

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Л. М. Побоченко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

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

Тема: «Вплив міжнародного франчайзингу на розвиток торговельних мереж  
України»

Виконавець: Мотузенко Владислав Сергійович, група  
МЕВ-401

\_\_\_\_\_  
(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., професор, професор кафедри  
міжнародних економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ  
Татаренко Наталія Олексіївна

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Нормоконтролер: к.е.н., доцент Прокоп'єва Аліна  
Анатоліївна

\_\_\_\_\_  
(підпис нормоконтролера)

Київ - 2022

# 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

\_\_\_\_\_ Побоченко Л.М.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

**на виконання кваліфікаційної роботи**

**Мотузенка Владислава Сергійовича**

1. Тема роботи «Вплив міжнародного франчайзингу на розвиток торговельних мереж України» затверджена наказом ректора «19» квітня 2022 р. №399/ст.
2. Термін виконання роботи: з 09 травня 2022 року по 19 червня 2022 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання франчайзингу в Україні, статистичні матеріали Міністерства фінансів України, Державної фіскальної служби України, Державної служби статистики України, матеріали й аналітичні звіти міжнародних компаній: Pizza Hut, щорічні звіти міжнародних організацій: Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Організації Об'єднаних Націй, Світової організації торгівлі (СОТ), Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні основи дослідження ролі міжнародного франчайзингу, аналіз світового досвіду розвитку торговельних мереж на засадах франчайзингу, перспективи розвитку франчайзингових послуг в Україні.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 16 таблиць, 12 рисунків.
6. Презентація основних результатів кваліфікаційної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 27 слайдів.

## 7. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи	29.03.2022	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	29.04.2022	Виконано
3.	Розкрити теоретичні основи дослідження ролі міжнародного франчайзингу	03.05.2022 – 10.05.2022	Виконано
4.	Проаналізувати світовий досвід розвитку торговельних мереж на засадах франчайзингу	11.05.2022 – 17.05.2022	Виконано
5.	Визначити та обґрунтувати перспективи розвитку франчайзингових послуг в Україні	18.05.2022 – 24.05.2022	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	25.05.2022 – 27.05.2022	Виконано
7.	Оформити кваліфікаційну роботу та пройти перевірку на плагіат	28.05.2022	Виконано
8.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	07.06.2022	Виконано
9.	Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	04.06.2022	Виконано
10.	Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	07.06.2022	Виконано

8. Дата видачі завдання: « 20 » квітня 2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Татаренко Н.О.  
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис випускника)

Мотузенко В.С.  
(П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Вплив міжнародного франчайзингу на розвиток торговельних мереж України»: 87 сторінок, 16 таблиць, 12 рисунків, 98 літературних джерел.

**Перелік ключових слів (словосполучень):** МІЖНАРОДНИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ, ТОРГОВЕЛЬНІ МЕРЕЖІ, ФРАНШИЗА, МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, ЕКОНОМІКА

**Об'єкт дослідження:** дослідження розвитку міжнародного франчайзингу в різних країнах світу та в Україні.

**Предмет дослідження:** теоретичні аспекти дослідження впливу міжнародного франчайзингу на розвиток торговельних мереж в Україні.

**Мета кваліфікаційної роботи:** дослідження впливу міжнародного франчайзингу на розвиток торговельних мереж України.

**Методи дослідження:** загальні методи, теоретичні методи, економіко-статистичні, графічні та інші.

**Значущість виконаної роботи та висновки:** Важливе практичне значення мають ті узагальнення, наведені в роботі, які стосуються основних вимог до формування сприятливого середовища розвитку франчайзингу. Висвітлені автором рамкові умови франчайзингової діяльності господарюючих суб'єктів у межах загальної економічної політики свідчать про необхідність державного планування та керуваності процесів створення такого середовища та ставлять відповідні завдання перед урядом України. Цікавими також є наведені в роботі нормативні матеріали, які характеризують засади і принципи державного управління в різних країнах, а також матеріали, які свідчать на користь синергії національних і материнських інструментів і методів регулювання франчайзингу.

**Рекомендації щодо використання результатів:** матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати для застосування при написанні звітів щодо впливу міжнародного франчайзингу на розвиток торговельних мереж в Україні.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ .....	9
1.1. Сутність і функції міжнародного франчайзингу .....	9
1.2. Фактор франчайзингу в розвитку торговельних мереж .....	16
1.3. Особливості регулювання міжнародного франчайзингу.....	21
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ЗАСАДАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ.....	28
2.1. Оцінка ефективності функціонування франчайзингових послуг в країнах світу .....	28
2.2. Динаміка ролі франчайзингу та індикаторів його ефективності в контексті розвитку торговельних мереж .....	38
2.3. Зміни акцентів в оцінці стратегій конкуренції міжнародних франчайзингових послуг в умовах російської агресії проти України .....	44
2.4. Аналіз ефективності використання послуг франчайзингу на прикладі “Pizza Hut” в різних країнах.....	50
РОЗДІЛ 3	
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	59
3.1. Основні проблеми розвитку франчайзингу в Україні .....	59
3.2. Роль франчайзингу в розвитку українських торговельних мереж і заходи щодо її посилення .....	63
3.3. Напрямки регулювання франчайзингових послуг в Україні.....	69
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Ведення бізнесу на міжнародному ринку є складним завданням, тому що спочатку потрібно знати та розуміти місцевий ринок. Не є таємницею, щоб вийти на світовий ринок потрібні значні інвестиції. У цьому дуже допомагає міжнародний франчайзинг. Франчайзинг — це ефективний інструмент для розвитку малого бізнесу, поєднуючи переваги великого та малого бізнесу, щоб допомогти використати досвід великих компаній для розвитку малого бізнесу.

Доступ до міжнародних ринків дозволяє франчайзерам швидко розширювати свою діяльність в інших країнах. Така модель ведення бізнесу допомагає будувати відносини між країнами та сприяє економічному розвитку. Тому міжнародний франчайзинг стрімко розвивається не тільки в Європі, а й в Україні.

Міжнародна економічна діяльність у сучасному світі дуже важлива для держав, оскільки сприяє їх швидкому розвитку. Міжнародна економічна діяльність країни є джерелом товарів і послуг, які країна не може виробляти, і тому спонукає інвесторів вкладати гроші в економіку країни, сприяти накопиченню валюти та отримувати дохід від імпортно-експортних операцій. В епоху інноваційних технологій в Україні неможливо сформувати цивілізований ринок без збільшення частки малого бізнесу, адже саме цей сектор найбільш чутливий до ринку. Інтеграція цивілізованого ринку у виробничі мережі потужніших економічних систем сприяє розвитку малого бізнесу і франчайзинг є однією з організаційних форм такої інтеграції.

У сьогоденних умовах розвиток вітчизняного малого та середнього бізнесу ускладнюється такими факторами, як військова обстановка, фінансування підприємницької діяльності, низькі ставки за кредитами та страхуванням, економічні та соціальні проблеми. Одним з найефективніших способів збільшення потенціалу бізнесу є франчайзинг, який по суті полягає в передачі однієї компанії (франчайзера) права користуватися пакетом послуг за плату іншій (франчайзі). Перевагами франчайзингу для франчайзі є доступ до конкретних бізнес-ноу-хау, зниження ризику

виходу на ринок тощо. У свою чергу франчайзеру надається можливість розширити ринок збуту та покращити імідж компанії.

Враховуючи сучасні негативні явища в економіці України, а саме війну, 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. Тому дослідження впливу міжнародного франчайзингу на розвиток українських роздрібних мереж має велике значення.

Досить важливим для автора під час написання дипломної було дослідження теоретичні розробки провідних вітчизняних дослідників: Л.М. Побоченко, Н.О. Татаренко, С.О. Біла, І.І. Набок, М.А. Ричка, А.П. Румянцев, К.В. Сидоренко, З.С. Соколова, О.П. Степанов, Я. Мюррей, Д. Зельц, Ф. Лорен та Дж. Басет, Дж. Хедфілд, О. Суковатий, А. Деев.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження впливу міжнародного франчайзингу на розвиток торговельних мереж України.

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

- дослідити сутність і функції міжнародного франчайзингу;
- визначити фактор франчайзингу у розвитку торговельних мереж;
- охарактеризувати особливості регулювання міжнародного франчайзингу;
- проаналізувати ефективність функціонування франчайзингових послуг в країнах світу;
- дослідити динаміку ролі франчайзингу та індикаторів його ефективності в контексті розвитку торговельних мереж;
- розглянути зміни акцентів в оцінці стратегій конкуренції міжнародних франчайзингових послуг в умовах російської агресії проти України;
- проаналізувати ефективність використання послуг франчайзингу на прикладі “Pizza Hut” в різних країнах;
- дослідити основні проблеми розвитку франчайзингу в Україні;
- обґрунтувати роль франчайзингу в розвитку українських торговельних мереж і заходи щодо її посилення;

– визначити напрямки регулювання франчайзингових послуг в Україні.

**Об’єктом дослідження** кваліфікаційної роботи є дослідження розвитку міжнародного франчайзингу в різних країнах світу та в Україні.

**Предметом дослідження** є теоретичні аспекти дослідження впливу міжнародного франчайзингу на розвиток торговельних мереж в Україні.

**Методологія дослідження.** Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення міжнародного франчайзингу. У першому розділі при теоретичному дослідженні ролі міжнародного франчайзингу використовувалися методи від абстрактного до конкретного, поєднання аналізу та синтезу, структурно-системного підходу, методу, причинно-наслідкових зв’язків. У другому розділі роботи при аналізі світового досвіду розвитку торговельних мереж на засадах франчайзингу використовувалися методи логічного й історичного, кількісно-якісного аналізу, статистичні методи, методи порівняльного аналізу. У заключній третій частині основними науковими методами є причинно-наслідковий зв’язок, методи логічних і функціональних асоціацій і залежностей, а також кореляційний і регресійний аналіз.

Теоретичну основу роботи склали економічні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених. При написанні роботи використовувались матеріали Міністерства фінансів України, Державної фіскальної служби України, Державної служби статистики України. Фактологічною та статистичною основою слугували щорічні звіти Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Організації Об’єднаних Націй, Світової організації торгівлі (СОТ), Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку бібліографічних посилань використаних джерел. В роботі розміщено 16 таблиць та 12 рисунків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 98 найменування на дев’яти сторінках.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ

### 1.1. Сутність і функції міжнародного франчайзингу.

Сьогодні напрями та форми розвитку міжнародного бізнесу різноманітні. Традиційно в основному: експорт товарів і послуг, ліцензування та проекти під ключ. Проте з кінця ХХ ст. все більшої популярності набуває нова форма розвитку міжнародного бізнесу — франчайзинг. Сучасні тенденції розвитку світової економіки та глобалізації дозволяють компаніям виходити на міжнародні ринки, і франчайзинг є одним із них. Мережа франчайзингу дозволяє розширити продажі, максимізувати прибуток і збільшити зайнятість.

**Міжнародний франчайзинг** – система, заснована на ліцензуванні права на тиражування успішного бізнес-формату на зовнішніх ринках. Франчайзер надає франчайзі виключне право розповсюджувати свою продукцію або послуги в установах, які еквівалентно обладнані та мебльовані, а також право на використання прав інтелектуальної власності (комерційні знаки, бренди, торгові марки тощо). Він також надає ноу-хау (довідник із франшизи), а також технічну та комерційну підтримку для правильного розповсюдження. Франчайзі дотримується інструкцій франчайзера щодо зовнішнього вигляду, комерціалізації та корпоративного іміджу в уповноважених приміщеннях. За надані послуги франчайзі сплачує франчайзеру ряд різних платежів (комісія з продажу, плата за фронт-енд, плата за рекламу тощо). Існує два основних види франчайзингових контрактів на міжнародних ринках: прямі договори франчайзингу, які є прямими договорами між франчайзером або субфранчайзером і оператором франчайзингового підрозділу; генеральна угода про франшизу, згідно з якою франчайзер надає іншій стороні право субфранчайзингу на певній території[71].

У процесі своєї еволюції сучасний франчайзинг пройшов через два основні етапи.

I. Етап традиційного франчайзингу характеризується використанням франчайзингу в наступних трьох галузях:

– Продаж автомобілів та побутової техніки. Німецька компанія Singer прийняла програму франшизи з 1860 року, а американська компанія General Motors з 1911 року. Сьогодні останній реалізує 95% своєї продукції через франчайзинг.

– Розлив і продаж безалкогольних напоїв. Піонером у цій галузі була The Coca-Cola Company, яка займається франчайзингом з 1886 року, за нею пішли PepsiCo та інші подібні компанії.

– Реалізація нафтопродуктів. Нафтові компанії постачають продукцію на АЗС на умовах франшизи, позбавляючись таким чином функції роздрібною торгівлі.

II. Етап франчайзингу бізнес формату, що характеризується тим, що операції франчайзингу починають регламентуватися асоціаціями франчайзингу різних країн. Цей період розпочався у США у 1950-х роках, а в Європі — у 1960-х роках. Одночасно франчайзинг набув широкого поширення у сфері послуг, особливо таких, як ресторани швидкого обслуговування, послуги з підтримки і ремонту домів, автомобілів та ін[34].

**Міжнародний франчайзинг** – це складний процес, який вимагає ретельного розгляду багатьох факторів, таких як доцільність, адаптивність та переваги та ризику. Також є основні аспекти міжнародного франчайзингу, які полягають у наступному (див. Рис.1.1).

Виділяють три основних види франчайзингу: товарний, виробничий і діловий. Три основні види франчайзингу поділяються відповідно:

– за видами діяльності: торговельний, сервісний, виробничий, змішаний;

– за видами ноу-хау: франчайзинг дистрибуції продукту, франчайзинг бізнес-формату;

– відповідно організації системи: прямий франчайзинг, розвиток території, мастер-франчайзинг (субфранчайзинг).

Економічний сенс франчайзингу полягає в поєднанні ефективності, енергії і мобільності невеликого приватного підприємства та технологічних досягнень, гарантій і розкрученої торгової марки великого постачальника[69].



Рис. 1.1. Класифікація аспектів міжнародного франчайзингу.

Примітка. Побудовано автором за даними What Is International Franchising? [Electronic resource] – Access: <https://www.mbaknol.com/international-business/what-is-international-franchising/>.

**Тиражування:** Під час процесу міжнародного франчайзингу компанії часто намагаються відтворити успішні вітчизняні бізнес-моделі на зовнішніх ринках.

**Проблеми:** відмінності у мові, законодавстві та фінансових системах, між франчайзинговим бізнесом та приймаючим іноземним ринком можуть створити серйозні проблеми під час міжнародної експансії.

**Переваги:** Міжнародний франчайзинг означає нові ринки з новими клієнтами та потенціалом продажу. Міжнародний франчайзинг також забезпечує ім'я компанії та її присутність на глобальному ринку.

**Адаптивність:** навчання адаптації до потреб і вимог нового зовнішнього ринку може залучити місцевих клієнтів і покупців і привести до більшого успіху бізнесу в новій країні.

**Міжнародні експерти:** Міжнародні експерти з франчайзингу допомагають компаніям зрозуміти зовнішній ринок перед розширенням. Консультанти консультують підприємства з багатьох питань, від фінансування до культурних прогалин[97].

Переваги міжнародного франчайзингу:

- Існує більша ймовірність успіху, оскільки існує перевірена бізнес-формула. Продукти, послуги та бізнес-операції вже створені.
- Банкіри зазвичай розглядають успішні франчайзингові мережі як такі, що мають менший ризик невиконання платежів, і з більшою ймовірністю позичати гроші, виходячи з цієї передумови.
- Корпоративний імідж і впізнаваність бренду вже визнані. Споживачам, як правило, зручніше купувати товари, з якими вони знайомі, і співпрацювати з компаніями, яких вони знають і яким довіряють.
- Франчайзингові компанії зазвичай надають широке навчання та підтримку своїм франчайзі, щоб допомогти їм досягти успіху.
- Багато разів продукти та послуги рекламуються на місцевому та національному рівнях основними франчайзинговими компаніями. Ця практика допомагає збільшити продажі для всіх франчайзі, але окремі франчайзі не поглинають витрати[2].

Недоліки міжнародного франчайзингу:

- Реалізація франшизи може бути дорогою. Крім того, багато франшиз стягують постійні роялті, що скорочують прибуток франчайзі.
- Франчайзери, як правило, вимагають від франчайзі дотримуватись свого керівництва з експлуатації, щоб забезпечити послідовність. Це обмежує будь-яку творчість з боку франчайзі.
- Франчайзі повинні дуже добре слідувати інструкціям, щоб підтримувати імідж і рівень послуг, які вже склалися. Якщо франчайзі не в змозі вести якісний бізнес або не має належного фінансування, це може знизити успіх.
- Іноді франчайзери можуть послаблювати свої зобов'язання щодо підтримки франчайзі. Крім того, вони можуть приймати погані рішення, які негативно вплинуть на франчайзі. Тому важливо ретельно вивчити будь-яку концепцію франшизи перед підписанням будь-яких угод[97].

Придбання франшизи є одним із способів розпочати бізнес для підприємця. Франшизи пропонують перевірену бізнес-модель, якій слід наслідувати, а також підтримку в таких сферах, як фінансування та навчання. Міжнародні франшизи можуть надати можливість скористатися перевагами зростаючих глобальних ринків,

хоча франчайзі доведеться подолати перешкоди, пов'язані з адаптацією до способів нової країни(рис. 1.2):

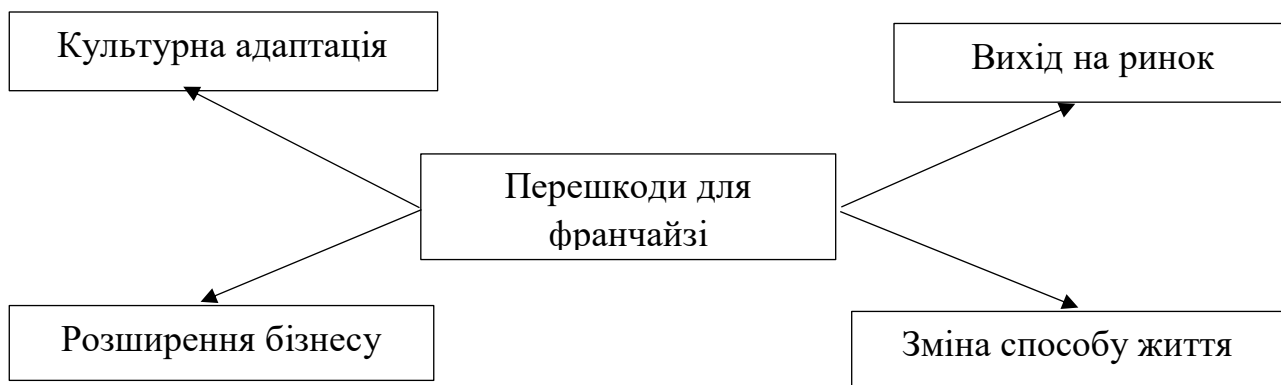


Рис. 1.2. Основні перешкоди для франчайзі на шляху до адаптації в новій країні.

Примітка. Побудовано автором за даними What Is International Franchising? [Electronic resource] – Access: <https://www.mbaknol.com/international-business/what-is-international-franchising/>.

**Культурна адаптація:** франшизи надають власнику бізнесу повний спектр послуг підтримки. Це виявляється корисним, коли справа доходить до адаптації до способів іноземної країни. Компанія може допомогти франчайзі найняти місцевого керівництва та працівників, які знайомі з методами ведення бізнесу в країні, що може зробити перехід набагато плавнішим.

**Розширення бізнесу:** якщо ви вже володієте створеною франшизою і хочете розширитися, додавання підрозділів в іншій країні може стати більш вигідною альтернативою вже насиченому ринку. Це особливо важливо, якщо ви продаєте продукт або послугу, які є досить поширеними у вашій країні.

**Вихід на ринок:** можливо, вам навіть пощастить відкрити франшизу в країні, де немає конкуренції і є велика потреба у вашому продукті чи послугі. Це дозволить вам заволодіти ринком і, можливо, відкрити кілька локацій, утвердивши вас як лідера у своєму бізнесі до того, як неминуче з'являться конкуренти.

**Зміна способу життя:** володіння франшизою в іншій країні може привести до нового і захоплюючого способу життя. Франчайзі з холодного клімату можуть насолоджуватися можливістю переїхати в тепле, сонячне місце, щоб відкрити бізнес.

Деякі можуть також сподіватися на розширення свого кругозору, знайомство з новою культурою та її засвоєння[97].

Також існують різні типи моделей міжнародної франшизи(рис. 1.3):



Рис. 1.3. Типи моделей міжнародної франшизи.

Примітка. Побудовано автором за даними International Franchising [Electronic resource] – Access: <https://www.franchisecompany.co.uk/international-franchising/>.

**Майстер-франчайзинг** є однією з найпопулярніших міжнародних моделей франшизи, і вважається одним з найпростіших способів розширення франшизи за кордоном. У моделі майстер-франчайзингу франчайзер вибирає головного франчайзі для цільової країни чи регіону та надає їм права на головну франшизу, які зазвичай дуже схожі на франшизу на відкриття торгових точок, що належать компанії, та призначення франчайзі. Потім майстер-франчайзі розширює франшизу, розвиваючи мережу підрозділів по всьому регіону, кількість яких зазвичай вказується в генеральній угоді про франшизу. Більшість майстрів франчайзі є вихідцями з цільової країни, оскільки вони матимуть краще та глибше розуміння політики, правил, ринку та культури у своїй країні та потенційно мають існуючі мережі, які вони можуть використовувати для користі бренду[70].

**Регіональні франшизи** є гарним вибором для моделі франшизи, яка переїжджає до більшої країни чи регіону, де одному головному франчайзі може бути важко керувати операціями франшизи на всій території. У цих зонах франчайзингу регіональний франчайзинг є варіантом для франчайзерів. Цільова країна зазвичай

поділяється на регіони, які потім функціонують так само, як і головна франшиза, причому кожен регіон містить регіонального головного франчайзі та субфранчайзі [70].

**Прямий франчайзинг** — це модель франшизи, коли франчайзер повністю зберігає контроль та ліцензування франшизи. У моделі прямого франчайзингу франчайзер продовжує виконувати свою роль так само, як і під час внутрішнього франчайзингу. Цей вид франчайзингу вимагає від франчайзера багато ресурсів і часу, оскільки вони забезпечуватимуть такий самий рівень навчання, набору та підтримки франчайзі, оскільки франшиза швидко розширюється, а труднощі переходу на новий ринок долаються. Прямий франчайзинг зазвичай здійснюється дистанційно через централізовану природу моделі, і краще працює при розширенні на ринки з подібними культурами, мовами, правовими системами та правилами, наприклад, між Канадою та США або Скандинавські країни[70].

**Area Development** використовується в основному на ринках або в секторах, де субфранчайзинг не дозволений, і передбачає угоду про розвиток між початковим франчайзером і новим франчайзі, який візьме на себе роль франчайзера в новому регіоні. В угодах про розвиток територія країни чи регіону часто поділяється подібно до регіонального франчайзингу[70].

Майстер-франчайзинг часто вважається найпростішим і найшвидшим способом франчайзингу на міжнародному рівні, і він має багато переваг, оскільки більшу частину необхідного капіталу інвестує головний франчайзі, що робить його дуже доступним методом розширення на початку[70].

Однак у прямій франшизі плата за франшизу та виплати роялті надходять безпосередньо франчайзеру, тоді як у моделі головної франчайзингу ці прибутки повинні розподілятися між франчайзером і головним франчайзі, тому початковий франчайзер може отримувати менший фінансовий прибуток у майбутньому ніж у моделі прямої франшизи[70].

Що стосується основних функцій міжнародного франчайзингу, то до них можна віднести, перш за все, стандартизоване надання продукту або послуги в кількох регіонах і в процесі надання великої вартості франчайзеру, франчайзі та клієнту[95].

Також міжнародний франчайзинг дозволяє організаціям виходити на зарубіжні ринки та розширювати свою продукцію та охоплювати нових клієнтів у моделі з меншим ризиком, ніж традиційне розширення, яке належить компанії[95].

Отже, міжнародний франчайзинг — це система, заснована на ліцензуванні права на тиражування успішного бізнес-формату на зовнішніх ринках. Франчайзер надає франчайзі виключне право розповсюджувати свою продукцію або послуги. Франчайзинг має ряд переваг та недоліків. У процесі своєї еволюції сучасний франчайзинг пройшов через два основні етапи: етап традиційного франчайзингу та етап франчайзингу бізнес формату.

Виділяють три основних види франчайзингу: товарний, виробничий і діловий. Також існують різні типи моделей міжнародної франшизи: майстер-франчайзинг, регіональні франшизи, прямий франчайзинг, area development.

Що стосується основних функцій міжнародного франчайзингу, то до них можна віднести, перш за все, стандартизоване надання продукту або послуги в кількох регіонах і в процесі надання великої вартості франчайзеру, франчайзі та клієнту. Також міжнародний франчайзинг дозволяє організаціям виходити на зарубіжні ринки та розширювати свою продукцію та охоплювати нових клієнтів у моделі з меншим ризиком, ніж традиційне розширення, яке належить компанії.

## **1.2. Фактор франчайзингу в розвитку торговельних мереж.**

Глобалізація світової економіки, інтенсифікація процесу інтеграції, бажання отримувати більше прибутку, ніж вдома, спонукають компанії виходити на міжнародний ринок. У зв'язку з цим особливий статус підприємств зовнішньоекономічної діяльності наділяється стратегіями виходу на міжнародну арену. Серед таких механізмів як експорт товарів, створення спільного підприємства досить високої уваги заслуговують франчайзингові схеми[36].

Багатонаціональні роздрібні мережі успішно застосували франчайзинг як інструмент розширення на зарубіжних ринках після вивчення його переваг. Франчайзинг також надає засіб обміну складними функціями передачі, і франчайзі



ефективніше виконують функції. Франчайзинговий контракт, механізми підтримки, вибір партнера по франшизі, франчайзингові відносини та використання франчайзингу були основними методами, за допомогою яких міжнародні роздрібні франчайзери здійснюють контроль над своїми франчайзинговими мережами. Франчайзинг забезпечує значну ефективність просування та реклами за рахунок використання цінності торгової марки та іміджу бренду[56].

Роль франчайзингу у торгівельних мережах є надзвичайно важливою, адже за допомогою нього у країн з'являться загальновідомі світові компанії. Також це дає великий прибуток для франчайзі, через те що франчайзинг гарантує вже якість продукції і впізнаваність її. Сектори бізнесу, які відчують найбільше зростання франчайзингу, — це роздрібна торгівля та ресторани[37].

Роздрібний франчайзинг пропонує ряд переваг кожному суб'єкту в наступних відносинах:

- франчайзер має можливість використовувати цей ефективний засіб зростання, який не потребує інвестицій чи капіталу. Франчайзер не зобов'язаний набувати нові торгові площі, їх надає власник мережі роздрібних магазинів. Високий рівень мотивації до розвитку бізнесу орендарів також є суттєвою перевагою для власника бренду;
- для франчайзі, які представляють мережу роздрібних магазинів, робота за франчайзинговою системою є стовідсотковою гарантією успіху розвитку та «виживання» їхнього бізнесу. Статистика показує, що 7 з 8 франчайзі успішно працюють, тоді як лише 15% незалежних компаній «виживають» жорсткі ринкові умови протягом перших п'яти років[37].

Однак франчайзинг в роздрібних магазинах має свої нюанси, які необхідно передбачити, щоб побудувати успішні франчайзингові відносини:

- особисті відносини між представниками франчайзера та їх партнерами відіграють важливу роль у системі франчайзингу. Побудова лояльних відносин між цими організаціями часто має вирішальне значення для успішного розвитку франчайзингових відносин;

- постійне вдосконалення системи управління всією франчайзинговою мережею вимагає постійної уваги в процесі розвитку мережі та розширення сфер дії;
- франшизи в торгових мережах можуть ховати ще одну пастку. Мережі, які володіють особливостями ведення бізнесу, можуть конкурувати з франчайзером. Щоб уникнути подібних інцидентів, можливі ризики можуть виникати з окремих договірних положень, які передбачають різні ступені відповідальності за порушення договору[37].

Не кожна мережа готова до успішного розвитку на основі франчайзингу, маючи у своєму арсеналі необхідні передумови. Об'єктивно оцінити готовність мережі магазинів до діяльності у форматі франчайзингу та дати попередню оцінку рівню успішності франчайзингового проекту допоможуть наступні критерії:

- мережа магазинів повинна мати свій бренд у тих чи інших його проявах: торговельні марки, торговельні найменування, торговельні символи, логотипи тощо. Створення впізнаваного, авторитетного бренда займає роки, а в окремих випадках і десятиліття. Бренд являє – найвища цінність компанії, незважаючи на те, що цей актив нематеріальний. МакДональдз, наприклад, при своїй багаторічній налагодженій системі франчайзингу не працює за такою схемою на нестабільних ринках. Незважаючи на ризик втрати інвестицій, збереження бренду виявлялося набагато більш важливим завданням;
- мережі повинні володіти істотними відмінними рисами, індивідуальним іміджем, методами та системою, які дозволять споживачам відрізнити їх від аналогічних мереж, являючи собою неповторну цінність. Цей нюанс необхідно враховувати франчайзерам, адже прихильність партнерів легко втратити пропозиції конкурентами деяких привабливих умов (знижка, оперативна доставка та багато іншого). У результаті, якщо головна компанія не може запропонувати франчайзі гідні умови, побудова лояльних франчайзингових зв'язків не представляється можливим;
- франчайзинг у роздрібних магазинах. Прибутковість цього бізнесу має бути достатньою для покриття первісних і поточних витрат мережі магазинів і її партнерів, забезпечення прийнятних заробітків франчайзі та всіх видів платежів, які

надходитимуть від партнерів до франчайзера. Наявність відпрацьованих систем ведення бізнесу та надійного бренда і формує основу франчайзингу[37].

Що стосується магазинів роздрібної торгівлі, які працюють на основі франчайзингу, то їх можна виділити наступні(рис. 1.2):



Рис. 1.2. Класифікація магазинів роздрібної торгівлі, які працюють на основі франчайзингу.

Примітка. Побудовано автором за даними Retail Franchise Industry Report 2019 [Electronic resource] – Access: <https://www.franchisedirect.com/information/retail-franchise-industry-report-2019>.

Як ми знаємо під час COVID-19 роздрібна торгівля досить постраждала і з'явилася потреба в створення нових трендів у цьому секторі в 2021 році.

Першим з них це є ескалація електронної комерції. У 2021 році електронна комерція стала набагато більш поширеною послугою серед роздрібних продавців, частково через необхідність, а частково через докази того, що запити та звички споживачів змінюються, і вони не повернуться до нормального життя найближчим часом – якщо коли-небудь[92].

Другий – це є постійний акцент на здоров'ї та гігієні. Завдяки пандемії багато представників британської громадськості стали більш обізнаними про мікроби та здоров'я та безпеку. Щоб кожен клієнт відчував себе в безпеці та відчував турботу

про нього в магазині, франшизи роздрібної торгівлі в 2021 році приділяють постійну увагу здоров'ю та гігієні, зберігаючи такі речі, як дезінфекційні станції. Зрештою, COVID — не єдина хвороба, і навіть коли її вплив повністю зменшиться, перевагою, ймовірно, залишиться чистий досвід покупок[92].

Третій – це є омніканальні пропозиції. COVID-19 швидко пройшов шлях до інновацій для багатьох роздрібних компаній і франчайзингових мереж у Великобританії. Більше компаній, ніж будь-коли, надають клієнтам пропозиції через будь-які канали, включаючи варіанти покупок на основі додатків, варіанти онлайн-замовлення, локальні варіанти доставки та опції "натисни і забери". Основна увага зосереджена на оптимізації та покращенні взаємодії з клієнтами, незалежно від того, чи перебуває цей клієнт вдома на дивані чи серед вашого торгового приміщення[92].

Четвертий – це є підвищена увага до стійкості. Під час пандемії люди стали більш обізнані у тому, яка шкода наноситься навколишньому середовищу і для того, щоб були кращі продажі, франчайзеру варто звернути увагу на деякі аспекти(табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Аспекти, на які варто звернути франчайзеру

1	використання постачальників відновлюваної енергії;
2	здійснюйте закупівлі продуктів на місці, де це можливо;
3	заохочення зеленого транспорту;
4	надання багаторазового обладнання та предметів, де це можливо

Примітка. Складено автором за даними 2021 Top Global Franchises Ranking [Electronic resource] – Access:<https://www.entrepreneur.com/franchises/topglobal/2021>.

Успіх франчайзингу також залежить від компенсаційних домовленостей, які дотримуються у франчайзингових відносинах. Було помічено, що вартість послуг, які франчайзери надають франчайзі, сильно впливає на вивчені компенсаційні угоди, і тому капітальною метою цих домовленостей є відшкодування витрат на послуги, які пропонують франчайзери. Крім того, з точки зору франчайзі визначаються два виміри

якості транзакцій, які включають зміст і допомогу. З іншого боку, ці виміри якості транзакцій з точки зору франчайзера стосуються формальності та ідентифікують ділові можливості, тоді як якість відносин визначає такі змінні, як довіра між партнерами по співпраці, взаємна прихильність і чутливість у відносинах. Система франчайзингу набула великого значення як модель для розширення послуг і, як і будь-яка інша організація, потребує збереження якості бізнес-концепції для досягнення загального успіху[78].

Отже, ефективність розвитку франчайзингу в торгівельних мережах є надзвичайно важливою, адже це дає змогу отримати більше прибутку, а також дає змогу для країн створити конкуренції для вже інших торгових точок, а люди мають змогу вибирати те, що їм найбільше сподобається.

### **1.3. Особливості регулювання міжнародного франчайзингу.**

Незважаючи на всі зусилля таких організацій, як UNIDROIT, не існує загальновизнаного способу регулювання франчайзингу на міжнародному рівні. Міжнародний інститут уніфікації приватного права (UNIDROIT) є незалежною міжурядовою організацією. Його метою є вивчення потреб і методів модернізації, гармонізації та координації приватного і, зокрема, комерційного права між державами та групами держав, а також формулювання єдиних правових інструментів, принципів і правил для досягнення цих цілей. Створений у 1926 році як допоміжний орган Ліги Націй. Членство в UNIDROIT обмежено державами, які приєдналися до Статуту UNIDROIT. 63 держави - члени UNIDROIT походять з п'яти континентів і представляють різноманітні правові, економічні та політичні системи, а також різне культурне походження[24].

У двадцяти дев'яти різних країнах діють закони, що стосуються франшизи, і відсутність будь-якого загального підходу створює реальні проблеми для компаній, які прагнуть розвивати свій бізнес на міжнародному рівні за допомогою франчайзингу, і для їхніх юридичних радників. Крім того, загальне комерційне право може мати істотний вплив на франчайзинг [90].

Існують три різні типи регулювання франшизи, кожен з яких має свою мету та характеристики. До них відносять (рис.1.3):

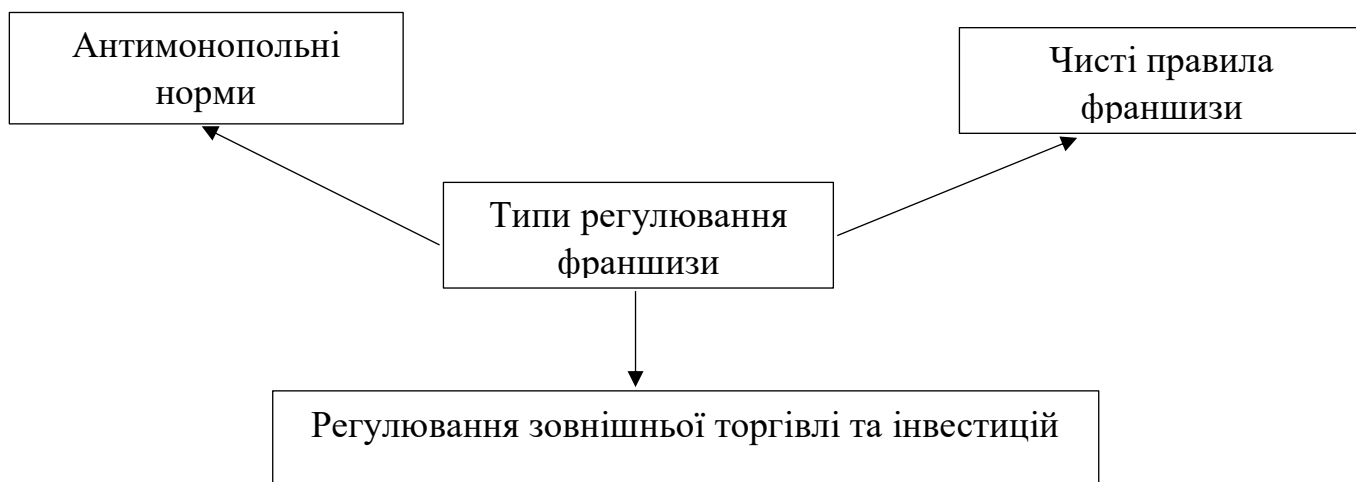


Рис. 1.3. Типи регулювання франшизи.

Примітка. Побудовано автором за даними The Regulation of International Franchising [Electronic resource] – Access: <https://whoswholegal.com/features/the-regulation-of-international-franchising1>.

Антимонопольне регулювання спрямоване на запобігання обмеженню торгівлі та загалом зосереджується на питаннях класичного законодавства про конкуренцію, таких як прив'язування, повне примусове виконання, підтримання роздрібних цін, ексклюзивність тощо. Вони зустрічаються в Японії та Венесуелі. ЄС має такий тип регулювання у вигляді статті 101 Договору про функціонування Європейського Союзу та блокового виключення щодо вертикальних обмежень[90].

Регулювання зовнішньої торгівлі та інвестицій є типовим для ринків, що розвиваються, з протекціоністською економічною політикою або окремими політичними цілями, такими як розподіл багатства. Вони зустрічаються в Китаї, Індонезії, Казахстані, Кореї, Малайзії, Молдові, Росії, Україні, Білорусі, Барбадосі та В'єтнамі. Як правило, вони прагнуть регулювати вихід на свій внутрішній ринок іноземних бізнес-систем, які уникають обмежень, накладених на прямі іноземні інвестиції. Очевидно, що ЄС не хотів би приймати такий тип закону, оскільки це суперечить його загальному підходу до вільної торгівлі[90].

Правила чистої франшизи зосереджуються на сферах потенційних зловживань у франчайзингу, а саме на розкритті переддоговірної інформації та відносинах між франчайзером та його франчайзі. Вони, як правило, є симптомами більш розвинених ринків і зустрічаються в США, Австралії, Канаді, Бразилії, Тайвані, Грузії та Мексиці. Вони мають багато спільного з франчайзинговими законами Франції, Іспанії, Італії, Бельгії та Швеції. Особливе значення мають закони США та Австралії. Деякі з цих положень про чисту франшизу мають свої коріння в законодавстві про захист прав споживачів[90].

Деякі країни прийняли закони, які є гібридними за формою, оскільки вони найкраще входять до однієї категорії, але також демонструють характеристики іншої; два приклади – Малайзія та Китай. Обидва мають закони про зовнішню торгівлю та інвестиційну франшизу з сильним елементом чистого регулювання франшизи. Хорватія визначає франчайзингові угоди, але не регулює їх. Усі вісім законів країн-членів ЄС про франшизу є чистими правилами франшизи[90].

Уряд Нової Зеландії нещодавно відкинув необхідність спеціального закону про франшизу. Більшість цих положень про франшизу найкраще можна класифікувати як правила зовнішньої торгівлі та інвестицій. Вони більше стурбовані регулюванням іноземних інвестицій і торгівлі, ніж забезпеченням запобігання або принаймні зменшення потенційних зловживань франшизою[90].

У США найрозвиненіші закони про франшизу у світі. Хоча жодна країна не накладає на франчайзерів стільки обмежень перед продажем, як Сполучені Штати Америки, у багатьох країнах існують правила передпродажу. На даний момент існує щонайменше двадцять чотири країни, які спеціально регулюють франчайзинг. Австралія, Бразилія, Канада (лише Альберта), Китай, Франція, Індонезія, Японія, Малайзія, Мексика, Румунія, Південна Корея та Іспанія мають закони щодо розкриття інформації перед продажем, що вимагає від франчайзерів надавати потенційним франчайзі перед продажем, документ про розкриття інформації, що містить необхідну інформацію. Деякі країни також вимагають, щоб документ про розкриття інформації був поданий в певну державну установу. Окрім регулювання передпродажної інформації, на міжнародний франчайзинг впливає широкий спектр законів, у тому

числі ті, які стосуються торговельних марок, антимонопольного законодавства, контрактів, податків та питань передачі технологій, валютний контроль, іноземні інвестиції, імпорتنі та експортні обмеження та вирішення спорів. Потенційний франчайзі повинен звернутися за допомогою до таких законів, які включають федеральні та державні статути та постанови США, закони іноземних держав, де буде розташована франшиза, і навіть будь-які двосторонні або багатосторонні угоди, які можуть застосовуватися[69].

Правило регулювання торгівлі Федеральної торгової комісії США щодо франчайзингу (правило 436 Федеральної торгової комісії) може застосовуватися в міжнародних франчайзингових відносинах і охоплює всі «тривалі комерційні відносини», які є або «франшизами пакетів і продуктів», або «підприємствами для бізнесу». Згідно з правилом 436 потенційному франчайзі повинен бути наданий документ, що розкриває інформацію, що містить інформацію у двадцяти категоріях, фінансові звіти та копію угоди про франшизу. У розділі 5 Закону про Федеральну торгову комісію (FTC) зазначено, що «нечесні або оманливі дії чи практики в торгівлі чи впливають на неї визнаються незаконними». Хоча принаймні в одному федеральному суді США було встановлено, що правило FTC не застосовується до транзакцій між франчайзером США та іноземним громадянином, Закон FTC визначає «комерцію» дуже широко [69].

На міжнародних ринках відносини між франчайзером і франчайзі регулюються міжнародною угодою про франшизу. Міжнародний договір франчайзингу - це договір між двома юридично незалежними сторонами (франчайзером і франчайзі), розташованими в різних країнах. У цій угоді франчайзер надає франчайзі виключні повноваження розповсюджувати свою продукцію або послуги в установах, які еквівалентно обладнані та мебльовані, а також право на використання прав інтелектуальної власності (комерційні знаки, бренди, торгові марки тощо). Він також надає ноу-хау (довідник із франшизи), а також технічну та комерційну підтримку для правильного розповсюдження. Франчайзі дотримується інструкцій франчайзера щодо зовнішнього вигляду, комерціалізації та корпоративного іміджу в уповноважених приміщеннях. За надані послуги франчайзі сплачує франчайзеру



низку різних платежів (комісія з продажу, плата за фронт-енд, комісія за рекламу тощо) [67].

Договір призначений для франшиз, які розповсюджують продукти (продукти харчування, косметика, прикраси, текстиль тощо), але з деякими невеликими змінами він також може використовуватися для франшиз, які надають послуги (нерухомість, консультації, фінансові послуги, Інтернет, послуги з прибирання, харчування тощо) [67].

Ця угода відповідає принципам UNIDROIT (Уніфікація приватного права) та процедурам, встановленим Міжнародною торговою палатою для міжнародних контрактів франчайзингу [67].

Отже, не існує загальновизнаного способу регулювання франчайзингу на міжнародному рівні. У двадцяти дев'яти різних країнах діють закони, що стосуються франшизи. Існують три різні типи регулювання франшизи, кожен з яких має свою мету та характеристики. До них відносять: антимонопольні норми; регулювання зовнішньої торгівлі та інвестицій; чисті правила франшизи.

Антимонопольне регулювання спрямоване на запобігання обмеженню торгівлі та загалом зосереджується на питаннях класичного законодавства про конкуренцію, таких як прив'язування, повне примусове виконання, підтримання роздрібних цін, ексклюзивність. Регулювання зовнішньої торгівлі та інвестицій є типовим для ринків, що розвиваються, з протекціоністською економічною політикою або окремими політичними цілями, такими як розподіл багатства, як правило, вони прагнуть регулювати вихід на свій внутрішній ринок іноземних бізнес-систем, які уникають обмежень, накладених на прямі іноземні інвестиції. Правила чистої франшизи зосереджуються на сферах потенційних зловживань у франчайзингу, а саме на розкритті переддоговірної інформації та відносинах між франчайзером та його франчайзі. На міжнародних ринках відносини між франчайзером і франчайзі регулюються міжнародною угодою про франшизу, а саме міжнародним договором франчайзингу.

## Висновки до розділу 1

Отже, міжнародний франчайзинг - система, заснована на ліцензуванні права на тиражування успішного бізнес-формату на зовнішніх ринках. У процесі своєї еволюції сучасний франчайзинг пройшов через два основні етапи: етап традиційного франчайзингу та етап франчайзингу бізнес формату. Виділяють три основних види франчайзингу: товарний, виробничий і діловий.

Що стосується основних функцій міжнародного франчайзингу, то до них можна віднести, перш за все, стандартизоване надання продукту або послуги в кількох регіонах і в процесі надання великої вартості франчайзеру, франчайзі та клієнту. Також міжнародний франчайзинг дозволяє організаціям виходити на зарубіжні ринки та розширювати свою продукцію та охоплювати нових клієнтів у моделі з меншим ризиком, ніж традиційне розширення, яке належить компанії. Виділяють три основних види франчайзингу: товарний, виробничий і діловий.

Що стосується регулювання міжнародного франчайзингу, то не існує загальновизнаного способу регулювання франчайзингу на міжнародному рівні. У двадцяти дев'яти різних країнах діють закони, що стосуються франшизи, і відсутність будь-якого загального підходу створює реальні проблеми для компаній, які прагнуть франчайзувати свій бізнес на міжнародному рівні, і для їхніх юридичних радників. Існують три різні типи регулювання франшизи, кожен з яких має свою мету та характеристики. До них відносять: антимонопольні норми; регулювання зовнішньої торгівлі та інвестицій; чисті правила франшизи. На міжнародних ринках відносини між франчайзером і франчайзі регулюються міжнародною угодою про франшизу, а саме міжнародним договором франчайзингу.

Але попри відсутність регулювання та наявність деяких проблем, міжнародний франчайзинг є надзвичайно важливим у розвитку торговельних мереж. Роль франчайзингу у торговельних мережах є надзвичайно важливою, адже за допомогою нього у країн з'являються загальновідомі світові компанії. Також це дає великий прибуток для франчайзі, через те що франчайзинг гарантує вже якість продукції і впізнаваність її. А секторами бізнесу, які відчувають найбільше зростання

франчайзингу є роздрібна торгівля та ресторани. Що стосується споживачів, франчайзинг диверсифікує їхній вибір. А щодо економік країн світу, то даний тип ведення бізнесу створює більш конкурентне середовище для наявних торгових точок.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ЗАСАДАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

#### **2.1. Оцінка ефективності функціонування франчайзингових послуг в країнах світу.**

Система франчайзингу постійно розвивається як комерційна, так і соціальна модель у всьому світі. Його економічні та соціальні наслідки включають створення робочих місць, модернізацію економіки, розвиток підприємництва та пом'якшення соціальних проблем [63].

Сполучені Штати Америки, піонери у консолідації та поширенні сучасних франшиз[63].

Потенційне зростання моделі франчайзингу та її впливу на доходи, зайнятість і досягнення соціальних цілей найбільш помітно на ринках, що розвиваються. Необхідно виділити три основні глобальні тенденції, які вплинули на зростання моделі франчайзингу в цих країнах: 1) розпад комунізму в Східній Європі, 2) збільшення перспектив стабільності в областях, в яких раніше дуже часто була війна, такі як Південна Африка та Близький Схід, 3) зменшення захисних торговельних бар'єрів у таких країнах, як Китай, Індія та Бразилія[63].

У 2020 році, відображаючи ширші тенденції в економіці США, франчайзинг втратив приблизно 20 000 бізнес-центрів, і завершив рік із приблизно 753 770 франчайзинговими закладами. У 2021 році також було втрачено понад 900 000 робочих місць для франчайзингу, хоча залишилося 7,5 мільйона. Загалом франчайзинговий бізнес приніс у 2021 році 670 млрд. дол. США в економіку виробництва США і все ще становив 3% від загального номінального валового внутрішнього продукту[40]. За оцінками FRANdata, кількість франчайзингових мереж у 2020 році скоротилася на 2,6% до 753 770 франшиз у США через пандемію. У відповідь на кризу власники франчайзингового бізнесу постійно вносили зміни та

ділилися найкращими практиками франчайзингової спільноти. Цей спільний процес призводить до покращення існуючого бізнесу та створення тисяч нових франшиз[65].

Для детального дослідження закордонного досвіду використання франчайзингу передусім варто дослідити динаміку розвитку галузі (табл.2.1.).

Таблиця 2.1

Динаміка розвитку світового ринку франчайзингу 2017-2021

<b>Показник</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Франчайзингові компанії/організації	748752	760476	773603	753770	780188
Зайнятість	7975179	8207599	8434090	7491456	8252929
Обсяг (млрд. дол. США)	720,4	760,3	787,5	670	780
ВВП(мдрд. дол. США)	427,5	452,1	473,4	446,3	477,4

Примітка. Складено автором за даними IFA, Economic Outlook 2021 [Electronic resource] – Access:[https://www.franchise.org/sites/default/files/2021-02/Economic%20Outlook%202021\\_web2.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/2021-02/Economic%20Outlook%202021_web2.pdf).

Загалом за останні 5 років кількість франчайзингових компаній значно зросла, що є досить добре для країн. Адже чим більше компаній, тим більша їх поширеність навіть туди, де їх ще не було, також більше коштів і більша конкуренція.

Наведені дані характеризують стабільне зростання світового ринку франчайзингу по усім показникам. Безумовно порівнюючи зростання 2018-2019 рр. по показникам та 2020-2021 рр. різняться, його темпи зростання сповільнились, але сам процес зростання залишився. Так відповідно до показників таблиці 2.1 кількість франчайзингових компаній/ організацій в світі за 2020-2021 рр. збільшилась на 3,5%, і одночасно збільшилась кількість зайнятих франчайзинговою діяльністю на 10,2%.

Таким чином, загальна кількість франчайзингових закладів повністю відновилася до кінця 2021 року, зростаючи прискореними темпами на 3,5% до 780 188 по всій країні[65].

Кількість франчайзингових мереж за останні 5 років досить змінилася(табл. 2.2).Також це стосується і кількості співробітників(див. табл. 2.3).

## Кількість франчайзингових компаній/організацій за галузями

<b>Показник</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Бізнес послуги	108813	108011	106936	107789	110241
Комерційні та житлові послуги	66041	66495	67226	73116	75627
Житло	28374	29116	29706	27136	27931
Ресторани швидкого обслуговування	192992	194395	196794	183543	191146
Нерухомість	63098	64170	65307	66332	68657
Роздрібна торгівля	146622	151390	155649	157538	162669
Ресторани з повним обслуговуванням	32914	32843	33160	28266	30010
<b>Всього</b>	<b>748752</b>	<b>760476</b>	<b>773603</b>	<b>753770</b>	<b>780188</b>

Примітка. Складено автором за даними IFA, Economic Outlook 2021 [Electronic resource] – Access:[https://www.franchise.org/sites/default/files/2021-02/Economic%20Outlook%202021\\_web2.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/2021-02/Economic%20Outlook%202021_web2.pdf).

Підсумовуючи дані, можемо сказати за останні 5 років розвивалися компанії, які займаються ресторанами швидкого харчування, а найменше – компанії, які займаються ресторанами з повним обслуговуванням.

У 2021 році, коли пандемія більш-менш відступила і ринок праці зріс, франшизи повернулися до нормального рівня продажів і виробництва. Загальний обсяг виробництва франшизи в 2021 році зріс на 16,4% і вніс в економіку США 780 млрд. дол. США.

Це значне покращення порівняно з 2020 роком, коли виробництво франшизи в країні впало на 14,9%. Найбільше збитків зазнали житло та ресторани.

Згідно з дослідженням, проведеним дослідницькою групою Національної асоціації ресторанів у листопаді 2020 року, 87% ресторанів з повним набором послуг (незалежних, мережевих і франчайзингових) повідомили про зниження в середньому на 36% доходу від продажу.

Згідно з даними STR на кінець 2020 року, готельна індустрія США повідомила про рекордно низькі показники зайнятості та доходу на вільний номер. У 2020 році в

деяких франчайзингових компанії навпаки були покращення під час пандемії COVID-19 і їхні прибутки побільшали[65].

Таблиця 2.3

Зайнятість франчайзингу за галузями

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Бізнес послуги	651659	65399	650489	588475	670591
Комерційні та житлові послуги	247415	250318	252803	253682	301706
Житло	627354	648806	662382	446299	557705
Ресторани швидкого обслуговування	3659560	3770426	3880612	3544759	3786002
Нерухомість	251046	256328	262130	245437	285820
Роздрібна торгівля	977712	1020002	1061686	1014127	1115571
Ресторани з повним обслуговуванням	1069581	1088352	1116894	923097	1011082
Всього	7975179	8207599	8434090	7491456	8252929

Примітка. Складено автором за даними IFA, Economic Outlook 2021 [Electronic resource] – Access:[https://www.franchise.org/sites/default/files/2021-02/Economic%20Outlook%202021\\_web2.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/2021-02/Economic%20Outlook%202021_web2.pdf).

Дані з таблиці свідчать, що зайнятість найбільше торгових мережах, які займаються ресторанами швидкого харчування. Як можемо побачити, що цей сектор послуг є найбільш розвинутий у франчайзингу.

Сектор комерційних та житлових послуг зафіксував рекордно високий прогнозований темп зростання продажів у 7,7%, що обумовлено ескалацією діяльності з будівництва/ремонту будинків та збільшенням продажів нових будинків. Сектор роздрібної торгівлі продуктами та послугами також допоміг підвищити загальний випуск франшизи. На основі дослідження, проведеного Асоціацією харчової промисловості, більшість роздрібних продавців харчових продуктів (61%) заявили, що місцева та національна економіка у 2020 році позитивно вплинула на їхній бізнес(табл. 2.4).

## Економічний результат франчайзингу за галузями,(млрд. дол. США)

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Бізнес послуги	98,2	103,1	106,0	93,1	105,8
Комерційні та житлові послуги	43,9	45,5	45,8	49,3	53,3
Житло	71,7	75,7	78	40,9	66
Ресторани швидкого обслуговування	240,5	256,6	267,9	241	265
Нерухомість	50,9	53,4	55,3	48,4	60,8
Роздрібна торгівля	111,1	115,1	118,3	121,1	127,1
Ресторани з повним обслуговуванням	68,5	73	76,5	50,3	66,3
Всього	720,4	760,3	787,5	670	780

Примітка. Складено автором за даними IFA, Economic Outlook 2021 [Electronic resource] – Access:[https://www.franchise.org/sites/default/files/2021-02/Economic%20Outlook%202021\\_web2.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/2021-02/Economic%20Outlook%202021_web2.pdf).

Підсумовуючи дані, можна побачити, що франчайзинг найбільше поширений в області ресторанів швидкого харчування та в роздрібній торгівлі. Також затребуваними ще є бізнес-послуги, проте комерційні та житлові послуги є не досить популярними серед франчайзингу.

Що стосується регіонів та країн, то південно-східний регіон має найбільшу кількість франчайзингових установ, у 2021 році ними було найнято приблизно 2,5 мільйона працівників, що дало 218,1 млрд. дол. США продукції для економіки США. Середній Захід підписав у 2021 році, загалом майже 170 000 франшиз, що забезпечило 1,8 мільйона робочих місць і принесло 163,7 млрд. дол. США у виробництво(див. табл. 2.1).

У 2020 році COVID-19 спричинив різний рівень збоїв у франчайзингу в різних штатах через різницю в щільності населення, географічному положенні, бізнес-компонентах, урядових обмеженнях тощо, оскільки кожен штат також видав власні нормативні повноваження на основі тяжкості COVID-19[65].



За оцінками FRANdata, 10 штатів і територій, де малий бізнес найбільше постраждав від пандемії, — це Нью-Йорк, Гаваї, Вашингтон, округ Колумбія, Нью-Джерсі, Каліфорнія, Массачусетс, Іллінойс, Пенсільванія, Невада та Коннектикут[65].

Таблиця 2.1

Розвиток франчайзингових мереж за регіонами США у 2021 році

Регіон	Франчайзингові компанії/організації	Зайнятість	Обсяг (млрд. дол. США)
Захід	156131	1559839	158,4
Середній Захід	169755	1848903	163,7
Південний Захід	108916	1129423	101,8
Північний Схід	121515	1258616	137,9
Південний Схід	223873	2456148	218,1

Примітка. Складено автором за даними IFA, Economic Outlook 2021 [Electronic resource] – Access:[https://www.franchise.org/sites/default/files/2021-02/Economic%20Outlook%202021\\_web2.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/2021-02/Economic%20Outlook%202021_web2.pdf).

Аналізуючи дані, можемо побачити, що найбільше було зростання франчайзингових мереж у південно-східному регіоні, а найменше у південно-західному.

Також у 2022 році в США FRANdata прогнозує, що до 10 найкращих штатів, які, як очікується, досягнуть найвищого зростання франчайзингового бізнесу, входять Огайо, Флорида, Мічиган, Колорадо, Техас, Джорджія, Арізона, Вірджинія, Північна Кароліна та Вісконсін[40]. Тому в цих штатах збільшиться кількість торгових мереж, і ти самим буде більший розвиток франчайзингу в цілому.

Що стосується Європи, то франчайзинг в Європі – дуже перспективна та прибуткова сфера. У 2019 році оборот галузі франчайзингу досяг 24,54 млрд євро, що на 2,2% більше, ніж у 2018 році. Філія – це шлях, який особливо обирають молоді європейці, які бачать у цьому спосіб послаблення бізнесу через невеликі інвестиції. Важливо зазначити, що 90% європейських франчайзі є віком від 25 до 45 років, чверть – молодше 35 років, а 36% підприємців – жінки. Лідерами продажів у Європі є франчайзі з початковими інвестиціями приблизно від 30 000 до 40 000 євро, але деякі бренди коштують набагато більше. Найпопулярнішими сферами франчайзингу в Європі є ресторани та роздрібні мережі (особливо дискаунтери та органічні), тоді як

туристичні агентства, одяг, дитячі послуги та перукарні стають все рідше привабливими[44].

Однією з причин, чому франчайзинг стає все більш популярним в Європі, є те, що такі види бізнесу мають менше шансів збанкрутувати, ніж ваш власний бізнес. У Європі зазвичай провалюються менше 5% франшиз. Ця цифра є значною, особливо якщо вона пов'язана з 30% малих нефранчайзингових підприємств [44].

Найважливіше для кожного потенційного франчайзі – це близька йому за знаннями та своєчасна для бізнесу галузь загалом. Щороку ТОП 100 франшиз представляє рейтинг найуспішніших франшиз. І це не перший раз, McDonald's всіх обігнав(табл. 2.1), [91].

Таблиця 2.1

ТОП-10 найкращих франшиз у 2021 році

Місце в рейтингу	Франчайзинг / країна	Сегмент ринку	Початкові інвестиції
1	McDonald's(США)	«ресторани швидкого харчування»	1,3 млн. – 2,3 млн дол. США
2	KFC US LLC (США)	«ресторани швидкого харчування»	1,4 млн. – 2,8 млн. дол. США
3	7-Eleven Inc. (США)	«роздрібна торгівля / ритейл»	70 тис. – 1,2 млн. дол. США
4	Pizza Hut LLC (США)	«ресторани швидкого харчування»	367 тис. – 2,1 млн. дол. США
5	Dunkin (США)	«ресторани швидкого харчування»	438 тис. – 1,8 млн. дол. США
6	Taco Bell (США)	«ресторани швидкого харчування»	576 тис. – 3,4 млн. дол. США
7	Century 21 Real Estate	«послуги по нерухомості»	25 тис. – 457 тис. дол. США
8	Kumon	«послуги освіти»	67 тис. – 146 тис. дол. США

9	Anytime Fitness	«оздоровчі послуги», «спорт»	73 тис. – 194 тис. дол. США
10	Smoothie King	«здорове харчування»	269 тис. – 869 тис. дол. США

Примітка. Складено автором за даними 2021 Top Global Franchises Ranking [Electronic resource] – Access: <https://www.entrepreneur.com/franchises/topglobal/2021>.

Найдорожчою франшизою у 2021 році була компанія KFC US LLC, проте найбільш популярною серед покупців залишається все ж McDonald's. 5 лідерів у 2021 році є McDonald's, KFC US LLC, 7-Eleven Inc., Pizza Hut LLC, Dunkin. 4 з цих компаній представляють сегмент ринку такий, як ресторани швидкого харчування, а одна з них представляє роздрібну торгівлю.

2020 рік став успішним для деяких ритейлерів, оскільки клієнти мають багато нових вимог, пов'язаних із роботою з дому та різним ступенем обмежень. Однак для інших роздрібних продавців, особливо тих, що працюють у торгових центрах або країнах з особливо суворими заборонами, це був рік різкого падіння продажів. Ринок в умовах пандемії COVID-19 став проблемою в ранжируванні глобальних роздрібних гравців виключно на основі продажів[33].

Таким чином, міжнародний рейтинг Kantar World's Top 50 Global Retailers 2020 мінімізує вплив валютних курсів і сили внутрішнього ринку, підкреслюючи роль онлайн-платформи кожного учасника, а також міжнародний дохід. Згідно з новим методом, роздрібні торговці оцінюються на основі їх міжнародного доходу, участі у франшизах і альянсах за межами свого регіону, а також наявності прямих інвестицій принаймні в трьох країнах(табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Топ-10 торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом у 2021 році

Місце	Бренд	Країна	Міжнародний дохід, 2020, млрд. дол. США	Виручка, 2020, млрд. дол. США
1	Walmart	США	120,13	519,93
2	Amazon	США	74,72	280,52

3	Schwarz Group	Німеччина	84,96	133,89
4	Aldi	Німеччина	84,89	116,06
5	Alibaba	Китай	23,24	71,99
6	Costco	США	43,73	163,22
7	Ahold Delhaize	Нідерланди	60,70	78,17
8	Carrefour	Франція	42,94	82,60
9	IKEA	Нідерланди	44	45,18
10	JD.com	Китай	8,70	82,86

Примітка. Складено автором за даними Краці в світі: топ-20 торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом 2021 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/novyni/top-20-torgovyh-setej-2021/>.

Walmart продовжує залишатися найбільшим роздрібним гравцем у світі, як всередині країни, так і за кордоном, з найвищим загальним балом у рейтингу 50 країн. Хоча останнім часом він залишив кілька ринків: спочатку Бразилію, потім Великобританію, а останнім часом Аргентину та Японію[33].

За ним слідує Amazon і Schwarz Group, найбільше відомий завдяки мережі супермаркетів Lidl. Перший продемонстрував сильне зростання на ключових ринках у США, Канаді та Європі, виходячи на нові ринки, хоча він може швидко стати лідером, придбавши деяких регіональних гравців за межами Північної Америки. Друга - німецька компанія Schwarz Group домінує в роздрібній торгівлі в основному в Європі, але на даний момент найбільш швидко зростає в онлайн-транзакціях.

Четверте і п'яте місця зайняли Aldi і Alibaba, які з минулого року значно поліпшили свої позиції – німецька мережа піднялася з восьмого рядка рейтингу, китайський ритейлер – з сьомого. Сьогодні Aldi є одним із найбільш швидкозростаючих роздрібних продавців у Сполучених Штатах Америки, хоча довгий час він був одним із найсильніших у Центральній Європі. Компанія активно виходить на інші ринки, включаючи Китай. Alibaba, у свою чергу, робить великий

поштовх до нових ринків, завдяки придбанню Auchan і RT-Mart в Китаї, що робить його чи не найбільшим роздрібним продавцем на ринку[33].

Розташований на шостому місці Costco, нещодавно став другим за величиною роздрібним продавцем у Канаді та розширився на Австралію та Європу, порушивши стабільний ринок з новими очікуваннями клієнтів. Нарешті, звертаючись до електронної комерції, компанія готова до швидкого зростання на існуючих ринках завдяки своїй унікальній цінності.

Об'єднані в 2016 році нідерландська мережа Ahold і бельгійська Delhaize, змогли оновити всю мережу протягом п'яти років і знову почати швидко розвиватися. Надаючи якісні послуги своїм клієнтам, Ahold Delhaize активно використовує функціональні можливості свого інтернет-магазину, щоб зміцнити свої позиції за океаном[33].

Carrefour зміцнив свою сьому позицію після агресивного розвитку франшиз на Близькому Сході та в Африці минулого року. Але ключовим фактором зростання роздрібного продавця є його нова форма експрес-магазину atacadao, яка поширюється на всі ринки.

Практичні та доступні меблі для дому, виготовлені шведським ритейлером, залишаються успішними у світі згідно з дев'ятим місцем ІКЕА. Тепер компанія розширюється в містах Латинської Америки та відновлює свій інтернет-магазин, щоб закріпитися на нових ринках[33].

JD.com, що займає 10-е місце, продовжує дивувати навіть втомлений китайський ринок. Компанія наголошує на оперативних можливостях та обслуговуванні клієнтів, співпрацюючи з кількома міжнародними ритейлерами, зокрема з лідером рейтингів Walmart. Враховуючи інтерес JD.com до офлайн-роздрібною торгівлі та міжнародну експансію, роздрібний продавець залишиться в топ-10 протягом кількох років[33].

Отже, система франчайзингу постійно розвивається у світі. Його економічні та соціальні наслідки включають результати та створення робочих місць, модернізацію економіки, розвиток підприємництва та пом'якшення соціальних проблем.

Потенційне зростання моделі франчайзингу та її впливу на доходи, зайнятість і досягнення соціальних цілей найбільш помітно на ринках, що розвиваються.

За останні 5 років ринок франчайзингу досить змінився. Адже за останні 5 років у світі з'явилася пандемія COVID-19, яка вплинула на всі сфери життя. Проте у 2021 році франчайзинг вдало відновився і з'явилося навіть більше франчайзингових компаній, ніж було до війни.

Найпопулярнішою франшизою у світі залишається McDonald's. Що стосується найпопулярнішою торговою мережею у 2021 році, то вже протягом декількох років найприбутковішим гравцем роздрібною торгівлі залишається компанія Walmart.

## **2.2. Динаміка ролі франчайзингу та індикаторів його ефективності в контексті розвитку торговельних мереж.**

У містах по всій країні франшизи відіграють невід'ємну роль у підтримці місцевої економіки шляхом створення робочих місць та сплати податків.

Збільшення трафіку в центрі міста чи торгового центру в результаті відкриття національного чи регіонального франшизи найчастіше допомагає іншим власникам бізнесу досягти цілей продажів. Натомість ці підприємства можуть наймати більше людей, вони платять більше податків за рахунок збільшення продажів і підтримують бюджет міста або міський бюджет на рік[50].

У 2021 році франшизи для бюджету США принесли 780 млрд. дол США(рис. 2.2). Франшизи стають все більш популярним варіантом для підприємців і що американські споживачі неухильно збільшують свою підтримку франшиз. Кожна окрема франшиза залежить від суми доходу, яку вони приносять щорічно, оскільки багато факторів впливають на остаточне число[64].

Франшизи створюють робочі місця в своїх громадах і за їх межами. У кожному бізнесі є не тільки працівники, але й працівники, які транспортують товари, забезпечують доставку матеріалів, управляють складами, які розподіляють їх постачання, і працюють на фабриках чи фермах, які постачають його товари. Станом

на 2021 рік було створено 7,6 мільйона робочих місць і 13,3 мільйона робочих місць було підтримано франшизами[50].

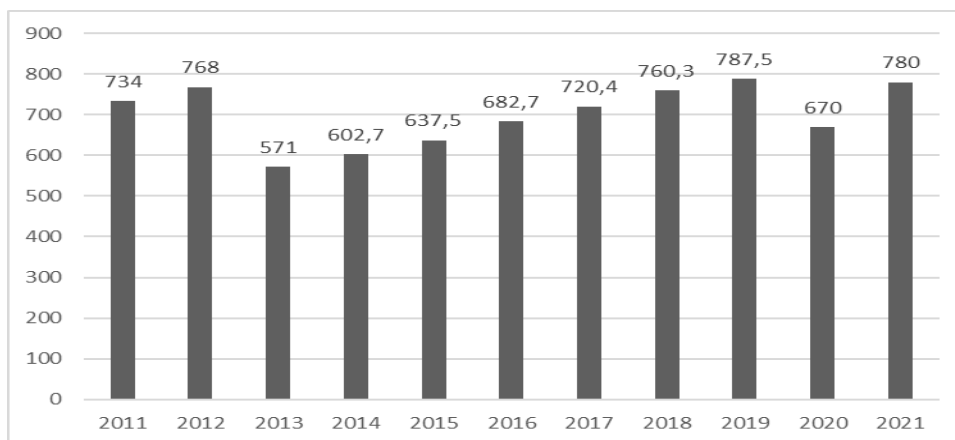


Рис. 2.2. Кількість коштів, які отримала економіка США за останні 10 років,(млрд. дол. США).

Примітка. Побудовано автором за даними Economic output of franchise establishments in the United States from 2007 to 2020 with a forecast for 2021 [Electronic resource] – Access: <https://www.statista.com/statistics/190318/economic-output-of-the-us-franchise-sector/>.

Як можемо побачити за останні 10 років прибуток від франчайзингу в рази зріс. І у 2021 році прибуток був найбільшим за всі 10 років.

Технології стали звичним явищем у бізнесі. Зараз споживачі очікують, що підприємства придуть до них і зможуть задовільнити їхні потреби. Франшизи були і будуть продовжувати тенденцію пропонувати варіанти онлайн-замовлення, послуги доставки їжі або продуктів, а також використання додатків. Окремі локації франшизи почнуть інтегрувати в магазині корисні технології із замовленням на сенсорному екрані, сканерами QR-коду та віртуальною допомогою. Франчайзингові компанії будуть працювати над тим, щоб залишатися конкурентоспроможними з корпораціями, залишаючись на передньому краї запитів споживачів, швидкого доступу до замовлень і параметрів налаштування[50].

Очікується, що в найближчі роки франшизи фітнесу, домашнього відпочинку та дитячої діяльності значно зростуть. Основною перевагою франчайзі, які працюють з дому, є низькі накладні витрати, значно зменшені експлуатаційні витрати та потреба в меншій кількості співробітників. Батьки та дорослі вихователі витрачають рекордну

кількість на позашкільні заходи для своїх дітей. Ринок дозрів для франшиз, які пропонують освітні послуги, уроки музики, уроки танців та спортивних заходів. Із зростанням попиту зростає й різноманітність варіантів франшизи на цій ніші ринку.

Що стосується впливу франшиз, на місцеву економіку, то податки, які сплачують франшизи, підтримують їх місцеві громади. Ці кошти йдуть на підтримку шкіл, аварійну допомогу та ремонт доріг. Франшизи створюють робочі місця та розширюються на нові місця швидше, ніж інші підприємства. Франшизи допомагають знизити рівень безробіття, надаючи роботу багатьом типам людей[64].

Багато франшиз долучаються до своїх спільнот, підтримуючи неприбуткові організації та школи. Багато франшиз приєднуються до регіональних бізнес-асоціацій, спонсорують місцеві спортивні команди роблять пожертви для благодійних організацій. Натомість громадськість, швидше за все, буде протегувати їхньому бізнесу, зберігаючи гроші в громаді.

Франшизи ненавмисно підтримують багато робочих місць і бізнесу. Завдяки щоденному замовленню товарів або використанню місцевих послуг франшиза повертає гроші громаді та підтримує місцеву економіку. 90% доходу, отриманого від франшизи, залишається в їхній спільноті. Корпорації – навпаки; гроші, які вони заробляють, спрямовуються до штаб-квартири компанії. 72% виборців вважають, що малі підприємства мають більше шансів віддати свою громаду, ніж великі корпорації.

Як одна з найбільших форм роботодавців, франшизи пропонують своїм співробітникам багато переваг, які поширюються на громаду. Франшизи відомі своїми послідовними процесами навчання, встановленими материнською компанією. Навчання на робочому місці дає людям можливість опанувати нові навички та професії з вищою освітою або без неї. В результаті місцева економіка отримує більше кваліфікованих і напівкваліфікованих працівників, які отримують дохід і створюють продукцію праці. Інші споживачі користуються навчанням співробітника, купуючи створену ними послугу або продукт[64].

Міжнародна асоціація франчайзингу створює щорічний звіт, у якому детально викладається найактуальніша статистика галузі. Франшизи створюють економічний продукт у 1,6 трильйона доларів і становлять 5,8% ВВП США. У 2021 році



виробництво товарів і послуг за франшизою склало 868,1 мільярда доларів при виплаті 351,1 мільярда доларів річної заробітної плати. Опосередковано франшизи виробляють 929,9 мільярдів доларів ВВП. Франшизи становили 3,4% валового внутрішнього продукту приватного сектора.

Загальні комбінації робочих місць, річного фонду оплати праці та річного виробництва склали до 7,4% ВВП. Підприємства без франшизи ростуть за рахунок покупок франшиз і покупок, зроблених власниками та працівниками. Ці гроші повертаються в економіку як борець з рецесією[50].

Роздрібні продажі та продовольчі послуги в США зросли на рекордно високі темпи зростання на 19,3% порівняно з рівнем 2020 року, що вказує на сильний рік відновлення через зростання споживачів. витрати. Магазины одягу та аксесуарів сприяли найбільшому зростанню продажів у 2021 році, які зросли на 48,4%, відображаючи попит споживачів, які готуються до більшої активності поза домом. Інші сектори, які відчули сильне зростання у 2021 році, слідуючи за рейтингами, – це спортивні товари; хобі, музичні інструменти та книжкові магазини; магазини меблів та меблів для дому; магазини електроніки та побутової техніки, а також дилери автомобілів і запчастин, які зросли відповідно на 28,6%, 26,4%, 25,2% та 23,6%. Зростання роздрібних продажів здебільшого відбувалося за рахунок приватних покупок; у той час як електронна комерція залишалася сильною, продажі росли дещо нижчими темпами, що становило 15% роздрібних продажів, оскільки купівельні звички продовжують нормалізуватися[60].

За оцінками IFA, у 2022 році франчайзингові заклади в роздрібній торгівлі продуктами та послугами зростуть на 2,1% до 165 955 компаній. Очікується, що у 2022 році зайнятість у франчайзингу зросте на 2,4% до приблизно 1,1 мільйона працівників, які працюють у цьому секторі. У 2022 році також буде спостерігатися постійне покращення виробництва франшизи, яке, як очікується, збільшиться на 2,5% до 130,3 мільярдів доларів[60].

Ринок франчайзингу досить мінливий і тому з кожним роком відбуваються значні зміни(табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Топ-8 франчайзингових торгових мереж за темпами зростання виручки,  
2014-2019 рр.

Місце	Бренд	Країна	Зростання обороту 2014-2019 рр, %
1	Alibaba	Китай	44
2	JD. com	Китай	35
3	Albertsons Companies	США	25
4	Amazon.com	США	22
5	China Resources Enterprise	Китай	13
6	Suning	Китай	9
7	A.S. Watson	Гонконг	8
8	Ikea	Швеція	7

Примітка. Складено автором за даними Краці в світі: топ торгових мереж світу за оборотом, магазинів і перспективам [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/economika/rozvitok/top-torgovyh-merezh-svitu/>.

Дані з таблиці свідчать, що останні 5 років торгова мережа Alibaba зросла у своєму обороті аж на 40%, що є досить добре для самої компанії, а також Китаю. Чого не скажеш про компанію Ikea, яка за 5 років зросла лише на 7%, що є досить порівняно з іншими компаніями.

Також досить чудовим показником розвитку франчайзингових мереж є зростання кількості цих мереж. Цю статистику можна побачити на прикладі України(табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Топ-10 продовольчих операторів України за кількістю магазинів  
за 2016-2021 рр.

Місце	Компанія	Місто	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	ТОВ “АТБ-маркет”	Дніпро	898	910	990	1077	1201	1314
2	Fozzy Group	Київ	530	535	540	561	612	707

3	VolWest Retail	Луцьк	214	245	248	274	281	287
4	ТОВ “АРИТЕЙЛ”	Київ	-	15	52	105	221	252
5	ТОВ ТПК “Львівхолод”	Львів	114	131	141	160	179	180
6	ПАО “МХП”	Київ	-	-	-	-	52	178
7	ТОВ “ОПТТОРГ- 15”, ТОВ НМСМ “Делві”	Київ	120	109	110	112	135	157
8	ТОВ “ЕКО”	Київ	114	114	114	148	141	137
9	ТОВ “Клевер Сторс”	Луцьк	52	57	67	72	89	123
10	ПП “Мережа- Сервіс-Львів”	Львів	34	38	53	64	90	119

Примітка. Складено автором за даними Кого більше: як змінювалася за п'ять років кількість магазинів у топ-10 продуктових мереж України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/novuni/pjat-rokiv-top-10-merezh-ukraini/>.

Дані з таблиці свідчать, що в Україні за останні 5 років найбільше розвивалася ТОВ “АТБ-маркет”, що і не дивно, тому що ця мережа добре розвинена і вона присутня в кожному містечку України, навіть в деяких областях в містечках з малою кількістю населення.

Отже, за останні 10 років ринок франчайзингу досить змінився. У світовій економіці він відіграє досить важливу роль, адже більшість компаній розвивають свою франчайзингову мережу. Він також є досить добрим для місцевого бюджету різних країн, адже в основному всі податки сплачуються в місцевий бюджет. Також франчайзингові компанії досить багато дають робочих місць для місцевого населення, чим сприяють зменшенню кількості безробіття.

### **2.3. Зміни акцентів в оцінці стратегій конкуренції міжнародних франчайзингових послуг в умовах російської агресії проти України.**

Будь-яка війна в будь-якій країні є досить негативним явищем для всіх країн-учасників, які впливають на економіку цих країн. Так само це і відбулося під час російської агресії проти України. Після місяців зростання напруженості, 24 лютого 2022 року росії розпочала повномасштабну війну на території України. США, ЄС та Великобританія запровадили проти росії економічні санкції.

Загалом з 24 лютого по 3 травня було прийнято п'ять пакетів санкцій, і 4 травня очікується шостий пакет.

ЄС запровадив різні види санкцій:

- індивідуальні обмежувальні заходи;
- економічні санкції;
- дипломатичні заходи;
- обмеження на ЗМІ;
- обмеження економічних відносин з Кримом і Севастополем;
- обмеження економічних відносин з непідконтрольними уряду районами Донецька та Луганська;
- обмеження економічного співробітництва(див. Рис.2.3.), [54].

ЄС також прийняв низку санкцій проти Білорусі у відповідь на її причетність до вторгнення в Україну.

Оскільки війна росії проти України триває, все більше компаній відзивають франшизу і припиняють свою діяльність на території РФ.

Вперше заходи були введені в березні 2014 року. Востаннє їх продовжили до 15 вересня 2022 року і вони діють по сьогодні.

Економічні санкції. Ці санкції спрямовані на фінансовий, торговий, енергетичний, транспортний, технологічний та оборонний сектори[54].

#### **Фінансовий сектор:**

- обмежений доступ до первинних і вторинних ринків капіталу ЄС для деяких російських банків і компаній;

- заборона на операції з ЦБ РФ і ЦБ Білорусі;
- заборона SWIFT для деяких російських та білоруських банків;
- заборона поставок банкнот у євро до росії та Білорусі;
- заборона на державне фінансування та інвестиції в росії;
- заборона на інвестування та внески в проекти, співфінансовані російським фондом прямих інвестицій[54].

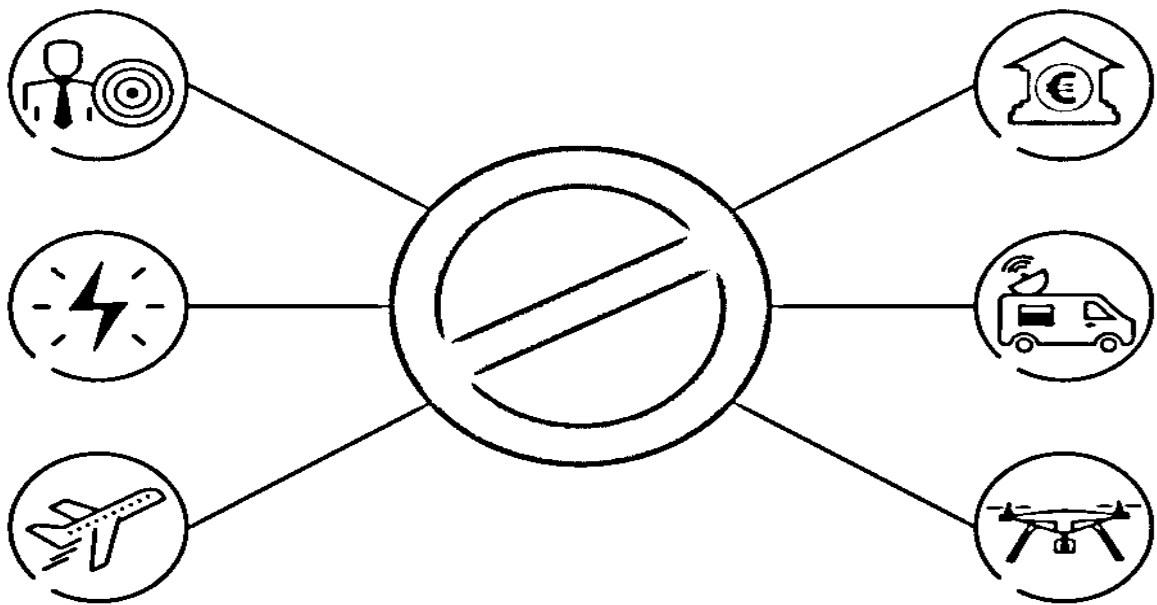


Рис. 2.3. Санкції ЄС у відповідь вторгнення Росії в Україну.

Примітка. Побудовано автором за даними джерела EU restrictive measures against Russia over Ukraine (since 2014) [Electronic resource] – Access: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/>.

### **Енергія:**

- заборона на імпорт з росії вугілля;
- заборона на експорт до росії товарів і технологій нафтопереробної галузі;
- заборона на нові інвестиції в енергетичний сектор Росії.

### **Транспорт:**

- закриття повітряного простору ЄС для всіх російських і зареєстрованих літаків;
- закриття портів ЄС для російських суден;
- заборона в'їзду в ЄС російським і білоруським автотранспортним операторам;

– заборона на експорт до Росії товарів і технологій авіаційної, морської та космічної промисловості[54].

**Оборонний сектор:**

- заборона на експорт до Росії товарів і технологій подвійного призначення, які можуть сприяти обороноздатності та безпеці росії;
- заборона торгівлі зброєю[54].

**Сировина та інші товари:**

- заборона імпорту з росії до ЄС заліза, сталі, деревини, цементу, морепродуктів та лікерів;
- заборона на експорт в росію предметів розкоші.

Також ЄС ввів обмеження економічних відносин з Кримом і Севастополем та обмеження економічних відносин з непідконтрольними уряду районами Донецька та Луганська.

Що стосується економічного співробітництва, то вони включали наступні санкції:

- Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) попросив призупинити підписання нових фінансових операцій у російській Федерації;
- Країни ЄС домовилися узгодити свої позиції в раді директорів Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) з метою також призупинити фінансування нових операцій;
- було переоцінено виконання програм двостороннього та регіонального співробітництва ЄС з Росією, а деякі програми призупинено[54].

З 22 лютого по 22 квітня 2022 року Австралія, Канада, Європейський Союз (ЄС), Франція, Японія, Швейцарія, Велика Британія (Великобританія) та Сполучені Штати (США) ввели обмеження на загалом 6171 особи з Росії. Крім того, за цей період під санкції потрапили 974 підприємства. Санкції були введені спочатку через визнання країною сепаратистських Донецької та Луганської народних республік (ДНР і ЛНР), а потім через військовий напад на Україну. Обмеження, націлені на фізичних осіб, зазвичай включають заморожування активів і заборону на поїздки(рис.2.4.).

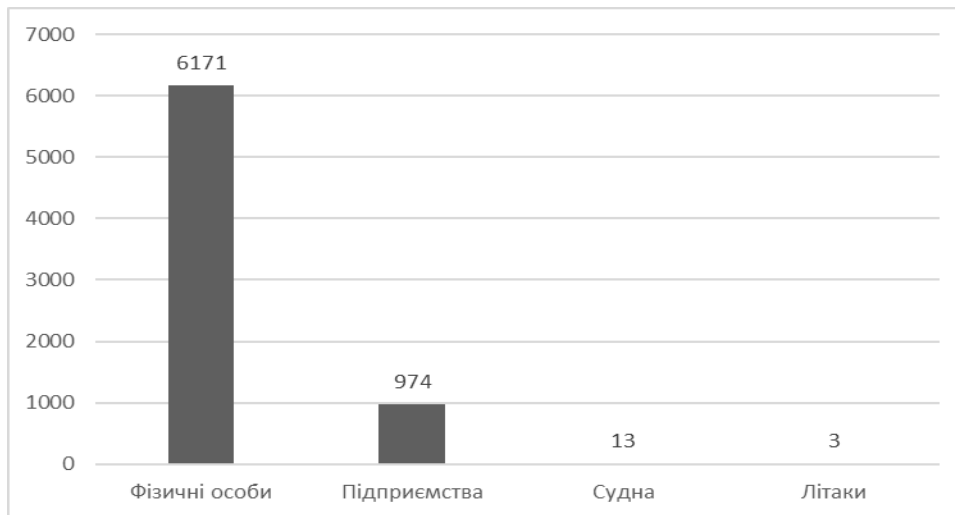


Рис. 2.4. Загальна кількість санкцій, запроваджених різними країнами щодо Росії з 22 лютого по 22 квітня 2022 року, за цільовим призначенням.

Примітка. Побудовано автором за даними Total number of sanctions imposed by Australia, Canada, the European Union (EU), France, Japan, Switzerland, the United Kingdom (UK), and the United States on Russia from February 22 to April 22, 2022, by target [Electronic resource] – Access: <https://www.statista.com/statistics/1293531/western-sanctions-imposed-on-russia-by-target/>.

Також багато компаній покинули або призупинили свою діяльність у Росії. Згідно зі списком, складеним Єльською школою менеджменту, понад 400 компаній оголосили про вихід з росії з початку її вторгнення в Україну 24 лютого[79]. Багато компанії досить успішно покидають Росію. І тим самим стає менше конкурентів на світовому ринку. І ці компанії можуть спрямувати свою діяльність на ринок України, тим самим покращити економіку. Але так як в Україні війна, то вони поки що не можуть це зробити. Але після перемоги України у війні проти росії, український ринок стане для них досить привабливим.

Однак, гіганти швидкого харчування такі, як Burger King і Subway, британський ритейлер Marks & Spencer і мережі готелів Accor і Marriott є серед багатьох компаній, яким заборонено виходити через складні франчайзингові угоди[70].

«На відміну від операцій, що належать компанії, франчайзингова компанія, яка виходить на міжнародний ринок, бере на себе зобов'язальні довгострокові договірні зобов'язання перед складною контрагентом, як правило, франчайзі або ліцензіатом», – Дін Фурнарис, партнер із франшизи та дистрибуції Wiggin and Dana. Практики, сказав CNBC[79].

Поряд із технологічними гігантами та відомими виробниками, відомі франшизи наслідували їх приклад і на невизначений термін припинили свою діяльність у росії. І оскільки жорстокі напади на невинних українців тривають, а обурення світових споживачів наростає, до списку, ймовірно, буде додано більше.

Відомі компанії, які є досить популярними та затребуваними, покинули ринок росії (рис. 2.5.).

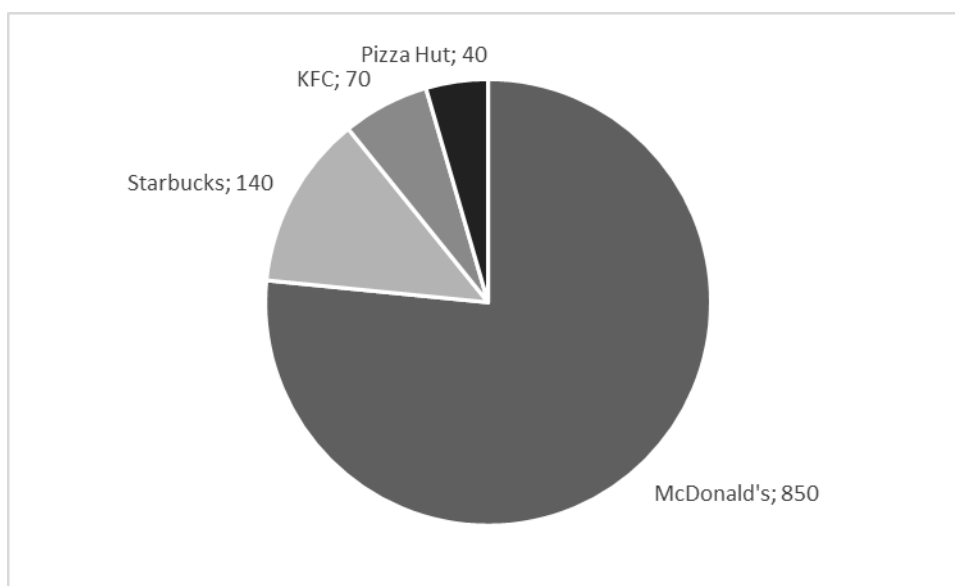


Рис. 2.5. Кількість торгових мереж, які закрили франчайзингові компанії внаслідок війни в Україні.

Примітка. Побудовано автором за даними These Franchises Have Stopped Doing Business in Russia [Electronic resource] – Access: <https://www.franchise500.com/article/422478>.

Показники діаграми свідчать проте, що компанії досить багато закрили свої торговельних мереж, тим самим перестали спонсорувати війну та спустошили бюджет рф.

Одна з таких відомих компаній, як Nike вирішила не продовжувати франчайзингову угоду з Inventive Retail Group, яка володіє 37 роздрібними мережами під брендом Nike у рф.

Компанія Yum! Brands, якій належать бренди KFC та Pizza Hut, повідомила, що призупиняє інвестиції та розвиток у росії. Дохід, отриманий у Росії, буде перенаправлено на гуманітарні цілі. Вони призупиняють роботу 70 торговельних



мереж, що належать компанії KFC, у росії та завершують угоду про призупинення роботи всіх 50 точок Pizza Hut у партнерстві з основним франчайзі. Компанія направить \$1 млн Червоному Хресту, а також активує екстрений фонд для допомоги співробітникам компанії, які працюють за франшизою в Україні. Також ресторани, що працюють за франшизою Yum! Brands у сусідніх з Україною регіонах підтримуватимуть українських біженців[30].

McDonald's входить до числа тих, хто зазнає найбільшого фінансового удару. На відміну від Starbucks та інших компаній швидкого харчування, таких як KFC і Pizza Hut, чий російські офіси належать франчайзі, McDonald's володіє 84% своїх російських магазинів. Загалом McDonald's закрила 850 торговельних мереж, у яких працює 62 000 людей. McDonald's очікує, що його закриття в Росії обійдеться гіганту швидкого харчування приблизно в 50 млн. дол. США на місяць, поки він не відкриє там свої торговельні мережі[34]. Мережа кав'ярень Starbucks припиняє роботу на території Росії. Загалом ця компанія закрила 140 торговельних мереж і 2000 людей залишилися без роботи[43].

У відповідь на вторгнення Росії в Україну британський енергетичний гігант BP 27 лютого 2022 року оголосив, що продасть майже 20% власності російського державного енергетичного гіганта «Роснефть». Конкурент BP Shell також припиняє всі свої операції в Росії, як і американський енергетичний гігант ExxonMobil і норвезька державна компанія Equinor[87].

Британсько-нідерландська нафтогазова компанія Shell продає свою торгову мережу АЗС та завод мастильних матеріалів у Тверській області російської Лукойл.

У різних проектах Shell має в Росії активи близько 3 млрд. дол. США. ExxonMobil має понад 1000 співробітників і більше ніж 4 млрд. дол. США в активах. Вилучення завдасть значних фінансових ударів усім цим компаніям[87].

Компанія ІКЕА також вирішила тимчасово призупинити діяльність у Росії та Білорусі.

Це означає що:

– Inter IKEA Group прийняла рішення призупинити експорт та імпорт в Росію та Білорусь та з них.

- Inter IKEA Group прийняла рішення призупинити всі виробничі операції IKEA Industry в Росії. Це також означає, що всі поставки від усіх субпостачальників до цих підрозділів призупинені.
- Ingka Group прийняла рішення призупинити всі роздрібні операції IKEA в Росії, в той час як торговий центр Mega залишиться відкритим, щоб забезпечити багатьом людям у Росії доступ до своїх повсякденних потреб і предметів першої необхідності, таких як продукти харчування, продукти та аптеки[66].

Виробник повсякденного взуття Crocs Inc. Призупиняє онлайн-продажі та роздрібні продажі в Росії та тимчасово припиняє імпорт товарів до країни, яка бере участь у майже повсюдно засудженій війні в Україні[52].

«Наші серця з усіма, хто переживає цю кризу, і ми сподіваємося на швидке та мирне вирішення війни в Україні», – заявив генеральний директор Crocs Ендрю Піс.

Crocs повідомила, що пожертвувала ЮНІСЕФ невизначену суму на підтримку гуманітарних зусиль в Україні[52].

Отже, на російському франчайзинговому ринку розпочались кардинальні зміни, які досить добре вплинуть на економіку цієї країни. Це є досить добре для України. Адже вихід франчайзингових компаній спустошить бюджет росії і ці всі компанії зможуть перейти на український ринок, які після війни буде досить популярним та добре розвинутим. Але поки що вони на цей ринок зайти не можуть, адже тут війна.

#### **2.4. Аналіз ефективності використання послуг франчайзингу на прикладі “Pizza Hut” в різних країнах.**

Pizza Hut — провідна американська мережа ресторанів. Хоча піца, як не дивно, є найбільш замовленим продуктом у меню, у меню також є широкий вибір макаронних виробів, крилець, гарнірів, десертів, напоїв та кальцоне. Клієнти люблять надійну якість і ціни Pizza Hut, і в результаті бренд завоював собі хорошу репутацію[83].

Френк і Ден Карні заснували Pizza Hut у Вічіті, штат Канзас, у 1958 році. З цього часу Pizza Hut зростає в геометричній прогресії. Зараз мережа ресторанів налічує

понад 6000 торговельних мереж у США, а також ще близько 5000 за кордоном у майже 100 інших країнах.

Pizza Hut має франшизу в розмірі 25 000 доларів США за 20-річну угоду, хоча загальна сума початкових інвестицій становить від 297 000 до 2 109 000 дол. США. Крім того, франчайзі повинні сплачувати компанії постійну комісію роялті в розмірі 6% від усіх продажів, а також додаткові 3% для реалізації національних маркетингових заходів. Щоб придбати франшизу, зацікавлені сторони повинні мати чистий капітал не менше 700 000 дол. США, причому щонайменше половина цієї суми буде доступна в ліквідних активах. Франчайзі, який купує цю франшизу має взяти на себе зобов'язання побудувати як мінімум три ресторани протягом трьох років(табл.2.4.), [83].

Таблиця 2.4

#### Франшиза ресторана Pizza Hut

Паушальний внесок	25000 дол. США
Необхідна чиста вартість	700000 дол. США
Роялті	6%
Інвестиції	297000-2109000 дол. США
Термін окупності	3-5 років

Примітка. Складено автором за даними Pizza Hut Franchise [Electronic resource] – Access: <https://www.franchisehelp.com/franchises/pizza-hut/>.

Pizza Hut обирає франчайзі з великим досвідом управління рестораном або роздрібною торгівлею. Власники мають взяти на себе зобов'язання відкрити принаймні два заклади та в ідеалі мати бажання відкрити принаймні п'ять Pizza Huts за стільки ж років. Відібрані франчайзі пройдуть навчальну програму в Далласі, штат Техас, протягом більше двох місяців. Зараз Pizza Hut особливо зосереджена на створенні та розвитку франшиз у Нью-Йорку, Массачусетсі, Вашингтоні, Род-Айленді та Нью-Гемпширі[83].

Переваги франшизи ресторану Pizza Hut:

- провідний бренд у світі з продажу Піци;
- успішна бізнес-модель ресторанів формату доставки;

- ефективна підтримка партнера 24/7;
- повернення інвестицій за 4 роки;
- доставка Піци за 30 хвилин;
- унікальний смак піци;
- ексклюзивні права на регіон;
- привабливі цінові пропозиції для гостя;
- можливість придбати готовий бізнес.

Також багато франшиз включають в себе подальшу допомогу, Pizza Hut не є виключенням(табл.2.5.), [83].

Таблиця 2.5

#### Що входить в франшизу Pizza Hut?

Приміщення	допомога у пошуку та затвердженні локації для майбутнього ресторану
Дизайн	Layout та підготовка дизайн-проекту ресторану, будівельний брендбук
Устаткування	контакти всіх постачальників
Відкриття	разом із партнером із подальшою операційною підтримкою
Персонал	допомога у підборі та оцінці потенційних працівників
Навчання	для менеджерів на власних ресторанах та подальша сертифікація
Ресурси	постачання, система аудитів та внутрішнього контролю стандартів, digital
Допомога	В адаптації фінансових моделей до локального ринку

Примітка. Складено автором за даними Pizza Hut Franchise [Electronic resource] – Access: <https://www.franchisehelp.com/franchises/pizza-hut/>.

Також будь-яка франшиза має свої вимоги до приміщення, у франшизи Pizza Hut наступні:

- площа приміщень: 120-150 кв.м;
- спальні райони та діловий центр міста;
- гарна візуалізація;

- високий пішохідний трафік;
- потужність – від 70 кВт;
- 1 поверх;
- окремий вхід;
- можливість встановлення витяжної системи.;
- наявність щонайменше 2-х паркувальних місць[83].

Найбільш популярна ця піцерія у США. Середній обсяг продажів світової піцерійної мережі Pizza Hut за одиницю в США досяг приблизно 783 тис. дол. США у 2021 році проти 938 тис. дол. США у попередньому році. Продажі на один магазин протягом багатьох років залишалися досить стабільними, найнижчий показник становив 714 тис. дол. США, а найвищий – 938 тис. дол. США(рис.2.4.), [80].

Що стосується річного доходу піцерійної мережі Pizza Hut, то у 2021 році він склав 12955 млрд. дол. США. Це найбільша сума, а найменша була у 2020 році 11955 млрд. дол. США(див.Рис.2.5.),[85].

У 2020 році Pizza Hut досягла 5-річного мінімуму продажів, втративши 7% прибутку з 2019 по 2020 рік. Але в 2021 році компанія відскочила, відзначаючи нещодавнє збільшення прибутку на 8% за квартал. Його зовнішні канали випередили його загальну продуктивність, піднявшись на 18% за той же період. Виявляється, це найкращий квартальний результат за десятиліття для компанії. Деякі коментатори припускають, що це пов'язано з переоформленням Pizza Hut та їх поєднанням із «Beyond Meat», щоб запропонувати вегетаріанський асортимент зі смаком м'яса[84].

Незважаючи на постійне зростання кількості торговельних мереж у всьому світі, загальні результати Pizza Hut фактично почали погіршуватися через велику застарілу модель харчування «Червоний дах». За даними Statista, Pizza Hut втратила 1064 одиниці в 2020 році, порівняно з попереднім роком; зниження на 6%. Однак ця втрата мало пов'язана з глобальною пандемією. Швидше за все, високі закриття системи Pizza Hut протягом 2020 року були результатом раніше оголошених зусиль, спрямованих на прискорення трансформації ресторану Pizza Hut у сучасні бізнес-моделі з доставкою[84].

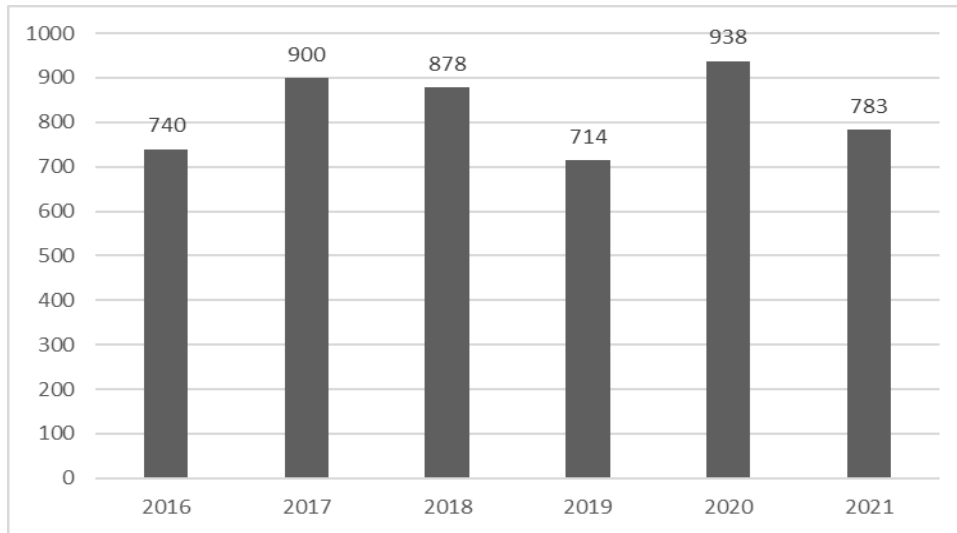


Рис. 2.4. Pizza Hut - середній обсяг продажів на одиницю в США з 2016 по 2021 рік, ( у тис. дол. США).

Примітка. Побудовано автором за даними Pizza Hut - average sales per unit in the United States from 2006 to 2020 [Electronic resource] – Access: <https://www.statista.com/statistics/205797/pizza-hut-sales-per-system-unit-since-2006/>.

«COVID прискорив перехід та закриття невимушених торгівельних мереж. У нас є більше роботи, і ми очікуємо, що це вплине на зростання одиниць у цьому році — сказав директор Yum! Brands, Кріс Тернер [84].

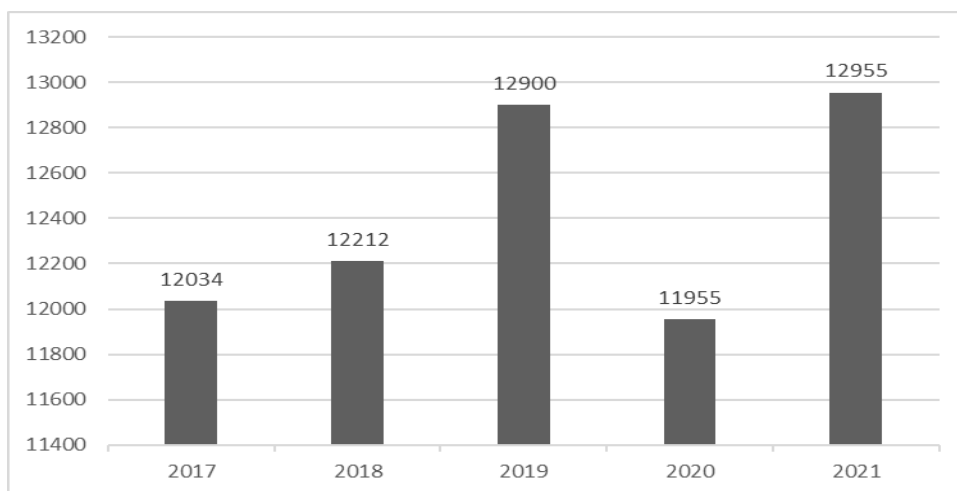


Рис. 2.5. Річний дохід компанії Pizza Hut за останні 5 років,( у мдлр. дол. США).

Примітка. Побудовано автором за даними Pizza Hut statistics, restaurant counts, facts & news (2022) [Electronic resource] – Access: <https://expandeddrablings.com/index.php/pizza-hut-statistics-facts/>.

Що стосується кількості торговельних мереж по всьому світі, то у 2021 році Pizza Hut налічував 18 381 торговельних мереж у всьому світі, що більше, ніж у попередньому році, коли їх було 17 639(рис.2.6), [84].

Компанія переживає глобальну реструктуризацію, щоб задовольнити вимоги сьогодення, оскільки деякі з найбільших брендів борються з невеликими постійними мережами, щоб залишатися спокійними. Pizza Hut має на меті знову зробити себе «улюбленою піцою Америки», але віддаючи данину поп-культурі та ностальгії, слідуючи по стопах McDonald's та Burger King, які також повернулися в минуле, щоб йти вперед[84].

За словами тимчасового президента Pizza Hut Кевіна Хохмана, відновлення іміджу бренду починається з нерухомості. «Ми повинні знову повернутися до будівництва нових магазинів», – сказав Хохман. «Шлях зробити це — мати справді привабливу економіку чотирьох стін у ресторані Pizza Hut, і ми досягли значного прогресу в цьому за останній рік», — сказав він, підкресливши, що прибутковість зросла на 30-50% у всьому. багато місць у 2021 році. «Коли у вас краще... економіка, франчайзі більше захоплюються будівництвом нових магазинів, тож це номер 1!»

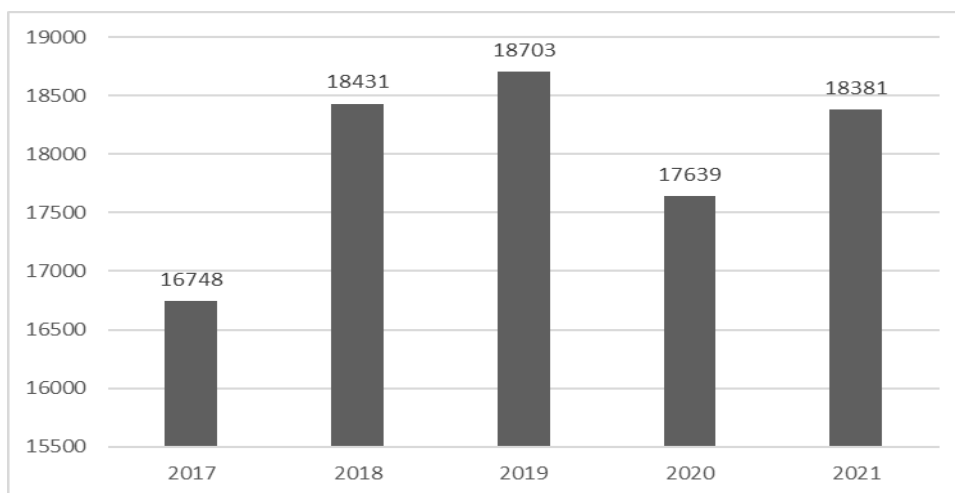


Рис. 2.6. Кількість торговельних мереж Pizza Hut у всьому світі з 2017 по 2021 рік.

Примітка. Побудовано автором за даними Number of Pizza Hut restaurants worldwide from 2010 to 2021 [Electronic resource] – Access: <https://www.statista.com/statistics/256828/pizza-hut-restaurants-worldwide/>.

Крім того, багато компаній звернули увагу на перехід в Інтернет і потребу в більш потужних маркетингових системах. Під час постпандемічної трансформації Pizza Hut під брендом Yum Brands зробила величезні кроки вперед у своєму цифровому маркетингу та технологічному підході. Цього року Yum Brands придбала маркетингову компанію зі штучного інтелекту Kvantum і розробника чат-ботів Tictuk Technologies, щоб краще оптимізувати свій бізнес[84].

Що стосується торговельних мереж, то вони розташовані більше ніж у 100 країнах світу. До таких країн можна віднести: Китай, Великобританію, США, Японію, Канаду та інші (рис. 2.7), [77].

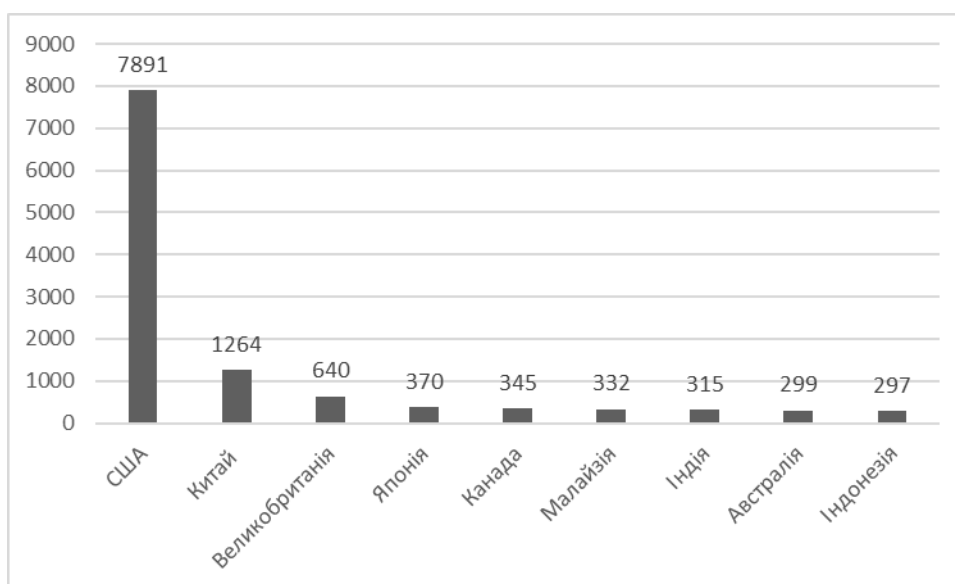


Рис. 2.7. Топ-10 країн з найбільшою кількістю торговельних мереж в 2021 році.

Примітка. Побудовано автором за даними Number of Pizza Hut Outlets by Country [Electronic resource] – Access: <http://chartsbin.com/view/30919>.

Відповідно до даних, можемо зробити висновок, що найбільше торговельних мереж розташовані у США. Це очікувано, адже у США найбільший попит на франчайзинг. Другим серед них є Китай, який також надає значної уваги франчайзингу. І як можемо побачити, що на високому рівні використання франчайзингу у торговельних мережах є Великобританія. Всі інші приблизно знаходяться на одному рівні використання франчайзингу.



Отже, Pizza Hut — провідна американська мережа ресторанів. Pizza Hut обирає франчайзі з великим досвідом управління рестораном або роздрібною торгівлею. Найбільш популярна ця піцерія у США. Середній обсяг продажів світової піцерійної мережі Pizza Hut за одиницю в США досяг приблизно 783 тис. дол. США у 2021 році проти 938 тис. дол. США у попередньому році. Що стосується річного доходу піцерійної мережі Pizza Hut, то у 2021 році він складав 12955 млрд. дол. США.

Кількість торговельних мереж по всьому світі у 2021 році Pizza Hut налічувала 18 381, що більше, ніж у попередньому році, коли їх було 17 639. Торговельні мережі розташовані більше ніж у 100 країнах світу. До таких країн можна віднести: Китай, Великобританію, США, Японію, Канаду та інші. На жаль, в Україні поки що нема цієї торговельної мережі, але є інші торговельні мережі корпорації Yum! Brands – це KFC та Domino's Pizza. Проте в Україні є свою “Піца Хата”, яка стилізована під український ринок та має українську назву.

## **Висновки до розділу 2**

Отже, система франчайзингу постійно розвивається у світі. Його економічні та соціальні наслідки включають результати та створення робочих місць, модернізацію економіки, розвиток підприємництва та пом'якшення соціальних проблем.

Франчайзинг сприяє швидкому та інтенсивному розвитку дистрибуційної мережі товарів. Франшиза допомагає відкривати бізнес під відомим брендом, що заощаджує гроші на маркетингу та рекламі. Франчайзери надають різні послуги. Багато компаній супроводжують та консультують своїх франчайзі. Наприклад, проводять навчання чи дають персонального менеджера.

За останні роки ринок франчайзингу досить змінився та збільшився, з'явилося більше торгових мереж, що є досить добре. Адже збільшується кількість конкурентів, робочих місць та коштів.

Проте на розвиток торговельних мереж значно вплине війна в Україні. Адже через війну багато компаній втратять прибуток, тому що одні йдуть з російського ринку, а інші не можуть працювати на українському ринку, тому що тут війна. Хоча після

війни український ринок буде чудовою платформою для заходу нових франчайзингових торгових мереж.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

#### 3.1. Основні проблеми розвитку франчайзингу в Україні.

Споживчі переваги швидко змінюються, і особливо важливо в діяльності комерційних підприємств бути гнучким у відповідь на зміни попиту за допомогою відповідної ротації торгівлі пропозиції. При цьому необхідно максимально ефективно використовувати обмежені ресурси для досягнення економічного ефекту від торгівлі при дотриманні носія корпоративних стратегічних цілей. У цьому сенсі актуальним є використання франчайзингу як методу організації та ведення торгового бізнесу[39].

Франчайзинг має багато переваг, які знижують експлуатаційні витрати та підвищують ефективність виробничої діяльності, що особливо актуально в Україні за сучасних умов. Франчайзинг, як спосіб ведення бізнесу, передбачає створення однорідного бізнесу з єдиною торговою маркою і за однакових умов, форми, способу продажу, єдиних вимог до якості та єдиної ціни. Отже, за фіксовану плату франчайзі отримує кваліфіковану допомогу, яка в іншому випадку була б для нього надто дорогою. Крім того, у цьому випадку у франчайзера працює менше адміністративного персоналу, що знижує його витрати на заробітну плату, а прибутковість зростає, оскільки франчайзер більш мотивований, ніж співробітники, для досягнення результату[39].

Однак, незважаючи на таку кількість переваг, франчайзинг в Україні має ряд проблем, які необхідно вирішити. До цих проблем можна віднести(табл. 3.1):

Таблиця 3.1

#### Рейтинг проблем при організації бізнесу на основі франшизи

Рейтинг	Найбільші перешкоди
1	Підприємці не розуміють можливостей такого способу ведення бізнесу.

2	Економічний розвиток України нестабільний.
3	Відсутність стартового капіталу для входу у систему франчайзингу.
4	Складнощі процесу кредитування малого бізнесу.
5	Нормативна база франчайзингу недосконала.
6	Українські франчайзери незахищені у франчайзинговій співпраці з іноземними представниками.
7	Системі франчайзингу та її елементів для регуляторів бракує прозорості.
8	Відсутність вітчизняного досвіду та високий ризик ведення ділової активності суб'єктів франчайзингової системи - франчайзера і франчайзі.
9	Відсутність належної поваги до інтелектуальної власності.
10	Небезпека втрати франчайзі самостійності та «обличчя» підприємця та менеджера.

Примітка. Складено автором за даними Franchises in Ukraine: problems and ways for their decision [Electronic resource] – Access: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-1-number-1-2019/franchises-ukraine-problems-and-ways-their>.

Вищенаведені проблеми є взаємопов'язані та взаємозалежні між собою, як наслідок, невирішеність одних тягне за собою розростання інших.

Хоча Україна має низку проблем, які заважають більшому розвитку франчайзингу, але все ж в Україні є досить непогані національні франчайзингові компанії(табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Популярні франшизи в Україні у 2021 році

Рейтинг	Назва франшизи
1	Aroma Kava
2	BuduSushi

3	Dragon Wok
4	Grill Pub
5	IQ Pizza
6	Lviv Croissants
7	Merry Berry
8	Перша пекарня твого міста
9	Pizza & Grill Magnum
10	Здобушка

Примітка. Складено автором за даними Популярні Франшизи в Україні у 2021 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://profrat-franchise.com/uk/populyarn-franshizi-v-ukran-u-2021/>.

З вище наведеної таблиці ми бачимо, що український ринок франчайзингу досить добре розвивається попри всі проблеми. це позитивне явище, оскільки згодом ця франшиза зможуть скласти гідну конкуренцію для міжнародних франчайзингових компаній.

Що стосується інших галузей, то досить успішними франчайзинговими мережами в Україні є:

- Розподільні мережі: АТБ, Новус, Фора, Наш край.
- Експрес-кур'єрська служба «Нова Пошта», «Делфаст».
- Агентство нерухомості: “Re/Max”[55].

Також досить вдалим показником розвитку франчайзингу в Україні є кількість франчайзерів за останні 5 років (рис. 3.1).

Сьогодні на міжнародних ринках представлено понад 30 українських франшиз. Серед найуспішніших:

- **VD one** - магазини чоловічого одягу.
- **DELFAST** - експрес-кур'єрська служба на електровелосипедах.
- **Arber** - магазини ділового одягу для чоловіків.
- **Burger Loft** - мережа швидкого харчування[55].

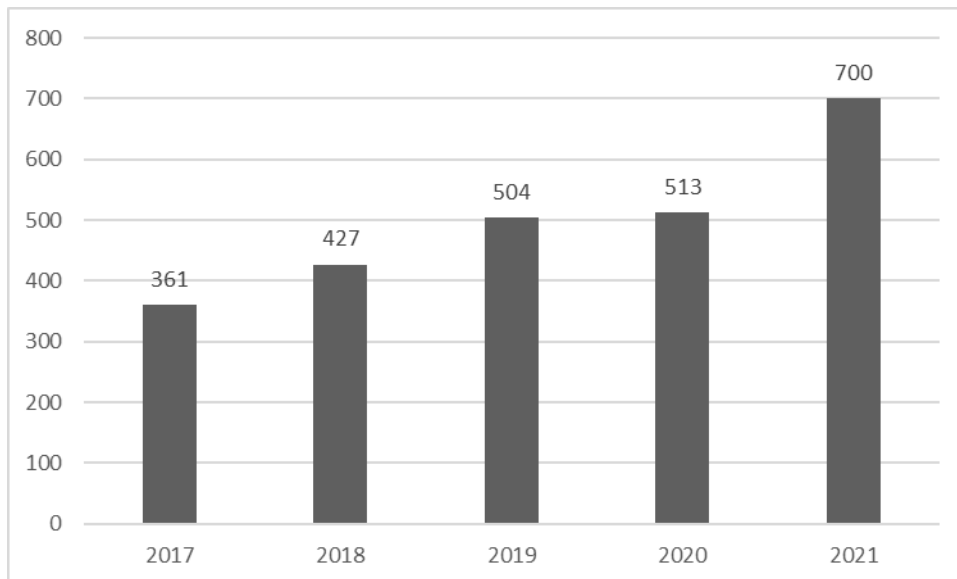


Рис. 3.1. Динаміка кількості франчайзерів в Україні, 2017-2021 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними Ринок франчайзингу: Україна, світ і сучасні виклики [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://business.rayon.in.ua/topics/388143-rinok-franchaizingu-ukrayina-svit-i-suchasni-vikliki>.

Як ми можемо побачити, що за останні 5 років динаміка кількості франчайзерів в основному збільшувалась, незважаючи на велику кількість проблем у цій галузі. Це свідчить, що їхній ринок з кожним все більше розвивається [40].

Що стосується міжнародних франшиз, які представлені в Україні, то найбільш популярними є наступні франшизи(табл. 3.3).

Міжнародні франшизи в Україні також досить добре розвиваються, що свідчить про подолання певних проблем, як от наприклад, що підприємці не розуміють такий спосіб ведення бізнесу.

Таблиця 3.3

Топ-10 найбільш відомих франшиз в Україні

Рейтинг	Сфера діяльності	Назва франшизи
1	Харчова (фаст-фуд)	McDonald's
2	Харчова (фаст-фуд)	KFC
3	Мережа піцерій	Domino's Pizza
4	Мережа супермаркетів	Groupe Auchan

5	Мережа магазинів “візьми з собою”	Суши Wok
6	Сервіс оренди	Oh My Look!
7	Мережа супермаркетів	SPAR
8	Магазини розливного пива та пабів	Good Beer
9	Послуги в сфері туризму	Tez Tour
10	Готель	Dream Hostel

Примітка. Складено автором за даними Ринку франчайзингу: Україна, світ і сучасні виклики [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://business.rayon.in.ua/topics/388143-rinok-franchaizingu-ukrayina-svit-i-suchasni-vikliki>.

Отже, серед основних проблем розвитку франчайзингу в Україні можна визначити: непоінформованість українських підприємців про основні принципи ведення бізнесу як франшизи; нормативна база франчайзингу недосконала; моральна та матеріальна невідповідність бізнесу та споживачів до такого типу відносин; відсутність кваліфікованих кадрів; відсутність стартового капіталу для входу у систему франчайзингу; складнощі процесу кредитування малого бізнесу; українські франчайзери незахищені у франчайзинговій співпраці з іноземними представниками; системі франчайзингу та її елементів для регуляторів бракує прозорості.

Ці проблеми потребують негайно вирішення, що пришвидшить розвиток франчайзингу в Україні на належному рівні.

### **3.2. Роль франчайзингу в розвитку українських торговельних мереж і заходи щодо його посилення.**

Франчайзинг в Україні все ще знаходиться в стадії розвитку. Це залишається відносно новим поняттям для української бізнес-спільноти, оскільки воно з'явилося лише після розпаду Радянського Союзу на початку 1990-х років і не мало законодавчої бази протягом наступного десятиліття, доки у 2003 році не були прийняті Цивільний та Господарський кодекси, незважаючи на те, що Цивільний

кодекс і Господарський кодекс створили необхідну платформу, протягом наступного десятиліття в регулюванні франчайзингу все ще бракувало кількох важливих елементів, необхідних для належного функціонування. Українське законодавство мало досить обмежені рамки. Саморегульовані неурядові асоціації намагалися заповнити прогалини[61]. Незважаючи на них та неузгодженість української правової системи, міжнародні та місцеві франчайзингові компанії зуміли знайти франчайзингові структури або застосувати альтернативні механізми для розвитку свого бізнесу в Україні.

Протягом досить тривалого часу багато міжнародних брендів успішно керують своїм франчайзинговим бізнесом, зокрема, McDonald's, Papa John's, KFC, GAP та InterContinental, а також різноманітні місцеві франшизи в харчовій, роздрібній торгівлі, сфері послуг та інших галузях. Ринок продовжує зростати. Українська франчайзингова асоціація оприлюднила інформацію про те, що нині членами Асоціації є понад 2300 франчайзингових компаній [61].

Нещодавні необхідні зміни у чинному законодавстві та загальна тенденція нового українського уряду щодо реформування в напрямку конкурентної та ринкової економіки дають надію на подальший, навіть екстенсивний, розвиток франчайзингу в Україні [61].

За даними Асоціації франчайзингу України, сьогодні в країні налічується понад 23 тис. франчайзингових локацій, близько 700 франчайзі, 65% ринку займають національні франчайзі; 59% — роздрібна торгівля, 25% — сфера послуг, 15% — громадське харчування, тільки деякі проекти мають виробничі франшизи — 1% (рис.3.2), [58].

В Україні представлені франчайзери Польщі, Нідерландів, Франції, США й інших розвинених країн. В основному ці компанії відкривають свої власні точки і поки не дійшли до рівня продажу майстер-франшизи на території України чи побудови повноцінної франчайзингової мережі.



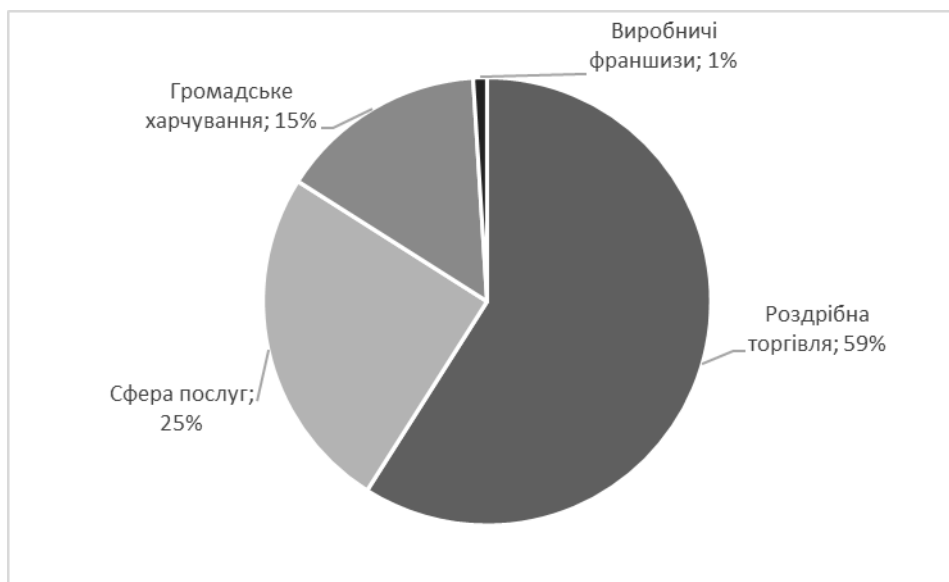


Рис. 3.2. Структура франчайзингу в Україні, 2021 р.

Примітка. Побудовано автором за даними Franchises in Ukraine: problems and ways for their decision [Electronic resource] – Access: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-1-number-1-2019/franchises-ukraine-problems-and-ways-their>.

За даними Державної служби статистики України, з 2016 року кількість суб'єктів господарювання, які займаються оптовою та роздрібною торгівлею, зменшується. Частка роздрібною торгівлі знизилася з 5,6 раза до 2,3 раза. Продовження падіння свідчить про зниження ролі оптової торгівлі в організації постачання фірм. Таким чином, роздробленість оптових компаній призвела до порушення міжгалузевих і міжгосподарських зв'язків, натуралізації обмінних процесів, необґрунтованого збільшення просування товарів і збільшення кількості витрат і роздрібних цін проміжних оптових структур, і уповільнення обороту. На сьогоднішній день важливо знайти ефективний вид економічної діяльності в торгівлі. Торговий франчайзинг дозволить підприємствам розширити межі свого бізнесу та вчитися у іноземних партнерів, щоб адаптуватися до мінливого економічного середовища[68].

Франчайзинг став одним із кроків, які вживають країни, щоб покращити свою економіку за допомогою малого бізнесу. Про це свідчить ВВП розвинених країн: понад 50% займає лише малий бізнес, а в структурі ВВП України малий бізнес займає лише 15-16%. Це пов'язано з тим, що в пострадянських країнах, особливо в Україні,

франчайзинг почав розвиватися на початку 1980-х років, тоді як у світовій практиці цей вид розвитку бізнесу використовувався більше 150 років тому[68].

Причиною меншої частки виробничого франчайзингу в загальній структурі є страх перед потенційними франчайзерами, які інвестують значні кошти в довгострокові проекти, що свідчить про певну недовіру до стабільності підприємництва в просторі. Водночас аналітики відзначають, що з 565 франчайзі в Україні 424 (75%) компаній розширюються за рахунок відкриття власних та франчайзингових об'єктів, а 141 (25%) компанія має лише власні точки[58].

В Україні частка франчайзингових точок досягла 75-80%, що приблизно відповідає міжнародній практиці. Це менше, ніж у США, де 85-95% становлять франшизи. Але багато залежить від сфери діяльності. Компанії, які обирають стратегію розвитку франшизи, повинні розуміти, що якщо у них вже є 5-7 об'єктів, вони можуть продати свій досвід, вони прибуткові і працюють більше трьох років. Коли є досвід і розуміння своєї бізнес-моделі, подальша завдання – створити “інтелектуальну складову” для своїх партнерів-франчайзі(див. Рис. 3.3),[35].

Більшість українських франчайзингових систем зосереджено в столиці, і лише невеликий відсоток франшиз починається з великих регіональних центрів. Існує тенденція до перенасичення міст та компаній, які спрямовують відкриття підрозділів франшизи також на менші міста.

У зв'язку зі зростанням кількості франчайзерів та франчайзі в Україні останніми роками ринок країни зацікавлений у тому, щоб світові бренди розвивали власні франшизи на її території, але важливо зазначити, що через недосконалість франчайзингового законодавства України про франчайзинг, недостатній захист права власності іноземні франчайзери не відкривають власний бізнес у країні, використовуючи франчайзингову форму організації бізнесу, лише шукають кількох партнерів і використовують їх для розвитку франчайзингової мережі[68].

Український франчайзинговий ринок має велику кількість франшиз, але вибрати по-справжньому доступну та перспективну пропозицію з усього пакету важко. Протягом останніх років розвиток франчайзингу в Україні йде повільно та стабільно, з кожним роком збільшується кількість франчайзерів та франчайзі,

продовжує розширюватися кількість вітчизняних та іноземних брендів на ринку франчайзингу.

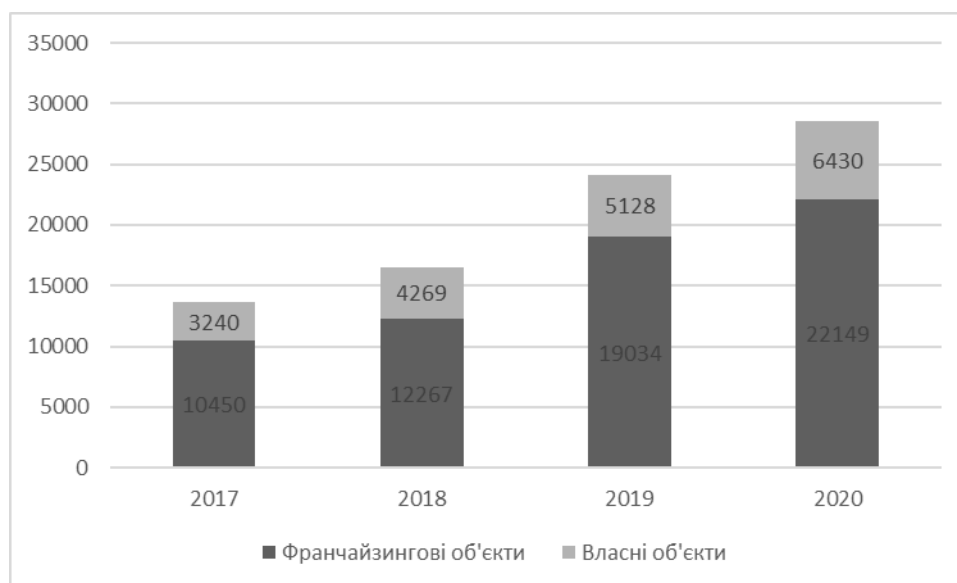


Рис. 3.3. Кількість власних і франчайзингових об'єктів в франчайзингових компаніях, 2017-2020 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними На всьому готовому: як в Україні розвивається ринок франчайзингу (+інфографіка) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/novyni/ukrayini-rynok-franchajzyngu/>.

Як ми можемо побачити, що кількість франчайзингових об'єктів зростає за останні 4 роки, навіть в період пандемії Covid-19.

Франчайзинг в Україні має ряд переваг та недоліків. Що стосується переваг до них можна віднести:

- **Робота під брендом, вже відомим споживачеві.** «Немає гарантії, що ваш власний ресторан буде успішним і що бізнес-модель, створена підприємцем, справді запрацює. Але при роботі над франшизою є гарантія, що ви не станете банкрутом завтра».
- **Досвід франчайзера.** «Є певний алгоритм дій при відкритті бізнесу, і він передбачений франчайзером»

– **Збереження незалежності.** Ресторан, який розвиває франчайзі, юридично та економічно незалежний від усієї мережі, а це означає, що франчайзі не залежить від кризи, яка може наздогнати інші ресторани цієї мережі.

– **Додатковий захист.** Франчайзер надає рекомендації щодо відкриття та ведення бізнесу, а також підтримує франчайзі на всіх етапах ведення бізнесу.

– **Економічний зміст і рентабельність інвестицій.** Відкриття франчайзингового бізнесу зменшує початкові інвестиції. Сильний франчайзинговий бренд може гарантувати високу ймовірність повернення інвестицій, зараз це приблизно 9 – 24 місяці [62].

Що стосується недоліків, то до них можна віднести:

– **Жорсткий зв'язок з франчайзером.** Франчайзі - копія або тінь франчайзера. Саме через тісний зв'язок бізнес може бути втрачений при будь-яких відхиленнях у його зберіганні з боку франчайзі: франчайзер може просто не продовжити франшизу.

– **Інвестиції.** Для придбання франшизи потрібні гроші - так званий одноразовий платіж. Крім того, весь час діють постійні відрахування - роялті. І вони, загалом, не змінюються незалежно від того, як справи. Передбачається, що з франчайзі все повинно бути добре, оскільки функціонує бренд і приносить чималий дохід. А якщо щось не виходить - то це біда новачка, помиляється, незважаючи на підготовку. Хоча насправді в інтересах франчайзера не франчайзі вибирає весь дохід, а навпаки, дає йому можливість заробляти і процвітати.

– **Зворотна сторона гідності.** Діяльність із вже зареєстрованими шаблонами може бути хороша, але оскільки зміна умов може бути катастрофічною – саме тоді, коли потрібно швидко змінити, шаблони можуть зіпсувати все. Тобто коли зміни можуть бути буквально між жорнами вимог франчайзера і нинішньою складною ситуацією на ринку товарів/послуг.

– **Проблеми у контролі якості.** Виникнення проблем у контролі за якістю товарів (послуг), які надає чи продає франчайзі, у зв'язку з його відносною незалежністю.

– **Можливість розголошення комерційної таємниці.** Франчайзі може розголошувати комерційну таємницю та ноу-хау від франчайзера, хоча угодою це заборонено.

– **Вихід із франчайзингової системи ефективних франчайзі.** Первісний франчайзі стане прямим конкурентом франчайзі, коли франчайзі розпочне власний бізнес[51].

Що стосується національних франшиз, то найпопулярнішими франчайзинговими точками є «Наша Ряба», яка налічує понад 2500 торгових точок; Гаврилівські курчата, понад 600 торгових точок; і Fornetti, з приблизно 500 торговими точками[88].

Отже, слід зазначити, що франчайзинг вже сьогодні відіграє дуже важливу роль в українській економіці і найближчим часом може стати однією з основних форм ВВП. Неналежне правове середовище, фінансові проблеми, відсутність ефективної інформаційної підтримки та досвіду ведення торгового бізнесу є основними викликами торговельного франчайзингу в Україні.

Для прискорення розвитку франчайзингу на українському ринку необхідно ухвалити Закон про франшизу, який захистить права франчайзерів і франчайзі, активізуватиме діяльність дорадчих та бізнес-центрів для складання бізнес-планів, консультацій із питань управління та розвитку франчайзі банківського кредитування під гарантію франчайзера (франчайзер також може надати франчайзі кредит на вигідних умовах), приділятиме більше уваги установам, університетам, коледжам франчайзингових технологій та досліджуватиме світовий досвід франчайзингу на практиці.

### **3.3. Напрямки регулювання франчайзингових послуг в Україні.**

В Україні немає правового визначення поняття «франчайзинг», натомість його відносини регулюються договором комерційної концесії, який знайшов своє законодавче закріплення у главі 76 Цивільного кодексу України та у главі 36 Господарського кодексу України. Цивільним і Господарським кодексами України

передбачено конкретне регулювання відносин між франчайзером і франчайзі. Зокрема, ці закони встановлюють деякі поточні зобов'язання франчайзера, які не виконуються, які можуть змінюватися в договорі франшизи. А саме, франчайзер зобов'язаний контролювати якість продукції, що виробляється франчайзі, а також регулярно надавати технічну та консультаційну підтримку та навчання персоналу франчайзі [61].

Утворення суб'єктів господарювання регулюється Законом «Про акціонерні товариства», Законом «Про товариства з обмеженою відповідальністю» (введений в дію 2018 року) та Законом «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців та громадських формувань».

Інтелектуальна власність є ключовим елементом договору франчайзингу. Цивільним кодексом України передбачено перелік об'єктів інтелектуальної власності, які можуть входити до сфери дії договору франчайзингу. Перелік не є вичерпним і охоплює, серед іншого, торгові марки, корисні моделі, винаходи, комерційну таємницю (ноу-хау) тощо. При цьому закон дає лише приклади інтелектуальної власності, які можуть бути включені сторонами до сфери застосування угоди без обмеження їх права на включення іншого виду інтелектуальної власності [94].

Відповідно до законодавства України лише дійсна інтелектуальна власність може бути передана третім особам у користування. Таким чином, до включення будь-якої інтелектуальної власності до сфери дії договору франшизи, франчайзер повинен переконатися, що його інтелектуальна власність належним чином зареєстрована в Україні (де це застосовно), а її дія не припиняється або не закінчується на дату такої франшизи. Угода. Реєстрацію інтелектуальної власності в Україні можна отримати двома способами: звернувшись безпосередньо до Державної служби інтелектуальної власності України або через міжнародну процедуру реєстрації (через Всесвітню організацію інтелектуальної власності) [94].

Українське законодавство передбачає певні обмеження, які можуть застосовуватися сторонами за договором франчайзингу. Зокрема, такі обмеження можуть включати умови, що встановлюють територіальну винятковість,

неконкурентні зобов'язання франчайзі щодо самого франчайзера, або заборону на співпрацю з іншими франчайзерами тощо. Хоча ці обмеження іноді допускаються законодавством України, у певних випадках вони можуть все ще буде визнано незаконним. Таким чином, слід проаналізувати відповідно до законодавства України про конкуренцію, чи можуть вони бути включені до договору франчайзингу [94].

Необхідно брати до уваги закон про конкуренцію, який може суттєво вплинути на франчайзингові відносини. Зокрема, українське законодавство про конкуренцію забороняє узгоджені дії, які встановлюють ціни або інші жорсткі обмеження, такі як обмеження виробництва або технічного розвитку, територіальні ринки та розподіл постачальників, а також прив'язування. Договір франчайзингу потребує ретельного розгляду з цього приводу, і подальші відносини між франчайзером і франчайзі повинні постійно контролюватися на предмет дотримання [61].

Українське законодавство не використовує термін «франшиза»; натомість він дає визначення «договір комерційної концесії», що є еквівалентом договору франчайзингу в Україні. Відповідно до подальших положень законодавства України договір франчайзингу передбачає використання прав власника, ділової репутації та комерційного досвіду в узгодженому обсязі з прив'язкою до території та окремих сфер комерційної діяльності або без неї [61].

Українське законодавство не вимагає офіційного переддоговірного розкриття інформації в франчайзинговій операції. Сторони вирішують, яку інформацію надати одна одній, і не зобов'язані дотримуватися будь-якої окремої процедури.

Франчайзер зобов'язаний надати копію технічної та комерційної документації та іншу інформацію, необхідну для реалізації прав франчайзі за договором комерційної концесії. Однак цей обов'язок виникає лише після укладення договору [61].

За законодавством України реєстрація договорів франчайзингу більше не потрібна.

У 2001 році була спроба прийняти відповідний закон про франчайзинг, який би прямо регулював укладення однойменного договору, містив основні поняття, регулював відповідальність сторін тощо. Відповідний законопроект був

zareєстрований у Верховній Раді 8 листопада 2001 року, але він не був реалізований, а законопроект досі не прийнятий[5].

У 2011р. до Верховної Ради був внесений Проект Закону про внесення змін до Цивільного та Господарського кодексів України (щодо договорів комерційної концесії), але теж зазнав невдачі[6].

Але час не стоїть на місці, і регулювання франчайзингу дещо змінюється. Зокрема, у 2018 у парламенті було zareєстровано проект Закону України «Про франчайзинг» (№ 7430). Автори законопроекту вважали, що ухвалення спеціального законодавчого законопроекту покращить правові положення, які регулюють укладення та виконання договорів франчайзингу.

Слід мати на увазі, що договір комерційної франшизи не гарантує належного правового захисту сторін, що може негативно вплинути на рішення про покупку або продаж франшизи. Закон має на меті врегулювати правові та економічні принципи франчайзингу. Таким чином, франчайзинг пропонується визначати як підприємницьку діяльність, при якій на договірній основі одна сторона (власник-франчайзі) зобов'язується передати іншій стороні (користувачу-франчайзі) виключне право на використання торгової марки на строк до 3 років. Комерційна інформація про спеціалізоване обладнання для виробництва товарів і послуг та інші об'єкти виключних прав, зазначені в договорі [31].

Додатковими умовами, які відрізняють договір франчайзингу від договору комерційної концесії чітко вказують, що франчайзер зобов'язаний надати франчайзі певні товари, послуги та обладнання або забезпечити, щоб франчайзі міг отримати ці предмети за справедливою ціною; франчайзі надає всі товари та послуги, які франчайзер надає іншим франчайзерам (учасникам франчайзингової мережі); франчайзі надаються певні знижки. Франчайзі зобов'язаний інформувати франчайзера про всі можливі вдосконалення системи, які можуть мати позитивний вплив на функціонування бізнесу[31].

До речі, хоча й комерційна субконцесія наразі дозволена, новим законом субфранчайзинг планується заборонити, що договором франчайзингу не може бути



передбачено право користувача в межах відповідного регіонального ринку виступати в ролі субфранчайзера [31].

Якщо припустити, що договір франчайзингу має бути зареєстрований, інакше він буде вважатися недійсним, але ця вимога мало пов'язана з оголошеними владою принципами щодо спрощення умов експлуатації. Крім того, таку реєстрацію необхідно проводити двічі: агентство, яке реєструє франчайзера як суб'єкт господарювання, та агентство у сфері захисту інтелектуальної власності. Автори вважають, що усунути «білі плями» в правових положеннях Закону про франшизу 7430 можна, а наслідки впровадження інновацій очікуються дуже привабливими – покращення загального бізнес-клімату в Україні, створення системи ділових партнерств та створення нових робочих місць. Однак необхідно вчитися на зарубіжному досвіді, пристосовуватися до національних умов, поєднати багаторічну практику розвитку [31].

Проте спроба прийняти в Україні Закон «Про франчайзинг» так і не увінчалась успіхом.

Деякі вчені вважають, що для належного врегулювання переддоговірних відносин між правовласником і користувачем достатньо ухвалити окремий закон про розкриття інформації, наприклад, на основі Типового закону про розкриття інформації, розробленого УНІДРУА, а решту правового регулювання договору комерційної концесії залишити в межах ЦК України.

Зважаючи на міжнародну практику, тенденції євроінтеграційної політики України, а також офіційне визнання Державним комітетом України з питань регуляторної політики та підприємництва (наразі цей орган називається Державна регуляторна служба України) у своєму Листі ідентичності термінів договору франчайзингу та договору комерційної концесії, вважається доцільним замінити в українському законодавстві термін «комерційна концесія» на використовуваний у всьому світі термін «франчайзинг» та внести відповідні зміни до Глави 76 ЦК України, яку слід перейменувати з «Комерційної концесії» на «Франчайзинг».

Отже, з точки зору правового регулювання, франшиза є відносно новим інститутом для українського законодавства. Цивільний та Господарський кодекси

України, які набули чинності у 2004 році, є першим правовим регулюванням франшиз в Україні. У 2001 ули спроби прийняти закон про франчайзинг, а в 2011 роках була спроба внести законопроект про внесення змін до Цивільного та Господарського кодексів України (щодо договорів комерційної концесії), але обидва випадки були невдалими. Але час не стоїть на місці і створюються нові законопроекти. Зокрема, у 2018 році у парламенті було зареєстровано депутатський проект Закону України «Про франчайзинг» (№ 7430). Існує думка, що цей законопроект є невдалим і стверджують, в ньому фактично переписані положення гл. 76 «Комерційна концесія» Цивільного кодексу України. Дехто вважає, що цей законопроект немає перспектив, але як воно буде насправді ніхто не знаю. Проте спроба прийняти в Україні Закон «Про франчайзинг» так і не увінчалась успіхом.

### **Висновки до розділу 3**

Франчайзинг став одним із кроків, які вживають країни, щоб покращити свою економіку за допомогою малого бізнесу. Франчайзинг в Україні все ще знаходиться в стадії розвитку. За даними Асоціації франчайзингу України, сьогодні в країні налічується понад 23 тис. франчайзингових локацій, близько 700 франчайзі. В Україні частка франчайзингових точок досягла 75-80%, що приблизно відповідає міжнародній практиці. Ринок франчайзингу в Україні має ряд переваг, але попри це існують все ж певні проблеми у цій галузі.

Серед основних проблем розвитку франчайзингу в Україні можна визначити: неінформованість українських підприємців про основні принципи ведення бізнесу як франшизи; нормативна база франчайзингу недосконала; моральна та матеріальна невідповідність бізнесу та споживачів до такого типу відносин; відсутність кваліфікованих кадрів; відсутність стартового капіталу для входу у систему франчайзингу; складнощі процесу кредитування малого бізнесу; українські франчайзери незахищені у франчайзинговій співпраці з іноземними представниками; системі франчайзингу та її елементів для регуляторів бракує прозорості.

Для вирішення цих проблем українському уряду потрібно: включити систему розвитку франшизи в державну програму підтримки малого бізнесу; встановити пільгову систему оподаткування для франчайзі, особливо на ранній стадії розвитку франчайзингової системи; надати франчайзі можливість використовувати спрощену систему обліку.

## ВИСНОВКИ

Міжнародний франчайзинг — це система, заснована на ліцензуванні права на тиражування успішного бізнес-формату на зовнішніх ринках. У процесі своєї еволюції сучасний франчайзинг пройшов через два основні етапи: етап традиційного франчайзингу та етап франчайзингу бізнес формату. Етап традиційного франчайзингу характеризується використанням франчайзингу в трьох галузях: продаж автомобілів та побутової техніки; розлив і продаж безалкогольних напоїв; реалізація нафтопродуктів. Етап франчайзингу бізнес формату, що характеризується тим, що операції франчайзингу починають регламентуватися асоціаціями франчайзингу різних країн.

Основними видами франчайзингу є: товарний, виробничий і діловий. До основних функцій франчайзингу можна віднести: стандартизоване надання продукту або послуги в кількох регіонах і в процесі надання великої вартості франчайзеру, франчайзі та клієнту; міжнародний франчайзинг дозволяє організаціям виходити на зарубіжні ринки та розширювати свою продукцію та охоплювати нових клієнтів у моделі з меншим ризиком, ніж традиційне розширення, яке належить компанії.

Що стосується регулювання міжнародного франчайзингу, то не існує загальновизнаного способу регулювання франчайзингу на міжнародному рівні. У різних країнах існують свої закони для регулювання франшизи. Проте існують три різні типи регулювання франшизи, кожен з яких має свою мету та характеристики. До них відносять: антимонопольні норми; регулювання зовнішньої торгівлі та інвестицій; чисті правила франшизи. На міжнародних ринках відносини між франчайзером і франчайзі регулюються міжнародною угодою про франшизу, а саме міжнародним договором франчайзингу.

Але попри відсутність регулювання та наявність деяких проблем, міжнародний франчайзинг є надзвичайно важливим у розвитку торгівельних мереж. Роль франчайзингу у торгівельних мережах є надзвичайно важливою, адже за допомогою нього у країн з'являються загальновідомі світові компанії. Також це дає великий

прибуток для франчайзі, через те що франчайзинг гарантує вже якість продукції і впізнаваність її. А секторами бізнесу, які відчують найбільше зростання франчайзингу є роздрібна торгівля та ресторани. Що стосується споживачів, франчайзинг диверсифікує їхній вибір. А щодо економік країн світу, то даний тип ведення бізнесу створює більш конкурентне середовище для наявних торгових точок.

Франчайзинг сприяє швидкому та інтенсивному розвитку дистрибуційної мережі товарів. Франчайзинг допомагає відкрити бізнес під відомим брендом, що дозволяє заощадити гроші на маркетингу та рекламі. Франчайзери надають різноманітні послуги. Багато компаній супроводжують і консультують своїх франчайзі. Наприклад, можуть провести навчання або надати персонального менеджера.

За останні роки ринок франчайзингу сильно змінився, розширився, роздрібних мереж стало більше, що досить добре. Адже збільшується кількість конкурентів, робочих місць і грошей. Проте на розвиток торговельних мереж суттєво вплине війна в Україні. Адже через війну багато компаній втратять прибуток, бо хтось йде з російського ринку, а хтось не може працювати на українському через війну. Хоча післявоєнний український ринок стане відмінним майданчиком для появи нових ліцензійних торгових мереж.

Якщо досліджувати стан франчайзингового ринку на території України, то франчайзинг все ще знаходиться в стадії розвитку. За даними Асоціації франчайзингу України, сьогодні в країні налічується понад 23 тис. франчайзингових локацій та близько 700 франчайзі.

Для швидшого розвитку франчайзингу в Україні заважають проблеми, які існують на цьому ринку. Основними з яких є: неінформованість українських підприємців про основні принципи ведення бізнесу як франшизи; нормативна база франчайзингу недосконала; моральна та матеріальна невідповідність бізнесу та споживачів до такого типу відносин; відсутність кваліфікованих кадрів; відсутність стартового капіталу для входу у систему франчайзингу; складнощі процесу кредитування малого бізнесу; українські франчайзери незахищені у франчайзинговій

співпраці з іноземними представниками; системі франчайзингу та її елементів для регуляторів бракує прозорості.

Для вирішення цих проблем українському уряду потрібно: включити систему розвитку франшизи в державну програму підтримки малого бізнесу; встановити пільгову систему оподаткування для франчайзі, особливо на ранній стадії розвитку франчайзингової системи; надати франчайзі можливість використовувати спрощену систему обліку; також необхідно ухвалити Закон “Про франчайзинг”.

Отже, підводячи підсумки, можна зробити висновки, що робота виконала свої поставлені завдання, а саме: досліджено сутність і функції міжнародного франчайзингу; визначено фактор франчайзингу у розвитку торговельних мереж; охарактеризовано особливості регулювання міжнародного франчайзингу; проаналізовано ефективність функціонування франчайзингових послуг в країнах світу; досліджено динаміку ролі франчайзингу та індикаторів його ефективності в контексті розвитку торговельних мереж; розглянути зміни акцентів в оцінці стратегій конкуренції міжнародних франчайзингових послуг в умовах російської агресії проти України; проаналізовано ефективність використання послуг франчайзингу на прикладі “Pizza Hut” в різних країнах; досліджено основні проблеми розвитку франчайзингу в Україні; обґрунтовано роль франчайзингу в розвитку українських торговельних мереж і заходи щодо її посилення; визначено напрямки регулювання франчайзингових послуг в Україні.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV.
2. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI.
3. Закон України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» від 06.02.2018 р. № 2275-VIII.
4. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003 р. № 755-IV.
5. Проект Закону про франчайзинг від 08.11.2001 р. № 8241.
6. Проект Закону про внесення змін до Цивільного та Господарського кодексів України (щодо договорів комерційної концесії) від 16.05.2011 р. № 8515.
7. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV.
8. Особливості розвитку франчайзингу в Україні. – 2021. – №9. – С. 5.
9. Біла С.О. Забезпечення економічної безпеки України на регіональному рівні на основі співробітництва з країнами ЄС у сфері «зеленої економіки» / С.О.Біла // Україна-Європейський Союз: від партнерства до асоціації: Український Щорічник з Європейських Інтеграційних Студій. Вип. II. – Луцьк, Терен, 2019. – С. 46-56.
10. Набок І.І. Стан та тенденції розвитку сучасної світової економіки / І.І.Набок, І.С. Дзигаленко //Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017 – Вип. 16. – С. 48-51.
11. Побоченко Л.М. Аналіз розвитку франчайзингу в США під впливом пандемії COVID-19 Modern international relations: topical problems of theory and practice: collective monograph /Faculty of International Relations of the National Aviation University; under general editorship of W. Welskopa, Y.O.Voloshin – Lodz: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, 2021. – С.198-205.
12. Побоченко Л.М., Дослідження розвитку світового ринку франчайзингових послуг в умовах глобальної конкуренції/ Л.М. Побоченко, А.В. Цой // Електронний

фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». Серія «Світове господарство і міжнародні економічні відносини». – 2019. – Вип. 38. – С.148-157.

13. Побоченко Л.М. Перспективи розвитку франчайзингового бізнесу в Україні / Л.М. Побоченко //Ключові аспекти наукової діяльності: XIV міжнародна науково-практична конференція, 07 – 15 січня 2018 року. – Пшемисль, Польща, 2018. – Т.3. – С. 6-8.

14. Побоченко Л.М. Сучасні тенденції розвитку міжнародного франчайзингу в Україні / Л.М. Побоченко, І.О. Чиженко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2017.– №2. – С. 138-144.

15. Ричка М.А. Аналіз іноземного інвестування України в глобалізаційних процесах/ М.А. Ричка, А.О. Ільченко // Інфраструктура ринку. – 2020. – № 42. – С. 46-53.

16. Румянцев А.П. Пріоритети розвитку економічної співпраці України з ЄС / А.П. Румянцев, Д.О. Антоненко // Стратегія розвитку України. – 2018. – № 2. – С. 130-133.

17. Сидоренко К. В. Світовий досвід регулювання ринку праці / М. М. Йосифчук, К. В. Сидоренко // Економіка, фінанси, облік та управління: оцінка та перспективи розвитку в Україні та світі: міжнар. наук.-практ. конф., 22 грудня 2017 р.: тези доп. – Полтава, 2017. – С. 18.

18. Соколова З.С. Порівняльний аналіз цифрової конкурентоспроможності країн Європи та України / З.С.Соколова // I Всеукр. наук.-практ. конф. “Фінансова політика України в умовах європейської інтеграції”, 20 лютого 2020 р., Львів. – Л.: Факультет управління фінансами та бізнесу ЛНУ ім. І. Франка, Кафедра фінансового менеджменту, 2020. – 332 с. – С. 317-320.

19. Степанов О.П. Современное состояние и условия развития участников глобальных трансформационных процессов// Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 21 квітня 2020 р. К., 2020.

20. Татаренко Н.О. Політика реалізації угоди про асоціацію України і ЄС у контексті торгових війн //Стратегічна панорама (Журнал Національного інституту стратегічних досліджень), 2016. – № 1.– К.: НІСД, 2016. – С. 40-51.



21. Татаренко Н.О. Угода про асоціацію України з ЄС та торгова війна з Російською Федерацією //Науковий вісник Дипломатичної академії України. Серія «Економічні науки». Випуск 22. – К.: ДАУ, 2015 – С.234- 257; Випуск 23. – К.: ДАУ, 2016. – С. 13-24.
22. Tatarenko N. Political economy of global problems. //Науковий вісник Дипломатичної академії України. Серія «Економічні науки». Вип. 24. – К.: ДАУ, 2017. – С. 4-13.
23. <http://www.franchising.org.ua> – офіційний сайт Асоціації франчайзингу України.
24. <https://www.unidroit.org/> - офіційний сайт Міжнародного інституту уніфікації приватного права (UNIDROIT).
25. <https://unctad.org/> – офіційний сайт Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД).
26. <https://www.franchise.org/> - офіційний сайт Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).
27. <https://www.wto.org/> - офіційний сайт Світової організації торгівлі (СОТ).
28. <https://www.un.org/en/> – офіційний сайт Організації Об'єднаних Націй (ООН).
29. <https://www.wipo.int/portal/en/> - офіційний сайт Всесвітньої організації інтелектуальної власності(WIPO).
30. Владелец KFC и Pizza Hut приостанавливает развитие в России [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kommersant.ru/doc/5249872>.
31. Для франчайзингу в Україні підготували нове законодавче поле [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://femida.ua/novyny/dlya-franchajzingu-v-ukrayini-pidgotuvaly-nove-zakonodavche-pole/>.
32. Кращі в світі: топ торгових мереж світу за оборотом, магазинів і перспективам [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/economika/rozvitok/top-torgovyh-merezh-svitu/>.
33. Кращі в світі: топ-20 торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом 2021 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/novyni/top-20-torgovyh-setej-2021/>.

34. Міжнародний франчайзинг: теоретичні основи. Реферат [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19373/>.
35. На всьому готовому: як в Україні розвивається ринок франчайзингу (+інфографіка) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/novyni/ukrayini-rynok-franchajzyngu/>.
36. Особливості побудови франчайзингової мережі вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/55186/5/Krainikov\\_franchaizynh.pdf;jsessionid=6FE98DC035E58A3F8F0B0890B2AE926B](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/55186/5/Krainikov_franchaizynh.pdf;jsessionid=6FE98DC035E58A3F8F0B0890B2AE926B).
37. Поняття «франчайзинг» у ритейлі. Типи франчайзингу. Використання франчайзингу в процесі формування торговельних мереж. Тенденції ринку франчайзингу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/3009047/page:13/>.
38. Популярні Франшизи в Україні у 2021 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://proriat-franchise.com/uk/populyarn-franshizi-v-ukran-u-2021/>.
39. Проблеми розвитку франчайзингу в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <file:///D:/Downloads/4771.pdf>.
40. Ринок франчайзингу: Україна, світ і сучасні виклики [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://business.rayon.in.ua/topics/388143-rinok-franchaizingu-ukrayina-svit-i-suchasni-vikliki>.
41. Санкції проти Росії (2022) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%B8\\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%96%D1%97\\_\(2022\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%B8_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%96%D1%97_(2022)).
42. Світові франшизи. Каталог бізнес пропозицій. Франчайзинг [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://proriat.com/uk/sv%D1%96tov%D1%96-franshizi-katalog-b%D1%96znes-propozic%D1%96j-franchajzing/>.

43. Starbucks зупиняє бізнес у Росії, кафе закриваються [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://24tv.ua/starbucks-zupinyaye-biznes-rosiyi-kafe-zakrivayutsya\\_n1897298](https://24tv.ua/starbucks-zupinyaye-biznes-rosiyi-kafe-zakrivayutsya_n1897298).
44. Франчайзинг в Європі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.europebusiness.ru/franchajzing-v-evrope/>. (дата звернення 04.05.2022 р). – Назва з екрана.
45. Франчайзинг як ефективна форма розвитку інноваційного підприємництва в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/143518/23-Vyvsheva.pdf?sequence=1>.
46. Франчайзинг: актуальні проблеми розвитку в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://fdf.org.ua/news/445-franchajzing-aktualni-problemi-rozvitku-v-ukrajini>.
47. Чи бути спеціальному закону про франчайзинг в Україні? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/civilne-pravo/chi-buti-specialnomu-zakonu-pro-franchayzing-v-ukrayini.html>.
48. От \$5 тыс. инвестиций. Топ-10 достойных франшиз Украины и как выбрать лучшую для себя [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mc.today/blogs/top-10-franshiz-v-ukraine-kak-vybrat-franshizu-dlya-biznesa-i-ne-progoret/>.
49. A Global Strategic Guide to International Franchising [Electronic resource] – Access: <https://www.thebalancesmb.com/international-franchising-a-global-strategic-initiative-1953329>.
50. A Look at How Franchises Impact the Economy [Electronic resource] – Access: <https://www.franchisedirect.com/information/a-look-at-how-franchises-impact-the-economy>.
51. Advantages and disadvantages of franchising [Electronic resource] – Access: <https://nasutki.ua/en/news-franchises/132-advantages-and-disadvantages-of-franchising>.
52. Crocs pauses business with Russia [Electronic resource] – Access: <https://www.dailycamera.com/2022/03/09/crocs-pauses-business-with-russia/>.

53. Domestic and international franchising, master franchising, and regulation of franchise agreements in Ukraine: overview [Electronic resource] – Access: [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-0181452?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-0181452?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true).
54. EU restrictive measures against Russia over Ukraine (since 2014) [Electronic resource] – Access: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/>.
55. Factors affecting franchising development in the economy of the European countries [Electronic resource] – Access: [file:///D:/Downloads/FACTORS\\_AFFECTING\\_FRANCHISING\\_DEVELOPMENT\\_IN\\_THE\\_E.pdf](file:///D:/Downloads/FACTORS_AFFECTING_FRANCHISING_DEVELOPMENT_IN_THE_E.pdf).
56. Factors for New Franchise Success [Electronic resource] – Access: <https://sloanreview.mit.edu/article/factors-for-new-franchise-success/>.
57. FranchiseDirect [Electronic resource] – Access: [https://www.franchisedirect.com/internationalfranchises/ukraine/218/?industry\\_id=100](https://www.franchisedirect.com/internationalfranchises/ukraine/218/?industry_id=100).
58. Franchises in Ukraine: problems and ways for their decision [Electronic resource] – Access: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-1-number-1-2019/franchises-ukraine-problems-and-ways-their>.
59. Franchising development in Ukraine [Electronic resource] – Access: [http://confcontact.com/2013\\_04\\_04\\_dnu/3\\_Barda.htm](http://confcontact.com/2013_04_04_dnu/3_Barda.htm).
60. 2022 Franchising Economic Outlook [Electronic resource] – Access: <https://www.franchise.org/sites/default/files/2022-02/2022%20Franchising%20Economic%20Outlook.pdf>.
61. Franchising in Ukraine - 2021 [Electronic resource] – Access: <https://www.nobles-law.com/post/franchising-in-ukraine-2021>.
62. Franchising in Ukraine. News. Statistic and Trends [Electronic resource] – Access: <https://proariat-franchise.com/franchising-in-ukraine-news-statistic-and-trends/>.
63. Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses [Electronic resource] – Access: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321003118#b0300>.

64. How Franchising Impacts The Economy and Creates Jobs [Electronic resource] – Access: <https://www.betheboss.com/blog/how-franchising-impacts-the-economy-and-creates-jobs/>.
65. IFA, Economic Outlook 2021 [Electronic resource] – Access: [https://www.franchise.org/sites/default/files/2021-02/Economic%20Outlook%202021\\_web2.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/2021-02/Economic%20Outlook%202021_web2.pdf).
66. IKEA pauses operations in Russia and Belarus [Electronic resource] – Access: <https://about.ikea.com/en/newsroom/2022/03/03/ikea-pauses-operations-in-russia-and-belarus>.
67. International Franchise Contract [Electronic resource] – Access: <https://www.globalnegotiator.com/en/international-franchise-contract-template>.
68. International Franchise Laws [Electronic resource] – Access: <https://www.twobirds.com/en/trending-topics/international-franchise-laws>.
69. International franchising [Electronic resource] – Access: <https://www.franchise-law.com/franchise-law-overview/international-franchising.shtml>.
70. International Franchising [Electronic resource] – Access: <https://www.franchisecompany.co.uk/international-franchising/>.
71. International franchising [Electronic resource] – Access: <https://www.globalnegotiator.com/international-trade/dictionary/international-franchising/>.
72. International franchising and performance: a resource-based perspective [Electronic resource] – Access: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-10-2017-0244/full/html>.
73. International franchising laws [Electronic resource] – Access: <https://www.franchise.org/franchise-information/international/international-franchising-laws>.
74. International sanctions during the 2022 Russian invasion of Ukraine [Electronic resource] – Access: [https://en.wikipedia.org/wiki/International\\_sanctions\\_during\\_the\\_2022\\_Russian\\_invasion\\_of\\_Ukraine#Summary\\_of\\_sanctions\\_by\\_regions](https://en.wikipedia.org/wiki/International_sanctions_during_the_2022_Russian_invasion_of_Ukraine#Summary_of_sanctions_by_regions).

75. Key success factors of franchising systems in the retailing sector [Electronic resource] – Access: [https://kipdf.com/key-success-factors-of-franchising-systems-in-the-retailing-sector\\_5accd5fa7f8b9a9f078b4570.html](https://kipdf.com/key-success-factors-of-franchising-systems-in-the-retailing-sector_5accd5fa7f8b9a9f078b4570.html).
76. McDonald's, Starbucks, Coke, Pepsi join exodus out of Russia [Electronic resource] – Access: <https://www.thaipbsworld.com/mcdonalds-starbucks-coke-pepsi-join-exodus-out-of-russia/>.
77. Number of Pizza Hut Outlets by Country [Electronic resource] – Access: <http://chartsbin.com/view/30919>.
78. Optimising franchisee sales and business performance [Electronic resource] – Access: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.rlp.5100069>.
79. Over 400 companies have withdrawn from Russia. But some Western brands are locked in [Electronic resource] – Access: <https://www.cnbc.com/2022/03/18/burger-king-subway-ms-western-brands-in-russian-franchise-deals.html/>
80. Pizza Hut - average sales per unit in the United States from 2006 to 2020 [Electronic resource] – Access: <https://www.statista.com/statistics/205797/pizza-hut-sales-per-system-unit-since-2006/>.
81. Pizza Hut [Electronic resource] – Access: [https://en.wikipedia.org/wiki/Pizza\\_Hut](https://en.wikipedia.org/wiki/Pizza_Hut).
82. Pizza Hut [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: [https://franshiza.ru/franchise/read/pizza\\_hut/](https://franshiza.ru/franchise/read/pizza_hut/).
83. Pizza Hut Franchise [Electronic resource] – Access: <https://www.franchisehelp.com/franchises/pizza-hut/>.
84. Pizza Hut of the future [Electronic resource] – Access: <https://franchising.eu/article/93/pizza-hut-of-the-future/>.
85. Pizza Hut statistics, restaurant counts, facts & news (2022) [Electronic resource] – Access: <https://expandedramblings.com/index.php/pizza-hut-statistics-facts/>.
86. Retail Franchise Industry Report 2019 [Electronic resource] – Access: <https://www.franchisedirect.com/information/retail-franchise-industry-report-2019>.
87. Shell, BP and ExxonMobil have done business in Russia for decades – here's why they're leaving now [Electronic resource] – Access: <https://theconversation.com/shell-bp->

and-exxonmobil-have-done-business-in-russia-for-decades-heres-why-theyre-leaving-now-178269.

88. The best franchises in Ukraine 2021 [Electronic resource] – Access: <https://sigtax.com.ua/en/best-franchises-ukraine-2021>.

89. The Regulation of Franchising around the World [Electronic resource] – Access: <https://thelawreviews.co.uk/title/the-franchise-law-review/the-regulation-of-franchising-around-the-world>.

90. The Regulation of International Franchising [Electronic resource] – Access: <https://whoswholegal.com/features/the-regulation-of-international-franchising1>.

91. 2021 Top Global Franchises Ranking [Electronic resource] – Access: <https://www.entrepreneur.com/franchises/topglobal/2021>.

92. Top 4 retail sector trends of 2021 [Electronic resource] – Access: <https://www.pointfranchise.co.uk/articles/top-4-retail-sector-trends-of-2021-6977/>.

93. Total number of sanctions imposed by Australia, Canada, the European Union (EU), France, Japan, Switzerland, the United Kingdom (UK), and the United States on Russia from February 22 to April 22, 2022, by target [Electronic resource] – Access: <https://www.statista.com/statistics/1293531/western-sanctions-imposed-on-russia-by-target/>.

94. Ukraine: Recent Developments in Franchise Regulation [Electronic resource] – Access: <http://2017.ukrainianlawfirms.com/practice/101>.

95. What are the functions of franchising? [Electronic resource] – Access: <https://www.quora.com/What-are-the-functions-of-franchising>.

96. What is a franchise? [Electronic resource] – Access: <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>.

97. What Is International Franchising? [Electronic resource] – Access: <https://www.mbaknol.com/international-business/what-is-international-franchising/>.

98. What sanctions are being imposed on Russia over Ukraine invasion? [Electronic resource] – Access: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/>.