

УДК 339.187

*Олена Паливода, Людмила Селіверстова***ФРАНЧАЙЗИНГОВІ МЕРЕЖІ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ:
ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ***Елена Паливода, Людмила Селиверстова***ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЕ СЕТИ В ЭКОНОМИКЕ УКРАИНЫ:
ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ***Olena Palyvoda, Lyudmila Seliverstova***FRANCHISING NETWORKS IN THE ECONOMY OF UKRAINE:
PECULIARITIES AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT**

Стаття присвячена кількісному та якісному аналізу економічного стану та головних економічних тенденцій розвитку вітчизняного франчайзингу з акцентом на специфічних аспектах легкої промисловості. З'ясовано, що головними бар'єрами розвитку вітчизняних франчайзингових компаній у легкій промисловості є недостатня кількість відомих брендів, фінансові обмеження, що зумовлені недоступністю кредитування, знеціненням національної валюти, а також недосконалість законодавчої бази та несумлінне ставлення до виконання договірних зобов'язань і чужої інтелектуальної власності. Досліджено специфічні особливості розвитку франчайзингу в легкій промисловості з погляду характеристик діяльності, обсягів інвестицій, особливостей організації мережових відносин.

Ключові слова: мережева структура; франчайзинг; франчайзингова мережа; легка промисловість.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 4.

Стаття посвящена количественному и качественному анализу экономического состояния и главных экономических тенденций развития отечественного франчайзинга с акцентом на специфических аспектах легкой промышленности. Установлено, что главными барьерами развития отечественных франчайзинговых компаний в легкой промышленности является недостаточное количество известных брендов, финансовые ограничения, обусловленные недоступностью кредитования, обесцениванием национальной валюты, а также несовершенство законодательной базы и недобросовестное отношение к выполнению договорных обязательств и чужой интеллектуальной собственности. Исследованы специфические особенности развития франчайзинга в легкой промышленности с точки зрения характеристик деятельности, объемов инвестиций, особенностей организации сетевых отношений.

Ключевые слова: сетевая структура; франчайзинг; франчайзинговая сеть; легкая промышленность.

Рис.: 3. Табл.: 1. Библ.: 4.

The article is devoted to quantitative and qualitative analysis of the economic situation and the major economic trends of the domestic franchise with a focus on specific aspects of light industry. It was found that the main barriers of the development of domestic franchising companies in the light industry is an insufficient number of famous brands, financial restrictions caused by the unavailability of credit, currency devaluation, and the imperfection of the legal framework and unfair attitude to contractual obligations and others' intellectual property. The specific features of franchising in light industry were investigated in terms of performance activities, investments, organization features of network relations.

Key words: network structure; franchise; franchise network; light industry.

Fig.: 3. Tabl.: 1. Bibl.: 4.

JEL Classification: D85, L67

Постановка проблеми. Дослідження практики господарських суб'єктів в Україні показує, що останнім часом значного поширення набувають різноманітні форми мережових організаційних структур. Переважно вони представлені досить великою кількістю підприємств, які можуть перебувати між собою у різних за формою взаємозв'язках, починаючи від участі в капіталі один одного та корпоративного централізованого підпорядкування до кооперативних відносин незалежних компаній. Серед мережових структур найбільш економічно привабливою формою для вітчизняних компаній є франчайзинг, який будується на стабільних, юридично визначених зв'язках і дає можливість компаніям зберігати свою господарську самостійність.

Франчайзингові структури являють собою мережі компаній, що об'єднані за горизонтальним принципом на чолі з головною компанією, яка передає право на використання знаку для товарів і послуг; фірмового найменування; спеціалізованого обладнання, технологічного процесу чи права на виробництво товарів та надання певних послуг іншій компанії. Остання, у свою чергу, бере на себе зобов'язання використовувати стандарти роботи, що існують у головній фірмі, й виплачувати винагороду. Зазначена бізнес-схема дає можливість, не змінюючи структури власності і не залучаючи позиковий капітал,

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

значно збільшити ринкову пропозицію товарів чи послуг і як результат – прибутковість бізнесу. Значний інтерес вітчизняного бізнесу до участі у франчайзингових мережах зумовлює необхідність їх теоретичного та практичного дослідження з погляду стану, особливостей та перспектив розвитку у вітчизняному підприємницькому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відносин франчайзингу були об'єктом аналізу таких зарубіжних авторів, як Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Мендельсон, Д. Стенворт. У вітчизняному науковому середовищі досліджували проблему формування та розвитку франчайзингу Т. Григоренко, О. Корольчук, І. Бойчук, А. Виноградська, В. Денисюк, М. Макашева, А. Цират. Авторами детально проаналізовано сутність, види франчайзингу, умови його ведення та різновиди франчайзингових мереж.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Варто зазначити, що дослідження франчайзингових відносин частіше здійснюється з позицій їхнього розвитку як нових форм ведення бізнесу. Поряд з цим існує необхідність дослідження закономірностей розвитку франчайзингових компаній як мережевих структур, що мають певні особливості в організації, координації та управлінні. Актуальним залишається також аналіз стану та галузевих особливостей вітчизняних франчайзингових мереж у промисловості, зокрема легкій, виділення проблем розвитку та визначення напрямів їх вирішення.

Мета статті. Представлена стаття присвячена кількісному та якісному аналізу стану та головних економічних тенденцій функціонування франчайзингових відносин у вітчизняній промисловості з позицій закономірностей розвитку мережевих структур, а також ідентифікації їхніх проблем та перспектив розвитку.

Виклад основного матеріалу. Франчайзингова форма мереж є досить привабливою для вітчизняних підприємців. «Не дивлячись на те, що розвиток франчайзингу в Україні стримується цілим рядом факторів, основними з яких є: недосконалість законодавчої бази, відсутність у вітчизняних підприємців досвіду роботи в рамках франчайзингу, несумлінне ставлення до виконання договірних зобов'язань і чужої інтелектуальної власності, низький рівень розвитку банківського кредитування і так далі, щорічно, протягом 5 після кризових років, ринок франчайзингу продовжує рости стрімкими темпами» [1]. Динаміка кількості франчайзерів в Україні представлена на рис. 1.

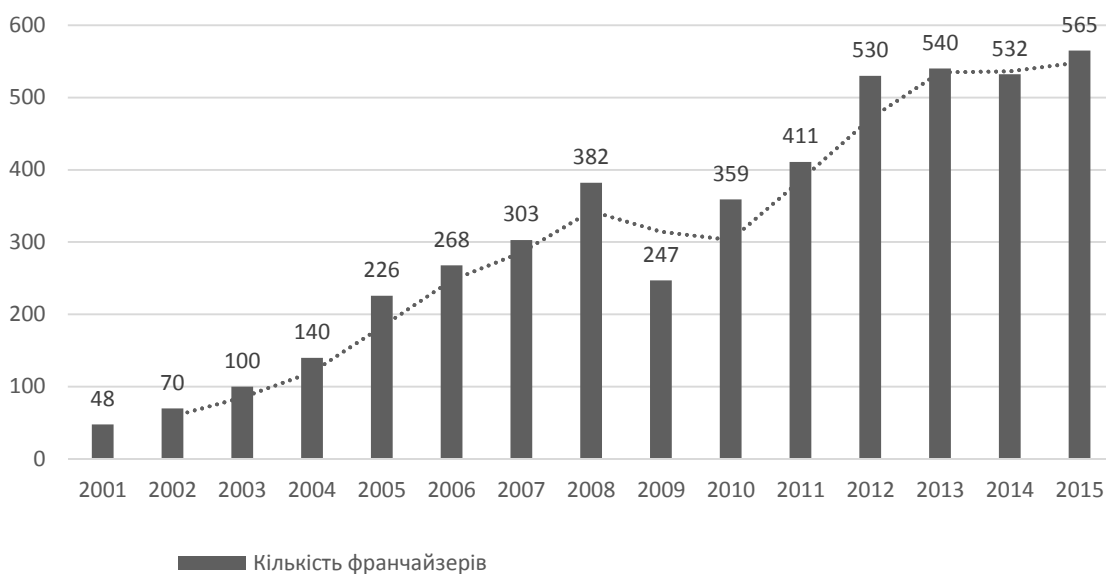


Рис. 1. Динаміка кількості франчайзерів в Україні за період 2001–2015 рр.
Джерело: [1].

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Аналіз діаграми на рис. 1 показує, що за тривалий період (15 років) лише у 2009 та 2014 роках спостерігалось скорочення кількості франчайзерів на 35 та 1 % відповідно, що можна пояснити зниженням ділової активності у зв'язку з фінансовою кризою 2008 року та суспільно-політичними подіями 2013–2014 рр. на сході та півдні України. Проте навіть у 2014 році, коли кількість франчайзерів скоротилась, кількість власників франшиз продовжувала зростати. Спеціалісти вважають, що в 2014 році економічна криза відіграла позитивну роль для франчайзингу загалом, а виживання компаній у цей період залежало від їхньої здатності впроваджувати істотні вдосконалення у свої бізнес-процеси [2]. Опитування суб'єктів підприємництва, що було проведене Комерційною службою США спільно з «Franchise Group» та Асоціацією ритейлерів України, показало, що збільшення обсягу загального щорічного доходу у франчайзерів відбувалося завдяки введенню нових продуктів або послуг (57 % респондентів), вдосконаленню позиціонування на ринку (43 % респондентів), підвищенню оперативної ефективності на рівні окремих об'єктів (40 %). Загалом протягом досліджуваного періоду кількість франчайзерів зростала. Найбільший її приріст (це 61 %) був зафіксований у 2005 році.

Загалом франшизи в Україні виявилися стійкими до кризи. До такого висновку прийшли Комерційна служба США і компанія Franchise Group, які за сприяння Асоціації ритейлерів України провели дослідження та оприлюднили спільний аналітичний звіт. Згідно з даними звіту, сьогодні на українському ринку функціонують понад 20 тисяч франчайзингових точок лише в торгівлі, а їхній річний валовий дохід перевищує 1,3 трлн \$ [2].

Стійкість франчайзингової моделі бізнесу підтверджують статичні дані про те, що серед усіх українських підприємств 77 % приватних підприємців припиняють роботу на ринку після 7 років, а після 10 років роботи на ринку залишаються лише 18 %. У компаній, які працюють за договорами франчайзингу, ці показники набагато оптимістичніші – лише 8 % підприємців припиняють роботу через п'ять років, а близько 90 % зберігають ринкові позиції після 10 років роботи.

У структурі франчайзингових компаній за видами економічної діяльності переважають: роздрібна торгівля, діяльність у сфері ресторанного бізнесу та громадського харчування, надання споживчих послуг (рис. 2).

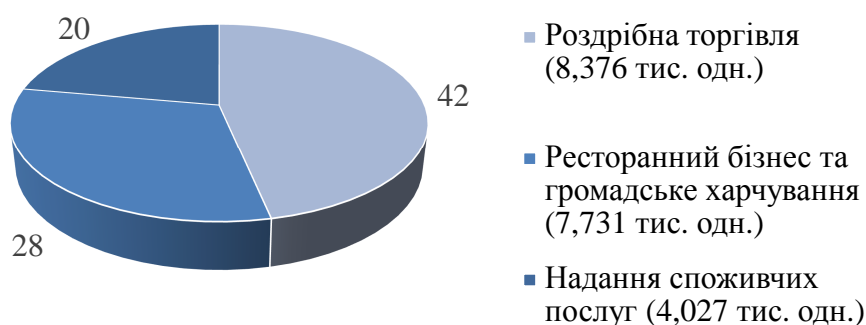


Рис. 2. Структура кількості франчайзингових точок за основними сферами функціонування франчайзингу в 2015 р. (у %)

Варто відзначити, що 431 компанія (77 %) активно розширює свої мережі за рахунок відкриття як власних, так і франчайзингових об'єктів, 134 (23 %) компанії сьогодні мають тільки власні точки і знаходяться в активному пошуку партнерів.

Більшість франчайзингових мереж, які працюють в Україні, складаються на більш ніж 70 % з франчайзингових точок, тобто з компаній, які є юридично та господарсько

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

самостійними суб'єктами, пов'язаними з головною компанією договором-концесією (рис. 3).

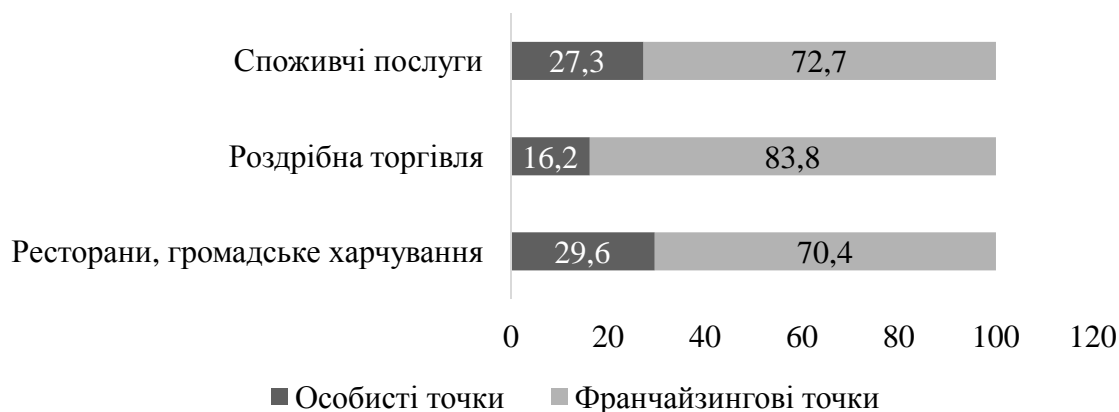


Рис. 3. Структура франчайзингових та власних точок франчайзингових компаній України за галузями за 2015 р. (у %)

Джерело: [1].

Переважання франчайзингових точок в усіх сферах пояснюється, з одного боку, привабливістю франчайзингу як бізнес-моделі, що забезпечує зниження витрат та ризиків, а з іншого – домінуванням декількох операторів на ринку, що має ознаки олігополії.

Зокрема у сегменті роздрібної торгівлі більше 60 % торгових точок працюють під брендом п'яти найбільших франчайзерів: «Наша Ряба» (2600 франчайзингових точок), «Гаврилівські курчата» (1300 франчайзингових точок), «Цифротех» (801 франчайзингова точка), «Том Фарр» (247 франчайзингових точок) і «Наш Край» (161 франчайзингова точка).

У секторі послуг майже 60 % франчайзингових торгових точок працюють під брендами трійки провідних франчайзерів: «Нова Пошта» (2060 франчайзингових точок), «Універсальна» (1800 франчайзингових точок) і «Експрес-клінінг» (400 франчайзингових точок).

У секторі громадського харчування та ресторанного бізнесу найбільший гравець «Фаст Фуд Системз» контролює майже 10 % торгових точок через три франшизи: «Піца Челентано» (163 франчайзингові точки), «Картопляна Хата» (21 точка) і «Яппі» (4 точки) [2].

Франчайзингові точки мають дещо обмежену самостійність у визначенні стратегії та стандартів діяльності, але вони мають значну свободу в операційній діяльності і являють собою незалежних підприємців, які на партнерських засадах співпрацюють між собою та головною компанією. Отже, франчайзингові мережі компаній, що активно розвиваються в різних галузях економіки України, являють собою специфічний тип мереж, які близькі за своїми ознаками до ринкових міжфірмових мереж, оскільки складаються з самостійних суб'єктів, що мають можливість незалежного прийняття рішення з широкого кола господарських питань, специфіка координації діяльності яких полягає в наявності чітких умов співпраці, що пропонуються головною компанією – франчайзером через умови договору.

Аналіз стану франчайзингових мереж у легкій промисловості показує, що частина вітчизняних виробників, що досягла певних успіхів у формуванні власного бренда, намагається побудувати свою торгову мережу саме за допомогою франчайзингу. Переважна більшість пропонованих та ринку франшиз – це франшизи на продаж дизайнерського одягу, взуття та аксесуарів, що виробляються українськими виробниками. Найуспішнішими серед них є торгові марки: Дюна-Веста (12 власних точок та 13 фран-

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

чайзингових точок), Andre Tap (7 власних точок та 19 франчайзингових), Orange (5 власних точок та 7 франчайзингових точок), Пара Solo (1 власна точка та 7 франчайзингових точок), Валері-Текс (2 власні точки та 6 франчайзингових точок), W.E. (24 власні точки та 5 франчайзингових точок). Всі зазначені компанії мають власне виробництво, яке здебільшого ґрунтується на оригінальних дизайнерських розробках. Для просування виготовлених товарів на вітчизняному ринку виробники вдаються до нового різновиду франчайзингу – магазинів модного одягу. Таким чином, ми можемо спостерігати виникнення та формування вітчизняних міжфірмових мереж, що мають ознаки вертикального типу об'єднання, оскільки включають виробничі, дизайнерські та збутові компанії, що входять в єдиний ланцюг створення цінності.

Формування саме таких мереж дає виробникам товарів легкої промисловості певні переваги, які полягають у зменшенні витрат на збут, здатності швидкого оновлення асортименту, можливості підсортувати той вид продукції, який швидко продається, тісно спілкуватися зі споживачами для врахування їхніх потреб.

Один з таких проєктів – це магазини модного підліткового одягу українського виробництва торгової марки PAPA SOLO, яка випускає 6 основних колекцій у рік: осіння, зимова, весняна, літня, шкільна, святкова. Крім цього, кожного тижня йде підсорткування нових моделей одягу. Одяг PAPA SOLO добре конкурує з відомими європейськими брендами, оскільки в ньому відображені світові модні тенденції. До того ж він продається в магазинах формату високого рівня фірмового стандарту, виготовлений з якісної сировини, але при цьому різниця у вартості у моделей сягає майже 40–50 %. Також на відміну від багатьох європейських виробників є можливість вчасно доставити той вид продукції, який швидко продається (1,2 доби) [3].

Крім описаного виду мереж, на вітчизняному ринку у секторі продажу одягу, взуття та відповідних аксесуарів активно розвиваються горизонтальні франчайзингові мережі як вітчизняного, так і зарубіжного походження, які формуються з торгових компаній, що займаються виключно реалізацією продукції різних брендів. Характеристика існуючих на ринку франчайзингових проєктів у сфері виробництва та продажу товарів легкої промисловості представлена у таблиці.

Діючі в легкій промисловості франчайзингові проєкти мають ті ж самі проблеми, що й в інших сферах економічної діяльності. Вони зумовлені особливостями економічної природи такого феномену, як міжфірмова мережа. Для її успішного функціонування необхідною є така екосистема, яка б органічно поєднувала економічні, законодавчі, соціальні та культурні складові. Оскільки мережі здебільшого являють собою сукупність незалежних суб'єктів, які координують свою діяльність для досягнення певних цілей, то ефективність таких відносин безпосередньо залежить від досконалості правових регуляторів. Адже у разі виникнення конфліктів фірми лише в юридичний спосіб можуть захистити себе від проявів опортуністичної поведінки. Саме тому стримування розвитку франчайзингових мереж в Україні зумовлено, насамперед, проблемами правового регулювання, які проявляються в суперечностях між законодавчими актами, неможливості притягти до відповідальності суб'єкта, який недобросовісно виконує свої договірні зобов'язання та порушує чужу інтелектуальну власність.

Таблиця

Характеристика діючих франчайзингових мереж у сфері виробництва та продажу товарів легкої промисловості на ринку України

Назва компанії франчайзера	Країна походження	Характеристика діяльності	Мережа			Рік заочаткування франчайзингу	Межі обсягу інвестицій, \$
			Власні точки	Франчайзингові точки	Загалом по Україні		
Orange	Україна	Продаж (оптовий та роздрібний) дизайнерського жіночого одягу вітчизняного виробника	5	7	12	2009	15000-35000
Andre Tan	Україна	Продаж дизайнерського одягу вітчизняного виробника	7	19	26	2010	20000-30000
W.E.	Україна	Продаж чоловічого одягу та аксесуарів вітчизняного виробника	24	5	29	2011	10000-20000
Дюна-Веста	Україна	Продаж панчішних виробів вітчизняного виробника	12	13	25	2015	13000-14000
Пара-Solo	Україна	Продаж підліткового одягу вітчизняного виробника	1	7	8	2012	17000-50000
Валері-Текс	Україна	Продаж дитячого одягу від вітчизняного виробника	2	6	8	2016	1000-4000
Time of Style	Україна	Продаж одягу від вітчизняних та іноземних виробників	3	0	3	2016	20000-25000
Carreblanc	Франція	Продаж ексклюзивного домашнього текстилю іноземного виробництва	71	181	15	1997	60000-100000
Lizard	Україна	Продаж одягу секонд-хенд бутікового формату	3	2	5	2016	5000-7000
Montana	Німеччина	Продаж джинсових виробів іноземного виробника	2	12	12	2012	500-20000
Rica Mare	Україна	Продаж дизайнерського жіночого одягу вітчизняного виробника	3	3	6	2014	10000-30000
Milana Shoes & Accessories	Італія	Продаж взуття та аксесуарів іноземного виробництва	17	18	0	2011	120000-180000
Прованс	Україна	Продаж домашнього текстилю та декору від вітчизняного виробника	12	1	13	2012	1-2
UMM	Україна	Продаж вітчизняного виробництва дизайнерського жіночого та дитячого одягу	2	0	2	2016	10000-15000
Dianora	Україна	Продаж одягу для вагітних українського виробництва	7	1	8	2016	10000-18000
Reima	Фінляндія	Продаж дитячого верхнього одягу та взуття іноземного виробництва	2	0	2	2016	21000-91200
Morani	Італія	Продаж тканин італійського виробництва	2	2	4	2015	30000-50000
Passage	Німеччина	Оптовий продаж жіночого, чоловічого та дитячого одягу німецьких брендів	1	10	10	2016	1000-2000
COQUI	Чехія	Продаж взуття	37	25	4	2013	10000-30000
Happy MAMA	Україна	Продаж одягу для вагітних іноземних виробників	7	4	5		2000-5000

Джерело: [4].

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Особливістю роботи за схемою франчайзингу є використання франчайзі комерційної інформації (ноу-хау) та ділової репутації франчайзера. Чинне господарське та громадянське законодавство України відносить ці поняття до об'єктів інтелектуальної власності, які не підлягають реєстрації і надання можливості їх використання відбувається за договором концесії. Захист ноу-хау та ділової репутації, згідно з законодавством, може відбуватися у різний спосіб, що зумовлює необхідність чіткого формулювання умов франчайзингового договору, щоб уникнути проблем у разі необхідності правового захисту прав на зазначені об'єкти.

Сьогодні на вітчизняному ринку домінують українські франшизи, вони контролюють 66 % ринку, інші – 34 % представлені іноземними компаніями з країн Західної та Східної Європи, США, Китаю та Росії. У зв'язку з падінням курсу національної валюти, зниженням купівельної спроможності, ростом інфляції тощо вітчизняні компанії більшу зацікавленість проявляють до ліцензій, ціна яких виражена у гривнях, а також до тих, які не потребують використання імпортного обладнання.

Міжнародні компанії з великою обережністю обирають собі українських партнерів і віддають перевагу організації мережі власними силами, вкладаючи засоби в будівництво, купуючи функціонуючі об'єкти чи орендуючи їх. Таким чином, український ринок франчайзингу, на думку спеціалістів, є одним з найбільш складних, що пояснюється зазначеною вище недосконалістю вітчизняного законодавства щодо франчайзингової моделі бізнесу та особливостями вітчизняної підприємницької ментальності. Негативними ознаками останньої є схильність вітчизняних підприємців до порушень, насамперед, прав інтелектуальної власності та низький рівень економічної довіри.

Основним сегментами, в яких розвиваються франчайзингові мережі в Україні, є ресторанный та готельний бізнес, продаж споживчих товарів, автопослуги, бізнес-послуги, послуги на ринку нерухомості, побутові послуги.

Важливим стримуючим фактором розвитку франчайзингу в Україні є низький рівень банківського кредитування. В економічно розвинених країнах більшість фінансових установ мають відділи, які займаються фінансуванням такої моделі підприємництва, адже вона вважається найбільш вдалою моделлю «start up» бізнесу. За даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA), середня рентабельність інвестицій за перші 10 років роботи для звичайних незалежних підприємств становить близько 300 %, а для підприємств, що працюють на умовах франчайзингу, – більше 600 %. Крім того, кількість банкрутів серед франчайзингових підприємств становить менше 10 % протягом перших трьох років роботи, в той час як серед незалежних підприємств – близько 90 %.

В цілому на ринку банківських послуг України практично відсутні програми фінансування франчайзингу. Причинами такої ситуації є підвищений ризик неповернення кредитних коштів, а також відсутність практичного франчайзингового досвіду у позичальника. Банківськими пріоритетами при фінансуванні франчайзингу є середні та великі компанії аграрного сектору; міжнародні компанії; вітчизняні компанії зі стабільними фінансовими показниками та позитивною діловою репутацією. Варто також звернути увагу на той факт, що всі банки вимагають ліквідну заставу, наприклад, депозит, нерухоме майно, нове обладнання тощо. При цьому практично нехтуючи вартістю бренда, що спричинено великою часткою суб'єктивності при його оцінюванні.

Висновки і пропозиції. Міжнародний досвід засвідчує, що франчайзингова модель є порівняно більш успішною і фінансово стійкою навіть в умовах криз. Це означає, що франчайзингові мережі в Україні будуть надалі розвиватися. Спеціалісти прогнозують, що сьогодні основними франчайзинговими сегментами, де є певні перспективи для розвитку, можуть стати ті, які випускають продукцію у середньому і нижче ціновому сегменті, не потребують коштовного іноземного обладнання, номінують стартові інвести-

ТЕОРЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ції у гривні й передбачають тривалі терміни їх повернення. За сферами діяльності традиційно найперспективнішими вважаються сфера роздрібної торгівлі, сфера ресторанного бізнесу та надання споживчих послуг, особливо для дітей.

Світовим трендом у розвитку франчайзингових мереж є все більше їх розгалуження та зростання економічної ваги. Міжнародна Франчайзингова асоціація (IFA) прогнозує, що в найближчі роки бізнес на основі франчайзингу в США буде зростати швидшими темпами, ніж економіка в цілому. Оскільки Україна є частиною світової економіки, то всі зазначені тенденції будуть спостерігатися і в національній економіці. Зусилля держави сьогодні мають спрямовуватися на усунення перешкод, що існують на шляху формування та ефективного функціонування франчайзингових мереж, насамперед, у законодавчій та фінансовій сферах.

Список використаних джерел

1. *Про франчайзинг* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising>.
2. *Франшизы в Украине устойчивы к кризису. Общий обзор сектора франчайзинга и его показатели на основе анкетирования* [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://franchisegroup.com.ua/bitrix/templates/nakitel_tpl/img/pdf/Franchise%20Business%20Outlook%20Report.pdf.
3. *ПАРА SOLO* – бренд модного підліткового одягу (Україна) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://franchise.ua/publikacii/para-solo-brend-modnogo-p-dl-tkovogo-odj-93.html>.
4. *Франчайзинг и продажа готового бизнеса* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://franchise.ua/board/29>.

References

1. *Pro franchaizynh [About franchising]*. Retrieved from <http://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising>.
2. *Franshizy v Ukraine ustoichivy k krizisu. Obshchii obzor sektora franchaizinga i ego pokazateli na osnove anketirovaniia [Franchises in Ukraine are resistant to the crisis. General overview of the franchising sector and its indicators based on the questionnaire]*. Retrieved from http://franchisegroup.com.ua/bitrix/templates/nakitel_tpl/img/pdf/Franchise%20Business%20Outlook%20Report.pdf.
3. *PARA SOLO – brend modnoho pidlitkovoho odiahu (Ukraine) [COUPLE SOLO - teen clothing brand fashion (Ukraine)]*. Retrieved from <http://franchise.ua/publikacii/para-solo-brend-modnogo-p-dl-tkovogo-odj-93.html>.
4. *Franchaizing i prodazha gotovogo biznesa [Franchising and sales of ready business]*. Retrieved from <http://franchise.ua/board/29>.

Паливода Олена Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту водного транспорту, Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного (вул. Фрунзе, 9, м. Київ, 04071, Україна).

Паливода Елена Михайловна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента водного транспорта, Киевская государственная академия водного транспорта имени гетмана Петра Конашевича-Сагайдачного (ул. Фрунзе, 9, г. Киев, 04071, Украина).

Palyvoda Elena – PhD in Economics, Associate Professor, Assistant Professor of Economics and Management of Water Transport, The Kyiv State Maritime Academy named after hetman Petro Konashevich-Sahaydachnyi (9 Frunze Str., 04071 Kyiv, Ukraine).

E-mail: Palyvoda_olena@ukr.net

Селиверстова Людмила Сергіївна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Киото, 19, м. Київ, 02156, Україна).

Селиверстова Людмила Сергеевна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов, Киевский национальный торговельно-экономический университет (ул. Киото, 19, г. Киев, 02156, Украина).

Seliverstova Liudmila – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Department of Finance, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kyoto Str., 02156 Kyiv, Ukraine).

E-mail: drls25@ukr.net