

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри бізнес-аналітики  
та цифрової економіки  
\_\_\_\_\_ Наталія КАСЬЯНОВА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»

**Тема:** «Міжнародний досвід та перспективи розвитку франчайзингу  
в Україні»

**Виконавець:** КОРОЛЬ Дмитро

**Керівник:** д.е.н., професор ТЕЛЬНОВА Ганна

**Консультанти з розділів:**

Розділ 1:

Розділ 2:

Розділ 3:

**Нормоконтролер із ЄСКД (ЄСПД):**

ст. викладач ДИЯК Юлія

КИЇВ 2022

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра бізнес-аналітики та цифрової економіки  
Спеціальність 051 “Економіка”  
Освітньо-професійна програма “Міжнародна економіка”

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри бізнес-аналітики  
та цифрової економіки  
\_\_\_\_\_ Наталія КАСЬЯНОВА  
“\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студента: КОРОЛЯ Дмитра

Тема роботи: «Міжнародний досвід та перспективи розвитку франчайзингу в Україні»

затверджена наказом ректора № 1156/ст від 30.08.2022 р.

1. Термін здачі студентом закінченої роботи на кафедру: 22.11.2022р
2. Вихідні дані до роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
3. Зміст дослідження: аналітичний огляд літературних джерел з тематики випускної роботи. Проведення спостережень за розвитком франчайзингу. Оцінка розвитку франчайзингу у світовій економіці. Надання рекомендацій щодо розвитку організації системи франчайзингу в Україні.
4. Перелік обов'язкових демонстраційних матеріалів ... слайдів

## 5. Календарний план-графік

№ пор.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Підпис керівника
1	Отримання завдання на кваліфікаційну роботу	30.08.2022	<i>виконано</i>
2	Огляд літератури за темою	03.09.2022	<i>виконано</i>
3	Сутність, класифікація та значення франчайзингу	11.09.2022	<i>виконано</i>
4	Еволюція франчайзингу	20.09.2022	<i>виконано</i>
5	Розвиток франчайзингу у світовій економіці	27.09.2022	<i>виконано</i>
6	Ефективність франчайзингових відносин	04.10.2022	<i>виконано</i>
7	Ризики у франчайзингових відносинах	13.10.2022	<i>виконано</i>
8	Шляхи покращення співпраці на основі франчайзингу	22.10.2022	<i>виконано</i>
9	Аналіз отриманих результатів	03.11.2022	<i>виконано</i>
10	Розробка слайдів та написання доповіді	06.11.2022	<i>виконано</i>
11	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.11.2022	<i>виконано</i>
12	Коригування роботи за результатом попереднього захисту	18.11.2022	<i>виконано</i>
13	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи та слайдів	20.11.2022	<i>виконано</i>
14	Підписання відгуку та рецензії	22.11.2022	<i>виконано</i>
15	Захист кваліфікаційної роботи у ДЕК	23.11-24.11.2022	<i>виконано</i>

6. Дата видачі завдання: 30.08.2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_ Тельнова Г.В.

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Король Д.О.

## РЕФЕРАТ

Король Дмитро. Міжнародний досвід та перспективи розвитку франчайзингу в Україні. – Кваліфікаційна робота зі спеціальності 051 “Економіка”, ОПП “Міжнародна економіка”. Національний авіаційний університет Міністерства освіти та науки України м. Київ, 2022.

Кваліфікаційна робота містить 98 сторінок, 6 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 43 найменувань.

Об'єкт дослідження - теоретичні та практичні аспекти розвитку українського франчайзингу в контексті міжнародного досвіду.

Предметом дослідження є процес розвитку франшизи як форми бізнесу.

Мета дослідження – теоретично викласти особливості франчайзингу як форми підприємницької діяльності та надати науково-практичні рекомендації щодо активізації процесу розвитку франчайзингу в Україні.

При написанні роботи використовувалися методи дослідження: аналіз та синтез, порівняльні та статистичні методи, методи прогнозування.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзі, франшиза, роялті, підприємство.

## ABSTRACT

Korol Dmytro. International experience and prospects for the development of franchising in Ukraine.

Qualification work on specialty 051 "Economics", OPP "International Economy". National Aviation University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2022.

The qualification work contains 98 pages, 6 tables, 7 figures, a list of used sources by 43 name.

The object of the research is theoretical and practical aspects of the development of Ukrainian franchising in the context of international experience.

The subject of research is the process of franchise development as a form of business.

The purpose of the study is to theoretically explain the peculiarities of franchising as a form of entrepreneurial activity and to provide scientific and practical recommendations for the activation of the franchising development process in Ukraine.

When writing the work, research methods were used: analysis and synthesis, comparative and statistical methods, forecasting methods.

**Key words:** franchising, franchisee, franchise, royalty, enterprise

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК СУЧАСНОЇ ФОРМИ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	9
1.1 Еволюція франчайзингу	9
1.2 Сутність, класифікація та значення франчайзингового бізнесу	15
1.3 Особливості розвитку міжнародного франчайзингу	22
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	28
2.1 Розвиток франчайзингу у світовій економіці	28
2.2 Франчайзинг та особливості його розвитку в Україні	32
2.3 Міжнародний досвід фінансування франшиз та перспектив в Україні	51
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ	68
3.1 Ефективність франчайзингових відносин	68
3.2 Ризики у франчайзингових відносинах та шляхи їх подолання	72
3.3 Шляхи покращення співпраці на основі франчайзингу у сучасних умовах економіки	79
Висновки до розділу 3	94
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99

## ВСТУП

Франчайзинг як специфічна форма ведення бізнесу застосовується у всіх країнах з розвиненою ринковою економікою. Привабливість франчайзингу полягає в наявності незаперечних переваг для учасників франчайзингових відносин: для підприємців-початківців — це реальна можливість організувати власну справу, тому що в їх розпорядження надається стабільний прибутковий бізнес, для відомих фірм і компаній — розширити і зміцнити свої позиції на ринку; а для держави — придбати ефективний інструмент підтримки підприємництва.

Актуальність теми. У нинішній ситуації розвиток вітчизняного малого та середнього підприємництва ускладнюється воєнною обстановкою, пільговим кредитуванням, позиками та страховою діяльністю, а також економічними та соціальними проблемами. Одним із найефективніших способів покращити свій бізнес є франчайзинг. Суть полягає в передачі права користування пакетом послуг від однієї компанії (франчайзера) іншій (франчайзі) за окрему плату. Перевага франчайзингу для франчайзі полягає в тому, що він дає конкретні бізнес-рецепти та знижує ризик виходу на ринок. Франчайзери мають можливість розширити ринок збуту та підвищити імідж компанії.

Мета і завдання дипломної роботи. Мета роботи — теоретично викласти особливості франчайзингу як форми підприємницької діяльності та надати науково-практичні рекомендації щодо активізації процесу розвитку франчайзингу в Україні.

Для досягнення поставленої в роботі мети доцільно вирішити наступні завдання, а саме:

- визначити основні сфери бізнесу, які розвиваються завдяки франчайзингу;
- визначити чинники, що зумовлюють популярність франчайзингу для розвитку того чи іншого напрямку бізнесу;
- вивчити структуру ринку франчайзингових послуг в Україні;
- виявити ризики та шляхи їх уникнення;
- розробити пропозицій щодо вдосконалення франчайзингової діяльності.

Предметом дослідження є процес розвитку франшизи як форми бізнесу. Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розвитку українського франчайзингу в контексті міжнародного досвіду.

Методи дослідження. При дослідженні були використані такі методи, як загальнонаукові методи пізнання (індукція і дедукція, аналіз і синтез) так і спеціальні (методи порівняльного, графічного та економічного аналізу).

Наукова новизна отриманих результатів. У ході роботи було здійснено аналіз стану франчайзингових відносин на ринку України за умов пандемії та війни, що дозволило зробити ширший та детальніший аналіз ринку.

Практичне значення отриманих результатів. Завдяки дослідженню, підприємцям, які хочуть розпочати співпрацю на франчайзингових умовах, надано повну характеристику всіх умов та ризиків роботи. Проаналізувавши дану інформацію буде повне розуміння та уникнення майбутніх помилок чи ризиків. А також, звернуто увагу на найпопулярніші та найвигідніші компанії франчайзерів.

Апробація отриманих результатів. Результати дослідження опубліковані в Міжнародній науково-практичній конференції “Modern Research in World Science”.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК СУЧАСНОЇ ФОРМИ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

#### 1.1 Еволюція франчайзингу

Термін «франчайзинг» бере свій початок від старофранцузького поняття, яке визначає право на свободу ведення будь-якої господарської діяльності, прикладом можуть служити ярмарки, базари, експлуатація поромів та переправ через водоймища, право на полювання, будівництво доріг, споруд, виробництва продуктів харчування. У середні віки такі привілеї були лише у королів, які надають франшизу на комерційну діяльність будь-якого типу.

За деякими даними, сам Папа Римський надавав право на збір виплат у різних географічних зонах певним особам для забезпечення найкращого способу збору податків. Ці збирачі могли залишити собі значну частину зборів. Сучасний франчайзинг хоч і є новим напрямом в економіці незважаючи на те, що його коріння сягає майже середньовіччя.

У і Австралії юридичне визначення франшизи означає передачу прав державної владою будь-якій особі, у Великобританії означає передачу прав від імені короля чи королеви. У середні віки в Англії король або королева надавали знаті права на збір податків з певної території в обмін на послуги, які можуть виникнути з часом. Громадянам давалося дозвіл, іншими словами франшиза, на продаж товарів та послуг на ринках, участь у ярмарках [5].

У наші дні у Великій Британії все ще діють франшизи попередніх часів, які надають їхнім власникам права для утримання ринку, поромів постів та переїздів.

Таким чином, ще з давніх-давен люди, наділені владою, делегували свої повноваження з метою обміну на капітал або необхідні послуги. Тим самим закладався фундамент франчайзингу у його сучасному вигляді.

Система франчайзингу також торкнулася і торгової практики. У Лондоні часів XVII ст. засновувалися системи торгових гільдій, що віддалено нагадували сучасні системи франчайзингу.

Також у Великій Британії в XIX ст. використовувалася система, що звалася «пов'язані будинки». Суть системи полягала в тому, що влада надавала право торгувати спиртними напоями лише власникам заїжджих дворів за спеціально виданою ліцензією. У ті часи не всі власники заїжджих дворів могли дозволити собі придбання цієї ліцензії. Тому цю систему почали використовувати місцеві пивовари. Вони надавали власникам постійних дворів позику чи оренду, а натомість вимагали постійний ринок збуту продукції [5].

Важливим етапом у процесі становлення франчайзингу є виникнення законів, які регулюють реєстрацію товарних знаків, а також їх використання. Тут слід наголосити на монопольному праві, яке надавалася власнику товарного знака на використання його, а також можливість притягнення до відповідальності осіб, які неправомірно використовували вже зареєстрований товарний знак.

Подібний закон був прийнятий у Великій Британії в 1975 р., в Японії – 1888 р., Німеччина – 1894 р. У 1870 р. було прийнято закон у США, але через розбіжності з актами Конституції було визнано не відповідним. Тому набрав чинності закон від 1881 р. Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків можна визнати остаточною подією XIX ст. [18].

З розвитком світової економіки розвивалася та змінилася сама концепція франчайзингових відносин. Поділимо розвиток франчайзингу на різні історичні етапи:

### Історичні етапи розвитку франчайзингу як бізнесу

Етапи	Опис
Перший етап	Перші системи дистрибуції, що виникли ще у добу Середньовіччя. Поява перших торгівельних гільдій та виникнення права власності на марку та продаж маркованої продукції.
Другий етап	Становлення франчайзингу як моделі сучасного бізнесу, а саме у 1851 році, коли компанія “Zinger” підписала договір з дистриб'юторами, що дозволяла продаж то ремонт товарів компанії на певній території США. Пізніше дана франшиза була поширена майже по всій території Америки. В той же час компанія “General Motors” почала залучати незалежних дилерів для реалізації своїх товарів та нарощування капіталу компанії. Дилери інвестували власні кошти, задля забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та підтримки іміджу компанії. Більше того, дилери відмовлялися від реалізації продуктів інших виробників на визначеній території.
Третій етап	Розвиток франчайзингу у першій половині 20 століття. Разом із розвитком технологій, широкого застосування набув франчайзинг у сфері продажу нафтопродуктів, систему франчайзингу почали використовувати більшість розвинених країн, особливо у сфері ресторанного бізнесу.[11].
Четвертий етап	У другій половині 20 століття на світову арену вийшли сучасні гіганти франчайзингової діяльності. Прибутки від продажу різного роду франшиз оцінили в понад 120 млрд. дол.США.У кожній розвиненій країні створюються інститути для регулювання франчайзингової діяльності
П'ятий етап	Сучасний етап розвитку франчайзингу або бізнес-франчайзинг.

Джерело: розроблено автором із застосуванням [33]

У 40-ті роки. XIX ст. у Німеччині майже всі пивовари надавали франшизи тавернам та заїжджим дворам. Таким чином, власники заїжджих дворів могли ексклюзивно продавати пиво та ель. Цей процес і можна визначити, як переломний момент становлення тієї самої концепції франчайзингу, яка існує й досі [5].

Американська компанія «Зінгер» була першою компанією, яка запровадила контракти на франчайзингові відносини, які згодом стали прообразом сучасного франчайзингу. З того часу інші фірми стали активно використовувати цю систему взаємовідносин для того, щоб проникати на

зарубіжні ринки, оскільки вони були недоступними через великі витрати і фактори ризику.

На рубежі XIX та XX ст. нафтопереробні, автомобільні компанії аналогічно стали надавати права продажу вироблених товарів. Ця стадія розвитку франчайзингу характеризується елементарним поширенням прав на продаж товарів та послуг виробника.

Концепція сучасного франчайзингу сформувалася після закінчення Другої світової війни, коли повернулися мільйони американських солдатів та військовослужбовців. Внаслідок цього був гігантський стрибок народжуваності. Тому утворилася велика потреба у різного виду товарів та послуг. Франчайзинг виступив у цей час як ідеальна модель, що дозволяє прискорено розвинути готельно-туристичний сектор та індустрію громадського харчування [23].

1950-ті роки. XX ст. характеризуються як етап сучасного франчайзингу. Його відкрив Рей Крок, комівояжер – продавець апаратів для виробництва молочних коктейлів. Якось він відвідав паркінг-ресторан швидкого обслуговування, який керувався рідними братами. Рей був вражений смаком продукції, що виробляється у ресторані та викупив права на франчайзинг цього бізнесу. Це започаткувало одну з найуспішніших компаній в історії американського бізнесу.

60-70-ті рр. XX ст. можна назвати періодом найбільшого підйому у розвиток франчайзингових відносин. Однак цей період також характеризується масовою кількістю скандалів, які могли скомпрометувати саму ідею франчайзингу. Причиною масових заворушень послужило появи величезної кількості «липових» франчайзингових відносин. Компанії просто збирали гроші з приватних підприємців та зникали. Ще однією причиною можна назвати існування підприємства із недостатньо капіталізацією, слабкою системою управління. Вони відрізнялися високим відсотків руйнування, після чого залишалася низка франчайзі.

Таким чином, вже до 1970 року США охопила «франчайзингова лихоманка». За двадцять років з'явилася величезна кількість дрібних, середніх та великих фірм у всіх галузях економіки, які працювали за системою франшизи. За статистичними даними до 1970 року обсяг продажу підприємств, які працюють у системі франчайзингу становило близько 28% від загального обсягу продажу країни. У грошах ця величина становила близько 100 млрд дол. Через двадцять років обсяг ринку збільшився в сім разів [23].

Для 80-х років ХХ ст. характерно скорочення управлінської ланки в американських фірмах та корпораціях. Це дозволило скоротити управлінські витрати. Цей складний час для економіки США можна назвати другим народженням франчайзингової системи. Звільнені робітники прагнули відкрити свій бізнес, але через зростання витрат не могли собі це дозволити. Відповіддю на цю проблему стала купівля франшизи, оскільки він передбачав роботу він, але з посиленою підтримкою з боку франчайзі [23].

Для того, щоб забезпечити справедливість при використанні франчайзингових відносин, було створено Міжнародну Асоціацію Франчайзингу та Європейську Асоціацію Франчайзингу. У кожній країні, яка використовує систему франчайзингу, було створено національні франчайзингові асоціації.

У сучасному світі франчайзингові відносини розвинені більш ніж у 75 країнах світу. США, Японія, Канада, Великобританія, Німеччина, Австралія та Франція є головними експортерами франшиз у всьому світі [5].

Саме завдяки системі франчайзингу вітчизняному ринку з'явилися товари, вироблені Заході. На етапі розвитку бізнесу дана модель дозволяє орієнтуватися вплинув на вибір споживача з урахуванням його бажань [21].

Взаємини, формуються з урахуванням франчайзингових відносин, здійснює акселерацію всього бізнесу. Великі компанії однієї країни отримують можливість працювати за межами національної держави, розвиватись на закордонному ринку товарів за рахунок своєї продукції, яка вже встигла завоювати нішу на вітчизняному ринку.

Такий вид співробітництва вигідний обом сторонам угоди, тому вони активно використовують його. Незважаючи на існуючі ризики, пов'язані з веденням бізнесу, заснованого на франчайзингових відносинах, даний вид бізнесу набуває все більшої популярності та кращих позицій на ринку всіх країн світу [21].

Отже, історія франчайзингу не така тривала. Вона налічує трохи більше півтора століття. Однак, в останні десятиліття він розвивався набагато більшими темпами через популярність як спосіб ведення власного бізнесу. На жаль, лише 15–17% компаній, створених із чистого аркуша, витримують конкуренцію у перші п'ять років роботи на ринку. Для порівняння лише 12% фірм, що працюють за системою франчайзингу, припиняють свою господарську діяльність протягом того ж періоду.

На сьогодні франчайзинг використовується у всіх сегментах економіки. Франчайзингова система ведення бізнесу визнана однією з найбільш успішних та прогресивних форм управління власного бізнесу. Вона поширена як за кордоном, а й національному ринку товарів [20].

Слід зазначити швидкий розвиток франчайзингу у Канаді, Західної Європи, Японії, державах Тихоокеанського регіону, Австралії, країнах Карибського моря. Звідси можна припустити, що міжнародний франчайзинг матиме ще вищі темпи зростання, ніж раніше. Франчайзери з усіх країн шукають потенційних франчайзі з інших країн, водночас підприємці активно шукають франчайзерів з усього світу для придбання ліцензії та прав на їх технології виробництва, ноу-хау та фінансову підтримку [5].

Зі сказаного вище можна зробити висновок, що франчайзинг як нова форма ведення бізнесу, зародилася ще в середині XVII ст. Франчайзингу властивий довгий шлях розвитку, який зрештою призвів до того, що на сьогоднішній день франчайзинг сприймають як один із найбезпечніших способів, що забезпечують:

- по-перше, допомога приватному підприємцю самостійно вести бізнес, при цьому мати постійну підтримку;
- по-друге, допомога підприємствам ефективно здійснювати свою господарську діяльність шляхом розширення, при цьому не зазнаючи великих витрат, спрямованих на створення та управління величезним комплексом корпоративних підприємств;
- по-третє, допомога компаніям щодо використання переваг франчайзингової системи, щоб розробити бізнес, що ефективно працює.

## 1.2 Сутність, класифікація та значення франчайзингового бізнесу

У вітчизняній науково-економічній літературі вже давно використовується поняття франчайзингу. Тому в даний час цілком точно можна визначити зміст цього поняття.

Франчайзинг є формою західних договірних моделей, в основі якої лежить система взаємовідносин, закріплених договором або угодами.

Франчайзингові угоди базуються участь двох сторін, між якими укладається договір франчайзингу, інакше – франшиза. Перша сторона – це франчайзер (франшизодавець) надає право другій стороні здійснювати будь-яку господарську діяльність від імені. Інша сторона - франчайзі або франшизоотримувач, який веде комерційну діяльність від імені франчайзера в рамках свого бізнесу [15].

У ролі франчайзера найчастіше виступає успішна фірма чи організація, яка надає право реалізацію своєї продукції, товарів, послуг,

ноу-хау, технологічних розробок, програмних забезпечень франчайзі з урахуванням договору.

У свою чергу, франчайзі отримує чудову можливість використовувати переваги, ім'я, товарний знак, репутацію франчайзера у ході своєї господарської діяльності. Обов'язками франчайзі у відповідь будуть продаж продукції чи послуг, ґрунтуючись на правилах, встановлених франчайзером [31].

Для отримання такої можливості франчайзі повинен укласти договір з франчайзером та сплатити початковий внесок франчайзеру, а потім щомісячні внески, що відображено у договорі про купівлю франшизи. Після того, як початковий внесок було здійснено, франчайзер зобов'язаний передати франчайзі пакет або франшизу, де міститься інформація, що дозволяє франчайзі самостійно вести господарську діяльність від імені франчайзера [26].

Ця угода або договір франшизи можна назвати свого роду орендною платою за використання всіх переваг, оскільки франчайзі ніколи не стане повноправним власником товарного знака, а лише матиме права на його використання у своєму бізнесі [26].

На рисунку 1.1 наочно показані взаємини, що виникають при спільній діяльності франчайзера та франчайзі.

Франчайзинг передбачає такі відносини, що відрізняються стабільністю, великою тривалістю. Це необхідно для забезпечення передбачуваності розвитку системи та можливості для встановлення довгострокових перспективних цілей [21].

Після укладення договору кожна зі сторін буде у вигідному положенні. Так, вигодою франчайзера, наприклад, буде повна відсутність витрат за створення дочірніх компаній інших країнах чи регіонах, іншими словами, розширення ринку збуту, відбудеться максимізація продажів при



мінімальних витратах, оскільки франчайзі повністю сам забезпечує свій бізнес без допомоги франчайзера [26].

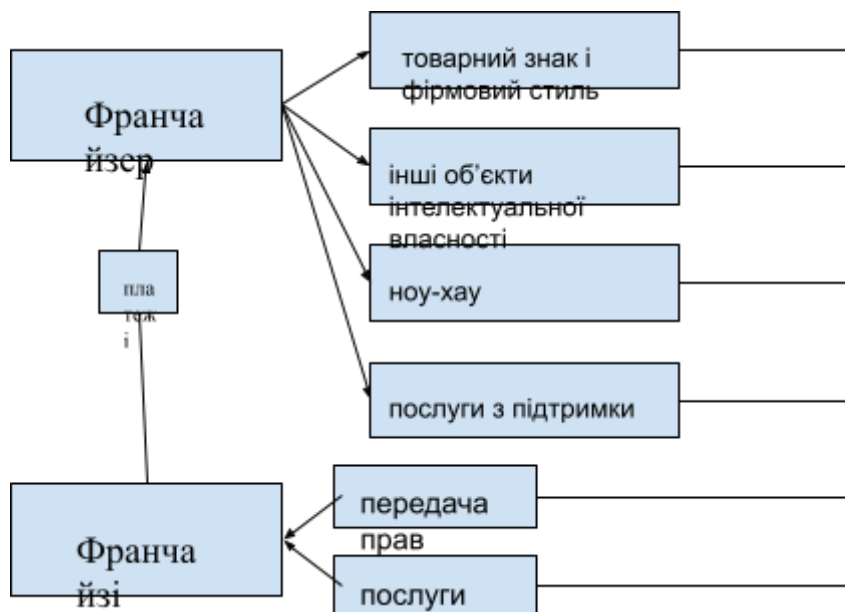


Рисунок 1.1 Схема взаємовідносин між франчайзером та франчайзі  
Джерело: розроблено автором на основі [26]

Для франчайзі вигодною буде використання у своїй господарській діяльності вже існуючої на ринку та реально працюючої системи ведення бізнесу, просунутої конкурентної стратегії. Так досить часто франчайзер надає франчайзі великі знижки на закупівлю необхідної продукції, що дозволяє значно знизити існуючі витрати, тому розвивати бізнес спільно з франчайзером дуже вигідно для підприємців-початківців. Крім цього, франчайзер вирішуючи головні стратегічні проблеми, у перспективі допомагає франчайзі зосередитися лише з поточних операціях господарську діяльність.

Якщо справа у франчайзі йде відповідно до встановленого плану або системи франшизи, то прибуток франчайзі природно перевищує його витрати, пов'язані з ведення бізнесу та виплатою коштів за договором [31].

Тому головною метою франчайзі є формування такого типу взаємин з франчайзером, який включав би високий рівень взаємодії та захисту з боку франчайзера. Однак, незважаючи на те, що при укладенні цього

договору обидві сторони переслідують власні цілі та вигоду, франчайзі має бути готовим до того, що підписання договору накладе на нього деякі обмеження та зобов'язання, наприклад, використання правил ведення бізнесу, участь у рекламних та маркетингових компаніях, встановлених та проведених безпосередньо франчайзером.

Таємниця успіху франчайзингової системи полягає, перш за все, у високій ефективності взаємодії сфер великого і малого бізнесу (франчайзера і франчайзі). Франчайзер, зазвичай, прагне одержати доступ до нових ринків, підвищити впізнаваність бренду та лояльність цільової аудиторії, одержати конкурентні переваги над іншими гравцями ринку за рахунок ефекту мережі і т.д. Загалом, саме франчайзинг нині вважається одним із найефективніших способів масштабування бізнесу. Франчайзі ж зацікавлені у доступі до ресурсів, використанні вже відомого бренду, мінімізації ризиків ведення підприємницької діяльності (за рахунок підтримки досвідченого бізнес-партнера) тощо.

Світовий досвід показує, що франчайзинг забезпечує стабільний розвиток підприємств практично в будь-якій із нині відомих галузей економіки. Крім того, франчайзинг, як сучасна практика ведення бізнесу, є поширеним видом економічної діяльності який закладається в основу побудови стратегії інтернаціоналізації підприємства.

Сенс франчайзингу полягає в тому, щоб отримати прибуток безпосередньо з продажу франшизи, тобто від платежів франчайзі на користь франчайзера - одноразової і періодичних.

Приблизно така ж ситуація складається в сфері послуг, де, як правило, продають в формі франшизи право на використання бренду, цілу систему ведення бізнесу, а також лояльних клієнтів і програми навчання персоналу. У цих галузях зберігається закономірність - при зростанні мережі і зміцненні бренду розмір вступних та періодичних внесків збільшується.

Вирізняють кілька способів отримання дозволу, щоб стати франчайзі: прямий франчайзинг – цей тип передбачає прямий продаж франшизи між франчайзером та зацікавленим підприємцем (франчайзі). Прямий франчайзинг забезпечує гарний взаємозв'язок між двома сторонами, проте у разі великої географічної відстані має безліч недоліків. Великі франчайзери, використовуючи цей метод продажу франшиз, досліджують закордонний ринок, продають одну або кілька франшиз і, якщо продаж приносить необхідний дохід – продають та інші; Майстер франшиза – суть методу полягає в тому, що міжнародний франчайзер продає франчайзинговий пакет на розвиток свого бізнесу на території всієї країни лише одному франчайзі. Надалі франчайзі сам стає франчайзером у цій країні та продає франшизу іншим підприємцям, отримуючи за це сервісну плату або роялті. Перевага даного методу полягає в тому, що у первісного франчайзера немає сумнівів щодо успіху продажу франшизи [24].

Важливим елементом для здійснення успішної діяльності для франчайзі є знання сутності франчайзингу, ризиків, що виникають при використанні франчайзингових відносин та переваг, які він може отримати.

Для цього слід виділити три основні види франчайзингу:

- товарний франчайзинг;
- виробничий франчайзинг;
- діловий франчайзинг [4].

Перший тип франчайзингу передбачає продаж продукції, яка була вироблена франчайзером з його зареєстрованим товарним знаком. Завдання франчайзі зводиться до здійснення їхнього післяпродажного обслуговування. Прикладами, що існують в Україні, можна назвати «Tardi outlet» та «Gasanova». Цей вид франчайзингу у сфері ділових відносин називається «франчайзинг торгового імені». Інакше кажучи, це отримання франшизи продаж вже готової продукції. Франчайзер є виробником

продукції, франчайзі займається перед та після продажним обслуговуванням, також він зобов'язується відмовитися від продукції конкурентів франчайзера. Це найголовніше правило у франчайзингових відносинах між двома сторонами, що беруть участь. Хоча франчайзі і бере усі витрати на ведення бізнесу, іноді франчайзер може взяти на себе частину відповідальності, пов'язаної з гарантійним обслуговуванням або сплатити частину рекламної кампанії [4].

Слід зазначити, що й товари та послуги немає торгових марок франчайзера, всі вони виключаються з цієї категорії. До товарного франчайзингу належать лише товари, зазначені зареєстрованим товарним знаком франчайзера.

Другий вид франчайзингу - це франчайзинг виробництва товарів. На відміну від попереднього виду, франчайзі вже не просто продає виготовлену продукцію, а сам володіє технологією виготовлення та включається до повного циклу господарської діяльності франчайзера. При цьому франчайзі зобов'язаний виконувати на рівні зобов'язання щодо вимог виробництва, навчання та прийняття на роботу висококваліфікованого персоналу, підтримання належної якості продукції, складання звітності. Даний вид франчайзингових угод базується у тісних взаєминах між двома сторонами договору франшизи, детальної регламентації діяльності та великої відповідальності з боку франчайзі. Прикладом цього типу франчайзингу можна назвати виробництво безалкогольної продукції[4].

Третій вид франчайзингу - діловий франчайзинг або франчайзинг бізнес-формату, є способом, за допомогою якого франчайзер передає ліцензію франчайзі для відкриття приватних магазинів або групи для продажу товарів, продуктів або послуг з використанням імені франчайзера та його товарного знака [22].

Даний тип франчайзингових відносин є одним із найпопулярніших видів. З боку франчайзі також висуваються вимоги до якості продукції, обслуговування, технологічного процесу виробництва [4].

Прикладом ділової франшизи може бути франшиза-підприємство. Даний тип ділового франчайзингу є типом комерційної франшизи, яка вимагає вкладення більших коштів в основні засоби, приміщення, висококваліфікованого найманого персоналу, який необхідно навчати. Ще одним прикладом може бути інвестиційна франшиза. Вона схожа на будь-який інвестиційний проект, мета якого повернути початкові вкладені інвестиції протягом короткого проміжку часу.

Серед основних видів ділового франчайзингу слід зазначити корпоративний франчайзинг та конверсійний франчайзинг.

Сутність корпоративного полягає в організації франшизного бізнесу. Обов'язками франчайзі буде управління не окремої фірмою чи організацією, а цілою мережею таких підприємства. Для здійснення подібного виду угод для франчайзі потрібні наймані менеджери [2].

Конверсійний франчайзинг є зворотною схемою, згідно з якою окремо діюче підприємство може приєднатися до мережі підприємств, які працюють під контролем одного франчайзі на основі договору франчайзингу [17].

Слід зазначити, що немає єдиної класифікації франчайзингу. Автори статей по різному класифікують франчайзингові відносини, виділяючи найістотніші види та типи франчайзингу. Це свідчить про різноманіття форм, складність франчайзингу.

Таким чином, франчайзинг є швидким і ефективним способом розпочати бізнес самостійно з мінімальними ризиками. Це досягається за рахунок того, що до обов'язків франчайзера входить передача інформації, яка допоможе франчайзі знайти відповідне місце для підприємства, визначитися зі стилем та ефективністю роботи. Перевагою буде те, що у

франчайзі не виникне проблем, які виникають у більшості підприємств на самому початку їхньої виробничо-господарської діяльності, оскільки використовуватиме досвід франчайзера [17].

Франчайзингові відносини мають на увазі постійну підтримку з боку франчайзера, навіть після відкриття свого бізнесу від імені франчайзера, франчайзі продовжує отримувати професійні послуги та допомогу від франчайзера починаючи з технології виробництва та закінчуючи маркетинговими розробками, оскільки це, в першу чергу, зацікавленість самого франчайзера в ефективності господарств франчайзі [32].

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок про те, що кожен із видів франчайзингу є важливим, і не можна виділити якийсь один, як найбільш ефективний. Кожна компанія вибирає свою форму або вид франчайзингу, виходячи з власних суб'єктивних переваг, які використовуватиме в ході своєї діяльності для досягнення особистих інтересів.

### 1.3 Особливості розвитку міжнародного франчайзингу

Поширення міжнародного франчайзингу найповніше відбиває тенденцію до розвитку не інвестиційних форм розширення діяльності ТНК. Останнім часом, міжнародний франчайзинг набуває розвитку у багатьох сферах економіки. Дедалі більше компаній використовують подібну систему ведення бізнесу у всьому світі, оскільки всі країни світу зацікавлені у розвитку своєї діяльності. Міжнародний франчайзинг дозволяє впровадити товари нового ринку через франчайзингові компанії [13].

Більшість франчайзерів мають свої підрозділи більш ніж у 30 країнах світу. Наприклад, у США та Канаді існує понад 3 300 компаній із понад 670 тис. представництв-франчайзерів у різних країнах світу.

Найпоширенішими франчайзинговими мережами можна назвати мережі «Макдональдс», «Ів Роше», «Баскін Робінс».

Міжнародний франчайзинг набув найбільшого поширення у розвинених країнах світу. ТНК США особливо часто використовують цю схему ведення бізнесу. Так понад 35% зарубіжних франчайзі компаній США зосереджено Канаді, понад 8 тис. корпорація (з яких 65 % посідає харчову промисловість) – у Японії [13].

Розрізняють кілька видів міжнародного франчайзингу.

Франчайзинг продукції, товарних знаків – суть полягає у наданні права на продаж чи збут продукції під відомою торговою маркою.

Франчайзинг бізнес-формату – сутність полягає в тому, що охоплюється не лише права на продаж, а й технології виробництва, сервісу.

Промисловий франчайзинг - продаж продукції під відомим товарним знаком та виробництво продукції за специфікацією франчайзера.

Сервісний франчайзинг, сутність якого полягає у наданні послуг, розроблених самим франчайзером [13].

Франчайзер може вести свій бізнес за допомогою кількох напрямків: як одиничний франчайзинг чи як територіальний франчайзинг.

Міжнародний франчайзинг здійснюється через пряму чи поодинокую франшизу. Одинична франшиза набула поширення на внутрішньому ринку, оскільки дозволяє забезпечити найбільший контроль за окремими торговими точками. Франчайзер повинен укладати угоди безпосередньо з кожним окремим франчайзі [10].

Також використовується система прямої франшизи, оскільки вона передбачає мінімізацію управлінських витрат. Однак дана система підходить тільки для країн, що мають схожі географічні, культурні та лінгвістичні особливості з країною-франчайзером [10].

У міжнародному контексті найефективнішим підходом є використання територіальних франшиз. Їхня перевага в охопленні

численних торгових точок. Кожен окремий географічний район розвивається під керівництвом агентом з розвитку території, який відповідає за низку торгових точок у рамках узгодженого терміну. Перевагами для франчайзера є керівництво цілою групою франчайзі, а також необхідність навчити лише одного агента, який, у свою чергу, навчатиме інших кадрів [12].

Агенти з розвитку території найчастіше мають достатню кількість фінансових ресурсів для управління поточними комерційними справами відносно незалежності від франчайзера [12].

Крім переваг, існують і відповідні ризики. Якщо агент з управління територіями зазнає невдачі, то негативному впливу будуть схильні всі торгові точки, що належать цій території.

Відповідно до угоди між франчайзером та франчайзі, останній наділяється правом розвивати закріплену за ним територію, можливістю керувати нею власним коштом.

Міжнародний франчайзинг може використовувати інші форми розвитку бізнесу. Одним з таких варіантів є створення дочірньої компанії за кордоном, яка виступатиме як франчайзі. За такого розкладу франчайзер зберігає прямий контроль над іноземною франчайзі. Як альтернатива між франчайзером і підприємством може бути створена спільна компанія [10].

Слід зазначити, що підприємства, які збираються використовувати систему міжнародного франчайзингу, повинні мати значні фінансові ресурси. Так як ефективність діяльності та успіх застосування франчайзингу в іншій країні багато в чому залежить від здатності франчайзера запобігати непередбаченим витратам.

Використовувати міжнародний франчайзинг необхідно лише тоді, коли франчайзер широко та детально проаналізує міжнародний ринок та оцінити рентабельність франшизи. Компанія франчайзера має бути



впевнена у наявності сировини та інших потрібних речей у країні, в якій вона здійснюватиме свою діяльність [33].

Так, насамперед необхідно вивчити всі юридичні аспекти діяльності, які стосуються оренди площі, дозволу уряду на використання брендів та торгових знаків. Вивчити аспекти, пов'язані з оподаткуванням, проблемами, пов'язаними з найманими менеджерами обраній країні. Укладати договір про франшизу необхідно лише після аналізу всіх вищеописаних аспектів[10].

Також необхідно ретельно проаналізувати питання, що стосуються фінансової сфери через різницю у валюті. Сюди відноситься оплата франшизи, а також проблеми, пов'язані з обмеженою кількістю ввезеної валюти. Франчайзингові відносини вже давно стали міжнародним феноменом, що вийшов за межі однієї країни. Проте з розширенням території поширення франчайзингу з'явилися нові складності. Головна їх – відмінність у трактуванні самого терміна франчайзинг у законодавствах країн [33].

Таким чином, франчайзинг визнаний одним із найшвидших методів організації бізнесу у всьому світі. Компанії, які продають свої франшизи, не зупиняються на одній країні, а виходять на міжнародний рівень. Міжнародний франчайзинг має свої особливості, з якими необхідно ознайомитись заздалегідь для ефективного застосування франшизи.

## Висновки до розділу 1

В даному розділі було більш детально розглянуто історію створення франчайзингу та охарактеризували структуру та види даного поняття. Можемо підсумувати те, що франчайзингова угода - це угода двох сторін, між якими укладається договір франчайзингу, інакше – франшиза. Перша сторона – це франчайзер (франшизодавець) надає право другій стороні здійснювати будь-яку господарську діяльність від імені. Інша сторона - франчайзі або франшизоотримувач, який веде комерційну діяльність від імені франчайзера в рамках свого бізнесу. Франчайзинг також ділять на три види: товарний, виробничий та діловий.

Як висновок, можемо сказати, що сьогодні франчайзинг використовується у всіх сегментах економіки. Франчайзингова система ведення бізнесу визнана однією з найбільш успішних та прогресивних форм управління власного бізнесу. Вона поширена як за кордоном, так і на національному ринку товарів та послуг.

## РОЗДІЛ 2

### РОЗВИТОК ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 2.1 Розвиток франчайзингу у світовій економіці

У сучасних умовах посилення конкуренції на внутрішніх ринках та обмеженості фінансових можливостей для підприємств питання пошуку нових форм організації бізнесу та залучення інвестицій є актуальним як для вже існуючих, так і нових підприємств. Останнім часом в Україні дедалі популярнішою стає така форма ведення бізнесу, як франчайзинг, яка, незважаючи на широке використання у світовій практиці, для економіки України залишається порівняно новим явищем.

Популярність франчайзингу визначається тим, що він створює сприятливі умови для розширення мереж збуту товарів на національних та на іноземних ринках, а також збільшує кількість представництв за короткий проміжок часу, що робить франчайзинг найлегшим способом розширення та масштабування бізнесу при відносно невеликих затратах.

Застосування франчайзингових стратегій у світовій економіці набуло широкого застосування лише наприкінці 20 століття, проте задатки даної системи виникли ще в Середньовіччі. Розвиток франчайзингу був поступовим та надзвичайно довгим, проте успішним, становлення франчайзингу відбувалося за різних історичних, соціальних, економічних та правових умов, тому тлумачити поняття “франчайзинг” можна по різному, з огляду на різноманіття його видів [6].

Вперше поняття “франшиза” було застосовано у 1933 році. Даний термін охоплює широкий спектр ділових відносин. Розвиток франчайзинге вивчав професор Дахно, який у своїх роботах виділив два основних етапи, що проходив франчайзинг у процесі своєї еволюції:

1. Традиційний етап франшизи, впродовж якого франшизи використовували лише у 3 основних сферах:

а) Продаж автомобілів та побутової техніки ( Першими країнами у яких набув розвитку це Німеччина та США

б) Розлив та продаж безалкогольних напоїв (спочатку в галузі у компанії під назвою „Coca-Cola“);

в) реалізація нафти на нафтопродуктів.

2. Етап франчайзингу бізнес формату, що характеризується регламентуванням франчайзингової діяльності різними інститутами у різних країнах.

У реаліях 21 століття франшизи стали надзвичайно поширеними у сфері послуг: ресторани,обслуговування та ремонт автомобілів, тощо. На сучасному етапі розвитку франшизи Франчайзер передає право власності або технологію виробництва на певних умовах, задля отримання прибутку.

З кожним роком франчайзинг все більше проникає у економіку розвинених країн, це можна прослідкувати на прикладі ЄС, оскільки дане об'єднання складається із багатьох країн, країни-члени отримали значні можливості для міжнародного виробництва та стимулювання діяльності не тільки великого, але й середнього/малого бізнесу.

Гарним прикладом може бути діяльність європейського бренду одягу MANGO, перша точка продажу якого була відкрита 1984 року, а після вступу Іспанії до ЄС, мережа збуту даного бренду поширився по всій Європі, вийшли на міжнародний ринок. Уже в 2000 році у 70-ти країнах світу налічували понад 630 точок продажу, а у 2010 році їх кількість зростає.

Основними світовими лідерами у сфері франчайзингового бізнесу у 2015 році стали США, Канада, Німеччина, Італія, Україна, а у 2019 є США, Канада, Китай, Корея, Японія. Найбільш популярними є франшизи у сфері готельного бізнесу та фаст-фуду. Разом з тим, в останні роки відбувається

збільшення кількості франчайзингових точок, що працюють у сфері клірингу.

В останні роки у США швидко прогресує франчайзинг у сфері бізнесу з метою надання різноманітних послуг. Цей вид діяльності настільки вигідний, що близько 10% усіх видів франчайзингової діяльності належать до цього сектору. У США поширена "фургона діяльність", засіб пересування для прискорення доставки певних товарів. Однак поряд із сферою послуг активно розвиваються і франчайзингові відносини у сфері торгівлі. Тому традиційно найбільш зайнятими секторами франшизи в економіці США є фаст-фуд (18%), роздрібна торгівля (14%), сфера послуг (включаючи спорт та туризм) -12% та будівництво (7%).

Канада є другою країною у світі після США за рівнем розвитку франчайзингу. Більшість мереж, представлених цією територією, належать США. Однак ця тенденція не завжди спостерігається в деяких сферах. Наприклад, в Онтаріо є багато азійських франчайзингових мереж, особливо китайська франчайзингова мережа.

В європейських країнах найпоширенішою сферою франчайзингу є послуги. Наприклад, франчайзингові послуги у Німеччині, Італії та Франції складають у середньому 40-45% від загальної кількості франшиз. Традиційно найбільш розвиненою є франшизна мережа готелів та ресторанів.

Загалом кількість франчайзерів та франчайзі має тенденцію до збільшення в європейських країнах. В Іспанії річний темп зростання франшиз становить 17-40%. На думку іспанців, франшизи сприяють прискоренню економічної глобалізації та сприяють масштабним інноваціям, стандартизації товарів та послуг. Більшість франшиз, представлених Іспанією, належать до внутрішньої мережі (70%), причому 13% ринку – американський, 10% – французький, 4% – італійський та 2% – британський. Найпоширенішою сферою франчайзингу є роздрібна

торгівля. Тут працює 26% усіх франшиз. Іншими пріоритетними напрямками є продаж одягу, фаст-фуд та готельний бізнес.

Стратегії франчайзингу з просування компаній на зовнішніх ринках стають все більш поширеними у всьому світі, що не дивно. Оскільки франшизи – це спосіб проникнення за кордон, важко недооцінити їх прибуток. Франчайзингові стратегії можуть також дозволити вам швидко розширити свою франчайзингову мережу в одній або декількох країнах і створити сприятливі умови для виходу на великі та малі ринки.

Франшизи можуть зменшити ризик створення нових підприємств та зменшити початкові інвестиції. Головною перевагою франчайзингового бізнесу є те, що він забезпечує обом сторонам франшизи незаперечні переваги. Франчайзери можуть значно розширити продажі продуктів або послуг, не залучаючи додаткові джерела фінансування, тим самим зміцнюючи свої позиції на цьому ринку, а франчайзі можуть використовувати перевірені методи консалтингу для франчайзі. Роботодавці можуть також отримувати збільшений основний дохід від пожертв франчайзі та додаткових послуг. Франчайзі виступають частиною великої компанії з відомими товарними знаками, логотипами, визначеними рівнями контролю, ексклюзивними технологіями та обладнанням та якісними формами ведення бізнесу.

Франчайзингові стратегії позитивно впливають на економіку в цілому, оскільки допомагають поширенню нових технологій, впровадженню ноу-хау та динамічному розвитку. Тому дуже важливо створити умови розвитку, сприятливі для франшизи в Україні.

На теренах України першу франчайзингову точку відкрито 1993 року. Це точка інформаційної системи «Компас», яка має нідерландське походження. А 1994 року з'явився перший ресторан мережі «McDonalds» національною франчайзинговою точкою був заклад громадського харчування «Pizza Celentano», яку відкрито 1999 року.

Сьогодні франчайзинг в Україні представлено в таких галузях, як громадське харчування, послуги індивідуальним споживачам, виробництво, інформація, вендинг, фінанси. Аналізуючи етапи еволюції франчайзингу, можемо зробити висновок, що розвиток його ще не завершився, а триває й досі. Саме це дає підстави вивчати потенційні шляхи розвитку франчайзингової стратегії бізнесу в усіх сферах економіки.

## 2.2 Франчайзинг та особливості його розвитку в Україні

Франчайзинг став однією зі сходинок на шляху до поліпшення економічної ситуації за допомогою становлення малого бізнесу у різних країнах світу. Про це свідчать дані ВВП розвинутих країн світу: понад 50% припадає тільки на малий бізнес, тоді як в Україні у структурі ВВП малий бізнес становить лише 15–16%. Це пов'язано з тим, що в країнах пострадянського простору, зокрема в Україні, франчайзинг почав розвиватися з початку 80-х років минулого століття, тоді ж як у світовій практиці такий спосіб розвитку підприємництва почали застосовувати понад 150 років тому. На початку франчайзинг набув розвитку у США в таких трьох галузях промисловості, як фармацевтична, автомобілебудування та виробництво напоїв, а пізніше лідерство на ринку франчайзингових послуг здобули ресторани швидкої їжі [2].

В Україні франчайзинг з'явився понад 20 років тому. Одними з перших закладів, що працювали за франшизою, стали McDonald's та Pizza Selentano. З того часу на ринку спостерігалось декілька падінь кількості франчайзерів у 2009 та 2017 рр., після чого знову відновилося динаміка збільшення чисельності франчайзерів в Україні [3]. Аналізуючи ситуацію на українському ринку, слід відзначити динамічний та стабільний розвиток франчайзингу, який є одним із найбільш перспективних видів бізнесу в

Україні. За даними Асоціації франчайзингу в Україні, сьогодні в країні працює понад 23 тис франчайзингових точок і близько 700 франчайзерів. 65% ринку займають національні франшизи [4]. Таким чином, кількість об'єктів за один рік зросла, головним чином, завдяки франчайзинговим потужностям, що свідчить про те, що дедалі більше починаючих компаній бачать у придбанні франчайзингових компаній можливості для швидкого розвитку бізнесу.

Найбільш відомі українські франчайзери, які довели працездатність своїх проєктів, – мережі ресторанів Mafia, PESTOCAFÉ, «Хінкальня», пекарні-кав'ярні LvivCroissants і «Насолода», «Франс.уа», фаст-фуд CHICKENHUT і FreshLine, піцерія PIZZA CELENTANO, мережі супер-маркетів «Наш Край» і NOVUS [5], магазини солодощів ручної роботи «Львівська майстерня шоколаду» і «Веселі карамелі», бутіки дизайнерського одягу ANDRE TAN [6].

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.

Франчайзинг в Україні все ще знаходиться в стадії розвитку. Воно 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, аж до прийняття Цивільного та Господарського кодексів у 2003 році. Незважаючи на те, що Цивільний кодекс і Господарський кодекс створили необхідну платформу, протягом наступного десятиліття регулювання франчайзингу все ще не вистачало кількох важливих елементів, необхідних для його належного функціонування. Українське законодавство все ще має досить обмежені рамки, і судова практика ще не повністю компенсує відсутні компоненти. Саморегулятивні громадські



об'єднання намагаються заповнити прогалину, особливо враховуючи, що в Україні не було спеціального державного органу, який би регулював пропозицію та продаж франшиз.

Незважаючи на прогалини та непослідовність української правової системи, міжнародним і місцевим франчайзинговим компаніям вдалося знайти ефективні франчайзингові структури або використати альтернативні механізми для розвитку свого бізнесу в Україні. Вже досить давно багато міжнародних брендів успішно керують своїми франчайзинговими компаніями, включаючи, серед іншого, McDonald's, Papa John's, KFC, GAP і InterContinental, а також низку місцевих франшиз у харчовій, роздрібній торгівлі, сфері послуг та інших галузях. Ринок продовжує зростати. Українська асоціація франчайзингу оприлюднила інформацію про те, що зараз членами асоціації є понад 2300 франчайзингових компаній.

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

Іноземний бізнес, як правило, реєструється в Україні для ведення значного бізнесу в країні. Однак іноземний франчайзер може не робити цього, якщо він надає ліцензію на свою франшизу лише франчайзі в Україні.

Типовий франчайзер реєструється як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), як і більшість підприємств в Україні. Існують і інші форми господарювання, такі як приватне підприємство або акціонерне товариство. Однак ці інші корпоративні форми або недостатньо, або надмірно регулюються, тоді як ТОВ досягає належного балансу. Франчайзер-фізична особа також може зареєструватися як індивідуальний підприємець.

Цивільний кодекс, Господарський кодекс, Закон про акціонерні товариства, Закон про товариства з обмеженою відповідальністю (набув чинності у 2018 році) та Закон про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців та громадських формувань регулюють створення господарських товариств. Крім того, ці закони встановлюють низку вимог до створення та діяльності суб'єкта господарювання.

Першим кроком у створенні юридичної особи в Україні є подання реєстраційної форми, рішення про заснування, статутних документів та (починаючи з 2020 року) структури акціонерів, а також копій документів, що посвідчують особу для кінцевих бенефіціарів-нерезидентів), і подання заяви для реєстрації підприємства у місцевого державного реєстратора.

Українське законодавство встановлює деякі правила формування капіталу та підтримки компаній. Зокрема, мінімальний розмір статутного капіталу акціонерного товариства при його створенні повинен становити не менше 6,25 млн грн (станом на 1 вересня 2020 р. Розмір дорівнює 1250 розмірам мінімальної заробітної плати, тому збільшується з коригуванням цього показника (як як правило, щороку). Існують також обмежувальні правила щодо винагороди, сплаченої за випуск акцій акціонерних компаній. Немає мінімальних вимог до капіталу для реєстрації ТОВ, а правила формування капіталу, як правило, є менш обмежувальними для ТОВ.

Компанія повинна мати характерну назву, яка також містить вказівку на її корпоративну форму. Кожен суб'єкт господарювання повинен мати офіс, розташований в Україні. Компанія повинна мати хоча б одного відповідального директора, який повинен бути фізичною особою.

Усі суб'єкти підприємницької діяльності повинні бути зареєстровані в органах податкової служби, статистики та Пенсійного фонду України. Вони зобов'язані вести бухгалтерський облік і подавати звітність щомісяця, кварталу та року.

В Україні діє ряд законів, які регулюють захист інтелектуальної власності. Крім того, держава є членом міжнародних організацій і міжнародних угод (наприклад, Всесвітньої організації інтелектуальної власності, Бернської та Паризької конвенцій). Що стосується торговельних марок, то вони підлягають охороні за територіальним принципом і повинні бути зареєстровані, щоб користуватися охороною. Щоб захистити товарний знак в Україні, іноземний франчайзер повинен або зареєструвати товарний знак в Україні безпосередньо в українському патентному відомстві, або подати заявку на міжнародну реєстрацію до ВОІВ через Мадридську систему. Реєстрація торгової марки зазвичай дійсна протягом 10 років і може бути продовжена.

Деякі торговельні марки можуть кваліфікуватися як добре відомі бренди, що передбачає більш сильний захист для власника торгової марки. Для цього торгова марка має відповідати певним суворим критеріям ідентичності та поінформованості громадськості. Для офіційного оформлення такої охорони правовласнику торговельної марки необхідно подати заяву до Державної служби інтелектуальної власності України, підтвердивши її речовими доказами, або отримати судове рішення щодо спору щодо торговельної марки.

Український франчайзер є платником податку на прибуток підприємств. Загальна норма корпоративного прибутку наразі становить 18 відсотків. Існують прості системи оподаткування для малого та середнього бізнесу, які не мають значного обороту.

Для цілей оподаткування франчайзингові винагороди підпадають під визначення роялті відповідно до податкового законодавства України. За загальним правилом Україна стягує 15-відсотковий податок на вихідні виплати роялті. Зазвичай податок утримується, а потім сплачується до державного бюджету місцевим франчайзі. Якщо для цілей оподаткування існує угода про уникнення подвійного оподаткування між Україною та

країною, де проживає франчайзер, застосований податок може бути нижчим (наприклад, 10 відсотків, 5 відсотків або навіть нуль відсотків). Такі договори мають пріоритет над внутрішнім законодавством України. Однак франчайзер повинен надати завірене підтвердження свого місця проживання. Починаючи з 2020 року, застосовується нова перевірка основної мети: сторони транскордонних транзакцій (таких як виплата роялті) не зможуть використовувати відповідні пільгові ставки податку на дохід або звільнення від податків відповідно до відповідних угод про уникнення подвійного оподаткування, якщо принципал метою операції є виключно використання переваг цього пільгового режиму оподаткування (якщо ця мета не відповідає об'єкту та меті угоди про уникнення подвійного оподаткування).

Як правило, роялті не обкладаються ПДВ. Проте зазвичай операції з постачання товарів (включаючи їх імпорт) та послуг оподатковуються ПДВ за ставкою 20 відсотків в Україні. Іноземні франчайзери повинні бути обережними, щоб не створювати постійне представництво на території України, оскільки постійне представництво буде обкладатися загальними корпоративними податками в Україні.

На думку експертів, найпоширенішим в Україні був франчайзинг продукції. У той же час, основними спонуканнями компаній використовувати механізми франшизи є:

- 1) збільшення присутності на ринку;
- 2) збільшення популярності бренду;
- 3) збільшення продажів;
- 4) посилення управління каналами розподілу;
- 5) забезпечення ефективного зворотного зв'язку.

В даний час, на думку експертів [11-14], найпоширенішим видом франшизи товарів в Україні є Jobbing. Jobbing – це схема співпраці між постачальником нафтопродуктів та незалежною компанією, яка володіє

АЗС. У той же час АЗС працюють під торговою маркою постачальника і продають лише свої нафтопродукти, в свою чергу постачальники пропонують АЗС стабільність поставок, високоякісні нафтопродукти, знижки та стажування у західних компаніях. Гарантують професійний розвиток менеджерів.

Україна представляє франчайзерів Польщі, Нідерландів, Франції, США та інших розвинених країн. В основному ці компанії мають власні магазини і ще не досягли рівня продажу майстер-франшиз в Україні або побудови повноцінної франчайзингової мережі.

Франшизи в Україні представлені місцевими або іноземними мережами. Мінімальна адаптація франчайзингового пакету полегшує вихід на ринок.

Перша угода про франчайзинг в Україні була підписана в 1994 р. У той же час, в останні роки бізнес-організації типу франчайзингу стрімко проникають у вітчизняний бізнес. Про це особливо свідчать дані Української франчайзингової асоціації [1] (рис. 2.1.).

Окрім Франчайзингової асоціації, розвиток франчайзингових відносин в Україні також контролюється Міністерством економіки України, Українською біржею інтелектуальної власності та іншими організаціями, включаючи юридичні фірми.

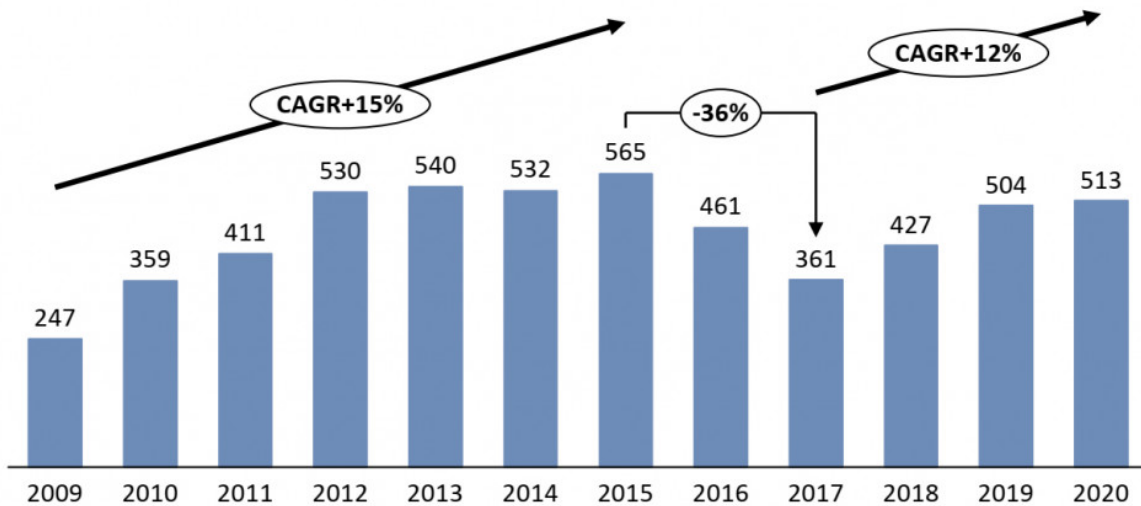


Рис. 2.1 Динаміка кількості франчайзерів в Україні, 2009-2020 роки

*Джерело: побудовано автором на основі [16]*

Слід підкреслити, що наведені вище дані про розвиток франчайзингу в Україні - це приблизна оцінка експертів цих організацій. Надійна статистика щодо розвитку франшизи доступна, коли сторони, що займаються франчайзингом, легально закріплюють свої зобов'язання щодо реєстрації договорів франшизи з державними реєстрантами. Цей обов'язок передбачений проектом українського "Закону про франшизу".

Водночас кількість іноземних франчайзерів щороку збільшувалася на 12 представників, але з розвитком вітчизняних компаній у цій галузі їх частка зменшилася з 24% до 23% (рис. 2.2).

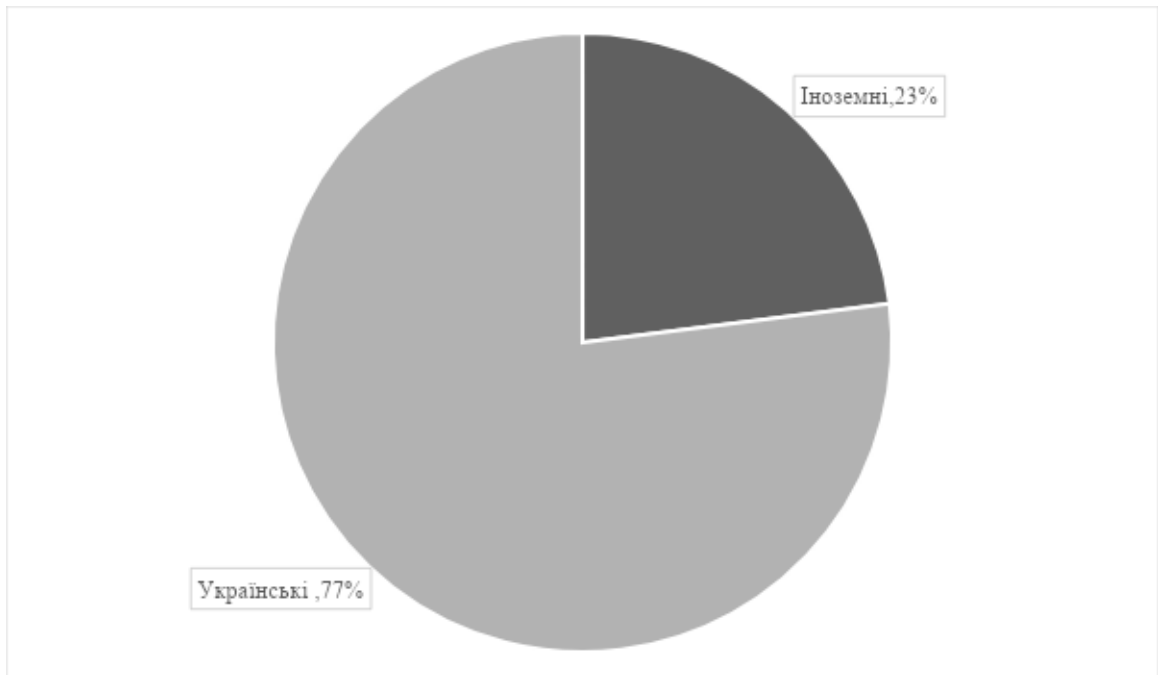


Рис. 2.2 Доля вітчизняних та зарубіжних франших у першій половині 2021 року

*Джерело: побудовано автором на основі [16]*

Незважаючи на розвиток ринку, більше чверті українських франчайзерів не мають особистого сектору франчайзингу. Станом на кінець 2021 року 141 компанія перебуває на ранніх стадіях розвитку, причому один франчайзинговий формат на 115 менше, ніж 2020, 34% мають два або більше формати франшизи, а інші невідомі.

Неможливо сформулювати розвиток франшизи, оскільки багато інформації приховано, враховуючи, що компанія, яка не надає відкрито інформацію, має лише одну форму і знаходиться на ранніх етапах виходу на ринок. Таким чином, ринок розвивається із систематичним підходом до формування франшизи[16].

Загалом, в 2021 році в Україні було 24 162 об'єкти франшизи, на 7626 більше, ніж у попередньому році[16]. Як бачимо, кількість об'єктів за рік зросла майже в 1,5 рази, в основному за рахунок об'єктів франшизи.

Беручи до уваги сегментацію франчайзингових компаній за секторами, очевидно, що майже половина - це сфера послуг. Громадське харчування є найбільш розвиненим. Його доля збільшилась з 21% у 2017 році до 35,7% у 2020 році завдяки розвитку невеликих ресторанів та покращення рівня життя у містах. Серед представників франшизи громадського харчування є великі глобальні мережі, такі як McDonald's та Pizza Serentano, але через закриття закладів сам сектор почав скорочуватися з 42% до 35,7% (рис. 2.3).



*Джерело: за даними FRANDATA Corporation, оцінка Pro-Consulting*

Рис. 2.3 Сегментація ринку франчайзингу в розрізі сегментів поширення станом на 2021 рік

*Джерело: побудовано автором на основі [16]*

Перелік найкращих франшиз 2021 р. в Україні за версією InVenture у сферах громадського харчування, послуг і торгівлі, розміру паушального внеску, роялті, інвестицій, терміну окупності та обов'язкових розмірів приміщення наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Найбільш вигідні франшизи в Україні на початок 2021 року



Назва	Обов'язковий розмір приміщення (м <sup>2</sup> )	Інвестиції	Пашуальний внесок	Роялті (%)	Строк окупості
Громадське харчування					
Джигіт	15-300 м <sup>2</sup>	25 000 \$	10 000 – 15 000 \$	3%	8-10 міс.
Франсуа	15-100 м <sup>2</sup>	Від 22 000\$	Від 6 000\$	-	Від 5 міс.
Pizza Celentano	Від 45 м <sup>2</sup>	Від 22 000 євро	5 000-6 000\$	1,5%	У середньому 2 роки
Сфера послуг					
Tez Tour	Від 15 м <sup>2</sup>	50 000 – 75 000 грн	50 000 – 70 000\$	1%	12-24міс.
Dream Hostel	Від 100 м <sup>2</sup>	Від 350 000 грн	Від 75 000 грн	-	9-30міс.
Соната	Від 15 м <sup>2</sup>	1500-3200\$	500-800\$	-	Від 5 міс.
Сфера торгівлі					
ПивоБанк	Від 30 м <sup>2</sup>	Від 12 000\$	Від 5000\$	3%	14 міс.
Еко-Лавка	Від 30 м <sup>2</sup>	550 000– 650 000 грн	65 000 грн	3%	6-18міс.
Novus	Від 600 м <sup>2</sup>	40 000 – 1 000 000\$	-	1%+1% (від виручки + за рекламу)	18-36міс

*Джерело: побудовано автором на основі [16]*

Лідерами в кожній категорії є такі проекти, як Dzhigit, Tez Tour та Pivo Bank. Вони відрізняються порівняно невеликими одноразовими виплатами, лояльністю до галузі та малими масштабами, які слугують стимулом для розвитку малого бізнесу та мінімізації витрат. Враховуючи фінансову спроможність стартап-компаній, для розвитку бізнесу в Україні.

Більшість поданих проектів мають термін окупності не більше двох років. Це є ознакою швидкої прибутковості бізнесу.

Франчайзингові мережі в Україні досить швидко розвиваються, обсяг реалізованих товарів і послуг за франчайзинговою схемою за три роки збільшився більш ніж удвічі. За рахунок методів впровадження нових технологій на основі франчайзингу відбулися певні зміни макроекономічних показників.

Франчайзинг ресторану або кафе, купівля франшизи, є однією з найвигідніших схем здійснення бізнесу для підприємців, які планують розвивати цей напрямок на додаток до своєї основної діяльності.

Переваги франшизи лежать на поверхні: це мінімальний ступінь ризику та можливість використання як вже розкрученого бренду, добре відомого цільовій аудиторії, так і самої бізнес-моделі, перевіреної на практиці. Успішному веденню бізнесу сприяють також здійснення централізованої рекламної політики та скорочення витрат на закупівлю сировини завдяки постачанню франчайзера.

У той же час, франшиза громадського харчування, той самий франчайзинг фаст-фуду, характеризується і зворотною стороною – це якраз стосується системи спеціальних поставок, що організовуються для франчайзі, якому для здійснення своєї діяльності доводиться закуповувати напівфабрикати та фірмові інгредієнти франчайзера. І, нарешті, найголовніше: для купівлі франшизи на здійснення франчайзингу кафе чи ресторану потрібні серйозні фінансові вкладення. І це стосується не лише паушального внеску та роялті, а й коштів для купівлі площі під розміщення ресторану у потрібному районі, а також витрати на відповідний дизайн інтер'єру – заклад повинен повністю відповідати вимогам франчайзера.

Договори західних компаній із українськими франчайзі укладаються на умови виконання досить жорстких вимог. У них припиняється будь-яка

самодіяльність та спроби швидко заробити зі шкодою для інтересів правовласника. Франчайзинг кафе або ресторану має на увазі точне виконання всіх інструкцій, починаючи від розташування та дизайну приміщень до концепції меню та питань управління рестораном. Фахівці вважають, що основна причина такої жорсткості полягає в самому сприйнятті франшизи громадського харчування вітчизняними підприємцями, яке відрізняється від західного чи американського, а також у культурі франчайзингу, що не до кінця сформувалася.

Дотримання прав, коли справа стосується інтелектуальної власності, в нашій країні поки що бажає кращого, чому сприяє і недосконалість українського законодавства в цій сфері. Адже культура франчайзингу повинна формуватися саме на базі чіткої правової основи, яка регламентує відносини, що виникають між франчайзером і франчайзі.

Все це означає, що франшизи вже сьогодні відіграють дуже важливу роль в українській економіці і найближчим часом можуть стати однією з основних форм валового внутрішнього продукту (ВВП), як показано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Співвідношення франчайзингу і ВВП України за 2015-2021 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП, млрд. грн.	1988,5	2383,2	2982,9	3558,7	3974,6	4194,1	5459,6
ВВП на 1 особу, грн.	46210,2	55853,5	70224,3	84190	94589,8	100432,5	131907
Приріст ВВП у % до попереднього року	-	19,8	25,1	19,3	11,7	5,5	31,5
Оборот франчайзингових мереж, млрд. грн.	39,6	46,3	56,6	66,5	73,1	76,8	85,5

Продовження табл. 2.2

Оборот товарів та послуг франчайзингових мереж на 1 особу, грн.	920,40	1 086,07	1 331,52	1 573,86	1 740,69	1 831,21	1963,5
% до попереднього року	-	18	22,6	18,2	10,6	5,2	0,7
Обсяг франчайзингових товарів та послуг і ВВП, %	1,99	1,94	1,90	1,87	1,84	1,83	1,5

Джерело: складено автором на основі [22]

Серед основних показників ефективності франчайзингових операцій необхідно також виділяти:

- зіставлення вартості майна за умов його купівлі в кредит з його вартістю за умов франчайзингової угоди;
- розрахунок варіантів ставок фінансової угоди;
- зіставлення надходжень виручки від експлуатації об'єкта франчайзингу у власника майна з надходженнями від використання його за умов франшизи.

Значними темпами зростає і кількість населення, зайнятого у франчайзингових мережах (табл. 2.3). Як видно з таблиці, статистика з кожним роком покращується.

Франчайзинг як ефективна форма ведення бізнесу передбачає тісний і довготривалий взаємозв'язок між франчайзером і франчайзі.

Таблиця 2.3

Кількість населення зайнятого у франчайзингових мережах за 2015-2021 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
-----------	------	------	------	------	------	------	------

Всього працездатного населення в цілому, тис. осіб	29 261,51	29 014,76	28 884,19	28 743,51	28 573,14	21 615,80	20 254,64
Працездатне населення у франчайзингових мережах, тис. осіб	3 511,38	3 481,77	3 466,10	3 449,22	3 428,78	2 593,90	2 297,23
Безробітне населення працездатного віку (за методологією МОП), тис. осіб	3 872,85	3 840,19	3 822,91	3 804,29	3 781,74	2 860,91	2 744,43
% зменшення рівня безробіття	-	0,99	0,98	0,98	0,97	0,96	0,96

Джерело: складено автором на основі [22]

Нами систематизовано сегменти франчайзингу в Україні: франчайзери за галузями у сфері виробництва (табл. 2.4), за кількістю торгових марок, за регіонами, містами, за кількістю іноземних франчайзерів, представлених в Україні.

Однією з головних специфічних особливостей франчайзингового бізнесу є те, що франчайзі не має права вести діяльність по-своєму, він повинен суворо дотримуватися визначених франчайзером правил та стандартів.

При цьому перед укладенням франчайзингової угоди франчайзер зобов'язаний надати покупцеві (франчайзі) максимальну інформацію про франшизу. За виконанням цієї умови мають слідувати органи державного регулювання франчайзингової діяльності.

Таблиця 2.4

Сегменти франчайзингу в Україні порівняння 2018 та 2020 роки.

Сегмент	Кількість галузей		Кількість торгових марок		Кількість франчайзерів		Кількість власних точок		З них кількість франчайзингових точок	
	2018	2020	2018	2020	2018	2020	2018	2020	2018	2020
Інформація			1	71			40	594	7	57
Громадське харчування	4	5	24	159	4	3	576	1528	44	569
Виробництво			5	18			73	197	4	4
Торгівля	0	3	68	808	32	19	8664	2446	1205	10196
Послуги для бізнесу			6	62	1	9	245	540	29	13
Послуги для споживачів	7	1	29	204	8	1	3922	5793	1263	801
Вендинг				5				500		
Фінанси				1				18		18
Всього	9	2	33	1328	41	80	13520	33631	2552	11758

Джерело: складено автором на основі [22]

Нещодавно виходить багато журналів, що просувають франчайзинг як ефективний засіб вирішення проблем для малого та середнього бізнесу. Серед них франшиза виникла як "дуже ефективна співпраця між МСП та великими компаніями" [18, с. 98]. " Це один із найефективніших способів розвитку бізнесу та найкращих можливостей для малих підприємців організувати надійний бізнес. Одна з найефективніших форм інтеграції МСП до бізнесу ".

На підтвердження цих тверджень автори виявили, що виживання за перші 5 років було майже в 10 разів вищим, що в 1,5-2 рази ефективніше, ніж франчайзі, порівняно з аналогічними показниками для незалежного малого бізнесу. Щоб визначити, наскільки справедливо твердження про те,

що франшиза є дуже ефективною формою управління, необхідно проаналізувати переваги та недоліки франшизи для учасників.

Переваги участі у франчайзингових відносинах для франчайзі в першу чергу спрямовані на забезпечення гранично високої прибутковості франчайзингового бізнесу. Загалом, перевагою франшизи для франчайзера є здатність франчайзера розширити межі визнання свого бренду та забезпечити розвиток підприємницької діяльності за рахунок фінансування та зусиль інших суб'єктів [2, с.47 ].

За останні п'ять років внутрішній ринок франшизи зріс на третину. Це досить стабільна тенденція, яка спостерігається, незважаючи на загальне зменшення кількості малих та середніх підприємств. На Заході зростають такі категорії, як швидке харчування, послуги з прибирання, перукарні та фітнес-центри.

Спостереження за міжнародними гравцями та рейтинги показують деякі перспективні події і в Україні. В даний час вітчизняним підприємцям пропонується 526 варіантів пропозицій у 52 різних категоріях. За словами франчайзі, франшиза зростатиме в Україні в 2022 році в закладах громадського харчування (ресторани, кафе, бари, фаст-фуд), послугах, ліках та дітях.

Інша тенденція - популярність франшиз у категоріях "охорона здоров'я" та "освіта". Підприємці розуміють, що українці все більше уваги приділяють сімейному добробуту, і задоволені різними центрами розвитку дитини, альтернативними навчальними закладами, фітнес-центрами, медичними лабораторіями та клініками за франчайзинговою моделлю. До речі, початок впровадження медичних реформ в Україні та поступовий переїзд платоспроможних пацієнтів до приватних медичних установ повинен ще більше посилити останній напрямок.

Кількість угод у сегменті освіти та дозвілля дітей неухильно зростає. Більшість покупців франшизи в галузі освіти зацікавлені в курсах з

підготовки до ЗНО, які допомагають студентам підготуватися до іспиту. Ніколи не втрачайте популярну мовну школу чи курс. Його розвиток лише пришвидшився завдяки франшизам за останні десятиліття.

Нова пропозиція франшизи - це додаткова освітня послуга для дітей, включаючи різні школи футболу, балету та танців. Така діяльність у деяких сферах впливає на перерозподіл франшиз за видами. Якщо понад 60% України було товарною франшизою, її частка на початку 2018 року впала до 45%. Водночас частка форм обслуговування та франчайзингового бізнесу (b2b-сегмент) зросла до 27% та 22% відповідно. Мінімальна частка виробничої франшизи - лише 6%.

У 2018 році набув чинності новий Закон про ТОВ. Він містить детальні положення щодо цієї найбільш широко використовуваної форми юридичної особи та дає зацікавленим особам можливість регулювати певні обмежені питання в статуті компанії чи угоді їх акціонерів інакше, ніж у самому Законі.

Із набуттям чинності GDPR у 2018 році багато українських компаній, які підтримують ділові зв'язки з ЄС та ЄЕЗ, зобов'язуються адаптувати свою політику захисту даних до правових вимог цього Регламенту.

Очікується, що незабаром розпочне роботу новий Верховний суд з питань інтелектуальної власності. Суд приймає на себе юрисдикцію щодо всіх спорів, пов'язаних з інтелектуальною власністю, включно з тими, що виникають із договорів франшизи.

Україна суттєво лібералізувала своє валютне законодавство та правила валютного контролю. З набуттям чинності нового Закону про валюту та валютні операції, а також відповідних підзаконних актів у 2019 році більшість існуючих обмежень щодо транскордонних платіжних операцій (таких як обмеження на виплату дивідендів та репатріацію інвестицій, терміни платежу та обов'язкова конвертація валюти) надходжень) були скасовані.



Інші важливі зміни стосуються податкового законодавства. У 2020 році набули чинності суттєві зміни до Податкового кодексу, які стосуються практично всіх аспектів оподаткування в Україні. Зокрема, запроваджено нові правила оподаткування прибутку нерезидентів від продажу акцій деяких українських компаній та оподаткування дивідендів, отриманих від прибутку; були введені детальні положення про контрольовані іноземні компанії. Як зазначалося вище, закон, який передбачає ці зміни, в Україні часто називають пакетом законів проти BEPS; через деякі невідповідності та труднощі з його впровадженням, найближчим часом очікуються певні перегляди та коригування.

Крім того, у 2020 році Україна суттєво оновила антикорупційне законодавство та законодавство про фінансовий моніторинг. Ці зміни включають, зокрема, розширені та деталізовані правила, що вимагають розкриття компаніями кінцевого бенефіціарного власника та регулярне оновлення цієї інформації.

Нарешті, у відповідь на пандемію COVID-19 український уряд запровадив карантин. Діють загальнодержавні та місцеві рекомендації та обов'язкові медичні накази, які передбачають правила охорони здоров'я та безпеки, яких повинні дотримуватися підприємства для запобігання та стримування поширення коронавірусу (зокрема фізичне дистанціювання, носіння масок, температурний скринінг, збільшення частоти прибирання та дезінфекції та навчання для персоналу з профілактичних заходів).

Численні підприємства (наприклад, роздрібна торгівля, готельний бізнес, туризм і транспорт) постраждали від обмежувальних карантинних заходів і чекали від уряду належного полегшення. Однак через бюджетні обмеження держава здебільшого не змогла запровадити будь-які широкі та комплексні програми допомоги для усунення наслідків пандемії. Тому реакція уряду була здебільшого обмеженою.

Тому, підсумовуючи вищезазначене, слід аргументувати, що франшиза вже відіграла дуже важливу роль в українській економіці і найближчим часом може стати однією з основних форм ВВП.

### 2.3 Міжнародний досвід фінансування франшиз та перспектив в Україні

Франчайзинг інтегрує елементи оренди, купівлі-продажу, підряду, представництва, однак, загалом є самостійною формою договірних відносин незалежних суб'єктів господарювання.

Передаючи малій фірмі обладнання, технологію ноу-хау, право користування торговою маркою, велике підприємство не тільки суворо зобов'язує її дотримуватися рівня якості, а й надає постійну ділову та професійну допомогу, проводить навчання персоналу, бере на себе маркетингові дослідження та забезпечення реклами. Таким чином, мале підприємство зводить до мінімуму ризик руйнування на початкових етапах своєї діяльності. Великі підприємства, беручи участь у франчайзингу, розширюють збут своєї продукції практично без залучення додаткових інвестицій, що зрештою веде до зниження витрат обігу та збільшення обсягу продажу. При цьому мале підприємство за рахунок дрібносерійності та наближеності до населення значно швидше реагує на зміну ринку, ніж велике підприємство.

Таким чином система франчайзингу, що є своєрідною формою реалізації інтелектуальної власності (товарного знаку, технології, ноу-хау, патентів, ліцензій), найкраще сприяє своєчасному задоволенню споживчого попиту, підтримці підприємницької активності, що супроводжується створенням нових робочих місць, та розвитку приватної форми.

Завдяки продуманому поєднанню інноваційної активності комерційних підприємців, оригінальних ідей, концепцій збуту система франчайзингу призводить підприємців до швидкого успіху на ринках товарів та послуг.

Одним із найважливіших аспектів, що суттєво впливають на успішність здійснення проекту відкриття нової філії, є фінансовий аспект. Необхідна величина стартового капіталу, що вноситься франчайзинговим підприємцем у порядку фінансування проекту, коливається в залежності від галузі, величини та місцезнаходження майбутньої філії. У цьому точну суму інвестиційних вкладень визначити досить складно. Це пояснюється тим, що при плануванні статей витрати необхідно враховувати непередбачені втрати та збитки.

Частка власних капіталів франчайзингового партнера зазвичай становить від 1/3 до 1/4 планових інвестицій. Інші кошти для стартових інвестицій надаються франчайзингодавцем або беруться у вигляді кредиту у банку.

Іноді кредитна підтримка надається державою (програми державної підтримки малого та середнього підприємництва). Високі власні інвестиційні вкладення франчайзер згодом компенсує у процесі стягнення з франчайзингового партнера вступних платежів (Entrance fee) та підвищених поточних платежів (Royalties). Поточні платежі визначаються як відсоток від сукупного виторгу або прибутку франчайзингового партнера за певний період (місяць, рік). Розмір вступного внеску та роялті залежить від галузі та типу франчайзингової мережі.

В даний час міжнародні форми у різних галузях. В даний час багато великих підприємств створюють у багатьох країнах франчайзингові компанії. Буквально за кілька років ринок франчайзингу виріс у кілька разів.

До 2020 року безперечним лідером у кожній країні стануть США, повідомляє Франшиза Прямий, престижний американський сайт для каталогів франшизи. Лідери (з 1 по 9-й місця) - це компанії, коріння яких перебувають у цій країні.

Таблиця 2.5

## Кращі американські франшизи на початок 2021 р.

Рейтинг	Назва	Країна походження	Сфера	Кількість точок	Мінімальна фінансова забезпеченість (\$)	Роялті (%)
1	McDonald's	США	Харчова	38695	Від 500 000\$	4% + інші збори
2	KFC	США	Харчова	23105	Від 1,5 млн. \$	4-5% + інші збори
3	Marriott International	США	Готель	7000	Від 800 000\$	6% від номерів та 3% від їжі та напоїв + інші послуги
4	Pizza Hut	США	Харчова	17125	Від 400 000\$	6-6,5% + інші збори
5	Burger King	США	Харчова	18840	Від 400 000\$	4,5% + інші збори
6	Domino	США	Харчова	17020	Від 100 000\$	5,5% + інші збори
7	Dunkin'	США	Харчова	12960	Від 100 000\$	5,9% + інші збори
8	Subway	США	Готель	40600	Від 100 000\$	8% + інші збори
9	Circle K	США	Харчова	8125	Від 700 000\$	2,5-7,5% + інші збори

Джерело: складено авторами на основі [20]

McDonald's продовжує залишатися франчайзером номер один із понад 38 000 магазинів по всьому світу. Компанія запрацювала в 1940 році,

а свою першу франшизу заснувала в 1955 році. В даний час компанії потрібно щонайменше 500 000 доларів нового фінансування від нового франчайзі. Одноразові платежі складають 45 000 доларів США, роялті – 4%, плюс 4% за рекламу та інші регулярні збори.

Беручи до уваги, що більшість франчайзерів походять із США, має сенс розглядати ринок цієї країни як найбільшого представника франшиз. Доходи від франшизи в 2020 році склали 787,5 млрд доларів, а Міжнародна асоціація франчайзингу прогнозує зростання до 819,6 млрд доларів у 2020 році[15].

Як видно з таблиці, найбільшим сектором ринку франшизи США є ресторани швидкого харчування. Прогнозується, що доходи у цьому секторі зростуть на 4,4% у 2021 році та додатково на 5,6% у 2022 році. Хоча це найменший сектор побутових послуг, він продовжує зростати, але не для комерційних та житлових послуг, але його зростання не перевищує 1%, що становить 6% від загального доходу (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Сегментація ринку франшиз у США станом на 2021 рік

Джерело: складено авторами на основі [23]

Франшизи в США продовжують зростати. Відомі мережі коштують чималих грошей у франчайзі, але в той же час пропонують велику популярність і можливість не тільки погасити, але і непогано заробити.

Лідером франчайзингового бізнесу на міжнародній арені є країна з високим економічним розвитком. Досвід таких країн, як США, Німеччина та Великобританія, показав, що франшизи служать ефективною моделлю для розширення існуючого бізнесу. Перш за все, запорукою успішного розвитку франчайзингової мережі країни є економічна стабільність, що дозволяє власникам бізнесу інвестувати в розвиток свого бізнесу, а населення буде високо оплачуваним. Ще одним ключовим фактором успіху франчайзингового бізнесу в цій країні є наявність нормативної бази, яка гарантує регуляторну прозорість у цій сфері бізнесу та чіткий розподіл відповідальності між франчайзерами та франчайзі. Додатковими стимулами для розвитку франшиз у великих країнах є зміщення економічного фокусу з виробництва на надання послуг, загальний процес урбанізації та збільшення доходів.

Кількість українських компаній, що використовують франчайзинг для розвитку свого бізнесу, постійно зростає, хоча сектор франчайзингу в Україні порівняно невеликий із Західною Європою та американським континентом. Розповсюдженню франшиз на вітчизняному ринку сприяє інфраструктура, створена для консультацій філій, дослідження тенденцій на ринку франчайзингу України та просування франшизи серед малих та середніх підприємців.

На сьогодні з упевненістю можна назвати лише декілька українських регіонів, що в них використовується франчайзингова модель розвитку підприємницької діяльності. Основні міста – Київ, Дніпро, Львів, Харків, Одеса. Аналіз успішних франшиз на українському ринку сьогодні свідчить про те, що бренд зазвичай починає свій бізнес на київському

ринку (або принаймні на ринку великого українського міста) і після тестів розповсюджує свій бізнес у регіонах.

Слід також зазначити, що специфіка українського ринку франчайзингу характеризується в багатьох випадках розвитком бізнесу та розвитком нових ринків не лише за допомогою франчайзингової системи, а й через розвиток корпоративних підприємств, що належать франчайзеру. Таку ситуацію можна пояснити тим, що більшість українських підприємців починають франчайзинг після того, як вдалося створити власну розвинену мережу. Тож у цьому випадку франчайзинг – ще один елемент розвитку вашої корпоративної мережі.

Дослідження стану української франчайзингу потребує детального аналізу поточної структури ринку франчайзингових послуг. Сьогодні франчайзинг поступово розвивається у 4 галузях економіки України, таких як послуги, роздрібна торгівля, громадське харчування та виробництво. Використання франчайзингу для розвитку цих напрямів підприємництва можна пояснити низкою визначальних факторів для підприємців .

Взагалі на українському ринку франчайзинг розвивається більше в комерційній сфері, що зрозуміло: новий бізнес для країни повинен мати малий термін окупності. Найменше використовується франшиза у виробничій сфері. У виробництві термін амортизації франчайзингових мереж істотно довший, ніж у торгівлі. Тому низька присутність франшизи у виробництві пояснюється багатьма факторами, включаючи:

- Недостатня популярність франчайзингу у сфері виробництва загалом у всьому світі;
- Розвиток франчайзингу в Україні поки що не отримав такого широкого розповсюдження як в інших країнах;
- Сфера виробництва в Україні зазнала занепаду (застаріла матеріально-технічна база, великий знос устаткування);

– Інновації, необхідні для виробничої сфери, супроводжуються підвищеним ризиком у порівнянні з іншими видами діяльності (наприклад торгівля);

– Великі франчайзери поки що лише придивляються до українського ринку й не поспішають діяти через нестабільну політичну та економічну ситуації в Україні.

На вітчизняному ринку продуктів найпопулярніші такі франшизи: фаст-фуд, продажу, установки, обслуговування і навчання, програмне забезпечення обліку на підприємствах, заправок, роздрібною торгівлі, супермаркетів.

Популярність даних типів франшиз зумовлена тим, що саме у цих сферах виникали перші франшизи у світі, які в подальшому розвинулися і отримали своїх послідовників. Можна бути впевненим, що через декілька років франшизи охоплять всі сфери економічної життєдіяльності світу.

Через різні перешкоди франшизі Україна розвивається повільніше, ніж інші країни. Незважаючи на все це, багато хто хоче вкладати гроші у свій бізнес, але у них не завжди є гроші для «просування». У таких випадках найбільш очевидним рішенням є франшиза. Наприклад, ТОВ «Система швидкого харчування» розпочала свою франшизу у Львові «без позики чи основного капіталу», а тепер має мережу стрімких кафе - піцерію «Челентано».

Найпоширеніша франшиза в таких галузях як громадське харчування (фастфуд) – загальна кількість 18%, роздрібна торгівля – 14%, сервіс – 12%, будівництво – 7%.

Тому основними факторами розподілу франшиз у деяких сферах діяльності є:

- сума інвестицій, витрачених на відкриття франчайзингового бізнесу, що складається із існування або відмови від традиційних



франшизних платежів, і це залежить від особливостей конкретного напрямку ділової діяльності;

- відображають наявність стабільного попиту на споживачів платоспроможних у певній галузі діяльності. Це суттєво впливає на інвестиції та рентабельність інвестицій;

- деякі культурні соціально-психологічні соціальні зміни, спричинені поширенням моди та реклами;

- стан конкуренції .

Це франчайзингова мережа з тим самим менталітетом, що і національний ринок. Це не дивно, оскільки світовий досвід франшиз свідчить про успішний розвиток національних франчайзерів та франчайзерів, подібних до соціально-культурних та економічних субеконістів. Українські філії можуть якнайшвидше виявити зміни на внутрішньому ринку та якнайкраще пристосуватися до нових тенденцій, необхідне постійне зростання для покращення рівня та умов франчайзингової мережі. Українські мегаполіси – це українські країни, оскільки малі міста ще не зіграли значної ролі в їх розширенні, а тому не можуть забезпечити належний рівень прибутковості.

Франшизи слід вважати рушійною силою для реалізації корпоративної стратегії МСП. Перспективними напрямками майбутніх досліджень є стратегічні аспекти маркетингу, ресурсів та франшиз. Франшиза має широкий спектр можливостей та перспектив розвитку в Україні, які вимагають конкретних дій залежно від країни та бізнес-середовища:

- Покращена законодавча база для підвищення безпеки як франчайзерів, так і франчайзі.

- Податкові пільги, особливо на ранніх стадіях створення франчайзингової системи.

- Розвиток франшизи в рамках державної програми розвитку МСП, регіональна підтримка МСП за участю Української франчайзингової асоціації.

- Створення та розвиток мережі навчальних та консультаційних центрів з франшизи, проведення франшизних виставок, семінарів та конференцій.

Більше 60% економіки ЄС складають франчайзингові підприємства. За останніми даними близько 90% цього бізнесу в ЄС зростає за рахунок специфічних цільових кредитів. Наприклад, в Італії кожен новий франчайзі може отримати від італійської асоціації франчайзингу близько € 50 тис., з яких 50% – спеціальний грант і ще 50% – кредит під низький відсоток від держави. Це дозволило за останні кілька років більш ніж вдвічі, збільшити кількість франчайзі.

На превеликий жаль, у нас ситуація кардинально інша. Цільового кредитування франчайзингу в Україні практично не зустрічається. І хоча багато банків до 2014 року декларували свою готовність кредитувати франчайзинг, на ділі все виглядало зовсім інакше. Франчайзинг для банків – це інвестування з підвищеним ризиком, як і звичайне відкриття бізнесу з нуля або стартап. Набагато простіше було отримати кредит, якщо франшиза – вже не перший бізнес і не єдиний, а у підприємця вже є хороша фінансова історія.

Але часи змінюються. Спільно з ПриватБанком ми запустили проект беззаставного кредитування на покупку франшизи. Також реалізований проект для допомоги підприємцям спільно з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), паралельно ведуться переговори з ще декількома фінансовими установами про запуск подібних проектів. Поки про результати програми говорити рано, але можна з упевненістю стверджувати про наростаючому інтерес з боку підприємців.

Робити прогнози в наш час справа абсолютно невдячна, але, безумовно, є тенденції і окремі ніші, які продовжать розвиватися і в 2022 році. Франчайзинг – це невід’ємна складова сучасного підприємництва, тому перспективи на цей рік не особливо веселі, але обнадійливі.

Так історично склалося, що більшість франчайзингових проектів зосереджені в Києві, оскільки тут висока ділова активність, більше фінансових можливостей, вища купівельна спроможність населення. Але за останній рік франчайзинг став набагато популярнішим в невеликих містах, і ця тенденція триває. Особливою популярністю сьогодні користуються різного роду кав’ярні, але зараз в цій ніші відбувається перенасичення і відповідно ми очікуємо найближчим часом якусь стагнацію.

Продовжує зростати сфера послуг як B2B, так і B2C. У наступному році особливим попитом продовжать користуватися франшизи в сфері послуг для дітей. Це розвиток, навчання та розваги. Традиційно популярними на протязі багатьох років залишаються фастфуд і стрітфуд. Це не могли не помітити багато гравців в сфері громадського харчування тому впродовж наступного року очікуємо появи на ринку закладів «полегшених» форматів.

Зараз в Україні налічується понад 800 вітчизняних франшиз, найбільша частка (понад 20%) з яких припадає на сектор громадського харчування [43].

П’ятірка кращих напрямків за кількістю франшиз: Fashion retail; освітні послуги; роздрібна торгівля продуктами харчування; діяльність у сфері відпочинку та розваг [43].

Загалом франшиза може мати кілька форматів. Наприклад, ви можете запропонувати як одну франшизу кавовий острів у торговому центрі, невелику кав’ярню з кавою на винос і повноцінне кафе з місцями для відпочинку. Залежно від формату початкові інвестиції також будуть

відрізнятися. Таким чином, франшиза являє собою розгалуження мінімальних і максимальних інвестиційних порогів, а не конкретну суму [43].

Найдешевшим із популярних напрямків є ринок освітніх послуг з інвестиціями в діапазоні від 9 500 до 18 000 доларів, найбільший форк у роздрібній торгівлі продуктами харчування та найвищий поріг від 21 000 до 150 000 доларів. – Повноцінний гіпермаркет за франшизою – це не дуже дешево [43].

В інших регіонах ситуація така:

- модний роздрібний продаж - середні інвестиції від 18 000 до 30 000 доларів США;

- розважальні послуги та організації відпочинку - від 25 500 до 45 000 доларів;

- кейтеринг - від 28 000 до 54 000 доларів.

З точки зору окупності, інвестиції у відпочинок і розваги принесли найшвидший прибуток, в середньому від 7 до 10 місяців. Однак через карантинні обмеження у 2020 році на території спостерігалися затори. Тож франчайзинг тут розвинений менше [43].

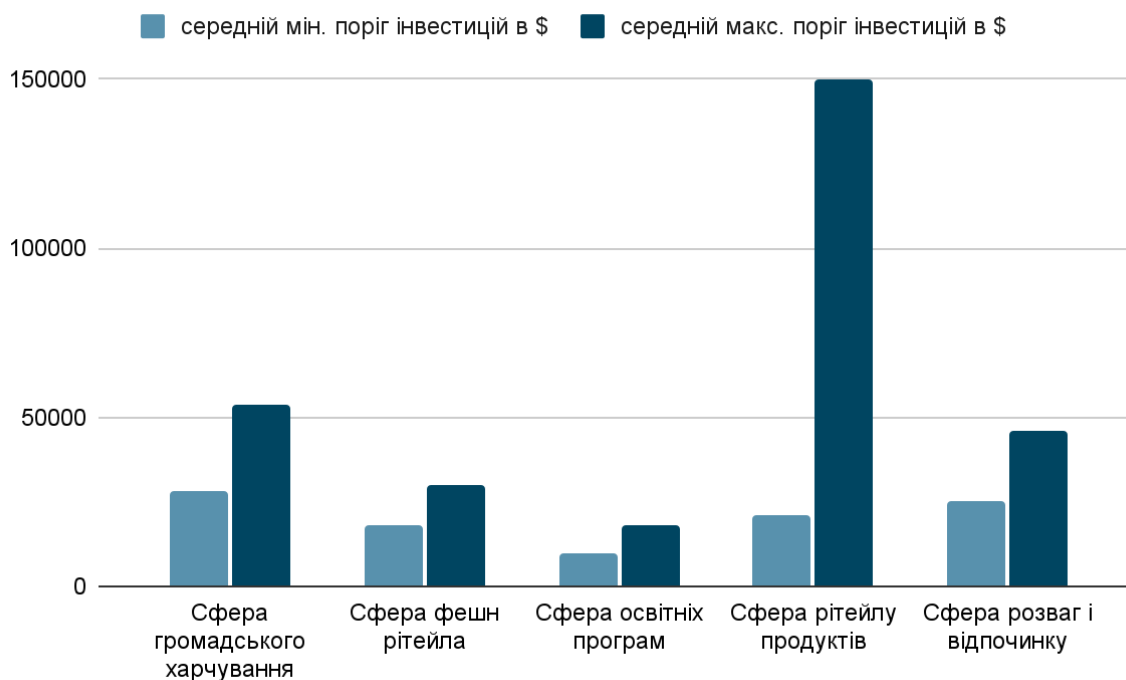


Рис. 2.5 Розмір середніх мінімальних і максимальних початкових інвестицій в ТОП-5 сферах серед українських франшиз

Джерело: складено авторами на основі [43]

Франшизи роздрібної торгівлі продовольчими товарами приносять прибуток в середньому 8-15 місяців, сектор освіти 9-15 місяців, а роздрібні магазини модного одягу 10-14 місяців.

Цікава ситуація з окупністю в 2020 році спостерігається в закладах громадського харчування. В середньому франшизи тут заробляють за 9-15 місяців. Однак закриття знизило попит на багато ресторанів, значно збільшивши терміни окупності [43].

У той же час зростає популярність ресторанів швидкого харчування та кав'ярень третього покоління, терміни окупності яких скорочуються в деяких випадках до 6-7 місяців.

Паушальний внесок – це одноразовий платіж, який франчайзі платить за право користуватися торговою маркою. Не можна сказати, що він обов'язковий – в Україні понад 25% вітчизняних франшиз не мають

вступного внеску. Найчастіше він відсутній у ритейлі: його немає в 70% вітчизняних франшиз у fashion ритейлі, в 60% – у ритейлі товарів для будинку, в 57% – у ритейлі косметики й парфумерії [43].

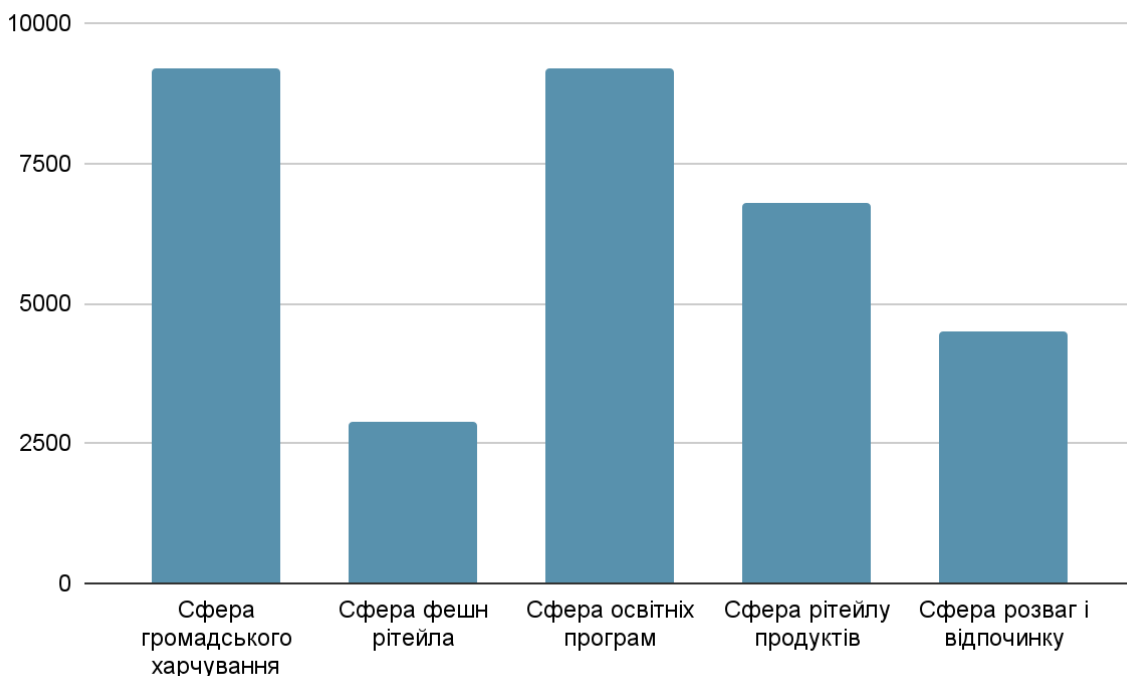


Рис. 2.6 Середній розмір паушального внеску в ТОП-5 сферах серед українських франшиз

Джерело: складено авторами на основі [43]

Це пояснюється тим, що часто франчайзери в ритейлі також отримують дохід за рахунок поставок товарів для своїх франчайзі, які виробляють самі або реалізують через постачальників за вигідними цінами, за рахунок закупівлі великих обсягів для всієї мережі [43].

На відміну від паушального внеску роялті та маркетингові відрахування – це постійні платежі, які переважно виражені як відсоток від обороту. У рідкісних випадках – як фіксована сума. Ці відрахування теж наявні не у всіх випадках. Зважаючи на аналіз, роялті відсутня у 57% франшиз, тоді як маркетингові відрахування ще більш рідкісні – їх не встановлюють 78% франшиз [43].

Також зростає інтерес до франчайзингу в аграрній сфері. Агрофраншиза - це проект, де по франшизі передається не просто торгівля чимось, а елементи виробництва, обробітку, вирощування, так чи інакше, пов'язані з виробництвом якихось видів товарів. Тут безумовний лідер Small Fruit, розроблена нами аграрна франшиза по вирощуванню органічної малини з подальшим збутом на ринках ЄС. Це той випадок, коли інвестори стоять в чергу, тому потенціал цього ринку колосальний.

Загалом на українському ринку банківських послуг діє єдина цільова програма франшизного кредитування. Основною причиною низької активності фінансових установ у цій галузі є той самий фактор, який стримує банки від кредитування стартових проектів: підвищений ризик несплати позик. Звичайно, використання франшизи збільшує шанси на успішний проект. Тому що бізнес-модель насправді перевірена багато разів. Однак, якщо франчайзі не має досвіду ведення бізнесу, детальний бізнес-план може бути не вигідним.

Банки, які дотримуються консервативної кредитної політики, як правило, кредитують стартові проекти, лише якщо позичальник вже має бізнес і може повернути позику, для якої потрібна прибутковість.

В даний час багато банків мають наступні пріоритети у кредитуванні бізнесу:

- а) Міжнародні компанії - українські дочірні компанії.
- б) Середні та великі підприємства в аграрному секторі.
- в) Українська компанія, яка працює в інших секторах із хорошою діловою репутацією та стабільними фінансовими показниками.

Кредитні продукти, пропоновані ринком, є в першу чергу короткостроковими структурованими фінансами та підбираються індивідуально відповідно до бізнес-потреб кожного клієнта.

Сьогодні більшість банків кредитують стартові проекти, включаючи франшизи, які забезпечуються виключно майновими правами на депозити,

депоновані у фінансових установах. Банки потребують ліквідного забезпечення, такого як депозити, оскільки рівень ризику кредитування стартових проектів залишається високим. Оцінка вартості, особливо репутації бренду, є дуже суб'єктивним фактором. Це ділова діяльність франчайзера, досвід ринку, вартість товарного знаку та підтримка, які можуть бути надані франчайзі (навчання, пріоритетні умови співпраці, налаштування енергетичного обладнання тощо). В даний час в Україні відсутня система оцінки нематеріальних активів, таких як гудвіл, і в даний час не може бути використана як застава для позик.

Франшизи – одна з найбільш перспективних сфер розвитку МСП. Це відкриває нові можливості для франчайзерів – розширення бренду, додатковий дохід тощо. А для франчайзі – швидкий розвиток та постійна підтримка (за контрактом). Однак чинне українське законодавство не має достатньої правової бази для регулювання франшиз, що призводить до ризику та недовіри.

Порівнюючи перспективну українську франшизу із світовими гігантами, ми бачимо чітку різницю в ціновій політиці. Більшість українських стартапів не мають достатньо грошей, щоб придбати всесвітньо відому франшизу. Однак це стимул для розвитку вітчизняних проектів.

З точки зору структурних факторів, Україна зосереджується на секторах побутового обслуговування та роздрібною торгівлі, що виділяє її серед домінування індустрії швидкого харчування на світовому ринку. Однак франшизи можуть стати каталізатором синергії у розвитку, а також у сферах внутрішньої торгівлі та послуг. Успішний розвиток франчайзингу може створити початкові умови для надходження капіталу в розвиток малих промислових підприємств.

Перспективи розвитку франчайзингу в Україні з урахуванням міжнародного досвіду полягають в дотриманні наступних принципів:



- дотримання принципу обґрунтованої вибірки при залученні в міжнародну франчайзингову мережу франчайзі, засновану на перевірці їх потенціалу та оцінки їх мотивації;

- забезпечення комплексної оцінки ринкових перспектив тиражування бізнес-форматів підприємницької діяльності на основі франчайзингу;

- розробка уніфікованої системи обліку територіальної і галузевої специфіки формування міжнародних франчайзингових мереж;

- системний та зважений підхід до організації ефективного контролінгу в міжнародних франчайзингових мережах.

На регіональному рівні франшизи можуть бути першим стратегічним напрямком розвитку за певних умов. Незважаючи на нестабільну економічну ситуацію, франшизи - це можливість для українського бізнесу вийти на новий рівень, однак вони потребують вдосконалення фінансування, нормативної бази та протекціоністської підтримки з боку держави.

## Висновки до розділу 2

Ринок франчайзингових послуг в Україні є перспективним не тільки як напрям економічної діяльності, але й досить швидко розвивається. Незважаючи на певні недоліки цієї системи, слід зазначити, що наш аналіз і статистика досить оптимістичні, нові франчайзингові точки, створені в Україні, зазнають менших втрат, ніж світові конкуренти, якщо відсоток створених в країні точок не є таким, то він досягне 30% ринку. На франчайзинговому ринку зосереджені не тільки українські бренди, а й відомі світові бренди, що є чудовим стимулом для розвитку власних точок. Досить активний розвиток цього сегменту діяльності дає надію на новий рівень франчайзингу, вносяться зміни в законодавчу базу і українські франчайзингові компанії можуть зарекомендувати себе на світовому ринку.

Якщо проаналізувати етапи розвитку франчайзингу, то можна прийти до висновку, що його розвиток ще не завершився, а ще триває. Через це можливості для розробки бізнес-стратегії франчайзингу досліджуються в усіх сферах економіки. Франчайзинг служить набором інструментів, які стимулюють розвиток бізнесу в умовах глобалізації, оскільки ринок зосереджується на глобальних брендах.

Проаналізовано особливості розвитку франчайзингу в Україні. Тепер стало відомо, які інвестиції необхідні для відкриття франшизи. Ми визначили основні переваги франчайзингової форми ведення бізнесу та визначили динаміку кількості діючих в Україні франчайзингових мереж, а також загальний оборот франчайзингових мереж в Україні.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ

#### 3.1 Ефективність франчайзингових відносин

У сучасних ринкових умовах франчайзинг дедалі більше набирає популярності як новий метод ведення бізнесу. При застосуванні цієї схеми бізнесмен отримує ряд переваг перед іншими. Серед основних переваг можна виділити: швидкий старт, можливість працювати під відомим ім'ям, готові стандарти маркетингової та рекламної політики, готовий дизайн приміщення, доступ до розроблених та випробуваних методів ведення бізнесу, відпрацьована система адаптації до нововведень та покращень, допомога при виборі розташування та оцінці ефективності бізнесу, і навіть захищені законом товарні знаки, патенти. Більшість франчайзерів також надають допомогу в управлінні, фінансуванні та підготовці кадрів [11].

Використовуючи франчайзинг як спосіб господарювання, підприємець значно виграє у швидкості. Швидкі темпи зростання обумовлені тим, що немає потреби у пошуку великих капітальних вкладень.

Згідно зі статистикою українських компаній, купити франшизу та працювати за системою франчайзингових відносин набагато швидше, ніж організувати власний бізнес з нуля. Переваги використання франчайзингу спостерігаються у кожній стороні, яка уклала договір. Але він благотворно впливає ще й на соціально-економічний розвиток регіону, оскільки створюються нові робочі місця, отже, забезпечується зайнятість населення, підвищується попит на продукцію вищої якості, внаслідок чого виробники прагнуть створити більш якісну продукцію, відповідну попиту, стимулюється сумлінна конкуренція між виробниками [11].

Також франчайзинг сприяє розвитку регіону в області інфраструктури, зменшується ступінь економічного розвитку між центром і регіоном, і навіть збільшується інвестиційна привабливість окремих секторів. Беручи до уваги факт сприятливого впливу франчайзингових відносин на розвиток регіону, регіональна влада створює всі необхідні умови для залучення франчайзерів.

Слід зазначити, що використання франчайзингових відносин насамперед приносить вигоду франчайзера та франчайзі.

Так серед переваг, які стосуються безпосередньо франчайзеру, можна віднести такі.

Франчайзер - це підприємець, який вже зумів створити бізнес, що успішно функціонує, що приносить непоганий прибуток. Отже, можна відкрити ще більше компаній, господарська діяльність яких будувалася за такою ж моделлю [28]. Якщо підприємець обирає цей шлях розширення свого бізнесу, замість реінвестування, він керується такими положеннями.

1. Франчайзингові відносини приносять додаткові гроші для розширення бізнесу. Обидві угоди франчайзингу (продаж франшизи та наступні платежі) служать постійним джерелом доходу. Підписавши угоди з франчайзі на додаткові виплати, франчайзер зможе продавати їм інші послуги з управління (менеджменту), такі як особлива підтримка з консалтингу та маркетингу.

2. Франчайзинг відкриває можливості швидкого розширення на новому ринку та зміцнення своєї репутації на існуючому ринку. Регіональне та міжнародне поширення компанії можливо здійснити за допомогою франчайзі без додаткових витрат або вкладень. Завдяки чому створюється широка мережа бізнесу, на розвиток якої у франчайзера не було достатньо коштів або знадобилося занадто багато часу.

3. Впізнаваність виробленої продукції як на вітчизняному, а й на міжнародному ринку, що спричиняє підвищений попит потенційним

покупцям надається можливість докладніше дізнатися про нову продукцію, використання реклами сприятиме збільшенню продажів [28].

Безпосередньо для франчайзі також є низка переваг. Всі матеріали, способи виробництва та підтримка з боку франчайзера спрямовано безпосередньо на розширення та посилення значущості франшизи. Але використовуючи нові технології, набуваючи нових знань та керуючись досвідом франчайзера, франчайзі також може навчитися грамотного ведення бізнесу. Професійна підтримка франчайзера допоможе уникнути для франчайзі помилок, які роблять інші підприємці, а також застерігатиме від прийняття неправильних рішень, які могли б зашкодити подальшому розвитку компанії. Франчайзингова система дає інформацію, яка допомагає франчайзі знайти підходяще місце для підприємства, зробити його дизайн і переконатися в тому, що бізнес правильно функціонує. Франчайзі не потрібно турбуватися про проблеми, що виникають на початковій стадії, тому що він має досвід свого франчайзера. Франчайзинг надає підтримку франчайзі у період перед відкриттям бізнесу. Франчайзі завжди має можливість стати спеціалістом у новому бізнесі, не витрачаючи роки на навчання у школі бізнесу або просто працюючи у цій галузі. Ці знання приходять безпосередньо із спеціальних програм навчання та програм з розвитку системи управління [28].

Безперечною перевагою для франчайзі є використання репутації та торгового знака, що належать франчайзеру. Впізнаваність торгового знака, при грамотному управлінні бізнесом, дозволить франчайзі заробляти чималий прибуток, на відміну іншого індивідуального підприємця, який має від початку думати як обсяг продажів, а й створення хорошої репутації нікому ще не відомої компанії [19].

При створенні франшизи франчайзер визначає чіткі межі, всередині якої франчайзі може успішно розвивати свій бізнес, це знімає погрози з боку інших власників цієї франшизи. Індивідуальний підприємець ніколи

не знає, де виникне найбільша конкуренція, таким чином, його територія завжди залишається відкритою для конкурентів.

Незважаючи на всі очевидні переваги купівля франшизи дуже відповідальна справа. І перш, ніж зважитися на співпрацю з франчайзером необхідно оцінити критерії ефективності існуючої франшизи, отримати якнайбільше інформації про компанію, продукцію якої належить представляти в майбутньому [19].

Ефективність використання франчайзингових відносин можна показати на прикладі таких успішних франшиз Західної Європи як:

1) франшиза європейської мережі ресторанів швидкого харчування «NORDSEE», яка налічує понад 450 власних підприємств та франшиз. Загальний обсяг інвестицій дорівнює сумі 300–350 тис. євро. Вступний внесок (річна плата за приєднання до мережі): 25 000-35 000 євро. Регіон продажу франшизу поширюється на такі країни як Німеччина, Австрія, Румунія, Чехія, Іспанія, Росія, Швейцарія, Болгарія та інші.

2) франшиза жіночого взуття німецького виробництва – TAMARIS. Загальний обсяг інвестицій у компанію дорівнює від 1 до 3 млн грн.

3) австрійська франшиза butikів ювелірних прикрас їхнього граненого кришталю – «Swarovski». Кількість франчайзингових та власних підприємств досягає понад 1300 точок [36].

Серед найбільш ефективних франшиз, створених на українському ринку за останні кілька років, також можна виділити франшизи під назвами "Нова Пошта", "Франс.уа", "Львівська майстерня шоколаду".

Відомий бренд та налагоджена бізнес-модель – головні переваги франчайзингу на думку більшості учасників франчайзингових відносин.

Внаслідок проведеного дослідження серед успішних франшиз, можна зробити висновок про те, що франчайзинг – це відмінний метод, з одного боку, для розширення бізнесу франчайзера без значних витрат та

капіталовкладень, і з іншого боку також чудовий спосіб розпочати бізнес у сильній компанії та отримати безцінний досвід для підприємців.

Особливість цієї форми підприємництва у цьому, що підприємства, які працюють за договором франчайзингу, попри юридичну самостійність, є, власне, частиною єдиної системи. Таким чином, франчайзинг, безперечно, допомагає уникнути достатньо складнощів, пов'язаних з функціонуванням незалежного малого бізнесу.

### 3.2 Ризики у франчайзингових відносинах та шляхи їх подолання

Франчайзинг на сьогоднішній день - перспективний вид підприємництва, що розвивається. При купівлі франшизи між франчайзером та франчайзі укладається договір. Недбале ставлення до нього може спричинити як зіпсовані відносини між сторонами договору, а й збитки. В результаті недбалого ставлення до його складання можуть з'явитися ризики, як сторони франчайзера, так і з боку франчайзі [3].

Ризики для франчайзера є наступними:

1. Під час укладання договору на франшизу франчайзер повинен передати франчайзі права використання свого товарного знака. Крім цього, нерідко він повинен передати франчайзі та власні розробки ведення бізнесу, патенти, програмне забезпечення, зразки для виготовлення своєї продукції, ноу-хау та обладнання.

Існує ризик того, що франчайзі віддасть перевагу використанню отриманих даних від франчайзера не тільки для ведення бізнесу під товарним знаком франчайзера, а й у власних інтересах, створюючи конкуруючу компанію. Наприклад, нелегально поширюючи доступну інформацію конкурентів компанії, виробництва інших товарів, непередбачених договором.

Можливим виходом із такої ситуації є обмеження доступу франчайзі до технічної документації під час передачі унікального обладнання. Програмне забезпечення можна захистити від несанкціонованого доступу та копіювання. Не варто розкривати франчайзі повну стратегію розвитку бізнесу та конкретні маркетингові чи рекламні ходи [38].

2. При укладанні договору про франшизу, франчайзер нерідко разом із нематеріальними активами передає за умов оренди чи лізингу кошти – устаткування, необхідне виробництва продукції чи надання послуг. Існує ризик того, що після закінчення дії цього договору, франчайзі може зникнути разом із довіреним йому обладнанням, а потім перепродати його третім особам.

Можливим виходом із такої ситуації можна запропонувати заздалегідь передбачити «страховий внесок» з боку франчайзі, який дорівнює вартості переданого майна. Ці кошти мають бути внесені на особливий рахунок банку. Згодом гроші будуть повернуті франчайзі, якщо він виконає всі умови, передбачені договором і повернув обладнання франчайзеру. У протилежному випадку ці кошти перейдуть до франчайзера як компенсацію за втрачене майно.

3. У договорі франшизи міститься пункт, який зобов'язує франчайзі компенсувати збитки, які франчайзер зазнав його вини. Деколи франчайзі, особливо невеликі і які тільки почали вести свій бізнес, через невеликий статутний капітал і малу частку ліквідних коштів не можуть сплатити кошти за заподіяну шкоду репутації франчайзера. Через необхідність компенсувати існуючі збитки, франчайзі постараться позбавитися частини наявних активів, щоб отримати високоліквідні активи.

Тому перед укладенням договору франчайзеру необхідно зібрати всю наявну достовірну інформацію про репутацію та майнове становище майбутнього партнера, встановити наявність у нього наявних активів та нерухомості. Франчайзер може утруднити несанкціонований продаж,



звернувшись до нотаріуса і в реєстр внести активи, які не підлягають відчуженню [38].

4. Працюючи під чужою торговою маркою, франчайзі при наданні послуг чи продажу товару, зобов'язаний повідомляти потенційних покупців, що продавцем товару є саме франчайзер.

Отримуючи скарги та претензії з боку покупців, франчайзі прагне ухилитися від прямої відповідальності, переклавши всю провину за невідповідну якість на франчайзера. Іноді франчайзер теж має нести солідарну відповідальність спільно з франчайзі, якщо він не може відповісти за всіма своїми зобов'язаннями. Це може зашкодити репутації франчайзингу.

Не допустити подібну ситуацію допоможе постійний та ретельний контроль за продукцією, яку випускає чи продає франчайзі. Прикладом можуть бути неформальні перевірки, коли співробітники франчайзера під виглядом покупця звертаються безпосередньо до франчайзі. Вони допоможуть виявити кого франчайзер звинувачуватиме у неналежній якості проданої продукції [39].

5. При продажу франшизи франчайзер насамперед очікує, що його сукупний дохід збільшиться завдяки франчайзинговим платежам, вартості оренди обладнання або передача його до лізингу, надання супутніх послуг з реклами, маркетингу та обслуговування.

Може виникнути ситуація, коли франчайзі не може виплатити франчайзеру щомісячну суму, передбачену договором. Внаслідок чого час, який франчайзер витратив на відкриття нової точки, навчання персоналу та надання послуг, буде витрачено даремно.

Виходом з такої ситуації можна запропонувати проводити франчайзеру іноді перевірку ведення господарської діяльності франчайзі. Так, наприклад, якщо нестійкий стан бізнесу пояснюватиметься обставинами, які були не підвладні франчайзеру, то можливе використання

більш гнучких франчайзингових платежів, або невеликі відстрочки або зменшення виплат, обумовлених у договорі, але водночас посилить контроль за діяльністю франчайзі та надасть підтримку [39].

6. Найчастіше франчайзер надає право франчайзеру самому набрати відповідний персонал. У той же час неправильно підібрані кадри, які не пройшли спеціальну підготовку, іншими словами, некваліфіковані, спілкуючись з потенційними покупцями можуть завдати шкоди репутації не тільки точки, в якій вони працюють, а й усієї компанії франчайзера.

Тому, під час укладання договору необхідно передбачити обов'язковий моніторинг, який буде проводитись співробітниками франчайзера, щодо найнятого франчайзі персоналу. Крім того, можна ввести спеціальні курси, тренінги та семінари спеціального для персоналу, що наймається.

При купівлі франшизи франчайзі аналогічно наражається на певні ризики.

1. Найчастіше франчайзер під час укладання договору намагається якнайсильніше обмежити самостійну діяльність франчайзі і зобов'язати його дотримуватися встановленої програми, завбачливо виділивши це у договорі франшизи.

Необхідність постійного узгодження всіх дій у ході господарської діяльності, майже повного обмеження власної ініціативи – всі ці фактори значно ускладнюють швидке реагування франчайзі на зміни ринкових умов.

Тому, франчайзер повинен максимально можливо дозволити франчайзі самостійно приймати рішення щодо деяких сегментів, а також мати можливість коригувати стратегію франчайзера, оскільки система, що застосовується в одному регіоні, може працювати інакше в іншому. Для досягнення певних успіхів необхідно довірити франчайзі вирішення оперативних питань без узгодження їх з франчайзером [7].

2. Може виникнути ризик того, що неподалік від відкритої точки франчайзі, несподівано відкривається ще одна торгова точка з такою самою вивіскою, яка належить франчайзеру або іншому франчайзі.

Якщо на невеликій території існують дві схожі торгові точки, зменшення прибутку стосуватиметься обох компаній. Але якщо франчайзер має велику свободу маневру, то він може збільшити прибуток за рахунок зниження ціни на продукцію, що продається, та збільшення асортименту в порівнянні з конкурентів-франчайзі. Франчайзі-конкурент буде пов'язаний з умовами договору, який не дозволяє змінювати асортимент пропонованої продукції без погодження з франчайзером.

Тому під час укладання договору слід зазначати територію, де не можуть існувати кілька однакових торгових точок, що використовують один і той самий торговий знак. А за порушення цього пункту слід передбачити штрафні санкції.

3. Нерідко, крім платежів, обумовлених у договорі, франчайзер може зобов'язати франчайзі оплачувати й інші додаткові послуги, наприклад, рекламні акції, дослідження ринку, обслуговування обладнання, удосконалення існуючої стратегії.

Внаслідок чого сума платежів, які франчайзі зобов'язаний сплатити, буде значно вищою за ту, що зазначена в договорі. Наслідком цього буде зниження рентабельності діяльності порівняно із запланованою.

Вирішенням цієї проблеми може бути чітке визначення обов'язків обох сторін, а також всі необхідні платежі. Якщо ж франчайзі немає можливості ухилитися від додаткових витрат, необхідно у договорі вказати їх максимальний розмір, що залежить від прибутку франчайзі за певний період [7].

4. Ризик права вибору. Франчайзі нерідко вставляє пункт у договір про обов'язок франчайзі закуповувати сировину та матеріали у певних

постачальників, а також сервісні послуги, до яких франчайзі може звернутись у разі несправностей із обладнанням.

Найчастіше постачальники, зазначені франчайзером, пропонують вищі ціни, ніж аналогічні товари інших постачальників. Буває таке, що постачальники належать безпосередньо або через афілійовані особи власника компанії - франчайзера. І якщо франчайзі закуповуватиме у них сировину, це значною мірою збільшить прибуток франчайзера.

Тому, франчайзі повинен обумовити можливість самостійно здійснювати закупівлі матеріалів у різних постачальників за умови, що вся продукція, що купується, буде відповідати вимогам франчайзера.

5. Франчайзер, крім вказівки переліку постачальників, також вказує і ціновий діапазон, відповідно до якого буде продаватися продукція або надаватися послуги.

Така цінова диктатура франчайзера може позбавити франчайзі можливості конкурувати зі схожою продукцією конкурентів. У цьому випадку через неможливість самостійно змінити ціну та відповідати ринковому попиту, може знизитися обсяг продажів, а згодом і виторг франчайзі [7].

6. Ризик субфранчайзингу. Франчайзі може укласти договір субфранчайзингу та передати права на роботу під цим торговим знаком ще одному франчайзі.

Якщо франчайзер заздалегідь не уповноважив франчайзі здійснювати подібні угоди, то вони вважаються недійсними. Тому субфранчайзі немає прав використання торгового знака франчайзера, яке дії визнаються нелегальними, внаслідок чого він може бути притягнутий до ответственности.

Тому, укладаючи договір про субфранчайзинг інша сторона повинна переконатися в тому, що франчайзер уповноважив свого франчайзі

здійснювати такі правочини, бажано, щоб підтвердження з боку франчайзі було подано письмово для укладання договору про субконцесію [7].

7. Ризик, пов'язаний із термінами. Якщо під час укладання договору обидві сторони не прописали умови його розірвання чи пролонгації, франчайзер може у односторонньому порядку відмовитися з його продовження і вимагати від франчайзі припинення роботи під його товарним знаком.

Опинившись у такій ситуації, колишньому франчайзі доведеться розпочинати всю роботу з нуля, тоді як франчайзер зможе відкрити нову точку та забрати до себе колишніх клієнтів франчайзі.

Тому при укладанні договору необхідно ретельно розписати всі пункти припинення роботи або його дострокового розірвання, наприклад, у зв'язку з виробництвом продукції неналежної якості, яка була перевірена незалежною експертизою. Також можна запропонувати увімкнути пункт про автоматичну пролонгацію договору, якщо франчайзі відповідав усім вимогам договору раніше і щодо нього немає жодних претензій із боку франчайзера [7].

Отже, з вищесказаного можна дійти невтішного висновку, що з застосуванні франчайзингових відносин ризики несуть обидві сторони.

Ризики франчайзера глибші через те, що він довіряє всі свої секрети та ноу-хау франчайзі, який може ними скористатися не тільки з метою провадження господарської діяльності. Ризики франчайзі засновані переважно на існуючій ймовірності того, що він не зможе виконати будь-які умови, прописані в договорі.

Тому для франчайзера важливо скласти грамотний договір про франшизу, який може захистити його від несанкціонованого крадіжки. Для франчайзі при купівлі франшизи необхідно оцінити всі свої сильні сторони, можливості придбати такого роду бізнесу та найголовніше мати кошти для того, щоб у майбутньому відповідати за своїми зобов'язаннями.

### 3.3 Шляхи покращення співпраці на основі франчайзингу у сучасних умовах економіки

У сучасних умовах економіки та зовнішньої турбулентності інтегрованою формою організації бізнесу та ділового співробітництва є франчайзинг. Він надає широкі можливості не тільки для розвитку партнерських зв'язків та інтеграції малого та середнього бізнесу, але й для просування вітчизняних організацій на внутрішньому та міжнародному ринках, інноваційного розвитку економіки загалом.

З одного боку, ці можливості досягаються завдяки пластичності, гнучкості та високій адаптивності малого бізнесу до умов ринку, що постійно змінюються. Малі підприємства використовують їх для переходу з розряду «конкуренти» в область «партнери» великого підприємства, забезпечуючи собі більш сприятливі умови для «входження» у відповідний сектор ринку, виживання та розвитку у ньому.

З іншого боку, велике підприємство завдяки малому бізнесу має можливість створити свою власну внутрішню інфраструктуру, що охоплює багато «бізнес-функцій», та контролювати їх. Таким чином, об'єктивні причини забезпечують малим та великим підприємствам як діловим партнерам взаємну підтримку у конкурентній боротьбі та ведуть до інтеграції та співпраці цих двох секторів сучасної економіки.

В умовах пандемії коронавірусу, що склалася, їх тандем як взаємовигідний комерційний союз дозволить їм адаптувати бізнес під зміни, що відбуваються в регіонах і світі, і підвищити їх підприємницьку активність, що підтверджує актуальність дослідження потенціалу розвитку франчайзингу.

У зв'язку з цим тандем підприємств малого та великого бізнесу в рамках франчайзингових відносин є:

- по-перше, умовою виходу зі складної коронавірусної ситуації, умовах воєнного стану та комерційної «реабілітації» підприємств;
- по-друге, каталізатором модернізації провідних галузей економіки, науково-технічного прогресу (НТП), цифровізації регіональної та світової економіки в рамках глобального інформаційного простору;
- по-третє, фактором зниження соціальної напруженості, забезпечення соціально-економічної безпеки партнерства, розвитку інноваційної економіки як симбіозу економіки традиційної та безконтактної при підтримці держави на регіональному та міжнародному рівнях.

Результати проведеного дослідження показали, що розвиток франчайзингових відносин, на жаль, не знаходить належної підтримки на державному рівні, незважаючи на створення мережі навчально-консультаційних центрів з франчайзингу та єдиної інформаційної бази про його стан, розширення доступу суб'єктів франчайзингу до кредитних та фінансових ресурсів чи спрощення процедур оподаткування франчайзі.

За даними опитування від Агентства стратегічних ініціатив (АСІ), навесні 2020 року лише 2,3% підприємців країни скористалися заходами підтримки бізнесу з боку держави [15] (За даними Franchise Group, більшість франчайзерів не отримали допомоги від органів федеральних або місцевої влади або не зверталися за нею [9].) Кількість франчайзі, що отримали таку підтримку, виявилася вищою (для них існували спеціальні програми компенсації витрат за платежі та витрати). Допомога від держави франчайзі отримали на підтримку та розвиток бізнесу (33,3%), компенсацію платежів за договорами франчайзингу (16,7%) [15].

Близько 75% франчайзерів на час карантину скасували/суттєво знизили роялті для своїх франчайзі навіть у тих сферах бізнесу, які продовжували працювати в карантин [15]. Більшість франчайзерів

переводили бізнес-процеси та клієнтські сервіси в онлайн, даючи можливість франчайзі не зупиняти свою діяльність. Широко використовувався інструмент розширення товарів та послуг у мережі для можливості додаткового доходу для франчайзі. Наприклад, у ремонтних сервісах вводилися служби виїзних майстрів, у службах клінінгу – антибактеріальне прибирання, у магазинах одягу – продаж фешн-масок та ін. Таким чином, підтримка з боку франчайзерів була різноманітна: переклад процесів онлайн (22,5%); розширення спектру товарів/послуг (20,0%); проведення переговорів із орендодавцями (17,5%); надання відстрочок та внутрішніх кредитів (15,0%); проведення ділових переговорів із постачальниками (7%) [15].

За світовою статистикою частка банкрутств у разі роботи за системою франчайзингу в рази менша, ніж в інших партнерських схемах, оскільки існуюча мережа захищає новачка, допомагає йому стартувати, надаючи йому свої рекомендації та встановлюючи стандарти.

Франчайзинг базується на постійній співпраці та високому ступені довіри сторін, однаковості учасників системи, високого ступеня підприємницької ініціативи, налагодженій системі інформаційних зв'язків, комунікацій.

Сьогодні зростаючий світовий ринок франчайзингу вважається одним із найперспективніших. Франчайзингові фірми, які успішно функціонують у 80 країнах, створюють близько 13% валового національного продукту. Є підстави вважати, що незабаром більше половини роздрібних продажів здійснюватиметься торговими точками в рамках системи франчайзингу.

Точну цифру існуючих франчайзингових компаній назвати не можна. Існують приблизні дані, що у світі налічується більше франчайзерів і більше франчайзи.[4] В даний час франчайзинг використовується приблизно в 75 сферах бізнесу - від фаст-фудів та ресторанів до операцій з



нерухомістю та юридичних послуг. За даними FRANDATA Corporation, сферами економіки, в яких франчайзинг набув сьогодні найбільшого поширення є: заклади фаст-фуд – близько 20% загальносвітової кількості франчайзі, роздрібна торгівля (у тому числі продуктами харчування) – 15%, сфера послуг (у тому числі спортивних та туристичних) – близько 12%, автомобільні перевезення та обслуговування – 8%, будівництво – 7%. При цьому близько 50% усіх франчайзингових мереж світу працюють у сфері торгівлі, де ключове місце належить закладам фаст-фуд, ресторанам, магазинам промислових та продовольчих товарів. Визнані лідери франчайзингу та експортери франшизного бізнесу по всьому світу – США, Канада, Корея, Японія, Австралія, лідерами Європи є Німеччина, Франція та Великобританія.

Роль франчайзингу в економіці країни надзвичайно велика, оскільки він є найефективнішим каналом дистрибуції, яким товари та послуги поширюються всередині країн і по всьому світу повсюдно.

Можна зробити висновки про досить грамотне функціонування бізнесу у формі франчайзингу. Саме дана форма бізнесу дозволяє отримати можливість використовувати вже відпрацьовані технології, вже відому і популярну марку, можливість навчатися і отримувати по ходу справи необхідні консультації. Всі ці можливості можуть надати ті, хто вже має досвід, знання, має технологічні секрети підприємців, тобто має капітал не матеріальний, але дуже цінний і ефективний, якщо його правильно використовувати.

Резюмуючи отримані результати, можна сформулювати такі висновки. Не викликає сумніву той факт, що франчайзинг відіграє виняткову та дуже важливу роль у підвищенні рівня інноваційності сфери послуг, про що наочно свідчать досвід розвинених країн, представлений у роботі, та успіхи інноваційних компаній-франчайзерів у світовому масштабі.

Висока конкуренція на ринках змушує підприємців використовувати гнучкіші та ефективніші моделі побудови бізнесу, які мають переваги в порівнянні з традиційними інструментами, є менш витратними і більш пристосовуваними до кон'юнктури ринків, що змінюється. Франшизи дозволяють швидко включитись в інноваційний бізнес та з мінімальними фінансовими витратами, у короткі терміни запустити перспективний проект, націлений на отримання прибутку вже найближчим часом. Така форма ведення бізнесу дозволяє новим рішенням з мінімальними затримками пробиватися на ринку, надає при цьому підприємцям можливість одержати максимальний прибуток від профінансованого проекту.

Використання франчайзингу для підвищення інноваційності вітчизняної сфери послуг дозволить чітко узгодити процеси нововведень зі світовою економічною кон'юнктурою, з періодом життєвих циклів великих виробничих систем, а також національним доходом, споживанням та накопиченням капіталу, ринком робочої сили. У процесі дослідження автором виділено ключові характеристики класичної та франчайзингової моделі підвищення інноваційності сфери послуг, представлені результати їх порівняння. На підставі формалізації циклу створення інноваційного продукту та позначення місця франчайзингу в ньому конкретизовано форми використання франчайзингової моделі, які сприятимуть підвищенню рівня інноваційності вітчизняної сфери послуг.

Найбільшими проблемами для розвитку франчайзингу в Україні є:

1. Проблема перша: економічні витрати. Часто, щоб стати частиною системи, франчайзі потрібно внести великий стартовий капітал (наприклад, паушальний внесок). З іншого боку, франчайзі прагне отримання прибутку, і якщо підприємство франчайзера недостатньо розвинене, необхідні витрати на маркетинг. Крім того, навіть це може не врятувати ситуацію і франчайзі може опинитися у збитку, хоча

відповідальність за це не передбачено законом. У той самий час, не передбачено і відповідальність франчайзі перед франчайзером за недобросовісне ведення переговорів про укладання договорів.

2. Друга проблема: нерозвинена правова культура. Часто представляється складним захист франчайзером своїх об'єктів інтелектуальних прав після того, як відносини з франчайзі завершилися. Об'єкти інтелектуальних прав складніше захистити через їх нематеріальність та відсутність серйозної можливості контролювати їх використання (наприклад, ноу-хау). Таким чином, недобросовісні колишні франчайзі зловживають своїми колишніми привілеями та використовують системи підприємництва, яким вони навчилися у своїх колишніх франчайзерів. Також і полягаючи у відносинах, франчайзі не дотримуються високих корпоративних стандартів, зокрема щодо захисту об'єктів інтелектуальних прав.

3. Третя проблема: освітня. Багато осіб досі не знають, що таке франчайзинг. Тому необхідна організація освітнього процесу для підготовки потенційних франчайзі перед вступом до цієї форми ведення бізнесу.

Економічні проблеми, як високі витрати і ризики настільки ж високих втрат необхідно вирішувати шляхом встановлення сталого розвитку економіки країни та встановлення додаткової відповідальності у правовому регулюванні цього питання.

Проблеми нерозвиненої культури та освіти у цій сфері необхідно вирішувати шляхом освіти в цій сфері за допомогою все асоціації франчайзингу. Як додаткову допомогу можна було б також зобов'язати франчайзерів детально навчати своїх франчайзі або надавати таку можливість доступним способом – наприклад, онлайн-навчання. Крім цього, можна посилити відповідальність за порушення корпоративних

стандартів та зловживанням своїх положень франчайзі після розриву відносин.

Підсумовуючи, хочеться відзначити, що слід продовжити подальше дослідження у сфері зрівнювання інтересів обох сторін даної моделі ведення бізнесу, шляхом внесення доповнень та коригувань у існуючі законодавчі акти.

Вирішення цих проблем може бути наступним:

1. Введення інституту переддоговірної відповідальності з обох сторін за недобросовісну поведінку сторін. Подібні схеми регулювання вже є у нас у Цивільному кодексі. Так, наприклад, у нормах про договір постачання є обов'язок сторін діяти активно. Так, якщо одна сторона отримала запропонувала укласти договір, а інша сторона не направила відмову у належній формі, то остання відшкодовує збитки, спричинені ухиленням від погодження умов договору. Встановивши відповідальність обох сторін, ми порівняємо баланс інтересів, т.к. франчайзі спочатку є незахищеною стороною у відносинах.

2. Уточнення формулювання. Нинішнє визначення франчайзингу наводить на думку, що це лише особлива форма ліцензійного договору. Крім того, істотною умовою, без якої договір не буде укладено, вважається умова передачі франчайзі права використання товарного знака. Таким чином, суть франчайзингу втрачається в неточностях законодавчого регулювання, оскільки полягає не у передачі комплексу інтелектуальних прав, а впровадження франчайзі в систему діяльності франчайзера. І тому зовсім необов'язково передавати всі об'єкти інтелектуальних прав. Наприклад, кінотеатр може використовувати помітну вивіску, яка не зареєстрована як товарний знак.

В останні роки в українській економіці все більшої популярності набуває інструмент франчайзингу. Щорічно збільшується кількість

виданих франшиз міжнародними брендами, які виходять чи збільшують частку присутності на ринку нашої країни.

У зв'язку з нестабільністю економіки найбільш затребуваними франшизами залишається сегмент недорогих франшиз у сфері торгівлі, і послуг. Це також пов'язано із ситуацією на ринку праці, а зокрема зі збільшенням чисельності безробітних в економіці. Найбільш перспективна та забезпечена частина з них роблять вибір своєї зайнятості на користь розвитку власного бізнесу, а франчайзинг у разі стає найкращим рішенням через низьких ризиків, скороченого часу запуску бізнес-проекту, і навіть додаткової підтримки з боку франчайзі. У більшості найрозвиненіших країн в даний час налагоджено систему допомоги безробітним за допомогою надання пільгових умов на придбання бізнесу за франшизою, що створює додаткові робочі місця та збільшує ВВП держави.

Крім міжнародних ринків, з'являються великі національні франшизи, які вже зараз виникають у всіх основних сегментах – роздрібній та дрібній торгівлі, громадському харчуванні, сфері послуг. У період кризи франчайзинг відіграє позитивну роль також і на франшизодавцях, які активніше використовують даний фактор економічного зростання для розширення своїх мереж, оскільки це дає можливість поділу інвестиційних та підприємницьких ризиків з покупцями франшиз, а також об'єднання зусиль для максимізації загального прибутку компанії.

Однак, незважаючи на прогалини та невідповідності в українській правовій системі, міжнародним та місцевим франчайзинговим компаніям вдалося знайти примусові структури франчайзингу або застосувати альтернативні механізми для розвитку свого бізнесу. Вже деякий час багато американських та міжнародних брендів успішно працюють з франчайзинговими компаніями, включаючи Domino's Pizza, KFC, FitCurves, Hyatt, Hilton, Marriott та Radisson, а також різноманітні місцеві франшизи у сфері харчової, роздрібної торгівлі, сфери послуг та інших

галузей. Українські підприємці все частіше віддають перевагу франчайзингу, коли йдеться про розширення свого бізнесу. Ринок франчайзингу набирає обертів, коли кількість точок франчайзингу постійно зростає з року в рік. Українська франчайзингова група зазначає, що налічується вже більше 523 франчайзерів.

Багато міжнародних франшиз, які зараз присутні на українському ринку, були прийняті з-за кордону, переважно у сфері торгівлі та послуг. Серед європейських франчайзингових мереж, представлених в Україні, більшість із них належать польським, італійським, німецьким та французьким брендам. В Україні працює приблизно десять основних американських брендів, що представляє хорошу можливість для американських брендів розширити свою присутність на ринку.

До успішних франчайзингових мереж в Україні належать:

- Ресторани швидкого харчування: «Бургер-клуб», «Піца Челентано», «Franc.ua», «Львівські круасани»;
- Пекарні / Кав'ярні: “My Coffee”, “Aroma Kava”, “Gemini”;
- Розподільні мережі: АТВ, Novus, Fora, Наш край;
- Експрес-кур'єрська служба "Нова пошта", "Делфаст";
- Агентство нерухомості: “Re / Max”.

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

- VD one - магазини чоловічого одягу;
- DELFAST - кур'єрська кур'єрська служба на електричних велосипедах;
- Arber - магазини ділового одягу для чоловіків;
- Burger Loft - мережа швидкого харчування.

За кількістю франчайзингових точок найбільшими в Україні є "Наша Ряба" (понад 2500 торгових точок), "Гаврилівський Курчата" (понад 600 торгових точок) та "Форнетті" (близько 500 торгових точок).

Також у період кризи розвивається і ще розвивається так званий «конверсійний франчайзинг», який є об'єднанням окремих самостійних точок в єдину мережу під загальним брендом. Це відбувається у зв'язку з тим, що одиничним точкам стає все складніше виживати для залучення додаткових фінансових ресурсів і клієнтів вони набувають для себе франшизу та працюють разом у мережі. Цей процес нині найактивніше відбувається у дрібній роздрібній торгівлі. Таким чином, у 2021 році через «конверсійний франчайзинг» було розширення мереж роздрібного ритейлу та сфери послуг.

Франчайзинг як одна з форм відкриття та ведення власного бізнесу досить міцно закріпився у найбільш промислово-розвинених країнах світу під впливом потреб розвитку економіки. У зарубіжних країнах франчайзинг вважається не лише ефективним, а й престижним способом відкриття власного бізнесу.

Найбільш відомим та перевіреним бізнесом з франшизи є компанія «McDonald's», яка є найвідомішою та найпопулярнішою серед мереж швидкого харчування «fast food», призначена для різних верств населення. Її характеризує мінімальний час приготування їжі, невеликі витрати та досить висока функціональність. За франшизою McDonald's, у США працює близько вісімдесяти відсотків ресторанів всієї мережі швидкого харчування, в Європі — близько п'ятдесяти відсотків.

Для розвитку франчайзингу в Україні є досить широкі можливості. Але для реалізації цих можливостей необхідно створити певні умови. Потрібна законодавча ініціатива щодо розробки закону про франчайзинг та внесення відповідних змін до пов'язаних з ним законів та нормативних актів. Необхідно включення до урядової програми підтримки малого підприємництва системи розвитку франчайзингу. Важливим є створення системи податкових пільг для франчайзі, особливо на початковому етапі розвитку франчайзингової системи. Доцільно надати можливість

застосування франчайзі спрощеної системи бухгалтерського обліку. Потрібно створення мережі навчально-консультаційних центрів з франчайзингу — у центрі, а й по всій Україні. І стимулюючи розвиток франшизних систем, з одного боку, і контролюючи та спрямовуючи цей процес у рамках єдиної політики з іншого, держава може значно прискорити формування загальноекономічної інфраструктури.

Варто сподіватися, що франчайзинг допоможе зменшити рівень фрагментарності розвитку економіки країни та змінить структуру ВВП країни, а саме збільшить частку малого та середнього бізнесу у його створенні та зменшить частку підприємств, орієнтованих на експорт сировини.

Розвитку франчайзингу в Україні заважає відсутність чітких нормативних актів та законів, а також відсутність доступу до фінансування та можливість місцевих банків надавати варіанти фінансування тим, хто шукає можливості франчайзингу. Термін «франчайзинг» не використовується в українському законодавстві, натомість він ідентифікується як поняття комерційної концесії. Відповідно до договору комерційної концесії одна сторона (власник бренду) передає іншій стороні право на використання бізнес-моделі в комерційних цілях за окрему плату.

Тому доцільно наголосити на проблемах, що перешкоджають його розвитку. Існує багато проблем, що перешкоджають його розвитку. Немає окремого юридичного документа, який би пояснював основні умови та регулював права та обов'язки франчайзі. Необхідний рівень розвитку інфраструктури є низьким, а державна підтримка відсутня. Отже, відповідна законодавча база та втручання держави у розвиток франшизи надається у формі створення відповідної інфраструктури та програм підтримки для МСП, які розробляються або планують розвиватися за системою франшизи.

Деякі з цих питань:



– Немає окремих проваджень у франчайзинговій галузі: Закон про франшизу зареєстрований 21 грудня 2017 року і наразі знаходиться на розгляді.

– Нерозвинені літературні агенти: франшизи беруть безпосередню участь у передачі авторських прав, але в Україні галузь все ще недостатньо розвинена і не гарантує в повному обсязі захист франчайзі.

– Низька довіра до вітчизняних підприємців через прориви тенденцій.

– Низький рівень освіти населення франчайзингового сектору.

– Важко отримати позику для розвитку бізнесу та високі процентні ставки за наступною позикою: за кордоном банки створюють спеціальні підрозділи для кредитування франшиз. В Україні процентна ставка за позиками вища за середню рентабельність країни, тому залучати такі джерела не вигідно.

– Відсутність державної підтримки: Україна має програми фінансової та інформаційної підтримки МСП, включаючи фінансову та освітню діяльність для підприємців, більшість з яких спрямована на підтримку аграрного сектору.

– Розвиток інфраструктури низького рівня на ринку франшизи: відсутність консалтингових та інформаційних центрів або джерел інформації про франшизи. Немає спеціального агентства, яке контролює поведінку української франшизи, запобігає порушенням у цій сфері.

Однак, в українському бізнес-середовищі, на жаль, як франчайзі, так і інвестори все ще мають дуже низький рівень у сфері підприємництва.

За останні роки декілька разів намагались прийняти закон про франшизу, але жоден з них не досяг успіху. Натомість у розвинених країнах подібне законодавство працює добре протягом тривалого часу і допомагає вирішити багато суперечливих питань у цьому бізнесі. Країни

ЄС прийняли чіткі критерії для оцінки відповідності франшизних угод місцевому антимонопольному законодавству та можуть обмежити конкуренцію, тому вони можуть бути включені до франшизних угод. У США на федеральному рівні прийнято понад 100 законів про франшизу.

Через відсутність національного інтересу та підтримки франшиз Україна втратила можливість отримувати користь не лише від економіки, а й від самого суспільства, вирішуючи певні соціальні проблеми. Наприклад, франшизи мають усі можливості стати одним з найкращих інструментів для реінтеграції, адаптації та найму ветеранів, які повертаються з бою. Зрештою, секрет популярності франшизи в США полягає в тому, що під час Другої світової війни підприємці, які підтримували США, інвестували в компенсацію бізнесу для ветеранів, які повернулися з передових фронтів. Ця ініціатива мала вибуховий вплив на американську економіку. Кілька соціальних проєктів ветеранів антитерористичної діяльності, Pizza Veterano та Veterano Coffee, вже з'явилися в Україні, але вони лише починають працювати над концепцією франчайзингових проєктів.

Однак, незважаючи на деякі проблеми у франчайзинговому просторі, ринок продовжує швидко зростати. Ситуація зміниться протягом наступних кількох років, оскільки законодавча база франшизи зміцниться, а споживачі шукають все більше і більше міжнародних брендів.

Виходячи з виявлених проблем, ви можете вказати напрямок свого рішення наступним чином:

1) Розробка та вдосконалення законодавчої бази: затвердження основних законів у сфері франшизи, надання законодавчих визначень, вдосконалення авторських прав.

2) Розробка загальнодержавної програми підтримки франшизи: проведення заходів зі збору інформації для підвищення обізнаності у галузі франшизи. Надання державного фінансування та пільгових кредитів для малого бізнесу, який планує або використовує франчайзинговий бізнес.

3) Розвиток інфраструктури для внутрішнього ринку франшизи: створення інформаційного центру, що надає інформаційні, консультаційні та освітні послуги у сфері франшизи.

Пакети, меню, зміни технології виробництва, оновлення процесів управління, розробка рекламних акцій та програми лояльності - це все ідеї інновацій, які зазвичай використовують відомі бренди. Для створення вигідної франшизи, яка приваблює споживачів інноваціями, експерти виділяють такі напрямки, як: діагностика альтернативної медицини, біотехнологія, штучний інтелект, зберігання енергії, торгові точки, що пропонують меню органічних, сільськогосподарських, вегетаріанських та веганських страв, виробництво та продаж електромобілів.

Тому успішний розвиток франчайзингових мереж вимагає постійних досліджень нових ідей та технологій. Франчайзери повинні йти в ногу з часом, щоб своєчасно відповідати на нові запити споживачів. Вирішальним фактором при виборі франшизи часто є інноваційний фактор. Вивчивши дві франшизи в одній галузі та використовуючи схожі параметри для інвестицій, середньозваженої прибутковості та періоду окупності, потенційні інвестори можуть виявити, що інноваційні елементи їх бізнесу більше підходять для їхніх бізнес-процесів. Це дає значну конкурентну перевагу у роботі з вашими клієнтами. Тільки франшизам, які постійно вдосконалюються, судилося досягти успіху.

### Висновки до розділу 3

Проаналізувавши ризики у франчайзингу, можемо сказати, що недбале ставлення до нього може спричинити як зіпсовані відносини між сторонами договору, а й збитки. В результаті недбалого ставлення до його складання можуть з'явитися ризики, як сторони франчайзера, так і з боку франчайзі. Саме тому, дуже важливо бути уважним з обох сторін і правильно укласти договір.

Найбільшими проблемами для розвитку франчайзингу в Україні є:

1. Проблема перша: економічні витрати.
2. Друга проблема: не розвинена правова культура.
3. Третя проблема: освітня. Багато осіб досі не знають, що таке франчайзинг. Тому необхідна організація освітнього процесу для підготовки потенційних франчайзі перед вступом до цієї форми ведення бізнесу.

Виходячи з цих проблеми, було також запропоновано рекомендації щодо покращення співпраці за угодою франчайзингу:

- 1) Розробка та вдосконалення законодавчої бази.
- 2) Розробка загальнодержавної програми підтримки франшизи.
- 3) Розвиток інфраструктури для внутрішнього ринку франшизи.

Необхідно запам'ятати, що наявність грамотної фінансової моделі, правильно оформлених юридичних документів і правильно сформований франчайзинговий пакет допоможе знайти «свою справу» франчайзі, а також захистити себе від усіх можливих ризиків.

## ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день франчайзинг використовується у всіх сегментах економіки. Франчайзингова система ведення бізнесу визнана однією з найбільш успішних і прогресивних форм управління власним бізнесом. Вона широко поширена не тільки за рубежом, але і на національному ринку товарів.

Далі слідує швидкий розвиток франчайзинга в Канаді, Західній Європі, Японії, державах Тихоокеанського регіону, Австралії, країнах регіону Карибського моря. Можна припустити, що міжнародний франчайзинг матиме ще більш високі темпи зростання, чим раніше. Франчайзери з усіма країнами шукають потенційних франчайзерів з інших країн, у той же час підприємці активно шукають франчайзерів з усього світу для придбання ліцензій і прав на їх технології виробництва, ноу-хау та фінансову підтримку.

Таким чином франчайзинг є швидким і ефективним способом розпочати бізнес самостійно з мінімальними ризиками. Це досягається за рахунок того, що до обов'язків франчайзера входить передача інформації, яка допоможе франчайзі знайти відповідне місце-становище для підприємства, визначитися зі стилем та ефективністю роботи. Перевагою буде те, що у франчайзі не виникне проблем, які виникають у більшості підприємств на самому початку їхньої виробничо-господарської діяльності, оскільки використовуватиме досвід франчайзера.

Франчайзингові відносини мають на увазі постійну підтримку з боку франчайзера, навіть після відкриття свого бізнесу від імені франчайзера, франчайзі продовжує отримувати професійні послуги та допомогу від франчайзера починаючи з технології виробництва та закінчуючи маркетинговими розробками, оскільки це, в першу чергу, зацікавленість самого франчайзера в ефективності господарств франчайзі.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що кожен з видів франчайзингу є важливим, і не можна виділити якийсь один як найбільш ефективний. Кожна компанія вибирає свою форму або вид франчайзингу виходячи з власних суб'єктивних переваг, які використовуватиме під час своєї діяльності задля досягнення особистих інтересів.

Останнім часом міжнародний франчайзинг набуває розвитку у багатьох сферах економіки. Дедалі більше компаній використовують подібну систему ведення бізнесу у всьому світі, оскільки всі країни світу зацікавлені у розвитку своєї діяльності. Міжнародний франчайзинг дає змогу впровадити товари на новий ринок через франчайзингові компанії.

Франчайзингові відносини вже давно стали міжнародним феноменом, що вийшов за межі однієї країни. Як нова форма ведення бізнесу, він дуже розвинений у багатьох країнах ЄС. Частково це пояснюється тим, що історія його розвитку розпочалася саме в країнах Європи, а також високим рівнем розвитку економіки та науково-технічного прогресу.

Франчайзинг на українському ринку почав розвиватися значно пізніше ніж у низці країн Західної Європи та у США. Тому сучасний франчайзинг є новим явищем у економіці. Але за останні кілька років все більше підприємств, що функціонують на нашому ринку, висловлюють бажання використовувати франчайзинг для розвитку свого бізнесу.

У сучасній ситуації розвитку франчайзингу в Україні, слід визнати наявність низки економічних, організаційно-правових та соціально-психологічних факторів, які стримують розвиток франчайзингу в Україні, але, не дивлячись на всі виявлені проблеми, він залишається найнадійнішим варіантом організації бізнесу в ринковій системі. Для розвитку франчайзингу в країні є досить широкі можливості, але їх реалізації необхідно створити певні умови. По-перше, необхідно створити

нормативно-правову систему актів для повноти регулювання франчайзингу. По-друге, включити до урядової програми підтримки малого підприємництва програму розвитку франчайзингу. Також необхідно створення та впровадження мережі навчально-консультаційних центрів з франчайзингу по всій Україні.

Перш за все, на основі виявлених проблем ми розробили рекомендації щодо вдосконалення франчайзингової системи, а саме:

- 1) розвиток та вдосконалення законодавчої бази;
- 2) розробка національної програми підтримки франчайзингу;
- 3) розвиток інфраструктури вітчизняного франчайзингового ринку.

Узагальнюючи сказане у роботі, слід зазначити, що у час міжнародний франчайзинг займає міцні позиції у всіх країнах. Кількість франчайзерів і відповідно франчайзингових мереж зростає високими темпами, що дозволяє використовувати цю модель ведення бізнесу у 80 секторах світової економіки та вносити суттєвий внесок у світовий ВВП.

Франчайзинг - це чудовий метод, з одного боку, для розширення бізнесу франчайзера без значних витрат і капіталовкладень, і з іншого боку також чудовий спосіб розпочати бізнес у сильній компанії та отримати безцінний досвід для підприємців.

Особливість цієї форми підприємництва у цьому, що підприємства, які працюють за договором франчайзингу, попри юридичну самостійність, є, власне, частиною єдиної системи. Таким чином, франчайзинг, безперечно, допомагає уникнути достатньо складнощів, пов'язаних з функціонуванням незалежного бізнесу.

Очевидно, що франчайзинг стає ефективним фінансово-економічним інструментом та способом підвищення стійкості та надійності підприємств, особливо для підприємців-початківців.

Сучасний ринок франшиз представлений не лише великими американськими компаніями, а й європейськими компаніями. Поява

франчайзерів, які беруть активну участь у міжнародній діяльності, за межами США є однією з тенденцій міжнародного франчайзингу. Крім того, зростання кількості франчайзерів пояснюється важливими змінами законодавства країн. Багато країн створили закони, що регулюють франчайзингову діяльність.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сайт асоціації франчайзингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.franchising.org.ua/index.php?pageid=63>
2. Franchising.ua портал ідей для бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://franchising.ua/franchise-basics/3>
3. Офіційний сайт Асоціації франчайзингу України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.franchising.org.ua>.
4. Офіційний сайт компанії MANGO - 2013 [Електронний ресурс). — Режим доступу : <http://shop.mango.com/home.faces?state%27she%2072%20RU>.
5. The History and Evolution of Franchising [Electronic resource] / Mario L. Herman. Access mode : <http://www.franchise-law.com>. Зовнішньоекономічний менеджмент : навч. посібник / Дахно І. І.
6. Аналіз ринку франчайзингу в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://franchisegroup.com.ua/media/files/report/FG\\_%D0%B0%D0%BD%D0%BO%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83\\_2019.pdf](https://franchisegroup.com.ua/media/files/report/FG_%D0%B0%D0%BD%D0%BO%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83_2019.pdf).
7. Офіційний сайт Prostobiz – підтримка малого та середнього бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.prostobiz.ua/>
8. Офіційний сайт Franchise Capital - одна з провідних міжнародних консалтингових компаній у Східній Європі і СНД, що надає повний спектр послуг в сфері франчайзингу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://franchise-capital.com/ru/>
9. Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Franchising.ua портал ідей для бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://franchising.ua/franchise-basics/3>

11. Entrepreneur Media, Inc. . Top Global Franchises Ranking, 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.entrepreneur.com/franchises/topglobal/2019/1>
12. Franchise Business Economic Outlook for, 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://franchiseeconomy.com/assets/26602.pdf>
13. Franchise Group: Аналіз ринку франчайзинга в Україні. URL : <https://franchisegroup.com.ua/ru/about-company/franchising/>
14. Franchise Group: Франчайзинг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://franchisegroup.com.ua/ru/about-company/franchising/>
15. FRANDATA Corporation. URL : <https://www.frandata.com>
16. International Franchise Association. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.franchising.org>
17. Бізнес за франшизою в Україні: переваги, недоліки та поради з вибору. URL : <https://ag.marketing/biznes-za-franshyzoju-v-ukrayini/>
18. Тарасов В. Найкращі франшизи в Україні в 2020 г. по версії InVenture. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-franshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure>
19. Безрукова Н.В. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: особливості розвитку та вплив на світовий валовий продукт. Економічний простір. 2016. № 106. С. 16–25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2016\\_106\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2016_106_4) (дата звернення: 31.01.2020).
20. Бондаренко Н.М, Савченко Д.В. Ринок франчайзингових послуг в Україні: переваги та недоліки. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. С. 7–11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/3970>

21. Зайцев О.В., Кордас А.Р. Поточний стан франчайзингу в Україні та світі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. С. 53–62.

22. Давидюк Л.П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі. Причорноморські економічні студії. 2019. С. 13–19.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://bses.in.ua/journals/2019/46\\_1\\_2019/4.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/46_1_2019/4.pdf)

23. Одемчук А. Бізнес-аналіз застосування франчайзингу в Україні в сучасних реаліях. 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://kafstat.at.ua/konferens2/section/odemchuk\\_tezi.pdf](http://kafstat.at.ua/konferens2/section/odemchuk_tezi.pdf)

24. Семенчук І.М. Сучасний стан та тенденції розвитку франчайзингу в торговельній сфері економіки України. Стратегія економічного розвитку України. 2020. С. 195–207. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34077/15-6023-PB.pdf?sequence=1>

25. Franchise business economic outlook 2020. Franchise Growth Continues. International Franchise Association. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://franchiseeconomy.com/assets/26604.pdf>

26. Ukraine Macroeconomic Situation Report – March 2020 / O. Ustenko et al. Accessed March 23, 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.usubc.org/site/recent-news/ukraine---macroeconomic-situation-report--ndash--march-2020>

27. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

28. International Franchise Association. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.franchise.org>.

29. Про франчайзинг: аналітичний звіт. Офіційний сайт компанії Franchise Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising/>
30. Сайт асоціації франчайзингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.franchising.org.ua/>
31. Проект Закону «Про франчайзинг». [Електронний ресурс]. URL: [http://franchisegroup.com.ua/news/proekt\\_zakona\\_o\\_franchajzinge](http://franchisegroup.com.ua/news/proekt_zakona_o_franchajzinge)
32. Гудзь О. Договір франчайзингу: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні / Гудзь О., Кохановська О. К. – К.: Людина і політика. – 2014. – 136 с.
33. Саврас І.З. Великий бізнес в умовах глобалізації: порівняльна характеристика // Проблеми трансформації соціально-економічної системи в Україні. Збірник наукових праць. - Острого: Видавництво "Острозька академія", 2003. - С.199-209.
34. Сидоров Я. Франчайзинг - нова договірна форма здійснення бізнесової діяльності в Україні. - Підприємство, господарство і право. - 2003. - №3. – С. 34-36.
35. Бедринець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. – Фінанси України. -2001.- №2.- С. 96- 104.
36. 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.
37. Міжнародний франчайзинг: теоретичні основи. Реферат [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19373/>.

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. 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)

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. Франчайзинг в Європі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.europebusiness.ru/franchajzing-v-evrope/>

42. Франчайзинг: актуальні проблеми розвитку в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://fdf.org.ua/news/445-franchajzing-aktualni-problemi-rozvitku-v-ukrajini>

43. Стаття від Forbes про українські вітчизняні франшизи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://forbes.ua/money/samye-populyarnye-franshizy-ukrainy-skolko-nuzhno-i-nvestirovat-i-kogda-okupyatsya-vlozheniya-05042021-1297>