

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **«Франчайзинг сфери послуг
(на прикладі студії танців Fred Astaire)»**

Виконав: студент 4 курсу, групи БА-41
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Бізнес-
адміністрування»

Дмитро РОЗДАЙБІДА

Керівник: к.е.н., доц. Георгій КОРЕПАНОВ

Рецензент: к.е.н., доц. Тетяна ПОНОМАРЬОВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Вікторія ТРЕТЯК

підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“28” вересня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Роздайбіда Дмитро Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи «Франчайзинг сфери послуг (на прикладі студії танців Fred Astaire)

Керівник роботи: Корепанов Г.С. к.е.н, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

- Теоретичні основи дослідження розвитку франчайзингової форми бізнесу:

- франчайзинг: історія розвитку, зміст, види бізнес моделей;
- властивості сервісного франчайзингу та стратегії його зростання.

- Розвиток бізнесу студії танців на умовах франчайзингу:

- сучасна інфраструктура бізнесу студії танців на основі угоди комерційної концесії;
- напрями зростання бізнесу студії танців Fred Astaire.

4. План роботи

№з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Студент

підпис

Дмитро РОЗДАЙБІДА
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

підпис

Георгій КОРЕПАНОВ
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ЕВОЛЮЦІЇ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ	7
1.1. Франчайзинг: історія виникнення, суть та різновиди бізнес-моделей	7
1.2. Характеристики сервісного франчайзингу та методи його розвитку	25
Висновки за розділом 1	38
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ТАНЦЮВАЛЬНОЇ СТУДІЇ ЗА УМОВ ФРАНЧАЙЗИНГУ	39
2.1. Сучасна інфраструктура бізнесу танцювальної студії, створена на базі договору комерційної концесії	39
2.2. Напрямки розвитку бізнесу танцювальної студії Fred Astaire	55
Висновки за розділом 2	65
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Розвиток транскордонного співробітництва динамічно змінює економічну діяльність компаній у різних країнах. Зокрема, змінюються форми корпоративної організації, механізми управління, методи маркетингу товарів та послуг, виникають нові правові відносини між учасниками ринку тощо.

Франчайзинг став однією з інновацій в економічному циклі бізнес-організацій. Завдяки своїй економічній природі франчайзинг охоплює низку важливих аспектів підприємництва. Зокрема, він є особливою формою бізнес-інвестицій - інвестицією в комерційний досвід, а не в капітал чи фінансування - і в умовах динамічного розвитку ринку та інтенсивної конкуренції є надзвичайно важливим для стартапів та мікропідприємств, які переважають в економічній базі економічно розвинених країн.

Комплекс прав на так звані інструменти візуалізації та операційні системи для ведення бізнесу в міжнародній практиці визначається як "франшиза". Відносини франчайзингу юридично визначаються договором, який має бути укладений у письмовій формі та підписаний усіма сторонами.

Актуальність теми – на сучасному етапі світова економіка розвивається швидкими темпами, незважаючи на наслідки пандемії та різного типу негативних факторів впливу. Це свідчить про те, що подальше використання саме франчайзингової форми ведення бізнесу є максимально ефективним, адже зменшує велику кількість ризиків, що виникають при веденні бізнесу. Доцільним є дослідження функціонування бізнесу студій танців, зокрема студії танців Фреда Астера, адже з кожним роком у світі спостерігається тенденція напруги суспільства від нескінченної кількості чинників, і танець є досить дієвим способом позбутись цієї напруги.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних засад сервісний франчайзинг та розробленні практичних рекомендацій розвитку танцювальної студії за умов франчайзингу.

Завдання дослідження:

- розкрити зміст франчайзингової форми ведення бізнесу, форми та етапи розвитку;
- визначити основні характеристики сервісного франчайзингу та стратегії його розвитку;
- сформулювати основні умови розвитку бізнесу студії танців на основі угоди комерційної концесії;
- узагальнити пропозиції щодо зростання бізнесу франчайзі студії танців Фреда Астера.

Об'єкт дослідження – особливості франчайзингової системи ведення бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичний інструментарій здійснення бізнесу в формі сервісного франчайзингу студії танців.

Методи дослідження: методи наукового пізнання, що дало змогу структурувати та дослідити інформацію щодо виникнення та розвитку франчайзингу, аналітичний метод, логічний метод, метод класифікації (при розгляді особливостей різних видів франчайзингу), також використовуються методи узагальнення, порівняльні, спостереження та статистичні методи.

Структура та обсяги роботи: робота складається з двох розділів, кожен з яких має по два пункти; висновків до розділів, загальних висновків та списку використаних джерел у розмірі 54 джерела, обсяг роботи – 73 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ЕВОЛЮЦІЇ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ

1.1. Франчайзинг: історія виникнення, суть та різновиди бізнес-моделей

Коріння франчайзингу сягає середньовіччя. З того часу франчайзинг пройшов довгий шлях розвитку. Цей розвиток відбувався не тільки в різних країнах, але і в різних історичних, економічних, соціальних, психологічних і правових умовах. Тому поняття франчайзингу та його основні елементи в різних країнах розуміються і сприймаються дещо по-різному, що, звичайно, створює своєрідний бар'єр для співпраці між франчайзерами і франчайзі в різних країнах.

У середньовічній Англії король надавав різні права дворянам, наприклад, дозволяв їм збирати податки в певних районах в обмін на послуги, необхідні уряду. Громадянам дозволялося продавати свої товари на ринках і брати участь у ярмарках. Сьогодні старі привілеї все ще існують у Британії і дають право їхнім власникам утримувати ринки, організовувати ярмарки та обслуговувати пороми і мости. Таким чином, починаючи з античності, влада протягом століть закладала основи сучасної франшизи, делегуючи частину своїх повноважень в обмін на капітал та необхідні послуги[1].

З точки зору торговельної практики, лондонське Сіті в 17 столітті створило систему торгових гільдій, дуже схожу на сучасну систему франчайзингу. На початку 19 століття була запроваджена така ж англійська система "зв'язаних будинків". Суть системи полягала в тому, що влада надавала власникам заїжджих дворів (примітивних готелів сучасною мовою)

право торгувати алкоголем лише за спеціальною ліцензією. Більшість корчмарів не могли дозволити собі витрати на відкриття корчми та отримання ліцензії. Цю систему дуже ефективно використовували пивовари (броварі) для забезпечення ринку збуту пива та інших спиртних напоїв, фінансуючи або здаючи в оренду корчмарям землю.

У середньовічній Франції термін "франшиза" використовувався для опису привілею (права) на здійснення певної діяльності, придбаного у короля. У Цивільному кодексі України законодавець прийняв поняття "комерційна франшиза" (*concessio* в римському праві - спеціальна ліцензія, надана державою підприємству), яке є найбільш близьким до значення англійського *franchise*.

Комерційні договори франчайзингу (*franchise agreement, contract de franchissage ou de franchise*) відомі в США з кінця 19-го століття, але широке застосування в комерційній діяльності отримали з 70-х років 20-го століття. Франчайзинг - це спосіб надання товарів і послуг споживачам, форма організації та ведення бізнесу шляхом об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів та зусиль юридичних і фізичних осіб, зареєстрованих як суб'єкти підприємницької діяльності.

Франшиза об'єднує багатьох підприємців, які дотримуються однакових умов, стилів, методів і форм у продажу товарів, наданні послуг, а в деяких випадках і у виробництві товарів, створюючи велику мережу однорідних підприємств з торговельною маркою (товарним знаком) [2].

Ранніми і відносно сучасними прикладами франчайзингу в США було надання юридичних прав на частину бізнесу в таких сферах, як залізничний транспорт і банківська справа. У цьому випадку певний державний контроль за діяльністю залізниць і банків зберігався, але монопольні права, надані державою, заохочували приватні компанії вкладати значні кошти в розвиток цих секторів.

Водночас, певні привілеї надавалися тим, хто міг надавати необхідні послуги. Таким чином, приватний сектор забезпечив відносно швидкий і якісний розвиток підприємств у різних сферах послуг без залучення державних коштів. Ще одним цікавим прикладом використання франчайзингу приватними компаніями є надання монопольних прав виробникам у США в п'ятдесятих роках 19 століття.

У цей період великі компанії, такі як Singer, продавали по франшизі право на продаж своєї продукції (швейних машин) по всій території США. У той час не було прийнято купувати таку техніку в магазинах, а домогосподарки скептично ставилися до механічного обладнання. Більше того, чоловікам доводилося платити чималі гроші за непотрібну техніку, яка лише полегшувала роботу їхніх дружин.

Для продажу такого товару потрібні "агресивні" продавці, які можуть донести товар безпосередньо до покупця і пояснити, наскільки чудовою може бути ця машина. Оскільки компанія не могла дозволити собі найняти продавця, молодий Зінгер розробив систему, за якою незалежні дилери (реселери) купували право продавати швейні машини в певних регіонах. Дилери платили 60 доларів за швейну машину, а продавали її за 125 доларів. За кілька років сотні дилерів розбагатіли [3].

Однією з перших успішних франчайзингових систем стала система General Motors: У 1898 році ще молода компанія не мала стартового капіталу, необхідного для відкриття магазинів, тому General Motors почала продавати парові двигуни через дилерську систему. Ця система залишається основним методом продажу автомобілів і сьогодні.

Першими франчайзі були власники велосипедних магазинів та магазинів з продажу товарів повсякденного попиту. Починаючи з п'ятдесятих років 20-го століття, система франчайзингу готелів і ресторанів особливо швидко розвивалася в багатьох країнах. Компанії, що виробляли продукцію, бізнес і послуги, мали свою індивідуальність, якість їхніх послуг вважалася досить

високою, і вони отримували торгові марки (товарні знаки) серед своїх конкурентів. Власник торгової марки міг надавати ліцензії іншим компаніям на певний період часу, протягом якого він міг контролювати якість товарів і послуг, що продаються під його торговою маркою.

Продаючи право на використання своїх торгових марок іншим компаніям під широким контролем і правовим захистом, власники торгових марок могли розширювати сферу свого бізнесу без значних капітальних та операційних витрат.

На цьому тлі поступово почали складатися особливі правила ведення бізнесу між власником торгової марки (франчайзером) і компанією, яка отримала ліцензію на її використання (франчайзі) - франчайзингові відносини.

Сьогодні зловживання, пов'язані з франчайзингом, трапляються набагато рідше і становлять основу багатьох бізнесів.

Одним з останніх, показових і цікавих прикладів розвитку і становлення системи франчайзингу є діяльність всесвітньо відомої компанії McDonald's, яку сьогодні можна вважати беззаперечним лідером індустрії швидкого харчування [4].

Наприкінці 40-х років, коли брати Річард і Моріс Макдональди (власники невеликого приміського кафе) хотіли покращити обслуговування клієнтів і, природно, збільшити свій дохід, вони знайшли кращий спосіб. Вони скоротили кількість позицій у своєму меню до трьох, стандартизували технологію на основі конвеєрної системи та уніфікували рецепти приготування страв.

Наприклад, бургери важили 1,6 унції і містили не більше 19 відсотків жиру. Працівники носили білі сорочки і виконували схожі завдання: одні знімали бургери зі сковорідки, інші занурювали їх у киплячу олію. Така організація підвищила ефективність і знизила витрати.

Уніфікованість "Макдональдса" створила нове покоління клієнтів, які знали, що де б вони не були, в "Макдональдсі" на них чекає відмінне, швидке

обслуговування і знайома їжа. Подібні заклади швидкого харчування почали з'являтися у великій кількості. Серед них були Kentucky Fried Chicken та Holiday Inn. Кожен з цих бізнесменів мав власні торгові марки, які використовувалися у всій франчайзинговій мережі. Багато бізнесменів почали розуміти і приймати цей напрямок бізнесу і, таким чином, приєдналися до франшизи (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Рівні функціонування системи франчайзингу

Джерело: узагальнено за [6, 8, 12, 44-49]

Франчайзинг продовжував зростати в наступні десятиліття до кінця 1980-х років: У 1984 році майже третина всіх продажів магазинів у США (близько 500 мільярдів євро) була проведена через франчайзингові точки.

На франчайзинг припадає 13 відсотків національного багатства з точки зору валового національного продукту, що втричі більше, ніж на автомобільну торгівлю. Як роботодавець, франчайзинг забезпечує роботою понад 7 мільйонів людей, багато з яких є некваліфікованими працівниками, які не мають інших можливостей працевлаштування. За даними Міністерства торгівлі США, продажі товарів і послуг франчайзі зростають на 10 відсотків щомісяця. Здобувши великий досвід на батьківщині, американські франчайзингові компанії розширили свою діяльність за кордоном, щоб вкоренитися на інших ринках. Багато компаній продають франшизи в інших країнах, а деякі швидко розширюють свої міжнародні мережі [5].

Сьогодні понад 350 американських компаній та їхні франчайзі мають понад 32 000 торгових точок в інших країнах.

Франчайзинг також швидко розвивається в Канаді, Західній Європі, Японії, країнах Тихоокеанського регіону, Австралії та Карибського басейну. Франчайзери в інших країнах зараз звертають свою увагу на ринок США. Очевидно, що в найближчому майбутньому міжнародний франчайзинг буде розвиватися ще швидше. Франчайзери шукають потенційних франчайзі в інших країнах, а багато приватних осіб і компаній активно шукають франчайзерів в інших країнах, купують їхні ліцензії та права, отримують їхню фінансову підтримку і ведуть прибутковий бізнес, використовуючи технології виробництва та обслуговування [37].

У США франчайзинг в даний час зосереджений в Канаді, Японії, континентальній Європі та Великобританії, в той час як в Австралії більше 90% від загальної вартості угод у сфері ресторанів швидкого харчування здійснюється через систему франчайзингу.

Франція посідає третє місце серед європейських країн за кількістю франчайзингових мереж, маючи понад 600 франчайзерів (юридичних власників) і 30 000 франчайзі (користувачів). За офіційними даними, франчайзинг використовується в більш ніж 80 країнах світу.

Види франчайзингу за різними ознаками представлено на рис 1.2.

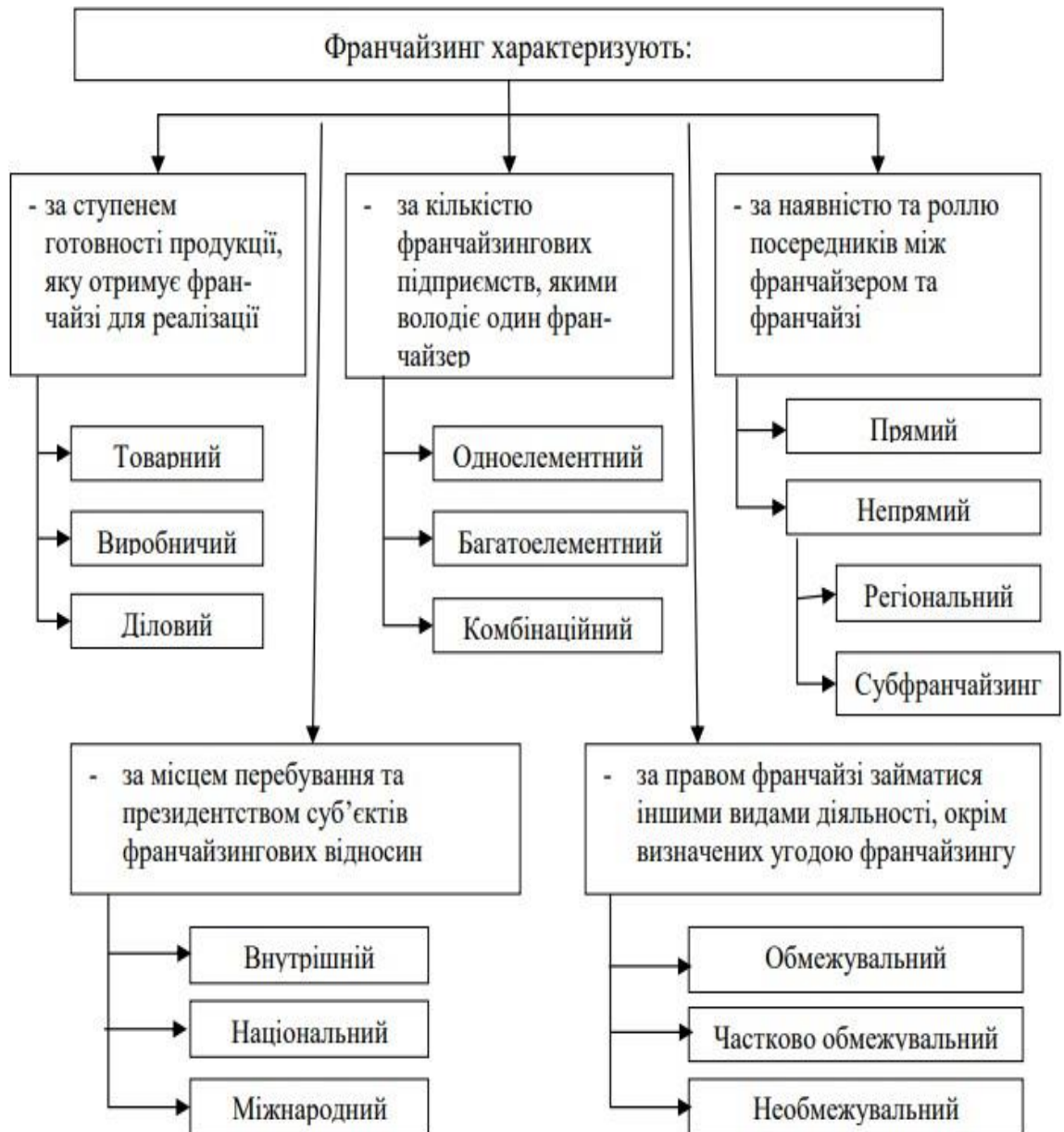


Рисунок 1.2 – Види франчайзингу

Джерело: узагальнено автором за [26, 37, 44]

Сучасний франчайзинг у своєму розвитку пройшов два основні етапи:

I. Етап традиційного франчайзингу. Характеризується використанням франчайзингу в трьох секторах:

1. продаж автомобілів та побутової техніки. Німецька компанія "Зінгер" та американська "Дженерал Моторс" використовують систему франчайзингу з 1860 та 1911 років відповідно. Остання наразі продає 95% своєї продукції за допомогою франчайзингу.

2. розлив та дистрибуція безалкогольних напоїв. Компанія "Кока-Кола" та інші є піонерами в цьому секторі.

3. дистрибуція нафтопродуктів. Нафтові компанії звільнили автозаправні станції від функції роздрібної торгівлі, постачаючи їм продукцію на умовах франчайзингу [6].

II. франчайзинговий етап розвитку бізнес-форми. Цей період характеризується початком регулювання франчайзингового бізнесу національними франчайзинговими асоціаціями. Цей період розпочався в США в 1950-х роках, а в Європі - в 1960-х роках. У цей же час франчайзинг набув значного поширення у сфері послуг, особливо в ресторанах швидкого харчування, житловому будівництві та послугах з технічного обслуговування і ремонту автомобілів.

Традиційно про процвітання будь-якої держави судять за трьома факторами: наявністю капіталу, природних ресурсів і прав на трудові ресурси, залучених до господарського обороту, та станом ділової етики. Останнім часом до цих факторів додається інтелектуальний потенціал, який може бути залучений до ринкових відносин і знаходить своє відображення в інтелектуальній власності.

На етапі становлення ринку в Україні об'єкти інтелектуальної власності стають об'єктом купівлі-продажу та основою договірних відносин. На цій основі з'явилися нові види договірних відносин, такі як ліцензійні, франчайзингові та концесійні договори.

Серед усіх видів договірних відносин слід виділити договори франчайзингу як найбільш перспективний і ефективний спосіб ведення бізнесу.

Незважаючи на те, що франчайзинг є відносно новим явищем для нашої економіки, в розвинених країнах він практикується протягом століть як спосіб задоволення потреб суспільства в різних послугах. Україна досягла значних успіхів у своїй інтеграції в міжнародне співтовариство, отримавши статус країни з ринковою економікою і, нарешті, вступивши до Світової організації торгівлі (СОТ) [7].

В результаті цих серйозних інтеграційних змін Україна, як країна, що значною мірою орієнтована на європейську інтеграцію, почала використовувати сучасні бізнес-практики, які вже давно зарекомендували себе в ЄС, в тому числі і франчайзинг, який вже більше десяти років намагається завоювати гідне місце серед українських бізнес-практик. Природно, що першими франчайзерами в Україні, як іноземного методу ведення бізнесу, стали всесвітньо відомі іноземні компанії, такі як McDonald's, Pepsi, Coca-Cola, Kodak, Baskin & Robbins, Benetton та інші. Дивлячись на цей позитивний результат, в Україні почали з'являтися вітчизняні франчайзери, такі як ТМ "Михайло Воронін", "САМ", туристична агенція "Галопом по Європах", "Піца Челентано", "Мак Смак", "Млинець", "Картопляна хата", "Джинси Superprice" та інші.

Багато вчених, юристів та економістів вивчають поняття франчайзингу. Серед них є й українці: З. Опейда, Г. Андрощук, Б. Денисюк, А. Цірат, І. Килимник, Ю. Сидоров та росіяни: І. Рикова, Н. Месяшна, К. Сосна, Є. Васильєва та європейські вчені: Д. Пратт; Д. Стенворт, Б. Сміт, Д. Мюррей, Д. Адамс, Д. Делтей, Д. Хайфілд, М. Мендельсон, Д. Балді, Р. Хамелтон, Л. Мейтленд, Ф. Бессі. Однак досі не існує єдиного і чіткого визначення, яке б описувало франчайзинг і всі його складові без винятку.

Американський дослідник франчайзингу Дж. Хадфілд справедливо зазначає, що розуміння франчайзингу різними дослідниками франчайзингу багато в чому залежить від того, з якої позиції автор розглядає франчайзинг з точки зору франчайзера або франчайзі.

Типи франчайзингу за обраними ознаками класифікації наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Типи франчайзингу за обраними ознаками класифікації

Ознака класифікації	Тип	Приклади
Відповідно виду діяльності	Товарний	«General Motors», «TOP SECRET», BAT «Лукойл», «Еко-Лавка», «Ельдорадо», ТД «Ле Монті»,.
	Сервісний	«Coral Travel», «Interface Financial Group», «Join UP!», «FitCurves». «Піца Челентано»
	Виробничий	«The Coca-Cola» та «PepsiCola», «Данон», «Севен-ап», «Марс», «Нестле»,
	Змішаний	«McDonald's Corporation», «НатурХауз», «Тюнінг & Сервіс», «Техцентр Сатон»,
Відповідно ноу-хау франчайзера:	Франчайзинг дистрибуції продукту	«Mortimer English Club», мережа магазинів з продажу запчастин «Новатон»
	Франчайзинг бізнес формату (діловий)	«Baskin-Robbins», «Kodak Company», «McDonald's Corporation», «Holiday Inn Hotels», «Fujifilm Holdings Corporation»
Відповідно організації системи:	Прямий франчайзинг	Кав'ярня «Шоколадниця», мережа «Фабрика гарного мила».
	Розвиток території (регіональний)	Мережі «MEXX», «Subway», ломбарди «Діамантовий будинок»
	Мастер-франчайзинг	Мережа фаст-фуду «Subway», школи англійської мови з Ізраїлю «Helen Doron»

Що стосується походження слова "франчайзинг", то існує лише консенсус щодо того, що в англійській мові "franchising" означає право або привілей, тоді як у французькій мові "franchise" означає концесію або привілей.

Визначення франчайзингу вперше з'являється в Оксфордському словнику англійської мови 1933 року. Там зазначено, що "франчайзинг" відноситься до прав і свобод, наданих єпископам Короною в 1559 році.

Сторона, що надає комплекс виключних прав (франшизу) за договором франчайзингу, в англійській мові називається франчайзером (franchisor), а франчайзі - франчайзі (franchisee). У французькій мові сторони називаються відповідно franchuseur і franchisee[39].

Однак, з об'єктивної точки зору, для того, щоб правильно визначити поняття франшизи, необхідно проаналізувати франшизу та її складові з усіх боків. Всі існуючі трактування франчайзингових відносин в Європейському Союзі та Україні можна розділити на три основні групи:

- 1) визначення, надані дослідниками та практиками франчайзингу;
- 2) визначення, надані з юридичної точки зору;
- 1) визначення франчайзингових асоціацій [8].

До першої групи належать численні тлумачення франчайзингу науковцями та практиками у сфері франчайзингу.

Ян Мюррей, британський дослідник франчайзингу, визначає франшизу як "набір специфічних цінностей, прав та обов'язків - пакет, що продається франчайзером франчайзі".

Французькі дослідники Ф.Лоран та Г.Бассет визначають франчайзинг як "вертикальну структуру пов'язаних транзакцій та посередництва". Вертикальність означає, що франчайзер надає франчайзі одну з технічних ланок франчайзера, яка контролює всю структуру від виробництва до продажу. У цьому сенсі франчайзинг розглядається не як монополія, а як розподіл праці між франчайзером і франчайзі (табл. 1.2).

Девід Зельц визначає франчайзинг як "контракт, який надає виробнику або одноосібному власнику захищеного торговою маркою товару або послуги ексклюзивне право продавати свою продукцію незалежним роздрібним торговцям на визначеній території в обмін на роялті та захист технології виробництва".

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки франчайзерів франчайзі

	Франчайзер	Франчайзі
Переваги	Можливість за досить короткий часовий період і з відносно невеликими витратами значно розширити власний бізнес та мережу збуту	Приєднатись до успішного бізнесу і використовувати відомий бренд
	Контролює веденням бізнесу	Можливість швидко та ефективно налагодити бізнес з використанням ноу-хау
	Отримати додаткові доходи шляхом надання прав на використання товарної марки	Консультації та навчання персоналу, значна економія на рекламі і маркетингу, що дає можливість швидко поширити успішний досвід
	Значне зниження витрат на оплату праці працівникам, економія на їх матеріальному заохоченні та стимулюванні	Відносно невеликі вкладення на початковому періоді на організацію бізнесу з метою мінімізації ризиків
Недоліки	Зниження гнучкості процесу управління	Обмеження самостійності у запровадженні бізнесу
	Труднощі щодо організації контролю і звітності	Значні платежі за франшизу.
	Ризики розголошення комерційних таємниць виробництва та складність процедури розірвання відносин	Вузькоспеціалізована діяльність та обмеженість власних ініціатив

Отже, підсумовуючи цю групу визначень поняття, можна сказати, що франчайзинг - це форма договірних відносин, оформлена франчайзинговим договором, яка виходить за рамки простого ліцензування і включає в себе тимчасову передачу права на використання інтелектуальної власності, що є предметом франчайзингового договору.

Тепер звернемося до юридичного визначення франчайзингу. Згідно зі статтею 1, пункт 3 Регламенту Комісії ЄС, визначення франчайзингу є наступним: договір франчайзингу - це договір, за яким франчайзер надає в обмін на пряму або непряму фінансову винагороду іншій компанії, яка є франчайзі, право використовувати франшизу для просування певних товарів та/або послуг на ринку. В обмін на пряму або непряму фінансову винагороду франчайзер надає франчайзі право використовувати франшизу для просування певних товарів та/або послуг на ринку. У цьому сенсі франшизу можна визначити як "пакет прав промислової та інтелектуальної власності, що стосується торгових марок, фірмових найменувань, символів, корисних моделей, дизайну, авторських прав, ноу-хау і патентів, які використовуються при перепродажі товарів або наданні послуг кінцевим споживачам". Це поняття договору франчайзингу стало першим офіційним визначенням в Європейському Союзі, яке гарантує однакове тлумачення франчайзингу[9].

Проект Закону України № 8241 від 8 листопада 2001 року "Про франчайзинг" визначає франшизу як договір, за яким одна сторона (правоволоділець) надає іншій стороні (правовласнику) на підставі договору право на використання торговельної марки, фірмового найменування, послуг, технологічних процесів та/або спеціального обладнання, ноу-хау, комерційної інформації, що охороняються законом, а комплекс виключних прав на використання інших об'єктів виключних прав, передбачених договором, визначається як підприємницька діяльність, в якій одна сторона (правоволоділець) зобов'язується передати другій стороні (користувачеві) за плату або безоплатно на певний строк комплекс виключних прав на

використання об'єкта виключних прав. На особливу увагу заслуговує тлумачення франчайзингових відносин деякими франчайзинговими асоціаціями (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Франчайзингові відносини: основні риси

Британська асоціація франчайзингу визначає франшизу як "ліцензію, надану однією особою (франчайзером) іншій (франчайзі). Дозвіл або вимога до франчайзі здійснювати певний вид підприємницької діяльності під назвою, що належить франчайзеру або асоціюється з ним, протягом терміну дії договору; право франчайзера здійснювати існуючий контроль над діяльністю франчайзі протягом терміну дії договору; право франчайзера використовувати

цей бізнес Зобов'язання франчайзера надавати допомогу франчайзі у веденні діяльності (з точки зору організації, навчання та управління бізнесом франчайзі). Зобов'язання франчайзі здійснювати регулярні платежі франчайзеру протягом терміну дії договору за право користування франшизою або за товари чи послуги, надані франчайзером франчайзі". Це не договір між материнською компанією та її дочірніми компаніями, між дочірніми компаніями материнської компанії або між фізичними особами та компаніями, які вони контролюють.

Німецька асоціація франчайзингу визначає франшизу як кооперативну систему продажів, в якій франчайзер надає франчайзі право продавати продукти або надавати послуги від його імені за певну плату. У цьому типі співпраці франчайзер створює загальну бізнес-концепцію для всіх франчайзі, а франчайзі самостійно здійснює свою підприємницьку діяльність за місцезнаходженням або у сфері діяльності франчайзера. Таким чином, франчайзинг поєднує в собі переваги прямого і непрямого продажу товарів і послуг. Франчайзі мають потенціал для популяризації своїх систем і бізнес-концепцій, пропонуючи свої успішні бізнес-ідеї великій кількості партнерів.

Французька федерація франчайзингу визначає франчайзинг як "співпрацю між франчайзером та одним або кількома франчайзі, в рамках якої франчайзер надає торгові марки, знаки обслуговування, знаки і, зокрема, ноу-хау, які франчайзі використовує через однорідні операції під контролем франчайзера". Він визначається як "обов'язковий". Таким чином, основним елементом цього визначення є франчайзинг, який розглядається як сукупність відносин, в яких франчайзер надає своє ноу-хау, яке, згідно з рішенням французького судді, має бути визначеним, випробуваним і передаваним. Негативним аспектом цього визначення є те, що воно не визначає термін дії франшизи.

Італійська асоціація франчайзингу визначає це поняття наступним чином. Франчайзинг - це "форма довгострокового співробітництва між

юридично і фінансово незалежними підприємцями для розповсюдження товарів і послуг, за якої франчайзер підписує договір, що надає франчайзі виключне право створювати і продавати певні види товарів і послуг під власною торговою маркою на конкретному ринку".

Крім того, франчайзер зобов'язаний надавати франчайзі підтримку (консалтинг, бухгалтерський облік, реклама), що дозволяє франчайзі управляти власним бізнесом як материнська компанія. Франчайзі зобов'язується реалізовувати економічну політику франчайзера на основі взаємних інтересів партнерів і споживачів, зміцнювати репутацію компанії і дотримуватися умов договору[10].

Міжнародна асоціація франчайзингу пропонує наступне визначення: "Франчайзинг - це договірні відносини між франчайзером і франчайзі. Франчайзер пропонує або зобов'язується проявляти постійний інтерес до діяльності франчайзі в таких сферах, як ноу-хау і навчання, а франчайзі веде власний бізнес за рахунок власних ресурсів під загальною торговою маркою, форматом і/або процесами, що належать і контролюються франчайзером".

Посібник з франчайзингу Всесвітньої організації інтелектуальної власності визначає франшизу як "угоду, за якою одна особа (франчайзер), що володіє системою, розробленою для здійснення певної діяльності, дозволяє іншій особі (франчайзі) використовувати цю систему відповідно до вимог франчайзера в обмін на плату (винагороду)". У цьому розділі використовується термін "франчайзі". Відносини є довгостроковими, оскільки франчайзі працює відповідно до стандартів і практики, розроблених і контрольованих франчайзером, при постійній допомозі і підтримці франчайзера".

Згідно з пунктом 1 Кодексу етики, франчайзинг - це "система просування на ринок товарів та/або послуг та/або технологій, заснована на тісній і довгостроковій співпраці між франчайзером і франчайзі, який є юридично і фінансово незалежною компанією, та франчайзі і франчайзером, що "надає франчайзі право і накладає на нього зобов'язання вести бізнес відповідно до

концепції франчайзі". Це право надається в обмін на пряму або непряму фінансову винагороду, використання фірмового найменування франчайзера та/або торговельної марки та/або знака обслуговування, ноу-хау, ділових і технічних методів, виробничих процесів та інших прав промислової та/або інтелектуальної власності, для чого між сторонами укладається письмовий договір. уповноважує та зобов'язує індивідуального франчайзі допомагати франчайзеру в наданні довгострокової комерційної та технічної підтримки в рамках та на умовах франчайзингового договору[5].

Основні риси франчайзингу:

- франчайзингові відносини виникають на підставі франчайзингового договору;
- сторонами франчайзингових відносин і франчайзингового договору можуть бути тільки юридично незалежні організації;
- у відносинах франчайзингу франчайзер діє одноосібно, а франчайзі може бути більше одного;
- франчайзер є власником виключних прав, включаючи право на використання прав інтелектуальної та промислової власності, комерційного досвіду, комерційної репутації та інших прав, наданих франчайзі франчайзером в результаті укладення франчайзингового договору;
- франчайзі здійснює одноразові та поточні платежі за право користування франшизою;
- франчайзер, не порушуючи юридичної або економічної незалежності франчайзі, надаватиме підтримку франчайзі різними способами для забезпечення успіху бізнесу і здійснюватиме право контролювати якість роботи франчайзі з метою підтримання репутації бізнесу на ринку;
- франчайзинговий договір передбачає додаткові умови, в тому числі заборони франчайзеру надавати аналогічні права іншим суб'єктам на території, виділеній франчайзі, заборони франчайзі конкурувати з

франчайзером на території, виділеній франчайзі, заборони конкурентам франчайзера отримувати аналогічні права від інших компаній;

- франчайзингові відносини забезпечують високу етику всебічного співробітництва та ділових відносин;

- франчайзингові відносини мають складну динамічну гібридну структуру [1].

Вибір франчайзингу залежить від виду підприємницької діяльності, стабільності франчайзера та його позиції на ринку товарів і послуг, а також від особливостей місцевого ринку франчайзі. Існує три основні види франчайзингу: товарний франчайзинг, виробничий франчайзинг та операційний франчайзинг.

Товарний франчайзинг іноді називають франчайзингом товару (торгової марки). Це комерційна франшиза на продаж готової продукції. У товарному франчайзингу франчайзер зазвичай є виробником, який продає франчайзі продукцію або напівфабрикати. Франчайзі надає до- і післяпродажне обслуговування покупцям продукції франчайзера і відмовляється продавати товари конкурентів. Це правило є основним змістом франчайзингу[40].

Другим видом франчайзингу є виробничий франчайзинг. Цей вид франчайзингу найбільш поширений у виробництві безалкогольних напоїв. Кожен з місцевих та регіональних заводів з розливу та пакування є франчайзі головного офісу. Coca-Cola, Pepsi та інші продають концентрати та інші інгредієнти, необхідні для виробництва, місцевим виробникам, які змішують концентрати з іншими інгредієнтами, розливають їх у пляшки або банки та розповсюджують серед місцевих роздрібних торговців. Зрозуміло, що нью-йоркський продукт не повинен нічим відрізнятися від продукту з Сан-Франциско.

Третій тип франшизи - це бізнес-франшиза, також відома як "франшиза бізнес-формату". У цьому випадку франчайзер продає фізичній особі або іншій компанії ліцензію на відкриття цілого магазину, кіоску або групи магазинів для продажу асортименту товарів або послуг клієнтам під ім'ям франчайзера [8].

1.2. Характеристики сервісного франчайзингу та методи його розвитку

Комерційна франшиза або франчайзинг - це тип відносин між учасниками ринку, в яких одна сторона передає іншій стороні право на ведення певного виду бізнесу за певну плату з використанням передової бізнес-моделі. Це також вдосконалена форма ліцензування, за якої франчайзер надає іншій стороні (франчайзі) право працювати від його імені, використовуючи торгову марку або бренд франчайзера.

Темпи росту франчайзингу в країнах ЄС з 2010 по 2020 роки представлені на рис 1.4.

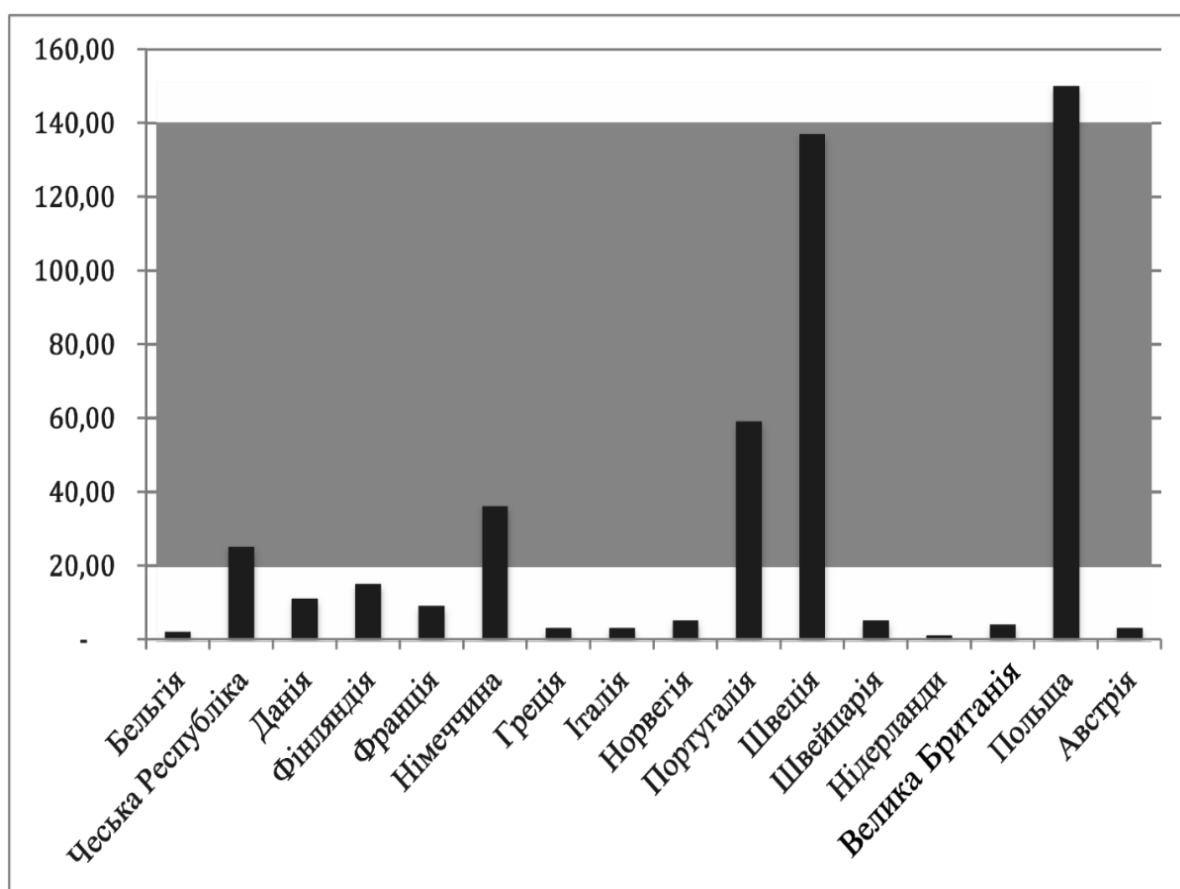


Рисунок 1.5 - Темпи росту франчайзингу в країнах ЄС з 2010 по 2020 рр.

У загальних рисах, франшиза - це "оренда" торгової марки або торгового опису. Використання франшизи регулюється договором між франчайзером і франчайзі. Зміст договору може варіюватися від простого до дуже складного і включати детальні умови використання торгової марки. Як правило, договір передбачає відрахування за використання франшизи (це може бути фіксована сума, паушальний платіж за певний період часу або відсоток від обороту). У деяких випадках відрахування не передбачені, і тоді франчайзі зобов'язується придбати у франчайзера певну кількість товарів/робіт/послуг.

Окремим пунктом договір може містити умови використання торгової марки/бренду. Ці умови можуть бути дуже простими (наприклад, франчайзі має право використовувати торгову марку в певному секторі) або жорсткими (наприклад, франчайзі зобов'язується використовувати обладнання в магазині строго відповідно до вимог франчайзера, від розмірів і кольорів полиць до уніформи персоналу) [11].

Філіп Котлер виділив наступні характеристики сервісного франчайзингу:

- Франчайзер отримує плату за використання своєї торгової марки;
- Франчайзі сплачує початковий внесок за право бути частиною системи;
- Франчайзер надає франчайзі бізнес-систему.

На відміну від товарів, послуги завжди персоналізовані, тобто вони завжди надаються конкретній особі. Більше того, послуги можна реально оцінити тільки після того, як вони були надані, і цінність однієї і тієї ж послуги варіюється від людини до людини. Ці моменти є чудовою можливістю отримати додатковий дохід у сфері послуг.

Франчайзинг у сфері послуг має важливе значення для підприємців, оскільки він забезпечує безпосередній доступ до брендів, методів комунікації з клієнтами та навичок надання послуг.

Франчайзинг у сфері послуг дає відмінні результати, оскільки цей вид діяльності не вимагає значних інвестицій. Для відкриття цього бізнесу

потрібні десятки тисяч доларів, а не сотні тисяч. Все, що вам потрібно зробити, щоб розпочати власну справу, - це зробити невелику інвестицію у франшизу сфери послуг [12].

Франчайзі отримує контрактне право на розвиток певних послуг під торговою маркою франчайзера.

Прикладами сервісного франчайзингу є "McDonald's", "Marriott Grand Hotel" тощо.

Метою сервісного франчайзингу є забезпечення високого рівня обслуговування за рахунок розширення асортименту послуг та підвищення їх якості.

Кількість франчайзерів у країнах Європи у 2023 році наведена на рис. 1.6.

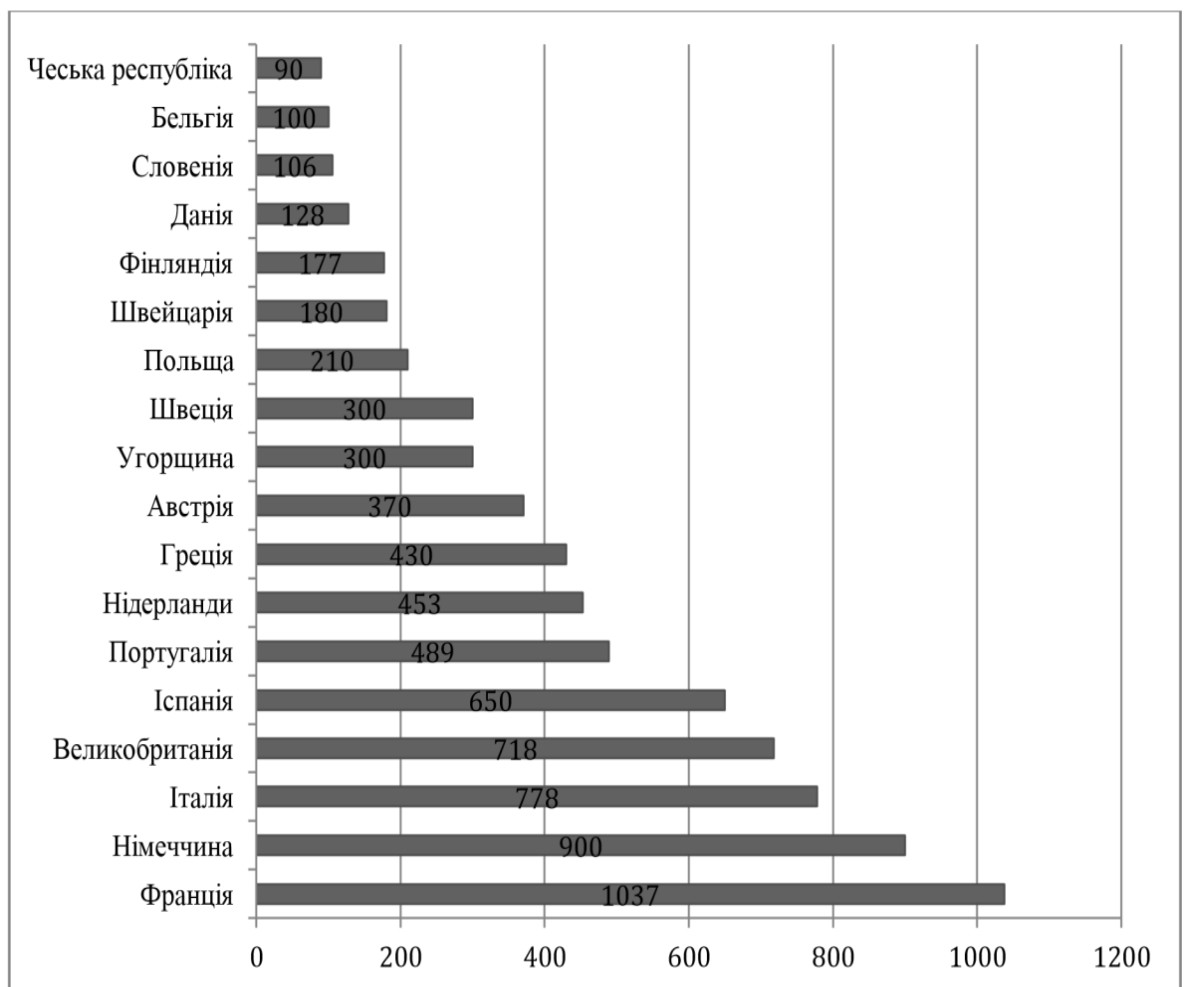


Рисунок 1.6 – Кількість франчайзерів у країнах Європи у 2023 році

Варто зазначити, що багато іноземних сервісних компаній продають українським підприємцям "франшизи", які включають в себе великий пакет прав, технологій і різноманітних послуг.

У багатьох країнах сервісні франшизи активно розвиваються в таких сферах, як туризм, нерухомість та освіта.

Аналізуючи сервісні франшизи, слід приділити увагу наступній інформації:

- Інформація про ринок пропонувананих послуг;
- Інформація про стандарти системи
- Аналітичні дані про цінову політику;
- Дані про контроль якості послуг, що надаються.
- Маркетингова діяльність у сфері впливу франчайзі на ринку послуг;
- Інформація про конкурентів[13].

Франчайзинг бізнес-формату - найширша і найдосконаліша форма франчайзингу, яка включає в себе всі види діяльності франчайзера. Він охоплює весь спектр діяльності франчайзера і є одночасно і копією, і складовою бізнесу.

Бізнес-формат франчайзингу характеризується високими витратами і значним часом, необхідним для його розробки та впровадження.

Франчайзинг у бізнес-форматі має свої специфічні особливості. Материнська компанія одночасно передає своїм дочірнім підприємствам (франчайзі) технологію організації та ведення бізнесу, що дозволяє їм стати частиною корпоративної системи, яка працює за єдиною методологією і має спільні інтереси.

Ця форма франчайзингу дозволяє значно розширити бізнес завдяки високому іміджу бізнесу. Таким чином, франчайзинг продуктів, виробництва та послуг - це бізнес-технологія, тоді як франчайзинг видів бізнесу - це бізнес-стратегія.

У багатьох випадках франчайзер також бере на себе функцію постачання. У певному сенсі франчайзі і франчайзер діють як вертикально інтегровані компанії, оскільки вони взаємопов'язані і кожна з них виробляє частину товарів і послуг, які в кінцевому підсумку потрапляють до споживача.

Найпоширеніший спосіб виходу франчайзера на іноземний ринок - це вибір головного франчайзі та передача прав у цій країні або на цій території цьому франчайзі, який, як правило, є місцевою компанією. Потім майстер-франчайзі починає працювати або самостійно, або через суб-франчайзі. Суб-франчайзі сплачує винагороду головному франчайзі, а головний франчайзі перераховує франчайзеру певну відсоткову частку. Франчайзери також можуть виходити на іноземні ринки через прямі угоди з іноземними франчайзерами. Цей варіант часто є неприйнятним, оскільки франчайзер маловідомий на цьому ринку, а місцеві підприємці бояться мати з ним справу. Тому більш поширеним варіантом є відкриття певної кількості торгових точок в інших країнах та їхня привабливість для потенційних місцевих покупців [14].

Проблеми, що виникають при управлінні франшизою, можна підсумувати наступним чином:

1. складність у виборі підходящого та привабливого місця для бізнесу франчайзі
2. додаткові витрати на пошук постачальників. Наприклад, McDonald's має інвестувати у створення заводів з виробництва булочок для гамбургерів у багатьох країнах і допомагати вирощувати картоплю відповідної якості.
3. розширення діяльності франчайзі за кордоном стримується адміністративними або юридичними обмеженнями, які заважають йому виконувати необхідні завдання
4. чим більш стандартизованою стає продукція франчайзера, тим менш привабливою вона стає за кордоном, але чим більше франчайзер

пристосовується до особливостей країни-партнера, тим менше він може запропонувати потенційним франчайзі [15].

Відносини між франчайзером і франчайзі регулюються договором, подібним до ліцензійного договору за предметом, правами та обов'язками сторін і схожим на договір з посередником за умовами комерційної взаємодії.

Договори франчайзингу в Україні підлягають обов'язковій реєстрації в патентному відомстві, що підтверджує передачу права на використання торговельної марки і є важливим у разі виникнення спору між сторонами щодо обмеження права на використання.

Франчайзі сплачує винагороду за право використання репутації та комерційного досвіду бізнесу, як і в ліцензійному договорі, у вигляді паушального платежу, поточних роялті або комбінованих платежів.

Хоча продаж товарів і послуг під власним ім'ям через франчайзингову мережу має переваги для франчайзера, оскільки він може активно просувати себе і забезпечувати поінформованість про свої товари і послуги на певному ринку, якщо франчайзі не виконує свої зобов'язання сумлінно і порушує право на використання, це є недоліком, якщо не дотримуються комерційні звичаї щодо того, як надавати технологію або послуги [16].

Тому франчайзери повинні передбачати у своїх договорах право контролювати процес продажу на кожному етапі, починаючи від якості сировини, кваліфікації персоналу, фінансування витрат і виплати заробітної плати, території, умов, обсягу наданих прав і закінчуючи передачею їх третім особам.

Відомі компанії, чиї торговельні марки свідчать про якість товарів і послуг, високу ділову репутацію та досвід, дуже обережно ставляться до продажу прав на використання своїх торговельних марок і фірмових найменувань. На початковому етапі виходу на іноземний ринок товари спочатку продаються спільно на дистриб'юторських засадах, а поставка

товарів здійснюється на основі посередницького договору, який не дає посереднику права на використання торговельної марки [38].

На цьому етапі товар поставляється на основі передоплати та банківської гарантії. На другому етапі, якщо торгова організація заслужила довіру відомої компанії завдяки копіткій роботі, компанія передає франчайзі право працювати під власною торговою маркою за певну плату і може створити консигнаційний склад, придбати або орендувати вибране франчайзі приміщення, надати обладнання та матеріали, пільгове фінансування, навчання персоналу, передачу комерційного досвіду і знань, участь у національних і міжнародних рекламних кампаніях, щоб почати фінансувати збільшені обсяги продажів. При цьому франчайзер контролює правильність використання торгової марки і вимагає від франчайзі суворого дотримання встановлених технологій виробництва товарів і надання послуг[11].

Франчайзинг найчастіше використовується у сфері послуг, включаючи туристичну індустрію, побутову техніку, фаст-фуд, пральні та автосервіси. Важливими компаніями, що використовують франчайзинг, є: McDonald's, Xerox, Coca-Cola, Ford, Hilton, Zinger, Kentucky Fried Chicken, Perkitts Yoghurt, Great American Cookies, Holiday Inn та Promptia.

Слід додати, що розвиток франшиз у сфері послуг значною мірою залежить від змін у ставленні та звичках людей, а також від тенденцій щодо певних видів послуг. Для того, щоб з'явилася нова система франчайзингу ресторанів, має існувати чітка тенденція, наприклад, що люди більше їдять поза домом.

Порівняно зі своїми колегами в західних країнах, українські споживачі менше користуються послугами, демонструють менший попит на послуги пралень і рідше відвідують перукарні, наприклад.

Попит на такі послуги, як догляд за домашніми тваринами та газоном, загалом низький. Тому відмінності у розвитку франчайзингу послуг в Україні та західних країнах можна пояснити відмінностями у потребах і можливостях

наших і західних клієнтів. Однак навіть в Україні кількість систем, що працюють на основі сервісних франшиз, динамічно зростає з кожним роком.

Перелік франчайзингових компаній, які дотримуються стандартів ISO, наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Перелік франчайзингових компаній, які дотримуються стандартів ISO

Назва компанії	Країна	Початок діяльності	Початок франчайзингової діяльності	Дотримання стандартів ISO
Bata	Чехія	1939	1939	ISO 9000
BayWa	Німеччина	1923	1990	ISO 9000
Carrefour	Франція	1957	1975	ISO 2000, 14000, 22000
ContiTrade Europe	Німеччина	1992	1992	ISO 9000
Europcar	Франція	1949	1969	ISO 14000
Inter Continental Hotels	Велика Британія	1952	1954	ISO 22000
Fornetti	Угорщина	1997	1997	ISO 22000
METRO	Німеччина	1964	1968	ISO 2000, 14000, 22000
Swarovski	Австрія	1895	1977	ISO 9001, 14000
Tecnocasa	Італія	1979	1986	ISO 9000, 14000
Vival (Casino)	Франція	1998	1999	ISO 17000

Загалом стратегія розвитку сервісного франчайзингу студії танців цілком залежить від попиту потенційного споживчого ринку на послуги, які надає франчайзі, також від актуальності послуг, які надає компанія у той чи інший період. Для повноцінного успішного розвитку бізнесу студії танців на основі франчайзингової угоди, франчайзі необхідно чітко виконувати усі умови договору, надавати послуги на рівні якості, відповідному рівню якості послуг

франчайзера. Також важливим чинником розвитку є недопущення конфліктних ситуацій та робота без внесення змін у сталі умови надання послуг.

Максимально розповсюджена практика відкриття нових представництв компанії, що функціонує на умовах сервісного франчайзингу, студій танців зокрема, - аналіз потенційного ринку споживачів, маркетинговий аналіз конкурентного середовища, дослідження попиту на пропоновані послуги саме у регіоні потенційного розміщення майбутнього представництва компанії. На умовах сервісного франчайзингу часто місце розташування бізнесу франчайзі обирається саме франчайзером з огляду на комплексний аналіз усіх важливих компонентів для вдалого територіального розміщення бізнесу. Тож яскравою характеристикою розвитку бізнесу франчайзі (умовою) виступає недопущення зміни місця розташування, якщо такі зміни не передбачено франчайзинговим договором, адже це може потягнути за собою не лише понесення відповідальності за порушення умов договору, а й мати негативні економічні наслідки для подальшого розвитку бізнесу.

При сервісній формі франчайзингової діяльності франчайзі отримує від франчайзера усі умови організації та ведення того чи іншого бізнесу. Це дає можливість франчайзі перетворитись в один з елементів функціонування великої цілісної системи, що має на меті одні цілі та функціонує на певних загальноприйнятих принципах.

Саме така форма взаємодії дає змогу франчайзі розпочати бізнес за підтримки франчайзера, що має досвід та ресурси. Однак така форма ведення бізнесу є досить затратною в фінансовому плані і потребує від франчайзі чітко слідувати, немовби копіювати, усі основні моменти функціонування головної компанії [34].

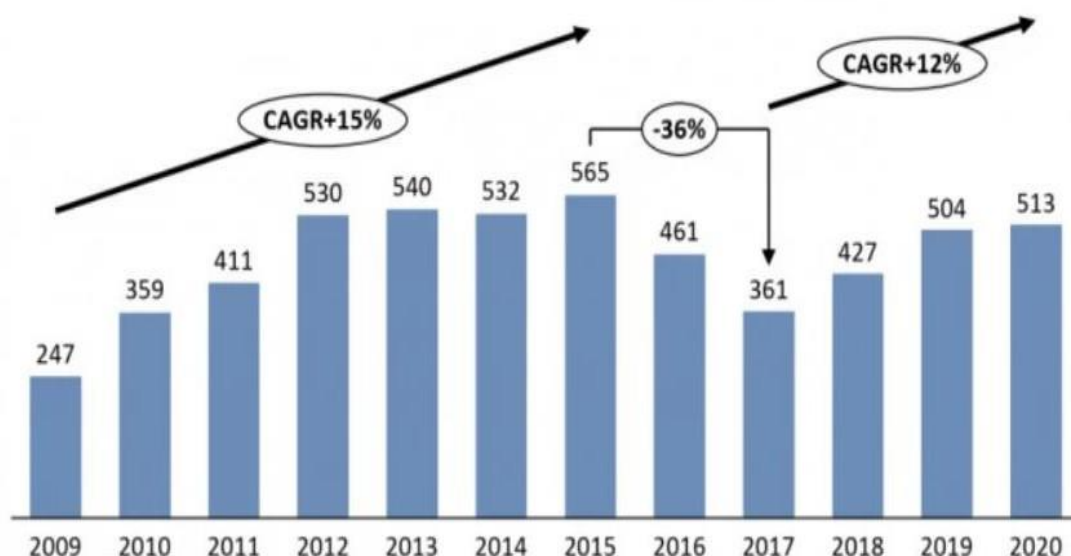


Рисунок 1.7. – Динаміка кількості франчайзерів в Україні у 2009-2020 рр.

Загалом розвиток сервісного франчайзингу найбільш поширений у США, де зародився франчайзинг в цілому та де існують найбільш сприятливі умови для розвитку франчайзингової форми бізнесу. Студія танців Фреда Астера є яскравим представником франчайзингової форми ведення бізнесу, основні представництва якого зосереджені в США та частково за межами країни [35].

Успішність та розвиток франчайзі у даному випадку зумовлено тим, що, приєднуючись до родини студій танців Фреда Астера, франчайзі одразу отримує можливість функціонувати під ім'ям успішного всесвітньо відомого бренду, користуватись усіма ноу-хау, які присутні у франчайзера: отримувати досвід на досить високому рівні за рахунок багаторічного досвіду функціонування самого франчайзера.

Таблиця 1.3. – Характеристики франчайзингових мереж

Назва ТМ франчайзингової мережі	Сфера діяльності	Вступний платіж	Роялті	Термін окупності	Інвестиції для старту
Кінотабор	Відпочинок	\$0	0%		\$400
Повний фарш	Торгівля	\$1000	1%	від 13 міс.	\$70000
СуперКлин	Послуги	\$860	0%	3-6 міс.	\$2610
BonBon	Кав'ярня	\$0	0%	9 міс.	\$4900
BUDUSUSHI	Громадське харчування	\$5000	3%	Від 8 міс.	\$20000
Dnipro-M	Торгівля, ремонт	\$0	0%	18 міс.	\$37000
COLIZEUM	Відпочинок, спорт	\$13500	5%	Від 10 міс.	\$72000
Good Beer	Торгівля, громадське харчування	\$0	0%	від 1,5 міс.	\$5000
Grill Pub	Громадське харчування	\$0	2% від обороту	Від 6 міс.	\$25000
KARTOFAN	Громадське харчування	\$2000	5%	від 3,5 міс.	\$15000
Hobby Games	Торгівля, для дітей	\$0	0%	12 міс.	\$19000
Smile Lab	Послуги, косметологія	\$2800	0%	2-3 міс.	\$2800
Pizza & Grill Magnum	Громадське харчування	\$0	2%	Від 10 міс.	\$27000
Planet Shop	Інтернет, ІТ	\$0	5%	1,5-2 міс.	\$1250
SHERIFF	Послуги, безпека	50000 грн.	5000 грн.	11-19 міс.	\$23800
TARDI outlet	Торгівля	\$5500	5%		\$60000

Франчайзі також має можливість для подальшого розвитку на постійній основі отримувати навчання та консультування висококваліфікованого персоналу для власного бізнесу.

Популярні європейські франшизи, що запропоновані до продажу в Україні у 2022 році, наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Популярні європейські франшизи, що запропоновані до продажу в Україні у 2022 році

Назва	Сфера	Обсяг інвестицій, грн	Вступний внесок, грн.	Роялті, %	Термін окупності, міс.
Галя Балувана	Торгівля	\$30 000-40 000	\$9 000	2000 грн.	5
Джигіт	Громад.харч.	\$30 000	\$8 000-15 000	3	9-12
Дитячий садок «Тотоша»	Послуги	\$41 000	\$6 800-15 000	5	18-36
Еко-лавка	Торгівля	650 000-750 000	65 000	3	12-24
Нова пошта	Послуги	\$50 000-200 000	-	0,5	8
Поїхали з нами	Послуги	\$150 000	40 000-100 000	1-2	-
Сімейна пекарня	Громад.харч.	\$18 000	\$5 000-8 000	3	10
Соната	Послуги	\$1 000-4 000	\$600-800	-	6
Суші Wok	Торгівля	\$30 000	\$4500	3,5	6-12
Aroma Kava	Громад.харч.	250 000-850 000	75 000	2	6
Columbia	Торгівля	\$25 000	-	-	12-18
Dream Hostel	Послуги	200 000-2 500 000	50 000-200 000	-	9-30
English University	Послуги	\$10 000	-	3	12
Good Beer	Громад.харч.	уточнюється	0	2	3
Grill Pab	Громад.харч.	\$28 100-33 800	-	2	6
I love kebab	Громад.харч.	\$18 000	\$4 000-6 000	2	10
KARTOFAN	Громад.харч.	\$15 000-30 000	\$1 000	5	6-18
Lviv Croissants	Громад.харч.	\$30 000-70 000	\$10 000	3	12-24
Mafia	Громад.харч.	€600/м ²	\$9 000	3,5-5	18
Novus	Торгівля	\$40 000-1 000 000	-	1	18-36
Pizza Celentano Ristorante	Громад.харч.	\$60 000-180 000	\$10 000-20 000	-	12
Salateira	Громад.харч.	\$200 000-300 000	\$20 000	3-4	від 36
Tez Tour	Послуги	Від розмірів	50 000-70 000	1	12-24
Zarina	Торгівля	\$350 000	-	-	6-12

Звісно, за умовами договору сервісного франчайзингу існують також певні недоліки, видимі для франчайзі, а саме – відсутність незалежності під час ведення власного бізнесу; неможливість ініціювати будь-які зміни у діяльності бізнесу з огляду на власні переконання без відома франчайзера, якщо інше не передбачено умовами договору; фінансові витрати на досить високому рівні.

Незважаючи на усі «стримуючі» моменти ведення бізнесу на умовах франчайзингового договору, саме сервісний франчайзинг є найбільш поширеною та досить розвинутою формою франчайзингової діяльності у всьому світі. Для успішного розвитку франчайзингу необхідне відповідне законодавче забезпечення з боку країни, у якій розвивається франчайзинг. Уся нормативно-правова база повинна бути повністю адаптована під умови країни, потреби бізнесу та перспективи його розвитку, права та обов'язки усіх сторін повинні чітко регулюватись законодавством, що полегшить розвиток франчайзингу та зменшить можливість виникнення ризиків при здійсненні франчайзингової діяльності підприємствами [33].

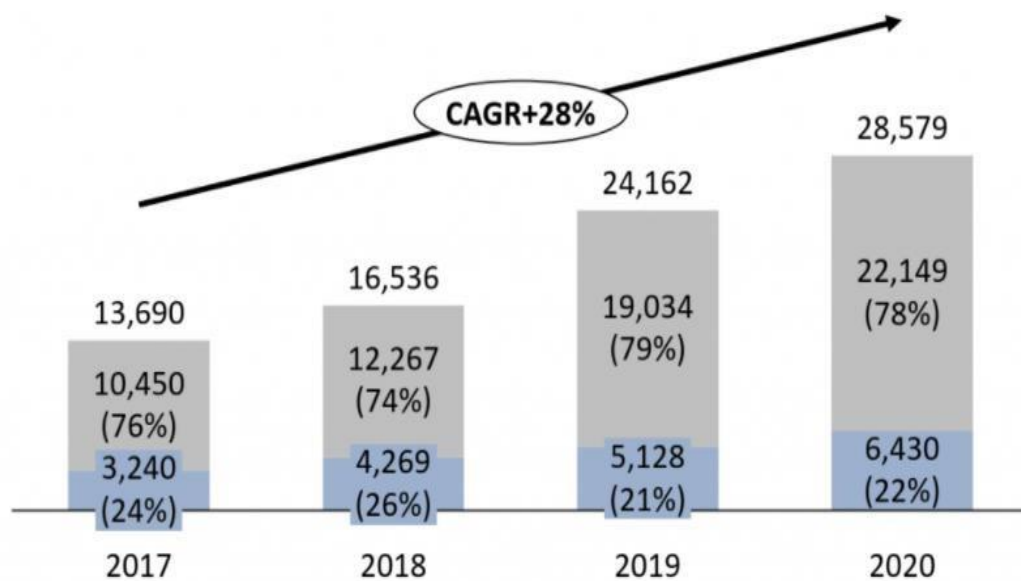


Рисунок 1.7 – Кількість власних та франчайзингових об'єктів у франчайзингових компаніях у 2017-2020 рр.

Висновки за розділом 1

На основі дослідження франчайзингових бізнес-моделей можна зробити деякі висновки. Франчайзинг як форма економічної взаємодії між великим і малим бізнесом набув популярності з 20-х років 20-го століття.

Франчайзинг - це ліцензія (франшиза), що надається великою компанією (франчайзером) індивідуальному підприємцю або групі підприємців (франчайзі) на виробництво продукції, торгівлю товарами і надання послуг під торговою маркою франчайзера на обмеженій території на обумовлених договором умовах.

Основними факторами успішного функціонування франчайзингового бізнесу є стабільний економічний розвиток, вдосконалення правового регулювання франчайзингових відносин, належна повага до інтелектуальної власності та її захист, досвід організацій системи франчайзингу в країні, залучення інвестицій у малий та середній бізнес, інформування та широкомасштабна реклама цього способу впровадження нових технологій тощо.

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК ТАНЦЮВАЛЬНОЇ СТУДІЇ ЗА УМОВ ФРАНЧАЙЗИГНУ

2.1. Сучасна інфраструктура бізнесу танцювальної студії, створена на базі договору комерційної концесії

Студія танців Фреда Астера відома у всьому світі та має багаторічну історію. Однією з виключних характеристик студії танців є те, що вона функціонує виключно на основі угоди комерційної концесії з самого початку своєї діяльності і до тепер. Зважаючи на те, що основна частина студій знаходиться на території Північної Америки, функціонування саме у формі франчайзингового бізнесу є досить дойільним, адже саме франчайзингові компанії переважають на ринку США майже в усіх сферах ведення бізнесу.

Доцільно більш детально дослідити основні характеристики угоди комерційної концесії. Договір вважається укладеним, якщо між сторонами у передбачених законом порядку та формі досягнуто згоди з усіх істотних умов.

Предметом договору комерційної концесії є такі дії правоволодільця з передачі права на використання об'єкта права інтелектуальної власності; дії користувача з використання переданого правоволодільцем об'єкта права інтелектуальної власності та сплати за це плати[17].

До дискреційних елементів предмета договору комерційної концесії належать дії правоволодільця, пов'язані з постійним наданням технічної та консультаційної допомоги користувачеві.

При укладенні договору сторони повинні узгодити предмет, ціну та строк дії договору.

Основною характеристикою є те що, не може бути знищена комерційна репутація правоволодільця, який надає користувачеві торговельні марки та

інші об'єкти інтелектуальної власності, комерційні таємниці та секрети бізнесу. Дії правоволодільця за комерційним договором включають реєстрацію договору, надання відповідних консультацій, навчання персоналу користувача, контроль за якістю товарів (робіт, послуг), що виробляються користувачем. Обов'язки користувача за договором включають використання торговельної марки, дотримання вказівок правовласника та інформування споживачів про статус користувача.

Існуюча практика укладання договорів франчайзингу, зокрема на прикладі танцювальної школи, дає можливість окреслити питання, які потребують узгодження хоча б однієї сторони договору. Ці питання є суттю факту домовленості сторін та їх включення до договору франчайзингу. До таких питань відносяться:

- 1) Ціна договору франчайзингу. Згідно з визначенням договору франчайзингу, яке дається в будь-якій юрисдикції, цей вид договору є оплатним договором. Тому сторони зобов'язані домовитися про його ціну в момент укладення договору. Переговори про ціну включають в себе не тільки визначення розміру франчайзингових платежів і роялті, а й розмір інвестицій в бізнес з боку франчайзі, суму, що сплачується за послуги, надані франчайзером, розмір участі в рекламних кампаніях, що проводяться франчайзером і т.д;

- 2) Термін дії договору. За договором франчайзингу франчайзер надає франчайзі у користування об'єкти інтелектуальної власності, на частину яких поширюється строк державної охорони. Після закінчення терміну дії охоронного документа на об'єкт інтелектуальної власності він може бути переведений до категорії ноу-хау франчайзера;

- 3) Форма і територія використання франшизи;

- 4) Перелік обмежень прав сторін за договором та строки їх дії[18].

При укладанні договорів франчайзингу особливу увагу слід звертати на наміри учасників. Важливість наміру та волі в юридичних транзакціях та

договорах загалом широко обговорюється в літературі. При укладанні договору франчайзингу необхідно і важливо дослідити і визначити справжні наміри обох сторін.

Один з об'єктів, що передається в користування за договором франчайзингу є ноу-хау. Використання ноу-хау дозволяє франчайзі вести прибутковий бізнес. Приймаючи рішення про укладення договору франчайзингу, франчайзер може помилково вважати, що франчайзі може отримати певний прибуток, використовуючи ноу-хау франчайзера. При укладанні договору франчайзингу франчайзі може мати лише нечітке уявлення про власне ноу-хау, і його сприйняття розміру можливих прибутків може бути нереалістичним або неточним.

На формування внутрішньої волі франчайзі може вплинути поведінка або дії франчайзера, спрямовані на введення франчайзі в оману. Під такою поведінкою розуміють насамперед обіцянки франчайзера або його представників щодо обсягу вигод, які франчайзі може отримати в результаті укладення франчайзингового договору [19].

Це слід розуміти як обіцянку франчайзера або його агента щодо обсягу вигод, які франчайзі може отримати від використання інтелектуальної власності франчайзера.

Визначаючи предмет договору франчайзингу, варто зазначити, що мова йде не про виключні права, а про їх комплекс. Однак закон в принципі не передбачає обов'язкового набору виключних прав, що передаються користувачеві.

Загалом, сфера дії договору франчайзингу не обмежується винятковими правами. Для забезпечення успішної реалізації та організації бізнесу за договором франчайзингу можуть передаватися спеціальне обладнання, матеріали, приміщення тощо.

Ці елементи можуть бути передані на умовах договору купівлі-продажу, лізингу або оренди. Ці елементи повинні бути факультативними умовами договору комерційної концесії (франчайзингу).

Таким чином, предмет договору комерційної концесії (франчайзингу) як комплексного договору передбачає надання правоволодільцем (франчайзером) користувачеві (франчайзі) права користування майном у своїй підприємницькій діяльності, в тому числі низкою належних правоволодільцеві майнових прав інтелектуальної власності, визначених відповідно до мети цього договору, а саме:

- 1) право на використання фірмового найменування франчайзера;
- 2) право на використання торговельних марок (товарних знаків і знаків обслуговування) разом з правом на використання фірмового найменування (або замість нього) [20].

Сторонами договору комерційної концесії можуть бути фізичні та юридичні особи, які є суб'єктами підприємницької діяльності.

Враховуючи, що договір франчайзингу призначений для здійснення комерційної діяльності, сторонами договору можуть виступати тільки особи, зареєстровані як комерційні організації в порядку, встановленому державними органами та законодавством.

Сторонами договору франчайзингу є правовласник (франчайзер) і користувач (франчайзі).

Правовласники - це фізичні або юридичні особи, які володіють виключними правами, які вони дозволяють використовувати користувачам. Франчайзер повинен бути комерційною організацією. Це означає, що він реалізує свої виключні права в процесі підприємницької діяльності.

Важливою частиною франчайзингового договору, що регулює відносини між франчайзером і франчайзі, є розділ про права та обов'язки сторін.

Особливістю договору франчайзингу є те, що визначені законом обов'язки правовласників виникають негайно. Про це свідчить нормативна

база, яка вимагає від франчайзера вчинення певних дій по відношенню до франчайзі. Такі дії включають обов'язкову передачу користувачеві технічної та комерційної документації та надання іншої суттєвої інформації.

Крім того, франчайзер зобов'язаний інформувати франчайзі та його співробітників з питань, що стосуються здійснення цих прав.

Таким чином, обов'язками франчайзера є: по-перше, передати комплекс виключних прав відповідно до предмета договору; по-друге, забезпечити, щоб користувач (франчайзі) міг успішно використовувати передані права для цілей, визначених договором [21].

Франчайзер несе відповідальність за надання ліцензії. Це правило викладено у франчайзинговому договорі, тобто в ліцензійному розділі, де правовласник (франчайзер) надає користувачеві (франчайзі) право на використання своїх індивідуалізованих засобів. При цьому франчайзер повинен виконати певні дії для отримання ліцензії відповідно до чинного законодавства.

Умови комерційної концесії для студії танців зумовлені не лише основними характеристиками франчайзингової угоди, а й мають описові характеристики, притаманні саме специфіці ведення обрано типу бізнесу. Студія танців Фреда Астера була започаткована в 1947 році і діяльність на основі франчайзингового договору розпочалась одразу після відкриття бізнесу. Штаб-квартира знаходиться у Енфілді, штат Конектикут, США. Наразі кількість студій танцю у Північній Америці та за її межами, створених на умовах комерційної концесії налічує близько 200 [22]. Франчайзером є FADS USA, Inc (раніше Megadance USA Corp.). Франчайзер пропонує франшизи на відкриття та управління студіями, що спеціалізуються на заняттях танцями та танцювальним фітнесом під керівництвом кваліфікованих інструкторів (так званих Astaire Professionals). Франчайзер пропонує заняття клієнтам різного віку та економічного рівня, але зосереджується на дорослих у віці 18-75 років.

Для того, щоб франчайзі міг відкрити студію, франчайзі повинен особисто відвідати і задовільно пройти програму початкового навчання. Наразі початкове навчання складається з трьох послідовних днів навчання в офісі франчайзера (або в іншому місці, визначеному франчайзером у письмовій формі) та двох послідовних днів навчання в іншій студії, щонайменше за 10 днів до дати відкриття студії. Початкове навчання може включати модуль електронного навчання. Франчайзер на власний розсуд визначає, що є завершенням початкового навчання. Франчайзер може організовувати регулярні обов'язкові або необов'язкові навчальні програми для обов'язкових слухачів та/або працівників франчайзі в офісі франчайзера або в іншому місці, визначеному франчайзером.

Після того, як франчайзі визначився з місцем розташування, франчайзер надає йому певні права на землю (територію). Територія визначається географічною щільністю та демографічними показниками місцевості навколо студії, яка повинна мати населення не менше 30 000 осіб. Наприклад, якщо студія розташована в мегаполісі або густонаселеному діловому районі, розмір території може бути меншим, ніж у сільській чи приміській місцевості[23].

Розмір території буде залежати від місця розташування та демографічних показників, що оточують студію, і буде відрізнятися від території, наданої іншим франчайзі.

Протягом терміну дії договору франчайзингу, за умови, що франчайзі не порушує умови договору франчайзингу (включаючи зобов'язання дотримуватися Стандартів діяльності), франчайзер не буде керувати студією і не буде надавати будь-якій іншій особі ліцензію на управління студією з використанням системи FADS і вивісок, встановлених на Території, що не публікується.

Коли студія відкрита для бізнесу, вона повинна постійно перебувати під особистим наглядом франчайзі, менеджера, ключового менеджера або кваліфікованого співробітника.

Ключовий менеджер або інший кваліфікований менеджер повинен бути присутнім весь час, коли студія відкрита для бізнесу. Франчайзі або його бізнес-менеджер і ключовий менеджер повинні успішно завершити навчальну програму і будь-які інші навчальні програми, що вимагаються франчайзером. Франчайзі не може дозволити, щоб його студія експлуатувалася, управлялася, контролювалася або контролювалася будь-якою іншою особою без попередньої письмової згоди франчайзера. Операційний директор володіє щонайменше 10% акцій компанії і має право приймати всі ділові рішення щодо студії. Він повинен мати повноваження зобов'язувати франчайзі у відносинах з франчайзером.

Франчайзі може продавати у своїй студії тільки ті товари та послуги, на які він отримав письмовий дозвіл від франчайзера.

Франчайзі також повинен надавати певні товари та послуги, які франчайзер визначив у письмовій формі в посібнику франчайзі або іншим чином як необхідні товари та послуги.

Початковий термін дії Франшизи становить 10 років. Якщо Франчайзі виконує умови, Франчайзер може надати наступний термін поновлення на 10 років, який може містити умови, що суттєво відрізняються від тих, що містяться у Договорі франчайзингу [24].

Франчайзер та його афілійовані особи не повинні надавати пряме або непряме фінансування для будь-яких цілей у створенні або діяльності Студії. Франчайзер та його афілійовані особи не гарантують жодних векселів, орендних платежів або інших зобов'язань Франчайзі перед будь-якою третьою стороною [32].

Таблиця 2.1 - Орієнтовні початкові інвестиції відкриття студії танців
Фреда Астера на умовах франчайзингового договору

Назва	Нижній поріг внеску, дол.	Вищий поріг внеску, дол.
1	2	3
Початковий франчайзинговий внесок	25000	45000
Початковий внесок за навчання	0	5000
Витрати на проїзд до місця навчання	1000	3500
Гарантійний депозит за оренду та/або комунальні платежі	5000	15000
3-місячна оренда	15000	45000
Управління будівництвом	0	15000
Комплексний будівельний аудит	1000	5000
Дизайн, архітектурні рішення, інженерія	5000	20000
Дозволи, погодження та управління будівництвом	1000	10000
Поліпшення орендованого майна	100000	250000
Меблі, обладнання та устаткування	10000	30000
Управління студією та компоненти технологічної системи	15000	20000
Вивіски та графіка	10000	15000
Витратні матеріали та приладдя	4000	14000

Продовження табл.1.2

1	2	3
Постачання та маркетинг	1000	1000
Ліцензії на ведення бізнесу	500	2500
Технологічний збір за три місяці	600	600
Гонорари за послуги	2500	10000
Страхування	3000	5500
Маркетинговий бюджет відкриття	5000	5000
Оборотний капітал з розрахунку на 3 місяці	50000	70000
Орієнтовна загальна сума	254600	587100

Для підприємців франчайзинг є чудовим вибором, коли не хочеться створювати бізнес із нуля. Популярність цього виду бізнесу в Україні зросла на 7% у 2023 році. [30] Однак у 2024 можливі скорочення популярності та можливості купівлі іноземних франшиз через політичні обмеження. Що насамперед компанія отримає від реалізації франшизи: готовий бізнес-план; відомий бренд; можливість навчання; допомога з підбором персоналу та приміщення; допомога з рекламою. Вкладаючись у такий вид бізнесу, доведеться приготуватися до суттєвих витрат, проте компанія отримає успішний і популярний бренд і, можливо, витратить менше, ніж на розкручування сирого продукту.

Кожна розібрана франшиза є сильним бізнесом та брендом, здатним принести прибуток, підвищити рівень впізнаваності серед танцюристів та звичайних людей, залучити нових клієнтів та розвинути рівень танцювальної культури у Красноярську. Спираючись на список вигод та допомоги, які входять у вартість франшизи, можна зробити висновок, що франшиза

«Proтанці» пропонує більшу кількість переваг для відкриття бізнесу. Однак не варто забувати, що фізичне відкриття ще однієї студії стане не дуже вигідною справою в Красноярську.

Сильна конкуренція, плюс володіння трьома власними філіями, для «Evolvers» відкриття не стане чимось новим. Спираючись на маркетинговий аналіз компанії, можна дійти невтішного висновку, що школі необхідно щось нове чого немає в інших конкурентів, ніж ми можемо здивувати клієнтів і залучити нових учнів.

В епоху нестабільності ситуації з пандемією або військовим станом, запит на спорт та танці онлайн збільшився на 533% порівняно з попередніми роками. Варто розглядати проект, де франшиза буде перенесена на онлайн платформу або створена як танцювальний захід з майстер-класами та виступами. Франшиза «ProТанці» створена для тих міст, де потрібна сильна школа з малою кількістю конкуренції, де офлайн зможуть проводити заняття. Запит на онлайн заняття може надати **Fred Astaire)»**, де створено вже готову базу з майстер-класами, яку не потрібно буде розробляти власноруч.

Також впроваджуючи франшизи, ми можемо не лише організовувати навчання онлайн іноземними викладачами, а й запроваджувати для іногородніх, іноземних користувачів класи власного викладацького складу. Це не лише дозволить збільшити прибуток від комерції, а й просувати своїх танцюристів на міжнародну танцювальну арену. Також під ім'ям франшизи можна організовувати танцювальні заходи, де славнозвісні викладачі **Fred Astaire)»** будуть давати свої заняття. Завжди привезення таких танцюристів було великою подією, де заходи відвідували понад 100 – 150 осіб, але дуже дорогою подією. Але з умовою наданої франшизи, це може обійтися дешевше, ніж самотужки організовувати цю роботу.

У таблиці 2,2 зазначена наступна інформація

Таблиця 2.2. – Перелік інших платежів за франчайзинговим договором
відкриття студії танців

Назва	Характеристика
1	2
Роялті	Близько 7% від налогового доходу за попередній тиждень
Роялті за результатами діяльності	Обчислюється шляхом різниці між фактично сплаченою вартістю роялті та роялті, яку франчайзі повинен сплатити для досягнення мінімального рівня продуктивності
Оплата за поновлення	Розраховується у розмірі 50% від початкової вартості франшизи
Оплата рекламних послуг	Фіксована вартість у розмірі 100 дол. щомісячно
Технологічний збір	Становить 50 долларів щотижня при першому році функціонування, 75 долларів щотижня в проміжку другого року функціонування, 100 долларів щотижневої плати на третій рік та кожен слідуючий рік від початку функціонування. Також з третього року цей платіж підлягає зміні на 25 долларів щорічно після письмово повідомлення франчайзі

Продовження табд.2.1

1	2
Початкові ліцензійні влатежі	Поточні виплати
Програма комплаєнсу за стандартом PCI	Поточні комісії
Фінансовий збір за передачу	4000 долларів або ж 2% від початкової вартості придбання за будь-яку передачу повноважень, яка призводить до зміни контролю; 2500 долларів при передачі без змін у контролі, а також за передачу юридичним особами для більш зручного володіння
Оплата за переїзд	2500 долларів
Штрафи за невиконання умов	150 долларів
Відсотки та пеня за просрочення	10% річних (або ж максимальна ставка, яка дозволена законом, якщо вона менша ніж 10%), що нараховуються щотижнево від дати платежу до дати сплати, до цієї суми додаються 25 долларів за кожен тиждень, або ж неповний тиждень, якщо сплата відбувається після встановленої дати платежу
Початкові тренінги для додаткового або запасного тренера	Наразі фіксована оплата у розмірі 2500 долларів за кожного стажора

Продовження табд.2.1

1	2
Факультативні навчальні програми	Вартість залежить від типу обраної програми
Плата за корекційне навчання	Наразі фіксована вартість у розмірі 500 долларів за кожен повний/неповний день навчання
Винагорода за консультування	Фіксована вартість у розмірі 500 долларів щодня за кожного співробітника а також будь-які витрати на проїзд та проживання
Безперервна бізнес-освіта	250 долларів за кожную годину навчання в рорахунку на одну особу, що навчається
Конференції за вимогою	Реєстраційні внески
Тимчасовий ключовий менеджер	Сума фактичних витрат та понесених витрат, до якої додається сума заробітної плати, а також платежі на проїзд та проживання
Тимчасовий професіонал студії Астера	500 долларів за кожного працівника за 1 робочий день, а також витрати на проїзд та проживання

Продовження табд.2.1

Перевірка наданих продуктів, послуг та перевірка введення нових пропонуваніх послуг, постачальника послуг	Обґрунтовані витрати франчайзера на перевірку та його фактичні витрати (часу і т.д.) на перевірку чи тестування запропонованих послуг, оцінювання пропонуваніх послуг чи їх постачання, включно з витратами на персонал, що потребується, та витрати на відрядження
Незалежна конкуренція	Оплата в розмірі 400 долларів за одного студента чи кваліфікованого працівника студії танців Фреда Астера
Участь у змаганнях	200 долларів за кожного учасника
Страховання	Страхові внески та оплата послуг франчайзера щодо придбання страхування
Вимоги щодо витрат на маркетинг за місцем розташування студії танців	Вартість у розмірі 2% від валового доходу за попередній квартал
Внески за рекламу на відкритті під час виставок	Мінімальна сума внеску становить 5000 долларів

Продовження табд.2.1

1	2
Рекламний кооператив	Якщо у регіоні функціонування студії танців створюється кооператив, франчайзі зобов'язані сплачувати поточні внески у регіональний або місцевий рекламний кооператив
Інспектування	Витрати франчайзера, понесені при перевірці бізнесу (самостійно, за допомогою співробітників, регіональних представників чи агентів), включно з витратами на проїзд та проживання, заробітну плату та інші витрати співробітників, представників та агентів
Аудит	Витрати франчайзера включно з витратами на незалежного бухгалтера, гонорари адвокатів, пов'язані з ними витрати на проїзд та проживання
Усунення недоліків	Витрати франчайзера, зумовлені усуненням операційних недоліків франчайзі
Тимчасове управління	3% від валового доходу студії за період управління, будь-які витрати на проїзд та проживання та інші витрати
Відшкодування збитків	Сума зобов'язань франчайзера, штрафів, витрат, збитків, включно з гонорами залучених адвокатів за потреби
Витрати за правозастосування	Витрати франчайзера (включно з витратами на залучених адвокатів), понесені при здійсненні своїх прав та засобів захисту; витрати франчайзера, понесені при де ідентифікації студії

Зважаючи на те, що основна частка студій танців Фреда Астера знаходяться на території США, варто зазначити, що однією з основних необхідних умов розвитку франчайзингової студії танців є законодавча база США, що регламентує діяльність франчайзингових компаній. Законодавство США вже давно визнає франчайзинг як приватну та незалежну форму ведення бізнесу.

У США закони штатів і Федеральна торгова комісія (ФТК) визнають франчайзинг як приватну і незалежну форму бізнесу.

У США існують федеральні закони і закони штатів, які безпосередньо регулюють франчайзинг і стосуються способу, в який франшизи пропонуються і продаються, а також характеру відносин між франчайзером і франчайзі. Ці закони включають вимоги до розкриття інформації, вимоги до реєстрації, певні обмеження права франчайзера припиняти, передавати або поновлювати франшизу. Крім того, закони деяких штатів вимагають, щоб рекламні матеріали були зареєстровані в органах влади штату, перш ніж їх можна буде використовувати.

На рівні штатів 15 законодавчих органів прийняли закони про франшизу, які вимагають від франчайзерів надання документів про розкриття інформації до пропозиції або фактичного продажу франшизи. Загальний принцип цих законів полягає в тому, що франчайзер повинен надати потенційному франчайзі передпродажну інформацію у вигляді проспекту, що описує важливі аспекти франчайзингових відносин. Сюди входить, наприклад, інформація про походження та історію франчайзера та його афілійованих осіб, характер франшизи та пропоновану тривалість франчайзингових відносин.

На федеральному рівні Федеральна торгова комісія прийняла так звані правила ФТК щодо франчайзингу (Вимоги до розкриття інформації та заборони щодо франчайзингу та підприємств з надання бізнес-можливостей). Ці правила вимагають, щоб франчайзери надавали потенційним франчайзі документ про розкриття інформації, який називається "Єдиний циркуляр

франчайзера про пропозицію франшизи", в якому описується франчайзер, його бізнес та умови франчайзингової угоди [36].

Істотний вплив на успішний розвиток франчайзингової діяльності студії танців Фреда Астера мають такі умови, як, перш за все, – державна підтримка, врегульована законодавчо-нормативна база, позитивне забарвлення економічного розвитку країни. На прикладі студії танців Фреда Астера ми бачимо, що з роками розвиток франчайзингової діяльності у Сполучених Штатах набирає обертів і фактично перетворився в окремий сектор економіки США. З огляду на це держава проводить глибокий та високоефективний аналіз функціонування франчайзингу в межах своєї території та створює умови, необхідні для його стрімкого розвитку.

2.2. Напрямки розвитку бізнесу танцювальної студії Fred Astaire

Сьогодні студії танцю Фреда Астера знаходяться у містах на всій території Північної Америки та за її межами та функціонують на основі комерційної концесії. Найвищі стандарти підтримуються завдяки Міжнародній танцювальній раді та сертифікованій навчальній програмі франчайзингової діяльності студій танцю.

Міжнародна танцювальна рада Фреда Астера - це цінний ресурс творчого таланту, досвіду та знань з усіх куточків танцювального світу. Членами Ради є танцювальні професіонали, які вийшли на пенсію та виконали всі сертифікаційні, дипломні та конкурсні вимоги.

Цілі Міжнародної танцювальної ради Фреда Астера:

- Забезпечення досконалості в якості танцю
- Навчати персонал і розвивати студентів
- Заохочувати розвиток продукту

- Сприяти досконалості в обслуговуванні клієнтів у всій мережі студій.

Танцювальна рада наглядає за танцювальними стилями і техніками на регіональному, національному та міжнародному рівнях, а також підтримує і постійно переглядає офіційну навчальну програму Fred Astaire Dance Studio, щоб гарантувати, що студентам пропонуються тільки програми найвищої якості. Танцювальна рада також відповідає за:

- Членство в журі на конкурсах компанії.
- Навчання студентів у студіях.
- Керівництво танцювальними таборами.
- Забезпечення безперервного підвищення кваліфікації та професійної підготовки персоналу.

Діяльність Міжнародної танцювальної ради Фреда Астера контролюється Танцювальним виконавчим комітетом, що складається з семи членів і організований у функціональні танцювальні комітети. Члени та керівники танцювальних комітетів ретельно відбираються Танцювальним виконавчим комітетом на основі спеціальних знань та досвіду. Комітети Міжнародної ради танцю:

- Міжнародні експерти
- Хореографи
- Американські плавні
- Американський ритм
- Міжнародні бальні
- Міжнародна латина
- Театральне мистецтво та виставки
- Клубні танці
- Виконавське мистецтво
- Пара-денс
- Дитячий танець

– Flow

Студія танців Фреда Астера функціонує на умовах франчайзингу та має наступні характеристики. Студія не надає прямого чи непрямого фінансування, але співпрацює зі сторонніми компаніями, які можуть надати допомогу щодо фінансування франчайзі [22].

Що стосується інвестицій, то мінімальні кваліфікаційні вимоги подаються в наступному вигляді: мінімальний капітал має становити не менше 150 тис. дол., мінімальна частка вартості – не менше 300 тис. дол., кредитна оцінка має становити не менше 620, але бажано вище.

Характерною особливістю функціонування студії танців Фреда Астера є те, що вона має в середньому +7% від початкового валового доходу, без врахувань доходів від продажів.

При наданні франшизи студія танців приймає рішення не базуючись на досвіді франчайзі, адже керівництво цінує амбіційних командних гравців зі стабільним фінансовим положенням. Але важливим аспектом є те, що потенційні кандидати повинні мати досвід роботи із отриманням прибутку та збитками, володіти високим рівнем навичок роботи з клієнтами та вміти надавати сервісні послуги високої якості. Кожен франчайзі має втілювати основні цінності студії – автентичність, лояльність, професійність та відповідати найвищим стандартам, за якими працює студія.

Договір франчайзингу затверджується терміном на 10 років з можливістю подальшого поновлення договору на аналогічний період.

Студія надає франчайзі додаткові послуги стосовно відкриття студії на новій локації, оформленні дизайну в автентичному впізнаваному стилі, створено програму для безпечного управління проектами з мінімізацією ризиків.

Також для партнерів компанією створено спеціально навчальну програму для початківців. Успіх франчайзингової діяльності також відстежується на основі постійного інтенсивного навчання та підвищення

кваліфікації, вдосконалення навичок. Важливими факторами для успішного функціонування є дотримання корпоративної культури, досконале знання продуктів та послуг, відповідне обслуговування клієнтів, дотримання норматив звітності, управління фінансовими операціями, а також маркетингова діяльність [22].

Статистичні дані говорять про те, що середній термін відкриття студії за договором франчайзингу становить від 9 до 12 місяців після підписання договору. Також цей термін може бути змінений або чітко регламентований в більш короткі чи довгі терміни згідно потреб франчайзі.

Досконалість франчайзингової системи ведення бізнесу студії танців відображається в ідеальній роботі студій танцю за франшизою, що передбачає відкриття декількох локацій одним франчайзі. При цьому компанія стимулює відкриття одразу декількох локацій методом зменшення суми платежів в залежності від кількості локацій.

Рентабельність бізнесу залежить загалом від багатьох факторів, зокрема від клієнтопотoku, який витікає з правильно побудованих рекламних кампаній, вибору місця локації, сервісу та кваліфікації обслуговуючого персоналу; від операційних вигод та здатності власника франшизи керувати бізнесом[30]. Студія танців Фреда Астера не надає додаткового фінансування, окрім пунктів, обумовлених договором франчайзингу.

Зростання бізнесу студії танців Фреда Астера не збавляє обертів. Одним з яскравих прикладів є планування Плейзент-Прері, затверджене в лютому 2023 року. 20 лютого комісією з планування було затверджено план з забудови території та операційний план для будівництва нової танцювальної студії в комерційній зоні Прерій-Ридж.

За планом танцювальна студія матиме площу 5000 квадратних футів за адресою, затвердженою селищною радою. Це нова окрема студія, в якій навчатимуть різним видам танців.

Проектом керує компанія Construction Management Associates (CMA Inc.), а послуги з архітектурного та будівельного проектування надає компанія ОС3 Architecture LLC. Будівництво розпочалося навесні 2023 року і було заплановано завершити у 2024 році.

Також 14 березня 2023 року Fred Astaire Dance Studios (FADS) оголосила про відкриття своєї нової локації в Дубаї, Об'єднані Арабські Емірати, якою керують Ранда Хурі та Володимир Попович, першої в своєму роді в регіоні Перської затоки.

Луанн Пулліам, генеральний директор Fred Astaire Dance Studios International, та Стівен Найт, віце-президент і виконавчий директор з танцю, сказали з цієї нагоди: "Студія Фред Астер викладає танці по всьому світу протягом 75 років. Я хотів би скористатися цією можливістю, щоб побажати Володимирі та Ранді успіхів". Ми впевнені, що вони привезуть свою магію в Дубай".

Нещодавно відкрита танцювальна студія підтримує високі стандарти досконалості, які підтримуються в танцювальних студіях Fred Astaire по всьому світу. Тут працює команда професійних викладачів і відзначених нагородами танцюристів, включаючи співвласника і директора студії Володимира Поповича.

Розташована в одному з найжвавіших районів Дубаї, FADS Dubai має дві студії та магазин, де викладають деякі з найвідоміших танцювальних стилів. Завдяки команді висококваліфікованих і досвідчених інструкторів, студії пропонують індивідуальний підхід до навчання танцям, зосереджуючись на основах танцю і пристосовуючи заняття до індивідуальних потреб і бажань кожного студента. На додаток до приватних і групових уроків та практичних занять, FADS Dubai організовує регулярні соціальні заходи та виступи протягом року, надаючи студентам можливість розвивати свої навички в конкурентному середовищі.

Загалом усі проекти студії є максимально виваженими рішеннями починаючи від вивчання франчайзі, його досвіду, платоспроможності, готовності розвиватись та відповідати принципам компанії і закінчуючи

Базуючись на теоретичному та практичному аналізі франчайзингової діяльності студії танців, вважається важливим виокремити такі можливі напрямки розвитку різнобічного моніторингу та аналізу діяльності задля забезпечення безперебійного та планомірного функціонування студії танців Фреда Астера [24]:

- 1) З огляду на те, що студія танців Фреда Астера – це перш за все орієнтація на якість та інвестиції в споживача, тож варто вести систематичний аналіз запитів споживчого ринку, враховуючи побажання з метою адаптації послуг, що надаються, до потреб потенційного ринку споживачів;

- 2) Налагодження більш активної комунікації між керівництвом та штатом працівників відповідно до локального розміщення студій з метою отримання інформації щодо потреб жителів зони розміщення студії, характеристики трафіку усього міста, де знаходиться локація, наслідком чого повинен збільшитись рівень лояльності споживачів послуг студії танців;

- 3) Систематизувати та зменшити глобалізацію здійснення аналізу та проведення економічної оцінки діяльності кожної з локацій. Пропонується проводити аналіз не лише щорічно в загальному, а й поквартально та щомісячно для більшої деталізації рівня успішності роботи локації та відповідності франчайзі загальному рівню якості та стандартизації функціонування студії танців Фреда Астера;

- 4) Акцентувати увагу на маркетинговій діяльності, спрямованій не на ринок користувачів, які є цільовою аудиторією, а й спрямувати діяльність на розширення ринку потенційних споживачів. Важливо враховувати, що, незважаючи на світову впізнаваність імені-бренду Фреда Астера, є

кластери, чия життєдіяльність знаходиться у різних площинах зі студією танців. Тож потрібно створити дієвий рекламний концепт, який зацікавить нових споживачів. При цьому засоби масової інформації повинні транслювати рекламу студії танців, яка б органічно інтегрувала поняття «танцю2 у звичне життя більшої кількості осіб;

5) Також важливим аспектом попри високу популярність студії є зосередженість на постійному моніторингу потенційних конкурентів. Укладання нових договорів комерційної концесії повинно базуватись безпосередньо і на дослідженні територіального розміщення потенційних конкурентів, їх сильних та слабких сторін, також важливо враховувати принцип достатності задоволення потреб споживачів. Після комплексного аналізу усіх перерахованих факторів доцільно означувати територію, необхідну для створення нової студії танців за договором франчайзингу[29];

6) Попри врахування рівня задоволеності споживачів, іншим не менш важливим аспектом, якому варто приділяти увагу, є рівень задоволеності персоналу. Те, що студія надає початкове та комплексне навчання спеціалістів є вкрай важливим компонентом, але не менш важливо в подільшій діяльності співробітників активно стежити за їх функціонуванням загалом. З метою недопущення відсіву висококваліфікованого персоналу необхідно збирати та аналізувати інформацію щодо рівня задоволеності персоналу, при низькому рівні – вивчати фактори, що є першопричиною та приймати дії з покращення ситуації;

7) Компенсаційний пакет персоналу має бути більш деталізований та включати не лише заробітну плату, більше уваги має приділятися персональним бонусам та профітам за кваліфікаційний рівень співробітника, адже виходячи зі специфіку бізнесу студії танців, відчуття власної значущості персоналу впливає не зі стандартної оцінки його навиків (заробітної плати), а шляхом додаткових виплат, що характеризують

рівень кваліфікації, досвіду, навичок та відповідності базовим цінностям студії танців Фреда Астера. Параметри компенсаційного пакету повинні бути побудовані таким шляхом, щоб персонал завжди відчував, що він побудований саме на їх користь[25];

8) Незважаючи на світову впізнаваність та рівень позиції бренду на світовому ринку, потрібно завжди аналізувати, вивчати, запозичувати та унікалізувати світовий та вітчизняний досвід роботи та організації успішної діяльності бізнесу на основі франчайзингу.

Франчайзингова діяльність бізнесу на території Сполучених Штатів Америки досить врегульована на законодавчому рівні, а також вартість франшизи відповідає купівельній спроможності потенційних франчайзі. Але, з огляду на те, що студії танців Фреда Астера функціонують і за межами Північної Амери, варто зауважити моменти, в зв'язку з якими франшизу студії танців в даному випадку досить важко адаптувати в Україні[26].

На відміну від інших розвинених країн, основними проблемами, що перешкоджають поширенню франчайзингових програм в Україні, є

- Недосконала нормативно-правова база;
- Відносно висока вартість франчайзингу через низьку купівельну спроможність покупців;
- Відсутність детальної інформації про франчайзинг як бізнес-практику;
- Нестача кваліфікованого персоналу;
- Складні умови та перешкоди в організації та веденні бізнесу[31].

Ведення бізнесу студії танців Фреда Астера на основі комерційної концесії продовжує розвиватись, як і загалом франчайзингова діяльність в США. Згідно зі Звітом про економічні перспективи США, FRANDdata досліджує тенденції зростання франчайзингу після економічного впливу пандемії COVID-19 та детальні прогнози для всіх 50 штатів і Вашингтона, округ Колумбія, і виявляє, що за умови продовження федеральної підтримки допандемічного економічного зростання до кінця року, прогнозується

позитивне зростання франчайзингового бізнесу протягом наступних кількох років [27].

Трапляються випадки, з урахуванням жорстких вимог студії танців до франчайзі, коли франчайзі може вважати, що франчайзингові відносини накладають на нього ряд обмежень, і в результаті може втратити інтерес до бізнесу.

Після розірвання договору з франчайзером він може захотіти розпочати власний бізнес, який буде прямо конкурувати з франчайзером. Щоб уникнути таких труднощів, франчайзери повинні ретельно відбирати підприємців, яким вони продають франшизу. Після того, як франчайзі став частиною системи, франчайзер повинен контролювати результати діяльності франчайзі. Франчайзер повинен мати можливість швидко виявляти нові проблеми і негайно приймати рішення[29].

Одним з найбільш ефективних підходів до створення механізму управління відносинами з франчайзі є орієнтація на франчайзера. При такому підході материнська компанія повинна прагнути зміцнити свої позиції на ринку і підвищити впізнаваність бренду, вивчаючи покупця, тобто потенційних і реальних клієнтів. Отже, умовами успішної побудови бренду є знання потреб та вподобань цільових споживачів і здатність компанії задовольнити ці потреби та реалізувати їхні вподобання[28].

Це досягається шляхом вдосконалення процесів організації управління франчайзинговою системою:

1. Забезпечується достатньо високий рівень обслуговування, а також навчання персоналу студій контролювати якість обслуговування;
2. Зниження витрат, оптимізація діяльності та збільшення продажів, а отже, і прибутку у мережі;
3. Збільшення вартості активів компанії;
4. Встановлення високо формалізованих стандартів ведення бізнесу при збереженні ефективних і дружніх відносин з франчайзі.

Пропозиції покращення франчайзингової діяльності студії танців Фреда Астера наведені в табл.2 3.

Таблиця 2.3 – Пропозиції покращення франчайзингової діяльності студії танців Фреда Астера

Недоліки	Пропозиції підвищення ефективності
Неповномірний контроль студій франчайзі	Більш поглиблений підбір партнерів Вдосконалення договору франшизи з урахуванням багаторічного досвіду Створення обов'язкового кураторства для франчайзі Комунікація з франчайзі на всіх рівнях протягом більш тривалого терміну Матеріальне заохочення лідерів продажу послуг
Погрішення якості послуг студій франчайзі	Створення регіональних служб моніторингу Планові візити щоквартально та щомісячно в студії франчайзі Визначення більш повного переліку санкцій за невиконання умов договору Розширення видів нематеріального заохочення Постійні обов'язкові заходи щодо підвищення кваліфікації
Передача управління франчайзі	Виключно доброзичливі відносини з франчайзі Зниження роялті для студій-лідерів продажу послуг Комісійні винагороди, чітко прописані договором франчайзингу для стимулювання рівнів продажу послуг
Динаміка показників на неналежному рівні	Запровадження аудиторських програм зі зменшеними фінансовими показниками Зменшення роялті відповідно до ситуації

При створенні системи управління франчайзинговою мережею студія танців Фреда Астера повинна керуватись наступним:

– обидві сторони мають повне та однакове розуміння ідеї створення та ведення бізнесу;

– існує певна свобода дій або повноважень, щоб франчайзі, який працює в системі, чітко усвідомлював, що він особисто може зробити для досягнення бажаних результатів. Виконання кожної функції також вимагає своєчасного надання повної оперативної інформації про ринок та інших необхідних елементів.

Висновки за розділом 2

Договір комерційної концесії - це договір, за яким одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати іншій стороні (користувачеві) за плату право користування належним їй комплексом прав з метою виробництва та/або продажу певних товарів та/або надання послуг відповідно до її потреб.

Роялті - це регулярні платежі, які франчайзі сплачує франчайзеру за обслуговування та управління франчайзинговою системою, надання основних послуг, а також за розробку та вдосконалення елементів концепції бренду.

Студія танців Фреда Астера функціонує на основі сервісного франчайзингу, що досить аргументовано відповідно до характеру бізнесу, а також в свою чергу спрощує багато нюансів у взаємовідносинах між франчайзером та франчайзі протягом усього терміну дії франчайзингового договору. Здійснення господарської діяльності на основі договору франчайзингу знижує підприємницький ризик, оскільки підприємство використовує вже налагоджений бізнес з перевіреною репутацією та іміджем. Договірна передача прав інтелектуальної власності за договором франчайзингу допомагає малим і середнім підприємствам та фізичним особам-підприємцям будувати стабільний і прибутковий бізнес.

ВИСНОВКИ

Для того, щоб охарактеризувати будь-яке економічне явище, важливо знати дату його виникнення. Це пов'язано з тим, що історичні передумови можуть розповісти нам про причини виникнення явища, його значення та наслідки. Більшість дослідників вважають, що франчайзинг зародився наприкінці 19 століття в США, де він розвинувся, коли ряд великих компаній продавали право на продаж своєї продукції по всій країні меншим компаніям. Суть цієї форми організації бізнесу полягає в тому, що відома компанія (франчайзер) продає свій бренд і технологію виробництва іншим меншим компаніям (франчайзі), забезпечуючи тим самим збільшення продажів для обох компаній і підвищення ефективності діяльності франчайзі за рахунок використання нової технології виробництва. Франчайзі сплачує частину доходу, отриманого за договором на право ведення бізнесу.

Франшизи у сфері послуг давно розвинулися в західних країнах і продовжують активно розвиватися. Це можна пояснити, наприклад, тим, що британці та італійці, американці звикли користуватися широким спектром послуг щодня. Слід зазначити, що сервісні франшизи все ще складніше організувати, ніж роздрібні франшизи. Складність полягає в ефективній і правильній організації єдиних стандартів обслуговування клієнтів і контролю над цим процесом. У сфері послуг якість і швидкість обслуговування дуже важливі для клієнтів. Тільки завдяки багаторічному досвіду та підвищенню рівня обслуговування можна завоювати довіру клієнтів. Тому при виборі франшизи у сфері послуг слід звернути увагу на те, скільки років існує бренд і наскільки він популярний серед потенційних клієнтів.

Комерційна концесія спрямована на впровадження на ринок товарів та послуг, виконання робіт і надання послуг, а також створення нових комплексів для реалізації товарів і послуг. Предметом договору комерційної концесії є виключні права, що надаються правоволодільцю. До таких прав належать,

зокрема, права на торговельні марки, промислові зразки, винаходи, авторські твори та комерційні найменування. Іншими словами, це виключні права на результати інтелектуальної діяльності, зокрема права на індивідуалізацію продукції (робіт, послуг). Студія танцю "Фред Астер", на базі якої проводиться це дослідження, працює за договором комерційної концесії.

Студія танців Фреда Астера існує багато десятиліть та знаковою характеристикою бізнесу є те, що від самого початку функціонування було запроваджено діяльність на основі комерційної концесії. Ці принципи допомогли компанії зберегти якість послуг незалежно від того, в якому регіоні розташовані студії франчайзі. Кропітка робота щодо іміджу провідної танцювальної студії виправдала себе, адже студія танців Фреда Астера має світове визнання та являється одним з провідних брендів на ринку аналогічних послуг в цілому світі. Умови договору франчайзингу пропрацьовано досить ретельно та розроблені для можливості взаємодії із франчайзі, які відповідають конкретним жорстким вимогам. Це впроваджено задля недопущення псування іміджу компанії, дотримання стандартів та якості послуг, що надаються потенційним споживачам.

Досліджуючи тенденції розвитку студії танців Фреда Астера, варто зауважити, що франчайзер завжди ретельно ставиться та контролює вибір локації та подальший розвиток франчайзі в цілому. Студії не припиняють відкриватись по всьому світу і кожне відкриття та планування є масштабним проектом, в якому задіяно великий штат спеціалістів. Порівнюючи функціонування бізнесу на основі комерційної концесії в США та в Україні, доцільно зауважити значно нижчий рівень розвитку в нашій державі через низьку негативних економічних, законодавчих та інших факторів. Також на основі дослідженої інформації щодо функціонування бізнесу у форматі франчайзингу було внесено пропозиції щодо поліпшення діяльності студії танців Фреда Астера в майбутньому, зокрема було звернено увагу на зменшення занадто жорсткого контролю франчайзі з боку франчайзера, але важливо при цьому не втратити основні показники успішного функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заупко С. М., Стефанишин О. В., Швайка Л. А. Підприємництво: основи, особливості, механізми : Навч. посібник / С. М. Злупко, О. В. Стефанишин, Л. А. Швайка. – Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2019. – 427 с.
2. Історія франчайзинга. URL: <http://www.topfranchising.com/ua/does/start/detail/php.?LD=1081>
3. Корсак В. Франчайзинг – ефективний спосіб організації роздрібної торгівлі та стимулювання розвитку економіки регіонів / В. Корсак // Економіст. – 2012. – No 8. – С. 50 – 57.
4. Варналій З. С. Франчайзинг як ефективна форма інтеграційних зв'язків суб'єктів малого бізнесу та корпорацій / З. С. Варналій // Актуальні проблеми економіки – 2002. – No 3. – С. 47 – 54.
5. Кузьмін О. Є., Мирончук Т. В. Методика оцінювання економічної ефективності створення і діяльності франчайзингових підприємств / О. Є. Кузьмін, Т. В. Мирончук // Актуальні проблеми економіки – 2015. – No 11. – С. 56 – 65.
6. Суковатий О. В. Франчайзинг як система інноваційного розвитку економіки / О. В. Суковатий // Проблеми науки. – 2017. – No 1. – С. 23 – 27.
7. Махнуша С. М. Франчайзингова форма використання бренда: погляд з позицій маркетингу інновацій / С. М. Махнуша // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – No 2. – С. 26 – 33.
8. Величко О. Договір франчайзингу. Проблеми укладення / О. Величко // Юридичний журнал. – 2013. – No1. – С.75-79.
9. Дахно І.І., Бабіч Г.В., Барановська М.В. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 568 с.

10. Нечепуренко С.О. Ефективність франчайзингу як форми ведення бізнесу. / С.О. Нечепуренко// Національний університет «Львівська політехніка». - 2014. - С.199-206.
11. Кузьмін О. Є., Мирончук Т. В., Салата І.З., Марчук Л. В. Франчайзинг: Навч. посіб. / За ред. О. Є. Кузьміна. – К.: Знання, 2011. – 267 с.
12. Рошкован М., Головка В. Франчайзинг: бізнес, практика і можливості / М. Рошкован, В. Головка. – Кишинев, Бізпро, 2004. – 206 с.
13. Терещенко М. Франчайзинг як партнерський бізнес / Терещенко М. – К.: Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – 457 с.
14. Григоренко Т. М. Класифікація франчайзингових мереж. Товари і ринки, 2011. No 1. С. 36–43.
15. Франчайзинг: навчальний посібник. / Кузьмін О.Є., Мирончук Т.В., Салата І.З., Марчук Л.В. Знання. Київ. 2011. 267 с
16. International Franchise Contract. URL: <https://www.globalnegotiator.com/en/international-franchise-contract-template>.
17. Новосельцев О. В. Оцінка комерційної концесії / О. В. Новосельцев // Бізнес Гід. – 2003. – No 4 – 6. – С. 3 – 6.
18. Поляков І. Франчайзинг за кордоном / І. Поляков // Інтелектуальний капітал. – 2014. – No 3. – С. 46 – 53.
19. Сидоров Я. Правовий статус сторін у договорі франчайзингу / Я. Сидоров // Цивільне право. – 2003. – No 6. – С. 31 – 34.
20. Терехов В. І., Максимчук Л. В., Бадзим О. О. Франчайзинг як форма міжнародного трансферу технологій / В. І. Терехов, Л. В. Максимчук, О. О. Бадзим // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – No 7. – С. 90 – 97.
21. Широбокова Н. М. Договір франчайзингу / Н. М. Широбокова // Держава та регіони. – 2006. – No 6. – С. 448 – 451.
22. Fred Astaire Dance Studios. URL: <https://www.fredastaire.com/uk/franchising/faqs/>

23. Дмитришин В.С. Договір комерційної концесії та договір франчайзингу. Співвідношення понять та правова категорія / В.С. Дмитришин// Часопис Київського університету права. – 2010. – № 3. – С. 199 – 203.
24. Піддубна В.Ф. Щодо питання правової природи договору комерційної концесії (франчайзингу» / В.Ф. Піддубна // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія право. – 2017. – Випуск 47. Т.1 . – С. 152-154.
25. Огінок С. В. Економетричний аналіз впливу франчайзингу на економічне зростання / С. В. Огінок // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 11.- С. 34-37
26. Побоченко Л.М., Цой А.В. Дослідження розвитку світового ринку франчайзингових послуг в умовах глобальної конкуренції / Л.М. Побоченко, А.В. Цой// Інфраструктура ринку. – 2019. – Випуск 38. – С.148-157.
27. Циганкова Т. Стратегії міжнародних компаній у турбулентному маркетинговому середовищі / Т. Циганкова, О. Євдоченко, Н. Шелестович // Міжнародна економічна політика. - 2014. - No 1-2 (16-17). - С. 5-34.
28. International Franchise Association // The Profile of Franchising. – Washington, DC: The IFA Educational Foundation. – 2017. - 23 p.
29. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Київ : Україна, 2014. 319 с.
30. Школа І., Корольчук О., Дронь В. Оптимізаційна модель життєвого циклу франчайзингу. Економіка України. 2015. No 6. С. 50–58.
31. Александров О. В. Франчайзинг як механізм розвитку економічної системи України / О. В. Александров // Теорії мікро- і макроекономіки. – Ви.п. 10. – К., 2002. – С. 267 – 273.
32. Трушенко О.М. Шанси та ризики використання франчайзингу для суб'єктів підприємницької діяльності / О.М. Трушенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2008. – No 3. – С. 248-251

33. Магомедова А.М. Оптимізація ключових параметрів діяльності франчайзингових підприємств// Зб. наук. праць / За заг. ред. проф. А. В. Шегди, проф. Ю. І. Єханурова «Теоретичні та прикладні питання економіки». – Київ: ВПЦ «Київський університет», No 2 (31), 2015. – С.167-174.
34. Кравчук Н., Білоус О., Синькевич Н. Концепція побудови ефективної бізнес-моделі франчайзингу. // Галицький економічний вісник, No 5 (60), 2019.
35. Гусєв Ю.В. Формування стратегій розвитку підприємництва на засадах франчайзингу: зб. наук. пр. К., 2019. Вип. 9 (112). С. 181–184
36. Цират А. В. Франчайзинг та франчайзингова угода. – Київ: Істина, 2018. – 240 с.
37. Ковальчук Т. Проблеми франчайзингу в сучасній економічній літературі / Т. Ковальчук // Економіка України. – 2018. – No 5. – С. 11 – 15.
38. Мазуренко В. П. Розвиток франчайзингових відносин у міжнародному бізнесі // Науковий вісник ЧДІЕУ No 3 (19), 2013. С. 78–84.
39. Мартиненко О.О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. Бізнес Інформ. 2018. No 9. С. 253–258.
40. Безрукова Н.В. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: особливості розвитку та вплив на світовий валовий продукт. Економічний простір. 2016. No 106. С. 16–25
41. Гіршон, А. Сучасний танець як вид мистецтва: навчальний посібник / А. Гришон; Танцювальний Клондайк. 2018. - №3.
42. .Портрет цільової аудиторії в танцях / Портал Tansor.info: [сайт]. – 07.12.2020. - URL: <https://tancor.info/zarabotat-na-tancah/portret-celevoj-auditorii/> (дата звернення: 20.01.2024).
43. 2023 Franchising Economic Outlook by the International Franchise Association; Research by FRANData. URL: <https://www.franchise.org/sites/default/files/2023-03/2023-Franchising-Economic-Report.pdf> (дата звернення 24.05.2024)

44. Alon I., Kruesi M. The Enigma of Franchising in China. *Journal of Business Strategy*. 2019. URL: <http://doi.org/10.1108/JBS-06-2019-0108> (дата звернення 24.05.2024)

a. Alon I., Welsh D.H.B. Global Franchising In Emerging And Transitioning Economies. *International Journal of Business and Economics*., 2002, 2(1), 332–343.

45. Aziz N.A.A., Hanafiah M.H., Latif M.N.A. Supply Chain Management in Franchising Literature Review: Synthesis of Conclusions. *Scientific Journal of Logistics*. 2020, 16 (4), 521-534. URL: https://www.logforum.net/pdf/16_4_4_20.pdf

46. Chancey E., Flores J.L.M., Palma M.B., Valenzuela O.D.B., Cabrera M.A.S., Redesign of The Supply Chain of A Restaurant Franchise In The Food Industry. *Global Journal of Business Research*, 2016. 10(2), 103–111.

47. Chen Y., Chung S.H., Guo S. Franchising Contracts in Fashion Supply Chain Operations. *Annals of Operations Research*. 2018 . URL: <http://doi.org/10.1007/s10479-018-2998-5>

48. Emerging Trends in Business. Franchising, 2024. URL: <https://www.toppr.com/guides/business-environment/emerging-trends-in-business/franchising/> (дата звернення 24.05.2024)

49. Fenies P., Gautier F., Lagrange S. A decisional modeling for network franchise and supply chain management. *Supply Chain Forum*, ., 2014. 15(3), 52–64. URL: <http://doi.org/10.1080/16258312.2014.11517351> (дата звернення 24.05.2024)

50. Guide to Digital Franchise Marketing. 2024. URL: https://www.devhub.com/stat/cache/files/guide-to-digital-franchise-marketing_1.pdf (дата звернення 24.05.2024)

51. Samsudin F., Sazali A.W., Latiff A.S., Osman S.I., Zawawi N.F., Fazal S.A. Strategic Direction and Sustainable Development in Franchising Organizations: A Conceptual Study. *Journal of Sustainable Development*, 2018. 11(4), 89–98. URL: <http://doi.org/10.5539/jsd.v11n4p89>

52. Shaikh A., Biswas S.N., Yadav V., Mishra D. Measuring fairness in franchisorfranchisee relationship: a confirmatory approach. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 201745(2), 158– 176. . URL: <http://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2015- 0174> (дата звернення 24.05.2024)

53. Shaikh A., Sharma D., Vijayalakshmi A., Yadav R.S. Fairness in franchisor– franchisee relationship: an integrative perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2018. 33(4), 550–562. URL: <http://doi.org/10.1108/JBIM-04-2017-0093> (дата звернення 24.05.2024)

54. What is a franchise? 2024. URL: <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise> (дата звернення 24.05.2024)