

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ С. В. Сіденко
« ____ » _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»

Тема: «Розвиток міжнародного франчайзингу в Україні в умовах глобальної конкуренції»

Виконавець:
Цой Анастасія Вікторівна, група МЕВ-203М

(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних
економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ
Побоченко Леся Миколаївна

(підпис керівника)

Нормоконтролер: Пічкурова Зоя Володимирівна

(підпис нормоконтролера)

Київ - 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу
спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Сіденко С.В.
«__» _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи

Цой Анастасії Вікторівни

1. Тема роботи «Розвиток міжнародного франчайзингу в Україні в умовах глобальної конкуренції» затверджена наказом ректора від «01» жовтня 2019 р. № 2248/ст.
2. Термін виконання роботи: з 28 листопада 2019 року по 26 січня 2020 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання франчайзингової діяльності в Україні, статистичні матеріали та бази даних Світового банку, Світової організації торгівлі, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародної Асоціації з франчайзингу, Європейської Асоціації з франчайзингу, Асоціації франчайзингу України, а також Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Міністерства фінансів України, Державної фіскальної служби України та Державної служби статистики України.
4. Зміст пояснювальної записки:
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 8 таблиць, 15 рисунків.
6. Презентація основних результатів дипломної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 25 слайдів.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми дипломної роботи	16.09.2019	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання дипломної роботи	28.10.2019	Виконано
3.	Розкрити теоретико-методологічні основи дослідження розвитку міжнародного франчайзингу в сучасній світовій економіці в умовах глобальної конкуренції	29.10.2019- 10.11.2019	Виконано
4.	Оцінити ринок України на світовому ринку франчайзингових послуг в умовах загострення міжнародної конкуренції	11.11.2019- 01.12.2019	Виконано
5.	Визначити та обґрунтувати проблемні аспекти та пріоритетні напрями розвитку франчайзингового бізнесу в Україні в умовах конкурентної боротьби	02.12.2019- 22.12.2019	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	13.01.2020- 19.01.2020	Виконано
7.	Оформити дипломну роботу	20.01.2020- 24.01.2020	Виконано
8.	Передати дипломну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	24.01.2020	Виконано
9.	Попередній захист дипломної роботи	27.01.2020	Виконано
10.	Передати дипломну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	27.01.2020	Виконано

8. Дата видачі завдання: «28» жовтня 2019 р.

Керівник дипломної роботи

_____ (підпис керівника)

Побоченко Л.М.

(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис випускника)

Цой А.В.

(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Розвиток міжнародного франчайзингу в Україні в умовах глобальної конкуренції»: 111 сторінок, 8 таблиць, 15 рисунків, 85 літературних джерел.

Перелік ключових слів (словосполучень): ФРАНЧАЙЗИНГ, ФРАНЧАНЗІ, ФРАНЧАЙЗЕР, ФРАНШИЗА, РОЯЛТІ, ПАУШАЛЬНИЙ ПЛАТІЖ, МІЖНАРОДНІ КОМПАНІЇ, ДОГОВІР ФРАНЧАЙЗИНГУ, ЛЦЕНЗІЯ.

Об'єкт дослідження: є розвиток міжнародного франчайзингу в Україні в умова глобальної конкуренції.

Предмет дослідження: є міжнародний франчайзинговий бізнес в умовах глобальної конкуренції в Україні.

Мета дипломної роботи: вивчення особливостей функціонування франчайзингової бізнес-моделі в Україні та аналіз розвитку міжнародного франчайзингу в різних країнах світу.

Методи дослідження: абстрактно-логічний і системно-структурний аналіз, індуктивні та дедуктивні методи узагальнення даних, кількісного та якісного аналізу, економіко-статистичний, порівняльного аналізу, графічний та інші.

Отримані результати та їх новизна: полягає у розкритті деяких питань щодо розвитку ринку міжнародного франчайзингу в Україні та на міжнародній арені.

Значущість виконаної роботи та висновки: постійний моніторинг тенденцій, що створюються в галузі міжнародного франчайзингу, дозволяє українським компаніям адекватно реагувати на зміни і за необхідності моделювати свою бізнес-модель до ринкових вимог сьогодення в умовах глобальної конкуренції.

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати для застосування при написанні звітів щодо сучасного стану розвитку міжнародного франчайзингу в Україні в умовах глобальної конкуренції.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ В СУЧАСНІЙ СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	
1.1. Трансформація форм і механізмів міжнародної конкуренції в умовах глобалізації економічного розвитку.....	10
1.2. Економічний зміст та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу.....	19
1.3. Позитивні та негативні чинники розвитку міжнародної франчайзингової діяльності.....	32
РОЗДІЛ 2. УКРАЇНА НА СВІТОВОМУ РИНКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	39
2.1. Аналіз розвитку світового ринку франчайзингових послуг.....	39
2.2. Структура та динаміка розвитку українського ринку франчайзингу...	47
2.3. Дослідження діяльності світових компаній-лідерів у франчайзинговому бізнесі України.....	60
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ.....	75
3.1. Особливості нормативно-правового забезпечення та регулювання міжнародного франчайзингу в Україні з урахуванням світового досвіду...	75
3.2. Засади вдосконалення інституційного середовища франчайзингової діяльності в Україні.....	83
3.3. Проблеми та перспективи розвитку франчайзингової бізнес-моделі в Україні.....	92
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна тенденція розвитку світової економіки свідчить про подальше використання франчайзингу як ефективної форми організації бізнесу, яка дозволяє зменшити ризики у малому та середньому підприємстві. На сьогоднішній день провідні країни світу використовують франчайзингову модель ведення бізнесу, як невід'ємний атрибут економіки адже більшість продажів здійснюється саме через франчайзингові мережі.

Міжнародний франчайзинг має тенденцію до стрімкого розвитку так як, це ефективний спосіб проникнення фірм на світові ринки, оскільки потребує значно меншої кількості інвестицій для відкриття нового бізнесу. Вихід підприємств на світові ринки через франчайзингові мережі дозволяє розширити збут продукції, максимізувати прибуток та збільшити зайнятість населення.

Сьогодні світовий ринок франчайзингу зростає і вважається одним з найперспективніших. Ця форма успішно використовується в 80 країнах світу. За даними Міжнародної асоціації франчайзингу франчайзингові фірми створюють близько 13% ВВП. Франчайзинг використовується в 75 сферах бізнесу - від фастфудів і ресторанів до операцій з нерухомістю та юридичних послуг. Динамічний розвиток цього явища обґрунтовує необхідність дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку франчайзингу, а пізнання історії, мети виникнення і факторів розвитку дозволить більше детально зрозуміти саму природу цього процесу.

Цей вид міжнародного бізнесу активно розвивається на ринках розвинених країн. За показниками валового обороту франчайзингових систем, кількості франчайзерів та франчайзі, а також кількості зайнятих наданням франчайзингових послуг можна визначати масштаби поширення франчайзингу в національних економіках та світових регіональних економіках. США, Західна Європа та Китай займають лідируючі позиції за цими показниками.

Для країн з перехідною економікою франчайзинг набуває особливого значення щодо можливості підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в країні. В умовах процесу глобалізації та інтернаціоналізації економік розвиток франчайзингового бізнесу в світі є одним з найперспективніших.

Для України франчайзинг відносно новий бізнес, який передбачає застосування нових підходів до його розвитку, нових методів ведення бізнесу, нових технологій, інновацій, ноу-хау тощо. В Україні на сьогодні відбуваються лише процеси становлення та розвитку франчайзингового бізнесу.

Наразі досвід розвинених країн показує, що розвиток франчайзингових відносин здійснюється в напрямку підвищення їх ефективності на основі збільшення їх системної значущості та посилення процесів міжнародної інтеграції бізнесу. Необхідність відповідності українських франчайзингових відносин міжнародним стандартам, підвищення їх сумісності з закордонними моделями в умовах глобалізації міжнародного бізнесу та використання у зв'язку з цим досвіду зарубіжних країн актуалізує означену проблему і визначає потребу дослідження українського ринку франчайзингових послуг.

При дослідженні тематики дипломної роботи, було опрацьовано теоретичні розробки провідних зарубіжних фахівців, зокрема: Ж. Дельта, А. Днеса, Дж.Робертса, Л. Кабраля, Ф. Котлера, Б. Кляйна, Ж. Ламбена, Ф. Лафонтейна, М. Мендельсона, П. Милгрома, М. Портера, Дж. Робертса, Ф. Росса, О. Вільямсона, Ф. Шерера, С. Шейна та інших.

Серед вітчизняних та російських вчених, що досліджували проблематику формування та розвитку франчайзингу, варто відзначити: Г. Андрощука, І. Бойчука, А. Виноградської, В. Денисюка, В.Дергачова, В. Довганя, Д. Землякова, Л. Качаліної, В. Качканова, С. Клімової, Н. Ковальчук, О. Корольчука, Н. Косара, Г. Кочеткова, О. Кузьміна, О. Легейду, В. Мазуренка, М. Макашева, А. Цирата, Ю. Шамрай та інших. Означені автори розкривають сутність та значення франчайзингових відносин, підходи до класифікації франчайзингу, його переваги та недоліки та здійснення франчайзингових відносин у міжнародному бізнесі. Однак питання розвитку франчайзингу наразі залишається відкритим.

Метою дослідження є вивчення особливостей функціонування франчайзингової бізнес-моделі в Україні, аналіз розвитку міжнародного франчайзингу в різних країнах світу та визначення основних напрямів та форм оптимізації діяльності франчайзингового підприємства.

Відповідно до поставленої мети виділяють **основні завдання:**

- розкрити трансформацію форм і механізмів міжнародної конкуренції в умовах глобалізації економічного розвитку;
- визначити економічний зміст та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу;
- проаналізувати позитивні та негативні чинники розвитку міжнародної франчайзингової діяльності;
- оцінити розвиток світового ринку франчайзингових послуг;
- проаналізувати структуру та динаміку розвитку українського ринку франчайзингу;
- дослідити діяльність світових компаній-лідерів у франчайзинговому бізнесі України;
- розглянути особливості нормативно-правового забезпечення та регулювання міжнародного франчайзингу в Україні з урахуванням світового досвіду;
- запропонувати засади вдосконалення інституційного середовища франчайзингової діяльності в Україні;
- обґрунтувати проблеми та перспективи розвитку франчайзингової бізнес-моделі в Україні.

Об'єктом дослідження є розвиток міжнародного франчайзингу в Україні в умова глобальної конкуренції.

Предметом дослідження є міжнародний франчайзинговий бізнес в умовах глобальної конкуренції в Україні.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення франчайзингової діяльності. В першому розділі при розкритті сутності та концептуальних понять франчайзингу використовувалися

методи від абстрактного до конкретного, поєднання аналізу та синтезу та інші. В другому розділі роботи, в аналітичній частині, де досліджувалися та аналізувалися показники та динаміка сучасного стану франчайзингової діяльності в Україні, використовувалися методи індуктивні та дедуктивні методи узагальнення даних, методи кількісного та якісного аналізу, статистичні методи та методи порівняльного аналізу. В третьому розділі при висвітленні перспектив розвитку франчайзингу в Україні використовувались метод аналізу, порівняльний метод та метод узагальнення даних, методи узагальнення наукових, нормативних та практичних матеріалів, історичний та логічний підходи.

Теоретичну основу роботи склали монографії, періодичні видання, нормативно-правові документи законодавства України, економічні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених. Фактологічною та статистичною основою слугували матеріали Міжнародної академії з франчайзингу, Державної служби статистики України, відповідних інтернет-ресурсів та річні звіти франчайзингових підприємств, Світового банку, Світової організації торгівлі, Асоціації франчайзингу України, Міжнародної асоціації з франчайзингу та інші.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дипломного дослідження висвітлено у науковій публікації, яку опубліковано у науковому фаховому виданні, що входять до затвердженого переліку:

Побоченко Л.М., Цой А.В. Дослідження розвитку світового ринку франчайзингових послуг в умовах глобальної конкуренції [Електроний ресурс] / Л.М. Побоченко, А.В. Цой// Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини». – 2019. – Випуск 38. – С.148-157.

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази даних Index Copernicus: Indexed in the ICI Journal Master List.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел. В роботі розміщено 10 таблиць, 14 рисунків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 85 найменувань на семи сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Трансформація форм і механізмів міжнародної конкуренції в умовах глобалізації економічного розвитку

Зростання міжнародної конкуренції обумовлена збільшенням числа учасників міжнародних торгових операцій, за межі національного ринку виходять не тільки великі, але також середні і невеликі компанії, що підвищує щільність конкурентного середовища. Загальна тенденція на сьогодні така, що конкурують не тільки фірми, але й держави.

Поняття конкуренції сягає своїм корінням в далеке минуле, коли тільки почало оформлятися в знайомому нам вигляді людське суспільство. Однак в науковий обіг поняття конкуренції увійшло лише в XVII - XVIII ст. завдяки працям представників класичної економічної теорії - А. Сміту, Д. Рікардо, Дж. Міллі. Будучи вченими-енциклопедистами, вони систематизували накопичені за довгі століття знання в області закономірностей економічної поведінки [11, с. 8].

Глобалізація являє собою складний і багатогранний процес, який впливає на багато аспектів діяльності суспільства. Глобалізація змінила і продовжує змінювати процеси в економіці, політиці, культурному житті суспільства. Також, вона не залишила поза увагою такого глибокого і основоположного процесу, як конкуренція, що лежить в основі сучасної ринкової економіки [13, с.16].

Глобальні трансформації, що відбулися в світовому розвитку починаючи з останньої чверті XX століття, зумовили суттєві зміни у світовому господарському середовищі. Це торкнулося практично всіх аспектів економічної теорії і практики і, в тому числі, теоретичних основ і практичного функціонування такої найважливішої підсистеми ринкового механізму, як конкуренція.

Якщо розглядати питання з традиційних економічних позицій, характерних в основному для доглобалізаційного етапу, то монополізація сприймалася у нас, як правило, в якості виключно негативного явища, а розвиток конкуренції (і, в першу чергу, на внутрішньому ринку) - як виключно позитивний процес. Тим часом монополізація, як і конкуренція, виникла в ході еволюції економічних систем. А еволюція, як відомо, не створює виключно негативних або виключно позитивних форм. В її процесі виникають форми, які життєздатні в даних конкретних умовах господарювання. Монополізація історично виникла в кінці XIX - початку XX століття як форма виживання фірм в умовах загострення конкурентної боротьби, що дає монополю об'єднанням істотні переваги [11, с. 15].

Монополізація і конкуренція - це два невід'ємних елемента ринкової системи, динаміка і взаємодія яких багато в чому впливають на економічний процес. Ці явища знаходяться в діалектичному взаємодії і суперечності. Кожне з них має свої позитивні і негативні сторони. Причому те, що є гідністю монополізації, часто є істотним недоліком конкуренції і навпаки.

Для здійснення традиційної конкуренції необхідно, щоб на ринок вийшла певна кількість виробників з одноіменними товарами або товарами-аналогами, тобто різними товарами, але задовольняють однакові потреби. Таким чином, традиційна конкуренція вимагає дублювання виробництва однойменних товарів, товарів-аналогів і, відповідно, дублювання виробничого споживання ресурсів для їх виготовлення. У разі банкрутства фірм, хто програв конкурентну боротьбу, відбувається розтрата ресурсів. При наявності традиційної конкуренції істотно обмежена можливість значної концентрації виробництва, а отже, і економії на масштабах виробництва, також можливість істотної концентрації матеріальних, фінансових і трудових ресурсів і маневрування ними [13, с. 35].

Разом з тим, традиційна конкуренція створює умови для розвитку змагальності між господарюючими суб'єктами, і на цій основі формуються потужні стимули для підвищення ефективності виробництва. Постійна загроза банкрутства як результат програшу в конкурентній боротьбі змушує систематично шукати і використовувати будь-які способи підвищення ефективності виробництва. Крім

того, для керування немонополізованими фірмами, як правило, не потрібні громіздкі високоцентралізованих адміністративно-командні системи. У свою чергу, монополізація до певної міри дозволяє уникнути дублювання виробництва однойменних товарів і товарів-аналогів, розтрати ресурсів при банкрутстві фірм; створює передумови для значної економії на масштабах виробництва і концентрації матеріальних, трудових, науково-технічних і фінансових ресурсів. Однак монополізація практично зводить до мінімуму якусь змагальність і, в кінцевому рахунку, веде до економічної стагнації. Крім того, для управління монопольними об'єднаннями потрібні потужні адміністративно-командні структури [18, с. 27].

Таким чином, ні монополізацію, ні конкуренцію не можна однозначно розглядати зі знаком "мінус" або "плюс" як виключно негативне або позитивне явище. Кожне з цих явищ-продукт еволюції ринкової системи і має свої позитивні і негативні особливості.

Варто зазначити, що в сучасній економічній науці поняття "конкуренції" розширилося порівняно з розглядом її як протиборства учасників ринку. Як слушно наголошує Н. Розанова, сучасні уявлення про конкуренцію характеризуються зміною концепції конкуренції на більш широке поняття "взаємодія фірм на ринку". Таке трактування конкуренції більше відповідає і смислового значенню даного терміна. Адже в буквальному перекладі *konkurrieren* означає - перебувати одночасно, діяти разом. Боротьба означає, що є переможець і є переможений, тоді як змагання може передбачати наявність лідера та відстаючого [12, с. 56].

У Законі України "Про захист економічної конкуренції" термін економічна конкуренція також визначений як "змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання" (див. Табл. 1.1).

В умовах глобального та гіпердинамічного середовища навіть крупним компаніям складно реалізувати свої ринкові стратегії, якщо вони протистоять всім конкурентам. Тому конкурентна поведінка на сучасному етапі все більше є синтезом конкуренції (як боротьби) та співробітництва. Причому на сучасному етапі низка факторів впливає на посилення співробітництва в зазначеному синтезі.

Визначення конкуренції

№	Автор	Визначення
1.	Закон України «Про захист економічної конкуренції»	Конкуренція – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання, мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обороту товарів на ринку.
2.	Господарський кодекс України, Ст.25	Конкуренція – змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, внаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку.
3.	Варналій З.С.	Суть конкуренції полягає в суперництві підприємств, коли їхні самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулювати виробництво товарів, необхідних споживачеві.
4.	В.Ф.Опришко та В.Ф.Хатнюк	Конкуренція (від лат. concurre – бігти разом) – ринкова ситуація, за якої фірми та продавці незалежно один від одного ведуть боротьбу за покупців, необхідних для досягнення господарської мети, зокрема отримання високого прибутку чи збільшення власної частки ринку.
5.	Мачульський В.В.	Економічна конкуренція – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обороту товарів на ринку.
6.	Котлер Ф.	Конкуренція – це ситуація за якої компанія вбачає конкурента у кожному виробникові, який бере участь у боротьбі за гроші споживачів.
7.	Реверчук С.К., Сива Т.В.	Економічна конкуренція – це особливий вид ділових стосунків між суб'єктами господарювання з використанням сучасних організаційних, маркетингових та управлінських інструментів для досягнення поставлених фінансово-економічних цілей.
8.	Dictionary of Business and Management	Конкуренція – це ситуація, за якої значне число виробників обслуговує множину клієнтів, в той час як жоден виробник не може запропонувати таку кількість товару, щоб це вплинуло на ціну на ринку і жодному покупцю не буде достатньою ця кількість товару.

Джерело: Транснаціоналізація і конкурентний розвиток національних економік: теорія і практика країн, що розвиваються: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Л.В.Руденко–Сударєвої. – Ніжин, ТОВ «Видавництво «Аспект–Поліграф», 2015. – С.68.

На думку С. Періса та Дж. Хендерсона, основні з них це: технологічна залежність та взаємодоповнюваність, можливість скорочення тривалості інноваційного процесу, отримання доступу до ринків ресурсів та збуту, висока

вартість розвитку технології, невизначеність в умовах високої динаміки зовнішнього середовища [9].

Країни не конкурують між собою як корпорації. На рівні регіонів та країн виникає новий вид конкурентних відносин — конкуренція між інститутами. Виникнення даного виду конкуренції справедливо пов'язується з глобалізацією, наслідком якої є відкритість економіки, яка визнається основним фактором інституційних змін. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зниження транспортних та транзакційних витрат для продавців формує глобальні ринки ресурсів: матеріальних, трудових, інформаційних (включаючи знання), фінансових (ринковий прибуток та інвестиції).

Підвищення проінформованості про альтернативні інституційні умови в інших країнах зумовлює вибір напрямку переміщення мобільних факторів виробництва їх власниками між інституційними системами. У такому сенсі країни змагаються не тільки за високі позиції в системі перерозподілу доходів глобального ринку, але й за зайняття певних позицій у глобальній системі перерозподілу мобільних факторів виробництва. Чим більш високі позиції в зазначеній системі займає національна економіка, тим менший відтік з країни мобільних факторів виробництва і тим більший притік [18, с. 96].

Тому в конкурентних відносинах на регіональному та національному рівні важливо забезпечувати два аспекти, які складають конкурентоспроможність:

- а) займати якомога вищі позиції в системі перерозподілу доходів глобального ринку;
- б) забезпечувати високу привабливість національних (регіональних) інститутів у порівнянні з іншими соціально економічними системами такого ж рангу.

Два вищенаведені аспекти конкуренції на регіональному та національному рівні є взаємопов'язаними. Якщо соціально-економічна система займає високі позиції в системі перерозподілу доходів глобального ринку, то її інститути є ефективні, а отже й привабливі в порівнянні з іншими країнами. Це забезпечує збільшення мобільних факторів виробництва за рахунок притоку з інших країн.

У сучасних умовах мобільними факторами виробництва є інвестиції, знання (носії знань) і в меншій мірі природні ресурси. Зростання концентрації мобільних факторів виробництва, у випадку їх ефективного поєднання, надає можливість країні посилити позиції в системі перерозподілу доходів глобального ринку через збільшення частки продукції, що реалізується на глобальному ринку (під глобальним ринком будемо розуміти сукупність усіх можливих ринків усіх країн). Фактично, це й враховується у визначенні конкурентоспроможності національних економік.

На мезорівні суб'єктами конкурентних відносин виступають регіони, кластери, великі міста. На даному рівні, починаючи з теорії засновника теорії конкурентного федералізму (КФ) Ч. Тібу, прийнято вважати, що конкуренція між регіональними органами влади (насамперед як економічними агентами) позитивно впливає на економіку країни. Зазначений автор відзначає як одну з основних чинників конкуренції на регіональному рівні мобільність факторів виробництва, насамперед, робочої сили [12, с. 18].

У контексті КФ регіональні органи влади для забезпечення розвитку регіональних соціально-економічних систем вимушені "боротися" за фактори виробництва з метою утримання (залучення) їх у власних регіонах. Зміни в конкурентній боротьбі, зумовлені глобалізацією, були настільки значними, що замість терміну "конкуренція" почали вживати термін "гіперконкуренція". Принципову відмінність між вищезазначеними двома поняттями вдало підкреслив професор Базельського університету (Швейцарія) М. Брун, який зазначив, що в минулому на підприємство діяла значна кількість, але ізольованих факторів. В епоху глобалізації ці фактори почали діяти як цілісна сукупність, що й зумовило виникнення багатоаспектної, динамічної та агресивної конкуренції [19, с. 17].

Зазначимо, що аналізуючи позицію М. Бруна, можна зробити висновок, що межу між доглобалізаційним періодом і епохою глобалізації він проводить по середині 90-х років ХХ століття. Проблема ідентифікації моменту, від якого коректно вести відлік глобалізації, і чи остаточно встановилася глобалізація світової економіки у другому десятиріччі ХХІ століття виходить за рамки предмета

дослідження. Нам важливо те, що конкурентна ситуація в XXI столітті докорінно відрізняється від її аналога в XX столітті. Коротко відмінності між конкуренцією в епоху глобалізації (гіперконкуренцією) і "звичайною конкуренцією" в доглобалізаційну епоху М. Брун та слідом за ним низка дослідників зводять до чотирьох ключових відмінностей [11, с. 19].

Розглянемо вплив глобалізації на конкуренцію. Якщо в доглобалізаційну епоху підприємства конкурували в багатьох сферах розрізнено, то в XXI столітті конкуренція відбувається в цих сферах одночасно. Найбільш важливими сферами конкурентної боротьби є якість, ноу-хау, витрати, створення ринкових бар'єрів, фінансовий стан. Якщо раніше можливо було займати високорангову позицію в конкурентному просторі за рахунок високих позицій в одній з вищезазначених сфер, то в сучасних умовах зусилля менеджменту повинні концентруватися на всіх сферах одночасно.

У сучасних умовах конкуренція набуває мультиринкового характеру. Як окремі аспекти конкуренції виокремлюються характеристика рівнів: на товарних ринках, ринках ресурсів; на рівні підприємницьких концепцій; конкуренція поодиночці чи в союзі з іншими компаніями проти таких самих союзів. Причому в різних аспектах конкуренції поведінка підприємства може бути суттєво різною. Така особливість гіперконкуренції ще називається "багатоточковість" або "мультиринковість конкуренції"[19, с. 36].

Підприємство демонструє в різних аспектах конкуренції відмінну (часто діаметрально протилежну) конкурентну поведінку (наприклад, в одних - наступальну, в інших - захисну). Хоча більшість дослідників під мультиринковістю розуміють географічно розділені ринки, де діє підприємство, або ж ринки різних продуктів, на нашу думку, в умовах глобалізації зазначене поняття можна розширити не лише на різні ринки, але й інші аспекти конкуренції, тому термін "багато точкова конкуренція" більш коректний, ніж мультиринкова, оскільки він повніше описує специфіку конкуренції в сучасних умовах. Таким чином конкурентний простір стає багатовимірним, що значно ускладнює множину траєкторій, по яким можуть змінюватися рангові конкурентні позиції.

Ключовою відмінністю гіперконкуренції та конкуренції в доглобалізаційну епоху є відмінності в динаміці розвитку ринку. В епоху глобалізації динамізм розвитку ринків суттєво посилюється. За висновком М. Бруна, з яким, слід повністю погодитися, позиції конкурентів та розстановка сил на ринках змінюються з усе зростаючою швидкістю.

В епоху глобалізації постійно збільшується кількість міжнародних поглинань та злиттів. Усе швидше на ринок проникають інновації у вигляді нових товарів та послуг, але і все швидше вони застарівають, їх витісняють нові товари. Недаремно Д'Авені (D'Aveni) зазначав, що ключовою ознакою гіперконкуренції є швидке створення і руйнування ринкових переваг [15, с. 94].

Яку б ринкову перевагу не створило підприємство, термін її дії в епоху глобалізації стає все коротшим. Як наслідок такої швидкої динаміки чітка конфігурація ринку, як це було в епоху, що передувала глобалізації, в сучасних умовах відсутня. Ринкова конфігурація, як і контури ринку, стають все більш розмитими і неоднозначними, все більше посилюється своєрідна "ерозія" структури ринків. Зростаючу динаміку ринку іноді порівнюють з компресією (стиском) часу для суб'єктів, які управляють соціально-економічними системами.

Дійсно, в умовах, що швидко змінюються, часу на прийняття рішень стає все менше, а прогнозувати ситуації стає все складніше, горизонти прогнозів стають все коротшими. Разом з ерозією ринків це посилює невизначеність та ризиковість діяльності на ринку.

Четвертою відмінністю між доглобалізаційною конкуренцією та гіперконкуренцією фахівці вказують зростання агресивності ринкової поведінки учасників конкурентної боротьби. Поведінка фірм все більше віддаляється від мирного суперництва. Здійснюються прямі ринкові атаки з метою послаблення конкурентів, причому часто порушенням правових правил та регулювань. Особливо часто для цього використовується агресивна політика цін, яка в багатьох випадках переростає в цінові війни, особливо, коли відбувається експансія закордонних виробників на національні ринки інших країн [20, с. 54].

Як уже зазначалося, в останні роки значно частіше утворюються альянси та інші форми співпраці між фірмами, всередині яких конкурентна боротьба "згасає", але натомість вона посилюється між такими утвореннями. Власне конкурентна боротьба переноситься на колективний рівень між фірмами, що входять в альянс, та фірмами, що функціонують на ринку самостійно, а також між альянсами. Тому логічніше зазначати не посилення агресивності конкуренції в епоху глобалізації, а диверсифікацію поведінки конкурентів, по відношенню до одних конкурентів вона стає менш агресивною (партнерів по альянсу), але по відношенню до інших часто набуває агресивних рис [21, с. 56].

З наведених вище особливостей конкуренції в епоху глобалізації економічних відносин, логічно випливає висновок, що зміна характеру конкуренції зумовлює і зміни в управлінні соціально-економічними системами, втягнутими в даний процес. Третя і четверта з наведеного переліку відмінностей між гіперконкуренцією та конкуренцією в доглобалізаційний період прямопов'язані з загрозами функціонування та розвитку суб'єктів конкурентних відносин.

На яких би високих рангових позиціях вони не перебували в поточному періоді, внаслідок дії конкурентів та змін зовнішнього середовища уже в недалекому майбутньому можливе переміщення на більш низькі рангові позиції. Звичайно, якщо не будуть вживатися відповідні заходи з боку суб'єктів управління для утримання або покращання рангових позицій в системі перерозподілу ресурсів на ринку. Зі зміною звичайної конкуренції на гіперконкуренцію для забезпечення функціонування та розвитку соціально-економічних систем необхідно постійно враховувати загрозу переміщення на більш низькі рангові позиції в конкурентній конфігурації, що означає і зменшення доступу до ресурсів у системі ринків, де функціонує система [20, с. 42].

Перша і друга з вищенаведених особливостей конкуренції в умовах глобалізації також змінюють характер управління, надаючи йому системного характеру, оскільки багатоаспектність конкуренції та її системний характер потребують і адекватного реагування.

Під впливом глобалізації змінюється структура конкуренції. Завдяки виробництву високотехнологічних товарів, вартість деяких розробок зростає настільки, що їх окупність забезпечується лише в разі виходу на глобальний ринок, що призводить до об'єднання компаній і переводить конкуренцію на глобальний рівень, оскільки в такому разі отримати прибуток можливо, лише зайнявши високі рангові позиції на глобальному ринку. Масштаби жодного національного ринку не є достатніми для окупності в усіх країнах на сучасному етапі досить гостро стоїть проблема захисту національних виробників, які внаслідок глобалізації змагаються за конкурентні позиції не лише між собою, але і з іноземними виробниками та підрозділами ТНК, які розміщуються на території країни [18, с. 63].

Отже, основні зміни в сутності конкуренції в умовах глобалізації можна звести до наступного: відбувається розширення рангів соціально-економічних систем, які вступають в конкурентні відносини до рівня регіонів та країн; відбувається перехід від конкуренції до гіперконкуренції, що зумовлено зростанням динаміки ринку, мультиринковості та багатоаспектності конкуренції; зростанням кількості альянсів, мереж та інших подібних утворень та співпраці в їх межах та посилення агресивності конкуренції між альянсами та суб'єктами, які діють на ринку самостійно; зростання значимості нецінової конкуренції.

1.2. Економічний зміст та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу

В умовах сучасної економіки розвиток малого бізнесу призвів до бурхливого формування різних інтегрованих форм організації бізнесу, які передбачають використання різних видів об'єднань, видів і форм спільної діяльності. Досвід зарубіжних країн свідчить про те, що успішний розвиток економіки визначається інтеграцією великих і малих компаній. Однією з таких популярних форм інтеграції малого і великого бізнесу є франчайзинг.

Термін «**франчайзинг**» походить від англійського «franchising» - право, привілей, а термін «франшиза» від французького - пільга, привілей, що за змістом є

рівноцінними поняттями. В Оксфордському словнику англійської мови (1933 р.) зазначено, що франчайзинг - усі права та свободи єпископатів, подаровані королівською короною, а франшиза - ярмарки, ринки та інші місця, призначені для ведення торгівлі [16, с. 26].

У проекті Закону України «Про франчайзинг» від 08.11.2001 р. №8241 **франчайзинг** визначається як підприємницька діяльність, за якою на договірній основі одна сторона (правоволоділець) зобов'язується передати іншій стороні (користувачеві) за винагороду на визначений строк комплекс виключних прав на використання товарного знака, фірмового найменування, послуг, технологічного процесу і спеціалізованого обладнання, ноу-хау, комерційної інформації, що охороняється законом, а також інших передбачених договором об'єктів виключних прав [9].

Відповідно до Положення про франчайзинг Всесвітньої організації інтелектуальної власності «**франчайзинг**» — це «договір, за яким одна особа, франчайзер, який має розроблену систему бізнесу, дозволяє іншій особі - франчайзі - використовувати цю систему відповідно до вимог власника франшизи в обмін на винагороду».

За визначенням Європейської франчайзингової федерації: **франчайзинг** - це система збуту товарів або послуг, технологій, заснована на щільному триваючому співробітництві юридично і фінансово незалежних підприємців, франчайзера та індивідуального франчайзі, в якій перший надає другому право з обов'язком вести підприємницьку діяльність відповідно до концепції франчайзера [42].

За визначенням Міжнародної асоціації франчайзингу: «**Франчайзинг** - це договірні відносини між франшизодавцем і франшизоодержувачем, де франшизодавець пропонує або зобов'язується виявити постійний інтерес до діяльності франшизоодержувача в таких сферах, як ноу-хау та навчання персоналу, тоді як франшизоодержувач здійснює власну діяльність під спільним фірмовим найменуванням, форматом чи процесом, яким володіє франшизодавець, та вклав або вкладе значні інвестиції у це підприємство із власних ресурсів» [47].

Історія виникнення франчайзингу має глибоке історичне коріння. Багато вчених стверджують, що перші спогади про подібні схеми зустрічаються в Британії, де виняткове право на збір податків надавалося впливовим баронам, які мали дворянський титул. У той же час звичайним громадянам надавалося право, за певну грошову винагороду, торгувати товарами на ринках і пізніше ці місця стали називатися franchises.

Можна з упевненістю стверджувати, що система франчайзингу бере свій початок в Сполучених Штатах Америки кінця 19 початку 20 століття. Першим франчайзером вважається Ісаак Мерріт Зінгер - засновник всесвітньо відомої компанії, що випускала швейне обладнання та займалася його обслуговуванням. У 1851 році Зінгер спільно зі своїм партнером Едвардом Кларком організував «Об'єднання швейних машин». Входили до цього об'єднання комерційні підприємства, які отримували право реалізовувати продукцію під торговою маркою Zinger. Таким чином, Зінгер отримав перевагу перед трьома іншими найбільшими виробниками швейних машин і зміг значно збільшити прибуток своєї компанії.

Досвід Зінгера виявився вельми вдалим, і через кілька десятиліть його ідеєю скористалася компанія «Дженерал моторс» (General Motors), яка в 1898 році запропонувала своїм партнерам посередництво. У автовиробника не було коштів для розвитку власної роздрібною мережі, тому компанія звернулася за допомогою до регіональних посередників. Продажем автомобілів від «Дженерал Моторс» займалися не тільки спеціалізовані фірми, але навіть велосипедні магазини. Потім франчайзингову систему дилерів почали впроваджувати інші автовиробники, включаючи Генрі Форда (Henry Ford), [15, с. 57].

І все ж бізнес-модель, запропонована Зінгером і «Дженерал моторс», не є франчайзингом в чистому вигляді. Звичний нам формат тиражування успішного бізнесу виник лише в 20-х роках минулого століття, коли оптові постачальники стали пропонувати незалежним роздрібним точкам продавати свої товари під власною торговою маркою. Стрімкий розвиток американської економіки і збільшення потреби населення в товарах масового споживання змушували виробників створювати дистриб'юторські мережі. Під час Великої депресії, що

охопила США в 30-х роках, ідеєю франчайзингу охоче скористалися нафтопереробні компанії. В результаті цього з'явилися мережеві автозаправні станції, які належали незалежним підприємцям, але працювали під брендом відомої нафтової компанії.

Після війни франчайзингова модель стала особливо популярною в готельно-ресторанній індустрії. Почалося все з інтересу продавця мультиміксерів Рея Крока (Ray Kroc) до маленького ресторану швидкого харчування, розташованого в Сан-Бернардіно. Завзятий Рей Крок розгледів в такому кафе хороші можливості для продажу своїх міксерів та придбав у його власників - братів Макдональд ліцензію на право відкриття власних закладів громадського харчування такого ж формату і з такою ж назвою. У 1955 році він відкрив ресторан McDonald's в містечку Дес-Плейнз (штат Іллінойс) і почав продаж франшизи на відкриття кафе під своєю торговою маркою у всіх інших штатах.

З цього моменту «франчайзингова лихоманка» охопила Америку. Буквально за кілька десятиліть практично у всіх галузях з'явилася величезна кількість дрібних і середніх компаній, які працювали по франшизі. За різними даними, вже до 1970-го року обсяг продажів франчайзингових підприємств досяг 27% від загального обсягу роздрібних продажів в США. Це становило понад 100 млрд. дол. США, а через двадцять років обсяг ринку збільшився в сім разів.

У 80-х роках ХХ століття великі американські корпорації почали скорочувати менеджерів середньої ланки в спробі оптимізувати свої витрати. У цей, непростий час, франчайзингова система отримала друге народження. Колишні керівники хотіли відкрити власний бізнес, але при цьому прагнули мінімізувати ризики, які неминучі при освоєнні нового напрямку «з нуля». Купівля франшизи стала для них кращим варіантом, оскільки ця організація бізнесу передбачала роботу на себе, але з певною підтримкою з боку франчайзі. Історія франчайзингу зараз налічує трохи більше століття. Однак за кілька десятиліть він став одним з найбільш популярних способів започаткування власного бізнесу.

Сьогодні франчайзинг отримав розвиток більш ніж в 70 галузях господарства. Франчайзинг визнаний в світі як найбільш прогресивна форма ведення бізнесу і

широко поширений в зарубіжній практиці. Договір франчайзингу є самостійним об'єктом правового регулювання більш ніж в 80 країнах світу.

Розглянемо взаємодію суб'єктів франчайзингової бізнес-моделі. Франчайзер - велике підприємство, яке має відому торгівельну марку і високий авторитет на споживчому ринку та за визначену суму надає іншій стороні право діяти на визначеній території та на заздалегідь домовлених умовах і на певний період під його торговельною маркою (рис 1.1.):

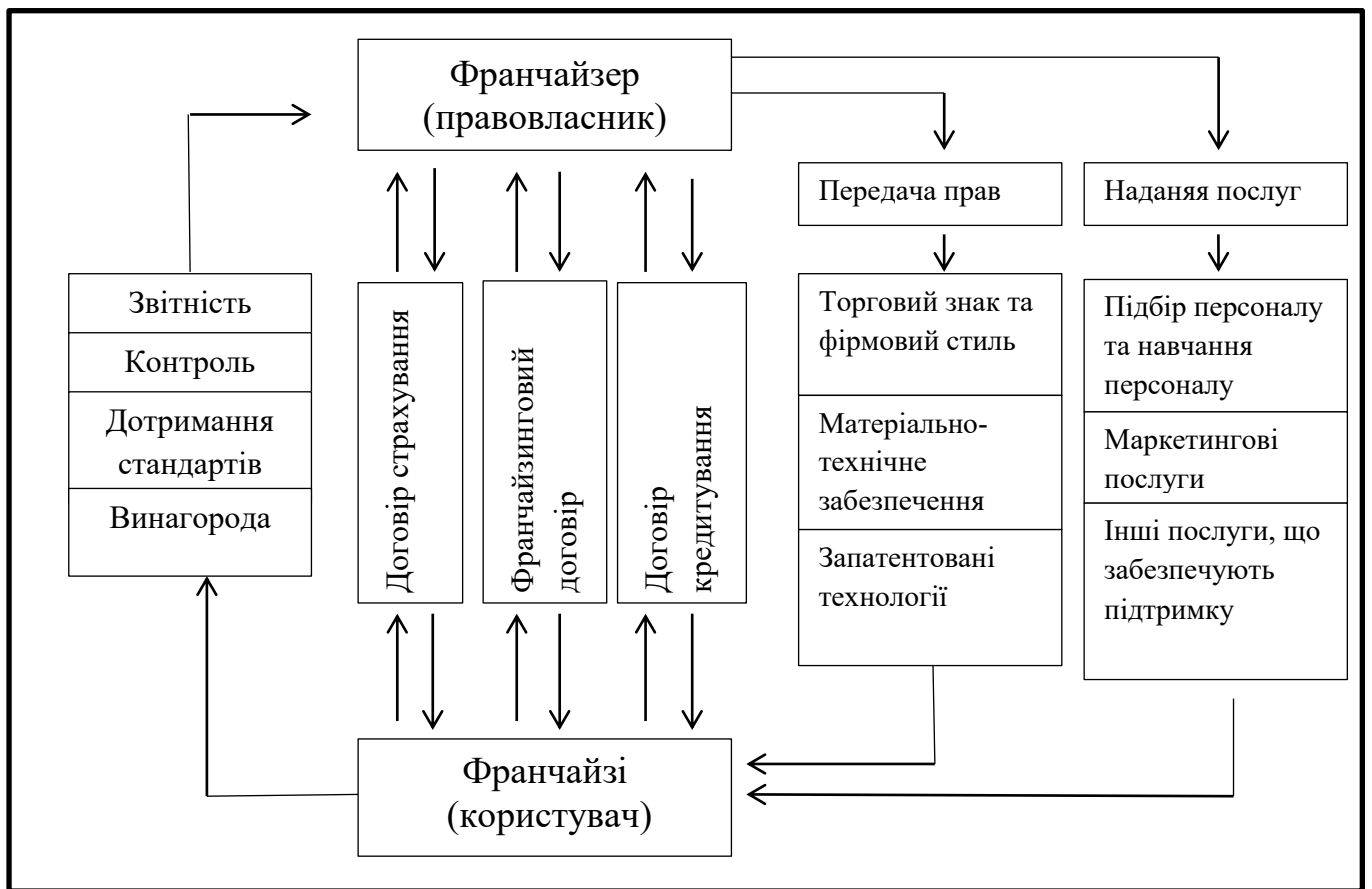


Рис 1.1. Структура взаємодії суб'єктів франчайзингу.

Джерело: Дахно І.І., Бабіч Г.В., Барановська М.В. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2016. – С.17.

Франчайзі - є, як правило, малим підприємством (юридичною чи фізичною особою), яке купляє у франчайзера виключне право на ведення комерційної діяльності від його імені та під його торговельною маркою.

Взаємодія франчайзера та франчайзі побудована на договірних відносинах, які містять основні права та обов'язки суб'єктів франчайзингу. Більша частина обов'язків двох сторін обговорюється у франчайзинговому договорі. Обов'язки суб'єктів франчайзингу в індивідуальному випадку можуть бути різними. Тому ефективність і стабільність системи франчайзингу багато залежить саме від взаємовідносин франчайзера і франчайзі.

Таким чином, для успішної взаємодії і розвитку власного бізнесу на умовах франчайзингу необхідно не тільки усвідомлювати і декларувати наявність чітких обов'язків, але ретельно виконувати їх. Тільки взаємне дотримання цих обов'язків і основних принципів ведення бізнесу за допомогою франчайзингової бізнес-моделі дасть можливість досягти взаємовигідного співробітництва.

Для започаткування власної справи підприємці можуть використовувати один з трьох способів: створити свій бізнес «з нуля», купити готовий бізнес і почати бізнес під уже відомою торговою маркою на основі укладення франчайзингового договору. Останній із способів дозволяє мінімізувати підприємницький ризик за допомогою співпраці з досвідченим партнером.

Договір франчайзингу укладається на оплатній основі і накладає на франчайзі певні фінансові зобов'язання. Також створення франчайзингового підприємства є реалізацією інвестиційного проекту, так як франчайзі здійснює вкладення коштів з метою отримання віддачі від них у вигляді майбутніх грошових надходжень і вимагає оцінки економічної ефективності створення і діяльності даного підприємства.

Укладення договору франчайзингу ставить репутацію франчайзера в залежність від успішної роботи франчайзі і обумовлює зацікавленість в ефективному функціонуванні кожного з підприємств його франчайзі. Тому з метою сприяння успіху франчайзингових підприємств франчайзер надає їм комплекс послуг, що включають навчання співробітників франчайзі, консультаційна підтримка з технічних організаційних питань і питань управління, маркетингова підтримка (просування продукції, реклама, проведення маркетингових досліджень), допомога в отриманні (оренді) земельної ділянки, проектуванні, будівництві і

дизайні приміщень, участь в переговорах з постачальниками устаткування, матеріалів, товарів.

Ще однією особливістю організації бізнесу на основі договору франчайзингу 100% участь франчайзі в статутному капіталі - франчайзингове підприємство є власністю франчайзі. Але в той же час, свобода прийняття рішень франчайзі з окремих питань обмежується франчайзером (наприклад, оформлення інтер'єру приміщень, асортиментної політики, режиму роботи).

В економічній літературі приділяється увага першим двом формам винагород франчайзера (видам франчайзингових платежів):

- початкового (одноразового, паушального, вступного) платежу - фіксованій сумі, що виплачується франчайзі франчайзеру при укладенні договору франчайзингу;

- періодичним платежам (роялті) - періодичним виплатам, які здійснюються протягом всього терміну дії договору франчайзингу [23, с.35].

Перший платіж - **паушальний внесок** (платіж) називають в літературі ціною франшизи. Паушальний внесок розраховується з витрат, необхідних для виходу нового підприємства на ринок. Єдиної схеми розрахунку паушального платежу не існує: кожен франчайзер регулює його рівень виходячи з таких факторів: популярності бренду франчайзера, величини вкладень з боку франчайзера в свій бізнес, наданої допомоги франчайзі.

Роялті в франшизі - це регулярні внески за використання авторського права франчайзера. Величина роялті зазвичай вимірюється в відсотках і залежить від наступних чинників: набору додаткових послуг, що надаються франчайзером; величини обсягів продажів франчайзі; необхідність компенсації витрат франчайзера [16, с. 36].

Джерелами доходів франчайзера можуть бути:

- вступні внески нових франчайзі;
- роялті (фіксовані платежі або платежі як відсоток від виручки або прибутку франчайзі);
- націнка на поставлені товари (матеріали);

- знижки оптових постачальників;
- премія за підбір приміщень і обладнання для франчайзі;
- здача в оренду франчайзі будівель і устаткування;
- відсоток за кредит, що надається учасникам франчайзингової системи;
- плата за управлінські, консультаційні послуги;
- маркетингові внески франчайзі;
- власні торгові точки (підприємства) франчайзера.

Світова практика здійснення франчайзингових відносин засвідчує існування різних видів франчайзингу. На рисунку 1.2. наведено класифікацію франчайзингу за низкою суттєвих та незалежних ознак [20, с. 48]:

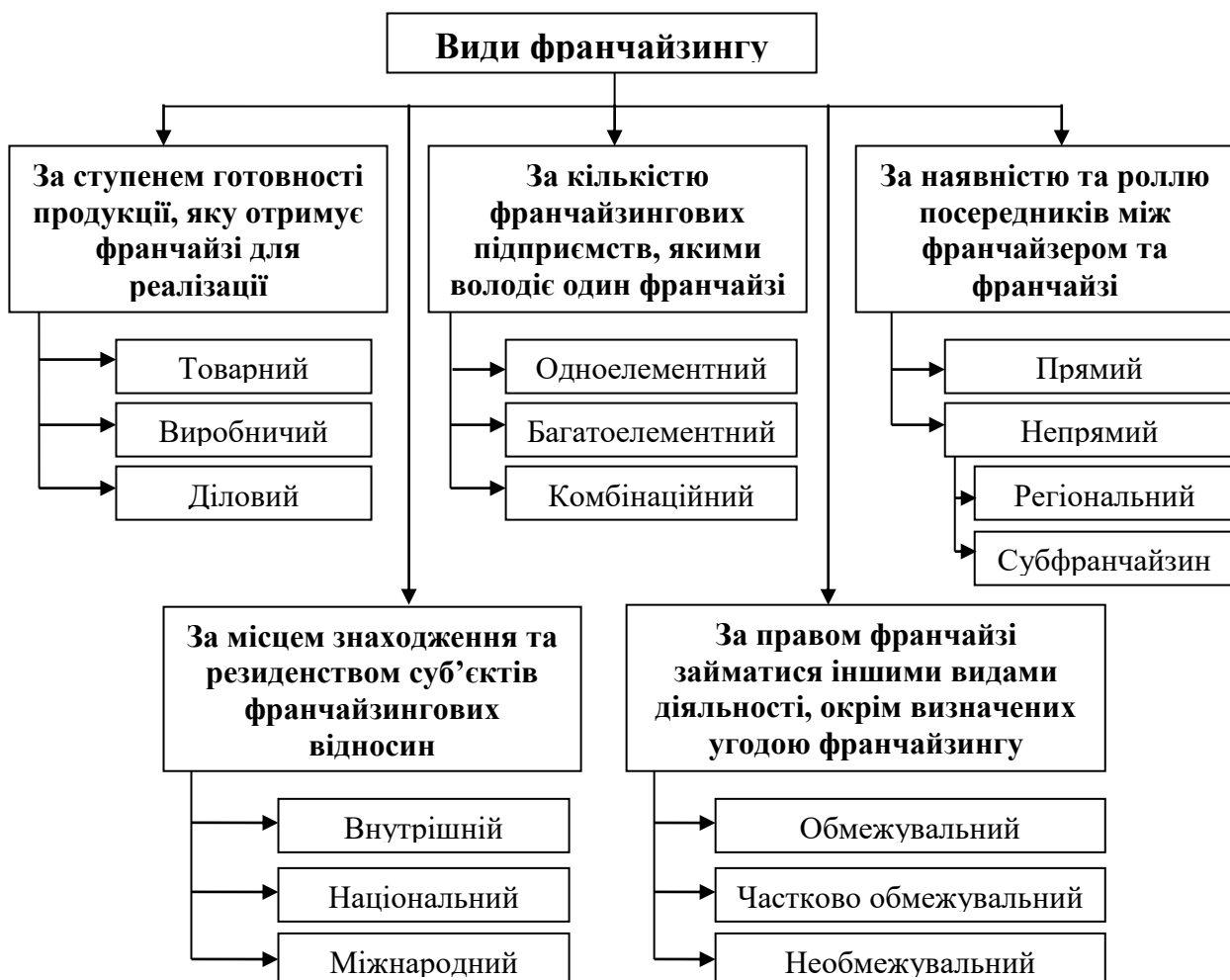


Рис. 1.2. Класифікація видів франчайзингу.

Примітка. Побудовано автором за даними Кузьмін Є.О. Франчайзинг: навчальний посібник/ Є.О.Кузьмін, Т.В.Мирончук, І.З.Салата, Л.В.Марчук. –К.: Знання, 2018. – С.48.

На практиці розрізняють наступні види франчайзингу:

Виробничий (промисловий) франчайзинг. Франчайзі отримує право на виробництво і продаж продукції під фірмовим знаком франчайзера. Франчайзі також отримує технологію і сировину. При цьому обумовлюються вимоги до виробничого процесу, обсягом продукції, що випускається, її якості, плани продажів, кваліфікація персоналу, звітність. Виробничий франчайзинг може бути застосований до різних галузей промисловості: виготовлення харчової продукції, меблів, виробництву будівельних матеріалів та ін.

Товарний франчайзинг. Використовується, в основному, в торговельній сфері. Уклавши такий договір, франчайзі отримує право на реалізацію товару, випущеного під фірмовою торговою маркою франчайзера. Як правило, франчайзі отримує право реалізовувати товари, випущені франчайзером або під його торговою маркою. Франчайзинговий договір жорстко регламентує технологію продажів, асортимент послуг і товарів та чіткі правила використання торгової марки виробника. Якщо франчайзі купує у виробника торгове обладнання або нерухомість, франчайзер надає йому фінансову підтримку, постачає рекламними технологіями, виробляє навчання персоналу. Приклади товарного франчайзингу - продаж автомобілів, пального, побутової техніки [25, с.15].

Сервісний франчайзинг. Франчайзі надається право займатися певним видом послуг під торговою маркою франчайзера, який забезпечує партнера обладнанням, рекламною та маркетинговою технологією. Крім підтримки, компанія-франчайзер обов'язково здійснює контроль за роботою «молодшої» фірми. Приклад сервісного франчайзингу - мережа хімчисток.

Зворотний франчайзинг. Франчайзер передає права на ведення бізнесу під своїм брендом. При цьому франчайзер забезпечує франчайзі повним асортиментом товарів відповідно до агентського договору, за винятком алкогольної продукції, яка повинна поставлятися за договорами поставки. Агентська винагорода франчайзі отримують від франчайзера за підсумками продажів у вигляді встановленого в договорі франчайзингу відсотка.

Діловий франчайзинг (бізнес-формату). В цьому випадку франчайзер передає партнерові не тільки права продажу, але і ліцензію на організацію даного виду бізнесу. У документах чітко обмовляється концепція бізнесу, даються докладні інструкції з навчання співробітників, вимоги до оформлення інтер'єру фірми, до уніформи персоналу. Регламентується рекламна політика, ведення звітності, взаємини з постачальниками товару. Таким чином, компанія-франчайзі працює під знаком фірми-франчайзера і обов'язково дотримується тієї ж концепції ведення бізнесу. За виконанням умов строго стежить велика компанія. Таким видом франчайзингу користуються, наприклад, мережа підприємств швидкого харчування («МакДональдс»). Діловий франчайзинг з кожним роком набирає обертів і на сьогоднішній день, за словами фахівців, є одним з найбільш перспективних та стійких до кризи ведення бізнесу (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Основні види франчайзингу в світі

Виробничий (промисловий)	Франчайзі отримує право на виробництво і продаж продукції під фірмовим знаком франчайзера, технологію і сировину.
Товарний	Франчайзі отримує право реалізовувати товари, випущені франчайзером або під його торговою маркою.
Сервісний	Франчайзі надається право займатися певним видом послуг під торговою маркою франчайзера, який забезпечує партнера обладнанням, рекламною та маркетинговою технологією
Зворотний	Франчайзер передає права на ведення бізнесу під своїм брендом, забезпечує франчайзі повним асортиментом товарів відповідно до франчайзингового договору.
Діловий	Франчайзер передає партнерові не тільки права продажу, але і ліцензію на організацію даного виду бізнесу.

Джерело: Дахно І.І., Бабіч Г.В., Барановська М.В. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2016. – С.37.

Франчайзинг може бути реалізований в різній формі в залежності від того, як розподілені обов'язки між франчайзером і франчайзі.

Відповідно, прийнято виділяти такі форми організації франчайзингу:

- прямий;
- послідовний;

- розвиток території;
- субфранчайзинг.

Прямий франчайзинг передбачає пряме спілкування між франчайзером і франчайзі, які укладають договір на відкриття торгової точки по реалізації конкретного товару або послуги. Франшизодавець сам займається постачанням продукції, навчанням персоналу, консультуванням, доведення маркетингової і рекламної політики виробника. Він же здійснює контроль за дотриманням встановлених правил реалізації товару. Ця модель зручна у використанні, коли обидві сторони територіально знаходяться недалеко один від одного, наприклад, в межах одного регіону або країни. Тоді, коли один з них знаходиться на значній відстані, здійснювати контроль стає складніше. Тому франчайзер часто вдається до допомоги посередників, яким делегує наглядова функція. Для цього використовуються такі моделі франчайзингу [23, с.74].

Послідовний франчайзинг передбачає поступове укладання договорів на відкриття декількох франчайзингових точок. Але робиться це тільки після того, як франчайзі доведе на прикладі однієї працюючої точки, що він сумлінно виконує всі умови договору. Тільки в цьому випадку франчайзер послідовно може укласти з ним ще кілька аналогічних договорів.

Розвиток території - форма співпраці, яка передбачає масштабне освоєння певної території. У цьому випадку в якості франчайзі виступає так званий розробник території (area developer). На підставі договору він зобов'язується на чітко встановленій території в чітко встановлений термін відкрити певну кількість торгових точок з реалізації продукції або послуг франчайзера. При чому сам розробник не має права користуватися технологіями і товарним знаком франчайзера спочатку. Він його може отримати, коли знайде і укладе договір з субфранчайзі на відкриття конкретної точки. Така форма співпраці дозволяє франчайзеру делегувати часто управлінських і контрольних функцій посередника, але при цьому досягти поставлених цілей щодо розширення ринків збуту [23, с.76].

Субфранчайзинг - форма співпраці, яка передбачає передачу франчайзером частини прав франчайзі, які допоможуть в досягненні поставлених завдань. До

таких делегованих прав може ставитися право перепродажу франшизи третім особам. Це дозволяє розширити можливі території охоплення, а також перекласти на франчайзі частину відповідальності за розвиток мережі в регіонах. При цьому всі доходи і роялті діляться між франчайзі і франчайзером [20, с. 41].

Залежно від кількості підприємств, якими володіє один франчайзі, виокремлюють такі види франчайзингу:

- одноелементний;
- багатоелементний;
- комбінаційний.

Одноелементний франчайзинг означає, що для франчайзі надається право відкриття лише одного франчайзингового підприємства за встановленою адресою. У цьому випадку між учасниками франчайзингових відносин укладається такий вид франчайзингових договорів, як договір експлуатації франшизи з одного приміщення [36, с.68].

За багатоелементного франчайзингу франчайзі отримує право відкриття на визначеній території більше одного франчайзингового підприємства (їх кількість та місцезнаходження визначаються умовами відповідного договору). Таке право називають «територіальною франшизою».

Комбінаційний франчайзинг передбачає експлуатацію кількох різних франшиз (франшиз, пропонованих різними франчайзерами) з одного й того самого приміщення. При цьому кожний окремий франчайзі володіє лише частиною активів одного господарюючого суб'єкта. Як зазначається у праці А. Цират [37, с.68], комбінаційний франчайзинг супроводжується укладанням договорів двох рівнів: договорів між франчайзерами (договорів першого рівня) та договорів між франчайзерами і франчайзі (договорів другого рівня). Прикладом комбінаційного франчайзингу є продаж напоїв «Кока-кола» в ресторанах швидкого харчування «Макдоналдс». Іншим прикладом можуть бути спеціалізовані магазини, в яких реалізують товари різних виробників з однаковими споживчими характеристиками.

Ілляшенко І.О. виокремлює чотири види екологічного франчайзингу, залежно від напрямку діяльності:

1. **Екологічний франчайзинг товару**, який передбачає продаж товару з екологічним маркуванням. Такий вид франчайзингу використовується при продажі продуктів харчування, косметики та одягу.

2. **Виробничий франчайзинг** є найбільш дієвим способом провадження бізнесу, так як фірма, розробник виробничої ідеї може передавати франчайзі як кінцеву сировину так і право на використання екологічної технології виробництва.

3. **Сервісний франчайзинг**, сферою застосування якого є надання екологічних послуг. Цей вид може використовуватися в готельному туристичному бізнесі, галузі нерухомості та освітній діяльності.

Таким чином, франчайзинг, як і будь-яке інше економічне явище, має свою історію виникнення та етапи розвитку. Бурхливий розвиток франчайзингової системи ведення бізнесу пояснюється сучасним станом економіки, її інтернаціоналізацією, так як виникає необхідність розробки організаційно-економічних засад формування інтегрованих форм бізнесу в часи, коли виробники намагаються привернути увагу споживачів саме до своєї продукції. Кожен вид франчайзингового бізнесу охоплює певне коло можливостей для франчайзі.

Тобто це може бути звичайний продаж товару з використанням товарної марки франчайзера, або продаж головною компанією всієї системи ведення бізнесу. Безсумнівно, всі види франчайзингу розвиваються вдало, проте, можна стверджувати, що найбільшій популярності зазнає діловий франчайзинг. В контексті цього виникає необхідність визначення чинників розвитку міжнародного франчайзингу.

1.3 Позитивні та негативні чинники розвитку міжнародної франчайзингової діяльності

Для багатьох потенційних підприємців франчайзинг є цікавою можливістю, оскільки він дає шанс стати власником своєї справи, не беручи на себе значний

ризик, пов'язаний з відкриттям бізнесу з нуля. Франчайзинг пропонує кілька переваг для потенційних власників бізнесу, але є і деякі недоліки, про які вам слід знати, перш ніж придбати франшизу.

Хоча купівля франшизи іноді може бути дешевшою, ніж починати бізнес з нуля, вона все ж вимагає значних грошових вкладень, тому вкрай важливо, щоб франчайзі були обізнані щодо своїх можливостей. Купівля франшизи дозволяє працювати в області, в якій ви не обов'язково маєте будь-який попередній досвід.

Франчайзингові бренди (франчайзери) пропонують велику і всебічну підтримку та навчання франчайзі, щоб навчити їх і допомогти їм зрозуміти бізнес-модель своєї компанії.

Увійшовши в уже встановлений бренд, який діє протягом багатьох років, франчайзі буде обізнаним в досвіді і галузевих секретах, які в іншому випадку вам довелося б вивчати протягом вашої кар'єри в процесі спроб і помилок. Володіння франшизою дозволяє використовувати накопичений багаторічний досвід попередніх власників і керівників, збільшуючи діяльність франчайзі на успіх [28, с.86].

Франшизи є більш надійними інвестиціями, ніж бізнес з нуля, тому що вони користуються підтримкою корпорації. У цих корпорацій є бізнес-моделі, які були випробовані на різних ринках по всьому світу і вже довели свою ефективність. Через їх історії доведеного успіху, отримати позику для бізнесу франшизи легше, ніж отримати позику, щоб почати незалежний бізнес. Банки знають, що інвестувати в франшизу - це більш безпечне рішення, ніж інвестувати в новий бізнес, у якого ще не було можливості створити історію успіху.

Однією з найскладніших частин початку будь-якого нового бізнесу є пошук перших клієнтів, що є однією з причин, по якій багато людей звертаються до франчайзингу, коли ви купуєте франшизу, то отримуєте можливість обходити велику частину роботи, пов'язаної з маркетингом і брендингом нового, невідомого бізнесу.

Інвестування у франшизу надає доступ до усталеної бази постійних клієнтів і потенційному персоналу. Купівля визнаного і впізнаваного бренду може дати

прискорений шлях до прибутковості, залучаючи клієнтів і потенційних співробітників з першого дня.

Більшість франчайзерів віддають перевагу підтримці своїх франчайзі, особливо коли вони тільки починають, пропонуючи їм допомогу перед відкриттям в таких операціях, як вибір майданчика, проектування, будівництво, фінансування, навчання і програми урочистого відкриття. На цьому допомога не закінчується: деякі франшизи навіть надають позики та інші види фінансової допомоги своїм франчайзі.

Купівля франшизи також має свої проблеми і недоліки. Жоден бізнес або бізнес-модель не є ідеальною, тому важливо знати, з чим вам доведеться мати справу, якщо ви дійсно маєте бажання придбати франшизу.

Залежно від того, в яку франшизу ви хочете інвестувати, початкові інвестиції можуть бути величезними, особливо для знаменитих франшиз. Однак є асортимент франшиз, які доступні для будь-якого бюджету.

Під час дослідження зверніть увагу на щомісячні ліцензійні відрахування, які деякі франчайзери стягують зі своїх франчайзі. Плата за ліцензійні платежі, як правило, становить 4-6% від вашого валового доходу від продажів і означає зниження вашого потенційного доходу. Однак не всі франшизи беруть роялті з франчайзі [27, с.46].

Оскільки франшизи вже мають наперед визначений бренд, існують творчі обмеження для франчайзі, які хочуть досліджувати, змінювати або доповнювати бізнес-модель або бренд своєї компанії. Існують також обмеження щодо того, де ви можете працювати, які продукти ви можете продавати і яких постачальників ви можете використовувати.

Франчайзери постійно збирають фінансову інформацію від своїх франчайзі з метою поліпшення своєї бізнес-моделі і аудиту платежів роялті. В результаті франчайзі мають невелику конфіденційність в фінансах свого бізнесу.

З іншого боку, кращі франчайзингові компанії передають більшу частину фінансової інформації своїм франчайзі. Це дозволяє їм порівнювати свою продуктивність з іншою частиною системи франшизи. Це може стати величезною

перевагою для франчайзі, щоб допомогти поліпшити їх фінансові показники і прибутковість бізнесу.

Отже, франшиза - простий спосіб відкриття робочого бізнесу для підприємців-початківців, а для заможних - зручний варіант розширення компанії. Розглянемо які вигоди отримують обидві сторони і які недоліки чекають їх на шляху.

Позитивні чинники франшизи для франчайзі:

1. Перевірений бізнес.

Бізнес вже випробуваний на практиці власником, а часто і іншими франчайзі. Досвід і напрацювання.

Крім того, що на власні очі видно працездатність компанії, франчайзі також отримує необхідні для функціонування бізнесу інструменти. Повний перелік залежить від конкретної франшизи. Франчайзер надає інформаційну підтримку та надає документи та інструкції для ведення франшизи.

2. Підтримка.

Крім інструкцій франчайзер надає постійну підтримку. Франчайзі не залишиться з проблемами бізнесу один на один.

Власник мережі зацікавлений в тому, щоб філії функціонували ефективно, тому допоможе вирішувати нагальні робочі питання. Купуючи бізнес під певною торговою маркою, франчайзі автоматично отримує прихильність клієнтів до свого бізнесу. Знайомі з брендом відвідувачі вже впевнені в якості послуг або товарів [24, с.59].

3. Реклама.

Рекламуючи і просуваючи бренд, франчайзер рекламує і філії. Крім того, в більшості випадків франчайзі не доводиться займатися рекламою або ж використовує готові маркетингові плани і рекламні зображення.

4. Оптові ціни.

Власники мереж - вигідні клієнти для постачальників. Тому їм пропонують вигідні умови закупівель: знижки, спеціальні ціни, відкладені платежі, безкоштовну доставку. Ставши частиною мережі, ви отримуєте право на ті ж пільги [24, с.61].

Позитивні чинники франшизи для франчайзера:

1. Розширення бізнесу.

Продаж франшизи простіше для власника компанії, ніж самостійне відкриття філій, особливо в інших містах і регіонах країни. Від нього вимагається тільки надати ресурси.

2. Підвищення впізнаваності.

Завдяки поширенню філій мережі, торгова марка стає більш популярною і відомою без додаткових витрат на рекламу [26, с.39].

3. Дохід.

Франчайзер отримує гроші за передачу права використання бренду, а також щомісячні відрахування - роялті. Роялті бувають фіксованими або у вигляді відсотка від виручки філії.

4. Можливості розвитку.

Франчайзер на прикладі роботи філій може коригувати роботу мережі, вносити зміни і застосовувати інновації, виявляти особливості та закономірності в залежності від регіону або інших чинників. Це допомагає успішніше розвивати мережу.

Негативні чинники франшизи для франчайзі:

1. Обмежена самостійність.

Франчайзі зобов'язаний вести справи згідно з політикою і інструкціями компанії. Ніякої самостійності проявляти не можна. Деякі франчайзери розглядають пропозиції від франчайзі, але це трапляється не часто.

Не можна ввести в асортимент нову послугу або товар, що не входять до загального переліку. Франчайзі не може продати бізнес, відкритий по франшизі, самостійно вибирати постачальників. Іноді навіть приміщення і співробітників підбирає головний офіс [28, с.35].

2. Залежність.

Якщо власник вирішить закрити компанію, франчайзі втратить право користуватися напрацюваннями і брендом, що негативно позначиться на бізнесі. У деяких випадках франчайзі втрачає і приміщення з співробітниками. Доведеться починати бізнес з нуля. Те ж саме - якщо франшизодавець стане банкрутом.

Вийти з бізнесу франчайзі також непросто: зазвичай договір укладається на певний термін. Дострокове розірвання загрожує штрафами.

3. Вартість.

Франшиза часто вимагає більших одноразових вкладень, ніж самостійне відкриття нехай меншого, але власного бізнесу.

Крім паушального внеску знадобляться кошти на відкриття та організацію роботи. Частина виручки доведеться віддавати франчайзеру у вигляді роялті щомісяця незалежно від того, як йдуть справи в бізнесі.

4. Обмеження використання досвіду.

Згідно з договором франчайзі не має права відкривати конкуруючий бізнес протягом декількох років після закінчення співпраці. Таким чином велика частина отриманих знань і досвіду занепадає.

Негативні чинники франшизи для франчайзера:

1. Постійний контроль франчайзі.

Необхідно організувати постійну підтримку франчайзі, а також стежити за їх роботою. Філії в інших регіонах і містах контролювати складніше - можна упустити серйозну помилку франчайзі, яка вплине на репутацію мережі [28, с.42].

2. Відсутність конфіденційності.

Продаючи франшизу, франчайзер ділиться комерційними таємницями. Незважаючи на передбачене покарання за розголошення секретів все одно існує певний ризик.

3. Невисока прибутковість.

Від філій, відкритих по франшизі, власник одержує не весь прибуток, а малу частину у вигляді роялті [28, с.43].

4. Врахування особливостей регіонів.

Не завжди можлива 100% уніфікація бізнес-процесів, асортименту та приміщень. Доводиться враховувати особливості менталітету, клімату і навіть регіональних законів (табл. 1.3):

Переваги та недоліки франчайзингової системи

	Франчайзер	Франчайзі
Переваги	Можливість за короткий час та з відносно невеликими витратами розширити власний бізнес, мережі збуту	Приєднання до успішного бізнесу та використання відомого бренду
	Контроль за веденням бізнесу	Можливість швидкого та ефективного налагодження бізнесу з використанням ноу-хау
	Отримання додаткових доходів через надання права на використання товарного знака	Консультавання та навчання персоналу, економія на рекламі та маркетингу, що сприяє швидкому поширенню успішного досвіду
	Зниження витрат на оплату праці та економія на стимулюванні і матеріальному заохоченні працівників	Відносно невеликі початкові вкладення на організацію бізнесу, що мінімізує ризики
Недоліки	Зниження гнучкості управління	Обмеження на самостійність у провадженні бізнесу
	Труднощі в організації контролю та звітності	Високі ставки виплат за франшизу.
	Загроза розголошення комерційних таємниць і ускладнена процедура розірвання відносин	Вузька спеціалізація та обмеженість власної ініціативи

Джерело: Кузьмін О. Є. Франчайзинг: Навч. посіб. - К.: Знання. - 2015. - С. 79.

Нині міжнародний франчайзинг діє більш ніж у 140 країнах світу. Найбільшої популярності франчайзинг досяг у США, Франції, Німеччині, Великобританії та Польщі. Свідченням того є кількість брендів, які розвивають свої мережі через франчайзинг. International Franchise Association (IFA) виділяє 70 галузей економіки, в яких можна використовувати методи франчайзингу. Франчайзингові взаємовідносини вигідні як для франчайзі, який зацікавлений у максимальних обсягах продажу при мінімальних витратах, так і для франчайзера, який зосереджений на конкурентній боротьбі [35].

Таким чином, для франчайзі система франчайзингу - це потужна підтримка великої компанії з наданням права використання її бренду, відсутність прямої конкуренції і необхідності шукати свою «нішу» на ринку, а так само істотно знижені ризики. В умовах обмеженості фінансових ресурсів, особливо в період кризи, купівля франшизи для підприємств малого бізнесу стає єдиним способом почати бізнес. Для франчайзера - це можливість швидкого впровадження на новий ринок і

зміцнення своєї репутації на існуючому ринку, без вкладення коштів, а так само можливість максимально широкої присутності в регіонах.

Висновки до розділу 1

Франчайзинг, як і будь-яке інше економічне явище, має свою історію виникнення та етапи розвитку. Франчайзинг як форма господарської взаємодії великого і малого підприємництва починає набувати найбільшої популярності з 20-х рр. ХХ ст. Франчайзер, як правило, видає ліцензію або передає право на використання свого товарного знака, ноу-хау та операційних систем за франчайзинговим договором. Існують певні переваги і недоліки франчайзингової діяльності як для франшизодавця, так і для франшизоодержувача.

Франчайзинг - це діяльність, яка передбачає надання франчайзером франчайзі за визначену плату (паушальний платіж або роялті) виняткового права (франшизи) на використання торгової марки та інших об'єктів права інтелектуальної власності франчайзера з метою здійснення певного виду підприємницької діяльності на обмеженій території впродовж установленого терміну за умови суворого дотримання вимог франчайзера щодо ведення бізнесу (дизайну та устаткування приміщень, виробничого процесу, технологій, стандартів якості продукції, товарів, робіт, послуг, тощо), визначених у франчайзинговому договорі.

Світова практика показує, що франчайзинговий спосіб організації та розвитку міжнародного бізнесу активно використовується в багатьох країнах світу. Це пов'язано з тим, що франчайзинг істотно скорочує ризики, пов'язані зі створенням нової справи. Франчайзер не вкладає в розвиток мережі власні кошти, при цьому маючи можливість отримувати від її роботи дохід, у свою чергу, франчайзі використовує досвід і підтримку свого партнера, придбавши перевірену схему бізнесу.

РОЗДІЛ 2

УКРАЇНА НА СВІТОВОМУ РИНКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1. Аналіз розвитку світового ринку франчайзингових послуг

В умовах глобальної конкуренції індустрія франчайзингу постійно розвивається. Її основними характерними ознаками є розширення торгівлі та її лібералізація, інтернаціоналізація обороту капіталу й усунення перешкод для його руху, глибокі зміни у фінансовій сфері, яка найбільше відчуває наслідки електронної революції, розгортання діяльності ТНК та поширення їх експансії, дедалі сильніша орієнтація попиту на світовий ринок, утворення міжнародних фінансових інститутів та інше.

Сьогодні світовий ринок франчайзингу зростає і вважається одним з найперспективніших. Форма франчайзингової моделі бізнесу успішно використовується в понад 120 країнах світу, серед яких частка європейських - 36%, азійських - 32%, північноамериканських - 12%, латиноамериканських - 10%, Австралії та Океанії - 6%, на африканському континенті - 4% франчайзингових підприємств [35], (рис. 2.1.):

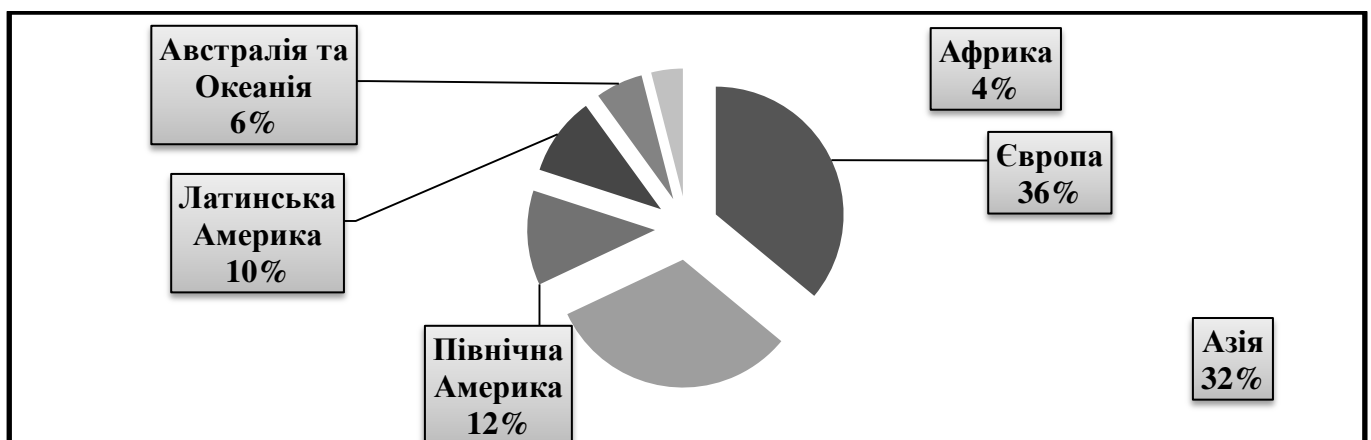


Рис. 2.1. Регіональна структура франчайзингу в світі в 2019 році, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу.

Стрімкий розвиток франчайзингового простору, зміна споживчих тенденцій та технологічні досягнення розширюють межі франчайзера. За даними експертів Best Franchises США, в найближчі роки продовжиться зростання франчайзингового бізнесу.

В умовах сьогодення високий рівень довіри споживачів призводить до позитивних тенденцій. У березні 2019 року було створено близько 196 000 робочих місць, а рівень безробіття за місяць склав 3,8 %. Найбільшого зростання числа установ і зайнятості зазнала індустрія особистих послуг. Цей сегмент включає в себе такі послуги як освітні програми, охорону здоров'я, розваги та оздоровчі, косметичні послуги.

Згідно Franchise Direct, в середньому 300 нових брендів розпочинають франчайзинговий бізнес щороку. До кінця 2019 року очікується більш ніж 760 000 франчайзингових точок. Також, кожен сьомий бізнес є франшизою. Так, у США в 2019 році частка суб'єктів підприємництва, що працюють за франчайзинговою моделлю складає 80%, в країнах Європи - 67%, в Україні - 23% [35], (рис. 2.2):

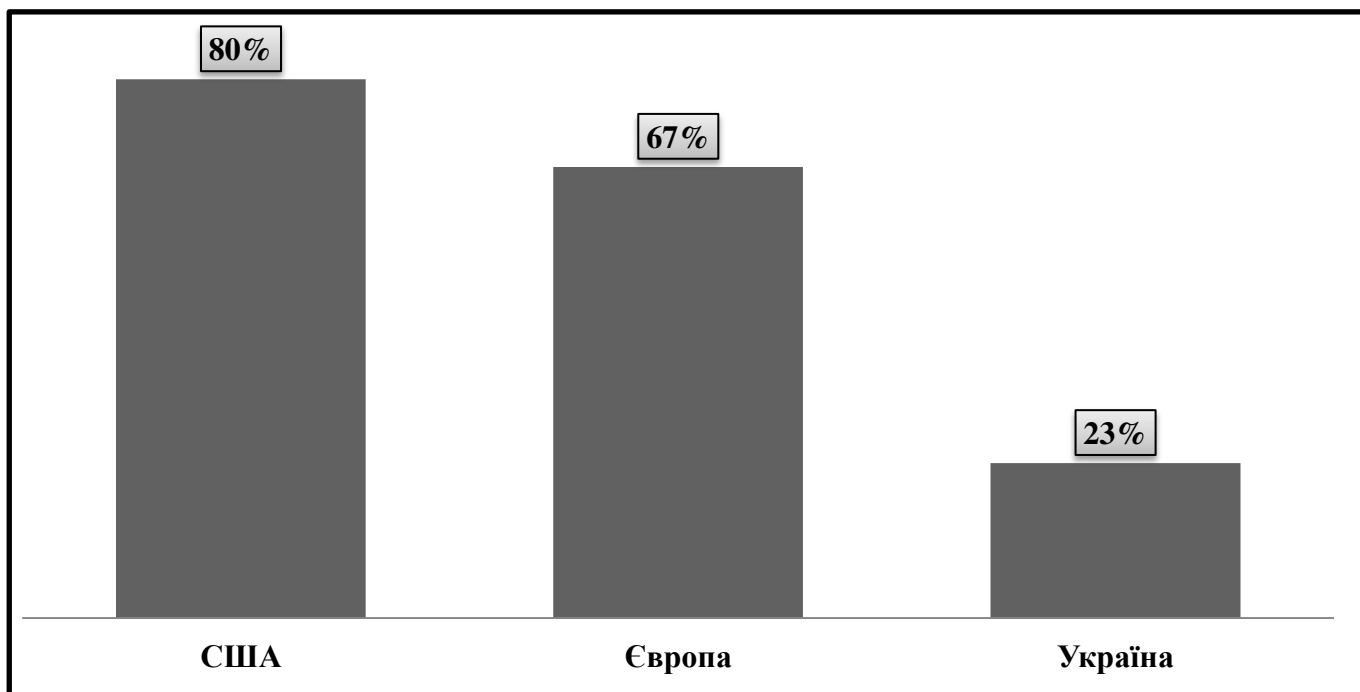


Рис. 2.2. Структура франчайзингових підприємств у 2019 році, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу.

За прогнозними даними Міжнародної асоціації франчайзингу в 2020 році відбудеться збільшення числа франчайзингових закладів в цій області на 3% та на 5% числа працівників. Відповідно, існує ряд факторів, які визнають успішність франчайзингового бізнесу в світі та в 2020 році ці позитивні тенденції збережуться.

Найбільшого поширення франчайзинг у світі набув в таких галузях економіки [12], (рис. 2.3.):

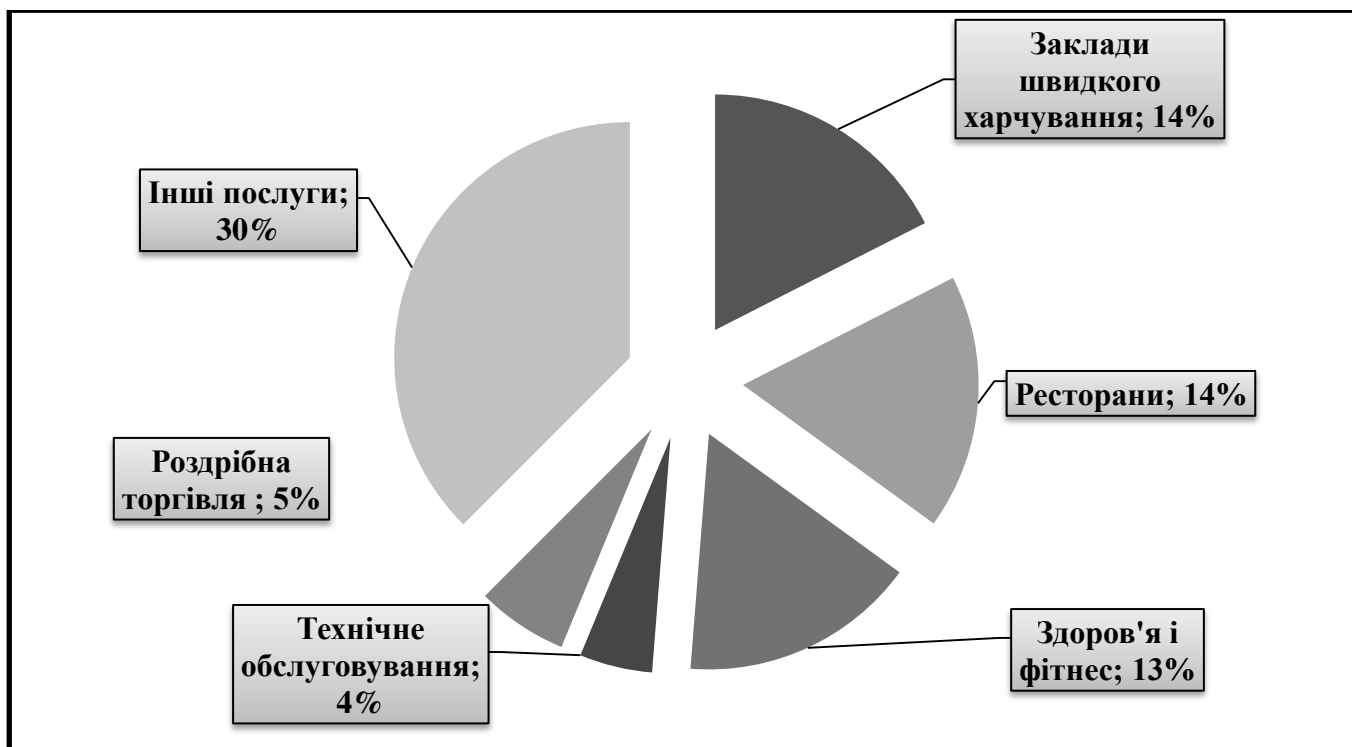


Рис. 2.3. Галузева структура франчайзингу в світі в 2019 році, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу.

У 2019 році FRANdata визначила 108 нових брендів франшизи в 22 галузях. Ресторани та заклади швидкого харчування є двома найбільшими сферами для нових франшиз. Кількість нових брендів в сфері охорони здоров'я та фітнесу також зростає та становить 48% ринку нових франшиз.

У 2019 році в світі працювало близько 759200 франчайзингових закладів, які отримали прибуток близько 760 млрд. дол. США та в них було зайнято 8 мільйонів осіб. Найбільший сегмент франчайзингової індустрії - ресторани швидкого обслуговування, частка яких понад 250 млрд. дол. США від загального обсягу

виробництва галузі. Другу позицію посідають бізнес-послуги з часткою близько 100 млрд. дол. США.

Варто зазначити, що в 2019 році провідна франшиза у світі - McDonalds отримала прибуток в розмірі 96 млрд. дол. США. Далі йдуть такі знакові бренди, як 7-Eleven з обсягом продажів у 86 млрд. дол. США, KFC - 26,24 млрд. дол. США та Burger King - 21,62 млрд. дол. США [35], (рис. 2.4.):

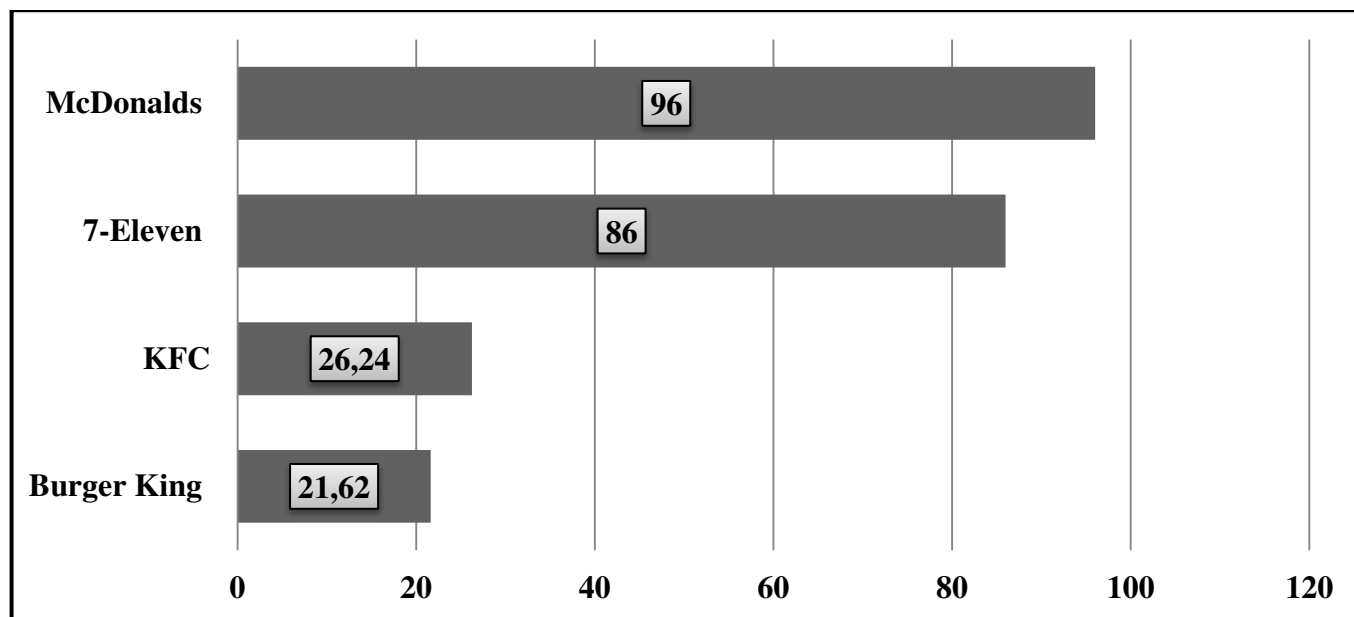


Рис. 2.4. Обсяг прибутку франчайзингових брендів в 2019 році, (млрд. дол. США).

Примітка. Побудовано автором за даними International Franchising Association.

Рейтинг найбільших франчайзингових мереж у світі щорічно надається у вигляді «Топ 100 Global Franchises». У ньому особлива увага надається франшизам, які вийшли за межі своїх рідних кордонів і діють, як мінімум, в двох країнах. В 2019 році було значно більше франшиз, які боролися за участь в рейтингу. Дані компаній аналізуються із фінансових звітів, документів про розкриття франшизи (FDD) та інших опублікованих галузевих джерел. Зібрані дані для кожної франшизи, вводяться в запатентовану комп'ютерну формулу, що робить результат максимально об'єктивним [46].

В історії «Top 100 Global Franchises» тільки дві франшизи очолювали рейтинг: McDonald's (2009, 2010, 2016-2018) і Subway (2011-2015). Вже декілька років поспіль McDonald's займає перше місце в списку найкращих світових франшиз. Завдяки постійному переосмисленню, від цифрових екранів меню до мобільного додатка McDonald's очолює рейтинг. Burger King перемістився на 2-е місце рейтингу, завдяки зростанню бізнесу в Південній Америці. На сьогодні в південноамериканських країнах налічується понад 900 ресторанів Burger King [46].

Pizza Hut вирішує проблему скорочення часу очікування клієнтів. Час доставки піци стало основним для поліпшення багатьох франшиз піци. У жовтні 2018 року франшиза №3 в рейтингу цього року в партнерстві з Toyota представила свій новий Tundra Pie Pro. Транспортний засіб з нульовим рівнем викидів розміщує робочу піцерію в вантажівці, що дає змогу приготувати пиріг в будь-якому місці протягом 6-7 хвилин. Pizza Hut заявляє, що розробка вантажівки дозволить їм обійти обмеження радіуса доставки.

Marriott International №4 в рейтингу, використовувала свій портфель з 30 брендів для підписання угод про управління і франшизі для 816 об'єктів нерухомості в 2018 році. У готелях Marriott International було зареєстровано рекордну кількість клієнтів в місцях збільшення міжнародних поїздок. Ці напрямки включають Європу, Близький Схід, Африку та Азійсько-Тихоокеанський регіон [46].

KFC робить тренінг по сертифікації Chicken Mastery більш інтерактивним, використовуючи VR (віртуальну реальність). Під назвою «Важкий шлях», симулятор, схожий на кімнату квесту, складається з міні-ігор, докладно описують п'ять етапів процесу смаження курчати.

7-Eleven в 2019 році прагне прийняти більш орієнтовану на споживача технологію для підвищення якості обслуговування клієнтів. Магазин працює не тільки з цифровими варіантами оплати, а й з додатком на смартфоні та соціальними мережами, що дозволяють клієнтам оплачувати рахунки й брати участь у багатьох акціях [10].

Domino's входить в першу десятку, в основному завдяки його оновленню до більш технологічної і цифрової моделі ведення бізнесу. Фактично, цифрові продажі

зараз складають 65% всіх замовлень на франшизу піци. До 2025 року компанія хоче додати не менше 2000 точок в США, що є частиною глобальної стратегії зростання, мета якої - додати 10 тисяч місць в цей період.

Споріднений бренд Dunkin (обидва є частиною материнської компанії Dunkin' Brands), Baskin-Robbins завершує ТОП-10 [46], (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Top - 10 Global Franchises 2019

Франчайзер	Країна	Сфера послуг
McDonald's	США	швидке харчування
Burger King	США	швидке харчування
Pizza Hut	США	доставка піци
Marriott International	США	готелі
KFC	США	швидке харчування
Dunkin'	США	хлібобулочні вироби
7-Eleven	США	мережа магазинів
SUBWAY	США	швидке харчування
Domino's	США	доставка піци
Baskin-Robbins	США	морозиво

Примітка. Складено автором за даними Franchise Direct.

Серед найбільш відомих, популярних і активних американських франчайзерів, що функціонують в сфері послуг і громадського харчування можна назвати ряд видатних компаній: «America Center» (послуги), «A-15» (прокат автомобілів), «Baskin Robbins» (морозиво), «Burger King» (швидке харчування) «Century» (нерухомість), «City Looks» (перукарські салони), «Comfort Inn» (готелі), «Domino's

Pizza» (доставка піци), «ERA» (нерухомість), «Future Kids» (дитяча освіта), «Haagen Dazs» (морозиво), «Holiday Inn» (готелі), «Levi 's Store» (одяг), «McDonald's» (швидке харчування), «Midas» (автомобільний сервіс), «Pizza Hut» (швидке харчування), [45], (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

ТОП - 15 франчайзерів, які функціонують
в сфері послуг і громадського харчування в 2019 році

Франчайзер	Сфера послуг
«America Center»	послуги
«A-15»	прокат автомобілів
«Baskin Robbins»	морозиво
«Burger King»	швидке харчування
«Century»	нерухомість
«City Looks»	перукарські салони
«Comfort Inn»	готелі
«Domino's Pizza»	доставка піци
«ERA»	нерухомість
«Future Kids»	дитяча освіта
«Haagen Dazs »	морозиво
« Levi 's Store »	одяг
« McDonald's »	швидке харчування
« Midas »	автомобільний сервіс
« Pizza Hut »	швидке харчування

Примітка. Складено автором за даними американського журналу Entrepreneur.

За даними Міністерства торгівлі США в 2019 році 29% усіх американських іноземних франшиз були розміщені в Канаді, загальною кількістю 237 франчайзерів, які володіють 9031 торговою точкою. Це становить близько 40% усіх іноземних франшиз США, розміщених у Канаді. Франчайзери з інших країн, зокрема, з Франції, Австралії, Великобританії, також проникають на ринок Канади швидкими темпами.

Причинами тривалого зростання франчайзингу в США за припущеннями фахівців є зростання особистого доходу, стабільність цін, високий рівень оптимізму споживачів і вища конкуренція за частину ринку. Безумовно, також важливим

чинником, що зробив внесок у розвиток франчайзингу, стала привабливість США для іноземних компаній. Особливо активно з'являлися на ринку США канадські, європейські та японські франчайзери зі своїми системами, що вже досягли успіху в цих країнах [17, с. 128].

Таким чином, історично франчайзинг в США є одним з найбільш розвинених і успішних форм організації бізнесу та розвитку підприємницької діяльності. Він дозволяє мінімізувати ризики в процесі ведення бізнесу, а віковий досвід існування франчайзингу в США довів його стійкість і забезпечив популярність.

Сьогодні світовий ринок франчайзингу зростає і вважається одним з найперспективніших. Форма франчайзингової моделі бізнесу успішно використовується в понад 120 країнах світу.

У 2019 році в світі працювало близько 759200 франчайзингових закладів, які отримали прибуток близько 760 млрд. дол. США та в них було зайнято 8 мільйонів осіб.

Найбільший сегмент франчайзингової індустрії - ресторани швидкого обслуговування, частка яких понад 250 млрд. дол. США від загального обсягу виробництва галузі. Другу позицію посідають бізнес-послуги з часткою близько 100 млрд. дол. США.

В 2019 році провідна франшиза у світі - McDonalds отримала прибуток в розмірі 96 млрд. дол. США. Далі йдуть такі знакові бренди, як 7-Eleven, KFC та Burger King. Також, рейтинг «Top 100 Global Franchises 2019» очолила компанія McDonald's, яка вже декілька років поспіль займає перше місце в списку найкращих світових франшиз. Burger King перемістився на 2-е місце рейтингу, Pizza Hut на третьому, далі йдуть Marriott International, KFC, Dunkin, 7-Eleven, SUBWAY, Domino's та Baskin-Robbins.

За прогнозними даними експертів Best Franchises США, в найближчі роки продовжиться зростання франчайзингового бізнесу у світі. Згідно Franchisedirect, в середньому 300 нових брендів розпочинають франчайзинговий бізнес щороку, 2020 рік буде роком професіоналів франчайзингу.

2.2. Структура та динаміка розвитку українського ринку франчайзингу

В умовах глобальної конкуренції актуалізуються питання щодо збільшення кількості підприємств малого та середнього бізнесу, які пропонують свої товари на певних умовах. Зміцненню економічних зв'язків між країнами на цьому етапі розвитку світогосподарських зв'язків сприяє франчайзинг, який сьогодні проник практично в усі сфери економічної діяльності та є одним із дієвих і демократичних способів виходу за межі національних ринків.

Сьогодні франчайзинг виступає ефективною моделлю організації і розвитку бізнесу, оскільки за рахунок підтримки досвідченого партнера підприємство отримує можливість розвивати власний бізнес прискореними темпами, що дає йому змогу завоювати власну нішу ринку [29, с.35].

Саме поширення франчайзингової стратегії ведення бізнесу у нашій державі відкриває широкі можливості перед національними виробниками та споживачами, адже іноземні франчайзери входять на український ринок не лише з власною торговою маркою та методами виробництва, але й вносять високі норми та стандарти, яким відповідають їхні товари та послуги, а це в свою чергу зменшує ризики, з якими стикається підприємство на етапах свого розвитку.

Особливістю розвитку українського ринку франчайзингу є те, що ця форма організації бізнесу виникла в нашій країні насамперед завдяки лібералізації соціально-економічного життя взагалі та сфери взаємодії із закордонними партнерами зокрема [29, с.73].

Франчайзингова форма бізнесу є досить привабливою для вітчизняних підприємців. Не дивлячись на те, що розвиток франчайзингу в Україні стримується цілим рядом факторів, основними з яких є: недосконалість законодавчої бази, відсутність у вітчизняних підприємців досвіду роботи в рамках франчайзингу, несумлінне ставлення до виконання договірних зобов'язань і чужої інтелектуальної власності, низький рівень розвитку банківського кредитування і так далі, щорічно ринок франчайзингу продовжує рости стрімкими темпами.

Станом на 2019 рік спостерігається ріст ринку франчайзингу в Україні: +18% відносно аналогічного періоду в минулому році. Окрім того, збільшилась кількість світових брендів-франчайзерів, зацікавлених у розвитку на ринку України. Абсолютна кількість франчайзингових об'єктів за рік збільшилась на 7 626 одиниць. Це доводить, що в Україні дійсно існує ринок франчайзингу, і, незважаючи на негативну економічну ситуацію в останні роки, франчайзинг має суттєвий позитивний вплив на розвиток бізнесу. Крім того, стійкість франчайзингу в Україні останнім часом демонструє, що українські бізнесмени, як правило, знаходять способи обернути негативні зовнішні фактори в свою користь [49].

Загалом франшизи в Україні виявилися стійкими до кризи. До такого висновку прийшли Комерційна служба США і компанія Franchise Group, які за сприяння Асоціації ритейлерів України провели дослідження та оприлюднили спільний аналітичний звіт. Згідно з даними звіту, сьогодні на українському ринку функціонують понад 20 тисяч франчайзингових точок лише в торгівлі, а їхній річний валовий дохід перевищує 1,3 трлн. дол. США (рис. 2.5.):

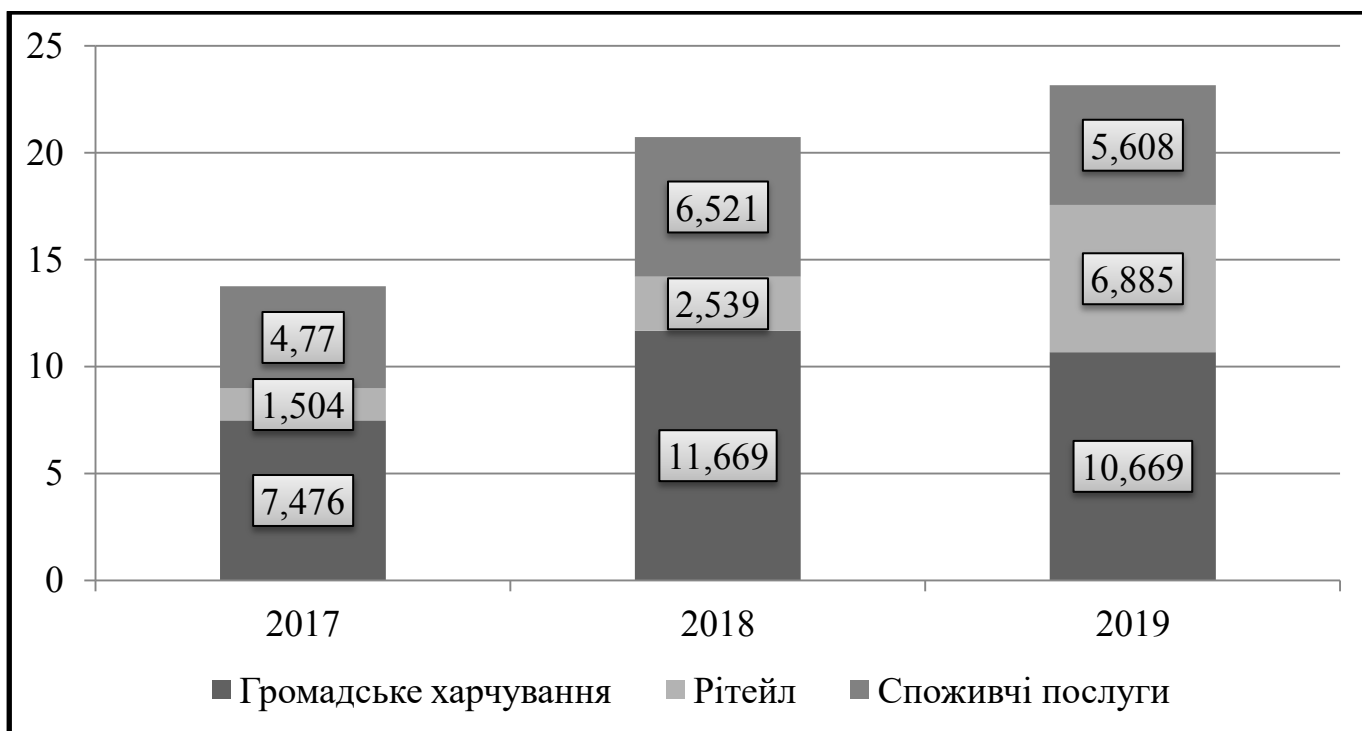


Рис. 2.5. Галузева структура франчайзингу в Україні в 2017-2019рр., (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Franchise Group.

Суттєво збільшилась кількість франшиз серед послуг та ритейлу. Активно розвиваються послуги в сферах освіти, спорту й логістики. Ритейл продуктивний значно виріс за рахунок формату «магазин біля дому», непродуктивний ритейл розвивається стабільно спокійно. Громадське харчування вперше за останні роки продемонструвало спад на 16% (913 закритих об'єктів), (див. Рис. 2.5.).

Стійкість франчайзингової моделі бізнесу підтверджують статичні дані про те, що серед усіх українських підприємств 77 % приватних підприємців припиняють роботу на ринку після 7 років, а після 10 років роботи на ринку залишаються лише 18 %. У компаній, які працюють за договорами франчайзингу, ці показники набагато оптимістичніші - лише 8 % підприємців припиняють роботу через п'ять років, а близько 90 % зберігають ринкові позиції після 10 років роботи [51].

Доля українських франшиз продовжує стабільно збільшуватись, що свідчить про розвиток саме українського франчайзингу. Тим не менше, саме розвиток ринку привернув увагу більшої кількості міжнародних гравців. Крім того, варто враховувати, що міжнародні бренди, як правило, шукають 1-3 партнерів на всю країну з метою побудування мережі за рахунок локальних гравців (рис. 2.6.):

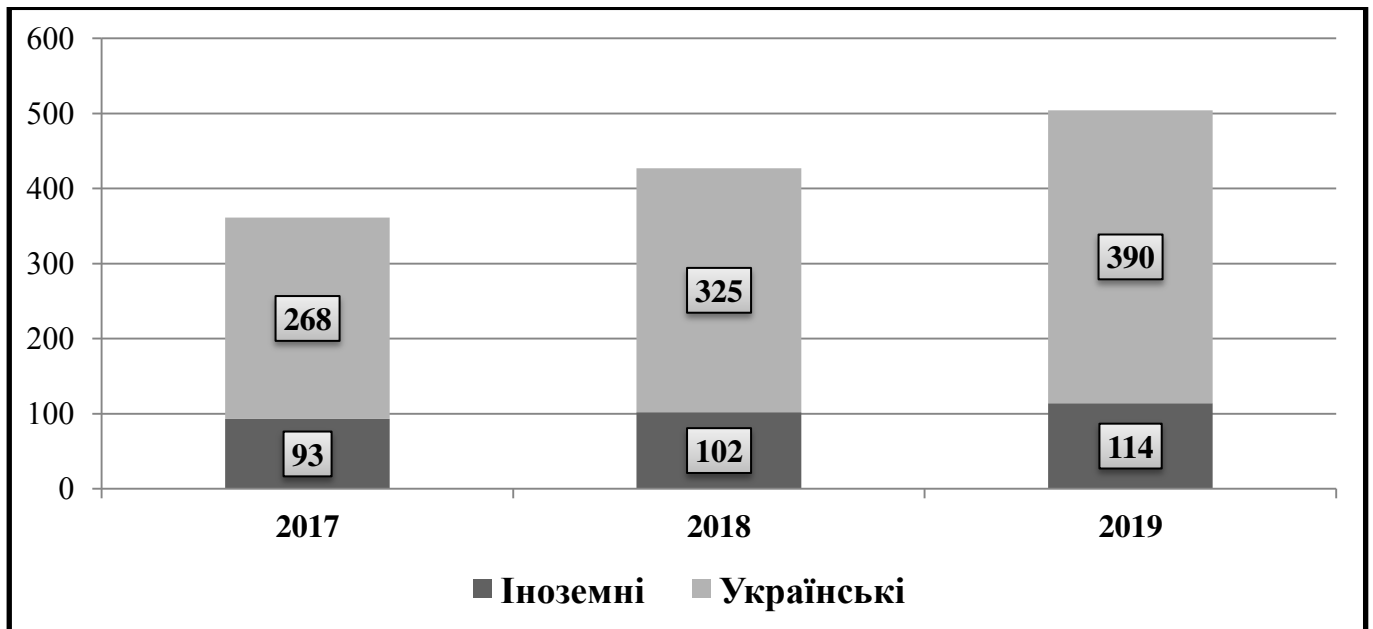


Рис. 2.6. Структура походження франчайзингових брендів в Україні в 2017-2019рр, (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними Franchise Group.

Перші франчайзингові системи, які відкривалися на території України були не національного походження, вони створювалися в межах закордонних брендів. Перший франчайзинговий договір в Україні був підписаний 19 червня 1993 року інформаційною компанією КОМПАСС. Після цього на ринку з'явилися ресторани мережі McDonalds. Перша вітчизняна франчайзингова точка «Pizza Celentano» була відкрита у 1999 році. Мережа ресторанів «Піца Челентано» - найбільша франчайзингова ресторанна мережа в Україні, яка розвивається надзвичайно динамічно. На початку 2017 року за цією торговою маркою успішно працювало 1176 підприємств. У 2006 році торгова марка «Піца Челентано» отримала диплом переможця рейтингу франчайзингових мереж України «Кращий франчайзер-2006» в номінації «Найбільша мережа в сфері громадського харчування».

У 2001 створено Українську асоціацію франчайзингу. Сьогодні на вітчизняному ринку домінують українські франшизи, вони контролюють 66 % ринку, інші - 34 % представлені іноземними компаніями з країн Західної та Східної Європи, США, Китаю та Росії.

Ринок франчайзингу в Україні вміщує українські франчайзингові бренди - 52%, європейські - 28 %, бренди країн учасниць СНД - 9 %, американські - 8 %, азійські - 2 %, бренди інших країн - 1 % [49], (рис. 2.7.):

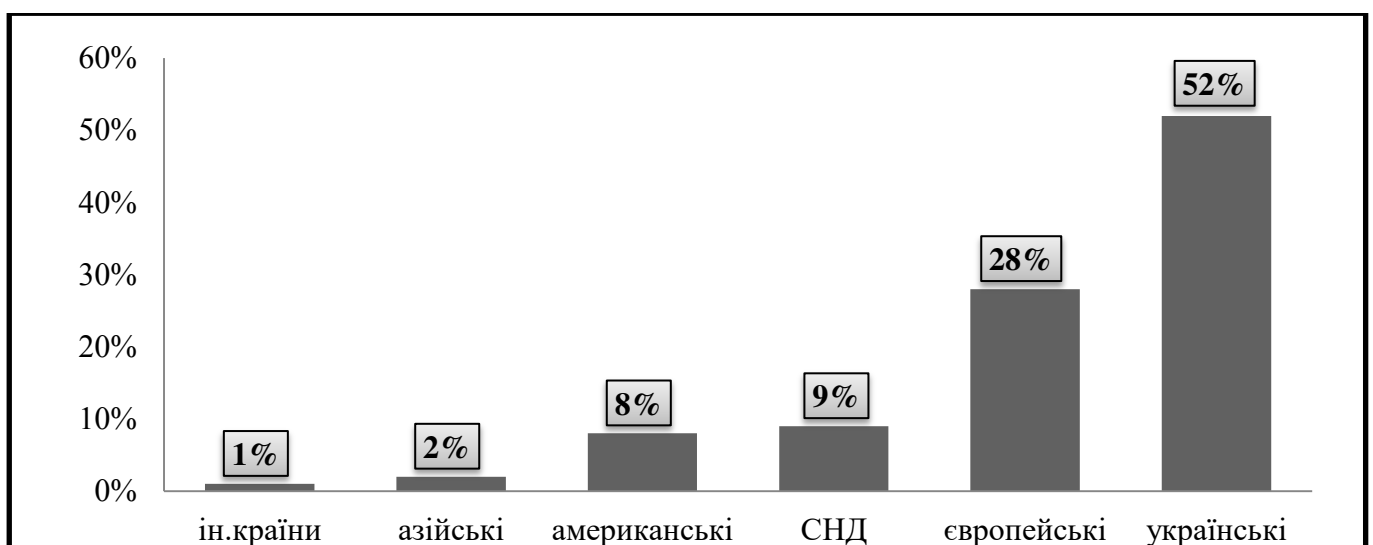


Рис. 2.7. Структура ринку франчайзингу України в 2019 році, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Української асоціації франчайзингу.

Наприклад, компанія McDonald's наразі партнерів-франчайзі в Україні не залучає, розвиваючи виключно власну мережу ресторанів.

Серед європейських франчайзингових мереж, представлених на українському ринку, найбільша частка належить німецьким, польським та португальським торговим маркам.

На ринку франчайзингу України у 2009 році відбувся спад кількості франчайзерів на 135 одиниць відносно 2008 року через економічну кризу, також зменшився грошовий оборот найбільш прибуткових франчайзерів у сфері громадського харчування на 30 %, роздрібній торгівлі - 40 %, будівництві - 60 % . Починаючи з 2010 року кількість франчайзерів підвищується з кожним роком на 5-10 %. Але у 2014 їх кількість скоротилася через неспроможність пережити економічну кризу в Україні. Однак з 2001 року франчайзинг активно розвивається і вже у 2016 налічується 670 франчайзерів, а це, в свою чергу, перевищило показники минулого року на 18 %. В 2017 році число франчайзерів досягнуло відмітки 700 [51], (рис. 2.8.):

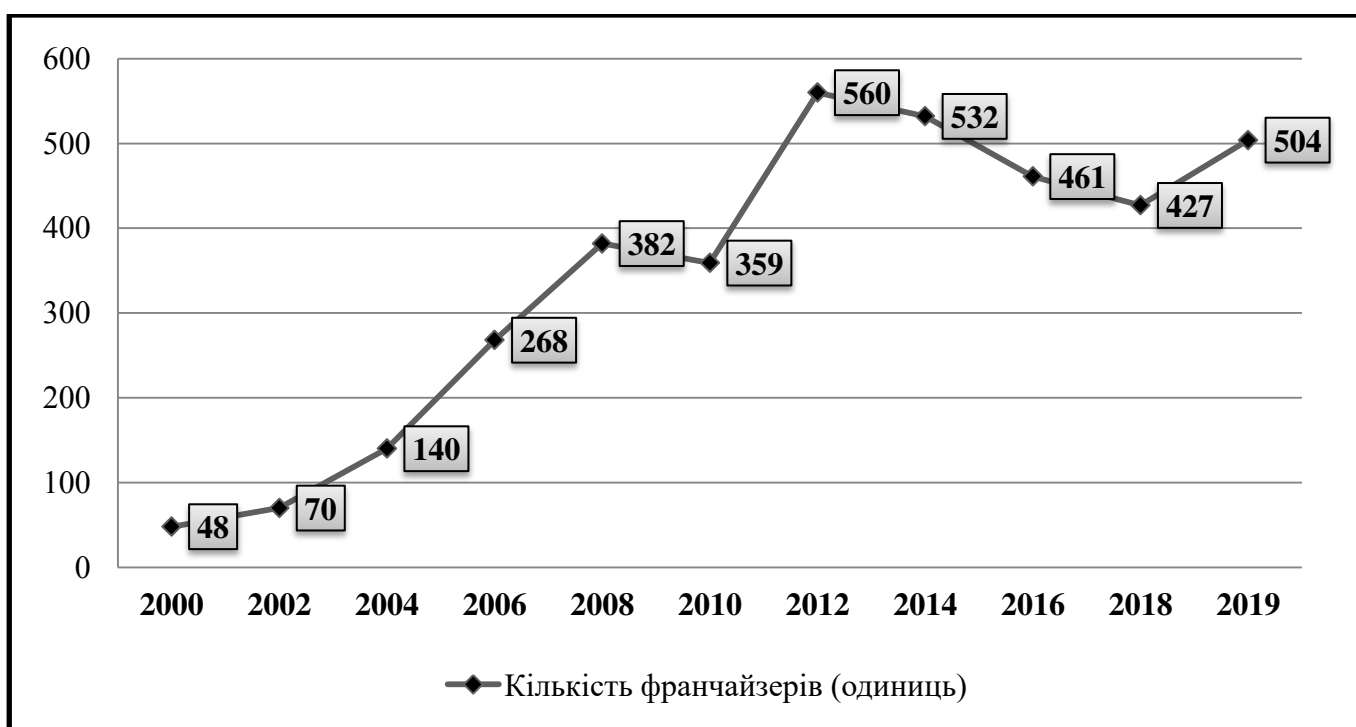


Рис. 2.8. Динаміка кількості франчайзерів протягом 2000-2019 рр., (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними Franchise Group.

На розвиток франчайзингу в Україні впливають такі чинники:

- загострення проблем на ринку праці, внаслідок яких знижується купівельна спроможність населення та зменшується попит внутрішнього ринку України;
- високий рівень тінізації економіки є відображенням наявності корупції, застійних явищ в національній економіці, які перешкоджають веденню бізнесу.
- валютні ризики - девальвація національної валюти у 2016 р. становила 13,3 %, у 2015 р. - 52,3 %, що змушує враховувати певний момент невизначеності у веденні бізнесу;
- агресія на сході України та анексований Крим - безпосередньо не впливають на франчайзингову діяльність, але створюють додакові перепони.
- недосконала нормативно-правова база регулювання франчайзингової діяльності проявляється у відсутності спеціального законодавства;
- висока вартість самої франшизи. Середній розмір вступного внеску у сфері громадського харчування становить від 9 035 до 10 390 дол. США.

Проте щорічно, протягом п'яти післякризових років, ринок франчайзингу продовжує рости стрімкими темпами, адже має меншу ризикованість та репутацію франчайзингової мережі.

Розвиток сучасного бізнесу України відбувається на фоні загострення нестабільної політичної та економічної ситуації, зростання безробіття. Враховуючи усі кризові явища в економіці України, обмеженість бюджетних коштів, відсутність фінансування, а також досконалої системи кредитування та страхування, слід відзначити, що франчайзинг є однією з перспективних форм бізнесу на українському ринку.

Вітчизняний ринок франчайзингу в Україні розвивається та набуває активної тенденції, стає все більш привабливим для спільного розвитку українських та міжнародних компаній.

За даними Асоціації франчайзингу України на сьогоднішній день в країні працює понад 23 000 франчайзингових точок і близько 700 франчайзерів, 65% ринку займають національні франшизи. Переважна більшість франчайзингових брендів

зосереджена у роздрібній торгівлі - 60%, 25% належить сфері послуг, 15% громадське харчування, виробничі франшизи в Україні представлені лише кількома проектами [49], (рис. 2.9.):

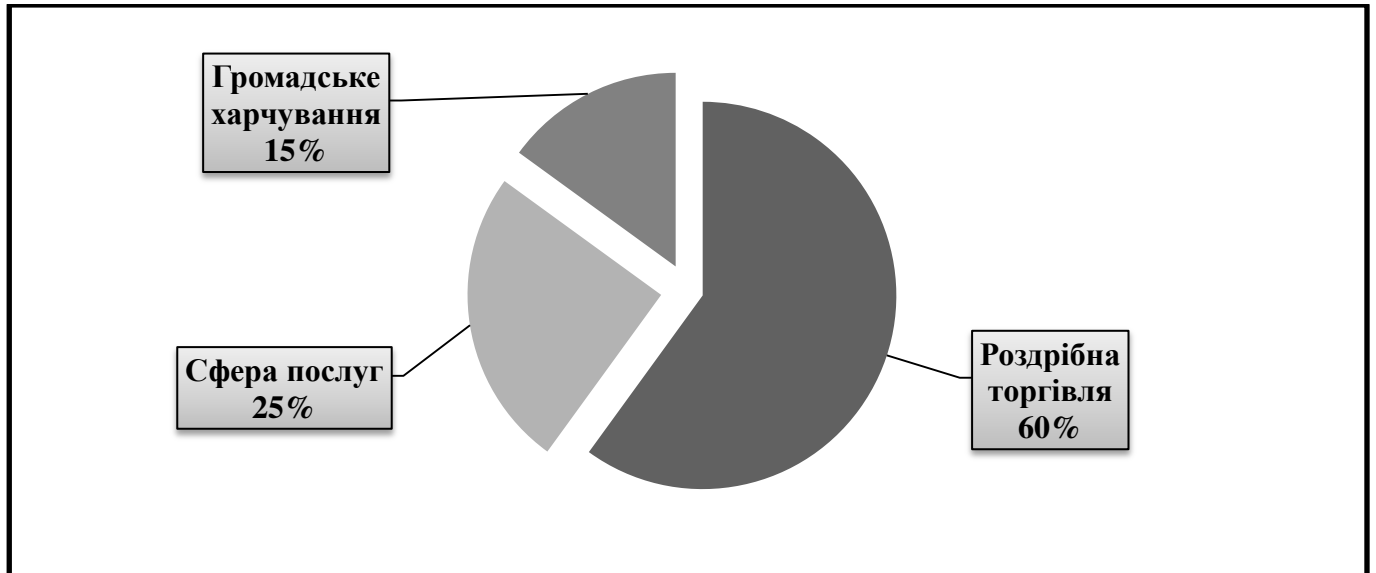


Рис. 2.9. Галузева структура ринку франчайзингу в Україні в 2019 році, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Franchise Group.

У сегменті роздрібної торгівлі більше 60% торгових точок працюють під брендом п'яти найбільших франчайзерів:

- а) «Наша Ряба» (2600 франчайзингових точок),
- б) «Гаврилівські курчата» (1300 франчайзингових точок),
- в) «Цифротех» (801 франчайзингова точка),
- г) «Том Фарр» (247 франчайзингових точок),
- д) «Наш Край» (161 франчайзингова точка).

У секторі послуг майже 60% франчайзингових торгових точок працюють під брендами трійки провідних франчайзерів:

- 1. «Нова Пошта» (2060 франчайзингових точок),.
- 2. «Універсальна» (1800 франчайзингових точок).
- 3. «Експрес-клінінг» (400 франчайзингових точок).

«Наша Ряба», безперечний лідер птахівничої галузі України, функціонує як вертикально інтегрована компанія, яка виробляє, постачає і продає м'ясо птиці і в

країні, і на експорт. На сьогодні в компанії зайнято більше 30000 працівників, а під її брендом в Україні функціонують понад 2600 франчайзингових точок. Компанія контролює 50% ринку внутрішніх продажів м'яса птиці і є провідним експортером української птиці. Її мережа роздрібних продуктових магазинів є провідною франшизою в секторі роздрібної торгівлі.

«Нова Пошта» пропонує послуги експрес-доставки документів, посилок і вантажів в межах України. Близько 40% торговельних точок цієї компанії працюють по договорами франчайзингу. Обробляючи більше 60 мільйонів пакетів в рік, «Нова Пошта» є лідером в секторі експрес-доставки поштових відправлень на території України. У компанії діють 36 сучасних сортувальних терміналів, трудяться близько 16000 кваліфікованих фахівців, функціонують понад 350 пунктів прийому грошових переказів, а також і сучасний логістичний комплекс площею 4000 кв.м. «Нова пошта» діє у великих і малих містах, гарантуючи доставку вантажів будь-якого ваги і розміру в будь-яку точку в межах країни [49].

«Піца Челентано» - мережа ресторанів швидкого харчування, що включає як фуд-корт в торгових центрах, так і ресторани автономного формату. У цій мережі функціонують 163 франчайзингові торговельні точки. гастрономічна концепція компанії - піца і вино, причому її піци виготовляються професійними майстрами, які використовують італійські продукти, рецептуру і практикують хитромудрі акробатичні трюки, перетворюючи приготування піци в справжній спектакль. Цей бренд був створений у Львові, в 1998 році і вже в 2000 р перетворений у франшизу. З того дня, коли «Піца Челентано» вперше відкрила свої двері, було продано понад 100 мільйонів піц, і сьогодні компанія контролює 26% ринку ресторанів швидкого харчування. У мережі зайняті 3645 осіб, і близько 17% свого валового доходу вона витрачає на оплату праці [49].

Найбільш поширеними серед українських франшиз є громадське харчування - 58%, роздрібна торгівля - 55%, обслуговування - 11% та навчання-тренінги - 9% (див. Рис. 2.10.).

Переважаючі франчайзингові точки в усіх сферах пояснюється, з одного боку, привабливістю франчайзингу як бізнес-моделі, що забезпечує зниження

витрат та ризиків, а з іншого - домінуванням декількох операторів на ринку, що має ознаки олігополії.

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

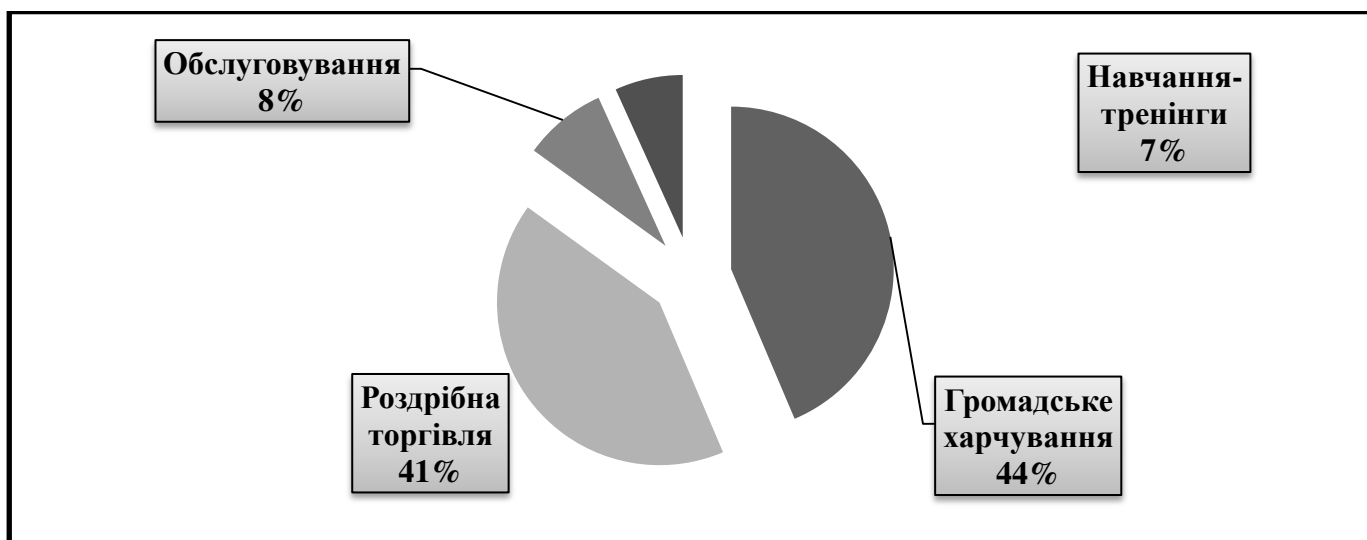


Рис. 2.10. Галузева структура українських франшиз в 2019 році, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Franchise Group.

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

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

В умовах сьогодення на українському франчайзинговому ринку працюють відомі іноземні підприємства такі як: KFC, McDonald's, Zinger, Coca-Cola, Ford, Hilton, Kodak, Benetton, Pepsi Co, Херох а також українські франчайзингові компанії:

MAFIA, Поїхали з нами, ТМ «Піца Челентано», Винахідник, Join UP!, Дім кави, «Картопляна хата», Квітка, ТМ «ZARINA», «Наша Ряба», «Нью-Йорк Стріт Піца», «Наминайко», «Наш Край» тощо.

Ринок франчайзингу в Україні доволі диверсифікований за сферами діяльності компаній.

Проаналізуємо кращі франшизи в Україні на 2020 рік.

Франшизи в сфері громадського харчування:

Франс.уа - національна українська мережа торгових точок і булочних кав'ярень з продажу високоякісної традиційної французької випічки. Обсяг необхідних інвестицій - від 20 000 дол. США до 25 000 дол. США. Вступний внесок 6000 дол. США, роялті відсутня, а період окупності становить 18 місяців.

Pizza Celentano Ristorante - перша і найбільша мережа піцерій в Україні. Для відкриття закладу площею 60-80 м2 обсяг необхідних інвестицій становить від 45 000 до 60 000 Євро. Термін окупності інвестицій - два роки.

Salateira - міжнародна мережа ресторанів здорового харчування. Необхідний обсяг інвестицій 120 000 дол. США, вступний внесок - 30 000 дол. США, а термін окупності франшизи становить два роки.

Fornetti - мережа пекарень, що налічує 550 закладів по всій Україні. Необхідний обсяг інвестицій - від 8000 дол. США до 15000 дол. США в залежності від розміру закладу. Час окупності інвестицій - 8 місяців.

Lviv Croissants - львівський концепт мережі пекарень швидкого харчування. Необхідний обсяг інвестицій - 25 000 дол. США, вступний внесок - 9000 дол. США. Розмір роялті - 3% від обороту в місяць. Термін окупності інвестицій - від 2 до 12 місяців.

Aroma Kava - одна найбільших мереж кав'ярень в Україні. Необхідний обсяг інвестицій може складати від 250 000 до 800 000 гривень в залежності від розміру закладу. Термін окупності - від 6 до 15 місяців. Розмір роялті - 2% від щомісячного обороту.

Сімейна пекарня - українська мережа міні-пекарень. Інвестиції - від 18 000 дол. США. Вступний внесок - 5000 дол. США. Роялті відсутня, а період окупності - від 10 місяців.

Франшизи в сфері послуг:

Tez Tour - одна з найбільших туристичних компаній Східної Європи пропонує можливість співпраці по франшизі. Обсяг інвестицій становить від 50 000 до 75 000 гривень, а вступний внесок від 40 000 до 60 000 гривень. Розмір доходу залежить від міста, а роялті - 1% від прибутку. Період окупності вкладень - від 12 до 24 місяців.

Harpy Rony - франшиза сімейних дитячих садків. Розмір інвестицій може становити від 10 000 дол. США до 30 000 дол. США в залежності від розміру закладу. Роялті - 3% від щомісячної виручки, сума вступного внеску - від 10 000 дол. США до 20 000 дол. США, а окупність від 5 до 14 місяців.

АтлетікоКо - франшиза мережі фітнес клубів. Обсяг інвестицій - від 55 000 дол. США до 100 000 дол. США. Термін окупності - від 30 до 50 місяців. Розмір вступного внеску - від 150 000 до 300 000 гривень.

Helen Doron English - франшиза мережі курсів англійської мови. Сума необхідних інвестицій для запуску бізнесу - від 5000 Євро до 25 000 Євро. Розмір вступного внеску починається від 5000 Євро, а термін повернення вкладень - від 18 місяців.

Ін Тайм - одна з найбільших логістичних компаній України зі своєю, розвиненою, мережею відділень і почтоматов по всій території країни. Інвестиції для відкриття відділення: від 150 000 гривень до 300 000 гривень. Вступний внесок: від 5000 гривень до 17 500 гривень. Роялті складуть можуть скласти 50 - 75% від доходу, а термін окупності - від 8 місяців.

Франшизи в сфері торгівлі:

Еко-Лавка - мережа магазинів реалізації екологічно чистої та натуральної продукції, яка вирощується і виробляється фермерськими господарствами. Обсяг необхідних інвестицій складає от 450 000 до 550 000 гривень, вступний внесок - 65 000 гривен. Роялті - 3%, а термін окупності - від 6 до 18 місяців.

Novus - одна з найбільших в Україні мереж супермаркетів. Обсяг інвестицій може скласти від 40 000 дол. США до 1 000 000 дол. США в залежності від формату супермаркету. Вступного внеску немає, але доведеться заплатити роялті в розмірі 1% від щомісячного товарообігу і 1% місячної виручки в якості рекламних відрахувань. Термін окупності - від 18 місяців до двох років.

Zarina - ювелірний бренд, які випускають власну колекцію прикрас і володіє мережею магазинів. Обсяг необхідних інвестицій для приєднання до франчайзингової мережі - від 350 000 дол. США, а окупність: від 12 місяців.

Columbia - мережа фірмових магазинів одягу та взуття для активного відпочинку американського бренду. Інвестиції для відкриття філії - від 25 000 дол. США, а термін окупності: від 12 місяців.

TM a.TaN - колекція авторських моделей одягу від одного з найуспішніших українських дизайнерів Андре Тана. Обсяг інвестицій для відкриття бутіка - від 650 000 до 700 000 гривень. Роялті складе 2% від доходу, а окупність - від 12 до 18 місяців.

Karen Millen - це популярний британський бренд жіночого одягу, який пропонує розкішні дизайнерські моделі одягу, взуття та аксесуарів. Розмір інвестицій для відкриття магазину - від 50 000 дол. США. Термін окупності - від 12 до 18 місяців.

Ua silver jewellery - мережа ювелірних магазинів. Інвестиції для відкриття філії: від 25 000 дол. США до 35 000 дол. США. Розмір вступного внеску - від 5000 дол. США. Термін окупності 24 - 36 місяців (див. Табл. 2.3.).

Серед загальних рис, що поєднують успішні франшизи, можна виділити:

- власна програма супроводу партнерів. Тобто успішна франшиза - це не лише продаж бізнес-моделі, але й уважність та допомога партнерам у підготовці персоналу, дотриманні якості послуг, створенні інтер'єру закладів та ін.;

- наявність у власників франшизи досвіду керування мережею. Деякі фірми сьогодні починають розвиватися за франчайзинговою моделлю одразу з моменту відкриття. У той же час, наявність власної мережі закладів як своєрідного

фундаменту франшизи є ознакою успіху, адже підтверджує життєздатність бізнес-моделі компанії;

- спільні цінності. Успішні франшизи обирають партнерів, які розділяють їх цінності та погляди на ведення бізнесу. Це допомагає формувати здорову бізнес-культуру, додержуватися спільних стандартів якості та разом працювати над посиленням репутації бренду.

Таблиця 2.3

Кращі франшизи в Україні на 2020 рік

Назва франшизи	Сфера діяльності	Обсяг інвестицій	Термін окупності
«Франс. уа»	Громадське харчування	20 000 - 25 000 дол. США	18 міс.
Pizza Celentano	Громадське харчування/Піцерія	45 000-60 000 EUR	24 міс.
Salateira	Міжнародна мережа ресторанів здорового харчування	120 000 дол. США	24 міс.
Fornetti	Мережа пекарень	8000 - 15 000 дол. США	8 міс.
Lviv Croissants	Мережа пекарень	25 000 дол. США	2-12 міс.
Aroma Kava	Мережа кав'ярень	10 000 - 30 000 дол. США	6-15 міс.
Tez Tour	Туристична компанія	2000 - 3000 дол. США	12-24 міс.
Happy Rony	Дитячий садок	10 000 - 30 000 дол. США	5-14 міс.
АтлетікоКо	Мережа фітнес клубів	50 000 - 100 000 дол. США	30-50 міс.
Helen Doron English	Мережа курсів англійської мови	5000 - 25 000 дол. США	18 міс.
Ін Тайм	Логістична компанія	6000 - 12 000 дол. США	8 міс.
Еко-Лавка	Мережа магазинів екологічно продукції	15 000 - 25 000 дол. США	6-18 міс.
Novus	Мережа супермаркетів	40 000 -1 000 000 дол. США	18-24 міс
Zarina	Ювелірна компанія	350 000 дол. США	12 міс.
Columbia	Мережа фірмових магазинів одягу та взуття	250 000 дол. США	12 міс.
TM a.TaN	Колекція авторських моделей одягу	25 000 - 30 000 дол. США	12-18 міс.
Karen Millen	Британський бренд жіночого одягу	50 000 дол. США	12-18 міс.
Ua silver jewellery	Мережа ювелірних магазинів	25 000 - 35 000 дол. США	24-36 міс.

Примітка. Складено автором за даними офіційного сайту Асоціації франчайзингу України.

Таким чином, диверсифікація напрямів бізнесу в франчайзингу, широке використання новітніх технологій, інтернаціоналізація франчайзингових систем, розширення діяльності франчайзі - деякі з тенденцій, які будуть сприяти активному розвитку франчайзингу. Швидкого розвитку набудуть галузі, які пов'язані з наданням послуг, домашнього ремонту, прибирання та будівництва, чищення килимів, дизайн інтер'єрів і інші різні види обслуговування та послуги. У ряді зарубіжних країн існує спеціальне законодавство по франчайзингу, кожне з яких відрізняється певними специфічними моментами. В даний час назріла необхідність уніфікованого міжнародно-правового регулювання відносин з міжнародного франчайзингу.

Франчайзинг, як найменш ризикована форма ведення бізнесу, продовжить свій розвиток й надалі. Для спрощення комерційної діяльності та функціонування бізнесу потрібне ефективне та надійне правове поле, тому необхідно створити закон про франчайзинг; створити орган контролю за діяльністю ринку франчайзингу; надати можливість застосування франчайзі спрощеної системи бухгалтерського обліку. Франчайзинг дозволяє залучати інвестиції, передові технології і практики ведення бізнесу, що сприяє інтеграційним зрушенням і долученню України до світових і, зокрема, європейських виробничих та фінансово-інвестиційних ланцюгів.

Отже, сфера франчайзингової діяльності має перспективи для розвитку в Україні. Досвід західних країн у цій сфері створює можливості для перспективного ведення бізнесу, який сприяє підвищенню рівня життя населення та економіки країни в цілому.

2.3. Дослідження діяльності світових компаній-лідерів у франчайзинговому бізнесі України

Іноземний досвід свідчить, що покращенню економічної ситуації в країнах значно сприяє малий бізнес, який у розвинутих країнах виробляє більше 50% ВВП, в той час як в Україні - лише близько 20-25% [52]. Становленню малого бізнесу значною мірою сприяє використання франчайзингу. Для країн пострадянського

простору, в тому числі й для України, розвиток франчайзингу розпочався з 80-х років минулого століття, у той час як світова практика свідчить про активне використання такого способу здійснення підприємницької діяльності уже понад 150 років, спочатку у таких трьох галузях промисловості США, як автомобілебудування, виробництво напоїв та фармацевтичний бізнес. Пізніше лідерами франчайзингового ринку стали ресторани швидкої їжі.

3-поміж ста найбільш популярних франчайзингових компаній світу в Україні представлені McDonalds, KFC, Hertz, Groupe Auchan та Domino's Pizza, що свідчить про те, що український ринок ще має великий потенціал для подальшого розвитку.

Аналізуючи ситуацію на українському ринку, слід відзначити динамічний та стабільний розвиток франчайзингу, який є одним із найбільш перспективних видів бізнесу в Україні.

Індустрія брендового одягу, як і всі інші галузі бізнесу дуже стрімко розвивалася в 2016-2019рр. В цілому, в Україні спостерігається найбільший попит на жіночий одяг, але сегмент чоловічого одягу також має значну частку на ринку.

Основа на ринку України складають бренди економ сегмента. Значну нішу в 2016 - 2019рр. серед популярних ритейлерів брендового одягу в Україні зайняла Туреччина (частка турецьких брендів на українському ринку зростає з 8-9% (2018 р.) до 15% на поточний момент. Причина популярності турецьких магазинів, перш за все - демократичні ціни і доступність магазинів в багатьох регіонах України, а не тільки в Києві та великих містах [49].

Найпопулярнішими брендами жіночого одягу в 2019 році є Vovk, H&M, Zara, Next та інші. Близько 90% всіх брендів, які заходять на ринок України відкривають не свої представництва, а лише продають франшизи і насправді господарем магазину є український бізнесмен, який підписує з іноземним ритейлом договір про представництво бренду в Україні, в якомусь певному регіоні або навіть в декількох країнах.

Високі ціни в магазинах брендового одягу в Україні - одна з тенденцій українського ринку одягу. Одяг, взуття та аксесуари від відомих брендів в магазинах України коштують дорожче в порівнянні з аналогами, які можна придбати в країнах

ЄС. Таку цінову політику ритейлери пояснюють декількома факторами: по-перше, високі імпорнтні ставки в Україні на ввезення зарубіжної одягу, по-друге, високі орендні ставки, особливо в столичних ТРЦ.

Український fashion-ритейл має великий потенціал для відомих брендових ритейлерів. По-перше, це одна з найбільших країн Європи, з великою кількістю населення, а значить і великою кількістю потенційних клієнтів для продажу брендового одягу. Крім цього, український ринок є ненасиченим, за кількістю відомих брендових ритейлерів, в даний момент на ринку присутні лише 28% від усіх відомих світових брендів.

Ще однією доброю новиною, за даними аналітичних компаній, є активізація відкриття іноземних бутиків модного одягу, що також сигналізує про пожвавлення ринку. У 2018 році український ринок залучив низку нових марок, серед яких - Betty Barclay (Німеччина, жіночий одяг, взуття, аксесуари і парфумерія), Silenza (Італія, білизна), adL (Туреччина, одяг для жінок), SuperStep (Туреччина, взуття), IDEXE (Італія, дитячий одяг), Stefanel (Італія, одяг), Ravin Jeans (в найближчі п'ять років компанія планує відкрити в Україні 40 магазинів), [49].

Серед інших знакових подій на ринку ритейлу - підписання у вересні 2018 року компанією «Епіцентр К» ліцензійного договору про партнерство зі швейцарським оператором мережі магазинів товарів для спорту Intersport компанією ІС-Intersport International Corporation GmbH, згідно з яким «Епіцентр К» представлятиме бренд Intersport на ринку України. Компанія планує протягом трьох років відкрити до 50-ти відділень Intersport, які розташовуватимуться, зокрема, в структурі гіпермаркетів «Епіцентр» у форматі «магазин в магазині».

Також, стало відомо, що мережа з продажу спортивного одягу Decathlon, є одним з підрозділів французької групи Auchan, шукає в Україні майданчики для розміщення магазинів мережі. Зокрема, Україну відвідали представники ритейлера, які цікавилися майданчиками від 4000 до 7000 кв. м в торгових центрах Києва та містах-мільйонниках.

Для деяких роздрібних мереж ця криза стала часом модернізації та перегляду концепцій, визваних змінами потреб і купівельних настроїв відвідувачів, а також

новими тенденціями в ритейлі. «Сільпо», Varus, «Фуршет» активно підійшли до оновлення діючих магазинів і створенню якісно нових концептів для майбутніх відкриттів. Наприклад, «Сільпо» у Львові в ТРЦ Forum Lviv відкрився в новому форматі разом із зоною кафе і гриль-баром в стилі казки Льюїса Керролла «Аліса в країні чудес». Мотиви відомого твору використані в дизайні і навігації супермаркету. Відбувається зміна запитів, що пред'являються до обладнання, підрядникам - ритейлери хочуть бачити не просто новинки обладнання, а концепти магазинів майбутнього. Крім того, підвищення комунальних тарифів і оптимізація витрат ритейл-мереж призводять до того, що ритейлери усвідомлюють необхідність інвестицій в «економне» обладнання з низьким енергоспоживанням.

Торкнулася сегменту продуктового ритейлу також і мода на екологічність і hand-made. Все більше число городян прагнуть купити овочі, які ще вранці росли на грядці, або молоко від фермерської корови. Де ж це можна зробити, як не на фермерському ринку. У Європі формат фермерського ринку в рамках торгового молла існує давно. Експерти запевняють, що він має великі перспективи в Україні. Серед причин - висока якість продукції і низька ціна, відсутність посередників і традиція торгуватися. Прикладом може послужити недавно відкрився «Bazar на Лісовій». Унікальний формат «побачив - спробував - купив» запропонує відвідувачам після реконструкції ЦУМ - 6-й поверх буде повністю відведений під перший в Україні фуд-хол з 25-ю продовольчими відділами загальною площею 3 200 кв. м, який об'єднає фермерський ринок, гастроном і буфет. Про свої наміри в даному сегменті заявляють ще кілька девелоперів - побудова мережевих ринків відбуватиметься, зокрема, і за схемою франчайзингу.

Аналітики ринку прогнозують, що в перспективі український роздріб стане мультимедіальним, тобто більшість ритейлерів буде представлено і в офлайн, і в онлайн. Вже зараз великі роздрібні гравці активно обзаводяться інтернет-магазинами або хоча б онлайн-вітринами, де відвідувач може якщо не купити, то подивитися основні характеристики товару і зробити вибір. А онлайн-магазини, в свою чергу, відкривають шоу-руми, де надається можливість приміряти вподобану річ.

Значні структурні зміни відбуваються і на ринку франчайзингу України в 2017 році. Зростає кількість франчайзингових компаній (франчайзерів і франчайзі), які охоплюють все більше галузей. Запускається безліч точок різних форматів і розмірів.

Проаналізуємо діяльність однієї з найбільш популярних торговельних мереж України - **NOVUS**, яка успішно працює з 2008 року. За підсумками 2018 року її товарообіг склав 5,8 млрд. грн. NOVUS - інвестиційний проект литовського холдингу VT INVEST (Вільнюс), заснованого колишніми акціонерами найбільшого українського виробника соків «Сандора» Ігорем Беззубом та Раймондасом Туменасом для управління роздрібними проектами [55].

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.

Стратегічним планом Компанії на 2018 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 змінюється розповсюджена думка про те, що якщо в магазині чисто та красиво, то це означає що він дорогий. Магазини NOVUS красиві, комфортні, оснащені високотехнологічним обладнанням, потужними кондиціонерами, великими парковками та пропонують багато категорій товарів.

І. Ланда охарактеризував франчайзингову компанію так: «NOVUS - це українська торговельна мережа, котра працює для українського споживача. Інша справа, що ми використовуємо європейську модель ритейлу. В цій моделі на

першому місці знаходить-ся покупець. Саме на задоволення його очікувань щодо якості товарів, їх свіжості та ко-рисності, зручності покупок направлена бізнес-модель супермаркетів NOVUS». Що-денно 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 спів-працю з Європейським банком реконструкції та розвитку. ЄБРР надав компанії 50 млн. доларів інвестицій на організацію сектора торгівлі продуктами харчування в Україні [55].

Одна з «фішок» торговельного закладу NOVUS - це ексклюзивний асортимент: продукція власного виробництва (від кулінарії і свіжої випічки до копченого м'яса і риби) та прямиї імпорту (продукція, яку компанія BEST IMPORTS Ltd ексклюзивно імпортує для магазину. Також у ньому присутній великий вибір органічних, екологічно чистих і дієтичних продуктів. Працівники NOVUS усвідомлюють, що свіжі товари, витримані норми зберігання, професійне обслуговування і комфорт, зручність магазину - це норма для торгівлі. Керівництво й увесь персонал NOVUS 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 - бути кращим в очах споживачів. З цією метою магазин обладнано за останнім словом техніки, враховуючи запити покупців, постійно розширюється асортимент, розвивається власний імпорту та виробництво, втримуються ціни на середньо-ринкових та використовується прогресивна система лояльності тощо.ii

Українські франшизи контролюють 66% ринку. Решта 34% контролюють зарубіжні франшизи - переважно компанії із Західної та Східної Європи, Китаю, Росії і США. Унаслідок недавнього різкого ослаблення національної валюти росте

інтерес до франчайзингових ліцензій, вартість яких виражена в національній валюті та які не прив'язані до іноземного виробничого обладнання. Світовими експортерами франчайзингового бізнесу та його лідерами є КНР, Сполучені Штати, Канада, лідерами Європи стали - Німеччина, Велика Британія та Франція.

На цей час пріоритетними галузями поширення франчайзингу в світовій економіці є сфера громадського харчування, сфера роздрібної торгівлі, готельний бізнес, а також інші.

Кожна людина, навіть не знаючи терміну «франчайзинг», не один раз в житті мала справу з даним видом бізнесу. Такі компанії McDonald's, Subway, KFC мають на стільки розшишену мережу франчайзингових об'єктів, що кожен хоч раз в житті чув про їх існування. Взагалі, український ринок франчайзингу представляє широкий спектр іноземних франшиз, як мінімум по одній з кожної країни (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Іноземні франшизи в Україні

Країна	Франшиза	Країна	Франшиза
Німеччина	Variano	Чехія	Style Avenue
Португалія	BioQual	Польща	Reserved
Англія	ChipsAway	Нідерланди	SPAR
Франція	Petit Bateau	Ліван	Colombiano Coffee House
США	Nautica	Фінляндія	Vianor
Іспанія	Mango	Росія	Incity

Примітка. Складено автором за даними каталогу франшиз [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.franchising.org.ua/catalog>.

На сьогоднішній день кількість франчайзингових підприємств у світі, згідно з даними Всесвітньої ради з франчайзингу, наближається до 1 500 000 (цифра останнього «перепису» - 1312210). Всі відомі фірмові магазини одягу, як правило, являються франшизами, сюди ж відноситься також індустрія швидкого харчування, ресторани, готелі, туристичні послуги, фітнес-клуби, салони краси. Цей список зростає з кожним днем [48]. Досліджуючи ринок франчайзингу, можна виділити кілька компаній, які являються абсолютними лідерами у розвитку та поширенню

свого бізнесу за франчайзинговою системою. Subway, McDonald's, KFC, Burger King, 7 Eleven - це ті компанії, назви яких знають у кожному куточку світу.

Сьогодні франшиза фастфудів значно зменшила свою актуальність в США, але залишається однією з найбільшперспективних і широко використовуваних ідей американського малого бізнесу в Україні.

Історія мережі ресторанів швидкого харчування Subway невід'ємно пов'язана з ім'ям Фреда Де Люка - засновника і президента даної компанії. 17-річний Де Люка відкрив свій перший кіоск з продажу сендвічів в 1965 році. Разом з другом сім'ї доктором Пітером Баком вирішили відкрити бізнес.

У 1987 році було урочисто відзначено відкриття тисячного ресторану Subway. Щорічно відкриваються близько 1000 нових ресторанів. Більше того, за оцінкою Entrepreneur's Magazine, мережа ресторанів Subway була визнана кращою франчайзин-говою системою в світі більше п'ятнадцяти разів.

Дані рисунка 2.6. свідчать про те, що абсолютним лідером за кількістю розміщених ресторанів Subway являється США, в якій зосереджено 26073 об'єктів. Також в п'ятірку лідерів входять Канада - 3248 об'єкта, Великобританія - 2640, Бразилія - 2132, та Мексика - 1031 об'єкта (див. Рис. 2.11.). У компанії Subway існує найбільш розширена франчайзингова мережа у світі. На сьогоднішній день, згідно офіційному сайту Subway існує 43.958 ресторанів, які розташовані у 110 країнах світу. Україна не входить до цього списку.

SUBWAY - одна з найбільших транснаціональних компаній швидкого харчування у світі, найбільший світовий фастфуд. Початковий внесок покупки франшизи SUBWAY складе 12 тис. дол. США, за кожний наступний ресторан сума складатиме 9 тис. дол. США., а за окрему торгівельну точку не більше 50% від початкового внеску [57].

Необхідно відзначити ряд моментів лідерства SUBWAY, яка викликана не тільки суб'єктивними факторами (говоримо про бажання чи не бажання відкривати нові точки, як наприклад, МакДональд франшизи в Україні не продає), але й об'єктивними, таким як:

1. Вартість франшизи SUBWAY менше, ніж аналогічні пропозиції інших мереж фаст-фуду.

2. Приміщення, обладнання та інші витрати, на відкриття торгової точки по франшизі SUBWAY також значно скромніше. Висновок вартість франшизи невелика, і стартового капіталу потрібно менше.

3. Додатковим позитивним моментом франшизи SUBWAY служить дозвіл відкривати міні точки, чисті намети продажу сандвічів, вартість франшизи, вірніше по-чаткового збору додатково зменшується, аналогічна ситуація відбувається якщо купувати франшизу на кілька торгових точок. Четвертим плюсом для торгових точок на території України є добро на продаж пива. Інші мережі фастфудів собі такого не дозволяють.

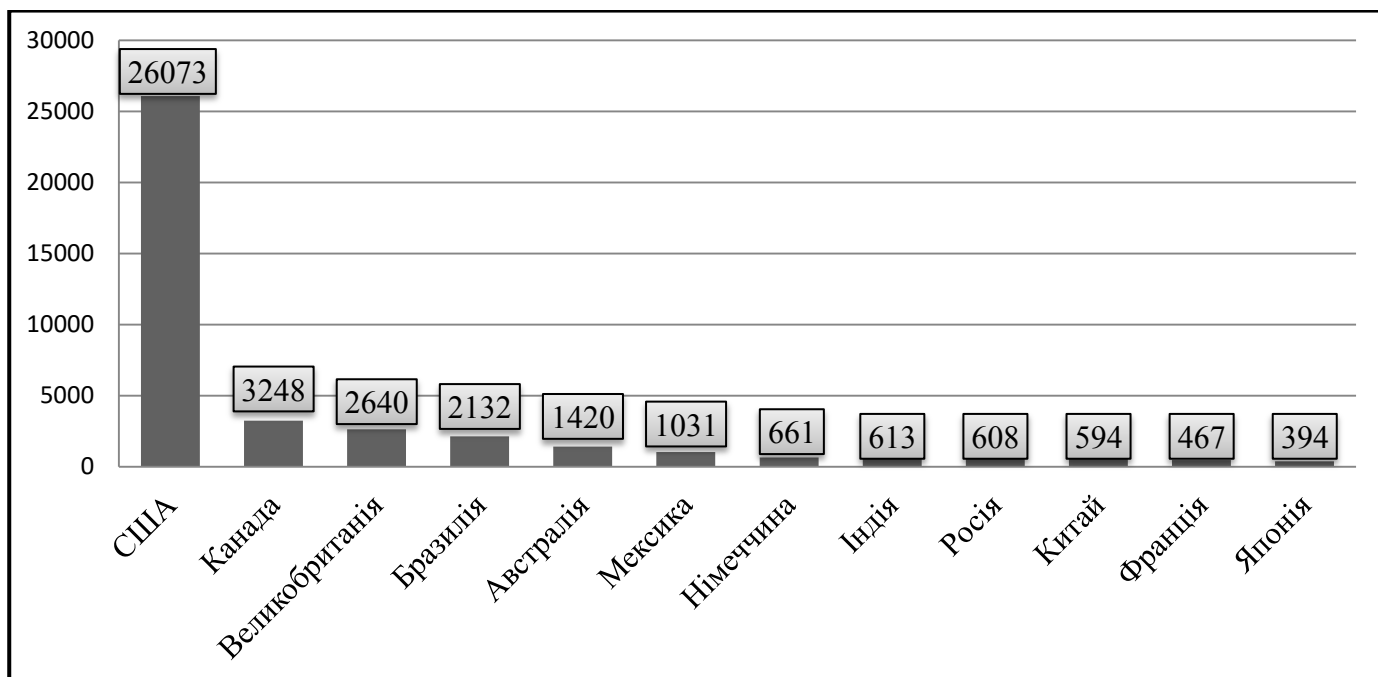


Рис. 2.11. Країни-лідери за кількістю розміщених ресторанів Subway в 2018 році, (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними Subway.

Франшиза купується на 20 років з правом пролонгації, додатково потрібно віддавати компанії 8% виручки. Також, капіталовкладення в ресторан становлять 100-150 ти-сяч доларів США, воно включає устаткування для бізнесу, ремонт тощо.

Але в МакДональдсі відкриття одного ресторану становить мінімум 1 млн. дол. США, без вартості самої франшизи.

McDonald's - ще один світовий лідер по розвитку та поширенню своїх франчайзи-нгових мереж. Дана компанія являється однією з провідних світових компаній в сфері громадського харчування.

За кількістю ресторанів, McDonald's поступається лише іншій американській компанії з цієї ж сфери - Subway. В 2015 році загальна кількість закладів мережі перевищувало 36 525 ресторанів, а географія діяльності - понад 120 країн по всьому світу. При цьому бізнес-модель компанії передбачає підтримку частки ринку за рахунок франчайзингу - близько 80% всіх закладів під брендом McDonald's працюють саме за схемою франшизи [56].

Ще однією особливістю бізнес-моделі компанії є масовість основного продукту - тобто основний дохід генерується за рахунок не якісного, а кількісного підходу. На це, зокрема, вказує низька продуктивність праці і рентабельність ключових показників бізнесу - виручка на одну людину в середньому не перевищує 60 тис. дол. США, а валова рентабельність становить менше 40%.

Багата історія компанії почалася з засновника - Рея Крока. Міцний фундамент, який він заклав, несе цінності McDonald's у сучасному світі.

Кількість ресторанів мережі постійно збільшується, за чотири роки було відкрито 2733 нових точок. Так, у 2013 році загальна кількість ресторанів McDonald's склала 34480, а в 2016 їх кількість вже становила 36899 ресторани, в 2017 році понад 37241 одиниць, а в 2018 році кількість становила біля 40000 одиниць (див. Рис. 2.12.).

Компанія McDonald's була створена братами Маком і Діком Маклональдами в 1940 році і починалася з одного ресторану в Сан-Бернардіно, штат Каліфорнія США.

З 1954 року компанія почала розвиватися як франчайзингова мережа, коли Рей Крок отримав право виступати як ексклюзивний агент по франчайзингу.

Найважливішим фактором, що сприяв успіху франшизи McDonald's, стала не-змінна прихильність до певних наборів стандартів і загальної концепції бачення

компанії. Кожен відвідувач знає, що незалежно від того, в якій точці світу він зайде в ресторан McDonald's, він отримає звичне однакове меню, гідну якість продуктів і клієнтське об-слуговування.

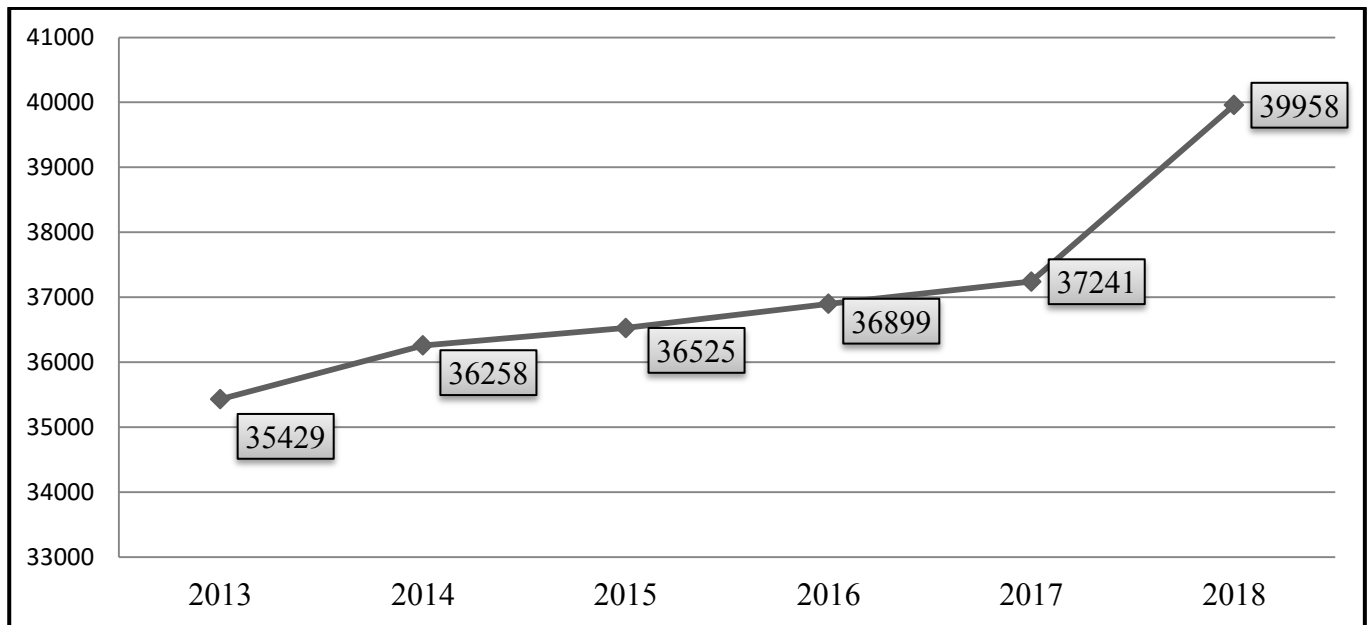


Рис. 2.12. Динаміка росту мережевих точок McDonald's
В період 2013-2018рр., (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними The Statistics Portal.

Сьогодні McDonald's також робить акцент на узгодженості бізнес-процесів, продуманої маркетингової політиці, постійним інноваціям та адаптації до мінливих потреб споживачів. За рахунок цього компанії вдається процвітати, не дивлячись на ринкові коливання. Тому франшиза McDonald's як і раніше користується попитом у інвесторів. Однак світовий ринок швидкого харчування в останні роки переживає не найкращі часи - після швидкого відносного посткризового зростання в 2010-2011рр. почалася стагнація через уповільнення споживчих витрат. Негативний вплив робить також і зміцнення долара на світовому валютному ринку, через це в доларовому вираженні виручка подібних закладів скорочується. У 2014 році в особливості негативний вплив на виручку валютні коливання надали на ринках країн СНД. Через це, доходи McDonald's з 2012 року фактично на межі застою і це тисне на

інвестиційну привабливість акцій.

Виручка компанії показувала позитивну динаміку з 2002 по 2013 рік, незважаючи на її зниження в 2014 році, пов'язане зі станом економіки, в 2015 році відбувся позитивний приріст. McDonald's займає 2 місце в рейтингу Топ-10 найперспективніших франшиз 2018 року (рейтинг Entrepreneur Magazine Franchise Zone), [48], (рис. 2.13.):

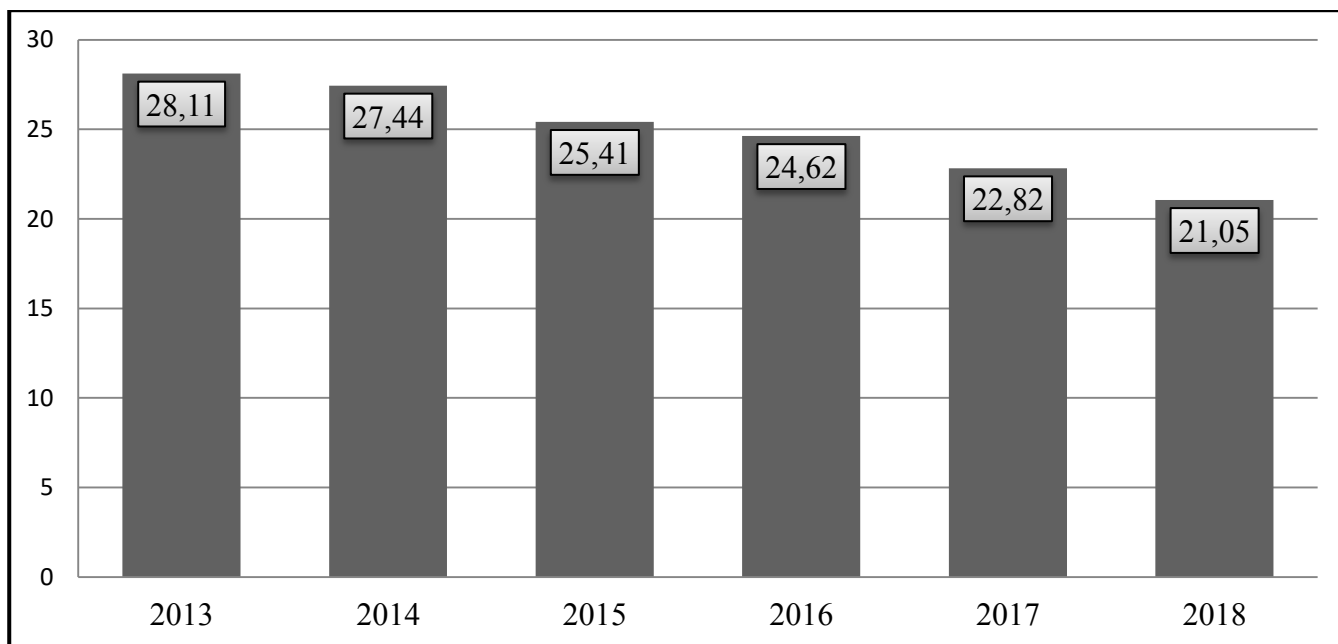


Рис. 2.13. Динаміка виручки мережевих точок Mc Donald's
В період 2013-2018рр., (млрд. дол. США).

Примітка. Побудовано автором за даними The Statistics Portal.

Найменший заклад McDonald's має площу лише 150 квадратних метрів і розташований у японському місті Токіо. Найбільший заклад McDonald's має площу 8 534 квадратні метри і розташований у китайському місті Пекін. У ма-лайзійському місті Куала-Лумпур McDonald's розташований у найвищій будівлі світу. Деякі заклади McDonald's пропонують у своєму меню страви, що найкраще відповідають місцевим смакам, такі, як: гриль лосось сандвіч (Норвегія); рисові страви (Японія); самурайський бургерз із свинини (Таїланд); сосиски з пивом (Німеччина); гамбургер з яйцем-пашот (Уругвай); Макспагетті (Філіппіни).

McDonald's у своїй діяльності мусить набувати конкурентні переваги, адже така величезна фаст-фуд індустрія розвивається дуже швидкими темпами. Наприклад, у 2013, дохід США у сфері швидкого харчування досяг 191 млрд. дол. США і передбачується, що до 2018 року він перевищить 210 млрд. дол. США [56].

З 1 липня 2015 року McDonald's почав працювати з новою організаційною структурою, що включає чотири сегменти - США, лідируючі міжнародні ринки, ринки, що швидко розвиваються, та інші ринки.

США є найбільшим сегментом McDonald's, на нього припало більше 40% операційного прибутку компанії в 2016 році. Другий сегмент включить в себе усталені розвинені ринки - Австралію, Канаду, Францію, Німеччину і Великобританію, частка яких в цілому становить близько 40%.

Третій сегмент об'єднає ринки, де операції компанії розвиваються досить швидкими темпами: Росію, Китай, Італію, Польщу, Північну Корею, Іспанію, Швейцарію та Нідерланди. Ці ринки забезпечили близько 10% операційного прибутку McDonald's в минулому році.

Плановане поліпшення операційного підходу буде супроводжуватися планами щодо подальшої оптимізації структури володіння ресторанами, скорочення загальних і адміністративних витрат, а також більш активного заохочення акціонерів.

Згідно з планом компанії, частка ресторанів, що працюють по франчайзинговій системі, до 2019 має збільшитися до 90% з нинішніх 81%. Окрім цього, компанія планує скорочувати загальні та адміністративні витрати приблизно на 300 млн. дол. США на рік. Скорочення витрат планується в основному завершити до кінця 2019 року [56].

У більшості людей саме ця компанія асоціюється з франчайзингом. McDonald's був не першою франчайзинговою компанією, проте саме цій мережі ресторанів швидкого харчування вдалося стати прикладом успіху франчайзингу як моделі ведення бізнесу.

Найбільшою мережею у галузі роздрібної торгівлі являється корпорація 7-Eleven. Заснована в Далласі, штат Техас. Об'єкти франшиз, ліцензій та філії

корпорації, кількість яких налічує 47700 магазинів, які розташовані в 16 країнах, за межами США. Це такі країни як Японія, Тайвань, Таїланд, Південна Корея, Китай, Малайзія, Мексика, Канада, Сінгапур, Австралія, Філіппіни, Індонезія, Норвегія, Швеція і Данія, ОАЕ.

При 54 500 працюючих магазинах по всьому світу корпорація 7-Eleven все ще прагне до розширення. У 2014 році в США та Канаді було відкрито 330 нових точок, і стільки ж планується на наступний рік. Безсумнівно стратегія 7-Eleven - вихід за рамки звичайних магазинів біля дому, виправдовує себе. Франшиза 7-Eleven - це бізнес-система, яка включає: ліцензію на використання торгового знака «7-Eleven»; навчання; подальші консультації та допомогу по роботі магазину; бухгалтерські послуги; фінансування; мерчендайзингова допомога; реклама. За версією журналу Entrepreneur, є лідером у Топ - 10 франшиз 2017.

Отже, використання міжнародного досвіду надання франчайзингових послуг на території України є важливим для економіки країни. Знання, бізнес-концепції, нематеріальні активи створюють перспективні можливості розвитку окремих галузей економіки в Україні. Світові компанії, що надають франшизу вітчизняним підприємцям, відкривають вихід на міжнародні ринки.

Висновки до розділу 2

Отже, статистика франчайзингу показує збільшення кількості франчайзерів, збільшення кількості франчайзингових точок на протязі останніх років, на що говорить про позитивні тенденції розвитку франчайзингових мереж в майбутньому. Диверсифікація напрямів бізнесу у франчайзингу, широке використання новітніх технологій, інтернаціоналізація франчайзингових систем, розширення діяльності франчайзі – деякі з тенденцій, які будуть сприяти активному розвитку франчайзингу.

У світовій системі ринкових відносин франчайзинг є одним із методів розвитку малого та середнього бізнесу, однак в Україні, якщо говорити про

франчайзинг як елемент складової української економіки, він перебуває на стадії розвитку.

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

Світовим трендом у розвитку франчайзингових мереж є все більше їх розгалуження та зростання економічної ваги. Міжнародна Франчайзингова асоціація (IFA) прогнозує, що в найближчі роки бізнес на основі франчайзингу в США буде зростати швидшими темпами, ніж економіка в цілому.

Оскільки Україна є частиною світової економіки, то всі зазначені тенденції будуть спостерігатися і в національній економіці. Зусилля держави сьогодні мають спрямовуватися на усунення перешкод, що існують на шляху формування та ефективного функціонування франчайзингових мереж, насамперед, у законодавчій та фінансовій сферах

У порівнянні з іншими країнами поняття франчайзингу є новим для України. Не зважаючи на це, за останні роки спостерігається значне зростання кількості вітчизняних франчайзерів та зарубіжних компаній на українському ринку. Така форма ведення бізнесу, як франчайзинг, зацікавила багатьох представників підприємницької діяльності, що говорить про переваги франчайзингової діяльності та її розвиток в Україні.

Отже, використання міжнародного досвіду надання франчайзингових послуг на території України є важливим для економіки країни. Знання, бізнес-концепції, нематеріальні активи створюють перспективні можливості розвитку окремих галузей економіки в Україні. Світові компанії, що надають франшизу вітчизняним підприємцям, відкривають вихід на міжнародні ринки.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ

3.1. Особливості нормативно-правового забезпечення та регулювання міжнародного франчайзингу в Україні з урахуванням світового досвіду

Незважаючи на широку світову практику застосування франчайзингу, спеціальне законодавство, що регулює безпосередньо франчайзингові відносини, має не-велика кількість країн.

Важливим для України є досвід державного регулювання франчайзингу в інших країнах і регіонах світу, таких як: США, Європейський Союз (ЄС), Японія, Бразилія, Австралія, Китай, Польща, Російська Федерація, Білорусія, Казахстан. Успіх франчайзингу в усьому світі призвів до розвитку специфічного законодавства у цій сфері.

Наприклад, 50 років тому, лише в США існували національні вимоги до розкриття інформації по франшизі. В 1992 р. було всього три країни - Франція, Мексика і США, які сформулювали франчайзингові закони. З часом до цих країн приєдналися: Австралія, провінція Онтаріо, Канада, Китай, Індонезія, Корея, Малайзія, Румунія, Бразилія, Мексика, Філіппіни і Тайвань.

Більшість країн світу всебічно заохочують розвиток франчайзингу, враховуючи як інтереси суб'єктів франчайзингових відносин, так і інтереси загальнодержавного та місцевого рівнів.

З одного боку, місцеве самоврядування зацікавлене у залученні капіталовкладень, створенні робочих місць, притоку нових технологій, а також збільшенні податкових надходжень до бюджету від розвитку нової франшизи. З іншого ж боку, місцеве самоврядування може контролювати грошові перекази місцевої валюти до іно-земних інвесторів (у випадку міжнародного франчайзингу) -

ліцензійні збори, роялті, прибутки. Органи місцевого самоврядування також можуть захищати місцевих франчайзі від обтяжливих положень у договорі франшизи, які занадто обмежують їх операції.

Розглянемо практику ведення франчайзингу в деяких країнах світу.

У Сполучених Штатах Америки регулювання франчайзингу здійснюється як на федеральному рівні - Федеральною торговою комісією - The Federal Trade Commission (FTC), так і на рівні штатів. Діє чітко сформований, фундаментальний та дієвий підхід до формування конкурентоспроможного середовища, яке стимулює й активізує розвиток франчайзингу [14].

Так, Федеральною торговою комісією у 1979 р. було прийнято правила регулювання торгівлі (the "FTC Rule"), які визначають обсяг інформації, необхідної для потенційного франчайзі, яка має бути надана за вимогою франчайзі в будь-якому із 50 штатів США. В доповнення до "FTC Rule" 15 штатів прийняли свої власні правила і положення щодо пропозиції і продажу франшизи в межах своїх кордонів. Вони відомі, як штати-реєстратори, які наполягають на розгляді та затвердженні франчай-зингової документації до продажу франшизи. До них входять такі великі комерційні ринки країни, як Каліфорнія, Нью-Йорк, Іллінойс та інші.

Більше уваги питанням, пов'язаним із продажами франшизи, приділяється п'ятнадцятьма штатами [30-31]. Вони використовують Універсальний циркуляр франчайзингових пропозицій (the Uniform Franchise Offering Circular, 1979 р.), який є нормативним актом, котрий регулюється на рівні Федеральної торговельної комісії, і який отримують всі потенційні франчайзі з метою розгляду пропозиції стосовно придбання франшизи.

Сполучені Штати Америки, поряд з іншими країнами, є членом Міжнародного інституту з уніфікації приватного права UNIDROIT (Institut international pour l'unification du droit prive - фр.). США керуються також «Законом про розкриття інформації». Цей закон є основою для регулювання відносин і норм відповідальності за розкриття комерційної інформації при продажі франшизи, а також рекомендацією країнам-учасникам для законотворчості в галузі франчайзингу [35].

Аналіз вищенаведеної інформації свідчить про те, що у США діє фундаментальний та дієвий підхід до формування конкурентоспроможного середовища, що стимулює розвиток франчайзингу як окремого вектору економіки країни. Досвід США може бути корисним для України лише за умови підтримки державою політики впровадження і забезпечення гарантій прозорості конкурентного середовища для суб'єктів господарювання та умов інвестиційної привабливості.

У Європейському Союзі франчайзингова діяльність регулюється на державному рівні. Діє фундаментальний підхід до формування конкурентоспроможного середовища, яке підтримує розвиток франчайзингу. В ЄС уніфікований нормативно-правовий акт відсутній. Врегулювання франчайзингових відносин відбувається за допомогою актів, типових контрактів, рекомендацій, ухвалених міжнародними еко-номічними та іншими неурядовими організаціями, асоціаціями, федераціями, які ви-світлюють основні принципи взаємодії.

Розмір ринку Азії є привабливим для розвитку франчайзингу. Понад половини населення світу живе в цьому регіоні, і майже чверть у Китаї. Крім того, споживчий ринок став потужним завдяки розвитку середнього класу і високим темпам економічного зростання. Деякими урядами, у тому числі Малайзії, Сінгапуру та Індонезії було вжито заходів щодо стимулювання франчайзингу шляхом введення законів, розробки програм і створення організацій для його підтримки.

Уряд Китаю намагається створити правила, сприятливі для іноземних інвесторів. Китай є одним з найбільш бажаних ринків для міжнародних франчайзерів, через величезну чисельність населення, швидко зростаючу економіку. Але правила, які є одночасно розпливчастими і обмежувальними, є основною перешкодою в Китаї для розвитку міжнародної франчайзингової компанії. Основним законодавчим актом є Циркуляр Міністерства внутрішньої торгівлі «Про заходи щодо адміністрування франчайзингових операцій» (1997 р.) - передбачає обов'язкову реєстрацію франчай-зингового договору у Китайській асоціації однотипних підприємств, а також опублі-кування інформації про франшизу.

В Японії розвиток франчайзингу регулюється на національному рівні Японською асоціацією франчайзингу. Діє фундаментальний та дієвий підхід до

формування конкурентоспроможного середовища, яке стимулює розвиток міжнародної франчай-зингової компанії. Серед законодавства - Кодекс етики (надання точної інформації потенційним франчайзі про зміст угоди, звіт про бізнес деяких своїх франчайзі, дані про інвестування, прибуток франчайзі та ін.), Інструкція по складанню контрактів франчайзингу та по підготовці правил управління (встановлення стандартів фран-чайзингової системи та відомостей про подібні франшизи).

Бразилія історично завжди була країною, де існувало багато стримуючих факторів для розвитку франчайзингу. Бразильський уряд протягом декілька років був категорично проти якого-небудь ліцензування, включаючи франчайзинг, у якому провадилися виплати за кордон. Це стримувало вхід міжнародних брендів на ринок Бразилії. У 1992 року ця проблема була вирішена рішенням «Національного інституту промислової власності», відповідно до якого угоди про франчайзинг стали офіційними. У 1995 році, з набуттям чинності Закону «Про франчайзинг», Бразилія приєдналася до зростаючого списку країн, де існує франчайзингове законодавство. Згідно з цим законом, франчайзер повинен забезпечити потенційного франчайзі документом, який відображає сутність франшизи, не менш ніж за 10 днів до вступу в дію франчайзингової угоди або початку будь-яких виплат. Франчайзингова угода повинна бути укладена у письмовому виді та підписана у присутності двох свідків.

Угода, що вимагає платежів в іноземній валюті, повинна бути також зареєстрована в «Національному інституті промислової власності». Польща - країна, яка сприймає франчайзинг як крок до економічного розвитку держави. Існують деякі перешкоди щодо земельних прав, інвестиційних кредитів і високих орендних ставок, але вони можуть бути подолані. У Польщі немає конкретних франчайзингових законів. Франчайзингові відносини регламентовані цивільним та комерційним правом, як і інші види бізнесу. Немає переддоговірних вимог до розкриття інформації, тобто франчайзери не зобов'язані надавати будь-яку документацію. Крім того, реєстрація договору франчайзингу та інших пов'язаних документів в державних реєстраційних органах є необов'язковою.

У Казахстані Національний інститут інтелектуальної власності регулює сектор обороту товарних знаків і реєстрацію франчайзингових договорів; Євразійська Асоціація Франчайзингу (EAFRAN) безкоштовно консулює підприємців з питань франчайзингу та ліцензування; функціонує Фонд розвитку малого підприємництва «Даму»; здійснюється пільгове кредитування підприємців на купівлю франшизи.

Міжнародні франчайзингові компанії використовують схему опанування ринку Казахстану через турецьких або ж російських субфранчайзерів, при цьому компанії із Казахстану є субфранчайзі.

Діє Закон Республіки Казахстан (2002 р.) «Про комплексну підприємницьку ліцензію (франчайзинг)», який спрямований на розвиток і державну підтримку франчайзингової діяльності.

У Білорусії розвиток франчайзингу підтримується на рівні асоціації франчайзерів і франчайзі «Белфранчайзинг». Положення Цивільного кодексу (2005 р.) практично співпадають з положеннями глави 54 Цивільного кодексу Російської Федерації «Комерційна концесія». Сторонами за договором франчайзингу можуть бути ко-мерційні організації та індивідуальні підприємці; договори франчайзингу підлягають обов'язковій реєстрації у патентному відомстві, порядок якої передбачений за-конодавством.

В Україні спеціальної нормативно-законодавчої бази щодо регулювання франчайзингових відносин не існує. Існує проект Закону України «Про франчайзинг» (2001 р.). Розвиток франчайзингу підтримується на рівні «Української асоціації роботодавців в галузі франчайзингу» та «Федерації розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури». На теперішній час вітчизняне державне регулювання франчайзингу знаходиться на перехідному етапі та потребує вдосконалення, як і сама культура франчайзингових відносин.

Якщо світова спільнота використовує термін «франчайзинг», то українське законодавство оперує терміном «комерційна концесія» (слід зазначити, що у польському законодавстві також відсутнє поняття «франчайзинг»).

Цивільний та Господарський кодекси України представляють собою основоположні документи в регулюванні франчайзингових відносин. Зазначені

кодекси унормовують питання власності, майна, підприємництва, їх положеннями регулюється захист прав та інтересів у сфері майнових відносин на рівні від особистості до держави.

У Цивільному кодексі України питання, пов'язані із комерційною концесією, зафіксовано у главах «Розпорядження правами інтелектуальної власності» і «Комерційна концесія» (відповідно глави 75 і 76). Крім того, Книга четверта «Право інтелектуальної власності» містить низку глав і статей, які регулюють правовідносини стосовно інтелектуальної власності, тобто питань, які неодмінно виникають у процесі франчайзингової діяльності.

У Господарському кодексі України ці питання висвітлені у главах 16 «Використання в господарській діяльності прав інтелектуальної власності» і 36 «Використання у підприємницькій діяльності прав інших суб'єктів управління (комерційна концесія)» [2].

Слід враховувати також спеціальне законодавство у сфері захисту прав інтелектуальної власності, захисту конкуренції, відповідальності за якість товару та захисту прав споживачів. Це наступні Закони України:

- «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»;
- «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»;
- «Про охорону прав на промислові зразки»;
- «Про захист від недобросовісної конкуренції».

12 лютого 2015 р. Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)», в якому було підтримано зміни до статті 367 Господарського кодексу України, що стосуються скасування обов'язкової реєстрації договорів комерційної концесії [3]. Цим Законом скасовується вимога щодо обов'язкової державної реєстрації договорів комерційної концесії (франчайзингу). Згідно з цим Законом 55 сторони договору мають право посилання на відповідний договір концесії (який не є при цьому зареєстрованим), у разі, якщо виникає предмет суперечок.

Слід відмітити, що механізми реєстрації договорів комерційної концесії перевантажені бюрократичними процедурами і потребують дуже багато часу. Якщо партнери є нерезидентами країни (або один із партнерів), то реєстрація договорів комерційної концесії стає неможливою - це є великою перешкодою для ведення бізнесу та залучення іноземних інвестицій. Спроби державних організацій та міністерств урегулювати питання в цій сфері не завжди розглядаються через призму практики, а за відсутності відповідних нормативних актів реєстрація відкладається на невизначений термін (близько 85 % договорів комерційної концесії в Україні є незареєстрованими).

Тобто норма, яка діяла стосовно обов'язкової реєстрації договорів комерційної концесії, тільки заважала повноцінній франчайзинговій діяльності, оскільки самі механізми такої реєстрації законодавством не визначалися і не визначаються. Отже, відміна обов'язкової реєстрації таких договорів сприятиме більш активному укладанню угод у сфері франчайзингу, що надасть поштовху його розвитку.

Але загалом договір комерційної концесії не відображає всю сутність франчайзингових відносин, не враховує специфічні ознаки франчайзингової діяльності. Такі відносини мають регулюватися спеціальним юридичним документом - договором франчайзингу.

Договір франчайзингу - документ, який здатен врегулювати різні аспекти відносин франчайзера і франчайзі.

До базових елементів цього договору, яким варто приділити увагу, відносяться наступні:

- роялті, франчайзингові виплати, винагороди;
- обов'язки сторін та повне їх дотримання;
- деталізація якості послуг;
- строк дії договору;
- територія дії договору ;
- режим користування правами на об'єкти інтелектуальної власності.

Всі франчайзингові компанії мають різні за ідеєю та направленістю франшизи та власні унікальні договори франчайзингу, зміст яких не суперечить чинному

законодавству. Договір може і повинен відображати філософію бізнесу правовласника і встановлювати вектор подальших відносин між франчайзером і франчайзі. Для укладання договору необхідно залучати кваліфікованих, досвідчених в галузі франчайзингу експертів.

Не дивлячись на всі труднощі та перепони, Україна крокує вперед. Інструментом впливу розширення меж для реалізації власного економічного потенціалу є франчайзинг. Але, незважаючи на широке використання у світовій практиці, така форма інтеграції бізнес-структур як франчайзинг для економіки України залишається порівняно новим явищем.

Концепція франчайзингу привернула увагу багатьох і в жорсткому економічному кліматі підкреслила свої сильні сторони і довела, що існує більш безпечний спосіб започаткування власного бізнесу. Концепція франчайзингу полягає в локальному володінні і управлінні підприємством. Має перевірений формат бізнесу з початковою та постійно діючою підтримкою, яка є однією з ключових причин успіху. Дослідження, аналіз та подальша інтеграція концепції франчайзингу носить загальнодержавний характер, і це є актуальними напрямками з точки зору сталого і поступального розвитку економіки України.

Юридична невизначеність і відсутність офіційного статусу франчайзингу перешкоджають його ефективному розвитку. Тому необхідно на законодавчому рівні врегулювати відносини між суб'єктами господарювання у сфері франчайзингу.

Відстоювати франчайзинг в Україні складно, оскільки він не має ані офіційного статусу як методу побудови мережі збуту, ані урядової підтримки, ані навіть юридичного визначення.

У цьому не має нічого дивного, адже франчайзинг існує у світі з 1800 р., першою франчайзинговою моделлю стала корпорація «Singer», яка займалась продажем швейних машин у Америці [11], а в Україні він з'явився лише у 1999 р. і був представлений українським брендом «Pizza Selentano». Зрозуміло, шлях порівняно невеликий, але власний досвід вже набуто. І нагальна потреба у створенні власного франчайзингового механізму стає дедалі актуальною.

Таким чином, законодавче і нормативно-правове забезпечення франчайзингової діяльності в Україні є ще недосконалим. Нині у цій сфері суттєвих змін не відбулося, за винятком того, що уже чимало представників органів державного управління розуміють термін «франчайзинг» та з цікавістю розглядають можливості для розвитку галузей економіки за даною моделлю.

Так, Міністерство аграрної політики та продовольства України прийняло програму розвитку «Рідне село», де активно планує розвивати як сільську інфраструктуру, так і види фермерських господарств за моделями франчайзингу.

У Міністерстві соціальної політики України теж замислюються над збільшенням робочих місць за рахунок франчайзингу не тільки серед молоді та підприємців, але і серед військовослужбовців, які скорочені у запас.

Отже, в Україні законодавча і нормативно-правова база забезпечення франчайзингової діяльності знаходиться у незадовільному стані, що вимагає розробки й ухвалення спеціальних документів (з урахуванням світового досвіду), які б унормували взаємодію суб'єктів франчайзингових відносин. Особливої уваги потребує сфера державної інвестиційної політики та державного регулювання її реалізацією через те, що франчайзингова діяльність впливає на інвестиційну безпеку держави.

3.2. Засади вдосконалення інституційного середовища франчайзингової діяльності в Україні

Під інституційним середовищем розуміється сукупність правил і норм, що формують умови для здійснення певного виду діяльності. У загальному сенсі йдеться про політичні, соціальні, юридичні (правові), економічні правила, а також неформальні норми (традиції), що визначають контур існування такої діяльності. Інституційне середовище франчайзингової діяльності передбачає створення відповідних економічних відносин взаємодії двох (і більше) організацій, а саме франчайзера і франчайзі (одного і більше), які спрямовані на

досягнення її максимальної результативності (економічної, соціальної, гуманітарної, безпекової тощо).

Йдеться про створення інституційного середовища, зосередженого на державному, бізнесовому та самоврядному рівнях, яке можна представити у вигляді матриці (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Матриця інституційного середовища франчайзингової діяльності

Рівень	Інституції	Завдання	Методи	Засоби
Державний	Органи державної влади і самоврядування (центральні, регіональні)	Створення політичного, економічного, фінансового, інвестиційно-інноваційного, законодавчого забезпечення розвитку франчайзингової діяльності	Адміністративні, економічні, фінансові, інформаційні, правові, регуляторні, організаційні	Законодавча та нормативна база, програми соціально-економічного та регіонального розвитку, ліцензування окремих видів господарської діяльності, податкова, фінансово-кредитна політика
Бізнесовий	Суб'єкти господарської діяльності	Забезпечення економічної ефективності франчайзингової діяльності		Прогнози і плани діяльності, накази, резолюції, статут, навчання персоналу, мотиваційні програми
Самоврядний	Суб'єкти господарювання та їх об'єднання, консультативно-дорадчі органи, профспілки, громадські об'єднання підприємців та роботодавців, самоврядні організації, наукові установи	Ініціювання суспільного діалогу між бізнесом і владою, неурядовими організаціями, ЗМІ		Проведення комунікативних і презентаційних заходів, укладання угод, створення робочих груп, ініціювання та експертиза законодавчих і нормативно-правових актів, роз'яснювальна робота

Примітка. Складено автором за даними Макаренко Т. Є. Інституалізація франчайзингу - передумова створення інвестиційного середовища / Т. Є. Макаренко // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип. 3 (166). - Київ, 2015. - С. 78.

На кожному рівні інституційного середовища (державному, бізнесовому, самоврядному) є необхідність вирішувати комплекс питань, які визначають компетенцію відповідних суб'єктів, які беруть участь у формуванні даного середовища.

Державний рівень представлений центральними і регіональними (місцевими) органами державної влади і самоврядування. До них належать:

- а) Верховна Рада України;
- б) Президент України;
- в) Кабінет Міністрів України;
- г) Міністерства і відомства різного підпорядкування.

На даному рівні визначаються стратегічні напрями, інструменти реалізації, які мають враховувати потреби держави. На цьому рівні необхідною є формально закріплена співпраця влади з бізнес-колами України. Тут застосовуються адміністративні заходи державного управління на різних рівнях, здійснення фінансово-податкової підтримки, формування законодавчого і нормативно-правового середовища розвитку франчайзингової діяльності.

Нині нормативно-правове і законодавче забезпечення підприємницької діяльності в Україні та її регіонах не відповідає не лише інтересам розвитку підприємництва, а й європейським стандартам підприємницької діяльності.

Це перешкоджає досягненню показників розвитку підприємництва рівня розвинених держав.

Законодавча та нормативно-правова база господарської і підприємницької діяльності в Україні у цілому сформована. Це:

- а) Господарський кодекс України;
- б) Закони України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»,
- в) «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні»;

г) «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності»;

д) Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 роки».

Але вітчизняне законодавство у сфері підприємництва, особливо малого, не є системним і потребує, відповідно до практики більшості розвинутих країн світу, прийняття відповідного Кодексу законів.

У сучасних програмних документах наразі не приділено увагу питанням франчайзингової діяльності.

Бізнесовий рівень представлений суб'єктами господарської діяльності, які займаються франчайзингом (франчайзерами і франчайзі) і завданням яких є забезпечення економічної ефективності і отримання прибутку від такої діяльності з використанням адміністративних, економічних, фінансових, інформаційних, правових, регуляторних, організаційних методів.

На цьому рівні визначаються потреби для запровадження стимулюючих форм підвищення ефективності функціонування конкретного підприємства або напрями усунення тих факторів, які гальмують ефективний розвиток бізнесу.

Для франчайзера забезпечення економічної ефективності діяльності можливо досягти у спосіб:

- розширення торгівельної мережі;
- підвищення привабливості бренду;
- збільшення ринкової вартості компанії; зниження
- конкуренції у певному сегменті; комерціалізації інтелектуальної власності;
- оптимізації сервісного обслуговування тощо.

Для франчайзі такі можливості з'являються через: розвиток власного бізнесу; використання символіки компанії-франчайзера у межах діяльності, обмеженої угодою франчайзингу; отримання спеціальної рекламної підтримки у ЗМІ; отримання методичної, технологічної та іншої робочої інформації;

отримання високих знижок на програмні продукти фірми-франчайзера; економію на навчанні і консультаціях з питань франчайзингової діяльності.

Прогнози і плани діяльності - засоби, за допомогою яких приймаються управлінські рішення стосовно подальшого розвитку франчайзингу на відповідному ринку. Кінцевим результатом ефективного планування й прогнозування є розробка переліку конкретних дій.

Історично склалося так, що франчайзинг був улюбленим способом розширення великих компаній, особливо великих мереж американських готелів, ресторанів швидкого харчування. Більшість досліджень франчайзингу було зосереджено на внутрішньому ринку. Для виходу на міжнародний рівень франчайзер повинен досліджувати і оцінювати різні фактори (навколишнє середовище, економіку, демографічний стан, культурну складову, політичні зміни тощо) для того, щоб вчасно відкоригувати елементи системи у відповідності до вимог ринку.

Процес відбору ринку для міжнародної експансії зазвичай обговорюється на користь країн із сталим розвитком, а останнім часом і в контексті ринків, що розвиваються. Франчайзери активно ведуть пошук на міжнародних ринках та здійснюють активний процес відбору франчайзі, які працюють у форматі роздрібною торгівлі та мають перспективу росту.

Основною вимогою є знання про міжнародну конфігурацію, стратегію розвитку, досвід роботи, які відповідають бізнес-формату франчайзера. Цей аналіз допомагає сфокусувати увагу керівництва компанії на тих факторах, які мають вирішальне значення для адаптації франчайзингової компанії у довгостроковій перспективі [79].

У випадку виходу компанії на міжнародний ринок франчайзери повинні враховувати наступні чинники.

Мовні бар'єри. Відбувається переклад документації на мову відповідної країни та вихід товару або послуг на ринки іншої країни. Але кожна країна має свої мовні та культурні особливості і тонкощі. Неадаптована концепція до культури та мови іншої країни може призвести до непорозуміння з боку

споживачів даної країни та непередбачуваних ситуацій. Концепція франчайзингової системи має бути опрацьована з урахуванням культури країни, мови та її особливостей, ідіом, стандартів почуття гумору, норм поведінки, жестів тощо.

Смакові уподобання. Маркетингові дослідження у сфері харчових продуктів довели, що іноземні смаки іноді дуже сильно відрізняються один від одного. Перш ніж приступати до переговорів з постачальниками та дистриб'юторами, такі нюанси мають бути ретельно вивчені за допомогою місцевих фахівців.

Маркетингові бар'єри. Цей тип бар'єрів стосується найглибших рівнів культури країни. Наприклад, у той час, як більшість закордонних ринків віддають перевагу «фаст-фуду», для інших «швидкість» - аспект менш важливий. У багатьох культурах відпочити після їжі важливіше, ніж придбати її і піти. Ці культурні норми можуть, в свою чергу, залежати від таких факторів, як вартість і доступність торгових площ. Рекламні компанії мають бути модифіковані за допомогою залучення маркетингових компаній відповідної країни (залучення певної відомої людини, відповідних радіо- та телевізійних каналів, культурних уподобань тощо) для задоволення потреб місцевого споживача.

Правові бар'єри. Внутрішнє законодавство кожної окремої країни має свої відмінності і тонкощі у розвитку франчайзингу, укладанні дистриб'юторських угод, податковому та митному законодавстві, обмеженні на імпорт тощо. Все це може нести в собі багато часових та фінансових перепон.

Доступ до матеріальних та робочих ресурсів. Рівень доступу до сировинної бази та кваліфікованої робочої сили є критично важливим для роботи основної франчайзингової мережі. Не виключено, що в процесі адаптації проекту виходу на іноземний ринок необхідно буде вносити зміни, пов'язані із особливостями доступу та функціонування бази матеріальних та робочих ресурсів.

Державні бар'єри. Політика уряду іноземної країни є лояльною чи ні до іноземних інвестицій в цілому або до франчайзингу зокрема. Урядові

обмеження, обмеження на репатріацію відсотків за прибутком нерезиденту можуть виявитися вирішальними факторами при визначенні вартості проникнення франчайзингової мережі на ринок.

Вибір території. Територія освоєння може складатися з великого міста, області, всієї країни. Вибір території впливає на продажі, можливість подальшого розширення мережі в перспективі.

Інтелектуальна власність та контроль за якістю. Захист інтелектуальної власності, товарних знаків, товарних марок. Контроль за якістю діяльності франчайзі має здійснювати франчайзер, саме тому фізична відстань між головним офісом за кордоном та внутрішнім офісом відіграє важливу роль у моніторингу діяльності та захисту інтелектуальної власності франчайзера.

Законодавча база країни. Внутрішнє законодавство має бути розглянуто в контексті трудового та імміграційного законодавства, митного і податкового права, права сторін (франчайзера, франчайзі, виробника, постачальника). Необхідно звертати увагу на наявність закордонних або внутрішніх ліцензій, дозволів на роботу тощо.

Джерела фінансування. Існуючі обмеження на обраній території можуть вплинути на фінансування підприємства, а також на можливість настання страхового ризику. Франчайзі на цільових ринках мають отримувати доступ до фінансування, необхідного для створення цілісності франчайзингової мережі.

Прибутки. Цей фактор може бути вирішальним при прийнятті рішення щодо виходу на той чи інший ринок. Якщо франчайзер обмежений в здатності отримувати та повертати зароблені гонорари, роялті від іноземної юрисдикції, то стимул для виходу на ринок може бути повністю усунено.

Податки. Наявність або відсутність податкової угоди між країною франчайзера та цільовим зарубіжним ринком цілком може вплинути на обрання бізнес-формату.

Вирішення спорів. На міжнародному рівні ці питання обговорюються у зв'язку з незручностями, які виникають в процесі розбіжностей у законодавствах країн-партнерів. Наприклад, провідному франчайзеру в світі -

корпорації McDonald's - при відкритті своїх перших закладів в Ісландії довелось побудувати підземний опалювальний паркінг для залучення клієнтів. А в Ізраїлі ця корпорація провела кількомісячну боротьбу із ізраїльським міністерством сільського господарства за імпорт належного сорту картоплі для виробництва своєї картоплі «фрі».

Ці приклади демонструють, наскільки важливо бути обізнаним в цільових ринках країн, на які компанія-франчайзер планує свою експансію, та мати готовність та ресурси для розширення діяльності на міжнародному рівні.

Таким чином, економічні умови, державні режими, ризики для кожного регіону і для кожної країни повинні бути ретельно вивчені [78]. У випадку обрання стратегії розвитку внутрішнього ринку також слід враховувати різні аспекти, у т. ч. маркетингові, контролю якості, навчання персоналу тощо. В організаційній структурі франчайзингової компанії такі функції може бути покладено на спеціальну службу (відділ) підтримки франчайзингу.

Самоврядний рівень представлений суб'єктами господарської діяльності, їх об'єднаннями, консультативно-дорадчими органами, профспілками, громадськими об'єднаннями підприємців та роботодавців, самоврядними організаціями, науковими установами, завданням яких є ініціювання суспільного діалогу між бізнесом і владою, неурядовими організаціями, ЗМІ.

До цієї групи представників інституційного середовища франчайзингової діяльності належать, зокрема, Торгово-промислова палата України, 25 регіональних торгово-промислових палат, Рада конкурентоспроможності України, Рада підприємців при Кабінеті Міністрів України. Окремо можна виділити організації, які створені з метою підтримки франчайзингового руху в Україні - це, як вже зазначалося, «Українська асоціація роботодавців в галузі франчайзингу» та «Федерація розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури».

Торгово-промислова палата є недержавною неприбутковою самоврядною організацією, яка об'єднує юридичних осіб, які створені і діють відповідно до законодавства України, та громадян України, зареєстрованих як підприємці, та

їх об'єднання. Серед її послуг - виставковий та конференц-сервіс, сприяння інвестиціям та проектна діяльність, оцінка майна, юридичні послуги, експертизи, довідково-інформаційні, патентно-ліцензійні послуги та ін. Перевага інформаційної системи ТПП визначається, насамперед, її комплексністю, можливістю звертання в одну службу з метою одержання вичерпної інформації, що стосується різних напрямків і видів з реалізації економічних, зовнішньоторговельних, господарських, ділових і підприємницьких планів, проектів чи програм конкретних контрактів підприємств і організацій [57].

Місією Ради конкурентоспроможності України є популяризація та розроблення стратегії конкурентоспроможності країни; проведення міжнародних нарад та конференцій, присвячених питанням конкурентоспроможності України; мобілізація наукового потенціалу з метою розроблення концепції конкурентоспроможності, методологій її моніторингу та використання в економічній політиці; мобілізація фінансування досліджень світових тенденцій в даному напрямку та основних аспектів конкурентоспроможності української економіки; діалог між бізнесом та владою щодо якості управління та конкурентоспроможності та ін.

Рада підприємців при Кабінеті Міністрів України є постійно діючим консультативно-дорадчим органом, який наділено низкою повноважень [83]. Рада підприємців опікується питаннями підприємництва в Україні і активно просуває пропозиції стосовно фінансових, регуляторних, податкових, економічних та інших стимулів його розвитку. В окремих матеріалах приділено увагу й розвитку франчайзингу, зокрема:

Але все ж питання підтримки і розвитку франчайзингової діяльності не перебувають на постійній основі у порядку денному роботи цих організацій. З метою створення сприятливого організаційного та економічного середовища для розповсюдження франчайзингу в Україні, забезпечення надання інформаційно-консалтингових послуг у цій сфері доцільно опрацювати питання стосовно створення Центру розвитку франчайзингу на рівні Торговельно-промислової палати України та її територіальних підрозділів. Діяльність такого Центру має

бути спрямована як на вирішення загальних питань розвитку франчайзингу (пропаганда франчайзингу як способу підприємницької діяльності), так і вузькоспеціалізованих, пов'язаних з цільовим консультуванням суб'єктів франчайзингових систем, роз'ясненням юридичних, податкових, фінансових та інших аспектів їх діяльності.

3.3. Проблеми та перспективи розвитку франчайзингової бізнес-моделі в Україні

Франчайзинг є одним із відомих інструментів, який дозволяє підвищити ефективність малого бізнесу. Сьогодні франчайзинг є особливо актуальним у контексті розвитку ринкових відносин та збільшення кількості суб'єктів підприємницької діяльності. Застосування франчайзингу дозволяє розв'язати значну кількість проблем малого підприємництва, зокрема збільшити інвестиційний потік для самостійної модернізації та оновлення обладнання, необхідного для високоякісного виробництва товарів і надання послуг.

Дослідження та прогнози, які щорічно робить Міжнародна Асоціація франчайзингу, вказують на те, що незважаючи на проблеми економічного спаду у світі, один сектор економіки має стійкий ріст - це франчайзинг. Основний механізм, який регулює економічні франчайзингові відносини у світі, є Кодекс Етики Франчайзингу та ряд законодавчих норм.

В Українському законодавстві відсутній термін «франчайзинг». Воно оперує терміном «комерційна концесія». Основний нормативно-правовий акт - Цивільний Кодекс України (Глава 76 - комерційна концесія).

Незважаючи на те, що франчайзинг є достатньо дослідженим правовим явищем, недостатню увагу приділено проблемам його застосування, що особливо актуально для України. В Україні існують певні проблеми франчайзингових відносин.

Так, однією з центральних проблем франчайзингових відносин можна визначити проблему ризику, під яким розуміють можливість настання

несприятливих наслідків незалежно від поведінки осіб. Основний ризик у франчайзингових відносинах покладається на франчайзера.

Так у ст. 1120 Цивільного кодексу України закріплено коло обов'язків правоволодільця, а саме те, що він зобов'язаний передати франчайзі технічну та комерційну документацію і надати іншу інформацію, необхідну для здійснення прав, наданих йому за договором комерційної концесії, а також проінформувати користувача та його працівників з питань, пов'язаних із здійсненням цих прав. На нашу думку, цей обов'язок складає один з основних ризиків, адже недобросовісний франчайзі може використати комерційну таємницю не за прямим призначенням, а з метою, яка не передбачена умовами договору [2].

Тому, для недопущення такого випадку, з метою збереження комерційної таємниці франчайзер може у договорі закріпити заборону субфранчайзингу, а також умови, які направлені на збереження комерційної таємниці.

Другим ризиком для франчайзера можна визнати його субсидіарну відповідальність за шкоду завдану неякісним товаром, роботами або послугами, які продаються чи виконуються франчайзі згідно з договором франчайзингу, та солідарну відповідальність франчайзера та франчайзі за вимоги, що висуваються франчайзі як виробнику продукції (товарів) франчайзера.

Також для франчайзера існує ризик втрати ділової репутації через некомпетентність франчайзі, або внаслідок вчинених ним дій. Водночас, франчайзингові відносини породжують ризик і для франчайзі. Він полягає в тому, що франчайзер може надати аналогічні права іншому франчайзі не через договір субфранчайзингу, а напряму, тим більш на тій же території. Крім зазначеного, у франчайзі не виключений ризик того, що франчайзер може іншим франчайзі надавати комерційну таємницю у більш розширеному вигляді, ніж йому (коли він сам виробляє продукцію, чи надає послуги), а звідси - якість виробленої продукції тощо.

Також у франчайзингових відносинах можна виділити об'єктивні та суб'єктивні проблеми, що стримують розвиток франчайзингу в Україні [64].

До об'єктивних проблем можна віднести такі:

– відсутність фахівців з певних видів господарської діяльності, які могли б кваліфіковано застосовувати цей метод збуту, що привело б до отримання франчайзером прибутків;

– відсутність знань про франчайзинг як метод збуту та технології його використання;

– новизна договору франчайзингу та його складність порівняння з іншими видами договорів.

Серед суб'єктивних проблем франчайзингових відносин виділяють такі:

а) небажання потенційних франчайзерів навчати майбутніх франчайзі навичкам ведення підприємницької діяльності певного виду, оскільки такі франчайзі розглядаються як потенційні конкуренти;

б) небажання потенційних франчайзерів інвестувати значні кошти у власне підприємство для створення франшизи;

в) відсутність доступу до інформації про фахівців, які могли б допомогти потенційному франчайзеру при створенні окремих елементів франшизи.

Аналізуючи об'єктивні проблеми франчайзингових відносин слід відзначити, що франчайзинг є економічним інструментом, для впровадження якого необхідні відповідні економічні передумови, які в Україні недостатньо сформувалися та призвели до економічних проблем, а саме:

– нестабільність розвитку економіки України. Франчайзингові схеми вимагають стабільності та передбачуваності економіки;

– відсутність у потенційних франчайзі необхідного стартового капіталу для входження у франчайзингову систему;

– складність одержання кредитів для створення стартового капіталу;

– недоліки системи оподаткування.

Найважливішою економічною проблемою розвитку франчайзингових відносин в Україні є відсутність стабільності, яка полягає в постійних стрибках розвитку економіки країни, що призводить до різких коливань попиту на усі види товарів та послуг. Усе це безпосередньо стосується інтересів франчайзі.

Наприклад, багато з франчайзі змушені внаслідок обмежених власних коштів відкривати свої підприємства в орендованих приміщеннях, що приводить до постійних витрат, які доступні не всім підприємцям.

Фактор, що гальмує розвиток малого і середнього бізнесу, також пов'язаний із чинною системою оподаткування. Податкова політика переважно має фіскальний, а не стимулюючий характер. Основні її недоліки полягають, по-перше, у надмірно високому рівні податків. Вони не стимулюють зростання виробництва, що в умовах його падіння є необхідним. По-друге, сама податкова система досить нестабільна.

Також можна відзначити, що основні труднощі франчайзингових відносин виникають ще на стадії створення підприємницьких структур і пов'язані з дозвільним характером цієї процедури, що створює проблеми правового характеру.

Чинне законодавство не містить поняття «франчайзинг», а відображення комерційної концесії не повністю розкриває сутність «франчайзингу». Недосконалість правової бази істотно звужує можливість розвитку франчайзингових відносин та, передусім, значно ускладнює можливість кредитування франчайзі. Розвиток правового забезпечення франчайзингових відносин вимагає вирішення економічних проблем і додаткових витрат на удосконалення правової бази з прозорими правовими схемами. Законодавчими та підзаконними актами передбачається низку положень правил, які істотно ускладнюють створення нових підприємств. З метою покращення правової основи франчайзингових відносин бажано законодавчо встановити норми прямої дії, які б не супроводжувалися додатковими інструктивними і методичними матеріалами, не припускали вільного трактування закону. Доцільно змінювати ставки діючих податків, а відміна чималої кількості дрібних податків, частка яких досить мізерна у загальних надходженнях до бюджету, значно знизить навантаження як на платників податків, так і на податкові органи.

Крім цього, у чинному законодавстві відсутні пільги, які є в зарубіжних країнах для підтримки розвитку та заохочення малого бізнесу, насамперед франчайзингових відносин. Слід зазначити, що сьогодні існує потреба у реєстрації договорів франчайзингу з метою захисту інтересів споживачів, їх інформування,

забезпечення належної якості товарів і послуг, відповідальність за які несуть сторони системи франчайзингу.

Отже, законодавча підтримка франчайзингових відносин має забезпечити правову стабільність, недопущення погіршення умов функціонування малого бізнесу. Це сприятиме також попередженню зловживань у сфері малого підприємництва. Вирішення економічних та правових проблем франчайзингових відносин дуже важливе, розвиток яких стримують і соціально-психологічні проблеми, до яких можна віднести:

- відсутність вітчизняного досвіду та відсутність впевненості у отриманні позитивного результату в суб'єктів франчайзингової системи;
- використання торгової марки франчайзера саме за умовами, які передбачені договором;
- неможливість самостійного керування діяльністю.

Перша перешкода на шляху організаторів франчайзингових систем в Україні - недостатність вітчизняного досвіду франчайзингу та страх потенційних франчайзі провалу франчайзингової системи. Посилання на закордонний досвід сприймаються, як правило, досить скептично, через неможливість, на думку багатьох, його застосування в Україні. Вирішити цю проблему можна тільки шляхом ретельного вивчення й узагальнення вітчизняного досвіду франчайзингу як на вітчизняних підприємствах, так і в спільних проектах, причому як успішних, так і невдалих. Друга соціально-психологічна проблема, яка перешкоджає розвитку франчайзингових відносин, пов'язана зі страхом потенційних франчайзерів передати право на використання своєї торгової марки іншим. Йдеться про їхню невпевненість у тому, що майбутній франчайзі буде використовувати їх торгову марку відповідно до договору, не продаючи іншу продукцію під маркою франчайзера.

Також істотною проблемою франчайзингових відносин є неможливість самостійного керування діяльністю потенційних франчайзі. Логічно, що входження до франчайзингової системи вимагає від франчайзі працювати за тими стандартами, які сформулював франчайзер. Однак робота у великій франчайзинговій системі дає

франчайзі такий досвід, який він, за рідкісним винятком, не зможе придбати самостійно, і цей досвід компенсує всі інші витрати.

Також слід зазначити, що досі не вироблено морально-етичних норм і правил, здатних забезпечити довірчі, партнерські відносини. Поки такі відносини відсутні і не сформована чітка система інформаційного забезпечення, підприємцям у взаєминах і при обміні інформацією найчастіше доводиться покладатися на власну інтуїцію.

Більшість проблем франчайзингових відносин пов'язані зі слабкою підготовкою підприємців, які б могли виступити організаторами франчайзингових систем (франчайзерами) і працювати в цих системах як франчайзі, що призводить до освітніх проблем. Багато підприємців не мають достатньо знань, щоб правильно пояснити сутність цього терміна, а також детальної інформації щодо переваг і недоліків франчайзингових систем. Рівень наукової розробки франчайзингу та доступність отриманні інформації щодо нього підприємцями, які бажають займатися діяльністю в сфері франчайзингу на сьогодні можна вважати недостатнім. Також необхідне вирішення освітніх проблем пов'язане з необхідністю створення мережі навчальних і консультаційних центрів з франчайзингу, що в свою чергу вимагає розв'язання суто економічних проблем. Проте пріоритетним тут має бути розуміння того, що вирішення освітніх проблем франчайзингу сприятиме розширенню знань франчайзі у сфері права й економіки. Для вирішення освітніх проблем необхідно створити освітню систему, яка дозволила б значно розширити підготовку вітчизняних підприємців у сфері франчайзингу.

На сьогодні існує вузький напрям, пов'язаний з розвитком управлінського консультування з проблем франчайзингу. На нашу думку, актуальним є консультування, що охоплює не тільки загальні проблеми франчайзингу, але передусім концентрується на особливостях формування його елементів та їх взаємодії у цілісній системі. Особливо важливими напрямками консультування є правові аспекти франчайзингу, взаємодія франчайзера і франчайзі, організація бухгалтерського обліку, підбір і управління персоналу тощо. Розглянуті проблеми

франчайзингових відносин не можна аналізувати локально, вони тісно пов'язані і доповнюють одна одну.

Так, економічні проблеми франчайзингових відносин зумовлені не тільки станом економіки, але і впливом організаційно-правових проблем, а соціально-психологічні проблеми пов'язані з організаційно-правовими і дуже важливо, щоб правова складова була джерелом впевненості як франчайзера, так і франчайзі. Таким чином, розв'язання перелічених проблем франчайзингових відносин можливе тільки в комплексі, коли вирішення однієї проблеми обумовлене необхідністю вирішення інших.

Одним із перших кроків до подолання окреслених проблем було створення в Україні Асоціації франчайзингу, яка сприяє проведенню семінарів, організації міжнародних конференцій на теренах України, розробляє заходи для майбутнього входження УАФ до складу Міжнародної франчайзингової асоціації (IFA), з метою подальшого розвитку франчайзингових відносин. Позитивний вплив цієї діяльності виявляється у поступовому поширенні практики використання франчайзингу як ефективної і гнучкої форми організації бізнесу, яка сприяє зниженню ризику в малому підприємстві, активному впровадженню сучасних технологій як у виробничій, так і у сфері послуг. Для подальшого позитивного розвитку франчайзингових відносин в Україні доцільно, на нашу думку, вжити таких заходів:

- активізувати діяльність Української асоціації франчайзингу (УАФ);
- розробити та прийняти окремий нормативно-правовий акт про франчайзинг (комерційну концесію), який би детально регламентував визначення, властивості франчайзингу, його різновиди, важливі умови договору франчайзингу.

Вирішення зазначених завдань та усунення існуючих недоліків сприятиме стимулюванню розвитку цивільно-правових відносин у сфері франчайзингу в Україні. Державна підтримка франчайзингових відносин в Україні та його розвиток, на наш погляд, дозволять:

- підвищити загальну культуру підприємницьких відносин та правову захищеність малого підприємництва;

- створити нові робочі місця, сформувані банкових ідей, методів і технологій в малому бізнесі;
- підвищити ефективність позитивного державного впливу на розвиток певних видів діяльності та мале підприємництво в цілому;
- створити комплексну систему практичного навчання малому підприємництву без організації будь-яких спеціальних навчальних структур та програм, оскільки сама суть франчайзингу передбачає потужну систему навчання малому бізнесу;
- залучити значні іноземні інвестиції в українську економіку, оскільки розвиток міжнародного франчайзингу передбачає інвестування капіталів у створення пілотних проєктів.

Отже, для розвитку франчайзингу в Україні є великі можливості. Проте для реалізації цих можливостей необхідно створити певні умови. Необхідним визнається розробка та прийняття закону України «Про комерційну концесію» і внесення відповідних змін у пов'язані з ним нормативні акти. Необхідним є включення в урядову програму заходів з підтримки малого підприємства. Також важливим є створення системи податкових пільг для франчайзі, особливо на початковому етапі розвитку франчайзингової системи, створення мережі навчально-консультаційних центрів з франчайзингу по всій Україні.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи вищесказане, варто зазначити, що франчайзинг в Україні є перспективним напрямком економічної діяльності та в найближчі роки буде спостерігатися зростання цього сегменту. Також, можна сказати, що економічна криза стала однією з причин стрімкого розвитку франчайзингу в Україні. Адже за умови, коли більшість бізнес-проєктів стали повністю збитковими, франчайзинг залишається прибутковою інноваційною сферою як для франчайзера, так і для франчайзі. Система франчайзингу володіє цілим переліком переваг, які дозволяють

ефективніше організувати господарську діяльність з меншими затратами, що підвищуватиме конкурентоспроможність вітчизняної економіки.

Таким чином, незважаючи на ряд проблем, які гальмують розвиток франчайзингу в Україні, дана форма організації бізнесу все-таки залишається вигідною, прибутковою та перспективною. Стимулюючи франчайзинг та його елементи, як систему управління бізнесом, держава здатна створити можливості для переходу до нових прогресивних форм управління. Досвід інших країн демонструє, що ті, хто пройшов школу франчайзингу, морально набагато краще підготовлені до позитивного сприйняття і інших мережових форм управління, які впевнено прокладають собі дорогу в світовому бізнесі і рано чи пізно будуть затребувані повною мірою в Україні.

Отже, для успішного розвитку системи франчайзингу в Україні існують об'єктивні передумови. У сфері українського бізнесу чимало компаній функціонує на підставі франшизи, з'являються різноманітні ідеї та проекти, які можуть бути реалізовані за допомогою даного способу ведення бізнесу. Стимулювання франчайзингу з боку держави дасть змогу створювати нові робочі місця, сприятиме розробці нових ідей, технологій та методів ведення малого бізнесу, ефективному державному впливу на розвиток різних видів діяльності в цілому, а також допоможе залучити значні іноземні та внутрішні інвестиції у розвиток національної економіки.

Але для того, щоб прогнози здійснилися, потрібно забезпечити певні умови, а саме: здійснення державної фінансово-кредитної допомоги, утворення системи податкових пільг для франчайзі, мережі навчально-консультаційних структур для допомоги кращого освоєння цього виду бізнесу, надання можливості застосування франчайзі спрощеного бухгалтерського обліку.

Сприяти розвитку франчайзингу в Україні потрібно поступово, конструктивно і за наперед розробленим планом, адже подібний спосіб організації господарської діяльності впливає на рівень безробіття у бік його зниження, удосконалює розвиток малого та середнього бізнесу, прискорює процес запровадження наукових досягнень, а також формує у державі потужний середній клас.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження франчайзингової бізнес-моделі можемо зробити певні висновки. Франчайзинг як форма господарської взаємодії великого і малого підприємництва починає набувати найбільшої популярності з 20-х рр. ХХ ст. 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.

Серед основних чинників, які сприяють успішному функціонуванню франчайзингових підприємств можна виокремити наступні: стабільний розвиток економіки, вдосконалення законодавчого урегулювання відносин франчайзингу, наявність належної поваги до інтелектуальної власності та її захист, наявність досвіду у вітчизняних суб'єктів франчайзингової системи, залучення інвестицій у сфери малого і середнього бізнесу, інформування та широкомасштабна реклама даного методу впровадження нових технологій.

Становлення повноцінної системи франчайзингу - одне з важливих завдань, франчайзинг повинен бути резервом розвитку дрібних і спільних підприємств, які займаються розробкою та виробничим втіленням продукції інноваційного характеру. Крім того, доцільним є розвиток франчайзингу у сфері послуг, пов'язаних з обстеженням наявного на виробництві технологічного обладнання та вибором найбільш раціонального методу його заміни або модернізації.

На сьогодні існує ряд переваг франчайзингу:

- для франчайзера створюється можливість збільшити число торговельних точок, що реалізують товар, обмежити витрати на заробітну плату, ренту, адміністративні витрати;
- для франчайзі надається можливість компенсувати нестачу знань організованими про-грамами навчання, отримати висококваліфіковані консультації

від експертів, вигоди від постійних досліджень ринку та розвитку програм, спрямованих на удосконалення бізнесу, діяти у межах певної території.

Крім того, франчайзі меншою мірою підлягає ризику, ніж звичайне мале підприємство. В цілому, по оцінках експертів, в порівнянні з можливостями і перевагами технології франчайзингу, як способу розвитку бізнесу, його недоліки для франчайзі настільки незначні, що більшість малих і середніх компаній ними просто нехтують. Основний недолік, що приписується франчайзингу, - обмеження свободи франчайзі.

Проте він же, на думку більшості експертів, є і перевагою, оскільки визначення законів і правил ведення бізнесу, а також контроль їх належного виконання забезпечує високий рівень ефективності роботи франчайзі відповідно до стандартів франчайзера. Фактично, франчайзі ризикує лише помилитися у виборі франчайзера, а також у відповідності стратегії свого розвитку нормам і обмеженням, пов'язаним з виконанням франчайзингової угоди.

Проаналізувавши стан та перспективи розвитку франчайзингових відносин в Україні, можемо сказати, що франчайзинг є порівняно новим явищем в економіці держави, однак сьогодні дедалі ширше вітчизняні суб'єкти підприємницької діяльності використовують франчайзингову форму організування підприємницької діяльності.

Франчайзинг в Україні насамперед представлений мережами вітчизняного походження. Найактивніше вітчизняний франчайзинг розвивається у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг. Найперспективнішим напрямками запровадження франчайзингу в Україні, крім вищезгаданих, повинні стати також готельний бізнес, будівництво, автосервіс. Значний потенціал закладено в сектори охорони здоров'я, культури, відпочинку, рекреаційних послуг тощо.

Незважаючи на наявність певних проблем у сфері франчайзингового бізнесу в Україні, пов'язаних, насамперед, з відсутністю законодавчої бази, необізнаністю та недостатньою купівельною спроможністю потенційних франчайзі, ринок франчайзингу стрімко розвивається. Цей вид ведення бізнесу набуває поширення і активно завойовує сферу малого та середнього бізнесу. У перспективі в Україні

прогнозується розширення франчайзингових мереж, що працюватимуть у сфері надання послуг.

Стимулювання франчайзингу з боку держави дасть змогу створювати нові робочі місця, сприятиме розробці нових ідей, технологій та методів ведення малого бізнесу, ефективному державному впливу на розвиток різних видів діяльності в цілому, а також допоможе залучити значні іноземні та внутрішні інвестиції у розвиток національної економіки.

Проте для реалізації перспектив розвитку франчайзингу в Україні необхідно створити певні умови, а саме:

а) включити системи розвитку франчайзингу в урядову програму підтримки малого підприємництва;

б) створити систему податкових пільг для франчайзі, особливо на початковому етапі розвитку франчайзингової системи; надати можливість застосування франчайзі спрощеної системи бухгалтерського обліку;

в) створити мережу навчально-консультаційних центрів із франчайзингу, не тільки в найбільших містах, але й по всій країні.

Таким чином, для підтримки розвитку франчайзингу в Україні необхідне вдосконалення правової бази в напрямі підвищення захищеності як франчайзера, так і франчайзі. Для визначення проблем та прийняття своєчасних рішень для їх ліквідації слід здійснювати детальний моніторинг усієї франчайзингової мережі. Цю функцію, а також консультаційну, освітню й інформаційну підтримку франчайзерів і франчайзі необхідно вбудувати в систему регіональної підтримки малого та середнього бізнесу, посилити в цих процесах вплив і роль Асоціації франчайзингу в Україні. Розв'язання зазначених вище проблем дозволить забезпечити широке використання в Україні франчайзингової форми організації підприємницької діяльності та, як наслідок, розв'язати низку проблем вітчизняного підприємства, зробити бізнес доступнішим для громадян України і таким чином підвищити добробут населення.

Отже, можна впевнено свідчити, що в Україні спостерігається позитивна динаміка розвитку франчайзингу. Звичайно, бувають невдачі франчайзерів або

відмови від розвитку за франчайзинговою схемою, проте вони, як правило, не пов'язані з недоліком франчайзингу як методом побудови мережі, а є результатом неправильного вибору концепції або стратегії просування бренду. З кожним днем франчайзингові пропозиції на українському ринку стають все більше різноманітними, з'являються нові галузі, нові технології. Розширюється також ціновий діапазон франшиз. Сьогодні на ринку України представлені франчайзингові роздрібні торго-вельні мережі, до яких можна долучитися з відносно невеликим обсягом інвестицій, що є надзвичайно ефективним способом набуття досвіду ведення власного бізнесу, особливо для підприємців-початківців. Присутні також елітні та дорогі франшизи. Як наслідок, суб'єкти господарювання зацікавлені у входженні в франчайзинговий бізнес, мають широкий вибір пропозицій, а для франчайзерів ще є дуже багато місця на ринку для реалізації нових бізнес-ідей.

Таким чином, при нинішньому досить стрімкому розвитку ринкових відносин, в умовах глобалізації виникає нагальна потреба у належному нормативно-правовому регулюванні широкого спектру відносин франчайзингу, не замінюючи їх поняттям «комерційна концесія». На нашу думку необхідно скористатися світовим до-свідом регулювання подібних відносин, що надасть можливість розвивати франчайзинговий бізнес в Україні та активно залучати іноземні інвестиції.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. - 1996. - №30.
2. Господарський кодекс України від 09.06.2013 р. № 436–15.
3. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» від 12 лютого 2015 року.
4. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 05.12.2012 р. № 3689–12.
5. Закон України «Про концесії» від 16.07.99 р.
6. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. № 4618-VI // Урядовий кур'єр від 16.05.2012 р. № 85.
7. Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21.12.2000 р. № 2157-III № 2157-III // Урядовий кур'єр від 25.01.2001 р. № 14.
8. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності» від 04.11.2011 р. № 4014-VI // Урядовий кур'єр від 29.11.2011 р. № 222.
9. Проект закону України «Про франчайзинг» від 8.11.2001р.
10. Біловодська О.А. Стратегічні пріоритети діяльності міжнародних роздрібних мереж / О.А. Біловодська // Економічний простір. - 2014. - № 90. - С. 15.
11. Григораш О. М. Франчайзинг як форма розвитку малого бізнесу в Україні / О.М. Григораш // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - №12. - С. 123 - 126.

12. Григоренко Т. М. Сучасні тенденції та перспективи розвитку франчайзингових роздрібних торговельних мереж в Україні / Т. М. Григоренко // Вісник Чернівецького торгово-економічного інституту КНТЕУ. - 2012. - Вип. IV (48). - С. 64-71.
13. Дахно І.І., Бабіч Г.В., Барановська М.В. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 568 с.
14. Добрянська Ю.О., П'ясечна А.В., Косар Н.С. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі //Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. - Випуск №7. – С. 122–126.
15. Забаштанська Т. Історичні аспекти розвитку франчайзингу в діяльності посередницьких підприємств / Т.В. Забаштанська // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - № 1 (5). - С. 36-44.
16. Кузьмін О. Є. Франчайзинг: Навч. посіб. - К.: Знання. - 2018. - 546 с.
17. Лісун Я.В. Статистичний аналіз франчайзингу сфери громадського харчування та торгівлі в Україні //Економічний аналіз. - 2015. - Том №20. – С. 45–52.
18. Макаренко Т. Є. Стратегія забезпечення інвестиційної безпеки малого та середнього бізнесу в Україні (на прикладі франчайзингу) / Т. Є. Макаренко // Стратегічні пріоритети. - 2016. - № 1 (38). - С. 78-85.
19. Макаренко Т. Є. Проблеми розвитку франчайзингу в Україні / Т. Є. Макаренко // Людина і суспільство: Економічний та соціокультурний розвиток: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Рівне, 22 березня 2017 р.). - Рівне: Рівненський інститут Університету «Україна», 2017. - 376 с. - С. 36-43.
20. Нечепуренко С.О. Ефективність франчайзингу як форми ведення бізнесу. / С.О. Нечепуренко// Національний університет «Львівська політехніка». - 2014. - С.199-206.
21. Огінок С. В. Економетричний аналіз впливу франчайзингу на економічне зростання / С. В. Огінок // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 11.- С. 34-37.

22. Огінок С. В. Суть та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу / С. В. Огінок // Економічний простір: Збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. - 2015. - № 97. - С. 5-11.
23. Побоченко Л.М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи// Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). - 2016.- №1. - С. 57-64.
24. Побоченко Л.М., Чиженко І.О. Сучасні тенденції розвитку міжнародного франчайзингу в Україні // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). - 2017.- №2. - С. 92-97.
25. Побоченко Л.М., Цой А.В. Дослідження розвитку світового ринку франчайзингових послуг в умовах глобальної конкуренції [Електроний ресурс] / Л.М. Побоченко, А.В. Цой// Інфраструктура ринку. – 2019. – Випуск 38. – С.148-157.
26. Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні/М.О. Тонюк // Економіка та управління підприємствами. - 2017. - Вип. 9. - С. 687-689.
27. Цират А. В. Франчайзинг і франчайзинговий договір: Навч.-практ. посібник. - К.: Істина. – 2012. - 240 с.
28. Циганкова Т. Стратегії міжнародних компаній у турбулентному маркетинговому середовищі / Т. Циганкова, О. Євдоченко, Н. Шелестович // Міжнародна економічна політика. - 2014. - № 1-2 (16-17). - С. 5-34.
29. Цират А.В. Руководство по составлению и заключению франчайзинговых договоров: право и практика: Учебно-практическое пособие / А.В. Цират. - К.: Истина, 2015. - 352 с.
30. Шейн С. От мороженого к Интернету: Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании / Пер. с англ. О.В. Теплых; Под науч. Редакцией Е.Е. Козлова - Днепрпетровск: Баланс Бизнес Букс. – 2013. - 208 с.
31. Ягудин С.Ю. Разработка системы франчайзинга / С. Ю. Ягудин // Венчурное предпринимательство. Франчайзинг: учеб. пос. для вузов / С. Ю. Ягудин. - СПб., 2011. - Гл. 8. - С. 125-129.

32. Чикуркова А.Д., Ногачевський О.Ф. Франчайзинг: актуальні проблеми розвитку в Україні/ А. Д. Чикуркова, О. Ф. Ногачевський // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. - 2016. - Вип. 24. - С. 247-254.
33. Ohinok S. State regulation of franchising in the EU member countries / S. Ohinok // Baltic Journal of Economic Studies . - 2016. - № 1. - P. 133-136.
34. Franchising in US. Economy: prospects and problems. Committee on small business // House of representatives. Washington. 2016. - P. 47-52.
35. International Franchise Association // The Profile of Franchising. – Washington, DC: The IFA Educational Foundation. – 2017. - 23 p.
36. Kaiser R. Franchise Owners Like State of Industry // Knight Ridder Tribune Business News. –2016. - 67 p.
37. Keup, Peter E. and Keup, Erwin J. Franchise bible: how to buy a franchise or franchise your own business. - 7th ed. - US of America: Entrepreneur PRESS, 2014. - 368 p.
38. Reynolds J. R. Franchise Businesses Show Signs of Recovery in 2012 After Years of Restrained Growth. Franchising World, 2012, February, P. 28-31.
39. <http://www.ukrstat.gov.ua/> - офіційний сайт Державної служби статистики України.
40. <http://www.wto.org> - офіційний сайт Світової організації торгівлі.
41. <http://www.aafd.org/> - офіційний сайт American Association of Franchisees & Dealers.
42. <http://www.eff-franchise.com/> - офіційний сайт European Franchise Federation.
43. <http://www.fdf.org.ua> - офіційний сайт Ukrainian Franchising Development Federation.
44. <http://www.npmaf.com/content/> - офіційний сайт Міжнародної академії з франчайзингу.
45. <http://www.frinchisedirect.com> - офіційний сайт Frinchise Direct.
46. <http://www.franchexpo.ru> - офіційний сайт проекту Top500 Franchising.

47. <http://www.franchise.org> - офіційний сайт Міжнародної Асоціації з франчайзингу.
48. <http://www.franchise-update.com> - офіційний сайт World Franchise & Business Report.
49. http://www.franchising.org.ua/page/ob_assoiaii - офіційний сайт Асоціації франчайзингу України.
50. <https://www.entrepreneur.com> - офіційний сайт американського журналу Entrepreneur.
51. <http://franchisegroup.com.ua/landing> - офіційний сайт Franchise group.
52. <http://www.worldbank.org> - офіційний сайт Світового банку.
53. <http://www.me.gov.ua> - офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.
54. <http://www.bank.gov.ua> - офіційний сайт Національного банку України.
55. <http://www.novus.com.ua/ru> - офіційний сайт Novus Ukraine.
56. <https://www.mcdonalds.ua/ua.html> - офіційний сайт McDonalds.
57. <http://www.subway.ru> - офіційний сайт Subway.
58. <http://www.franchisetimes.com> - офіційний сайт онлайн журналу Franchise Time.
59. <http://www.franchising.euroindex.ua> - сайт «Франчайзинг. Выставка успешных франшиз».
60. <http://www.deloshop.ru> - сайт «Магазин пропозицій франчайзингу та все про франчайзинг».
61. <http://www.financial-news.ru> - сайт новин франчайзингу.
62. Каталог франшиз [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://franchisegroup.com.ua/catalog/1>.
63. Український франчайзинг у 2019 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://franchising.ua/stattya/ukrainskiy-franchayzing-2017-roci/>.
64. Франчайзинг в Украине [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://fransfising.org.ua/index.php?pageid=11>.

65. Entrepreneur. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: <http://www.entrepreneur.com>.
66. European franchise report: European Franchise Federation - EFF - 2019 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.eff-franchise.com>.
67. Franchise Business Economic Outlook for 2019 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://emarket.franchise.org/>.
68. Franchise Business Economic Outlook for 2019 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://emarket.franchise.org/>.
69. Franchise Group [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://franchisegroup.com.ua/catalog-franchise>.
70. McDonald's Franchise Cost & Fees // Franchise Direct: сайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.franchisedirect.com>.
- а. Fact Sheet Commercialising Intellectual Property: Franchising [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.iprhelphdesk.eu.pdf>.
71. NeoAnalytics Рынок франчайзинга: итоги 2019 г., прогноз 2020 г. : [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.aup.ru>.
72. Top 500 Franchises in Europe [Электронный ресурс]. - 2019. - Режим доступа: <http://www.franchiseeurope.com/top500>.
73. The History and Evolution of Franchising [Электронный ресурс]. / Mario L Herman. - Режим доступа: <http://www.franchise-law.com>.
74. Stats Franchise Europe [Электронный ресурс]. - 2019. - Режим доступа: www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Stats_Franchise_Europe_10092010-2.pdf.
75. Help with Buying a Franchise [Электронный ресурс]. - 2019. -Режим доступа: <http://www.franchise.org/AboutFranchising.aspx>.
76. Doing Business [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.doingbusiness.org>.
77. Franchise Statistics [Электронный ресурс]. - 2019. - Режим доступа: www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Stats_Franchise_Europe_10092019-2.pdf.
78. Franchising High Performers [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://online.wsj.com/article/S60223KIM-METHOD.html>.

79. The A.E.F. Statistic service. Franchise in USA. Report 2019 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2019/03/Franchise-in-USA-Report-2019.pdf>
80. Franchise International Statistics [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://franchiseek.com/Franchise_International_Statistics.html.
81. Randall S. Hansen Franchising Pros and Cons: Is Franchising Right for You? S. Randall [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.quintcareers.com/franchising_pros_cons.html.
82. Franchising key facts [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.thebfa.org/about-franchising/franchising-key-facts>).
83. European franchise report: European Franchise Federation - EFF - 2019 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.eff-franchise.com/Data/PUBLICATION%2019%20EFF%20FRANCHISE%20REPORT.pdf>
84. Official Journal of the European Union, 2019. - L 129 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://eur-lex.europa.eu>.
85. International Franchising: The European Union [Электронный ресурс]. - 2019. - Режим доступа: http://www.unh.edu/news/docs/RCIF_EU2019.pdf.