралії та Океанії становить відповідно 4% і 6% від їх загальносвітового числа [3].

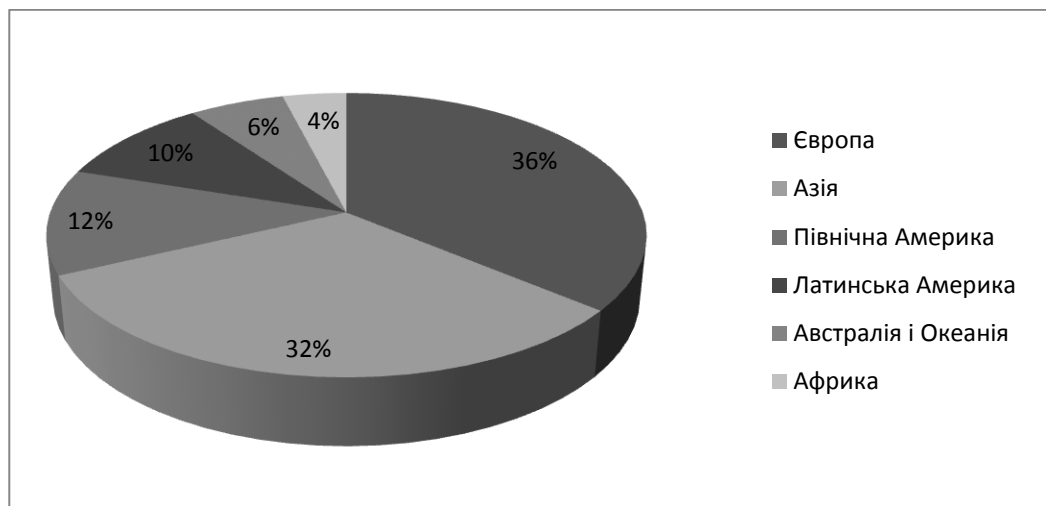


Рис. 3.1. Частки регіонів світу за кількістю франчайзерів в 2020 році

Джерело: складено автором на основі [14, 33].

За кількістю франчайзерів, що оперують на ринку, довгі роки лідером були США. Але в останні три роки тенденція змінилася. Найбільша кількість франчайзингових мереж (5000) функціонує в Китаї. У таблиці 3.1 представлені країни-лідери за кількістю франчайзерів відповідно до даних на початок 2020 року.

Як видно з табл. 3.1, лідерами за кількістю франчайзерів є Китай і США. Крім того, велика кількість франчайзингових мереж присутній в таких країнах, як Республіка Корея (2420 франчайзерів), Бразилія (1688

франчайзерів), Індія (1575 франчайзерів), Туреччина (1400 франчайзерів) і Франція (1389 франчайзерів).

Таблиця 3.1

Країни-лідери за кількістю франчайзерів на початок 2021 року

Місце	Країна	Кількість франчайзерів, оперуючих на ринку
1	КНР	5000
2	США	3680
3	Республіка Корея	2420
4	Бразилія	1688
5	Індія	1575
6	Туреччина	1400
7	Франція	1389
8	Росія	1300
9	Японія	1267
10	Канада	1232
11	Тайвань	1163
12	Німеччина	1075
13	Філіппіни	1070
14	Австралія	1055
15	Іспанія	955
16	Італія	939

Джерело: розроблено автором на основі [36].

Дану ситуацію можна пояснити відносним пересиченням американського ринку вищезначеною моделлю ведення бізнесу і розвитком альтернативних форм. Що стосується таких країн, як Китай, Бразилія, Індія, Туреччина, то тут спостерігається зворотна реакція: організація бізнесу по франчайзингу набуває все більшої популярності зважаючи на такі переваги, як використання марки, яка вже завоювала лояльність споживачів і репутацію, можливість роботи по бізнес-моделі, перевіреної часом, а також значна економія інвестицій на становлення бізнесу, навчання, маркетинг [32].

Крім того, зростання кількості франчайзерів пояснюється важливими змінами в законодавстві. Багато країн створили закони, що регулюють франчайзингову діяльність. Справжнього піку цей процес досяг в період 1990-2000 рр. В Австралії, Бразилії, Венесуелі, Індонезії, Італії, Китаї, Малайзії, Мексиці, Росії, Франції та Південній Кореї

існують власні норми в цій сфері діяльності. Також були створені міжнародні франчайзингові організації. Завдяки діяльності міжнародних франчайзингових організацій, відсутність правового регулювання в тій чи іншій країні не перешкоджає виходу франчайзерів на ринок цих країн, і надає велику свободу при виборі нових ринків.

Міжнародна франчайзингова Асоціація щорічно розробляє місії з розвитку франчайзингу в нових країнах. На сучасному етапі цільовими напрямками для місій Міжнародної франчайзингової організації є Середній Схід і Африка.

В результаті реалізації програми 2013 р. франчайзингові організації були відкриті в ряді країн: Абу-Дабі, Амман, Дубай, Доха, Йоганнесбург, Каїр, Лагос, Найробі [36].

Франчайзери, які виходять на зарубіжні ринки, стикаються з проблемами, зумовленими унікальними особливостями кожної країни. Наприклад, в Нігерії потрібно отримати підтвердження від нігерійського Національного агентства з розвитку бізнесу про те, що на їх погляд розмір роялті є справедливим по відношенню до франчайзі. Крім законодавчих вимог франчайзери, які брали участь у місії міжнародної франчайзингової організації, відзначили, що вони зіткнулися з незвичними для них культурними цінностями, культурою праці, вартістю продуктів.

На сучасному етапі перспективними для експансії вважаються країни Союзу БРІКС: Бразилія, Росія, Індія, Китай.

Торгова місія в Китаї, яка відбулася в листопаді 2013 р., дозволила франчайзерам досліджувати 4 китайських міста: Пекін, Чунцин, Нанкін і Далянь. Зустрічі з потенційними партнерами, вивчення бізнес-клімату в цих містах дали учасникам місії можливість встановити відносини з місцевими підприємцями.

Зростання популярності франчайзингу в Китаї на сучасному етапі пояснюється формуванням і зростанням середнього класу в країнах. За

інформацією Департаменту торгівлі США, найбільшою популярністю в Китаї користуються франшизи в роздрібній торгівлі товарами. Перспективними напрямками вважаються прокат машин, післяпродажне обслуговування автомобілів, мережі бюджетних готелів і фітнес центрів [34].

Ще однією країною в Східному регіоні, де франчайзинг знаходиться на піку розвитку, є Індія. За прогнозами компанії KPMG, кількість компаній у франчайзинговому бізнесі Індії збільшиться в 4 рази за 2016-2020 рр. найбільша ремонтних майстерень, оздоровчих і розважальних клубів, туристичних агентств та інших підприємств малого бізнесу, що працюють по франчайзингу.

Сьогодні франчайзинг є найбільш швидкозростаючим методом організації бізнесу в економіці США – за даними Міжнародної асоціації франчайзингу кожні вісім хвилин робочого дня в США створюється нова франшизна точка [22]. Рівень розвитку франчайзингу в США характеризується наступними даними: є більше 2200 франшизних систем в понад 75 видів діяльності; кількість франшизних підприємств сягає майже 855,0 тис. од.; на одного франчайзера припадає в середньому 388 франшизних точок; франчайзингові компанії забезпечують 9,5 млн. робочих місць і виробляють близько \$850,0 млрд. продукції для національної економіки; франчайзинг у сфері послуг становить майже 70%; близько 80% франшизних систем вимагає обсяг інвестицій від 50 до 250 тис. доларів США (однак це не означає, що системи з низьким рівнем інвестування не отримують розвитку); близько 20% систем мають інвестиційний показник менше 50 тис. доларів США; періодичні платежі, так звані роялті, що становлять основу доходу франчайзерів, в середньому варіюються від 3% до 6% від обсягу продажів [36].

Найбільш активними франчайзинговими системами в Америці є America Center (послуги), Athlete's Foot (спортивне обладнання), Avis(

прокат автомобілів), Baskin Robbins(морозиво), Burger King (швидке харчування), Century (нерухомість), Chem Dry (послуги), City Looks (Перукарні салони), Comfort Inn (готелі) та багато інших [33].

На думку експертів, успіх американського франчайзингу багато в чому визначається підтримкою з боку держави, серйозним ставленням до просування торгових марок, сильними маркетинговими позиціями, прийняттям, вдосконаленням і виконанням стандартів якості як продукту, так і бізнес-систем в цілому.

Франчайзинг в Америці може розраховувати на підтримку International Franchise of Washington – IFA) – асоціації, заснованої в 1960 р. групою підприємців для просування франчайзингу, надання послуг зацікавленим компаніям, організації спеціалізованих заходів.

Крім того, в структурі банків США існують франчайзингові департаменти, які не тільки забезпечують франчайзі фінансовими ресурсами, а й реалізують програми підбору франчайзі для будь-якого франчайзера, або визначають франчайзера, найбільш підходящого для спеціалізації франчайзі.

Політика різних кредитних організацій в області надання фінансових ресурсів франшизам схожа. Її основними аспектами є:

- встановлення нижчих процентних ставок у порівнянні з даним параметром, застосовуваним при кредитуванні самостійних підприємств;
- можливість прив'язки процентних ставок за кредитами до базових галузевих показників (наприклад, при кредитуванні франчайзі нафтових компаній процентна ставка за кредитами співвідноситься з індексом зміни цін на сирину нафту або кінцеві нафтопродукти; при коливаннях даного індексу процентна ставка коригується);
- надання суб'єктам франчайзингу безкоштовного обслуговування в банку протягом першого року (даний механізм надає можливість франчайзі і франчайзерам користуватися всім спектром

банківських послуг без необхідності комісій та винагород; деякі банки за умови значного постійного річного обороту коштів за розрахунковому рахунку збільшують даний період) [29].

Популярність прогнозується в таких галузях, як фінансові послуги, кур'єрські послуги, сфера краси і здоров'я, а також громадського харчування. Розвитку франчайзингу в азіатському регіоні сприяє Міжнародний форум «Franchising and Licensing Asia», який проходить в Сінгапурі. Вперше цей форум відбувся в 2010 р., ця подія стала символом відкритості Азіатського регіону для розвитку міжнародного франчайзингу.

За кількістю діючих франчайзингових точок на початок 2021 року лідирували США (757438 точок), далі слідували Філіппіни (125000 точок), Мексика (78000 точок) і Німеччина (72700 точок). Незважаючи на те, що ринки, що розвиваються (Китай, Індія, Бразилія, Туреччина, Тайвань) вийшли в лідери в глобальному рейтингу в кількісному відношенні (за кількістю франчайзерів, що оперують на ринку), лідерами по виручці є країни, які традиційно відрізняються як високим рівнем законодавчого регулювання даного сегмента, так і розвиненістю економіки і підтримкою малого підприємництва США, Канада, Японія, Австралія, Республіка Корея, Німеччина, Франція [18].

Для того, щоб простежити світові тенденції глобального ринку франчайзингу доцільно розглянути особливості розвитку даної моделі ведення бізнесу в країновому розрізі.

Статистичні дані міжнародних агентств і асоціацій підтверджують історично сформовану лідируючу роль США у сфері міжнародного франчайзингу. Першою франшизою стало виробництво швейних машин компанії «Singer». В Америці дуже наочно реалізовується твердження: «Франчайзинг дозволить почати перспективний бізнес».

Останнім часом у зарубіжних компаній відзначається підвищення інтересу до українського ринку, з точки зору запуску в нашій країні франчайзингових підприємств.

При цьому розвиток франчайзингу в Україні йде не так швидко, як це потенційно можливо, оскільки існує ряд перешкод, які даний процес затягують.

Основні проблеми, що стримують розвиток франчайзингу в нашій країні, можна класифікувати наступним чином:

1. Економічна проблема.

- відсутність економічних передумов розвитку. Франчайзинг – це економічний інструмент. В Україні досі відсутні певні економічні передумови, які б допомогли з його впровадженням;
- нестабільність розвитку економіки України;
- труднощі, пов'язані з отриманням кредитів для створення стартового капіталу [30].

2. Організаційно-правові проблеми. Відсутність правового забезпечення франчайзингу в Україні. Найголовніша проблема, яку визнає більшість експертів, це відсутність відповідної законодавчої бази у сфері комерційної концесії. Можна виділити кілька основних слабких місць документа, який відображає головні принципи комерційної концесії:

- можливість однієї зі сторін перервати угоду шляхом простого повідомлення контрагента за півроку до розірвання контракту;
- необхідність реєструвати франчайзинговий договір органом, який реєстрував правовласника, в якості якого виступає франчайзер;
- збереження договору комерційної концесії в силі, в тому випадку якщо одна зі сторін змінюється.

Експерти відзначають, що подалати дані протиріччя і намітити реальні перспективи розвитку допоможе розробка та впровадження законодавчого акту «Про франчайзинг». Без певних законів франшиза не

буде працювати в повну силу. Крім того, необхідна потужна державна підтримка проектів, пов'язаних з припливом іноземних інвестицій.

3. Соціально-психологічні проблеми;

- відсутність вітчизняного досвіду;
- страх франчайзі втратити самостійність і власне «обличчя» підприємця і менеджера;
- відсутність належної поваги до інтелектуальної власності.

4. Освітні проблеми. Особливе місце серед проблем франчайзингу займає освіта як механізм подолання соціально-психологічних проблем. З проблемою стикаються представники малого бізнесу, які мають порівняно слабку підготовку. Дана проблема вже вивчається і держава відкриває програми з інформування та ознайомленню потенційних франчайзі з даною бізнес-моделлю [29].

Дані проблеми необхідно розглядати і аналізувати в комплексі, так як вони всі взаємопов'язані і сильно впливають один на одного. Наприклад, загальні економічні проблеми залежать більшою мірою від впливу організаційно-правових, а не станом економіки. Відсутність правової бази істотно звужує можливість розвитку франчайзингу, а також ускладнює можливість кредитування франчайзі.

В епоху економічних потрясінь при виборі напряму франчайзингової діяльності слід звернути увагу на такі фактори вибору: в першу чергу на послуги й товари, які як зберігають попит у «збіднілих» співгромадян, так і приймають на себе масову переорієнтацію попиту з більш висококласної продукції та сервісу; другим фактором вибору, якщо мова йде про торгівлю продукцією, в кризові часи може служити термін її зберігання, а також запас можливостей збуту при наближенні цього терміну або відсутності попиту в певній точці.

3.2. Стратегічні перспективи розвитку франчайзингу у світі

Будучи зручним і ефективним способом управління бізнесом і множення доходів, франчайзинг не збирається поступатися своїми позиціями на ринку систем ведення бізнесу. По-перше, довгий період становлення багатьох франчайзингових систем в країнах Європи та США призвів до того, що число франчайзі збільшилося, «досягли рівня комфорту» (тобто здійснили свої мрії про «спосіб життя»), а також до зростання кількості франчайзі, що володіють декількома торговими точками. По-друге, економічна стагнація початку 1990-х рр. сприяла популяризації асоціацій франчайзі. Стала зрозумілою більш давня і глибоко вкорінена проблема, а саме труднощі, що випробовуються багатьма франчайзерами при відборі франчайзі достатньо високого рівня і володіють при цьому засобами, необхідними для вкладення в бізнес.

У міру розвитку франчайзингової системи всередині мережі стає все більше комплексних франчайзингових підрозділів, про що свідчать дані по США та країнах Європи. Однак стрімке зростання мережі під керівництвом одного франчайзі може бути небезпечним для франчайзера. Як стверджують науковці, «франчайзі, керівні міні-мережею всередині франчайзингової мережі, ставлять питання про повноваження, що може несприятливо позначитися на всій франчайзинговій організації. Більш того, піддається сумніву ефективність їх роботи. В результаті багато франчайзерів накладають суворі обмеження на кількість торгових точок, якими може володіти один франчайзі. З іншого боку, є невелика кількість франчайзерів, які розглядають такі комплексні франчайзингові підрозділи як цінний засіб забезпечення зростання зсередини за умови, що даний франчайзі працює на досить високому рівні і володіє управлінськими здібностями» [35].

Найперспективніші ніші в франчайзингу – це як правило франшизи з невеликими вкладеннями. Справа в тому, що після

економічної стагнації у більшості покупців просто немає вільних коштів, що позначається на реальному стані справ на ринку франчайзингу.

Вкласти в підприємство від 1 млн. долларів можуть дозволити собі далеко не всі. Як правило, це досвідчені бізнесмени, які добре розбираються в підприємстві. Тому вони ретельніше все перевіряють, у них більше вимог до пропозицій. І інвестувати такі особи можуть більше.

При бажанні розвиватися за системою франчайзингу потрібно враховувати всі групи підприємців, їх потреби та очікування від пропозиції. Тоді ймовірність успіху значно зросте.

Щоб зрозуміти, у що можуть вкластися потенційні покупці, варто розібратися з перспективними нішами для бізнесу в світі у сфері франчайзингу. Причому бажано брати свіжі дані, тому що ринок зараз дуже часто змінюється, а в деяких напрямках – ще й з великою швидкістю.

Серед перспективних ніш можна розглянути цілий ряд компаній серед громадського харчування, які дають можливість не тільки швидко поїсти на місці, але і взяти щось з собою. Це зручно, завдяки чому середній чек організації збільшується. Потенціал розвитку по франшизі у такого бізнесу є, тому що:

- багато напрямків не охоплені досі;
- можливість представити різні формати (острівець в ТЦ, мобільний фургончик, невеликий ларьок, міні-ресторан і т. д.);
- завжди є можливість додатково збільшити середній чек за рахунок розширення меню (нові позиції, напої, дрібна сувенірна продукція, товари для дітей);
- продукція дуже затребувана в кризовий період;
- фаст-фуд в останні роки успішно конкурує з ресторанами;
- завжди можна розвивати вузьку нішу, яку до вас ще ніхто не зайняв (запропонувати оригінальне блюдо, готувати переважно з

конкретного продукту, вразити всіх секретами маловідомої національної кухні);

- можна обійтися без серйозних вкладень при створенні мережі.

Ці переваги можуть стати підставою для вибору на користь напрямку громадського харчування. Це розуміють всі підприємці. У підсумку можна сміливо масштабувати свій бізнес. Зараз це однозначно перспективна ніша для бізнесу в найближчі 5 років.

Батьки традиційно готові вкладатися в майбутнє своїх дітей. Причому економити на цьому починають в останню чергу. У такому виді бізнесу є дуже багато форматів:

- мовні курси (наприклад, навчання дітей англійської з раннього віку за особливою методикою);
- розвиваючі центри;
- школи, що дозволяють придбати якийсь вузький і корисний навик – швидкісне читання, ментальна математика, бізнес-мислення;
- унікальні авторські програми;
- інше.

Це перспективна ніша для малого бізнесу в сфері франчайзингу, оскільки зазвичай серйозні вкладення не потрібні. Досить просто ентузіазму і бажання розібратися в напрямку. Невеликі стартові суми зазвичай залучають франчайзі.

Сьогодні люди з активним способом життя теж хочуть, щоб у них були вихованці, але часу вистачає не на все. В результаті актуальними стають послуги з перетримки, грумінгу, вигулу. Плюс не варто забувати про магазини кормів, ветеринарні клініки та інше.

Може здатися, що ця ніша потрапила випадково в даний список, але це не так. Послуги для тварин набирають обертів, а пропозицій у франчайзингу не так багато. Якщо створити якісний продукт з унікальною пропозицією, то потенційні партнери безумовно з'являться.

У напрямку розваг та відпочинку зосереджені одні з найперспективніших ніш у сфері франчайзингу на сьогоднішній день. Це може бути:

- агентство з організації дозвілля (причому мова йде не тільки про свята);
- комп'ютерний клуб;
- студія малювання;
- туристичний центр;
- школа танців;
- гурток, що допомагає навчитися малювати з нуля і за короткий термін;
- інше.

Франшизи в цій перспективній ніші досить багато, що є додатковим плюсом. Причому тут можна створити варіант з невеликими вкладеннями, що приверне перших партнерів. А в майбутньому можна стати справжньою бізнес-імперією.

Така різноманітність пропозицій приваблює багатьох франчайзі. Головне виділитися серед конкурентів своєю пропозицією.

Огляд найперспективніших ніш для бізнесу не був би повним без категорії здоров'я. Зараз здоровий спосіб життя – це не просто тренд. Люди почали розуміти, що без вкладення грошей в себе вони не зможуть побудувати успішну кар'єру або розвинути власну справу. Тому затребувані:

- спортивні зали;
- секції єдиноборств;
- фітнес-центри;
- школи краси і здоров'я;
- басейн;
- сауни;
- аптека;

- інше.

Ця ніша для бізнесу перспективна багато в чому тим, що дозволяє добре заробляти на наданні додаткових послуг. А при створенні якісної франшизи можна збільшити ще й впізнаваність бренду. Це допоможе залучити більше клієнтів у мережу. Перспективні ніші для бізнесу в сфері франчайзингу сьогодні представлені досить широко. Причому їх кількість поступово тільки збільшується. Відстеження різних напрямків допоможе розібратися в тому, в якому саме сегменті має сенс створювати франшизу.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі визначено, що франчайзинг як спосіб організації та розвитку бізнесу активно використовується в багатьох країнах світу. Також було наведено теоретичне узагальнення та шляхи вирішення проблеми, яка стосується перспектив розвитку франчайзингу в умовах глобалізації. Основні теоретичні та практичні результати полягають у наступних висновках.

Визначено економічний зміст поняття франшизи та франчайзингу. Франчайзинг являє собою форму довгострокового добровільного взаємовигідного співробітництва двох незалежних фірм, при якій одна фірма (франчайзер) надає іншій фірмі (франчайзі) право використовувати (протягом певного терміну, на встановленій території та за обумовлену плату) свою торговельну марку, формат ведення бізнесу та комерційні та інші технології (необхідні для використання торгової марки і формату ведення бізнесу), а також консультаційну підтримку щодо їх використання, а франчайзі зобов'язується за свій рахунок вести господарську діяльність тільки під торговою маркою франчайзера і в суворій відповідності з наданим йому форматом бізнесу і комерційними та іншими технологіями.

Розглянуто позитивні та негативні чинники ведення бізнесу в умовах франчайзингу. Аналізуючи основні позитивні і негативні сторони для всіх сторін-учасників франчайзингового бізнесу, можна зробити висновок, що зазначені недоліки є лише природною платою за отримання переваг. Для економіки країни в цілому франчайзинг має багато позитивних особливостей.

Здійснено оцінку тенденцій розвитку франчайзингу в Україні та світі. Хоча український ринок франшиз є не досить потужним на світовій арені, але також є широким та різноманітним. 66% відсотків ринку складають саме українські франшизи. Вони представлені у тих

самих видах, як і багато франшиз розвинутих країн. Проте застарілі технології та недостатній розвиток у екологічному напрямку гальмує просування на світовий ринок.

Здійснено аналіз розвитку франчайзингових послуг у м. Херсон на прикладі франчайзингових послуг мережі «Pizza Celentano». «Pizza Celentano» поступається конкурентам лише за одним критерієм, це лояльність споживачів до бренду, усі останні критерії конкурентоспроможності компанії знаходяться на вищому рівні, що свідчить про дієвість створеної комунікаційної політики в компанії, вміння правильно вести бізнес та про надання високого ступеню гарантії отримання прибутків на умовах франчайзингу.

Розглянуто міжнародний досвід функціонування франчайзингу та його застосування в Україні. В епоху економічних потрясінь при виборі напрямку франчайзингової діяльності слід звернути увагу на такі фактори вибору: в першу чергу на послуги й товари, які як зберігають попит у «збіднілих» співгромадян, так і приймають на себе масову переорієнтацію попиту з більш висококласної продукції та сервісу; другим фактором вибору, якщо мова йде про торгівлю продукцією, в кризові часи може служити термін її зберігання, а також запас можливостей збуту при наближенні цього терміну або відсутності попиту в певній точці.

Визначено стратегічні перспективи розвитку франчайзингу у світі. У міру розвитку франчайзингової системи всередині мережі стає все більше комплексних франчайзингових підрозділів, про що свідчать дані по США та країнах Європи. При створенні якісної франшизи можна збільшити ще й впізнаваність бренду. Це допоможе залучити більше клієнтів у мережу. Перспективні ніші для бізнесу в сфері франчайзингу сьогодні представлені досить широко. Причому їх кількість поступово тільки збільшується.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г. А., Денисюк В. Л. Франчайзинг: міжнародний досвід, показники економіки, практика регулювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2002. № 5 (12). С. 78-93.
2. Андрощук Г. А., Денисюк В. Л. Франчайзинг: визначення, переваги, перспективи. *Бізнес-інформ*. 1997. № 9. С. 10-15.
3. Безрукова Н.В. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: особливості розвитку та вплив на світовий валовий продукт. *Економічний простір*. 2016. № 106. С. 16-25. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LIN
4. Белозор Е. Рецепт ефективного франчайзингу. *Компаньйон*. 2007. № 16. С. 24-26.
5. Ідеї бізнесу. Франчайзинг. URL: <http://franchising.ua/>
6. Каталог франшиз. URL: <http://franchisegroup.com.ua/catalog/1>.
7. Кузьмін О., Мирончук Т., Салата І. Франчайзинг : навч. посіб. К.: Знання, 2011. 267 с.
8. Мирончук Т. В. Переваги та недоліки франчайзингу для учасників франчайзингових відносин. *Науковий вісник Львівського юридичного інституту МВС України. Серія економічна*. 2005. Вип. 2. С. 32–47.
9. Мунін Г. Б. Маркетинг турпродукту. URL: <http://westudents.com.ua/knigi/600-marketing-turproduktu-munn-gb.html>
10. Огінок С. В. Вплив інституційного розвитку на франчайзингову діяльність. *Журнал Міжнародні відносини Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Економічні науки*. 2016. № 8. URL: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec-n/issue/view>

11. Огінок С. В. Еволюція поглядів на проблеми економічної інтеграції та формування єдиного ринку ЄС. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6. Ч. 2. С. 138-142.

12. Огінок С. В. Економетричний аналіз впливу франчайзингу на економічне зростання. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 34-37.

13. Огінок С. В. Особливості входження польських франчайзингових мереж на ринок України. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету*. 2017. № 1(52). С. 131–138.

14. Огінок С. В., Федунь Ю. Б. Становлення та розвиток франчайзингової стратегії ведення бізнесу у світовій економіці. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2018. Вип. 33. С. 293–299.

15. Огінок С. В. Становлення франчайзингу як виду економічної діяльності в умовах глобалізації світового господарства. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2019. Вип. 36. Ч. 1. С. 62–69.

16. Огінок С. В. Суть та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу в країнах – членах ЄС. *Економічний простір: Збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2015. № 97. С. 5–11.

17. Офіційний сайт Асоціації франчайзингу України. URL: <http://www.franchising.org.ua>

18. Офіційний сайт Європейської федерації франчайзингу. URL: <http://www.eff-franchise.com>

19. Офіційний сайт компанії Pizza Celentano. URL: <https://pizzacelentano.com/about/>

20. Розвиток франчайзингу у світі. URL: http://franchisinguniverse.ru/content/document_r_EC518A08-D4D1-440F-A126-5B20F98C1A50.html/
21. Решота О. А. Становлення внутрішнього ринку Європейського Союзу: передумови та особливості . *Демократичне врядування*. 2012. Вип. 9. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVr_2012_9_7.pdf
22. Сайт ентузіастів франчайзингу. URL: <http://franch.biz/>
23. ТОП-100 світових франшиз 2020 року. URL: <https://www.forbes.ru/rating/363769-reytingfranshiz-2020>.
24. Філіпенко А., Будкін В., Дудченко М. Міжнародні інтеграційні процеси сучасності : монографія. Київ: Знання України, 2004. 304 с.
25. Франчайзинговий ринок України сьогодні. URL: <https://ffc.expert/uk/blog/franchajzingovyj-rynokukrainy-segodnya/https://www.forbes.ru/rating/363769-reyting-franshiz-2019>
26. Франчайзингові пропозиції. URL: <http://top-franchising.com.ua/>
27. Цивільний Кодекс України. URL: <http://top-franchising.com.ua/docs/start/>
28. Чого слід очікувати від ринку франчайзингу у 2019 году? URL: <https://community.com.ua/ru/news-community/chego-stoit-ozhidat-ot-ryinkafranchayzinga-v-2019-godu/https://www.forbes.ru/rating/363769-reyting-franshiz-2019>
29. Шейн С. А. Від морозива до Інтернету. Франчайзинг як інструмент розвитку та підвищення прибутковості вашої компанії : пер. з англ. за наук. ред. Є.Є. Козлова. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 208 с.
30. Щербакова М. Франчайзинг: успішний бізнес, але ще не в Україні. *Україна – business*. 2016. № 35. С. 6–7.
31. Яловий Г. К., Цеслів А. С. Перспективи розвитку комерційної концесії (франчайзингу) в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. Вип. 27. С. 188–193.

32. Caves R. Franchising. Firms, Markets and Intangible Assets. *Southern Economic Journal*. 1976. № 42. P. 572–586.
33. Franchise Direct. URL: <http://www.franchisedirect.co.uk/>
34. Norton S. W. An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form. *The Journal of Business*. 2018. Vol. 61. № 2. P. 197-218.
35. Ohinok S. State regulation of franchising in the EU member countries. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. № 1. P. 133-136.
36. Stats Franchise Europe. URL: www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Stats_Franchise_Europe_10092020-2.pdf