

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

© Чорій М. В., 2016

Розглянуто чинники та етапи становлення франчайзингових відносин у сфері ресторанного бізнесу. Окреслено тенденції розвитку франчайзингу як зовнішньо-економічного партнерства. Сформовано переваги та недоліки франчайзингових мереж на рівні франчайзера та франчайзі. Виділено організаційні форми та види франчайзингу у ресторанному бізнесі України. Згруповано чинники, що стримують розвиток франчайзингу в Україні.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франшиза, бренд, ноу-хау, торгова марка, франчайзинг бізнес-формату.

M. V. Choriy
Mukachevo State University

THE EFFECTIVENESS OF FRANCHISING AS A FORM OF ORGANIZATION OF RESTAURANT BUSINESS

© Choriy M. V., 2016

Modern trends in the economy and tourism allow us to say that the restaurant services market is quite attractive for investments. One of the methods of investing is franchising, which is not only possible to start a business, but also to raise the class of the restaurant, improve the enterprise management level and improve the quality of services provided. Franchising is a form of cooperation between legally and financially independent entities (companies and/or individuals) in which one party (the franchisor), having a successful business, a well-known trademark, know-how, trade secrets, goodwill and other intangible assets, allows another part (the franchisee) to use this system on agreed terms. Today in the Ukrainian economy for the franchise there are hundreds of Ukrainian and foreign enterprises. One of the three leaders is the restaurant business. Franchising is a very specific method or the way of distribution of goods or services, which offers entrepreneurs a short path to growth, as they get ready. Franchise package for the catering industry is a business structure with a specific concept, product range, services that allow you to organize business activities with minimal risk. Franchisees gets not only the right to sell the goods (services) and the methodology of sales or the provision of services, but also the whole concept of doing business (from the restaurant decoration, personnel uniforms, service delivery methods, customer service, training of the personnel to the recommendations for promotion and marketing). Franchising as a form of business organization is becoming increasingly popular, despite the opposition of negative factors. The latter include the relative political instability, the changing legal framework and shortcomings of the legal framework of franchising. At the level of franchisors a shortage of professional franchisees, who have the necessary knowledge, skills and experience in the restaurant business; the complexity of the strategic management of the network; the risk of damaging the brand, reducing its reputation because of poor quality work of franchisee, violations of standards of quality of service are much concerned. At the

level of the franchisee the difficulty in obtaining benefits from franchising is related to the insufficient amount of equity capital; the reluctance of the limitations of actions by the franchisor; with a lack of awareness regarding aspects of franchising; a high level of risk for business creation in the regions of Ukraine, where the level of competition is lower, but the level of incomes is significantly lower than in the capital. The franchisee require the franchisee to more detailed documents and more real help in organization and business development, increase of efficiency of advertising activity. On the other hand, there are factors of positive action. Entrepreneurial activity is characterized by the ability to take risks, to use adverse factors in favor of the case. Therefore, we can state the fact that for the development of franchising, as a form of organization of restaurant business in Ukraine, there are objective conditions. There are also a number of diverse ideas and projects that can be implemented in the framework of franchising. The neutralization, constraint to the active introduction of franchising, will enhance the benefits of this progressive form of business organization.

Key words: franchising, franchisor, franchisee, franchise, brand, know-how, trademark, franchising business format.

Постановка проблеми. В усьому світі франчайзинг уже давно є невід'ємною частиною економіки. За експертними оцінками, у розвинених країнах світу більше 40 % усіх продажів здійснюється через франчайзингові мережі. В Україні ця форма організації бізнесу знаходиться на початковому етапі свого розвитку. Активного розвитку набуває внутрішній франчайзинг, що являє собою доволі специфічний сплав закордонних франчайзингових технологій і вітчизняних підходів до ведення бізнесу. Тенденції в економіці та туризмі України дають змогу говорити про те, що ринок ресторанних послуг є доволі перспективним для інвестування. Одним з методів інвестування є саме франчайзинг, за допомогою якого не тільки можна розпочати свій бізнес, але й підняти клас ресторану, підвищити рівень управління підприємством та покращити якість послуг, які надаються. Ресторанні мережі на основі франчайзингу є новою формою бізнесу в індустрії туризму України. Успіх у сфері послуг залежить від багатьох чинників: наявності концепції закладу ресторану, раціонального менеджменту, цінової політики, бездоганного сервісу, сучасної кухні тощо. Створити в умовах конкуренції підприємство ресторанного господарства чи фірмову мережу доволі складно, оскільки це потребує постійного пошуку новаторських рішень, вдосконалення управлінських навичок, що пов'язано з ризиком. Більшість підприємців є обережними. Вони віддають перевагу такій формі підприємницької діяльності, яка дає велику впевненість в успіху. Саме для цієї категорії привабливим є франчайзинг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних і закордонних учених-економістів приділяли увагу досліджуваній проблемі і висували різні точки зору щодо розвитку сучасних форм організації і роботи у ресторанному бізнесі: М. Зархин [1], Н. Кабушник [2], Ф. Карбишев [4], Т. Москвич [8]. У роботах цих авторів розкриваються сутність та значення франчайзингових відносин, підходи до класифікації франчайзингу, переваги та недоліки використання франчайзингу суб'єктами підприємницької діяльності, особливості процесу формування та здійснення франчайзингових відносин тощо.

Варто зазначити, що різноплановість франчайзингових відносин спричинила множину підходів у визначенні їх суті. Сам термін "франчайзинг" походить від французького слова "*franchise*", що означає привілей, пільга. Відповідно франчайзером називається організатор справи, а франчайзі – підприємство, що використовує ім'я франчайзера на умовах франчайзингового договору. Франчайзингова угода передбачає також навчання персоналу франчайзингового підприємства та технічну допомогу франчайзера. Франчайзі зобов'язаний вести свій бізнес відповідно до системи, що її розробив франчайзер, та проводити належні відрахування. Отже, франчайзинг – це контрактна будова, в якій франчайзер надає незалежному від нього франчайзі ліцензію на використання його імені та торгових марок, а також на використання його системи управління бізнесом [7, с. 39].

У світовій практиці найпоширенішими різновидами франчайзингу на внутрішньому ринку є бізнес-формат, на зовнішньому – майстер-франшиза [10, с. 5]. Під час застосування бізнес-формату між франчайзером і франчайзі встановлюються тісні підприємницькі стосунки, які включають не тільки надання права використання торгової марки (знака), ноу-хау, операційних систем, товару чи послуги, але й спільну розробку маркетингової стратегії, планування бізнесу, спільного здійснення контролю за якістю продукції і послуг та постійний двосторонній обмін інформацією.

За майстер-франшизою міжнародний франчайзер продає виняткове право на розвиток усієї системи на території певної країни одному франчайзі, який стає власником ліцензії. Тобто у цій країні він з франчайзі перетворюється на франчайзера, одержуючи право на продаж франшизи іншим підприємцям за певну сервісну плату (роялті). Це відбувається тоді, коли існує підвищений попит на цю франшизу, і міжнародний франчайзер впевнений в успішному розвитку свого бізнесу в іншій країні. Отже, франшиза – це передусім контракт, в якому виражені умови ведення бізнесу з правом відшкодування використання торгового імені і фірмових технологій франчайзера. На думку Г. Короленко, суть франчайзингу зводиться до того, що в обмін на переваги на практиці перевіреної концепції ведення бізнесу з порівняно відомою торговельною маркою франчайзі ділиться з франчайзером часткою свого прибутку [5, с. 3].

Цілі статті. Враховуючи сучасні форми ведення бізнесу та багатогранність поглядів стосовно сутності франчайзингу, метою нашого дослідження є аналіз ефективності франчайзингу як форми організації ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз зарубіжного досвіду франчайзингових відносин як форми організації бізнесу, свідчить про їх високу дієвість. Ефективність фірм, що діють на основі франчайзингу, спонукає до його поширення у багатьох країнах світу. Сьогодні франчайзинг використовується у більш ніж 75 сферах бізнесу – від фаст-фудів і ресторанів до операцій з нерухомістю і юридичними послугами.

За умов розвитку ресторанного бізнесу в Україні за допомогою активного формування ресторанних мереж, що прогнозується експертами та аналітиками у найближчій перспективі, франчайзинг визначається однією з найефективніших систем. Асоціація франчайзингу України “Укрстандартфраншиза” активно пропагує використання франчайзингу у різних сферах, зокрема і в ресторанному бізнесі, кількість франчайзерів у якому постійно зростає. За даними Української асоціації франчайзингу, в Україні функціонує 114 франчайзингових мереж та 1805 підприємств. Окрім Асоціації франчайзингу, за розвитком франчайзингових відносин в Україні стежать також Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Українська біржа інтелектуальної власності та інші організації.

За даними FRANDATA Corporation, сферами економіки, у яких франчайзинг має найбільше поширення, є: заклади фаст-фуд – близько 20 % від загальносвітової кількості франчайзі, роздрібна торгівля (зокрема продуктами харчування) – 15 %, сфера послуг (зокрема спортивних і туристичних) – близько 12 %, автомобільні перевезення й обслуговування – 8 %, будівництво – 7 %. При цьому близько 50 % усіх франчайзингових мереж світу працюють у сфері торгівлі, де ключове місце належить закладам фаст-фуд, ресторанам, магазинам промислових і продовольчих товарів. Загалом близько 80 % закладів фаст-фуд найбільших світових операторів знаходяться в управлінні франчайзі.

В Україні найбільшого поширення франчайзинг набув у сфері громадського харчування, роздрібній торгівлі та сфері послуг. Також починає він охоплювати сферу туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Франчайзингові проекти реалізують як мережі підприємств швидкого обслуговування (Pizza Chelentano “Піца Челентано”, “Картопляна хата”, “Максмак”, “Два гусаки”), так і мережі елітних підприємств ресторанного господарства (мережа ресторанів “Козирна карта”, “Пан Піцца”, “Ростик’с”, Baskin-Robbins).

Однією з особливостей вітчизняного франчайзингу є розгалуженість внутрішніх (українських і російських) франчайзингових мереж. Як показує практика, більшість з них припускають, що

розмір первісного внеску для придбання франшизи становить близько 25 тис. дол. Середній термін окупності інвестицій франчайзі під час роботи з місцевим франчайзером становить 2 роки. За оцінками експертів, багато хто з вітчизняних і російських компаній, які працюють на українському ринку харчування, уже розглядають франчайзинг як один з основних напрямків розвитку бізнесу.

Окремі вітчизняні компанії планують переходити до розряду міжнародних франчайзерів (Pizza Chelentano, “Картопляна хата”), здійснюючи пошук партнерів-франчайзі в інших країнах.

Франчайзинг у своєму розвитку пройшов кілька етапів, набуваючи тих чи інших ознак, модифікаційних форм. Тому у становленні франчайзингових систем правомірно виділити чотири етапи розвитку:

- первісний (початковий) етап вихідного модифікованого франчайзингу;
- другий етап класичного типового франчайзингу;
- етап формоутворювального підприємницького франчайзингу;
- етап сучасного зростаючого франчайзингу.

Історія розвитку франчайзингу сягає своїм корінням у середньовіччя. В Оксфордському словнику англійської мови (1933 р., с. 1630) вказано, що “franchising” – це усі права і свободи єпископатів, подаровані королівською короною в 1559 році, а “franchises” – це ярмарки, ринки та інші місця, відведені для торгівлі. Свого часу в Британії король надавав баронам право збирати податки на певних територіях в обмін на різні послуги, наприклад, такі, як обов’язок постачати солдатів для армії. Вільним людям або громадянам міст було дозволено (дана франшиза) продавати свої товари на території міста: на ринках і ярмарках. Ці елементи права або привілеїв, що дають змогу експлуатувати положення на певній території за плату, формували основу франчайзингу протягом кількох віків.

У найтипівішій формі франчайзинг виявився у британській системі “пов’язаних будинків”, яка використовувалася пивоварами у ХІХ ст. для підтримки достатнього обсягу продажу. В обмін на надану позику або оренду майна пивовар отримував заїжджий двір як ринок збуту свого пива і спиртних напоїв. Система “пов’язаних будинків” виявилася ефективним комерційним механізмом, яка існує й донині.

У США франчайзинг уперше почав використовуватися компанією Зінгера з виробництва швейних машинок (Singer Sewing machine company). Після закінчення громадянської війни в Америці у середині ХІХ ст. Зінгер розвернув серійне виробництво, що дало змогу його компанії торгувати за конкурентними цінами. Однак організувати централізоване обслуговування швейних машин і заміну несправних частин в одному місці виявилось економічно не вигідно. Була створена франчайзингова система, яка надавала фінансово-незалежним фірмам виняткові права продавати і обслуговувати швейні машинки на визначеній території. Ці перші франшизи по суті були чинними дистрибуторськими угодами з додатковими обов’язками франчайзі (дилера) обслуговувати машини на вимогу.

Аналогічна система була розроблена у 1898 р. компанією Дженерал Моторс (General Motors), згідно з якою дилери не мали права продавати машини інших виробників і були зобов’язані вкласти у справу власний капітал для забезпечення високого рівня обслуговування і підтримки іміджу фірми – продавця франшиз. Продаж автомашин через систему франшиз ведеться і сьогодні.

Ефективно франчайзинг застосовується і в індустрії пляшкових безалкогольних напоїв компаніями “Кока-Кола” (Coca-cola), “Пепсі” (Pepsi), “Севен-Ап” (7-Up). Завдяки франшизі подібні компанії отримали можливість проводити концентрований сироп централізовано і розподіляти його місцевим заводам з розливу, що знаходиться у власності і керованих франчайзи, які в результаті ставали керуючими місцевого роздрібного продажу. Франчайзи мали і мають право купувати фірмові пляшки і використовувати фірмові товарні знаки.

У кінці 1940-х років брати “Макдональдс” (McDonalds), власники невеликого придорожного кафе, вирішили поліпшити обслуговування клієнтів і збільшити дохід. З цією метою вони скоротили кількість назв страв до трьох, стандартизували технологію їх приготування і уніфікували рецептуру. Така реорганізація значно підвищила ефективність і знизила витрати, а одноманітне меню “Макдональдс” створило нове покоління клієнтів, які знали, що у будь-якому ресторані “Макдональдс” їх чекає швидке обслуговування і звичний набір страв.

Аж до 1950 р. більшість компаній, що використовували франчайзингову систему, розглядали франчайзинг як ефективний метод розподілу продукції і послуг. Це приклади традиційного франчайзингу, або франчайзингу першого покоління.

Бум франчайзингу 1950-х рр. належить до другого покоління франшиз, відомих як “бізнес-формат франшизи” (Business format franchise), характерних як особливий метод ведення комерційної діяльності з самого початку таким, щоб франчайзер отримував додаткову вигоду від швидкого зростання за обмеженого ризику, а франчайзі – тому, що входив у перевірену комерційну систему з гарантованою можливістю отримання доходу.

У США бурхливому розвитку франчайзингу сприяв ухвалений у 1946 р. закон про товарні знаки. Додатковий прибуток підприємці отримували вже завдяки тому, що надавали права іншим підприємствам на використання своїх товарних знаків під контролем і захистом закону, що дало змогу власникам без додаткових витрат розширювати межі свого бізнесу.

У 1960-х рр. XX ст. були створені Міжнародна (IFA) і Європейська (EFF) франчайзингові Асоціації, що послужило правовому захисту систем франчайзингу. Внаслідок цього розпочався бурхливий розвиток франчайзингу (зокрема, у США) як форми становлення, розвитку і розширення малого і середнього підприємництва. Достатньо зазначити, що на основі франчайзингу у цей час почали відкриватися міні-готелі, хімчистки, пральні, невеличкі магазини, пункти автосервісу, ресторани, кафе швидкого обслуговування тощо. Доцільним є виокремлення періоду 1960–1970 рр. XX ст. як самостійного окремого етапу у розвитку франчайзингу і окреслити його як формоутворювальний підприємницький. У США франчайзинговими угодами охоплено більше як 800 тис. малих фірм, щорічно їхня кількість збільшується приблизно на 25–30 тис. Їхній обіг становив у 1988 р. більше як 650 млрд доларів.

Франчайзинг на сучасному етапі виступає як найбільш швидкозростаюча форма організації бізнесу. Прикладом використання франчайзингової моделі “бізнес-формат” може бути діяльність фірми “Макдональдс”, яка є потужною транснаціональною компанією, що обслуговує на своїх 12 тис. підприємств у різних країнах світу сотні мільйонів клієнтів. Франчайзингова система “бізнес-формат” має домінуюче значення в економіці США. Достатньо відмітити, що на початок 1990-х рр. кількість підприємств, які працювали за “бізнес-форматом франчайзингу”, збільшилась у два рази порівняно з 1982 р. (коли вони становили 42 % від усіх франчайзингових підприємств). Саме на наведену форму договірних відносин припадає основне зростання франчайзингу загалом і саме з нею пов’язані можливості організації власної справи дрібними підприємцями.

На засадах франчайзингу діють підприємства українського ресторанного бізнесу “Картопляна хата” та “Піца Челентано”. Варто зазначити особливий динамізм розвитку їх дистрибуторської мережі, яка нараховує більше як 50 міні-ресторанів. Щомісячно до їхньої системи долучаються, як мінімум, п’ять підприємств швидкого обслуговування.

Франчайзинг є дуже специфічним методом або шляхом поширення товарів чи послуг, який пропонує підприємцям короткий шлях до зростання, оскільки вони отримують готову справу, а для франчайзі – це дає можливість швидкого розширення.

Франчайзинговий пакет для закладу ресторанного господарства – це бізнес-структура з визначеною концепцією, асортиментом продукції, послуг, які дають змогу організувати підприємницьку діяльність з мінімальним ризиком.

За організаційними формами франчайзинг може мати такі різновиди:

- 1) торговий франчайзинг;
- 2) франчайзинг розширення продукції;
- 3) чистий франчайзинг.

У межах першого типу торгова фірма – франчайзоотримувач – отримує лише тільки право використати ім’я бізнесу, тобто право зробити себе подібним на торгову фірму – франчайзодавця. При цьому франчайзоотримувач може продавати товар не тільки під іменем їх виробника, але і під «приватною» маркою франчайзодавця. Марка в економічній практиці – це ім’я, термін, знак, символ, малюнок або їх поєднання, призначене для ідентифікації товарів або послуг виробника (продавця), що відрізняє їх від товарів або послуг конкурентів. Марка або її частина, забезпечена

правовим захистом, називається товарним знаком. Товар можна випустити на ринок під маркою самого виробника. Виробник може також продати товар посереднику, який привласнить йому свою “приватну” марку. Багато великих підприємств роздрібної і гуртової торгівлі вводять свої власні “приватні” марки. Купівля права на використання саме таких “приватних” марок і становить предмет торгового франчайзингу.

Для франчайзингу поширення продукції характерне на чітко обмеженій території певних видів продукції під маркою або товарним знаком виробника – франчайзодавця. Цей тип франчайзингу поширений на ринку автомобілів (“Шевроле”, “Крайслер”), нафтопродуктів (“Ексон”, “Тексако”), безалкогольних напоїв (“Пепсі-Кола”, “Кока Кола”) та інших продуктів.

Чистий франчайзинг передбачає комплексне забезпечення бізнесу франчайзоотримувача, що включає: право на використання імені бізнесу франчайзодавця, ліцензію на продаж товарів або послуг, навчання методам оперативної діяльності, процесам контролю якості та інші необхідні послуги в області цього бізнесу. Цей тип франчайзингу набув поширення у бізнесі ресторанів швидкого приготування їжі, у сфері послуг, серед агенств з прокату автомобілів.

Однією з перших ластівок ділового франчайзингу було відкриття першого ресторану швидкого обслуговування світової франчайзингової системи “Макдональдс”. Сьогодні можна спостерігати дуже активний розвиток цієї франчайзи.

Незважаючи на розмаїття моделей франчайзингу у різних країнах світу і їх найрізноманітніших форм, система договірних відносин на сучасному етапі побудована загалом на використанні таких двох різновидів: “Продукт і торговельна марка” та “Бізнес-формат”. Специфіка першої системи договірних відносин зводиться до того, що тримачу франчайзи (франшизи) гарантується право продажу товарів і послуг франчайзера всередині певної території, використовуючи торговельну марку. З іншого боку, тримач франшизи отримує певну частку від обсягів продажів, але одночасно він ризикує, реалізуючи товари і послуги. Зазначена форма франчайзингу, яка побудована на використанні формули “продукт – торговельна марка”, на сучасному етапі загалом у світі становить менш ніж 30 % від усіх франчайзингових груп.

На перший план виступає корпоративна форма франчайзингу “бізнес-формат”. Аналіз цієї форми франчайзингових відносин у практиці закордонних компаній показує, що, окрім використання торговельної марки, продукції і послуг, вона передбачає підключення фірми-оператора до повного циклу господарської діяльності головної компанії. У такому контексті підприємства – тримачі франчайзи діють відповідно до ринкової стратегії корпорації, з її правилами планування і організації управління, дотримуються технічних вимог, стандартів і умов забезпечення якості, беруть участь у програмах навчання і розвитку виробництва в єдиній системі обміну інформацією і повністю відповідають за економічні результати своєї роботи. З іншого боку, франчайзер надає підприємствам-операторам необхідну допомогу, певні консультативні послуги.

За франчайзингу бізнес-формату франчайзі отримує не лише право на реалізацію товару/послуги та методологію продажу чи надання послуги (як це передбачає франчайзинг дистрибуції продукту), але й концепцію ведення цілого бізнесу (від оформлення пункту, уніформи персоналу, способів надання послуг, обслуговування клієнта, навчання персоналу до рекомендацій з просування та маркетингу). Також франчайзер передає ноу-хау у вигляді повної концепції ведення господарської діяльності.

З одного боку, франчайзингова система допомагає малим підприємствам уникнути багатьох перешкод із заснуванням і функціонуванням власного бізнесу, з іншого, – як корпоративна структура вона обмежує діяльність франчайзі. Оскільки франчайзинг приваблює дрібних підприємців, то переваги домінують над недоліками. Існування франчайзингу можливе тільки за умови, що він вигідний і франчайзодавцю і франчайзоотримувачу. Поширення франчайзингових форм підприємництва підтверджує наявність і реальність переваг франчайзингу.

Підприємці, які приєднуються до системи франчайзингу у сфері ресторанного бізнесу, можуть розраховувати на певні переваги від франчайзингової співпраці [11, с. 11–18]. Основні переваги від франчайзингової діяльності наведено у табл. 1.

Переваги від франчайзингової діяльності на рівні франчайзера та франчайзі*

Переваги на рівні суб'єкта господарювання (франчайзі)	
Відомий бренд	Франчайзі починає працювати під званою маркою: використовує товарні знаки, авторські права, різні перевірені методики і формули, що використовуються у цій франчайзинговій мережі. Це уможливує легше здобути клієнта, дає можливість придбання позитивної репутації
Перевірена ідея	Використання франчайзі набутого ноу-хау фірми, готового плану ведення діяльності. Франчайзі отримує готовий рецепт успіху та досвід, який у разі самостійної діяльності мав би здобувати сам
Підтримка з боку франчайзера	Франчайзер зобов'язується забезпечити франчайзі досягнення такого самого успіху, якого досяг сам (наскільки це є можливим). Зобов'язання франчайзера можуть стосуватися: знаходження найкращої з можливих локалізацій точки; допомога франчайзі під час підготовки та запуску франчайзингової точки; підтримка при визначенні асортименту та обсягу затоварювання; навчання франчайзі та його працівників щодо ведення бізнесу, методів виробництва та приготування товару, звітності, бізнес-контролю, маркетингових та промокампаній, мерчандайзингу
Допомога для недосвідчених	Від франчайзі не вимагається попереднього досвіду у цьому бізнесі. Він отримує повну підтримку у веденні цієї діяльності. Брак базових та спеціальних знань компенсується навчальними програмами. Франчайзер переважно володіє великою кількістю ринкової інформації та досвіду, якими ділиться зі своїми партнерами-франчайзі
Менший ризик	Купівля франчайзингової ліцензії дає великі шанси на успіх, зменшує ризик, пов'язаний з веденням господарської діяльності. Це також полегшує франчайзі бізнес-переговори з контрагентами та фінансовими інституціями
Користь від рекламних та промокампаній	Вхід до розвиненої франчайзингової мережі, дає можливість кожному окремому франчайзі користуватися ефектами рекламних кампаній, що організовуються на загальнонаціональному рівні
Формування іміджу торгової марки	Франчайзер зосереджено працює над створенням доброї репутації фірми та довіри до торговельної марки, залишаючи для франчайзі час на безпосередню роботу з підприємством
Кращі умови співпраці з постачальниками	Франчайзер домовляється про постачання для цілої мережі, може домовитися про кращі умови співпраці з постачальниками через великий обсяг закупівлі для цілої мережі, що не може зробити окремий суб'єкт
Переваги для франчайзера	
Розвиток мережі збуту	Зміцнення позицій франчайзера на ринку без необхідності великих інвестицій, можливість закладати у плани більший продаж товарів та послуг, тому що франчайзингова угода часто накладає на франчайзі обов'язок продавати товари чи послуги лише франчайзера, інших франчайзі або тих постачальників, на яких погодиться франчайзер
Отримання від франчайзі додаткового каналу доходу у вигляді оплат	Йдеться не лише про вступну франчайзингову оплату, пов'язану із долученням до мережі, а більше про поточні франчайзингові оплати
Зацікавленість в успішності	Франчайзі є власниками своїх підприємств, в які інвестують власні кошти, вони більше зацікавлені в їх успішності, ніж у разі найманих керівників
Зниження витрат на рекламні та промоційні кампанії	Франчайзі переважно зобов'язані відраховувати певний відсоток на спільний маркетинговий фонд
Розподіл компетенцій та відповідальності щодо третіх осіб	Франчайзі як окремий суб'єкт господарювання несе повну відповідальність за свої результати. Маючи скарги, інституції не можуть направляти їх франчайзеру, хоча в їх свідомості франчайзингова система часто функціонує як одна структура
Позбавлення франчайзера необхідності проблем винаймання та керівництва персоналом	Франчайзі бере на себе повну відповідальність у питаннях найманої праці та керівництва командою

* Джерело: [12, 13].

Будь-яке ведення господарської діяльності пов'язане з ризиком і франчайзинг не є винятком із загального правила. Деякі підприємці вважають, що приєднуючись до мережі, вони отримують готовий рецепт легкого та прибуткового ведення бізнесу. Перед тим, як долучатися до вибраної мережі, варто добре проаналізувати усі сторони франчайзингу. Франчайзинг, крім очевидних переваг, має багато недоліків та небезпек, на які наражається франчайзер. Основні недоліки для франчайзера наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Недоліки від франчайзингової діяльності на рівні франчайзера та франчайзі

Недоліки для франчайзі	
Контроль з боку франчайзера	Відносини між франчайзером на франчайзі ґрунтуються на контролі. Франчайзі є власником своєї компанії, але франчайзинговий договір зобов'язує його до ведення діяльності згідно з правилами. Франчайзі повинен розуміти, що отримавши численні переваги, які надає франчайзинг, потрібно дотримуватись визначених стандартів якості
Стандарти	Усі франчайзі зобов'язані дотримуватись стандартів франчайзингової системи згідно з договором. Франчайзі може лише вносити свої пропозиції, проте не факт, що вони будуть втілені у життя. Це дуже обмежує ініціативу франчайзі
Оплата	За можливість користування ноу-хау франчайзера, за менший ризик та підтримку потрібно буде платити. Франчайзі платить франчайзеру вступну франчайзингову оплату, пізніше сплачує періодичні платежі та часто платежі у маркетинговий фонд
Обмеження дій	Франчайзинговий договір міститиме певні обмеження щодо продажу та перенесення прав щодо франчайзингової точки. Це зменшує економічну свободу франчайзі, пов'язану з веденням його господарської діяльності
Помилки франчайзера	Франчайзери часто роблять помилки в управлінні системою. Наприклад, впроваджені ними інновації у системі можуть не виправдати себе або зашкодити франчайзі. Добре ім'я франчайзингової системи та репутація торговельної марки можуть стати менш популярними також з причин, що від франчайзера не залежать
банкрутство франчайзера	Якщо франчайзер оголосить про банкрутство, це призведе до ануляції франчайзингового договору, тому варто перевірити доступну інформацію про фінансовий стан франчайзера
Недоліки для франчайзера	
Отримання незалежності	Франчайзі, які досягли успіху завдяки системі створеної франчайзером, часто хочуть від нього отримати незалежність, тобто відокремитися. Тому може виявитися, що одного дня колишній бізнес-партнер може стати конкурентом франчайзера, який додатково досконало знає ринок та слабкі і сильні сторони франчайзера
Приховування оборотів	У разі, коли сума поточних франчайзингових оплат є залежною від обсягу продажів, можна припустити, що він захоче приховати свої обороти, і як наслідок, зменшити суму відрахувань на користь франчайзера
Контроль якості з боку франчайзера	Є дуже важливим для доброї репутації усієї франчайзингової системи на ринку. Проте трапляються франчайзі, які не хочуть, або з якихось причин не можуть реалізувати вимоги франчайзера відповідно до підписаної угоди.
Споживачі сприймають кожне франчайзингове підприємство як частину однієї мережі підприємств	У разі, якщо хтось із франчайзі вестиме свій бізнес погано, це впливатиме на репутацію цілої системи
Ризик виходу з франчайзингової системи дуже успішних франчайзі	Такі франчайзі найчастіше вважають, що франчайзингові відносини накладають на них багато обов'язків, і можна вести бізнес самому (тим більше за наявності локалізації). Ймовірно після розірвання контракту колишній франчайзі захоче вести подібну діяльність, що є прямою конкуренцією франчайзера

* Джерело: [12, 13].

Також варто зазначити, що споживачі ресторанних послуг отримують від розвитку франчайзингу в Україні певні переваги, серед яких можна виділити:

- можливість широкого вибору ресторанних послуг, які за якістю та ціною відповідають їхнім вимогам;
- вивільнення часу за умов харчування поза межами дому;
- зацікавленість у відвідуванні закладів однієї мережі як результат реалізації програм лояльності;
- підвищення загального рівня культури споживачів та культури харчування, зокрема за рахунок ознайомлення з національними кухнями, кулінарними традиціями держав світу тощо.

Розвиток франчайзингу в Україні стримують певні чинники, які можуть також бути поділені між умовними рівнями ієрархії. На рівні держави роль стримувальних чинників відіграють:

- недосконалість нормативно-правової бази франчайзингу;
- відсутність програми розвитку франчайзингу як складової державної програми підтримки малого та середнього підприємництва;
- недостатня кількість консалтингових і маркетингових компаній, здатних надавати кваліфіковану допомогу потенційним франчайзерам та франчайзі [10];
- відсутність мотиваційних механізмів щодо підвищення зацікавленості підприємців до використання франчайзингу;
- недостатня підтримка розвитку вітчизняних ресторанних мереж соціальної спрямованості.

На галузевому рівні розвиток франчайзингових мереж гальмується:

- недостатньою кількістю відомих брендів у ресторанному бізнесі;
- низьким рівнем ділової культури у підприємницькому середовищі;
- достатньо високим рівнем впливу на функціонування та розвиток ресторанного бізнесу з боку контактних аудиторій;

– відсутністю дієвих механізмів стандартизації та сертифікації ресторанних послуг тощо.

Також до проблем, які стримують розвиток франчайзингу у нашій країні можна зарахувати:

- відсутність реальної допомоги з боку держави;
- відсутність інститутів, асоціацій, які б займалися розвитком франчайзингу, проведенням конференцій, розробкою спеціальних бізнес-програм, характерних для української економіки;
- франчайзингові схеми потребують стабільності та прогнозованості економічного розвитку країни, що українській економіці на даний момент не характерно;
- небажання франчайзі втратити самостійність;
- складність отримання кредиту для створення стартового капіталу;
- відсутність у потенційних українських франчайзі достатньої обізнаності про механізм побудови та функціонування франчайзингової системи та досвіду управління нею;
- проблематичність оцінки якості послуг;
- для розвитку франчайзингу необхідні сфери з високим ступенем стандартизації. Західний досвід в області франчайзингу демонструє доволі жорсткий підхід до стандартизації. У Європі та США пред'являються дуже жорсткі вимоги до майбутнього франчайзера. Він повинен мати юридично оформлену торгову марку і довести ефективність її використання. Підприємство може продавати франшизу тоді, коли воно здатне надавати всебічну підтримку своїм операторам, має відповідно розташовану інфраструктуру, фахівців, персонал, базу для навчання. Переговори про франчайзинг вестимуться тільки з підприємствами, потенційними франчайзі, які відповідають стандартним умовам. Стандарти у цьому випадку стосуються початкового капіталу, приміщень, досвіду роботи тощо. Існує спеціальна технологія застосування стандартів.

Висновки. Сьогодні в українській економіці на основі франшизи працюють сотні підприємств, як українських, так і іноземних. До трійки лідерів щодо сфери застосування франчайзингу саме як бізнес-формату входить ресторанний бізнес. Франчайзинг як форма організації бізнесу набуває все більшої популярності, незважаючи на протидію негативних чинників. До останніх можна зарахувати відносно політичну нестабільність, мінливу законодавчу базу та недосконалість

нормативно-правової бази франчайзингу. На рівні франчайзерів відчувається нестача професійних франчайзі, які мають необхідні знання, навички та досвід роботи у ресторанному бізнесі; складність стратегічного управління мережею може спричинити ризик зашкодити бренду, знизити його репутацію за рахунок неякісної роботи франчайзі, порушення стандартів якості обслуговування.

На рівні франчайзі складність в отриманні переваг від франчайзингу пов'язана з недостатньою кількістю власного капіталу, небажанням обмежень дій з боку франчайзера, недостатнім рівнем обізнаності щодо особливостей франчайзингу, високим рівнем ризику щодо створення бізнесу у регіонах України, де рівень конкуренції є нижчим, але й рівень доходів населення є значно нижчим від столичного. Франчайзі вимагають від франчайзерів детальніше опрацьованих документів та більше реальної допомоги щодо організації та розвитку бізнесу, підвищення ефективності рекламної діяльності. З іншого боку, існують чинники позитивної дії. Підприємницька діяльність характеризується здатністю ризикувати, використовуючи несприятливі чинники на користь справи. Тому можна констатувати, що для розвитку франчайзингу як форми організації ресторанного бізнесу в Україні наявні об'єктивні передумови; існують різноманітні ідеї та проекти, що можуть бути реалізовані у межах франчайзингу; у сфері українського ресторанного бізнесу реально функціонують компанії на підставі франшизи.

1. Зархин М. Франчайзинг – произведение интеллектуального искусства / М. Зархин // *Ресторатор*. – 2005. – № 3. – С. 12–13.
2. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н. И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2000. – 216 с.
3. Каленік К. В. Франчайзинг як складова стратегії розвитку туристичного бізнесу / К. В. Каленік // *Туристична індустрія: сучасний стан та пріоритети розвитку: матер. V Міжнар. наук.-прак. конф. (6–7 травня 2010 р., м. Луганськ)*. – Вип. 5. – [матеріали]. – Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2010. – С. 40–45.
4. Карбышев Ф. В полку «быстрого питания» прибывает или вариации на тему / Ф. Карбышев // *Ресторанная жизнь*. – 2005. – № 1. – С. 10–11.
5. Короленко В. Г. Франчайзинг: в бизнесе самостоятельно, но не в одиночку / В. Г. Короленко // *Финансовый дневник*. – 2002. – № 2. – С. 3.
6. Кузьмін Є. О. Франчайзинг: навч. посіб. / Є. О. Кузьмін, Т. В. Мирончук, І. З. Салата, Л. В. Марчук. – К.: Знання, 2011. – 267 с.
7. Максименко А. Франчайзинговая дилемма / А. Максименко // *Компаньон*. – 2002. – № 26 (282). – С. 39–41.
8. Москвич Т. Почти идеальная модель бизнеса. Развитие мировых франчайзинговых сетей / Т. Москвич // *Ресторанная жизнь*. – 2005. – № 20. – С. 8–11.
9. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі / за заг. ред. Л. С. Трофименко, О. О. Гаца, Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, А. С. Артеменко, Ю. В. Кошиль. – К.: Кондор, 2008. – 370 с.
10. Рыкова И. Мировой опыт франчайзинга / И. Рыкова // *Маркетолог*. – 2004. – № 4(55). – С. 5–31.
11. Суховатий О. В. Особливості реалізації франчайзингу в Україні / О. В. Суховатий // *Проблеми науки*. – 2007. – № 2. – С. 14–18.
12. УкрСтандартФраншиза [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://isf-company.com>.
13. Портал ідей для бізнеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://franchisinginfo.ru/franchayzing/11/preimushchestva-dlya-franchayzi/>.