

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН ІМ. Б.Д.ГАВРИЛИШИНА

КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА

на тему:

«Франчайзинг як система інноваційного розвитку бізнесу»

Студента 5 курсу групи МаркМ-11
спеціальності «Маркетинг»
Бутусова М.О.

Керівник
к.е.н., Куриляк Є.Ю.

Національна шкала _____
Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН ІМ. Б.Д.ГАВРИЛИШИНА
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
РЕЦЕНЗІЯ НА МІЖДИСЦИПЛІНАРНУ КУРСОВУ РОБОТУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: _____

Практичне / теоретичне значення роботи:

Недоліки: _____

Загальний висновок:

Рецензент _____

(посада, місце роботи, вчене звання, наукова ступінь)

(прізвище, ім'я, по батькові)

” ____ ” _____ 20__ р.

Зміст

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні засади вивчення франчайзингу як системи інноваційного розвитку бізнесу.....	7
1.1 Сутність і розвиток франчайзингових систем.....	7
1.2 Переваги та недоліки франчайзингових відносин.....	14
1.3 Проблеми та перспективи реалізації франчайзингу в Україні.....	19
Розділ 2. Практичне дослідження діяльності франчайзингового підприємства NOVUS.....	24
2.1 Загальна характеристика торговельного закладу NOVUS.....	24
2.2 Аналіз діяльності супермаркету NOVUS в місті Тернополі.....	26
Розділ 3. Шляхи вдосконалення діяльності франчайзингового підприємства NOVUS в місті Тернополі.....	32
Висновки.....	35
Список використаних джерел.....	37
Додатки.....	41

Вступ

Актуальність теми дослідження. Сучасна тенденція розвитку світової економіки свідчить про подальше використання франчайзингу як ефективної форми організації бізнесу, яка дозволяє зменшити ризик у малому і середньому підприємстві. Крім того, франчайзингові відносини сприяють швидкому просуванню сучасних технологій як у сфері виробництва, так і у сфері послуг. При цьому підвищується мотивація на нижньому рівні управління. Про все сказане свідчать два останні десятиріччя, які характеризуються особливо активним зростанням франчайзингових систем в усьому світі.

Для України франчайзинг - відносно новий бізнес, який передбачає застосування нових підходів до його розвитку (нових методів ведення бізнесу, нових технологій, інновацій, ноу-хау тощо).

Аналіз досліджень і публікацій з означених питань показав, що застосування франчайзингових відносин у розвинених країнах світу та в Україні, розгляд франчайзингу як інноваційної форми малого і середнього бізнесу стали останнім часом предметом дослідження провідних зарубіжних та українських учених, серед яких слід відзначити праці Г.Андрощука [3], З.Варналій [6], Ж.Дельтей [9], В.Рудашевського [26], Я.Сидорова [27], Д.Стенворта [29], О.Суковатого [30-33] та інших.

Все це дозволяє говорити про своєчасність постановки теми нашого дослідження та про її актуальність.

Мета дослідження полягає у визначенні основних напрямів та форм оптимізації діяльності франчайзингового підприємства.

У відповідності із поставленою метою вирішувались такі **завдання дослідження:**

1. Розкрити сутність і розвиток франчайзингових систем.
2. З'ясувати переваги та вади франчайзингових відносин.
3. Визначити проблеми та перспективи реалізації франчайзингу в Україні.

4. Здійснити дослідження діяльності франчайзингового підприємства NOVUS в місті Тернополі.
5. Розробити й обґрунтувати пропозиції щодо оптимізації діяльності франчайзингового супермаркету NOVUS.

Об’єкт дослідження: франчайзинг як система інноваційного розвитку бізнесу.

Предмет дослідження: чинники, що сприяють розвитку франчайзингових мереж в Україні.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження послужила сукупність методів наукового пізнання. Так, історичний метод дозволив проаналізувати розвиток франчайзингових систем. При визначенні понять “франчайзинг”, “франчайзер”, “франчайзі” та ін. застосовувався формально-логічний метод. Метод класифікації використовувався при розгляді видів франчайзингу. Так само в процесі дослідження широко використовувались методи аналізу і синтезу, узагальнення і систематизації, спостереження і порівняння.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові положення про сутність франчайзингу (М.Бердинець, З.Варналій, Ж.Дельтей, Я.Мюррей, О.Суковатий та ін.); про переваги та вади франчайзингової системи (О.Данніков, В.Корсак, В.Рудашевський, Я.Сидоров, О.Устюжанін та ін.), про економічно-правові умови реалізації франчайзингу в Україні (Г.Андрощук, І.Бойчук, Е.Легейда, М.Рошкован, І.Терюханова та ін.) та відповідні нормативно-правові документи.

Структура та обсяг курсової роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел, що містить 41 найменування. Загальний обсяг 43 сторінки.

Розділ 1. Теоретичні засади вивчення франчайзингу як системи інноваційного розвитку бізнесу

1.1. Сутність і розвиток франчайзингових систем

В етимологічному аспекті термін “франчайзинг” означає (від англ. “franchising”) - право, привілеї, (від франц. “franchise”) - пільга, привілеї. Досить часто зустрічається термін “franchises”, тобто місце, де дозволено торгівлю [27,34].

Історія франчайзингу починається з ХІХ століття, хоча деякі елементи системи франчайзингу спостерігались ще у середньовіччі. Наприклад, у Великій Британії барони іноді отримували від короля привілеї щодо стягнення податків на певних територіях. У свою чергу, барони надавали королю певні послуги (постачання юнаків-солдатів для королівського війська). Саме у Британії на початку ХІХ століття склалася система пов'язаних домів, яку насамперед використовували пивовари: в обмін за надану позику чи оренду майна пивовар отримував постійний двір, тобто певну систему збуту своєї продукції (привілей).

Та розвиток франчайзингу найбільше асоціюється із Сполученими Штатами Америки. Перші франчайзери появились в Америці сто років тому. Підприємці пропонували ветеранам Другої Світової і В'єтнамської війн зберегти отримані за поранення компенсації компенсації, вклавши їх в діло, і, таким чином, отримати стабільний дохід. В той час франчайзинг розглядався як варіант зайнятості для тих людей, які вперше попали в бізнес. Але вже в 1950-тих роках McDonald's і декілька інших компаній збагнули, що вони могли рости вдсятеро швидше, ніж інші фірми. Замість того, щоб викидати мільйони доларів на будівництво й експлуатацію нових магазинів, вони дозволили незалежним компаніям робити це замість них. І до того ж ці компанії повинні були сплатити за такий привілей.

Основою для створення франчайзингу стали процеси ускладнення й удосконалення форм і методів збуту внаслідок загострення конкуренції

насамперед в сфері товарів і послуг. Так, в США найбільше поширився франчайзинг як особливий метод збуту товарів в таких галузях промисловості як автомобілебудування, виробництво прохолодних напоїв і аптечний бізнес, а пізніше - у ресторанах їжі швидкого приготування.

У сучасних умовах розвитку світової економіки понад 80 розвинених країн мають франчайзингові відносини. Найширшою популярністю вони користуються в США, Канаді, Західній Європі, Японії та країнах Карибського і Тихоокеанського басейнів. Наприклад у США третина обігу роздрібної торгівлі - це франчайзинг, особливо актуальний у сферах малого і середнього бізнесу. В Австралії і Бразилії приріст франчайзингового бізнесу складає 10-15% в рік. Сьогодні бізнес і економіка європейських країн зазнають стагнацію, при цьому бізнес на основі франчайзингу зростає на 10% щорічно [15,36].

Бурхливий розвиток франчайзингових систем зумовлює великий інтерес до цього явища з боку підприємців, бізнесменів та вчених-економістів. Так, дослідженням теорії франчайзингу займається чимало як зарубіжних (Ж.Дельтей, Я.Мюррей, Д.Стенворт та ін.), так і українських науковців (М.Бердинець, З.Варналій, О.Суховатий та ін.).

Але перед тим, як проаналізувати систему франчайзингу, для глибшого та повнішого розуміння його сутності доцільно, на наш погляд, спочатку дати визначення таких дефініцій:

- Франчайзер - особа (компанія), яка має виключні права на об'єкти інтелектуальної власності, тобто на здійснення особливої форми бізнесу, володіє свідоцтвом на товарний знак, патентом на винахід, технологіями та секретами виробництва (ноу-хау) та передає ці права (привілеї) діловому правокористувачу за плату на визначений термін;
- Франчайзі - діловий правокористувач, який отримує від франчайзера певні права (привілеї) для здійснення власного бізнесу, але під фірмовою назвою правоволодільця, використовуючи діловий формат останнього;
- Франшиза - це особлива форма співробітництва між підприємством-франчайзером та одним чи кількома підприємствами-франчайзі, де підприємство-франчайзер надає деякі виключні права (фірмову назву або

товарний знак, секрети виробництва, продавати чи надавати послуги, проходити навчання з питань організації і ведення бізнесу, отримувати допомогу з питань маркетингу і реклами, користуватись пріоритетами репутації особи або фірми) незалежному діловому партнеру. У деяких випадках під франшизою розуміють саме мережу підприємств, пов'язаних із головною компанією схожими франчайзинговими договорами та які використовують єдину торгову марку, стиль, умови, методи та форми продажу товарів, надання послуг;

- Комерційна концесія - це угода, за якою одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати іншій стороні (користувачу) за винагороду на певний строк або без зазначення строку право використовувати у підприємницькій діяльності користувача комплекс виключних прав, що належать правоволодільцю, в тому числі й право на фірмову назву та комерційне позначення правоволодільця, право на охоронювану комерційну інформацію, а також на інші передбачені договором об'єкти виключних прав - товарний знак, знак обслуговування тощо [27,35].

Аналіз праць О.Даннікова, Т.Ковальчука, Я.Сидорова та інших свідчить про те, що єдиного і чіткого визначення франчайзингу та його компонентів досі немає. Тому в науковій літературі зустрічаються різні тлумачення поняття “франчайзинг”.

Так, М.Мендельсон визначає франчайзинг як спосіб продажу товарів та послуг, застосування якого є практично безмежне. До його ознак науковець відносить:

- право власності певної організації на торгову марку, фірмові послуги, технологічний процес, патент чи спеціалізоване обладнання, ідею, а також пов'язані з цим репутацію, ділові зв'язки і ноу-хау;
- продаж прав (ліцензії) цією організацією іншій особі, які дозволяють використовувати її торгову марку, фірмові послуги, технологічний процес, патент чи спеціалізоване обладнання, а також пов'язані з цим репутацію, ділові зв'язки і ноу-хау;

- включення у франчайзинговий договір з продажу ліцензії прав на контроль та регулювання за роботою ліцензованого підприємств, управляючи яким ліцензіат використовує свої права;
- оплату підприємством, яке здобуло ліцензію, одноразових виплат та інших форм компенсації в обмін на здобуття права на будь-які послуги, яке франчайзер продає власнику фрашизи [38, 176-177].

Я.Мюррей, англійський дослідник франчайзингу, визначає його як певний формат комплексу прав та обов'язків - пакет, який франчайзер продає франчайзі [13,145].

За Д.Зельдом, франчайзинг - це договір, згідно якого виробник чи одноосібний розповсюджувач товарів або послуг, захищений товарним знаком, надає виключні права на поширення на певній території своєї продукції незалежним роздрібним продавцям в обмін на одержання від них роялті і збереження технології виробничих операцій [38,281].

На думку українського вченого І.Дибача, франчайзинг - це спосіб кооперування, за якого франчайзер передає франчайзі право на використання своєї торгової марки, а також своє ноу-хау і який передбачає безперервне вливання необхідних активів у франчайзингові підприємства [10,70].

О.Новосельцев стверджує, що франчайзинг передбачає створення широкої мережі однотипних підприємств, які мають єдину торговельну марку (бренд), однакові умови, стиль, методи і форми продажу товарів, надання послуг, найважливішими з яких є: єдині вимоги до якості товарів і послуг, єдині ціни, які встановлюються і регулюються централізовано [21,4].

Ці та інші визначення франчайзингу розкривають окремі аспекти цього явища, з яких дещо складно скласти цілісне уявлення про цю особливу форму організації бізнесу.

Найвдаліші спроби дати визначення цьому поняттю зробили, на наш погляд, національні й міжнародні асоціації франчайзингу. Наприклад, Міжнародна асоціація франчайзингу пропонує таке визначення: "Франчайзинг - це договірні відносини між франшизодавцем і франшизоотримувачем, де франшизодавець пропонує або зобов'язується виявляти постійний інтерес до

діяльності франшизоотримувача у таких сферах як ноу-хау і навчання персоналу, тоді як франшизоотримувач проводить власну діяльність під спільним фірмовим найменуванням, форматом, і процесом, яким володіє та який контролює франшизодавець, і вклав або вкладе суттєві інвестиції у це підприємство з власних ресурсів [8,62]. Своєю чергою Британська Асоціація франчайзингу визначає франчайзинг як ліцензію, яку надає одна особа іншій особі, яка дозволяє або вимагає від франшизоотримувача впродовж терміну дії договору здійснювати передбачений вид підприємницької діяльності під найменуванням, що належить або асоціюється з франшизодавцем; дає право франшизодавцю впродовж терміну дії договору здійснювати поточний контроль за діяльністю франшизоотримувача; зобов'язує франшизодавця надавати франшизоотримувачу допомогу в здійсненні цієї підприємницької діяльності; зобов'язує франшизоотримувача впродовж терміну дії договору виплачувати періодичні грошові відрахування за надане право користування франшизою або за товари чи послуги, надані франшизодавцем; не є угодою між основною компанією та її дочірніми підприємствами або між дочірніми підприємствами цієї основної компанії або між фізичними особами і компанією, що ними контролюється [8,62].

На нашу думку, саме останнє визначення найповніше розкриває усі аспекти франчайзингових відносин.

Зауважимо, що у новому Цивільному кодексі України поряд з термінами “франчайзер” та “франчайзі” використовуються терміни “правоволоділець” і “користувач”. Така позиція українського законодавства є, на наш погляд, обгрунтованою, оскільки у міжнародній термінології використання і тих, і інших термінів є достатньо поширеним. До вітчизняного законодавства впроваджено також новий термін - “комерційна концесія” (як еквівалент до поняття “франчайзинг”), проте він стосується лише збутового франчайзингу. Збутовий франчайзинг справді досить часто трапляється у практиці, проте існують також інші види франчайзингу.

Вивчення спеціальної літератури (Т.Ковальчук, Е.Легайда, В.Рудашевський, О.Суковатий, В.Терехов та інші) та практики застосування

франчайзингової системи дозволяє виокремити такі основні різновиди франчайзингу:

1. Товарний франчайзинг (досить часто використовують формулювання торговий франчайзинг) - франчайзі отримує від провідної компанії право на продаж товарів з її товарним знаком, тобто реалізує товар франчайзера, працюючи під його торговою маркою [26,30]. Товарний франчайзинг використовується у сфері торгівлі, але необхідно відрізнити торговий франчайзинг від оптової торгівлі. У випадку, коли торгівля здійснюється на умовах договору франчайзингу, франчайзі прив'язаний до товарного знака і торгової марки франчайзера, отже головним є не сам товар, а використання особливого асортименту та специфічної технології торгівлі.
2. Виробничий франчайзинг - франчайзі не тільки здійснює свою бізнесову діяльність під торговою маркою франчайзера і реалізує його продукцію та послуги, а й безпосередньо бере участь у повному господарському циклі діяльності франчайзера, виконуючи поряд із ним вимоги технологічного процесу, якості, навчання персоналу, виконання плану продажів, оперативної звітності [26,91]. Усвідомити сутність зазначеного виду франчайзингу неважко на прикладі діяльності таких відомих компаній як Кока-Кола та Пепсі, що реалізують концентрати та інші складові, необхідні для виробництва певного продукту, місцевим компаніям. Останні змішують концентрати з іншими продуктами, розливають у банки чи пляшки та реалізують через системи місцевих розповсюджувачів.
3. Бізнесовий (діловий) франчайзинг (досить часто вживається визначення франчайзинг бізнес-формату “package-franchise”) - продаж франчайзером ліцензій окремим особам чи іншим компаніям на право відкриття мережі магазинів чи кіосків для продажу товарів та послуг під фірмовою назвою франчайзера [17,28]. Останній не тільки забезпечує франчайзі продукцією (послугами), торговою маркою, а й дає змогу йому використовувати власний бізнес, формат в цілому - стратегію і план збуту, методи роботи,

стандарти тощо. Франчайзер здійснює поточну підтримку, консультує і навчає франчайзі. Це найпоширеніший вид франчайзингу. Його прикладом можуть бути ресторани швидкого обслуговування та американські хімчистики.

Поряд із трьома основними видами франчайзингу деякі автори (О.Грушко, Я.Мюррей, Я.Сидоров та інші) виділяють додатково ще один його вид - конверсійний. Під час його використання фірми як учасники правовідносин втрачають свою самостійність та перетворюються на членів франчайзингової системи без радикальної зміни методів роботи. На думку Я.Сидорова, необхідність використання конверсійного франчайзингу виникає, як правило, при інтенсивній конкуренції, насиченості ринку товарами чи послугами, коли відома та популярна торговельна марка, фірмова назва чи товарний знак франчайзера надають можливість компаніям, які зазнали фінансових труднощів, вижити, зменшуючи витрати та покращуючи товари чи послуги [27,36].

Окремі дослідники франчайзингу (І.Поляков, В.Терехов, О.Устюжанин та інші) виокремлюють корпоративний франчайзинг. Це сучасна форма організації франшизного бізнесу, за якої франшизоотримувач оперує не окремим підприємством, а мережею франшизних підприємств із використанням найманих менеджерів.

Загальний аналіз практики функціонування франчайзингу свідчить про те, що для усіх видів франчайзингових відносин спільними є такі положення: виключне право франчайзера на фірмову назву, торгову марку, певний спосіб здійснення бізнесової діяльності, технологічний процес, ноу-хай тощо; ліцензія на використання виключних прав франчайзера; можливість франчайзера впливати на діяльність франчайзі; довгострокові відносини, що ґрунтуються на постійній підтримці франчайзі з боку франчайзера [27,32].

Отже, франчайзинг - це співпраця групи компаній, одна з яких володіє позитивним досвідом організації певного бізнесу та торговельною маркою (франчайзер) і передає цей досвід іншим компаніям (франчайзі) за винагороду (роялті), що забезпечує економічну вигоду для всіх учасників франчайзингових

відносин за рахунок ефекту масштабу та синергії навичок франчайзера з підприємницькими здібностями франчайзі.

1.2. Переваги та недоліки франчайзингових систем

Підтвердженням того, що франчайзинг став ефективним способом ведення бізнесу є велика кількість іноземних досліджень. Так, Міжнародна асоціація франчайзингу стверджує, що середня рентабельність інвестицій за перші десять років роботи для незалежних підприємств становить близько 300%, а для компаній, що працюють в рамках франчайзингових угод - понад 600% [12].

Секрет успіху діяльності франчайзингової системи полягає у високоєфективній взаємодії сфер великого і малого бізнесу (франчайзера і франчайзі). Зацікавленість діячів першої категорії пояснюється доступом до нових ринків. Діячі другої сфери зацікавлені у доступі до ресурсів, у використанні вже відомого бренду тощо. За таких обставин і франчайзер і франчайзі отримують переваги. Як зазначає В.Рудашевський головна фірма розвивається швидше та з меншим капітовкладенням ніж при використанні традиційних способів організації та здійснення бізнесової діяльності, а підприємцю, який приєднується до відповідної франчайзингової системи, дозволяє зменшити свої ризики [26,94].

Успішність розвитку франчайзингу пояснюється також його високою стійкістю до різноманітних впливів, особливо важливим це є, на думку О.Терехова і О.Терехової, на етапі зростання. Зокрема, за даними фірми Mr.Doors Home Inc., у США через 5 років діяльності виживають 23% приватних підприємств, а після десяти років їх залишається лише 18%, тоді як серед підприємств що працюють за системою франчайзингу, через 5 років розпадається вісім підприємств зі 100, а з усіх незалежних компаній, що створюються у світі, протягом 3 років банкрутують у середньому 90%, тоді як для франчайзингових компаній ця цифра становить менше 10% (рис. 1.1) [35,104].

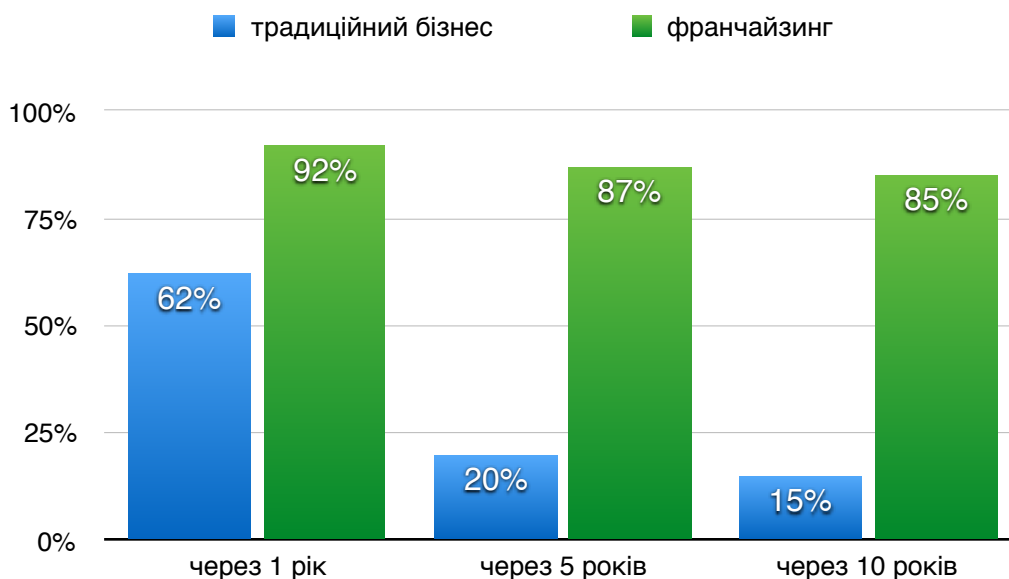


Рис. 1.1. Порівняльні дані функціонування фірм, які діють на умовах франчайзингу, та тих, які працюють без нього.

Джерело: [32,39]

О.Устюжанин вважає, що франчайзинг дозволяє малому бізнесу в найкоротші терміни підвищити свою репутацію і статус, а більшим компаніям підтвердити свою значущість на ринку й примножити капітал [38].

Американські франчайзери стверджують, що найвигіднішим способом виходу на зарубіжний ринок є розвиток франчайзингових мереж. Це дозволяє знизити ризики та забезпечити просування на ринок, залучаючи приватний капітал [24,47].

В.Рудашевський переконаний, що саме франчайзинг відкриває широкі можливості для міжнародної діяльності, що дає змогу досягти успіху, надає бізнесу великих перспектив у розвитку без втрати прав власності [26,93].

В.Корсак підкреслює значущість франчайзингових технологій в умовах економічного спаду; розглядає їх як ефективний інструмент виходу з кризи й розвитку світової економіки [14].

О.Данілов стверджує, що існування франчайзингу є можливим лише за умови вигідності як для франчайзера, так і для франчайзі. Зокрема, серед основних переваг для франчайзера науковець виокремлює такі:

- Унікальна можливість відносно швидкого зростання свого бізнесу навіть без достатнього власного капіталу. Франчайзер розвиває свою збутову мережу за рахунок коштів франчайзі;
- Сталий потік внесків за франшизу. Франчайзер отримує кошти за продану франшизу, а потім - постійні платежі у вигляді відсотка від обсягу продажу фірм-франчайзі;
- Можливість об'єднати зусилля окремих фірм-франчайзі у проведенні широкомасштабних рекламних кампаній, що сприяють зростанню престижу як франчайзера, так і всіх франчайзі [8,66].

Звичайно, наведений перелік переваг не є вичерпним. Аналіз праць І.Бойчука, Я.Сидорова, О.Суховаго та інших дозволяє доповнити його такими конкретними вигодами для франчайзера:

- Можливість збуту товарів і послуг на вилучених територіях та проведення територіального розділу ринку з метою обмеження конкуренції між франчайзі без порушення антимонопольного законодавства;
- Регулювання і контроль за якістю ведення бізнесу;
- проведення єдиної цінової політики;
- можливість розширення досвіду ведення бізнесу на основі використання інформації франчайзі;
- зацікавленість франчайзі як самостійної юридичної особи в успіху і процвітанні, отже у збільшенні продажів, що гарантує франчайзеру стабільність отримання додаткового доходу;
- економія адміністративно-господарських та управлінських витрат, які здійснює франчайзі;
- отримання додаткового доходу за відсутності високого ступеня ризику втрати свого капіталу, тому що франчайзі має свої джерела фінансування;
- створення стійкого ринку з певними складнощами для конкурентів (це особливо важливо в сучасних умовах гострої конкурентної боротьби) [5;27;31].

Серед переваг франчайзингу для франчайзі слід, на нашу думку, виділити такі:

- Навчання менеджменту та консультативна допомога у вирішенні організаційних і технічних питань. Франчайзер зазвичай проводить спеціальну підготовку франчайзі за ключовими аспектами менеджменту: підбір кадрів, закупівля сировини та матеріалів, управління запасами, контроль якості, реклама та збут товарів, аналіз фінансового стану тощо. Крім того, будь-якої миті франчайзі може отримати консультацію з проблем свого бізнесу. Із купівлею франшизи він одразу здобуває і досвід франчайзера у веденні цієї справи;
- Бізнес під широко відомим товарним знаком дає можливість швидко затвердитись на ринку;
- Гарантія якості товарів і послуг. Дотримання високої якості товарів є одним із найважливіших елементів франчайзингу. З одного боку, це значна перевага, а з іншого - велика відповідальність фірми-франчайзі. У разі недотримання вимог щодо якості товарів чи послуг франчайзер може розірвати угоду та вимагати відшкодування за нанесення шкоди іміджеві компанії;
- Проведення широкомасштабних рекламних кампаній, що стає можливим унаслідок об'єднання в одному фонді рекламних внесків усіх франчайзі, що забезпечує синергійний ефект. Крім того, одному франчайзі не під силу провести велику рекламну кампанію;
- Можливість отримання непрямої фінансової підтримки. Найчастіше вона постає у вигляді допомоги стартового фінансування; у виборі приміщення та проведенні перемовин щодо його оренди; в управлінні фінансовою діяльністю; в отриманні кредитів тощо;
- Територіальний протекціонізм, завдяки якому франчайзі користується результатами адаптованого до даного виду бізнесу аналізу потенційних місць розміщення продукту, який здійснює франчайзер (вивчення транспортних потоків, місцевих законів, густоти населення, доступності даного місця для потенційних клієнтів тощо). За допомогою результатів такого аналізу франчайзі може забезпечити найвдаліше розміщення своєї фірми;

- Територіальний захист виявляється також у наданні франчайзі виняткового права на розповсюдження продукту чи послуги франчайзера з його маркою (товарним знаком) на даній обмеженій території [3;6;17].

Крім того, існують переваги франчайзингу для споживачів і суспільства в цілому:

- Сприяння появі нових конкурентів на ринках збуту та збільшення конкуренції серед товарних знаків, підтримка різноманітності вибору та отримання товарів і послуг, що відповідають сучасному рівню;
- Надходження іноземних інвестицій, які забезпечують ефективне впровадження найновіших технологій і створення нових робочих місць;
- Поповнення бюджету держави за рахунок надходжень коштів від оподаткування та здійснення сприятливого впливу на розвиток тієї ж та суміжних галузей;
- Зменшення державних видатків, пов'язаних із банкрутством підприємств, оскільки є значно меншими [8,66].

Франчайзингова форма організація бізнесу не позбавляє ризику, але, як стверджує О.Данніков, значно знижує його ступінь. Однак необхідно й чітко уявляти вади цієї форми організації бізнесу.

До основних вад франчайзингу для франчайзера належать:

- Можливість помилки під час вибору потенційних франчайзі та точок їхнього розміщення;
- Витрати на підготовку пакету матеріалів для переходу на франчайзинг можуть значно перевищити передбачувані витрати;
- Можливі труднощі стягнення з франчайзі обумовленої договором суми;
- Якщо франчайзі зазнає поразки, це може негативно вплинути на репутацію всієї системи навіть у тому разі, якщо ніякої провини франчайзера у цьому немає [8, 66-67].

Крім того, існують недоліки франчайзингу для фірм-франчайзі:

- Часткова втрата свободи. Франчайзі повинен ретельно дотримуватись правил та інструкцій, встановлених франчайзером, виконувати всі ділові операції відповідно його розпоряджень;

- Стандартизація діяльності. Для забезпечення іміджу своєї фірми франчайзер вимагає від франчайзі суворого дотримання операційних стандартів. В іншому разі франчайзі ризикує втратити право користування маркою чи товарним знаком франчайзера. Відповідність стандартам зазвичай забезпечується періодичними інспекціями франчайзера. Із часом суворе дотримання інструкцій, правил і розпоряджень з боку франчайзера може стати обтяжливим для франчайзі;
- Франчайзні платежі. За зменшення ризику діяльності, за здобуття переваг франчайзі повинен сплатити франчайзеру. Розміри цих платежів значно впливають на рентабельність бізнесу франчайзі [8;25;30;35;38].

Незважаючи на зазначені недоліки франчайзингових відносин, визначальним у франчайзингу є наявність його істотних переваг.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати, що для успішного впровадження і розвитку франчайзингової системи вкрай необхідні ретельний аналіз і усвідомлення переваг та вад як для франчайзера, так і для франчайзі.

1.3. Проблеми та перспективи реалізації франчайзингу в Україні

У сучасних складних умовах кризи та тривалих воєнних дій, коли збільшується чисельність безробітних, у тому числі за рахунок внутрішньо переміщених осіб з Луганської та Донецької областей, продовжується спад виробництва, знижується інвестиційна активність підвищується соціальне напруження, гальмується розвиток малого і середнього бізнесу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Кількість малих та середніх підприємств в Україні та чисельність працюючих на них у 2013-2015 роках

Показники	2013	2014	2015
Кількість малих підприємств, тис.од.	354,1	324,6	286,4
Чисельність найманих працівників на малих підприємствах, млн.осіб	1,8	1,6	0,9
Кількість середніх підприємств, тис.од.	18,0	15,9	14,1
Чисельність найманих працівників на середніх підприємствах, млн.осіб	2,9	2,6	1,9

Чисельність економічно активного населення, млн. осіб	20,8	19,9	18,2
Питома вага найманих працівників на малих підприємствах у чисельності економічно активного населення, %	8,7	8,0	7,3
Питома вага найманих працівників на середніх підприємствах у чисельності економічно активного населення, %	13,9	13,1	12,6

Джерело: [36, 22]

В цих умовах важливого значення набуває встановлення тісної взаємодії малого, середнього і великого підприємництва з метою розв'язання спільних проблем їх функціонування.

Такою формою фінансової підтримки з боку великих підприємств є франчайзингова система. Саме вона, на нашу думку, є тією формою організації бізнесу, виробленою світовою практикою, яка в комплексі з іншими ринковими структурами могла б стимулювати розвиток малого і середнього бізнесу в Україні.

Різним аспектам цієї теми присвячені праці багатьох українських вчених (Г.Андрощука, О.Даннікова, О.Суковатого та інші).

В Україні почали реалізовувати франчайзинг у 1997 році, коли компанія McDonald's відкрила свій перший ресторан у столиці. До цього місцева галузь закладів харчування була представлена їдальнями і кафетеріями радянського типу. З 2000 року в цій галузі відбувся справжній бум на тлі потужного економічного зростання та збільшення особистих доходів населення.

За різними оцінками на сьогодні в Україні підписано понад вісімдесят франчайзингових контрактів, третина яких стосується ринку нафтопродуктів, ще чверть - систем закладів швидкого харчування. Найбільші франчайзери - МакДональдз, Фуджі, Білла, Альянс, МакСмак та низка інших.

Загалом на ринку України франчайзинг найбільше розвивається у сфері торгівлі та ресторанного бізнесу, що зрозуміло: новий для країни бізнес мав бути швидко окупним (табл. 1.2). За формами власності в цій мережі переважають приватні підприємства (95,3%) та комунальні форми власності - 3,1%, а також державні - 1,6% [32,17].

Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного бізнесу

Мережа	Загальна кількість об'єктів, тис.	Питома вага юридичних осіб, %	Питома вага фізичних осіб, %
Торгівлі	456,6	16,5	83,5
-магазини	187	29,8	70,2
-кіоски	269,6	7,2	92,8
Торгівлі поза магазином	417,6	5,8	94,2
Ресторанного бізнесу	56,6	48,3	51,7
-ресторани	1,9	65,2	34,8
-кафе	34,1	37	63
-бари	9	31,9	68,1
-їдальні	11,5	91,2	8,8
-постачання готової їжі	0,1	100	-

Джерело: [32, 17].

Найменше застосовують франчайзинг у сфері виробництва. Сукупність напрямів і методів впливу нових засобів господарювання на виробництво нових видів продукції і технологій характеризує інноваційну політику господарського суб'єкта - як франчайзера, так і франчайзі. Кінцева мета такої політики - розроблення інноваційного проекту, що в цьому аспекті слід розглядати як економічне обґрунтування доцільності, обсягів і термінів здійснення капіталовкладень для франчайзі, який в найближчій перспективі може мати успіх або зазнати невдачі. У виробництві термін окупності франчайзингових мереж істотно більший ніж у торгівлі чи в ресторанному бізнесі. Тож невелика присутність франчайзингу у виробництві зумовлена багатьма чинниками, серед яких науковці (З.Варналій, М.Рошкован, І.Терюханова та інші) зазначають як основні такі:

- недостатня популярність франчайзингу у сфері виробництва загалом в усьому світі;
- розвиток франчайзингу в Україні поки що не отримав такого широкого розповсюдження як в інших країнах світу;

- сфера виробництва в Україні зазнала занепаду (застаріла матеріально-технічна база, велика амортизація устаткування тощо);
- інновації, необхідні для виробничої сфери, супроводжені підвищеним ризиком у порівнянні з іншими видами діяльності (наприклад, торгівлі тощо);
- великі франчайзери поки що лише придивляються до українського ринку й не поспішають діяти через нестабільну політичну та економічну ситуації в Україні [6; 25; 36].

Проте, як зазначає О.Суковатий, саме виробнича сфера в Україні потребує сучасних методів ведення бізнесу та впровадження новітніх технологій [33, 41]. Найвідоміші франчайзери, представлені у виробничій сфері України - Кока-Кола, ВІмм-Біль-Дан, ТетраПак, Мастерфайбер та інші.

Розвиткові франчайзингу в Україні перешкоджає не лише відсутність інформації про нього та реклами даного методу впровадження нових технологій, але й, на думку Г.Андрощука, недосконала законодавча база [3].

Аналіз праць М. Бердинця, О.Грушко, Я.Сидорова, О.Суковатого, О.Трегубова дозволяє виокремити проблеми, що стримують розвиток франчайзингових мереж в Україні. Це такі як:

- Економічні: нестабільність розвитку економіки, відсутність у потенційних франчайзі необхідного стартового капіталу для входження в франчайзингову систему, складність отримання кредитів для створення стартового капіталу;
- Організаційно-правові: недосконалість правового забезпечення франчайзингу в Україні;
- Соціально-психологічні: відсутність досвіду у вітчизняних суб'єктів франчайзингової системи, тому побоювання провалу бізнесу, відсутність належної поваги до інтелектуальної власності; ризик втратити самостійність і власне обличчя підприємця і менеджера; відсутність навчальних та консультативних центрів з франчайзингу [4; 7; 27; 32; 37].

Комплексне вирішення економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних та навчально-консультативних проблем, на нашу думку, дасть змогу вільно розвиватись франчайзингу на теренах України.

Саме з цією метою в Україні 29 грудня 2001 року розпочала свою діяльність Асоціація роботодавців в галузі франчайзингу. Завдання цієї організації - представляти інтереси підприємців та їхніх операторів, які використовують франчайзингові договори у державних установах, і надавати їм практичну допомогу в організації та просуванні на ринку. Одночасно з активною діяльністю на національних теренах Асоціація налагоджує зв'язки з міжнародними та іноземними асоціаціями, вивчає досвід інших країн у франчайзинговій діяльності та її нормативні засади.

Отже, посилаючись на вищесказане, можна зазначити, що франчайзинг розвивається в Україні з початку 90-тих років ХХ століття своїм специфічним шляхом. Так, на першому етапі прийшли іноземні франчайзери, на другому з'явилися національні франчайзери, на третьому - національні франчайзери захоплюють до 80% всього франчайзингового бізнесу.

Невирішеною частиною цього питання все ще залишається відсутність проектів зміни законодавства України. Доцільним є обґрунтування правової сторони оформлення франчайзингових договорів та мереж у цілому на основі розроблення оновленої нормативно-правової бази, що зможе забезпечити визначеність з легального боку. Внаслідок цього, дії сторін договору будуть направлені на розвиток власної справи, а отже і на розвиток ринку країни і забезпечать відповідність світовим процесам глобалізації.

Отже, оскільки франчайзинг в цілому являє собою значну за своєю ємністю частину національного та світового ринків і тому інвестиційно привабливий, необхідно розробити цілісну систему управління, що зможе функціонувати на рівнях держави та регіонів і буде відповідати певним вимогам сучасного розвитку економіки.

Розділ 2. Практичне дослідження діяльності франчайзингового підприємства NOVUS.

2.1. Загальна характеристика торговельного закладу NOVUS.

Торгівельна мережа NOVUS успішно працює в Україні з 2008 року. За підсумками 2015 року її товарообіг склав 4,8 млрд.грн. [20]. NOVUS – інвестиційний литовського холдингу VT INVEST (Вільнюс), заснованого колишніми акціонерами найбільшого українського виробника соків «Сандора» Ігорем Беззубом та Раймондасом Туменасом для управління девелоперськими та роздрібними проектами.

Управління торговою маркою NOVUS (супермаркети і гіпермаркети) і NOVUS Експрес (магазини «біля дому») здійснює компанія «Новус Україна», генеральним директором якої вже 16 років є Ігор Ланда. На сьогоднішній день під трендом NOVUS працює 39 сучасних магазинів різних форматів – з площею торговельних залів від 800 кв.м. до 7000 кв.м. В даний час магазини працюють у Києві, Борисполі, Бучі, Броварах, Вишневому, Севастополі, Тернополі, а також у Рівненській і Житомирській областях (додаток А). Стратегічним планом Компанії на 2017 рік передбачено розвиток тільки на території України.

Загальна площа торговельних комплексів понад 170000 кв.м. з них площа супермаркетів NOVUS – більше 80000 кв.м.

Зауважимо, що в Україні присутні практично всі формати сучасної торгівлі, але при цьому більшість ритейлерів конкурує між собою в ціновому полі. NOVUS пішов іншим шляхом: пропонує гарантовану якість товарів та європейський комфорт за ті ж гроші. Тут ламається розповсюджена думка про те, що якщо в магазині чисто та красиво – значить там дорого. Магазини NOVUS красиві, комфортні, оснащені високотехнологічним обладнанням, потужними кондиціонерами, великими парковками та пропонують багато категорій товарів. І.Ланда охарактеризував франчайзингову компанію: «NOVUS – це українська торгівельна мережа, котра працює для українського споживача. Інша справа, що ми використовуємо європейську модель ритейлу. В цій моделі

на першому місці знаходиться Покупець. Саме на задоволення його очікувань щодо якості товарів, їх свіжості та корисності, зручності покупок направлена бізнес-модель супермаркетів NOVUS» [20,2].

Щоденно більше ніж 5500 співробітників магазинів NOVUS постійно турбуються про своїх покупців – про їх здоров'я, комфорт, економію часу і задоволення від відвідин магазину.

Торгова мережа NOVUS пропонує широкий асортимент різних категорій товару - понад 45000 найменувань (від продуктів і напоїв до одягу і садових інструментів). Всього в обслуговуванні магазинів NOVUS задіяні більше 600 постачальників товарів і понад 100 компаній-партнерів.

У 2013 році NOVUS почав довгострокову співпрацю з Європейським банком реконструкції та розвитку. ЄБРР надав компанії 50 млн. доларів інвестицій на організацію сектора торгівлі продуктами харчування в Україні.

Торгівельна мережа NOVUS – перша з українських продовольчих мереж отримала сертифікат відповідності міжнародним стандартам ISO 9001 : 2009.

9 вересня 2011 року у Тернополі, в торговельному центрі на вулиці Перля, №3 відкрився супермаркет «Новус Україна» (керівник - Н. Щеголовата). Перед прийняттям рішення про відкриття магазину в Тернополі потенційні локації пройшли ретельний аналіз. Аналітики NOVUS підготували економічне обґрунтування проекту: ємність району, наявність конкурентів, потенціал розвитку об'єкту та можливі ризики. Результатом такого аналізу стала фінансова модель, котра демонструє прогностичний обіг та повернення інвестицій.

На полицях тернопільського супермаркету NOVUS покупці можуть знайти більше 15000 найменувань товарів: овочі та фрукти, риба та морепродукти, молочна продукція та крупи, маринади та солодощі, побутова хімія і товари особистої гігієни, одяг та товари для дітей, товари для відпочинку тощо. Одна з «фішок» торговельного закладу NOVUS – це ексклюзивний асортимент: продукція власного виробництва (від кулінарії і свіжої випічки до копченого м'яса і риби) та прямий імпорт (продукція, яку компанія BEST IMPORTS Ltd ексклюзивно імпортує для магазину. Також у ньому присутній великий вибір органічних, екологічно чистих і дієтичних продуктів.

Зазначимо, що ця продукція супермаркету свіжа, а після 20:00 год. на власну продукцію кулінарії надаються знижки до 40%, щоб усе приготовлене дбайливими руками висококваліфікованих кухарів і кулінарів було реалізовано та спожито в день виготовлення.

Працівники NOVUS усвідомлюють, що свіжі товари, витримані норми зберігання, професійне обслуговування і комфорт, зручність магазину – це норма для торгівлі.

Керівництво й увесь персонал NOVUS від початково ставляться до потреб українських покупців як вимогливих європейців. Тому вся діяльність тернопільського франчайзу відповідає європейським стандартам. Впроваджені процеси та технології, актуальні для західних продуктових мереж. Таким чином, стратегія супермаркету NOVUS м. Тернопіль – бути кращим в очах споживачів. З цією метою магазин обладнано за останнім словом техніки, враховуючи запити покупців, постійно розширюється асортимент, розвивається власний імпорт та виробництво, втримуються ціни на середньо ринкових; використовується прогресивна система лояльності тощо.

2.2. Аналіз діяльності франчайзингового супермаркету NOVUS.

Вивчення результату діяльності тернопільського NOVUS дає підставу констатувати, що кожного року загальний оборот супермаркету збільшується на 15-20%, а це доволі високий показник (рис. 2.1.).

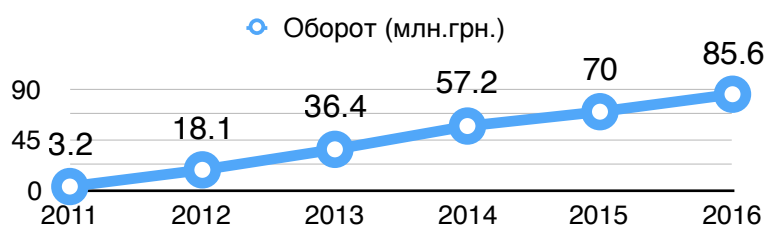


Рис. 2.1. Динаміка загального обороту NOVUS м. Тернополя.

Джерело: [33, 39].

Відповідно до життєвого циклу франчайзі можна виділити такі стадії розвитку тернопільського NOVUS:

2011 рік – зародження;

2012 рік - становлення;

2013 – 2016 роки – розвиток.

З метою підтвердження ефективності франчайзингу як інноваційної форми організації бізнесу нами було здійснено порівняльний аналіз результатів діяльності NOVUS, який працює за договором франчайзингу, та супермаркету «Сільпо», який працює без франчайзингу.

Вибір для порівняння саме торговельного закладу (ТЗ) « Сільпо» зумовлено тим , що магазин «Сільпо», як і NOVUS, належать до мережі супермаркетів.

Крім того ці торговельні заклади розміщуються в районі центрального ринку міста, мають приблизно однакову площу, однакову кількість працівників, а також однакову насиченість торговельних зон та інтенсивність людино-потоків.

Досліджувались такі показники, як сума реалізації на 1 м2, сума реалізації на кількість чеків на одного працівника, % крадіжок та % витрат на зарплату від загального обороту, оборотність залишків.

Було встановлено, що франчайзингове підприємство NOVUS продає продукції з розрахунку на 1 м2 більше, ніж ТЗ “Сільпо”. Так, якщо перше продає 3862 грн/м2, то друге - 2974, різниця становить 23%, що свідчить про досить значну перевагу в ефективності діяльності франчайзингових роздрібних ТЗ, порівнюючи їх з незалежними.

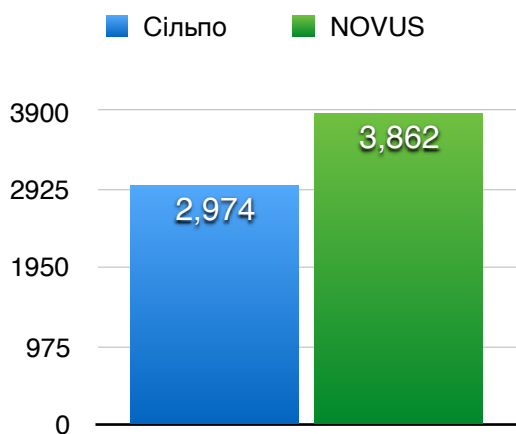


Рис. 2.2. Сума реалізації на 1 м2 у ТЗ “Сільпо” та ТЗ “NOVUS”

Причиною такої різниці є кращі закупівельні ціни й ціни реалізації, які мають магазини, що працюють за договорами франчайзингу, а також комплекс навичок, які здобуває менеджмент при співпраці з франчайзером, зокрема в ціноутворенні, категорійному управлінні асортиментом, мерчендайзингу, створенні лояльності споживачів.

При аналізі суми реалізації що припадає на одного працюючого в NOVUS та Сільпо було встановлено, що вона є вищою у франчайзі на 24.2% порівняно з аналогічним показником супермаркету Сільпо (рис. 2.3).

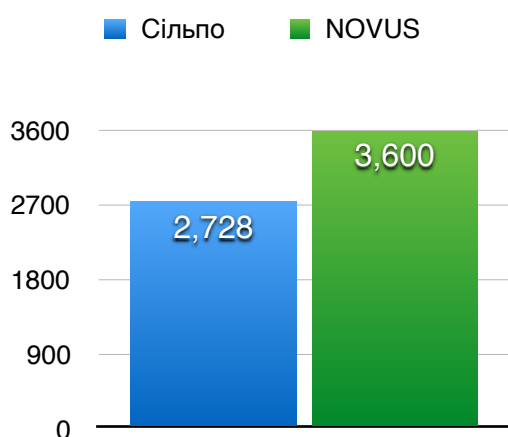


Рис. 2.3. Сума реалізації на одного працівника у ТЗ “Сільпо” та ТЗ “NOVUS”

На нашу думку є кілька причин такої різниці: по-перше, керівник франчайзі частину функцій виконує особисто, по-друге, постійне перебування керівника в торговельному закладі є серйозним мотиваційним фактором для підвищення продуктивності праці решти працівників, що є ментальною особливістю найманого персоналу.

При аналізі кількості чеків, що припадає на одного працівника за робочу зміну, було встановлено, що працівники франчайзі обслуговують більшу кількість покупців (рис. 2.4). Причиною такого явища, на нашу думку, є вища продуктивність праці у NOVUS, а також краща оптимізація штатів за рахунок об’єднання частини бізнес-процесів.

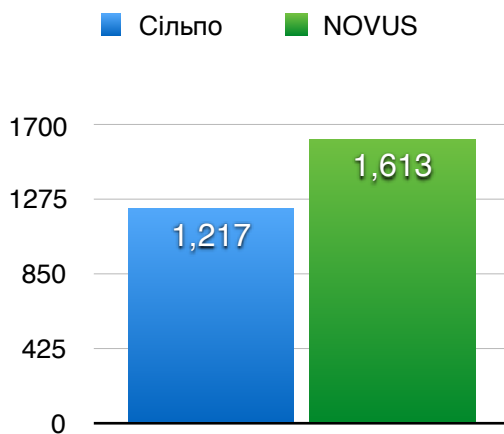


Рис. 2.4. Кількість чеків, яка припадає на одного працівника у ТЗ “Сільпо” та ТЗ “NOVUS”

При порівняльному аналізі суттєву різницю було встановлено між показниками оборотності у незалежному магазині та франчайзі. Якщо оборотність у ТЗ “Сільпо” становила 1,65, то у NOVUS - 1,75, що при середньому залишку у франчайзі дає економію в інвестиціях у товар орієнтовно на рівні 60 000 грн., що є, на нашу думку, досить значною сумою (рис. 2.5).

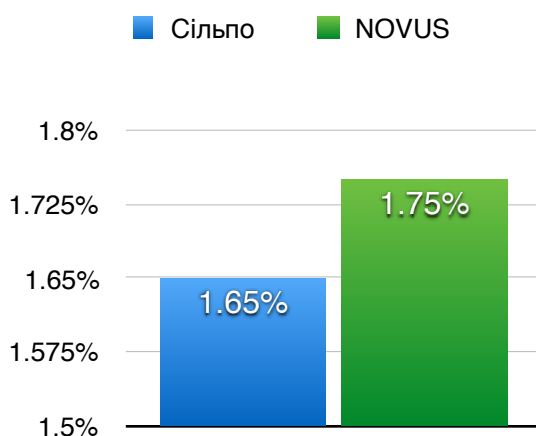


Рис. 2.5. Оборотність залишків у ТЗ “Сільпо” та ТЗ “NOVUS”

Ефективність франчайзингу як форми ведення бізнесу в роздрібній торгівлі було також встановлено при аналізі витратної частини бюджету торговельних закладів. Так, відсоток крадіжок у франчайзі є нижчим майже на чверть, що дає економію на рік при середній реалізації 5 млн. грн. приблизно 12 тис. грн. (рис. 2.6).

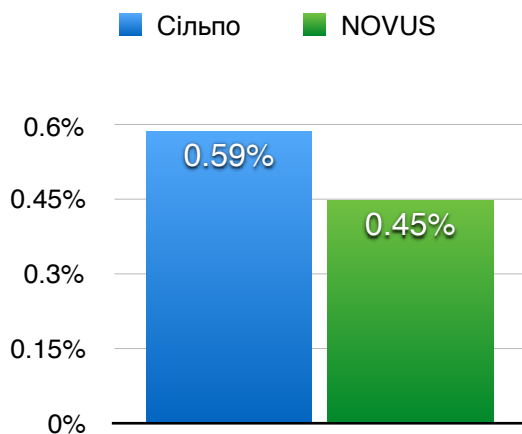


Рис. 2.6. Рівень крадіжок у ТЗ “Сільпо” та ТЗ “NOVUS”

Різниця у витратах на заробітну плату є ще суттєвішою і сягає понад 3%, що в масштабах року становить економію коштів орієнтовно 150 тис.грн., які використовуються як для поліпшення соціального забезпечення працівників, так і реінвестовані в бізнес (рис. 2.7).

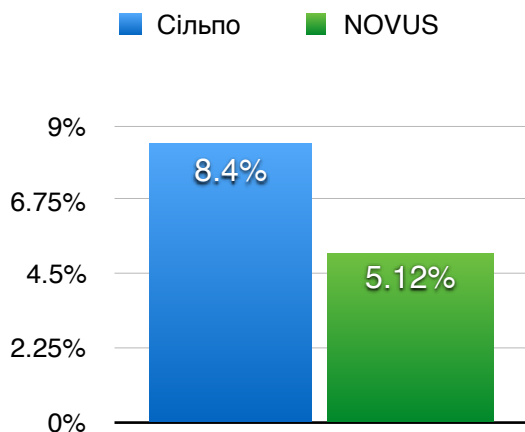


Рис. 2.7. Частка заробітної плати у витратах ТЗ “Сільпо” та ТЗ “NOVUS”

Окрім того нами було проведено усне опитування 500 покупців, котрі відвідали Тернопільський NOVUS. 91,2% респондентів поставили супермаркету найвищий бал 10 виходячи з індексу оцінки споживацького задоволення. Слід зазначити і те, що, за нашими дослідженнями, покупці ставляться до NOVUS не просто як до найдешевшого чи першого кращого магазину, а як до супермаркету, в який вони готові спеціально добиратися за покупками.

Вищевикладене узагальнено нами в таблиці 2.1.

Порівняльна характеристика ТЗ “Сільпо” та ТЗ “NOVUS”

Параметри	NOVUS	Сільпо
Економічна ситуація	Мережевий закупівельний пул дозволяє отримувати оптимальні вхідні ціни від постачальників	Посилення цінової конкуренції
Конкуренція	Активно витісняє окремі самостійні магазини за рахунок високого рівня обслуговування споживачів, якості товарів і додаткових сервісів	Досить висока концентрація торгових точок в місті.
Специфіка бізнесу	Можливість проводити ротацію асортименту, керуючись аналітичними даними як власного франчайзі, так і франчайзера	Стабільна структура асортименту не може задовольнити зростаючі потреби населення, а аналітичні показники в рамках одного магазину не дають достатніх даних для розробки комплексу заходів щодо його перегляду
Вподобання споживача	Розвиток власної торгової марки. Можливість отримати кращу вхідну ціну на власний імпорт за рахунок обсягів продажу.	Подорожчання імпорту
Логістика	Зменшення логістичних витрат за рахунок наявності централізованих розподільчих центрів	Недостатня розвиненість складської і транспортної структури
Умови оплати	Розвиток франчайзі за рахунок відстрочки по розрахунку з постачальниками	Високе боргове навантаження перед постачальниками і фінансовими установами

Таким чином, при порівнянні діяльності франчайзі NOVUS із незалежним Сільпо економічно ефективнішим є NOVUS, який працює вже шостий рік за договором франчайзингу.

Розділ 3. Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення діяльності франчайзингового підприємства NOVUS в місті Тернополі.

На основі теоретичного і практичного аналізу франчайзингу як інноваційної форми здійснення бізнесової діяльності нами розроблено такі пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування супермаркету NOVUS в місті Тернополі:

1. З огляду на те, що основна ідея NOVUS - інвестиції в покупця, слід систематично вивчати запити споживачів, їх побажання з метою кращої адаптації асортименту до особливостей уподобань покупців.
2. Активніше налагоджувати постійні комунікації між керівником супермаркету та його працівниками як із жителями торгової зони, так і усього міста, наслідком чого має бути забезпечення наявності вираженої лояльності.
3. Систематично (щомісячно, щоквартально, щорічно) здійснювати аналіз та оцінювання економічної ефективності діяльності NOVUS. Вихідними даними для цих розрахунків можуть слугувати такі: інвестиційні витрати на діяльність франчайзі, чисті грошові доходи супермаркету, ліквідна вартість інвестицій у діяльність NOVUS, рівень задоволеності покупців тощо. Враховуючи результати аналізу, здійснювати корекцію своєї діяльності.
4. Масштабніше організовувати рекламні кампанії, не обмежуючись лише рекламою акційних пропозицій. Варто, на нашу думку, з цією метою активніше використовувати можливості радіо, телебачення, ЗМІ (виступи керівників та працівників ТЗ, інтерв'ю з покупцями, дискусії за участю працівників франчайзі і незалежних ТЗ і так далі), організовувати свята (наприклад з нагоди річниці NOVUS), налагодити випуск спеціальних буклетів тощо.

5. Вивчити рівень насиченості торговельними закладами мікрорайонів, вулиць Тернополя (наприклад на вул. Барвінських немає жодного магазину продовльчих товарів що створює неабиякі незручності для мешканців, серед яких майже 40% - це люди поважного віку). На основі такого дослідження створювати франчайзі - “магазини біля дому” на умовах субфранчайзингу. Концепцію “магазини біля дому” слід, на наш погляд, будувати на принципі достатності задоволення потреб споживачів торговельної зони при оптимальній кількості площі торговельного закладу, що забезпечить мінімальну кількість ресурсів, необхідних для запуску проекту та подальшу ефективність закладу в процесі експлуатації.
6. Також важливо проводити дослідження рівня задоволеності персоналу NOVUS. Зауважимо, що HR-менеджери зазвичай звертають увагу на тих, хто приходить в торговий заклад, і на тих, хто звільняється. Але, на нашу думку, слід опитувати і тих, хто залишається працювати далі. Результати всіх досліджень важливо зберігати та аналізувати з метою недопущення відсіву висококваліфікованих співробітників, використовуючи для цього базу даних. Наприклад, HR-департамент компанії Google зберігає повну інформацію про працівників і може спрогнозувати, на якому етапі певний співробітник може прийняти рішення про звільнення. Причому, сам співробітник може про це і не знати. Це називається “пофакторний аналіз”. [15, 42].
7. Постійно актуалізовувати компенсаційний пакет відповідно до запитів персоналу NOVUS, що має включати в себе як заробітну плату (яка має залежати від результатів праці співробітника), так і персональні бонуси, надбавки за кваліфікацію (які носять індивідуальний характер), пільги і привілеї, захисні програми (безкоштовні обіди, компенсація транспортних витрат тощо). Ми впевнені, щоб мотивувати співробітників на досягнення цілей, необхідно їх зацікавити зміненими (на користь персоналу) параметрами компенсаційного пакету.

8. Постійно вивчати, запозичувати та втілювати як світовий, так і вітчизняний досвід організації успішної діяльності підприємств на принципах франчайзингу.

Висновки

Узагальнення результатів дослідження франчайзингу як інноваційної моделі розвитку бізнесу дозволило зробити такі висновки:

1. Франчайзинг - це форма тривалої ділової співпраці, у процесі якої велика компанія (франчайзер) надає індивідуальному підприємцю чи групі підприємців (франчайзі) ліцензію (франшизу) на виробництво продукції, торгівлю товарами чи надання послуг під торговельною маркою франчайзера на обмеженій території, на терміни і умови, визначені договором. Розрізняють такі види франчайзингу: виробничий, товарний (торговий), бізнесовий (діловий), конверсійний та кооперативний.
2. Серед чинників, які сприяють успішному функціонуванню франчайзингових підприємств, які основні можна виокремити наступні: стабільний розвиток економіки, вдосконалення законодавчого урегулювання відносин франчайзингу, розумна (в інтересах малого і середнього бізнесу) кредитна політика, наявність належної поваги до інтелектуальної власності та її захист, наявність досвіду у вітчизняних суб'єктів франчайзингової системи, залучення інвестицій у сфері малого і середнього бізнесу, інформування та широкомасштабна реклама даного методу впровадження нових технологій.
3. Франчайзингова система як економічне явище має більше переваг, аніж недоліків, що і зумовлює стрімке зростання франчайзингу в усьому світі.
4. Найбільш охопленими франчайзинговими мережами в Україні є такі сфери бізнесу як громадське харчування, роздрібна торгівля, послуги, автоперевезення та будівництво.
5. Франчайзингова мережа NOVUS успішно розвивається в Україні, зокрема в Тернополі. Проведений нами порівняльний аналіз результатів діяльності франчайзі NOVUS і Сільпо (яке працює без франчайзингу) переконливо засвідчив про переваги франчайзингових відносин.

6. На основі вивчення діяльності NOVUS в місті Тернополі нами розроблено певні пропозиції щодо вдосконалення функціонування даного франчайзингового підприємства. Зокрема такі, як: задоволення запитів споживачів, систематичний аналіз та оцінювання економічної ефективності діяльності NOVUS, масштабні та різноманітні рекламні кампанії, створення франчайзі - “магазин біля дому” на умовах субфранчайзингу, систематичне проведення пофакторного аналізу, постійна актуалізація компенсаційного пакету, вивчення та втілення світового досвіду розвитку франчайзингу.

Отже, встановлення та розвиток франчайзингових відносин є одним із найперспективніших шляхів, які можуть забезпечити позиції малого та середнього бізнесу, а це має позитивний вплив як на розвиток продуктивних сил, так і на економіку України в цілому.

Отримані дані не вичерпують усієї багатогранності досліджуваної проблеми. Подальші дослідження франчайзингу вбачаємо у визначенні умов, можливостей та дієвих механізмів створення франчайзі NOVUS в районних центрах Тернопільської області.

Список використаних джерел

1. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. – К.: Атака. – 2003. – С. 345 – 354.
2. Александров О. В. Франчайзинг як механізм розвитку економічної системи України / О. В. Александров // Теорії і мікро- і макроекономіки. – Ви.п. 10. – К., 2002. – С. 267 – 273.
3. Андрошук Г., Денисюк В. Франчайзинг: переваги, прийняття рішення по франшизе / Г. Андрошук, В. Денисюк // Предпринимательство, хозяйство и право. – 1997. - № 1. – С. 33 – 39.
4. Бердинець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні / М. Д. Бердинець // Фінанси України. 2001. – № 2. – С. 96 – 104.
5. Бойчук І. В. Доцільність розвитку франчайзингової системи співробітництва в Україні / І. В. Бойчук // Регіональна економіка. – 2001. № 3. – С. 251 – 256.
6. Варналій З. С. Франчайзинг як ефективна форма інтеграційних зв'язків суб'єктів малого бізнесу та корпорацій / З. С. Варналій // Актуальні проблеми економіки – 2002. – № 3. – С. 47 – 54.
7. Грушко О. Перспективи розвитку франчайзингу в Україні / О. Грушко // Молода економіка. – 2002. - № 3. – С. 87 – 96.
8. Данніков О. Проблеми побудови та функціонування франчайзингових систем в Україні / О. Данніков // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 5. – С. 62 – 69.
9. Дельтей Ж. Франчайзинг / Ж. Дельтей. – С – Пб. : Нева, 2003. – 125 с.
10. Дыбач И. Л. Систематизация форм экономической интеграции небольших предприятий / И. Л. Дыбач // Актуальні проблеми економіки. – 2009. Випуск 2. – С. 70 – 78.

11. 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, 2000. – 427 с.
12. История франчайзинга [Електронний ресурс] // Режим доступу : <http://www.topfranchising.com/ua/does/start/detail/php.?LD=1081>
13. Ковальчук Т. Проблеми франчайзингу в сучасній економічній літературі / Т. Ковальчук // Економіка України. – 2002. – № 5. – С. 11 – 15.
14. Корсак В. Франчайзинг – ефективний спосіб організації роздрібної торгівлі та стимулювання розвитку економіки регіонів / В. Корсак // Економіст. – 2012. – № 8. – С. 50 – 57.
15. Кривонос Е. Франчайзинг: готовий бізнес оптом и в розницу / Е. Кривонос // SBR. – 2016. – Июль – август. – С. 36 – 43.
16. Кузьмін О. Є., Мирончук Т. В. Методика оцінювання економічної ефективності створення і діяльності франчайзингових підприємств / О. Є. Кузьмін, Т. В. Мирончук // Актуальні проблеми економіки – 2005. – № 11. – С. 56 – 65.
17. Легейда Е. Франчайзинг: Новая форма организации бизнеса / Е. Легейда // Бизнесинформ. – 1996. – № 8. – С. 26 – 29.
18. Месячная Н. В. Что такое франчайзинг? / Н. В. Месячная // Основы государства и права. – 1999. – № 2. – С. 46 – 48.
19. Мюррей Я. Франчайзинг: Типы франшизы, где достать финансы, как добиться успеха / Я. Мюррей. – С-Пб.: Питер, 2004. – 144 с.
20. Novus – франчайзинговий супермаркет [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.novus.com.ua>

21. Новосельцев О. В. Оценка коммерческой концессии / О. В. Новосельцев // Бизнес Гид. – 2003. – № 4 – 6. – С. 3 – 6.
22. Ногачевський О. Ф. Франчайзинг в Україні: вибір і купівля франшизи / О. Ф. Ногачевський // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12. – С. 63 – 69.
23. Огляд ринку франчайзингу України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://franchising/kyiv/ua/analytics/430>.
24. Поляков І. Франчайзинг за кордоном / І. Поляков // Інтелектуальний капітал. – 2004. – № 3. – С. 46 – 53.
25. Рошкован М., Головка В. Франчайзинг: бізнес, практика і можливості / М. Рошкован, В. Головка. – Кишинев, Бізпро, 2004. – 206 с.
26. Рудашевський В. Д., Фурщик М. А. Оптимальная стратегия развития франчайзинговой системы / В. Д. Рудашевський, М. А. Фурщик // Экономика и математические методы. – 1998. – Т. 34. – Вып. 2. – С. 90 – 98.
27. Сидоров Я. Франчайзинг – нова договірна форма здійснення бізнесової діяльності в Україні / Я. Сидоров // Цивільне право. – 2003. – № 3. – С. 34 – 36.
28. Сидоров Я. Правовий статус сторін у договорі франчайзингу / Я. Сидоров // Цивільне право. – 2003. – № 6. – С. 31 – 34.
29. Стэнворт Д., Смит Б. Франчайзинг в малом бизнесе / Д. Стэнворт, Б. Смит. – М. : Аудит, 1996. – 2000 с.
30. Суковатий О. В. Франчайзинг як система інноваційного розвитку економіки / О. В. Суковатий // Проблеми науки. – 2007. – № 1. – С. 23 – 27.

31. Суковатий О. В. Франчайзинг як інноваційна модель розвитку бізнесу / О. В. Суковатий // Проблеми науки. – 2007. – № 3. – С. 18 – 22.
32. Суковатий О. В. Особливості реалізації франчайзингу в Україні / О. В. Суковатий // Проблеми науки. – 2007. – № 2. – С. 38 – 42.
33. Суковатий О. В. Місце франчайзингу в інноваційному розвитку України / О. В. Суковатий // Проблеми науки. – 2008. – № 4. – С. 38 – 42.
34. 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. – № 7. – С. 90 – 97.
35. Терехов В. І., Терехова О. В. Ефективність діяльності та аналіз світового досвіду франчайзингового бізнесу / В. І. Терехов, О. В. Терехова // Вісник МАТУ : серія «Економіка». – 2011. – № 2. – С. 103 – 112.
36. Терюханова І., Тимошек Т., Терещук О. Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні – погляд держави та роботодавців на проблеми та пошук шляхів їх вирішення / І. Терюханова, Т. Тимошек, О. Терещук // Україна: аспекти праці. – 2016. – № 1 – 2. – С. 21 – 29.
37. Трегубов О., Чайдак А. Тенденції поширення франчайзингових мереж в Україні / О. Трегубов, А. Чайдак // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 1. – С. 77 – 81.
38. Устюжанин О. О. Франчайзинг в зарубіжних країнах / О. О. Устюжанин. – М.: МАКСПресс, 2007. – С. 276 – 299.
39. Цират А. В. Франчайзинг и франчайзинговый договор: Учебн.-практ. пособие / А. В. Цират. – К. : Истина, 2002. – 240с.
40. Широбокова Н. М. Договір франчайзингу / Н. М. Широбокова // Держава та регіони. – 2006. – № 6. – С. 448 – 451.
41. Шишка Р. Б. Договір франчайзингу / Р. Б. Шишка / Бізнес – інформ. – 1996. – № 15. – С. 6 – 11.

Додаток А

Список торгових закладів – франчайзі України

2017:

25.03 – супермаркет в Ірпені на вул. Новооскольська

2016:

30.12 – супермаркет у Вишневому на вул. Першотравнева

23.12 – супермаркет у Києві на вул. Княжий затон

21.10 – супермаркет у Києві на вул. Кірпи

26.08 – супермаркет у Києві на вул. Сверстюка

05.08 – супермаркет у Києві на вул. Декабристів

2015:

30.12 – супермаркет у Києві на вул. Львівській

29.12 – супермаркет у Києві на вул. Святошинській

25.12 – супермаркет у Вишневому на вул. Святошинській

11.12 – супермаркет у Києві на вул. Софії Русової

27.11 – супермаркети в Миколаєві на вул. Космонавтів та на пр. Миру

03.07 – супермаркет у Києві на Дніпровській набережній

04.04 – гіпермаркет у Києві на вул. Здолбунівській

2014:

28.11 – супермаркет у Броварах на вул. Київській

03.10 – супермаркет у Києві на пр. Броварський

27.09 – супермаркет у Бучі на вул. Києво-Мироцька

2013:

20.12 – супермаркет в Києві на вул. Івашкевича

14.12 – 2-й гіпермаркет в Києві на пр. Червонозоряний

25.10 – супермаркет у Києві на бул. Дружби Народів

16.08 – супермаркет у Києві на вул. Ломоносова

26.07 – супермаркет у Києві на вул. Червоногвардійська

07.07 – магазин формату «Експрес» у Севастополі на вул. Рози Люксембург

24.05 – супермаркет у Києві на вул. Регенераторна

11.04 – 1 магазин формату «Експрес» у Києві на вул. Воскресенська

18.01 – супермаркет у Києві на пр. Григоренко

2012:

21.09. – супермаркет у Києві на пл. Гостомельська

09.09. – 1-й гіпермаркет у Києві на пр. Бажана

2011:

09.09. – супермаркет у Тернополі на вул. Перля

09.07. – супермаркет у Севастополі на вул. Семипалатинська

18.02. – супермаркет у Борисполі на вул. Київський Шлях

28.01. – супермаркет у Києві на пр. Броварський

2010:

26.11. – супермаркет у Києві на пр. Палладіна

29.07. – супермаркет у Черкасах на бул. Шевченко

2009:

30.12. – супермаркет у Рівному на вул. Черняка

25.12. – супермаркет у Києві на вул. Велика Кільцева

19.12. – 1-й супермаркет у Києві на пр. Оболонському

12.12. – супермаркет у Севастополі на вул. Вакуленчука

02.10. – супермаркет у Рівному на вул. Гагаріна

В 2008 році було відкрито перші 5 магазинів. У Севастополі на пр. Жовтневої Революції, вул. Борисова, вул. Шевченко, вул. Острякова, в Корці (Рівненська обл.) і в Романові (Житомирська обл.).