

Ставерська Т.О.

*канд. екон. наук, доцент, Харківський державний університет
харчування та торгівлі, м. Харків, Україна*

Козуб В.О.

*канд. екон. наук, доцент, Харківський національний економічний університет
ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна*

ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ

Інтеграція України у світовий бізнес-простір в умовах зростання турбулентності ринкового середовища, соціально-політичної нестабільності та глобалізації фінансової кризи зумовлює необхідність удосконалення якісних параметрів розвитку вітчизняного ресторанного господарства.

Привабливість франчайзингу пояснюється його активним розвитком у світовій економіці, комплексним характером відносин, достатньо високим рівнем їх прозорості, а також перевагами взаємовигідних системних зв'язків, що забезпечують ефективний розподіл капіталовкладень, дозволяють створити широку систему збуту товарів і послуг, посилити конкурентні переваги учасників мережі по відношенню до інших учасникам аналогічного ринку, забезпечити можливість більш швидкого виходу на ринок з мінімальним ризиком. Таким чином, франчайзинг дає великі шанси на успіх, і тим самим стає все більш популярним способом організації бізнесу в усьому світі [13, с. 17].

Перші згадки франчайзингу датуються 1840-м роком, відколи німецький виробник пива Spaten почав продавати ліцензію на продаж пива під своїм брендом. Більш відомий бренд – машинки Zinger – почали франчайзинг з 1851 року. Виробник швидко розвився, але при цьому ресурсів для масштабування не вистачало, тому компанія почала продавати право продажу своїх машинок. Далі з'являється виробничий франчайзинг, найвідомішими

мережами якого є Pepsi Cola, Coca-Cola [4]. Сьогодні франчайзинг набув широкого поширення по всьому світу, що підтверджується позитивними тенденціями в різних країнах. Зокрема, у цей час у США франчайзинг займає у бізнесі 80% підприємств, у т.ч. малому бізнесі – 60% загальної кількості підприємств; взагалі працює більше ніж 2000 франчайзингових систем, а річний обсяг продажів у системі франчайзингу перевищує 1 трл дол. Кількість франчайзингових підприємств перевищує 800 тис., 45% загального товарообігу припадає на долю франчайзингових послуг. Кількість франчайзерів та, відповідно, франчайзингових мереж зростає достатньо високими темпами [5, с. 139]. За даними International Franchise Association [2], на початку XXI сторіччя нараховувалось близько 16,5 тис. франчайзерів та більше ніж 1,2 млн франчайзі. Визнаними лідерами за розвитком франчайзингу є США (більше ніж 2000 франчайзерів), Канада (1200), Південна Корея (1000), Бразилія (1000), Японія (1000).

Будь-який вид бізнесу можна перетворити у франшизу – Міжнародна Асоціація Франчайзингу виділяє 70 галузей господарства, у яких можна використовувати методи франчайзингу, серед яких: авторемонт, книгарні, торгівля, навчання, будівництво, невеликі продовольчі магазини, магазини косметичних товарів, освіта, послуги по працевлаштуванню, ресторани, готелі, пральні і послуги по збиранню, приватні поштові скриньки, фотостудії, ріелторські компанії, туризм та розваги, прокат спеціального устаткування тощо. За даними Franchise Group у світі близько 50 % всіх франчайзингових мереж працюють у сфері торгівлі та громадського харчування. Франчайзинг у світі найбільш поширений в таких сферах підприємницької діяльності (рис. 1):

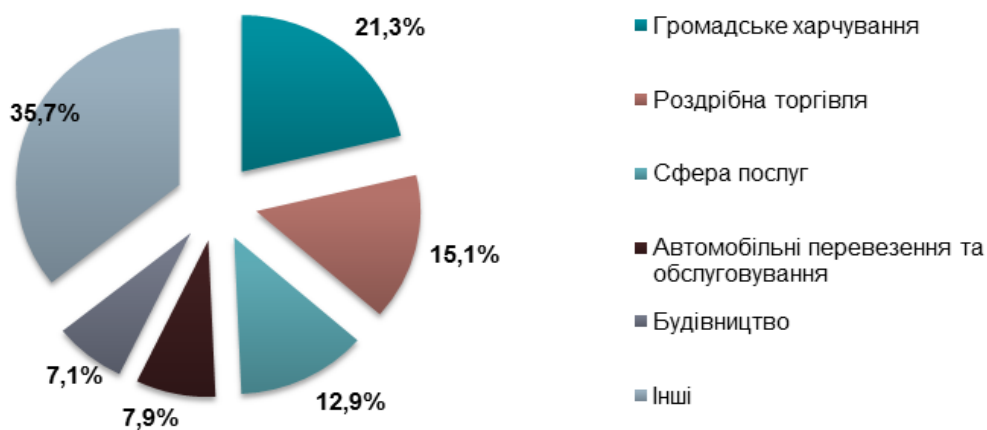


Рис. 1. Сегментація ринку франчайзингу в розрізі сегментів поширення
Джерело: за даними Pro-consulting [6].

Згідно каталогу Franchise Group, у 2019 році серед 500 самих успішних мереж підприємств готельно-ресторанного бізнесу Європи, діючих на засадах договору франчайзингу, 12,4% складають готельно-ресторанної сфери, з них 9,0% - мережі ресторанного бізнесу. Серед самих успішних франчайзингових мереж готельно-ресторанного бізнесу Європи за результатами 2019 року 42,0% мереж мають американське походження (рис. 2). Згідно рейтингу німецької компанії Statista GmbH лідерами франчайзингових мереж Європи станом на липень 2019 року також є мережі ресторанного бізнесу (80% - американські компанії).

Франчайзинг на сучасному етапі виступає як найбільш швидкозростаюча форма організації бізнесу. Прикладом використання франчайзингової моделі може бути діяльність фірми «Макдональдс», яка є потужною транснаціональною компанією, що обслуговує на своїх 12 тисячах підприємств у різних країнах світу сотні мільйонів клієнтів [12, с. 119]. 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).

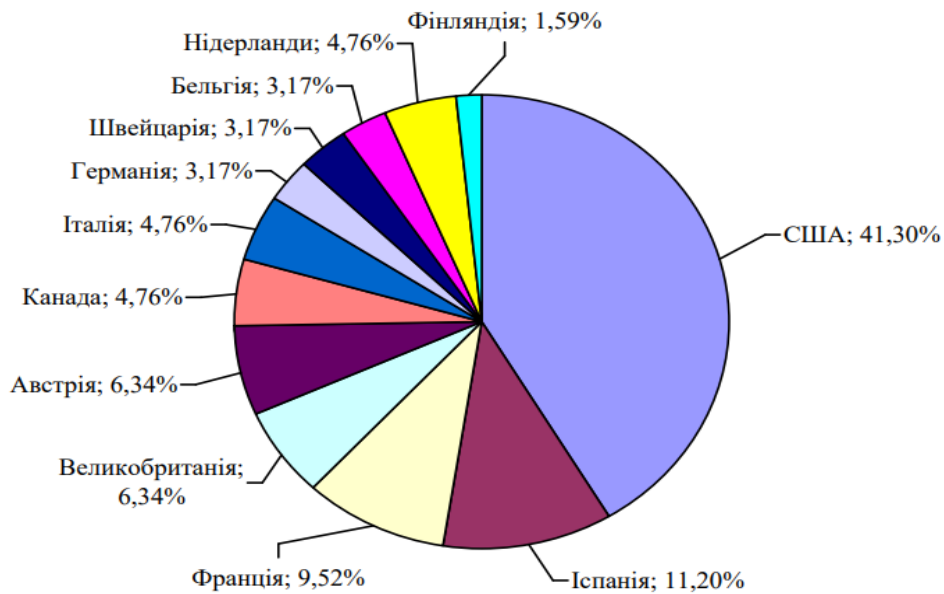


Рис. 2. Географічна сегментація походження капіталу провідних франчайзингових мереж готельно-ресторанного бізнесу Європи за версією рейтингу Franchise Direct

Джерело: побудовано за даними [1; 8, с. 96]

Статистика доводить, що франчайзинг став одним з найбільш ефективних інструментів розвитку та масштабування бізнесу. За даними Opportunity Bulletin – каталогу пропозицій по франчайзингу в США – впродовж кожних восьми годин у світі створюється нова франшизна точка, а на одного франчайзера доводиться в середньому 230 франшизних точок [8, с. 95].

Якщо в усьому світі франчайзинг вже давно став невід'ємним атрибутом економіки, то в Україні ця бізнес-технологія тільки починає знаходити своїх прихильників [6]. Активно розвивається внутрішній франчайзинг, характерною особливістю якого є синергія зарубіжних технологій франчайзингу із вітчизняними підходами до ведення бізнесу. З кожним роком все більше підприємців звертають свою увагу на франчайзингові проекти і вибирають франчайзинг як інструмент для початку або масштабування свого бізнесу (рис. 3).

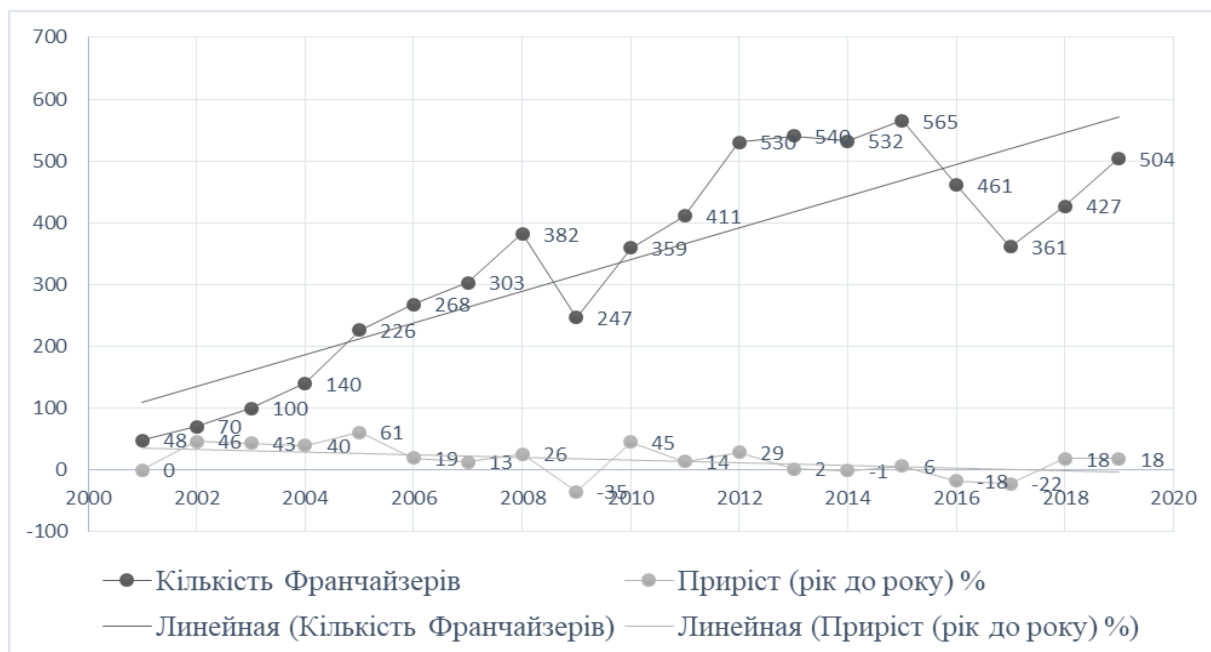


Рис. 3. Динаміка розвитку франчайзингу в Україні за 2001-2019 рр.

Джерело: побудовано за даними Pro-consulting та Franchise Group [1; 6].

Згідно даних спостережень експертів Pro-consulting та Franchise Group [1; 6], кількість власних та франчайзингових об'єктів в Україні в розрізі галузей демонструє такі тенденції:

- значно збільшилася кількість франшиз серед послуг та ритейлу;
- активного розвитку набули послуги в сферах освіти, спорту та логістики;
- за рахунок формату «магазин біля дому» значно виріс продуктовий ритейл;
- франчайзинг в сфері громадського харчування вперше за останні роки продемонстрував спад в 2017 році на 18%, у 2018-2019 рр. ситуація дещо стабілізувалася;
- доля українських франшиз продовжує стабільно збільшуватись, що свідчить про розвиток саме українського франчайзингу (рис. 4);
- ринок активно розвивається в системному підході до формування франшиз, а компанії впроваджують франчайзинг як стратегію, цілеспрямовано розробляючи формати франшиз.

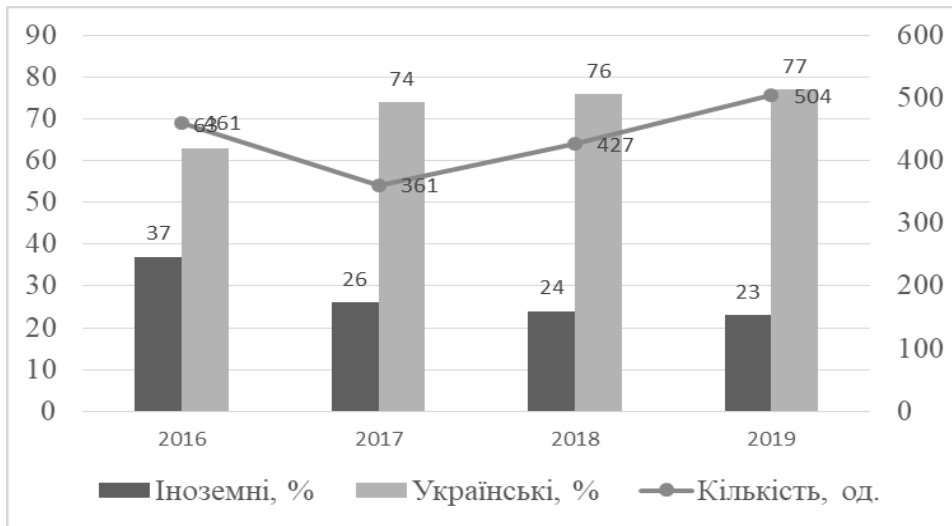


Рис. 4. Сегментація франчайзингових брендів в Україні за походженням у період 2016-2019 рр.

Джерело: побудовано за даними Pro-consulting та Franchise Group [1; 6].

Світовий досвід показує, що франчайзинг забезпечує стабільний розвиток підприємств практично в будь-якій із нині відомих галузей економіки, однак в Україні найбільшої популярності він здобув у сфері роздрібної торгівлі, громадського харчування (ресторанного бізнесу) та сфері послуг (рис. 5).



Рис. 5. Сегментація ринку франчайзингу України за галузями економіки

Джерело: побудовано за даними [3].

За даними експертів Федерації розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури України, в Україні спостерігається висока перспективність

галузевого розвитку за системою франчайзингу: 27 галузей мають своїх інвесторів, але не мають достатньої кількості франчайзерів [9, с. 110]. Ринок українських франшиз представлений такими відомими брендами, як «Піца Челентано», «Франс.уа», «Мафія», «Арома Кава», «Львівські круасани», «Перша пекарня», «Наша Ряба», «Наш Край» тощо. Всього в Україні, за даними компанії «Франч», станом на 2018 рік зафіксовано 1186 франчайзингових пропозицій. Найбільша кількість франшиз – у сегменті роздрібної торгівлі (423 франшизи), на другому місці – громадське харчування (210) та послуги для бізнесу (151), непогані показники також у сфері краси і здоров'я (75) і дитячих брендів (71 франшиза) [9, с. 110].

Позитивною рисою стала поява спеціалізованих компаній, які готують франшизи на продаж – займаються розробкою бізнес-планів, маркетингом, рекламують готовий продукт і т.і.

Стрімкий розвиток ринку франшизи обумовлено вагомими перевагами франчайзингу, зокрема:

- ефективною формою організації та ведення бізнесу;
- мінімізацією підприємницьких ризиків малого та середнього бізнесу;
- створенням сприятливих умов для скорочення термінів окупності інвестицій;
- наданням франчайзі франчайзингового пакету тощо.

Ці та інші особливості дозволяють визначити франшизу як повну бізнес-систему зі сталою бізнес-концепцією.

Із правової точки зору 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 [12, с. 119]. Сам термін «франчайзинг» походить від французького слова «franchise» - привілей, пільга. Відповідно франчайзером називається організатор справи, власник бізнесу, а франчайзі – підприємство-інвестор, що використовує ім'я франчайзера на умовах договору комерційної концесії – франшизи.

Договір франчайзингу є самостійним інститутом договірної права, носить комплексний характер і включає елементи, характерні для договорів що різняться за метою, предметом і правовою конструкцією. Порівнюючи договір франчайзингу з ліцензійним договором можна дістатися висновку, що правове положення ліцензіара й ліцензіата схоже з правовим положенням франчайзера й франчайзі, але це стосується лише ліцензійної частини договору; за іншими елементами договору відносини між франчайзером і франчайзі значно ширше й різноманітніше. Деякі вчені вважають договір франчайзингу специфічним видом ваучінгу (поручительства) чи формою поручительства за допомогою довіри свого товарного знаку іншій фірмі [11]. Однак договір поручительства значно відрізняється від франчайзингу метою, предметом та змістом. Подібність спостерігається лише в частині відповідальності франчайзера перед споживачем за невідповідність якості товарів та послуг, де споживача можна розглядати як кредитора, а франчайзі – як боржника.

Франчайзингова угода передбачає навчання персоналу франчайзингового підприємництва та технічну допомогу франчайзера. Франчайзі зобов'язаний вести свій бізнес відповідно до системи, що її розробив франчайзер, та проводити належні відрахування

Вагомий елемент договору франчайзингу стосується узгодження форм оплати, яку вносить підприємство-інвестор. У світовій практиці використовують форми оплати: паушальний платіж (вступний внесок); роялті (відрахування або різні фіксовані виплати); плата за маркетингові та інші послуги.

Паушальний (вступний) внесок є одноразовою фіксованою виплатою за надані права та надані послуги, який включає вартість франчайзингового пакету (комплекту проектних документів, повного набору інструкцій з управління підприємством, підвищення кваліфікації управлінської ланки, навчання обслуговуючого персоналу до відкриття підприємства, а також вартість періодичної підготовки персоналу обслуговування протягом усього часу дії договору).

Роялті (поточні відрахування) сплачуються франчайзеру на постійній основі на утримання франчайзингової системи, управління й обов'язкові послуги з його боку. У договорі обумовлюється методика розрахунку і порядок виплати роялті. У міжнародній практиці поточні платежі являють собою визначений відсоток від валового доходу або прибутку. У ресторанному бізнесі роялті в середньому становлять 7% від валового доходу [14, с. 260].

Більшість потенційних покупців в Україні орієнтуються на невеликі бюджети – 80% розраховують інвестицію близько \$ 20 тис [7]. При такому бюджеті реально купити франшизу кафе або кав'ярні – франшиза мережі «Форнетті» складає \$ 5,7 тис., кав'ярні «Арома Кава» - \$ 6,3 тис., Bricks - \$ 10,5 тис., «Суші Wok» - \$ 18,5 тис., «Крила» - \$ 17 тис. і т.д. Вартість ресторанних франшиз значно вище: мережа ресторанів «Мафія» пропонує свою франшизу за \$ 450 тис., «Волконський» - за 666,7 тис. євро, «Жовток» - за \$ 320 тис., «Шоколадниця» - за \$ 217 тис., «Львівська майстерня шоколаду» - за \$ 80 тис. Близько \$ 1 млн. коштує франшиза великої світової мережі кав'ярень Starbucks, а найдорожчою позицією на вітчизняному ресторанному ринку є франшиза бельгійського хлібного ресторану Le Pain Quotidien, яка пропонується приблизно за \$ 2,2 млн. Втім, поки що ресторани цієї мережі в нашій країні ще не функціонують.

Але деякі франшизи (як правило, дорогі) не передбачають ні вступного внеску, ні наступних виплат. Наприклад, щоб відкрити пекарню-кондитерську «Волконський», потрібно вкласти від 666,7 тис. до 1 млн євро, але при заявленому вступному внеску в 1 млн євро відрахування відсутні, при цьому в компанії обіцяють окупність інвестицій за 15-50 місяців. В «Мафії» вступний внесок складає 25 тисяч євро (очікуваний період окупності – 24 місяці), але регулярних відрахувань теж немає. Така ж схема в «Жовтку» - \$ 20-30 тис. вступного внеску і повна відсутність роялті. «Арома Каві» доведеться заплатити вступний внесок в 50 тис. грн. при заявленому терміні окупності від 6 місяців та при нульовому роялті. У «Суші Wok» потрібно віддати \$ 3,5-8,5 тис. вступного внеску (з франшизи за \$ 18,5 тис.) та 2,5% від місячної виручки в

якості роялті. У FreshLine - \$ 5 тисяч, тобто до 10% від вартості франшизи, потрібно віддати в якості вступного внеску та 4% - роялті від щомісячної виручки.

Франчайзингова система як особливий метод ведення комерційної діяльності будується із самого початку таким чином, щоб франчайзер одержав вигоду від швидкого зростання при обмеженому ризику, а франчайзи – від того, що входить у перевірену комерційну систему, тобто одержав уже апробований та досягнутий успіх на ринку. Франчайзер зацікавлений у залученні в свою ринкову мережу нових членів. З цією метою він готує для зацікавлених осіб документи, найбільш важливим з яких є Стандартний пакет франчайзингової пропозиції (UFOC – Uniform Franchise Offering Circular), який надає потенційним франчайзі інформацію про франчайзера та характеристику його бізнесу [14, с. 260]. Умови, що обумовлюються в договорі франчайзингу, мають бути єдиними для всіх франчайзі, але при заключенні договору кожна сторона отримує свої переваги та недоліки.

Основні переваги й недоліки укладання договору франчайзингу систематизовано в узагальненій референтній моделі системи франчайзингу (рис. 6).

Ми погоджуємося з думкою експертів з франчайзингу, що перспективи його розвитку надзвичайно сприятливі, у тому числі й для України. Серед основних позитивних тенденцій розвитку франчайзингу в Україні можна відзначити такі:

- зростання кількості українських франчайзингових систем, підвищення якості франшиз в Україні завдяки проведенню економічних та регуляторних реформ;

- найбільш затребуваними економічними сферами є послуги у сфері роздрібною торгівлі, громадського харчування та побутового обслуговування населення (тобто ресторани, вулична їжа, пекарні тощо);

- у розрізі сегментації запропонованих франшиз за походженням переважну долю утворюють українські компанії (77%), які традиційно зорієнтовані на низький та середній цінові сегменти;

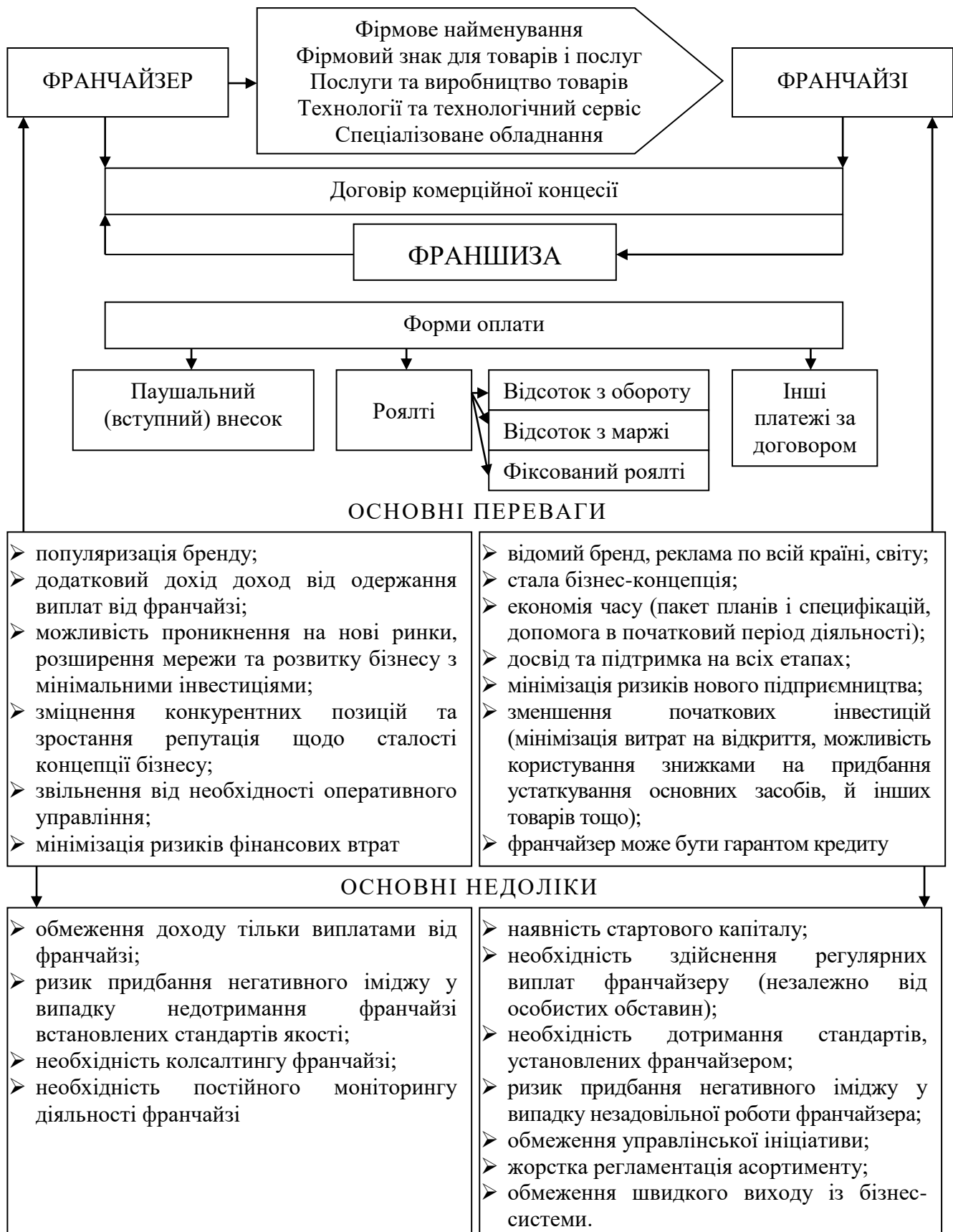


Рис. 6. Узагальнена референтна модель системи франчайзингу

– ринок активно розвивається в системному підході до формування франшиз, а компанії впроваджують франчайзинг як стратегію, цілеспрямовано розробляючи формати франшиз.

Основними проблемами на шляху розвитку франчайзингових систем в Україні можна визначити:

– недосконалість нормативно-правового забезпечення відносин франчайзингу;

– брак знань про франчайзинг та відсутність у вітчизняних підприємців досвіду роботи в умовах франчайзингу;

– безвідповідальне ставлення до виконання договірних зобов'язань і до чужої інтелектуальної власності, недотримання умов укладених договорів концесії, погіршення якості товарів і послуг через порушення умов технології та стандартизації, і, як наслідок, сумнівна репутація деяких вітчизняних підприємців;

– обережність та недостатня поінформованість щодо перспектив ведення бізнесу в Україні обумовлює відносно невелику долю відомих світових брендів на ринку франчайзингу України;

– низький рівень розвитку банківського кредитування (високі процентні ставки, відсутність діючих програм лояльності кредитування);

Незважаючи на зазначені проблеми, франчайзинг набуває подальшого розвитку в Україні. Багатий світовий та початковий вітчизняний досвід застосування франчайзингу в ресторанному бізнесі переконливо довів його ефективність – франчайзинг є інструментом, що дозволяє підвищити ефективність ресторанного бізнесу, дає можливість об'єднати переваги малого та великого бізнесу, знизити підприємницькій ризик та вирішити низку економічних та організаційних проблем. Таким чином, розвиток франчайзингу може виявитися однією з найбільш ефективних форм підтримки підприємництва, у тому числі й ресторанного бізнесу, що є одним із пріоритетних завдань України.

Список використаних джерел:

1. 2019. Top 100. Franchises Report: Introduction and Overview. *Franchise Group*. URL: <https://www.franchisedirect.com/information/2019-top-100-franchises-report-introduction-and-overview>.
2. Franchising News & Events. *International Franchise Association*. URL: <http://www.franchise.org/>.
3. Асоціація франчайзинга поможет. *Асоціація франчайзингу України*. URL: <http://franchising.org.ua>.
4. Гайдут К. Как правильно масштабировать бизнес. *LABA. Образовательная платформа*. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/745-kak-pravilno-masshtabirovat-biznes>.
5. Данько Н. І., Новікова В. П. Франчайзинг як ефективна форма управління в готельній індустрії. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер. «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2016. Вип. 5. С. 138–141.
6. Дослідження ринку франчайзингових послуг в Україні. 2020 рік. *Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-franchajzingovyh-uslug-v-ukraine-2020-god>.
7. Коливанова М. Чи варто інвестувати в ресторани франшизи. *Мінфін*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2019/03/29/37159810/>.
8. Кулак Н. В., Мурована Л. В. Франшиза як ефективний інструмент ведення готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД. Сер.: Економічні науки*. 2019. № 5 (139). С. 93–104.
9. Микитюк О. П., Бенівська К. М. Особливості девелоперських послуг на ринку франчайзингу України. *Інфраструктура ринку*. Вип. 27. 2019 . С. 108–113.
10. Про франчайзинг. *Franchise Group*. URL: <https://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising/>.
11. Франчайзинг: поняття, види, форми. Договір франчайзингу. *Освіта.ua*. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/law/9649/>

12. Чорій М. В. Ефективність франчайзингу як форми організації ресторанного бізнесу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Сер. «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2016. № 851. С.118–127.

13. Шатайло О. А., Черномазюк А. Г. Франчайзинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Динамика та на сьвременната наука-2014* : матеріали за Х Междунар. науч. практ. конф. (Софія, 17-25 липня 2014 р.). Софія. 2014. Т.2: *Икономики*. С. 17–20]. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/shatajlo.htm.

14. Яців І. Франчайзинг як напрям забезпечення міжнародних стандартів у готельному бізнесі України. *Управління соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації* : зб. тез. доп. студ. наук.-практ. конф. [Івано-Франківськ, 31 берез. 2015 р.]. Івано-Франківськ.2015. С. 258-263.