

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ  
ім. адмірала Макарова  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ МОРЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА БЕЗПЕКИ



«Допустити до захисту»

зав. кафедри

д.е.н., професор Єфімова Г.В.

(наукова ступінь, вчене звання, П.І.Б. зав. кафедрою)

\_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.  
(підпис зав. кафедрою)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеню вищої освіти магістр

на тему: **Франчайзинг як форма ведення бізнесу: міжнародний  
досвід та перспективи розвитку в Україні**

Виконав: студент VI курсу, групи 6413м

Спеціальності 051 Економіка

ОП Міжнародна економіка

(шифр і назва спеціальності)

Семілет І.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник д.е.н., професор, завідувач кафедри

екон. політики та безпеки Єфімова Г.В.

(прізвище та ініціали)

Миколаїв – 2021р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова**

Навчально науковий інститут (факультет) Факультет економіки моря  
 Кафедра економічної політики та безпеки  
 Спеціальність 051 Економіка  
 Освітня програма Міжнародна економіка

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Г.В. Єфімова  
 « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»**

Студенту Семілету Ігорю Максимовичу  
 (Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Франчайзинг як форма ведення бізнесу: міжнародний досвід та перспективи розвитку в Україні

Керівник роботи д.е.н, професор, завідувач кафедри екон. політики та безпеки Єфімова Г.В.  
 Затверджені наказом ректора № 1419уч від «29» листопада 2021 року

2. Термін подання роботи: 7 грудня 2021 р.

3. Вихідні дані по роботі: дисертаційні роботи, монографічні видання, наукові статті, аналітичні матеріали вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти, офіційні дані Державної служби статистики України, Інтернет-ресурси.

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів): Теоретико-методологічні основи дослідження розвитку міжнародного франчайзингу в сучасній світовій економіці; Україна на світовому ринку франчайзингових послуг в умовах загострення міжнародної конкуренції; Проблемні аспекти та пріоритетні напрями розвитку франчайзингового бізнесу в Україні в умовах конкурентної боротьби.

5. Перелік презентаційних матеріалів Мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження; Структурно-логічна схема дослідження; Зв'язок теми роботи з об'єктом, методологія та методи дослідження; Схема взаємодії суб'єктів франчайзингу; Регіональна структура франчайзингу в світі; Структура франчайзингових підприємств; Галузева структура франчайзингу в світі; Обсяг прибутку франчайзингоих брендів; Рейтинг 10 найкращих франшиз; Галузева структура франчайзингу в Україні за 2019-2021 роки; Структура походження франчайзингових брендів в Україні у 2019-2021 роках; Структура ринку франчайзингу в Україні; Динаміка кількості франчайзерів в Україні; Зайнятість ринку франчайзинговими послугами у 2020 році; Світова галузева структура франчайзингу в 2020 році; Кількість закладів найпопулярніших світових франчайзингових компаній в Україні у 2020 році; Виокремлення мережевих бізнес-моделей відповідно до їх ознак.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів роботи                                                                                                | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1.    | Визначення наукового керівника роботи                                                                              | 01.09.2021р.-<br>15.09.2021р.  |          |
| 2.    | Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником                                                           | 15.09.2020р.-<br>30.09.2020р.  |          |
| 3.    | Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи         | 01.10.2020р.-<br>31.10.2020р.  |          |
| 4.    | Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником                                         | 01.10.2020р.-<br>15.10.2020р.  |          |
| 5.    | Збір статистичної інформації на базовому підприємстві (установі, організації)                                      | В термін<br>практики           |          |
| 6.    | Розробка теоретичного розділу                                                                                      | 15.10.2021р.                   |          |
| 7.    | Розробка аналітичного розділу                                                                                      | 31.10.2021р.                   |          |
| 8.    | Розробка проектного розділу                                                                                        | 15.11.2021р.                   |          |
| 9.    | Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків                                             | 25.11.2021р.                   |          |
| 10.   | Редагування рукопису роботи магістранта та ознайомлення з ним наукового керівника                                  | 01.12.2021р.                   |          |
| 11.   | Підготовка файлу опису                                                                                             | 06.12.2021р.                   |          |
| 12.   | Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи                                                        | 06.12.2021р.                   |          |
| 13.   | Подання рукопису кваліфікаційної роботи в бібліотеку НУК для перевірки на унікальність                             | 07.12.2021р.                   |          |
| 14.   | Подання рукопису кваліфікаційної роботи на попередній захист                                                       | 14.12.2021р.                   |          |
| 15.   | Усунення зауважень кафедрального захисту та результатів перевірки на виявлення збігів/ідентичності/схожості роботи | 15.12.2021р.-<br>20.12.2021р.  |          |
| 16.   | Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді                                                            | 16.12.2021р.-<br>18.12.2021р.  |          |
| 17.   | Подання роботи рецензенту та отримання рецензії                                                                    | 18.12.2021р.                   |          |
| 18.   | Захист роботи перед АК                                                                                             | 23.12.2021р.                   |          |

Науковий керівник \_\_\_\_\_ Єфімова Г.В.  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Студент \_\_\_\_\_ Семілет І.М.  
 (підпис) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                              | 6  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ<br>ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ В<br>СУЧАСНІЙ СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....         | 10 |
| 1.1 Економічний зміст та особливості організації міжнародного<br>бізнесу на умовах франчайзингу.....                                    | 10 |
| 1.2 Чинники розвитку міжнародної франчайзингової діяльності в<br>Україні.....                                                           | 15 |
| 1.3 Зарубіжний досвід та особливості державного регулювання<br>міжнародного франчайзингу в Україні.....                                 | 21 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                              | 30 |
| РОЗДІЛ 2 УКРАЇНА НА СВІТОВОМУ РИНКУ<br>ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ<br>МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....                      | 32 |
| 2.1 Аналіз розвитку світового ринку франчайзингових<br>послуг.....                                                                      | 32 |
| 2.2 Структура та динаміка розвитку українського ринку<br>франчайзингу.....                                                              | 38 |
| 2.3 Дослідження діяльності світових компаній-лідерів у<br>франчайзинговому бізнесі України.....                                         | 47 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                              | 53 |
| РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ<br>РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ<br>КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ..... | 54 |
| 3.1 Проблеми та перспективи розвитку міжнародного бізнесу в<br>Україні на основі франчайзингу.....                                      | 54 |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2 Засади вдосконалення інституційного середовища франчайзингової діяльності в Україні ..... | 57 |
| 3.3 Побудова моделі мережевого бізнесу на основі впровадження міжнародного франчайзингу.....  | 66 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                    | 73 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                 | 74 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....                                                           | 76 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Під впливом пандемії COVID-19 актуалізуються питання щодо збільшення кількості підприємств малого та середнього бізнесу. Зміцненню економічних зв'язків між країнами на цьому етапі сприяє франчайзинговий бізнес, який охоплює практично усі види економічної діяльності та є одним із дієвих і демократичних способів виходу за межі національних ринків.

Для країни, на території якої розвивається франчайзинговий бізнес – це означає залучення прямих іноземних інвестицій, які задовольняють потребу підприємств в обмеженості ресурсів та дозволяють їм покращити якісні характеристики своєї продукції та в цілому підвищити конкурентоспроможність країни.

Франчайзинг слугує одним з інструментів, які дають поштовх для розвитку малого та середнього бізнесу, коли ринок стає спільним, а споживач орієнтується на світові бренди. В останні роки міжнародні компанії починають виявляти значну зацікавленість у співпраці з українськими партнерами на основі франчайзингу, оскільки український ринок є доволі цікавим для іноземних інвесторів завдяки кваліфікованій робочій силі, відносно низькими витратами на рекламу, цінами на нерухомість та росту ринкового попиту. Задля формування конкурентного бізнес-середовища України потрібно розвивати франчайзингові відносини та формувати стратегії розвитку франчайзингових мереж на прикладі європейських.

Поширення франчайзингової стратегії ведення бізнесу в Україні відкриває широкі можливості перед національними виробниками та споживачами, адже іноземні франчайзери входять на український ринок не лише з власною торговою маркою та методами виробництва, але й вносять високі норми та стандарти, яким відповідають їхні товари та послуги.

На сьогодні в Україні розвиток франчайзингу стримується рядом факторів (недосконала законодавча база, брак досвіду, несумлінне ставлення

до об'єктів чужої інтелектуальної власності, низький рівень кредитування тощо), але ринок франчайзингу продовжує активно зростати.

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

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що дослідженню питань застосування франчайзингових відносин між підприємствами в Україні та світі приділялося багато уваги у працях провідних зарубіжних і українських учених.

Теоретичні та методологічні аспекти франчайзингу досліджувалися у працях зарубіжних дослідників, зокрема: Ж. Дельта, А. Днеса, Дж.Робертса, Л. Кабраля, Ф. Котлера, Б. Кляйна, Ж. Ламбена, Ф. Лафонтейна, М. Мендельсона, П.Милгрона, М. Портера, Дж. Робертса, Ф. Росса, О.Вільямсона, Ф. Шерера, С. Шейна та інших.

Серед вітчизняних та російських вчених, що досліджували проблематику формування та розвитку франчайзингу, варто відзначити: Г. Андрощука, І. Бойчука, А. Виноградської, В. Денисюка, В. Довганя, Д. Землякова, Л. Качаліної, В. Качканова, С. Клімової, Н. Ковальчук, О. Корольчука, Г. Кочеткова, О. Кузьміна, О. Легейди, М. Макашева, А. Цирата, Ю. Шамрай та інших.

Незважаючи на значний науковий доробок, залишаються недостатньо вивченими питання щодо розвитку українського ринку франчайзингових послуг під впливом пандемії COVID-19.

**Мета і завдання дослідження.** В даній роботі поставлено за *мету* розробити теоретичні засади і практичні рекомендації до франчайзингу як

форми ведення бізнесу: міжнародного досвіду та перспективи розвитку в Україні. Досягнення окресленої мети передбачає вирішення таких *завдань*:

- розкрити економічний зміст та особливості організації міжнародного бізнесу на умовах франчайзингу;
- розглянути чинники розвитку міжнародної франчайзингової діяльності в Україні;
- дослідити зарубіжний досвід та особливості державного регулювання міжнародного франчайзингу в Україні;
- виконати аналіз розвитку світового ринку франчайзингових послуг;
- проаналізувати структуру та динаміку розвитку українського ринку франчайзингу;
- провести дослідження діяльності світових компаній-лідерів у франчайзинговому бізнесі України;
- з’ясувати проблеми та перспективи розвитку міжнародного бізнесу в Україні на основі франчайзингу;
- визначено засади вдосконалення інституційного середовища франчайзингової діяльності в Україні;
- сформовано побудову моделі мережевого бізнесу на основі впровадження міжнародного франчайзингу.

**Об’єктом дослідження** виступає франчайзинг як форма ведення бізнесу.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів аналізу та перспектив розвитку франчайзингової діяльності в Україні.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань у магістерській роботі використовувалися такі методи наукових досліджень: *абстракції і системно-структурний аналіз* – при визначенні та уточненні франчайзингу як форми ведення бізнесу; *порівняльний аналіз і групування* – при дослідженні економічної діяльності зарубіжних та вітчизняних франшиз у системі світової економіки; *економіко-статистичні* – при здійсненні оцінки галузевої структури франчайзингової діяльності в умовах ведення бізнесу;



*логічний* – для побудови структури дослідження та узагальнення теоретичних і практичних положень роботи; *графічний і табличний* – для наочного висвітлення результатів дослідження та встановлення зв'язку між ними.

**Інформаційною базою дослідження** є дисертаційні роботи, монографічні видання, наукові статті, аналітичні матеріали вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти, офіційні дані Державної служби статистики України, Інтернет-ресурси.

**Апробація результатів роботи.** За результатами роботи опубліковано статтю в журналі «Економіст» №12. 2021.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаної літератури. Повний обсяг – 80 сторінок, з них основний текст – 60 сторінок. Робота містить 2 таблиці і 18 рисунків. Список використаної літератури налічує 50 найменувань на 5 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ В СУЧАСНІЙ СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

### 1.1 Економічний зміст та особливості організації міжнародного бізнесу на умовах франчайзингу

Однією з найвідоміших бізнес-моделей в умовах сьогодення є франчайзинг. Коли є власник національної або регіональної мережевої компанії і людина, яка хоче керувати однією зі своїх компаній, вони укладають договір. Цей контракт дозволяє людині керувати однією з їх торговельних точок. Ці торгові точки повинні бути такими ж: використовувати ті ж меблі, обладнання, мати той же сервіс і смак. Ці контракти мають відмінності залежно від власника, він може бути заснований на первинному внеску або на відсотку від валових продажів. Підписати контракт для того, щоб стати частиною відомого бізнесу, називається франчайзингом.

Франчайзинг є особливою формою ведення бізнесу та системою відносин між суб'єктами підприємницької діяльності. При належному підході франчайзинг може слугувати таким собі каталізатором та прискорювати розвиток бізнесу. Створює сприятливі умови для успішного функціонування підприємств, які входять до франчайзингової мережі та відкриває нові можливості. Та ця форма організації бізнесу підходить не для всіх підприємств в однаковій мірі [1].

Франчайзингові відносини передбачені для компаній, які розглядають варіант швидко розповсюдити власний бізнес (торгову марку) у нові регіони, не вкладаючи при цьому багато фінансів. На сьогоднішній день сучасна франшиза включає в себе як ліцензійний пакет до якого входять консалтингові послуги, торговий знак, ноухау тощо, а й розроблений бізнес-план, юридичні послуги, стратегія маркетингу, концепції фінансування, інформаційна

підтримка. Це все дозволяє франчайзі максимально мінімізувати витрати на рекламу, маркетинг тощо та забезпечує підтримку у майбутньому.

У сучасних умовах розвитку світової економіки понад 80 розвинених країн мають франчайзингові відносини. Найбільш популярними вони є у Канаді, США, Західній Європі, Японії та в країнах Карибського і Тихоокеанського басейнів [2]. Найбільше франчайзинг використовується в США. Він застосовується як мінімум в 65-ти сферах таких як: готельний та туристичний бізнес, громадське харчування, автосервіс та оренда машин, служба логістичних послуг, будівництво, мережа хімчисток, салони краси, продаж товарів по каталогам, медичні послуги, страхування, аудиторські послуги, фінансові послуги, фармацевтика, оптика тощо. У Великій Британії на основі франчайзингової угоди працюють в 46 сферах бізнесу, з яких виділяють 38 додаткових секторів [3].

Щодо ринку України, то з кожним роком він набуває популярності у іноземних інвесторів. Найбільш привабливими сферами ведення цього бізнесу на вітчизняному ринку є роздрібна торгівля, громадське харчування, послуги для вітчизняного бізнесу. Якщо говорити про різновид франчайзингу в Україні, то найбільш розвиненим є виробничий. За схемою цих договірних відносин працюють основні виробники прохолодних напоїв («Coca Cola», «Pepsi»), компанії з виробництва продуктів харчування («Mars», «Nestle», «Danone»), компанії з виробництва косметики й побутової хімії («Henco», «J&J», «Procter & Gambel»). Усі франчайзингові компанії, які працюють на українському ринку представлені нерезидентами.

Існує ряд переваг між великими і малими підприємствами під час франчайзингової угоди. Підвищується рівень виживання малих підприємств, які спираються на франчайзинг, зростає, оскільки вони покладаються на досвід та підтримку великих компаній та роботу на освоєному ними ринку, і великі компанії можуть досягти своїх цілей, зменшуючи ризики та витрати; можливість швидкого створення широкої мережі малих підприємств, що працюють у сферах торгівлі та послуг, що матиме позитивні наслідки, такі як

зменшення безробіття, максимізація попиту населення на товари та послуги, поповнення державного бюджету та надання можливості франчайзингу процвітати й тому, що в ньому поєднується стимул особистого володіння з управлінською і технічною майстерністю великого бізнесу.

На сьогоднішній день такий вид бізнесу як франчайзинг активно розвивається більше ніж у 70 галузях. Це універсальна та прогресивна форма ведення бізнесу в світі, яка є досить розповсюдженою за кордоном. Договір цієї форми ведення бізнесу вважається самостійним об'єктом правового регулювання більше ніж у 80 країнах світу. Для того, щоб чіткіше зрозуміти як працює франчайзинг, потрібно розглянути взаємодію суб'єктів цієї бізнес-франшизи (рис. 1.1).

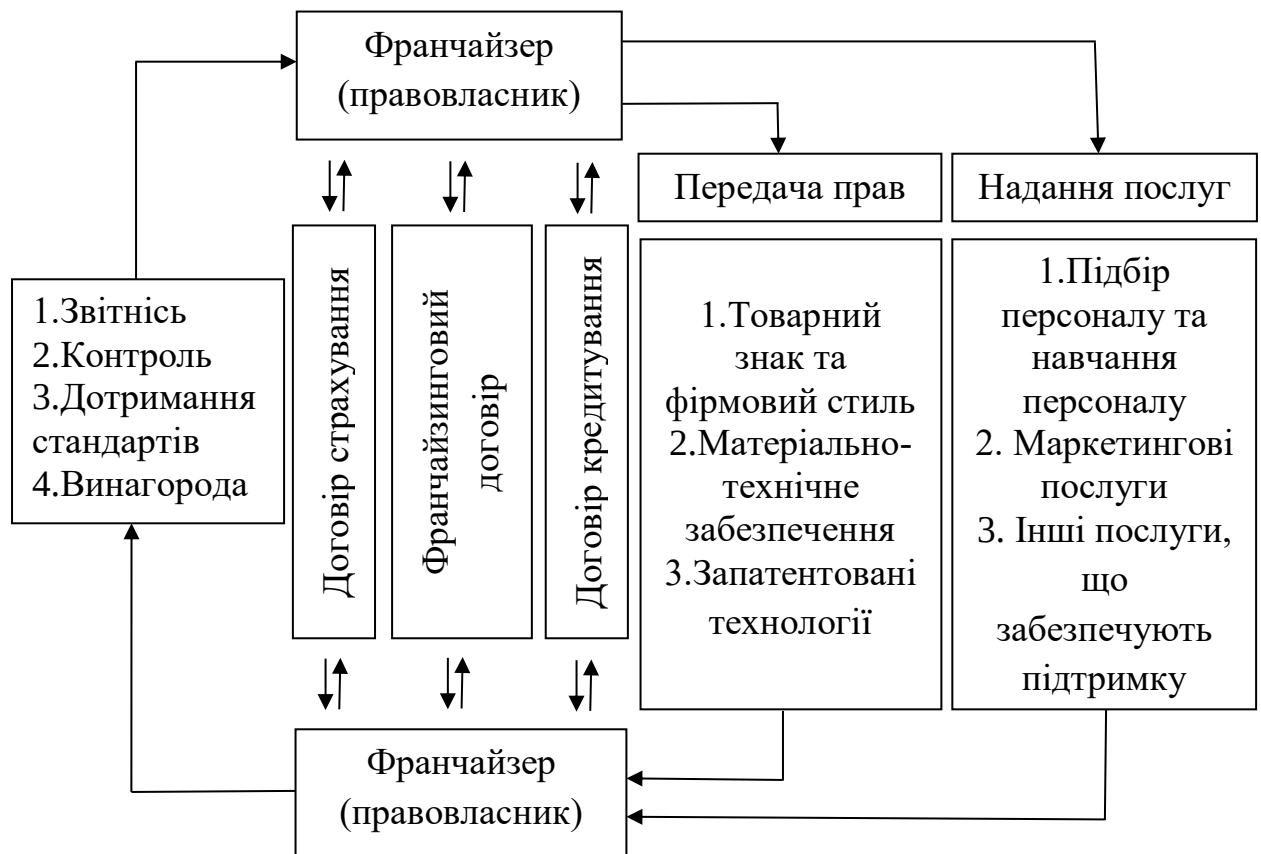


Рис.1.1. Схема взаємодії суб'єктів франчайзингу [1]

Для підприємців франчайзинг надає легкий шлях, щоб досягти зростання після завершення угоди. Для франчайзі франчайзинг дає можливість швидкого розширення. Франчайзі зростають, що дозволяє підприємцям фінансувати свій ріст за рахунок продажу франшиз. Тому франчайзинг є найбільш вигідною формою для підприємців-початківців.

Відповідно до світового досвіду франчайзинг активно розвивається в країнах і сферах бізнесу, де є можливість максимально охопити територію та істотно збільшити прибуток. Та все ж таки франчайзинг не є універсальним методом вирішення всіх проблем для будь-якої компанії.

Перш за все відносини між франчайзером та франчайзі побудовані на договірних відносинах, які містять основні права та обов'язки суб'єктів франчайзингу. Майже все обговорюється між ними під час укладання франчайзингового договору. Обов'язки кожної зі сторін відрізняються тому, щоб франшиза була успішною вони повинні взаємодіяти один з одним. Головним нормативним документом, який регулює відносини між франчайзером та франчайзі у світі є Кодекс етики франчайзингу. Наше законодавство ототожнює терміни «франчайзинг» та «комерційна концесія», тому додали до кодексу міжнародну термінологію, щоб отримати закон «Про франчайзинг». Це можна пояснити тим, що розробники законопроекту трактують франчайзинг, як підприємницьку діяльність, а це лише спосіб реалізовувати товари та послуги для залучення капіталу [4]. В Європі та країнах Північної Америки лише обумовлені конкретні питання, за якими франчайзер повинен за 7 робочих днів до підписання угоди розповісти франчайзі усю інформацію, яка допоможе останньому вирішити укласти договір франчайзингу чи ні. При цьому не існує регулювання договірних правовідносин між суб'єктами франчайзингу. Перед укладанням угоди франчайзер зобов'язаний [1]:

- подати інформацію про себе, своїх посадовців;
- оприлюднити «судову історію» за останні 5 років;

- показати фінансову звітність за останній звітний рік, вказавши усі потрібні дані;
- надати перелік контрагентів;
- розкрити зміни у фінансовому становищі за останні 3 роки;
- розповісти про зміст франшизи, вказавши номери реєстраційних свідоцтв на об'єкти права інтелектуальної власності, загальну кількість франшиз та власних торгових точок, які діяли на кінець минулого звітного періоду. У свою чергу франчайзі повинен повідомити про розмір капіталу, який він планує вкласти у франшизу, включаючи у цю суму розмір роялті та паушального внеску, які є обов'язковими до сплати.

Франчайзинг – це форма бізнесу, яка буде розвиватися тільки у конкурентоспроможних підприємствах. Наразі законодавство багатьох країн не дозволяє продавати франшизу, якщо вона не проіснувала самостійно на ринку щонайменше 3 роки. Протягом цього періоду франчайзер повинен виправити недоліки та розвинути тільки найкращі сторони франшизи. Щоб побудувати насправді успішну франчайзингову систему потрібно [1]:

1. Обрати свій бренд, метод, імідж, ноу-хау, систему та товарний знак – критерії для інтеграції бізнесу за кордон.

2. Створити комплексний бізнес-план у якому буде розміщено як оформляти торгове приміщення або транспортний засіб, свій імідж, ноу-хау, система та товарний знак, розкручений бренд, маркетингова стратегія, підхід для підбору та навчання персоналу, оптимізація бюджету тощо. Обрати вид підприємства, на базі якого розробити франшизу, розробити вимоги щодо зовнішнього вигляду, розміру території, приміщення, комунікацій, скласти базовий проект франшизного приміщення з оформленням, розташуванням меблів, списком необхідного обладнання, затвердити систему доставки товарних запасів, їх якість та маркування.

3. Відбір та навчання франчайзі через проведення співбесід та анкетування. Навчання триває протягом усього шляху - до, під час та після відкриття франшизи. Тривалість залежить від господарської діяльності бізнесу

й триває до 8 тижнів. Комплексне навчання включає в себе продаж товару чи послуги, обслуговування клієнтів, технологічний процес, методи управління. Також приділяється увага практичній частині, а саме життєвим ситуаціям, які можуть виникнути на роботі. Деякі компанії надають координаторів за один-два тижні до відкриття підприємства й на перші дні (тиждень) роботи франчайзі. Якщо виникають проблеми, то робота координатора може бути продовжена поки не буде вирішене питання. Подальше навчання відбувається за організації курсів, семінарів, онлайн консультацій з питань бухгалтерського обліку, інновацій тощо.

Процес впровадження та контролю франчайзингової системи повинен базуватися на основному призначенні франчайзера. Основною метою буде визначити фінансові витрати на відкриття франчайзингового бізнесу, сформулювати технічні або виробничі стандарти, правила обслуговування, адміністративне управління, організацію бізнесу, маркетингову політику, логістику, системи бухгалтерського обліку та оподаткування та вихідну точку для систем контролю франшизи і більше.

## **1.2 Чинники розвитку міжнародної франчайзингової діяльності в Україні**

Сьогодні франчайзинг визнаний у світі як найбільш прогресивна форма ведення бізнесу. Переваги франчайзингу вигідні підприємцям-початківцям, оскільки він значно знижує ризик невдачі і втрати коштів. Незважаючи на загальну важливість ролі франчайзингу в багатьох країнах світу, у вчених немає єдиного бачення на цю діяльність. Міжнародна асоціація франчайзингу трактує це поняття так: «Франчайзинг – це договірні відносини між франчайзером і франчайзі, коли франчайзер пропонує або зобов'язується проявляти постійний інтерес до діяльності франчайзі в таких сферах, як ноу-хау і навчання персоналу, тоді як формат франчайзі або процес належить

франчайзеру, який зробив або буде робити значні інвестиції в бізнес за рахунок власних ресурсів» [5].

Тобто, можна сказати, що франчайзинг є формою співпраці між сторонами юридичними та фінансово незалежними, одна з представлених сторін (франчайзер), що має у свої власності успішний бізнес, відому торгову марку, ноу-хау, а також нематеріальні активи та певну репутацію, комерційні таємниці, може надати у право користування на певних договірних умовах другій стороні (франчайзі). Договір франчайзингу (комерційної концесії), як правило, укладається між двома сторонами: франчайзером (правоволоділець, франшизодавець) та франчайзі (користувач, франшизоотримувач) [6].

Найбільш відомі українські франчайзери, які довели працездатність своїх проєктів, – мережі ресторанів Mafia, PESTOCAFÉ, «Хінкальня», пекарні-кав'ярні LvivCroissants і «Насолода», «Франс.уа», фаст-фуд CHIKENHUT і FreshLine, піцерія PIZZA CELENTANO, мережі супермаркетів «Наш Край» і NOVUS [7], магазини солодощів ручної роботи «Львівська майстерня шоколаду» і «Веселі карамелі», бутіки дизайнерського одягу ANDRE TAN [8]. 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. Одна з класифікацій напрямів франшизи:

- громадське харчування (кафе, кав'ярні, ресторани, столові, піцерії та ін.);
- послуги (спортклуби, школи танців, школи вивчення іноземних мов для дітей і дорослих, салони, школи, клуби розвитку та ін.);
- ритейл (онлайн- і оффлайн-магазини з продажу продуктів харчування та товарів).

За результатами аналітики ринку франчайзингу за 2018–2020 рр. кількість франчайзингових об'єктів за сферами становила: громадське харчування – 7682 об'єкти, послуги – 12941 об'єкт, ритейл – 5923 об'єкти [9].



Через зростання кількості франчайзерів та франчайзі в Україні в останні роки ринок країни цікавить світові бренди у розробленні власних франшиз на її території, але слід зазначити, що через недосконале законодавство України про франчайзинг, недостатній захист права власності іноземні франчайзери не відкривають власний бізнес у країні, використовуючи франчайзингову форму організації бізнесу, лише шукають кількох партнерів і використовують їх для розвитку франчайзингової мережі.

Аналіз походження франчайзингових брендів, що діяли на території України в 2017–2019 рр., дає можливість стверджувати, що частка вітчизняних брендів значно більша від іноземних, і за останні роки вона продовжує стабільно зростати – на 20% у 2019 р. порівняно з 2018 р. Але, незважаючи на несприятливі умови для розвитку діяльності іноземних франчайзерів в Україні, розширення вітчизняного франчайзингового ринку привертає все більшу увагу, про що свідчить і зростання їх кількості на 12% [6]. На українському ринку починає розвиватися системний підхід до формування франшиз у фірмах та компаніях, а також франчайзинг використовують уже як стратегію.

Розроблення різноманітних франшиз для фірм та компаній дає можливість появи на ринку праці посади менеджера з франчайзингу. Сьогодні в Україні налічується 27 галузей, що мають своїх інвесторів та не мають досить великої кількості франчайзерів, які просуvalи б ці галузі, що свідчить про те, що ринок франчайзингових послуг буде й надалі розвиватися. Створено діючі франчайзингові мережі в таких сферах ділової активності, як ресторанний бізнес, надання різних послуг і роздрібна торгівля та ін. Співпрацю за своєю моделлю франчайзингу Україна може запропонувати більше ніж 550 компаніям. Найбільш популярними діючими франчайзинговими мережами України станом на 2020 р. є франшизи у сфері громадського харчування, у сфері послуг та сфері торгівлі, а також функціонує приблизно 22 тис точок [10].

На франчайзинговому ринку України представлено значну кількість франшиз, але з усієї сукупності важко вибрати дійсно доступні та перспективні пропозиції. Виходячи з вищезазначеного, франчайзинг в Україні протягом останніх років повільно, але стабільно розвивається, що підтверджується щорічним приростом кількості франчайзерів та франчайзингових об'єктів, розширенням кількості вітчизняних та іноземних брендів на франчайзинговому ринку [11]. До переваг франчайзингової компанії можна віднести таке:

1. Франчайзинг – це бізнес «під ключ». Не потрібно: розробляти бізнес-плани, бізнес-концепції, проводити маркетингові дослідження з метою пошуку перспективних галузей, вивчати цільову аудиторію, її характеристики та інтереси, завойовувати репутацію компанії протягом багатьох років та зменшити використання різних методів та ефективних бізнес-процесів.

2. Досить відомий бренд на ринку. Прихильність споживачів до торгової марки вигідна франчайзі, оскільки вона вже сформувала аудиторію.

3. Зниження вартості маркетингових послуг. Економія коштів на рекламній кампанії забезпечує економію коштів франчайзера. Рекламна кампанія великих мереж впливає на малі.

4. Досить низькі стартові витрати. Ризик додаткових витрат на відкриття такого бізнесу майже дорівнює нулю. Франчайзер передає франчайзі свої знання, досвід та алгоритм дій, а також надає вже розрахований кошторис.

5. Перепідготовка кадрів. Франчайзер має досвід найму кваліфікованого персоналу. Хороший рівень кваліфікації персоналу та розширення діапазону знань і навичок є запорукою успішного бізнесу. Вищезазначені переваги франчайзингу як бізнесу допомагають мінімізувати ризик для франчайзі. Прагнення до розвитку бізнесу за допомогою новітніх технологій, контроль коливань на ринку послуг, а також оптимізація бізнес-процесів іноді роблять новачка більш досвідченим [12].

Окрім переваг, франчайзинговий бізнес має ще кілька недоліків:

1. Бізнес у руках франчайзера. Франчайзер може прийняти рішення про закриття бізнесу, тому необхідно укласти нотаріальну угоду, що регулює умови використання франшизи, збитки, штрафи та санкції.

2. Суворе виконання контракту. Політика компанії полягає у досить суворому регулюванні споживачів та співпраці з постачальниками, враховуючи структуру установи та асортимент продукції.

3. Франчайзерський контроль. Різні перевірки, у тому числі за допомогою таємних покупців, стану та якості.

4. Обмеження переліку постачальників та умов уникнення конкурентів, а також одностороннє розірвання угоди між франчайзером та франчайзі [6].

Існують проблеми у франчайзера відносно суворого дотримання франчайзі діючих стандартів у його виді діяльності. Дотримання стандартів контролюється франчайзером шляхом періодичних перевірок. Таким чином, франчайзер контролює якість послуг або товарів, що пропонуються споживачеві, й іноді може вимагати від франчайзі забезпечення того, щоб його особисті характеристики та поведінка відповідали правилам, що застосовуються до франчайзера. Франчайзі повинен розуміти, що дотримання стандартів важливо в їхніх власних інтересах. Неефективність діяльності франчайзі є небезпечною не тільки для нього самого, а й опосередковано впливає на всю франчайзингову мережу, особливо на репутацію бренду та репутацію ринку, що знижує ефективність, а іноді й закриває компанію.

Серйозною проблемою для розвитку франчайзингу є ризик порушення прав інтелектуальної власності франчайзера. Як частина франчайзингової системи франчайзі отримують доступ до знань та іншої інтелектуальної власності, і якщо франчайзер не розробляє ефективних заходів щодо їх захисту, вони можуть зіткнутися із загрозами для свого бізнесу [13].

Український ринок пропонує безліч можливостей для міжнародного франчайзингу. Однак як підприємство франчайзинг стикається з тими самими проблемами, що й малі та середні підприємства. Сюди входять різні податки, високі кредитні ставки, кризи дефолту, нестабільне законодавство та дуже

жорсткий державний контроль над об'єктами підприємницької діяльності. Інвестиційний клімат залишається головною перешкодою для українського франчайзингу [14].

Порівнюючи перспективні права франшизи в Україні зі світовими гігантами, ми можемо побачити чітку різницю у ціновій політиці. Більшість українських стартапів не має достатньо грошей для придбання франшиз зі світовим ім'ям. Однак це стимул для розвитку вітчизняних проєктів. Що стосується структури, то Україна більше орієнтується на побутові послуги та роздрібну торгівлю, що відрізняється від домінуючого становища індустрії швидкого харчування на світовому ринку. Однак франчайзинг може стати не лише детонатором синергії у розвитку внутрішньої торгівлі та послуг. Успішний розвиток франчайзингу може створити початкові умови для припливу капіталу в розвиток малих промислових підприємств [15].

Отже, загалом основними викликами франчайзингу торгівлі в Україні є: нестабільність національної економіки; недосконалість правового середовища; фінансові проблеми; не вистачає ефективної інформаційної підтримки та досвіду ведення торгового бізнесу.

Із метою прискорення розвитку франчайзингу на українському ринку необхідно ратифікувати закон «Про франчайзинг», який захищатиме права франчайзерів та франчайзі, активізуватиме діяльність дорадчих та бізнес-центрів для складання бізнес-планів, консультацій із питань управління та розвитку франчайзі банківського кредитування під гарантію франчайзера (франчайзер також може надати франчайзі кредит на вигідних умовах), приділятиме більше уваги установам, університетам, коледжам франчайзингових технологій та досліджуватиме світовий досвід франчайзингу на практиці.

Загалом в Україні є широкий спектр перспектив використання франшиз, що дасть змогу поліпшити загальну культуру торгових відносин, побудувати комплексну систему для малих та середніх підприємств, освоїти нові технології торгового підприємництва.

### **1.3 Зарубіжний досвід та особливості державного регулювання міжнародного франчайзингу в Україні**

Незважаючи на широку світову практику застосування франчайзингу, спеціальне законодавство, що регулює безпосередньо франчайзингові відносини, має невелика кількість країн. Важливим для України є досвід державного регулювання франчайзингу в інших країнах і регіонах світу, таких як: США, Європейський Союз (ЄС), Японія, Бразилія, Австралія, Китай, Польща, Російська Федерація, Білорусія, Казахстан.

Успіх франчайзингу в усьому світі призвів до розвитку специфічного законодавства у цій сфері. Наприклад, 50 років тому, лише в США існували національні вимоги до розкриття інформації по франшизі. В 1992 р. було всього три країни - Франція, Мексика і США, які сформулювали франчайзингові закони. З часом до цих країн приєднались: Австралія, провінція Онтаріо, Канада, Китай, Індонезія, Корея, Малайзія, Румунія, Бразилія, Мексика, Філіппіни і Тайвань. Більшість країн світу всебічно заохочують розвиток франчайзингу, враховуючи як інтереси суб'єктів франчайзингових відносин, так і інтереси загальнодержавного та місцевого рівнів. З одного боку, місцеве самоврядування зацікавлене у залученні капіталовкладень, створенні робочих місць, притоку нових технологій, а також збільшенні податкових надходжень до бюджету від розвитку нової франшизи. З іншого ж боку, місцеве самоврядування може контролювати грошові перекази місцевої валюти до іноземних інвесторів (у випадку міжнародного франчайзингу) - ліцензійні збори, роялті, прибутки. Органи місцевого самоврядування також можуть захищати місцевих франчайзі від обтяжливих положень у договорі франшизи, які занадто обмежують їх операції.

Розглянемо практику ведення франчайзингу в деяких країнах світу. У Сполучених Штатах Америки регулювання франчайзингу здійснюється як на федеральному рівні - Федеральною торговою комісією - The Federal Trade

Commission (FTC), так і на рівні штатів. Діє чітко сформований, фундаментальний та дієвий підхід до формування конкурентоспроможного середовища, яке стимулює й активізує розвиток франчайзингу [16]. Так, Федеральною торговою комісією у 1979 р. було прийнято правила регулювання торгівлі (the FTC Rule), які визначають обсяг інформації, необхідної для потенційного франчайзі, яка має бути надана за вимогою франчайзі в будь-якому із 50 штатів США. В доповнення до FTC Rule 15 штатів прийняли свої власні правила і положення щодо пропозиції і продажу франшизи в межах своїх кордонів. Вони відомі, як штати-реєстратори, які наполягають на розгляді та затвердженні франчайзингової документації до продажу франшизи. До них входять такі великі комерційні ринки країни, як Каліфорнія, Нью-Йорк, Іллінойс та інші. Більше уваги питанням, пов'язаним із продажами франшизи, приділяється п'ятнадцятьма штатами [17-18]. Вони використовують Універсальний циркуляр франчайзингових пропозицій (the Uniform Franchise Offering Circular, 1979 p.), який є нормативним актом, котрий регулюється на рівні Федеральної торговельної комісії, і який отримують всі потенційні франчайзі з метою розгляду пропозиції стосовно придбання франшизи.

Сполучені Штати Америки, поряд з іншими країнами, є членом Міжнародного інституту з уніфікації приватного права UNIDROIT. США керуються також «Законом про розкриття інформації». Цей закон є основою для регулювання відносин і норм відповідальності за розкриття комерційної інформації при продажі франшизи, а також рекомендацією країнам-учасникам для законотворчості в галузі франчайзингу [19].

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

прозорості конкурентного середовища для суб'єктів господарювання та умов інвестиційної привабливості.

У Європейському Союзі франчайзингова діяльність регулюється на державному рівні. Діє фундаментальний підхід до формування конкурентоспроможного середовища, яке підтримує розвиток франчайзингу. В ЄС уніфікований нормативно-правовий акт відсутній. Врегулювання франчайзингових відносин відбувається за допомогою актів, типових контрактів, рекомендацій, ухвалених міжнародними економічними та іншими неурядовими організаціями, асоціаціями, федераціями, які ви-світлюють основні принципи взаємодії. Розмір ринку Азії є привабливим для розвитку франчайзингу. Понад половини населення світу живе в цьому регіоні, і майже чверть у Китаї. Крім того, споживчий ринок став потужним завдяки розвитку середнього класу і високим темпам економічного зростання. Деякими урядами, у тому числі Малайзії, Сінгапуру та Індонезії було вжито заходів щодо стимулювання франчайзингу шляхом введення законів, розробки програм і створення організацій для його підтримки [19].

Уряд Китаю намагається створити правила, сприятливі для іноземних інвесторів. Китай є одним з найбільш бажаних ринків для міжнародних франчайзерів, через величезну чисельність населення, швидко зростаючу економіку. Але правила, які є одночасно розпливчастими і обмежувальними, є основною перешкодою в Китаї для розвитку міжнародної франчайзингової компанії. Основним законодавчим актом є Циркуляр Міністерства внутрішньої торгівлі «Про заходи щодо адміністрування франчайзингових операцій» (1997 р.) - передбачає обов'язкову реєстрацію франчайзингового договору у Китайській асоціації однотипних підприємств, а також опублікування інформації про франшизу. В Японії розвиток франчайзингу регулюється на національному рівні Японською асоціацією франчайзингу. Діє фундаментальний та дієвий підхід до формування конкурентоспроможного середовища, яке стимулює розвиток міжнародної франчайзингової компанії. Серед законодавства - Кодекс етики (надання точної інформації потенційним

франчайзі про зміст угоди, звіт про бізнес деяких своїх франчайзі, дані про інвестування, прибуток франчайзі та ін.), Інструкція по складанню контрактів франчайзингу та по підготовці правил управління (встановлення стандартів франчайзингової системи та відомостей про подібні франшизи).

Бразилія історично завжди була країною, де існувало багато стримуючих факторів для розвитку франчайзингу. Бразильський уряд протягом декілька років був категорично проти якого-небудь ліцензування, включаючи франчайзинг, у якому провадилися виплати за кордон. Це стримувало вхід міжнародних брендів на ринок Бразилії. У 1992 року ця проблема була вирішена рішенням «Національного інституту промислової власності», відповідно до якого угоди про франчайзинг стали офіційними. У 1995 році, з набуттям чинності Закону «Про франчайзинг», Бразилія приєдналася до зростаючого списку країн, де існує франчайзингове законодавство. Згідно з цим законом, франчайзер повинен забезпечити потенційного франчайзі документом, який відображає сутність франшизи, не менш ніж за 10 днів до вступу в дію франчайзингової угоди або початку будь-яких виплат. Франчайзингова угода повинна бути укладена у письмовому виді та підписана у присутності двох свідків. Угода, що вимагає платежів в іноземній валюті, повинна бути також зареєстрована в «Національному інституті промислової власності» [19].

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



У Казахстані Національний інститут інтелектуальної власності регулює сектор обороту товарних знаків і реєстрацію франчайзингових договорів; Євразійська Асоціація Франчайзингу (EAFRAN) безкоштовно консультує підприємців з питань франчайзингу та ліцензування; функціонує Фонд розвитку малого підприємництва «Даму»; здійснюється пільгове кредитування підприємців на купівлю франшизи. Міжнародні франчайзингові компанії використовують схему опанування ринку Казахстану через турецьких або ж російських субфранчайзерів, при цьому компанії із Казахстану є субфранчайзі. Діє Закон Республіки Казахстан (2002 р.) «Про комплексну підприємницьку ліцензію (франчайзинг)», який спрямований на розвиток і державну підтримку франчайзингової діяльності.

У Білорусії розвиток франчайзингу підтримується на рівні асоціації франчайзерів і франчайзі «Белфранчайзинг». Положення Цивільного кодексу (2005 р.) практично співпадають з положеннями глави 54 Цивільного кодексу Російської Федерації «Комерційна концесія». Сторонами за договором франчайзингу можуть бути комерційні організації та індивідуальні підприємці; договори франчайзингу підлягають обов'язковій реєстрації у патентному відомстві, порядок якої передбачений законодавством [20].

В Україні спеціальної нормативно-законодавчої бази щодо регулювання франчайзингових відносин не існує. Існує проект Закону України «Про франчайзинг» (2001 р.). Розвиток франчайзингу підтримується на рівні «Української асоціації роботодавців в галузі франчайзингу» та «Федерації розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури». На теперішній час вітчизняне державне регулювання франчайзингу знаходиться на перехідному етапі та потребує вдосконалення, як і сама культура франчайзингових відносин. Якщо світова спільнота використовує термін «франчайзинг», то українське законодавство оперує терміном «комерційна концесія» (слід зазначити, що у польському законодавстві також відсутнє поняття «франчайзинг»). Цивільний та Господарський кодекси України представляють собою основоположні документи в регулюванні франчайзингових відносин.

Зазначені кодекси унормовують питання власності, майна, підприємництва, їх положеннями регулюється захист прав та інтересів у сфері майнових відносин на рівні від особистості до держави. У Цивільному кодексі України питання, пов'язані із комерційною концесією, зафіксовано у главах «Розпорядження правами інтелектуальної власності» і «Комерційна концесія» (відповідно глави 75 і 76). Крім того, Книга четверта «Право інтелектуальної власності» містить низку глав і статей, які регулюють правовідносини стосовно інтелектуальної власності, тобто питань, які неодмінно виникають у процесі франчайзингової діяльності. У Господарському кодексі України ці питання висвітлені у главах 16 «Використання в господарській діяльності прав інтелектуальної власності» і 36 «Використання у підприємницькій діяльності прав інших суб'єктів управління (комерційна концесія)» [20].

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

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

12 лютого 2015 р. Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)», в якому було підтримано зміни до статті 367 Господарського кодексу України, що стосуються скасування обов'язкової реєстрації договорів комерційної концесії [21]. Цим Законом скасовується вимога щодо обов'язкової державної реєстрації договорів комерційної концесії (франчайзингу). Згідно з цим Законом 55 сторони договору мають право посилання на відповідний договір концесії (який не є при цьому зареєстрованим), у разі, якщо виникає предмет суперечок. Слід відмітити, що механізми реєстрації договорів комерційної концесії перевантажені бюрократичними процедурами і потребують дуже

багато часу. Якщо партнери є нерезидентами країни (або один із партнерів), то реєстрація договорів комерційної концесії стає неможливою - це є великою перепорою для ведення бізнесу та залучення іноземних інвестицій.

Спроби державних організацій та міністерств урегулювати питання в цій сфері не завжди розглядаються через призму практики, а за відсутності відповідних нормативних актів реєстрація відкладається на невизначений термін (близько 85 % договорів комерційної концесії в Україні є незареєстрованими). Тобто норма, яка діяла стосовно обов'язкової реєстрації договорів комерційної концесії, тільки заважала повноцінній франчайзинговій діяльності, оскільки самі механізми такої реєстрації законодавством не визначалися і не визначаються. Отже, відміна обов'язкової реєстрації таких договорів сприятиме більш активному укладанню угод у сфері франчайзингу, що надасть поштовху його розвитку. Але загалом договір комерційної концесії не відображає всю сутність франчайзингових відносин, не враховує специфічні ознаки франчайзингової діяльності. Такі відносини мають регулюватися спеціальним юридичним документом - договором франчайзингу [22].

Договір франчайзингу - документ, який здатен врегулювати різні аспекти відносин франчайзера і франчайзі. До базових елементів цього договору, яким варто приділити увагу, відносяться наступні:

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

Всі франчайзингові компанії мають різні за ідеєю та направленістю франшизи та власні унікальні договори франчайзингу, зміст яких не суперечить чинному законодавству. Договір може і повинен відображати філософію бізнесу правовласника і встановлювати вектор подальших відносин

між франчайзером і франчайзі. Для укладання договору необхідно залучати кваліфікованих, досвідчених в галузі франчайзингу експертів.

Не дивлячись на всі труднощі та перепони, Україна крокує вперед. Інструментом впливу розширення меж для реалізації власного економічного потенціалу є франчайзинг. Але, незважаючи на широке використання у світовій практиці, така форма інтеграції бізнес-структур як франчайзинг для економіки України залишається порівняно новим явищем. Концепція франчайзингу привернула увагу багатьох і в жорсткому економічному кліматі підкреслила свої сильні сторони і довела, що існує більш безпечний спосіб започаткування власного бізнесу.

Концепція франчайзингу полягає в локальному володінні і управлінні підприємством. Має перевірений формат бізнесу з початковою та постійно діючою підтримкою, яка є однією з ключових причин успіху. Дослідження, аналіз та подальша інтеграція концепції франчайзингу носить загальнодержавний характер, і це є актуальними напрямками з точки зору сталого і поступального розвитку економіки України [22].

Юридична невизначеність і відсутність офіційного статусу франчайзингу перешкоджають його ефективному розвитку. Тому необхідно на законодавчому рівні врегулювати відносини між суб'єктами господарювання у сфері франчайзингу. Відстоювати франчайзинг в Україні складно, оскільки він не має ані офіційного статусу як методу побудови мережі збуту, ані урядової підтримки, ані навіть юридичного визначення. У цьому не має нічого дивного, адже франчайзинг існує у світі з 1800 р., першою франчайзинговою моделлю стала корпорація «Singer», яка займалась продажем швейних машин у Америці [22], а в Україні він з'явився лише у 1999 р. і був представлений українським брендом «Pizza Celentano».

Зрозуміло, шлях порівняно невеликий, але власний досвід вже набуто. І нагальна потреба у створенні власного франчайзингового механізму стає дедалі актуальною.

Таким чином, законодавче і нормативно-правове забезпечення франчайзингової діяльності в Україні є ще недосконалим. Нині у цій сфері суттєвих змін не відбулося, за винятком того, що уже чимало представників органів державного управління розуміють термін «франчайзинг» та з цікавістю розглядають можливості для розвитку галузей економіки за даною моделлю. Так, Міністерство аграрної політики та продовольства України прийняло програму розвитку «Рідне село», де активно планує розвивати як сільську інфраструктуру, так і види фермерських господарств за моделями франчайзингу. У Міністерстві соціальної політики України теж замислюються над збільшенням робочих місць за рахунок франчайзингу не тільки серед молоді та підприємців, але і серед військовослужбовців, які скорочені у запас.

## Висновки до розділу 1

1. Перед початком бізнесу франчайзі повинні оцінити власні можливості, зрозуміти, що таке франчайзинговий бізнес, та визначити: здатність та готовність фінансувати відповідну кількість франчайзингових магазинів; чи є ризик втрати власних коштів обґрунтованим, чи готові ви подолати труднощі, пов'язані з початком бізнесу, незалежно від того, чи буде цей вид бізнесу ще довго викликати інтерес людей. При виборі франчайзера, франчайзі перед підписанням угоди необхідно отримати повну інформацію про історію розвитку франчайзера, динаміку розвитку франчайзингової мережі, чи є франчайзер членом Національної франчайзингової асоціації; чи є компанія франчайзера фінансово стабільно, потрібно запросити баланси та фінансові звіти останніх років; ознайомитися з системою навчання франчайзі та з умовами контракту; провести зустріч із власниками франшизи.

2. Визначено, що франчайзинг в Україні стрімко розвивається у роздрібному та оптовому секторах, але в останні роки він уповільнився через загальну економічну та політичну ситуацію в країні. Як результат, українські інвестори рідко вкладають свої активи у торговий бізнес, оскільки українське законодавство не гарантує фінансової безпеки та рентабельності інвестицій у франчайзинговий бізнес. Окрім того, франчайзери та франчайзі ризикують отримати до них несправедливе ставлення до та після укладення договору, оскільки відсутній законодавчо закріплений принцип добросовісності, який є обов'язковим для даного виду бізнесу. Слід зазначити, що український франчайзинг є перспективною сферою економічної діяльності, і в найближчі кілька років ми будемо свідками зростання цього сегмента ринку. Франчайзинг має багато переваг та недоліків, вони можуть зменшити експлуатаційні витрати та підвищити ефективність виробництва, що дуже важливо для України в сучасних умовах. Як для франчайзера, так і для франчайзі існує ризик зловживання до і після укладення договору. У країнах

ЄС сторони дотримуються принципу сумлінної праці, що є позитивним прикладом для України.

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

## РОЗДІЛ 2

### УКРАЇНА НА СВІТОВОМУ РИНКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

#### 2.1 Аналіз розвитку світового ринку франчайзингових послуг

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

Сьогодні світовий ринок франчайзингу зростає і вважається одним з найперспективніших. Форма франчайзингової моделі бізнесу успішно використовується в понад 120 країнах світу, серед яких частка європейських - 36%, азійських - 32%, північноамериканських - 12%, латиноамериканських - 10%, Австралії та Океанії - 6%, на африканському континенті - 4% франчайзингових підприємств [19], (рис. 2.1.):

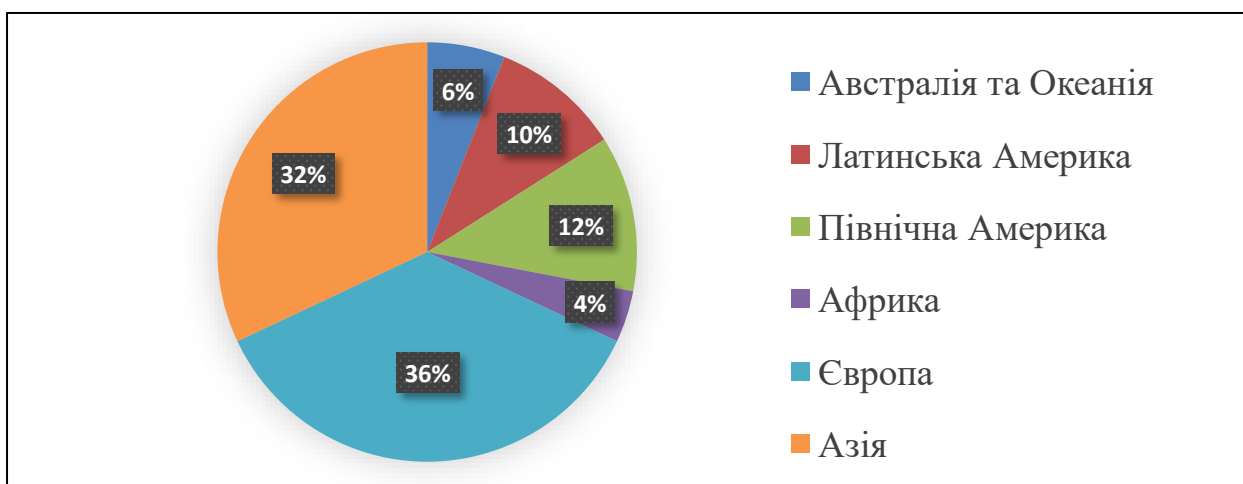


Рис. 2.1. Регіональна структура франчайзингу в світі в 2020 році, (%) [19]



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

В умовах сьогодення високий рівень довіри споживачів призводить до позитивних тенденцій. У березні 2020 року було створено близько 196 000 робочих місць, а рівень безробіття за місяць склав 3,8 %. Найбільшого зростання числа установ і зайнятості зазнала індустрія особистих послуг. Цей сегмент включає в себе такі послуги як освітні програми, охорону здоров'я, розваги та оздоровчі, косметичні послуги.

Згідно Franchise Direct, в середньому 300 нових брендів розпочинають франчайзинговий бізнес щороку. Так, у США частка суб'єктів підприємництва, що працюють за франчайзинговою моделлю складає 80%, в країнах Європи - 67%, в Україні - 23% [19], (рис. 2.2):

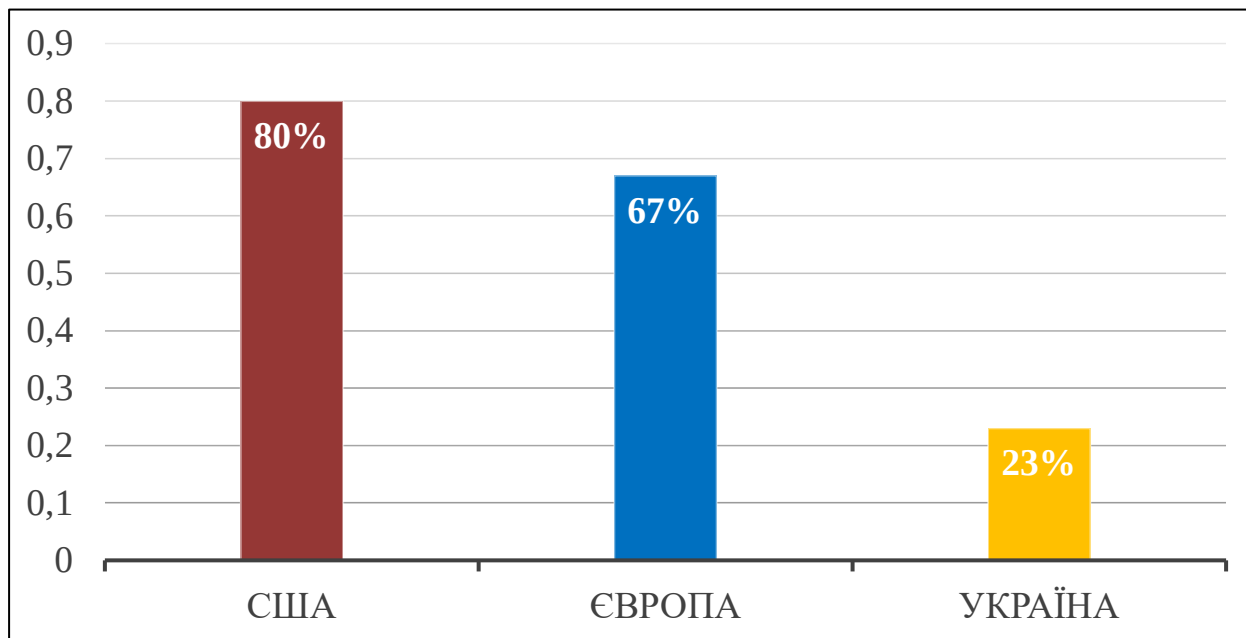


Рис. 2.2. Структура франчайзингових підприємств у 2020 році, (%) [19]

За даними Міжнародної асоціації франчайзингу в 2021 році відбулось збільшення числа франчайзингових закладів в цій області на 3% та на

5% числа працівників. Відповідно, існує ряд факторів, які визнають успішність франчайзингового бізнесу в світі та в 2021 році ці позитивні тенденції збереглися. Найбільшого поширення франчайзинг у світі набув в таких галузях економіки [23], (рис. 2.3.):

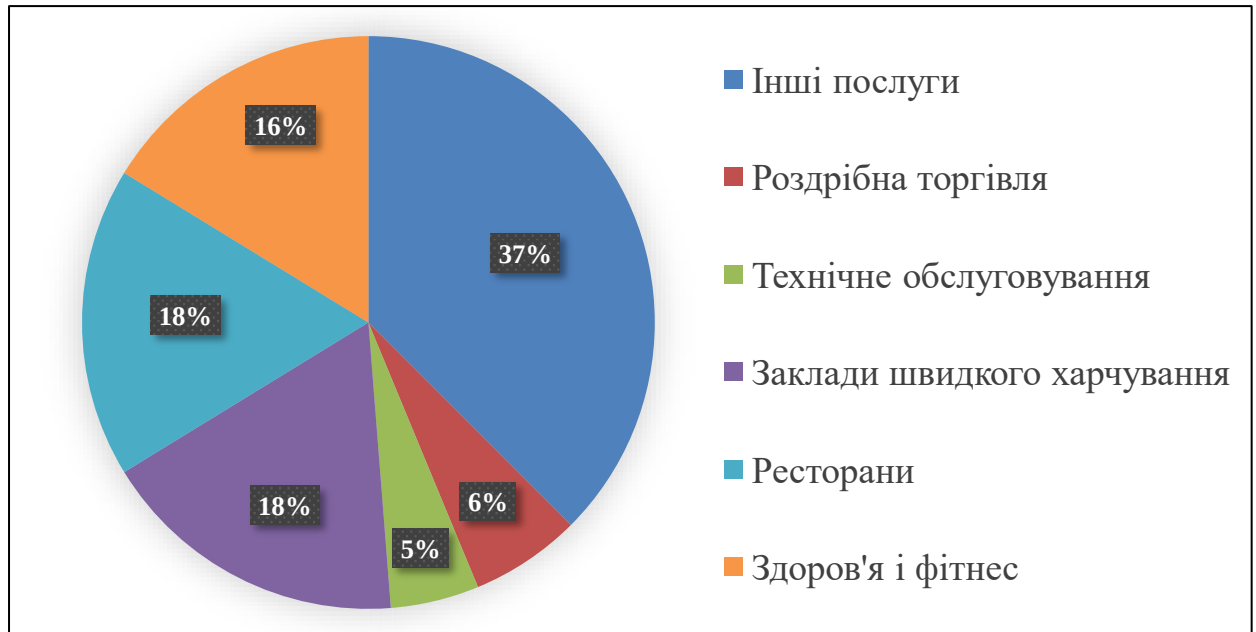
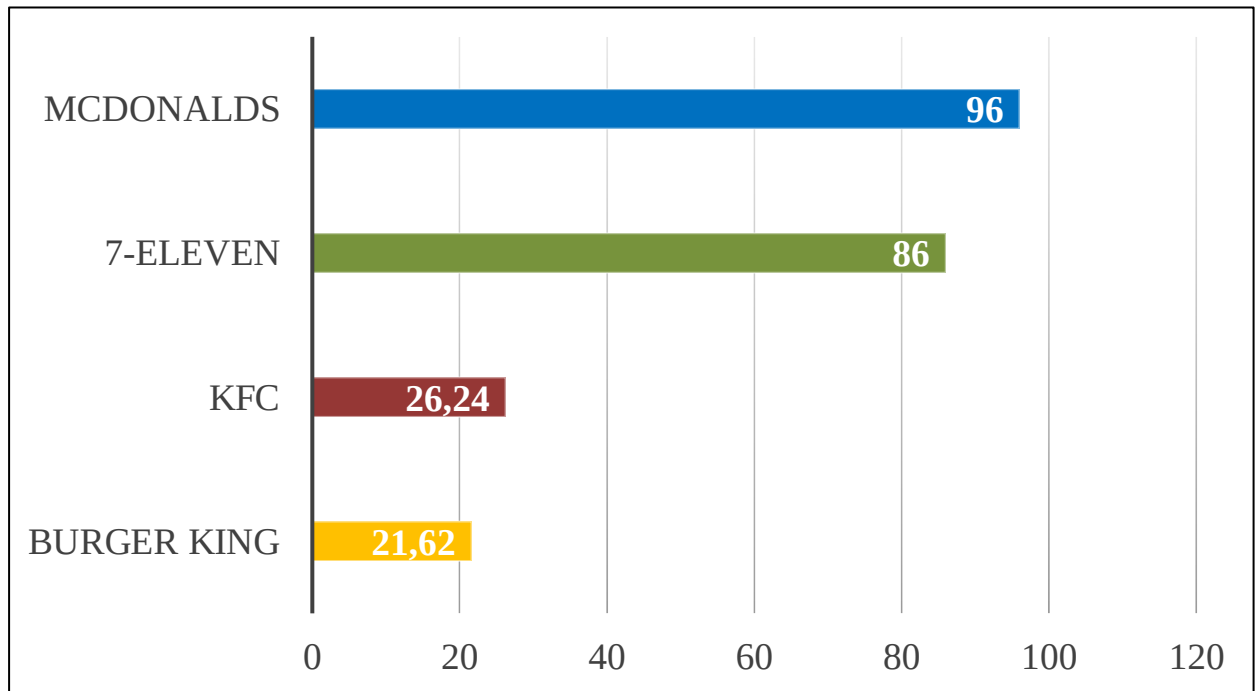


Рис. 2.3. Галузева структура франчайзингу в світі в 2020 році, (%) [19]

У 2020 році FRANdata визначила 108 нових брендів франшизи в 22 галузях. Ресторани та заклади швидкого харчування є двома найбільшими сферами для нових франшиз. Кількість нових брендів в сфері охорони здоров'я та фітнесу також зростає та становить 48% ринку нових франшиз. У 2020 році в світі працювало близько 759200 франчайзингових закладів, які отримали прибуток близько 760 млрд. дол. США та в них було зайнято 8 мільйонів осіб. Найбільший сегмент франчайзингової індустрії - ресторани швидкого обслуговування, частка яких понад 250 млрд. дол. США від загального обсягу виробництва галузі. Другу позицію посідають бізнес-послуги з часткою близько 100 млрд. дол. США. Варто зазначити, що в 2020 році провідна франшиза у світі - McDonalds отримала прибуток в розмірі 96 млрд. дол. США. Далі йдуть такі знакові бренди, як 7-Eleven з обсягом

продажів у 86 млрд. дол. США, KFC - 26,24 млрд. дол. США та Burger King - 21,62 млрд. дол. США [19], (рис. 2.4.):



**Рис. 2.4. Обсяг прибутку франчайзингових брендів в 2020 році,  
(млрд. дол. США) [19]**

Рейтинг найбільших франчайзингових мереж у світі щорічно надається у вигляді «Top 100 Global Franchises». У ньому особлива увага надається франшизам, які вийшли за межі своїх рідних кордонів і діють, як мінімум, в двох країнах. Дані компаній аналізуються із фінансових звітів, документів про розкриття франшизи (FDD) та інших опублікованих галузевих джерел. Зібрані дані для кожної франшизи, вводяться в запатентовану комп'ютерну формулу, що робить результат максимально об'єктивним [24].

В історії «Top 100 Global Franchises» тільки дві франшизи очолювали рейтинг: McDonald's (2009, 2010, 2016-2018) і Subway (2011-2015). Вже декілька років поспіль McDonald's займає перше місце в списку найкращих світових франшиз. Завдяки постійному переосмисленню, від цифрових екранів меню до мобільного додатка McDonald's очолює рейтинг. Burger King

перемістився на 2-е місце рейтингу, завдяки зростанню бізнесу в Південній Америці. На сьогодні в південноамериканських країнах налічується понад 900 ресторанів Burger King [24].

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

Marriott International №4 в рейтингу, використовувала свій портфель з 30 брендів для підписання угод про управління і франшизи для 816 об'єктів нерухомості. У готелях Marriott International було зареєстровано рекордну кількість клієнтів в місцях збільшення міжнародних поїздок. Ці напрямки включають Європу, Близький Схід, Африку та Азійсько-Тихоокеанський регіон [24].

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

7-Eleven прагне прийняти більш орієнтовану на споживача технологію для підвищення якості обслуговування клієнтів. Магазин працює не тільки з цифровими варіантами оплати, а й з додатком на смартфоні та соціальними мережами, що дозволяють клієнтам оплачувати рахунки й брати участь у багатьох акціях [25].

Domino's входить в першу десятку, в основному завдяки його оновленню до більш технологічної і цифрової моделі ведення бізнесу. Фактично, цифрові продажі зараз складають 65% всіх замовлень на франшизу піци. До 2025 року компанія хоче додати не менше 2000 точок в США, що є частиною глобальної стратегії зростання, мета якої - додати 10 тисяч місць в цей період.

Споріднений бренд Dunkin (обидва є частиною материнської компанії Dunkin'Brands), Baskin-Robbins завершує ТОП-10 [24], (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

**Top -10 Global Franchises 2020 [26]**

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

Серед найбільш відомих, популярних і активних американських франчайзерів, що функціонують в сфері послуг і громадського харчування можна назвати ряд видатних компаній: «America Center» (послуги), «A-15» (прокат автомобілів), «Baskin Robbins» (морозиво), «Burger King» (швидке харчування) «Century» (нерухомість), «City Looks» (перукарські салони), «Comfort Inn» (готелі), «Domino's Pizza» (доставка піци), «ERA» (нерухомість), «Future Kids» (дитяча освіта), «Haagen Dazs» (морозиво), «Holiday Inn» (готелі), «Levi'sStore» (одяг), «McDonald's» (швидке харчування), «Midas» (автомобільний сервіс), «Pizza Hut» (швидке харчування), [26].

За даними Міністерства торгівлі США в 2020 році 29% усіх американських іноземних франшиз були розміщені в Канаді, загальною кількістю 237 франчайзерів, які володіють 9031 торговою точкою. Це становить близько 40% усіх іноземних франшиз США, розміщених у Канаді.

Франчайзери з інших країн, зокрема, з Франції, Австралії, Великобританії, також проникають на ринок Канади швидкими темпами.

Причинами тривалого зростання франчайзингу в США за припущеннями фахівців є зростання особистого доходу, стабільність цін, високий рівень оптимізму споживачів і вища конкуренція за частину ринку. Безумовно, також важливим чинником, що зробив внесок у розвиток франчайзингу, стала привабливість США для іноземних компаній. Особливо активно з'являлися на ринку США канадські, європейські та японські франчайзери зі своїми системами, що вже досягли успіху в цих країнах [26, с. 128].

За прогностичними даними експертів Best Franchises США, в найближчі роки продовжиться зростання франчайзингового бізнесу у світі. Згідно Franchisedirect, в середньому 300 нових брендів розпочинають франчайзинговий бізнес щороку, 2022-2023 роки будуть роками професіоналів франчайзингу.

## **2.2 Структура та динаміка розвитку українського ринку франчайзингу**

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

Сьогодні франчайзинг виступає ефективною моделлю організації і розвитку бізнесу, оскільки за рахунок підтримки досвідченого партнера підприємство отримує можливість розвивати власний бізнес прискореними темпами, що дає йому змогу завоювати власну нішу ринку [27, с.45].

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

Особливістю розвитку українського ринку франчайзингу є те, що ця форма організації бізнесу виникла в нашій країні насамперед завдяки лібералізації соціально-економічного життя взагалі та сфери взаємодії із закордонними партнерами зокрема [28, с.73].

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

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

Суттєво збільшилась кількість франшиз серед послуг та ритейлу. Активно розвиваються послуги в сферах освіти, спорту й логістики. Ритейл продуктовий значно виріс за рахунок формату «магазин біля дому», непродуктовий ритейл розвивається стабільно спокійно. Громадське

харчування вперше за останні роки продемонструвало спад на 16% (913 закритих об'єктів), (рис. 2.5.).

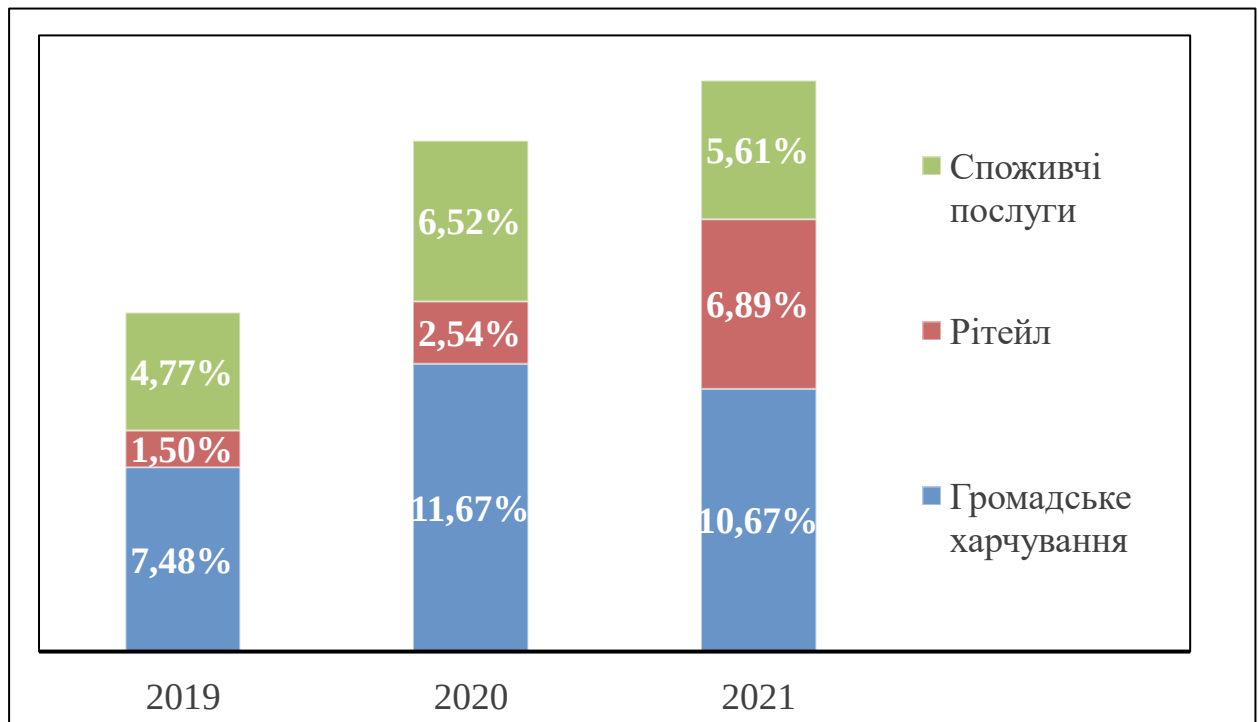


Рис. 2.5. Галузева структура франчайзингу в Україні в 2019-2021 рр. (%), [29]

Згідно з даними Державної служби статистики України, кількість суб'єктів господарювання, які займаються оптовою та роздрібною торгівлею, з 2016 р. зменшується. Таким чином, суттєві зміни в кількості роздрібних та оптових компаній у спостережуваний період залежать від ліквідації торгової системи радянських часів та формування дрібних оптово-роздрібних структур. Співвідношення роздрібного товарообороту впало з 5,6 рази до 2,3 рази. Постійне зниження свідчить про зменшення ролі оптової торгівлі в організації пропозиції підприємств. Таким чином, роздробленість оптових компаній призвела до порушення міжгалузевих та міжекономічних відносин, натуралізації біржового процесу, невиправданого збільшення просування товарів та кількості посередницьких оптових структур, до зростання витрат та роздрібних цін, уповільнення товарообігу.



Виходячи з поточної ситуації, важливо знайти ефективний вид економічної діяльності в торгівлі. Торговий франчайзинг дасть змогу компаніям розширити межі свого бізнесу, навчитися у іноземних партнерів адаптуватися до мінливого економічного середовища.

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 [6].

На розвиток франчайзингу в Україні впливають такі чинники: загострення проблем на ринку праці, внаслідок яких знижується купівельна спроможність населення та зменшується попит внутрішнього ринку; високий рівень тінізації економіки є відображенням наявності корупції, застійних явищ в національній економіці, які перешкоджають веденню бізнесу; валютні ризики; недосконала нормативно-правова база регулювання франчайзингової діяльності проявляється у відсутності спеціального законодавства; висока вартість самої франшизи [30].

В Україні франчайзинг з'явився понад 20 років тому. Одними з перших закладів, що працювали за франшизою, стали McDonald's та Pizza Celentano. 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 [31]. 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 [32].

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. На рис. 1.2 представлено галузеву структуру франчайзингу в Україні [31].

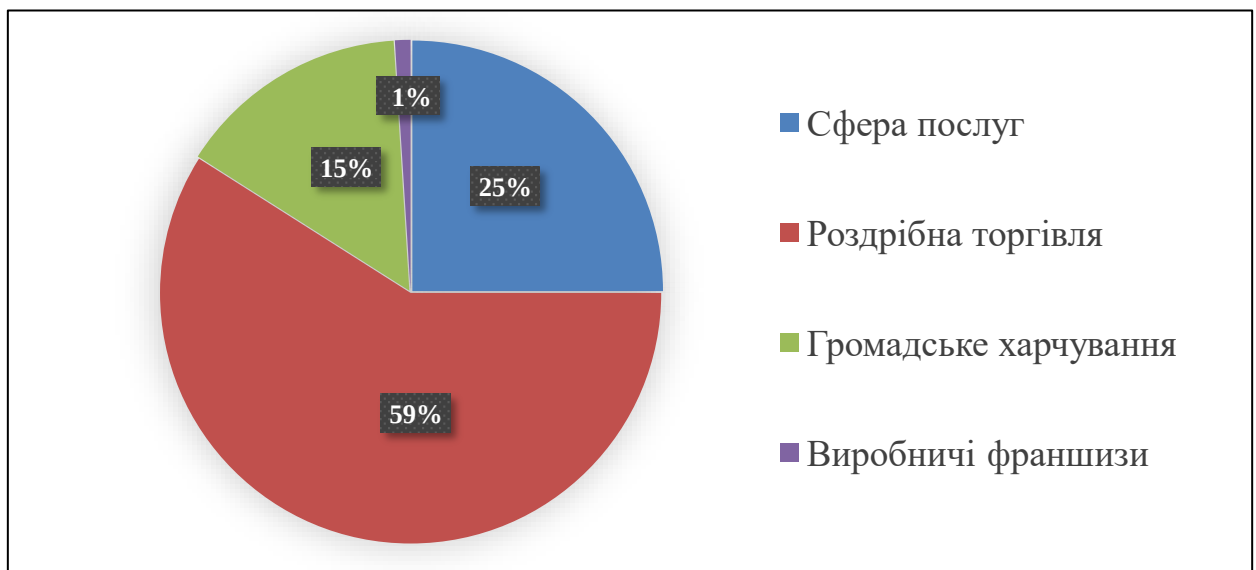
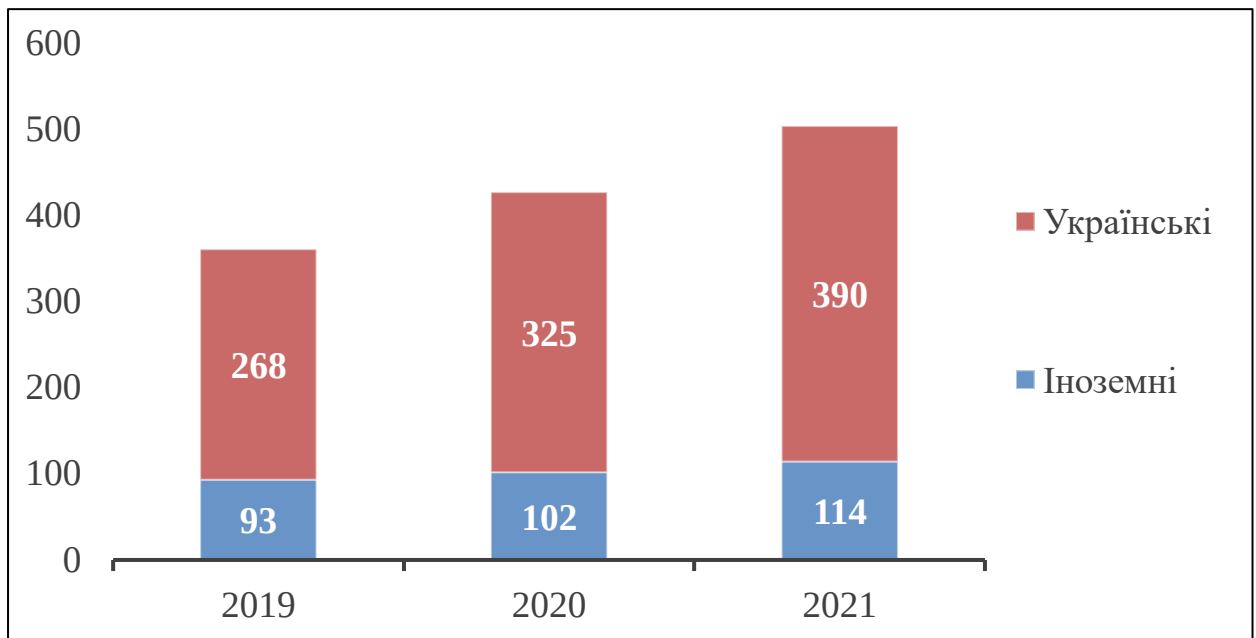


Рис. 1.2. Галузева структура франчайзингу в Україні за 2021 рік

Стійкість франчайзингової моделі бізнесу підтверджують статичні дані про те, що серед усіх українських підприємств 77 % приватних підприємців припиняють роботу на ринку після 7 років, а після 10 років роботи на ринку залишаються лише 18 %. У компаній, які працюють за договорами франчайзингу, ці показники набагато оптимістичніші - лише 8 % підприємців припиняють роботу через п'ять років, а близько 90 % зберігають ринкові позиції після 10 років роботи [29].

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



**Рис. 2.6. Структура походження франчайзингових брендів в Україні в 2019 - 2021 рр, (одиниць) [29]**

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

«Піца Челентано» отримала диплом переможця рейтингу франчайзингових мереж України «Кращий франчайзер-2006» в номінації «Найбільша мережа в сфері громадського харчування».

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

Ринок франчайзингу в Україні вміщує українські франчайзингові бренди - 52%, європейські - 28 %, бренди країн учасниць СНД - 9 %, американські – 8 %, азійські - 2 %, бренди інших країн - 1 % [33], (рис. 2.7.):

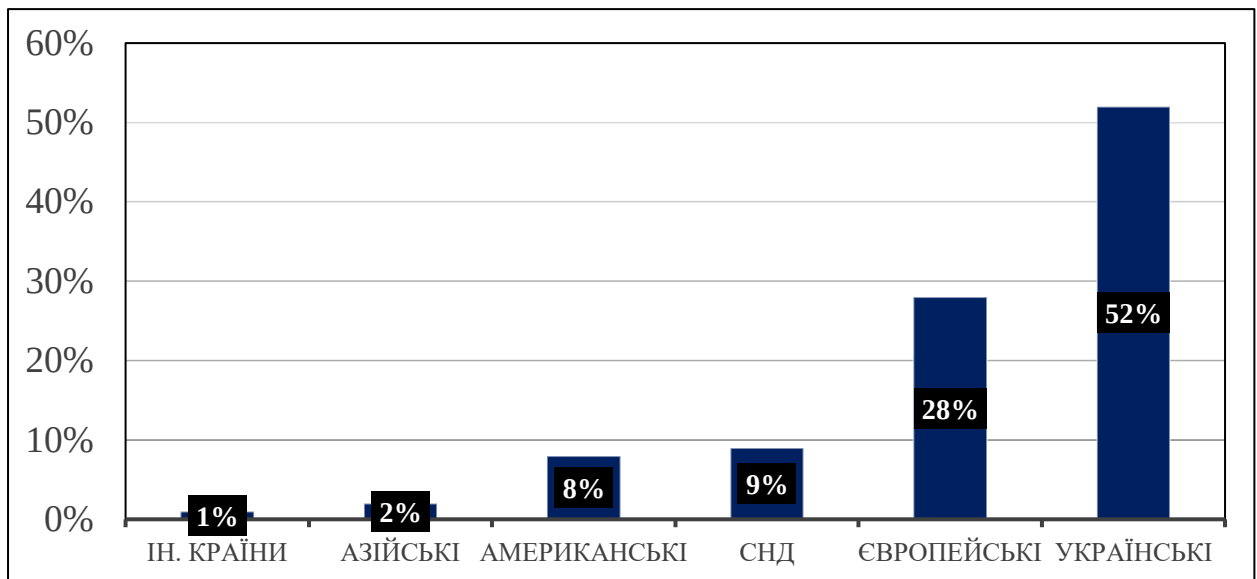


Рис. 2.7. Структура ринку франчайзингу України в 2021 році, (%) [33]

Майбутнє України на європейському ринку безпосередньо залежить від її участі в усіх процесах, які стосуються інтернаціоналізації, а також створення, залучення та трансферу новітніх технологій та ноу-хау. За умов низької інноваційної активності нашої держави важливо використовувати франчайзинг як одну із форм фінансування високотехнологічної діяльності, спираючись на досвід європейських держав. Це збільшить шанси України на підвищення конкурентоспроможності економіки загалом, зміцнення своїх

позицій на міжнародному ринку. Динаміку кількості франчайзерів в Україні показано на рис. 2.8.

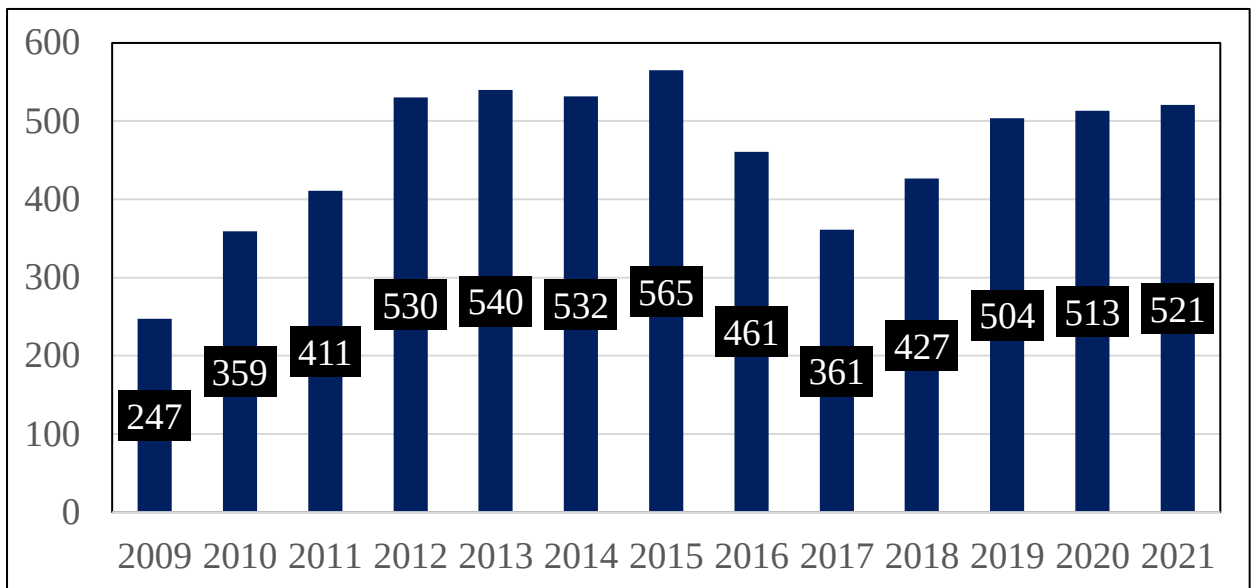


Рис. 2.8. Динаміка кількості франчайзерів в Україні, 2009-2021 рр [34]

За даними Асоціації франчайзингу України на сьогоднішній день в країні працює понад 23 000 франчайзингових точок і близько 700 франчайзерів, 65% ринку займають національні франшизи. Переважна більшість франчайзингових брендів зосереджена у роздрібній торгівлі - 60%, 25% належить сфері послуг, 15% громадське харчування, виробничі франшизи в Україні представлені лише кількома проектами [33], (рис. 2.9.):

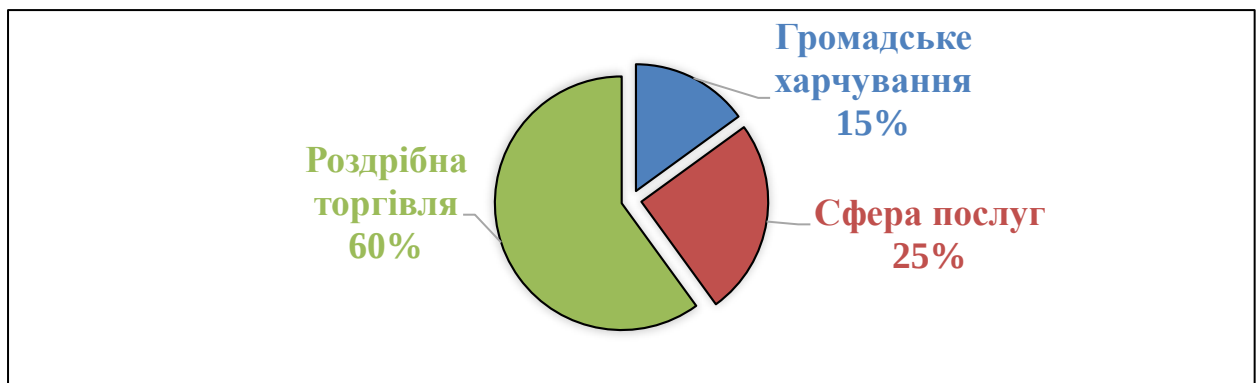


Рис. 2.9. Галузева структура ринку франчайзингу в Україні за 2021 рік, (%) [32]

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

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

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

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

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

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

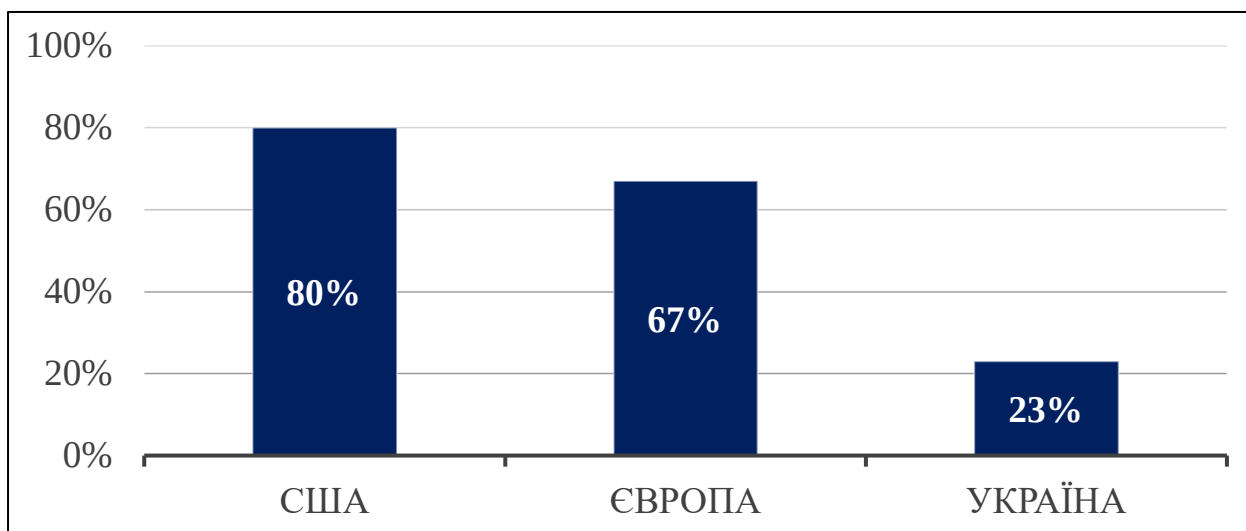
інтеграційним зрушенням і долученню України до світових і, зокрема, європейських виробничих та фінансово-інвестиційних ланцюгів.

### **2.3 Дослідження діяльності світових компаній-лідерів у франчайзинговому бізнесі України**

Процес глобалізації світової економіки призвів до прогресивного розвитку франчайзингу. Сьогодні це не новий вид бізнесу, але надзвичайно ефективний. Як форма бізнесу міжнародний франчайзинг показує позитивну динаміку, оскільки є простим способом виходу підприємств на світові ринки. При цьому він не вимагає великого капіталовкладення для започаткування такого бізнесу.

Франчайзинг давно визнаний однією з найбільш зручних моделей розвитку малого і середнього бізнесу, яка дозволяє мінімізувати ризики для підприємців-початківців. За даними ВВП розвинених країн понад 50% припадає тільки на малий бізнес, коли в Україні малий бізнес у структурі ВВП становить лише 15-16%. Це пов'язано з тим, що у пострадянських країнах франчайзинг почав розвиватися лише у 80-х роках минулого століття, у той час коли у світі почали застосовувати більше 150 років тому. Спочатку франчайзинг як вид підприємницької діяльності набув розвитку в США у трьох галузях: автомобілебудування, фармацевтична промисловість та виробництво напоїв. Вже згодом на ринок прийшли ресторани швидкого харчування [33].

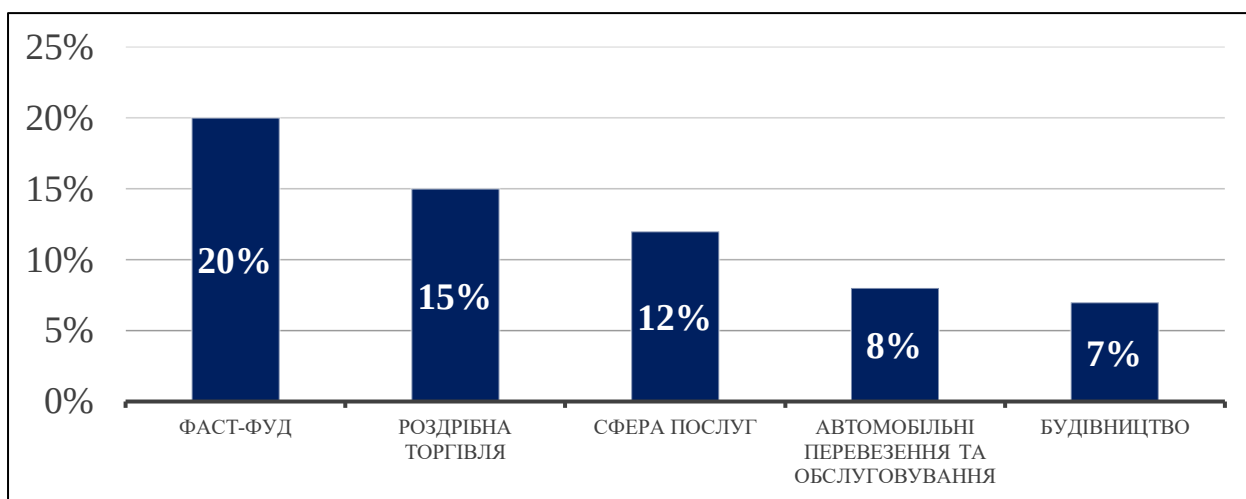
Більше 20 років тому франчайзинг з'явився в Україні. Найпершими закладами, які працювали по франшизі були «McDonalds» та «Pizza Celentano». Та до 2020 року спостерігалось декілька падінь кількості франчайзерів на вітчизняному ринку у 2009 та 2017 рр., після чого динаміка стала позитивною та почалося збільшення чисельності франчайзерів в Україні. На сьогоднішній день на вітчизняному ринку працює 23% по франчайзингу. На відміну від США та Європи це досить низька цифра (рис. 2.10.), [2].



**Рис. 2.10. Зайнятість ринку франчайзинговими компаніями в 2020 році, (%) [2]**

Виходячи з графіку, США – це країна, де франчайзинг здобув найбільше розповсюдження та популярність. Європа, по відношенню до США та України знаходиться посередині. Тобто її ринок не настільки насичений франчайзинговим бізнесом, як американський ринок.

Якщо розглянути галузеву структуру франчайзингового бізнесу у світі, то близько 50% франчайзингових мереж працюють у сфері торгівля, а саме: ресторани швидкого харчування, магазини промислових і продовольчих товарів. Найбільшого поширення франчайзинг набув у таких сферах економіки (рис. 2.11.), [2]:



**Рис. 2.11. Світова галузева структура франчайзингу в 2020 році, (%) [2]**



За даними Асоціації франчайзингу України, на сьогоднішній день в Україні працює більше 23 тис. франчайзингових точок і близько 700 франчайзерів. Національні франшизи займають 65% ринку. Такий ріст кількості об'єктів обумовлений франчайзинговими потужностями. Тобто стає все більше починаючих компаній, які бачать у придбанні франшизи можливості для швидкого розвитку бізнесу.

Розглядаючи структуру франчайзингу за галузями в Україні бачимо, що найбільший сегмент ринку займає роздрібна торгівля (рис. 2.12.):

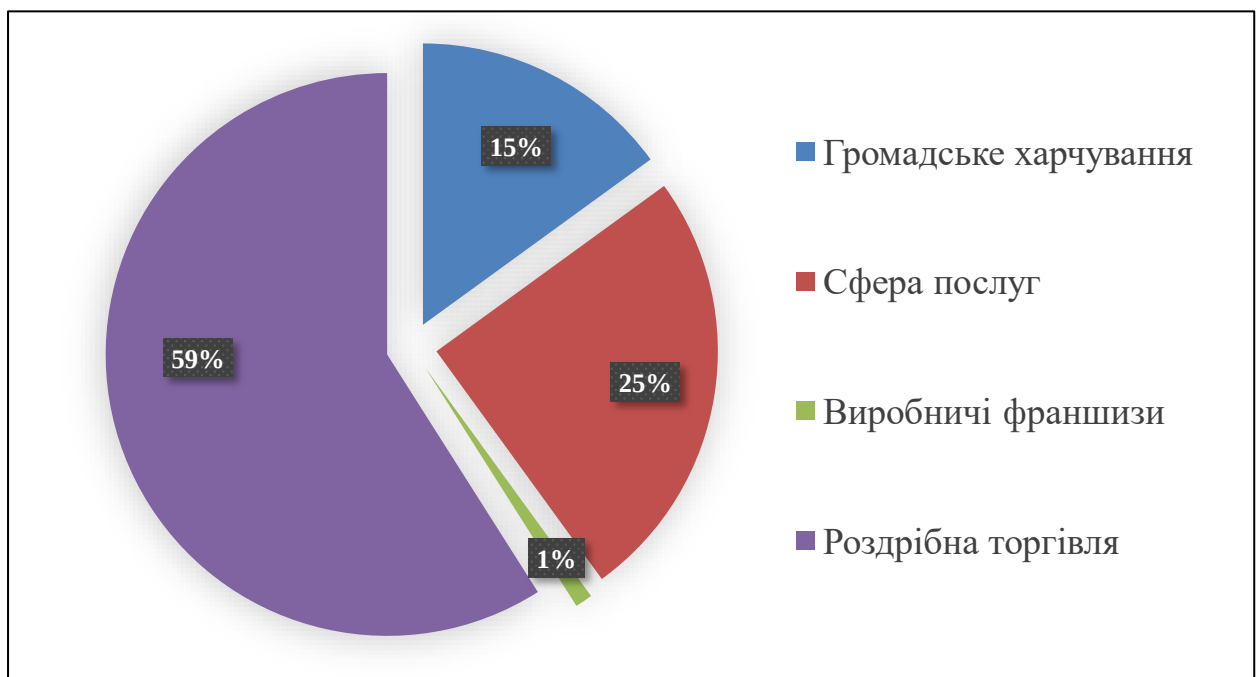


Рис. 2.12. Галузева структура франчайзингу в Україні в 2020 році, (%)

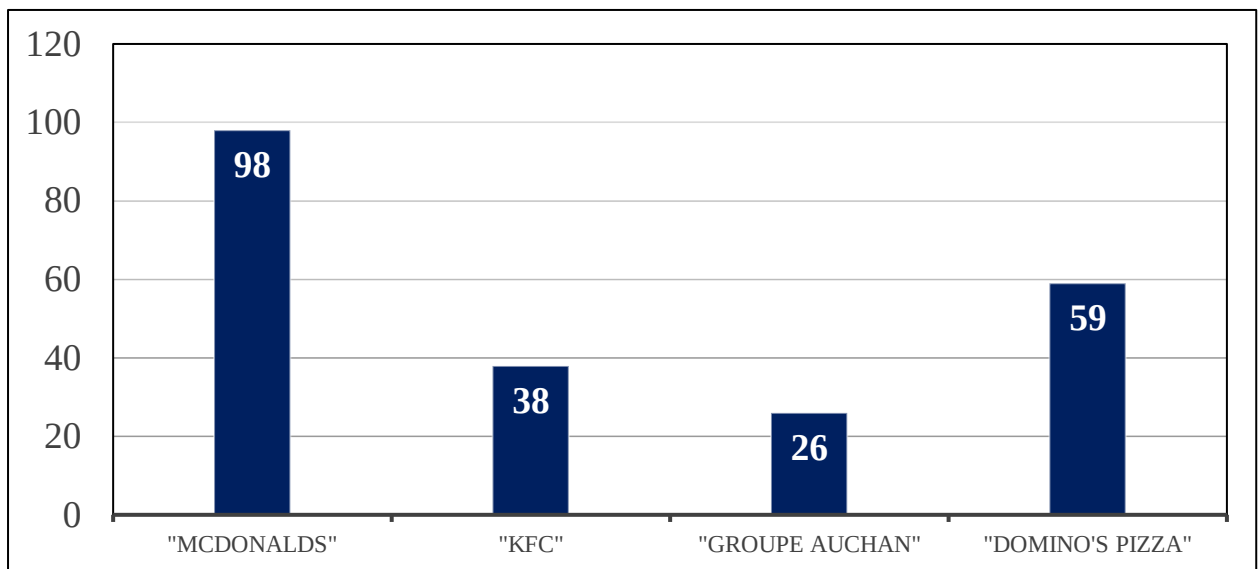
[29]

Друге місце серед галузевої структури франчайзингового бізнесу займає сфера послуг – 25%. Далі йде громадське харчування та виробничі франшизи, 15% та 1% відповідно.

Багато франшиз до України прийшли з-за кордну, в основному в сфері торгівлі та послуг, і значна частина з Росії. Серед європейських франчайзингових мереж, представлених в Україні, більшість належить польським, італійським, німецьким і французьким брендам. В Україні працює близько десяти великих американських брендів, що являє собою гарну

можливість для американських брендів розширити свою присутність на ринку [29].

Серед найбільш популярних світових франчайзингових компаній, які представлені в Україні є «McDonalds», «KFC», «Groupe Auchan», «Domino`s Pizza». Усі ці франшизи засновані у США, окрім «Groupe Auchan» - це французька мережа супермаркетів. Розглянемо кількість закладів світових франшиз на ринку України (рис. 2.13.):



**Рис. 2.13. Кількість закладів найпопулярніших світових франчайзингових компаній в Україні в 2020 році, (одиниць) [29]**

На рис. 2.13. подано загальну кількість закладів світових франшиз на ринку України. Аналіз показує, що найменша кількість закладів представлена французькими супермаркетами «Groupe Auchan», а найбільше на вітчизняному ринку ресторанів швидкого харчування «McDonalds», відповідно 26 та 98. Друге місце зайняла піццерія «Domino`s Pizza» - 59 франшиз.

Діяльність компанії «McDonalds» з кожним роком поширюється в Україні. Так, не зважаючи на пандемію, вони продовжують відкривати свої заклади. У 2020 році «McDonalds» відкрив в Одесі, Дніпрі, Харкові, Києві та Бучі нові ресторани швидкого харчування. Витративши на відкриття нових

закладів та реставрацію існуючих 26 млн. дол. США. Взагалі кількість клієнтів у 2020 році впала на 20%, а продажі на 4% в порівнянні з 2019 роком [35].

Щодо «Groupe Auchan», то найперший гіпермаркет французької мережі відкрився у 2008 році. Станом на 2020 рік компанія об'єднала 26 магазинів. За останні роки почали розвивати мережу магазинів біля дому «Мій Ашан» та невеликі торгові точки «Ашан Pick Up Point» [36].

«Domino's Pizza» вперше відкрилася в Україні у 2010 році, у Києві. Станом на 2020 рік мережа має 59 піцерій представлених на вітчизняному ринку у таких містах: Київ, Одеса, Львів, Бровари, Ірпінь, Вишневе та Вінниця. Навіть карантин не завдав шкоди, адже мережа піцерій перейшла у режим «доставка на виніс». Саме це допомогло багатьом франчайзі зберегти свій бізнес [37].

Через зростання кількості франшиз на території України в останні роки ринком України цікавляться світові бренди, які хочуть розробити власні франшизи. Та через недосконалу нормативно-правову базу щодо франчайзингу, усе це відкладається.

Аналізуючи український франчайзинговий ринок можна стверджувати, що частка вітчизняних брендів значно більша від іноземних. Деякі з них можуть скласти гідну конкуренцію іноземним франчайзерам [38]:

1. Франшиза мережі супермаркетів «Наш край». На сьогоднішній день працює більше 240 торгових закладів, які обслуговують більше 5 мільйонів клієнтів на місяць. Ці магазини представлені у 21 регіоні України.

2. «Франс.уа» - вітчизняна мережа торгових точок та булочних кав'ярень пекарень з продажу традиційної французької випічки. На території України понад 100 закладів.

3. «Аroma Кава» - мережа кав'ярень, яка представлена більше, ніж у 45 містах України. Надає широкий вибір кавових напоїв, десертів тощо.

4. «Львівська майстерня шоколаду» - створення шоколадних виробів ручної роботи. Представлена у 24 містах України та активно розвивається за кордоном.

5. Найвідоміша туристична компанія Східної Європи «Tez Tour». Офіси якої представлені майже у всіх великих містах України.

6. «Нова пошта» - лідер логістичних та поштових перевезень. Франчайзингова мережа представлена понад 1100 точками. Наразі відділення є майже в кожному населеному пункті.

На сьогоднішній день в Україні налічується 27 галузей, що мають власних інвесторів, але не мають достатньої кількості франчайзерів, які б допомогли просувати ці галузі. Найпопулярніші франчайзингові мережі створено у таких сферах: ресторанний бізнес, надання різноманітних послуг та роздрібна торгівля.

## Висновки до розділу 2

1. Таким чином, історично франчайзинг в США є одним з найбільш розвинених і успішних форм організації бізнесу та розвитку підприємницької діяльності. Він дозволяє мінімізувати ризики в процесі ведення бізнесу, а віковий досвід існування франчайзингу в США довів його стійкість і забезпечив популярність. Сьогодні світовий ринок франчайзингу зростає і вважається одним з найперспективніших. Форма франчайзингової моделі бізнесу успішно використовується в понад 120 країнах світу. У 2020 році в світі працювало близько 759200 франчайзингових закладів, які отримали прибуток близько 760 млрд. дол. США та в них було зайнято 8 мільйонів осіб.

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

3. Таким чином, сучасний стан розвитку франчайзингової діяльності спрямований на створення конкурентного середовища у бізнесі. Франчайзинг в Україні досить швидко розвивається в галузі роздрібної та оптової торгівлі. Та через нестійку економічну та політичну ситуацію в країні темп розвитку уповільнився. В результаті, інвестори не вкладають кошти у торговий бізнес, бо українське законодавство не гарантує фінансової безпеки. Варто зазначити, що український франчайзинг є досить перспективною сферою економічної діяльності, який у найближчі роки почне зростати.

### **РОЗДІЛ 3**

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

### **3.1 Проблеми та перспективи розвитку міжнародного бізнесу в Україні на основі франчайзингу**

В умовах сьогодення неможливе формування ринку в Україні без збільшення частки малого бізнесу. Інтегруючи малий бізнес у виробничу мережу потужнішої економічної системи, можна сприяти розвитку малого бізнесу, і однією з форм такої інтеграції є франчайзинг. Свідченням успіху франчайзингового бізнесу є компанії, які багато використовують цю стратегію [39].

На сьогоднішній день франчайзинг є вдалою моделлю ведення бізнесу. Він є ефективним інструментом та способом поєднання плюсів малого та великого підприємництва. Франчайзинг – це використання досвіду великих підприємств для розвитку малих. Наразі на ринку України працюють більше 23 тисяч франчайзингових точок. Тобто це вказує на те, що не зважаючи на нестабільну ситуацію в країні за останні роки, розвиток франшизи позитивно впливає на вітчизняний ринок.

Та за останній роки почали з'являться «фейкові франшизи» через які сповільнюється український ринок франчайзингу. Усього 50% франчайзі виходять в нуль, 20% мають достатній прибуток від своєї діяльності та 30% втрачають свій бізнес.

Серед значної кількості франшиз, які представлені на ринку України, важко вибрати перспективні. За останні роки український франчайзинг розвивається повільно, але стабільно, що підтверджується приростом кількості франчайзингових об'єктів та розширення іноземних та вітчизняних франшиз.

З кожним роком іноземні інвестори стикаються з проблемою українського законодавства. На сьогоднішній день в Україні франчайзинг не регулюється державою, як у інших країнах і регіонах світу. Так, наприклад, у США франчайзинг регулює Федеральна торгова комісія. Нею були прийняті правила регулювання торгівлею та взаємовідносини між франчайзером та франчайзі. На відмінну від США, у Європейському Союзі така діяльність регулюється на державному рівні [40].

Ще одним недоліком франчайзингу в Україні є те, що франчайзер не може розірвати відносини з франчайзі. Адже існує ряд положень, які захищають франчайзі, тому франчайзер не може розірвати контракт. Навіть якщо угода про франшизу досягнута, може бути важко контролювати транзакції, які франчайзі проводить у своєму бізнесі. Багато споживачів розглядають кожен вид франшизи як частину єдиного ланцюжка бізнесу, що працює під єдиною торговою маркою. Більше того, якщо франчайзі не справляється добре, то це стане поганою репутацією для всієї системи франшизи. Економічний стабільний розвиток держави в якій знаходиться франшизи запорука гарного бізнесу, але це не про Україну. У нашій державі за останні роки нестабільна політична та економічна ситуація, прихід пандемії все тільки погіршив. Франчайзери не можуть проаналізувати ринок в Україні та скласти план дій. Через це затримується розвиток франчайзингової діяльності в Україні.

Також, недоліком франчайзингу на території України є недостатність коштів та складність в отриманні кредиту для створення стартового капіталу. Адже кредити для малих підприємств в Україні надаються під значний відсоток.

Звичайно українські франчайзі не мають такого великого досвіду у веденні франчайзингового бізнесу як інші країни. Вони не мають обізнаності у функціонуванні та побудові такої діяльності. Тому вітчизняні франчайзі повинні підвищувати рівень своєї кваліфікації, щоб на український рівень заходило ще більше світових франшиз.

Серед усіх цих недоліків є й позитивні сторони ведення франчайзингової діяльності в Україні. Франчайзинг на сьогоднішній день є ефективним механізмом залучення фінансових та трудових ресурсів для доволі швидкого росту підприємства. Коли така модель бізнесу починає набирати обертів, то приносить додатково фінанси для поширення бізнесу та поступове захоплення ринку або певної ніші.

Також, франчайзинг має великий плюс серед інших видів бізнесу – це швидкість. При купівлі франшизи франчайзі отримує не просто пізнаваний бренд і вже визнаний авторитет, а й методи ведення бізнесу, структуру виробництва, функціонування тощо. Завдяки такій бізнес-моделі ринок України може поповнитися новими світовими брендами у яких українські франчайзі отримають досвід для розвитку та відкриття власного франчайзингового бренду [40].

Завдяки пандемії COVID-19 франчайзинг почав рухатись у іншому напрямку – відбулося виникнення нових тенденцій. Так, наприклад, через закриті кордони та міжнародне авіасполучення внутрішній ринок туризму почав знаходити альтернативні рішення для приваблення клієнтів. Продовжує зростати попит на франшизи сервісів доставки. Наразі через інтернет споживачі замовляють не тільки їжу, а й будь-які речі зі звичайних магазинів, адже діджиталізація поступово заходить і на ринок франчайзингу. Через пандемію пункти прийому/видачі також почав користуватися попитом у сфері медицини. Зараз багато людей не тільки в Україні, а й у всьому світі користуються такою послугою.

В умовах пандемії багато процесів у сфері франчайзингу почали автоматизовувати та переводити в режим онлайн. Це відбувається майже з усіма послугами, які надає франчайзинговий бізнес. Але через такий потік інформації для споживача в інтернеті є загроза потрапити на сумнівні або низькоякісні проекти – онлайн-навчання, онлайн-медицини, стримінг-фітнес тощо.



Найстійкішою сферою розвитку франчайзингової діяльності є соціальні франшизи. Завдяки кризовому періоду ця сфера підприємництва продовжує розвиватися. Наразі це тренд світового масштабу. Соціальна франшиза ще буде актуальна не один рік. Також зростатиме кількість проектів у ІТ-галузі, виробництво продуктів харчування та біотехнології [39].

З появою пандемії на франчайзинговому ринку почали з'являтися нові тенденції для оптимізації процесу. Так, наприклад, стрімкий розвиток доставок як продуктів харчування, готової їжі, так і медикаментів. Також, почали з'являтися спрощені франшизи (наприклад, у ресторані не має посадочних місць, а тільки все на виніс). Така тенденція буде продовжувати зростати з кожним роком. Можливе також зростання сектора ІТ-галузі та кількості соціальних франшиз.

### **3.2 Засади вдосконалення інституційного середовища франчайзингової діяльності в Україні**

Під інституційним середовищем розуміється сукупність правил і норм, що формують умови для здійснення певного виду діяльності. У загальному сенсі йдеться про політичні, соціальні, юридичні (правові), економічні правила, а також неформальні норми (традиції), що визначають контур існування такої діяльності.

Інституційне середовище франчайзингової діяльності передбачає створення відповідних економічних відносин взаємодії двох (і більше) організацій, а саме франчайзера і франчайзі (одного і більше), які спрямовані на досягнення її максимальної результативності (економічної, соціальної, гуманітарної, безпекової тощо). Йдеться про створення інституційного середовища, зосередженого на державному, бізнесовому та самоврядному рівнях, яке можна представити у вигляді матриці (табл. 3.1):

Таблиця 3.1.

## Матриця інституційного середовища франчайзингової діяльності [41]

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

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

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

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

На даному рівні визначаються стратегічні напрями, інструменти реалізації, які мають враховувати потреби держави. На цьому рівні необхідною є формально закріплена співпраця влади з бізнес-колами України. Тут застосовуються адміністративні заходи державного управління на різних рівнях, здійснення фінансово-податкової підтримки, формування законодавчого і нормативно-правового середовища розвитку франчайзингової діяльності [41].

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

Це перешкоджає досягненню показників розвитку підприємництва рівня розвинених держав.

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

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

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

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

Але вітчизняне законодавство у сфері підприємництва, особливо малого, не є системним і потребує, відповідно до практики більшості розвинутих країн світу, прийняття відповідного Кодексу законів. У сучасних програмних документах наразі не приділено увагу питанням франчайзингової діяльності.

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

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

Для франчайзера забезпечення економічної ефективності діяльності можливо досягти у спосіб:

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

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

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

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

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

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

Основною вимогою є знання про міжнародну конфігурацію, стратегію розвитку, досвід роботи, які відповідають бізнес-формату франчайзера. Цей аналіз допомагає сфокусувати увагу керівництва компанії на тих факторах, які мають вирішальне значення для адаптації франчайзингової компанії у довгостроковій перспективі [42].

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

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

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

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

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

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

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

**6. Державні бар'єри.** Політика уряду іноземної країни є лояльною чи ні до іноземних інвестицій в цілому або до франчайзингу зокрема. Урядові обмеження, обмеження на репатріацію відсотків за прибутком нерезиденту можуть виявитися вирішальними факторами при визначенні вартості проникнення франчайзингової мережі на ринок.

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

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

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

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

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

**12. Податки.** Наявність або відсутність податкової угоди між країною франчайзера та цільовим зарубіжним ринком цілком може вплинути на

обрання бізнес-формату.

**13. Вирішення спорів.** На міжнародному рівні ці питання обговорюються у в'язку з незручностями, які виникають в процесі розбіжностей у законодавствах країн-партнерів. Наприклад, провідному франчайзеру в світі корпорації McDonald's - при відкритті своїх перших закладів в Ісландії довелось побудувати підземний опалювальний паркінг для залучення клієнтів. А в Ізраїлі ця корпорація провела кількомісячну боротьбу із ізраїльським міністерством сільського господарства за імпорту належного сорту картоплі для виробництва своєї картоплі «фрі».

Ці приклади демонструють, наскільки важливо бути обізнаним в цільових ринках країн, на які компанія-франчайзер планує свою експансію, та мати готовність та ресурси для розширення діяльності на міжнародному рівні [42].

Таким чином, економічні умови, державні режими, ризики для кожного регіону і для кожної країни повинні бути ретельно вивчені [43].

У випадку обрання стратегії розвитку внутрішнього ринку також слід враховувати різні аспекти, у т. ч. маркетингові, контролю якості, навчання персоналу тощо. В організаційній структурі франчайзингової компанії такі функції може бути покладено на спеціальну службу (відділ) підтримки франчайзингу.

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

До цієї групи представників інституційного середовища франчайзингової діяльності належать, зокрема, Торгово-промислова палата України, 25 регіональних торгово-промислових палат, Рада конкурентоспроможності України, Рада підприємців при Кабінеті Міністрів України.

Окремо можна виділити організації, які створені з метою підтримки франчайзингового руху в Україні - це, як вже зазначалося, «Українська



асоціація роботодавців в галузі франчайзингу» та «Федерація розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури».

Торгово-промислова палата є недержавною неприбутковою самоврядною організацією, яка об'єднує юридичних осіб, які створені і діють відповідно до законодавства України, та громадян України, зареєстрованих як підприємці, та їх об'єднання. Серед її послуг - виставковий та конференц-сервіс, сприяння інвестиціям та проектна діяльність, оцінка майна, юридичні послуги, експертизи, довідково-інформаційні, патентно-ліцензійні послуги та ін. Перевага інформаційної системи ТПП визначається, насамперед, її комплексністю, можливістю звертання в одну службу з метою одержання вичерпної інформації, що стосується різних напрямків і видів з реалізації економічних, зовнішньоторговельних, господарських, ділових і підприємницьких планів, проектів чи програм конкретних контрактів підприємств і організацій [44].

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

Рада підприємців при Кабінеті Міністрів України є постійно діючим консультативно-дорадчим органом, який наділено низкою повноважень [45]. Рада підприємців опікується питаннями підприємництва в Україні і активно просуває пропозиції стосовно фінансових, регуляторних, податкових, економічних та інших стимулів його розвитку.

### **3.3 Побудова моделі мережевого бізнесу на основі впровадження міжнародного франчайзингу**

Мережевий бізнес – це діяльність таких структур, як кластер, особлива економічна зона, зона технічних інновацій [46, с. 214]. Інтегрований розвиток підприємства є комплексом способів взаємодії внутрішніх і зовнішніх детермінант, що забезпечують оптимальне узгодження, синхронізацію та когерентність мережі бізнес-процесів з урахуванням інтелектуально-інноваційного контенту управлінських впливів. Оскільки мережева бізнес-модель забезпечує підприємствам доступ до критичних ресурсів і технологій [47, с. 794], вона є невід’ємною складовою інтегрованого розвитку суб’єкта господарювання.

На відміну від бізнес-моделі злиття зі зростаючими динамічними можливостями розвитку, мережева бізнес-модель побудована на перевагах інтегрованості, спрямованої на формування ланцюжка створення вартості [48, с. 557].

З точки зору інжинірингу, мережеву бізнес-модель слід розглядати як компонент архітектури підприємства [49, с. 88]. У свою чергу, декомпозиція бізнес-моделі на компоненти легко реалізується за допомогою онтологічного інжинірингу, оскільки він поєднує в собі переваги системного підходу. Тому при розробці методичного підходу до прийняття рішень щодо вибору бізнес-моделі необхідно використовувати онтологічний інжиніринг.

Якщо формалізувати мережеву бізнес-модель за допомогою єдиного шаблону, то така уніфікація повинна реалізовуватись шляхом їх класифікації. Коли підприємство використовує одночасно кілька бізнес-моделей, слід впроваджувати комбіновану або гібридну (змішану) бізнес-модель. Можна використати такі особливості для класифікації мережевих бізнес-моделей (рис. 3.1), які дозволяють наглядно побачити як виокремлюються бізнес-моделі відповідно до їх ознак.



Рис. 3.1. Виокремлення мережових бізнес-моделей відповідно до їх ознак [49]

Межі, наведені на рис. 3.1., можуть оновлюватися та доповнюватися новими моделями. Таким чином, кількість типів бізнес-моделей може збільшуватися за рахунок включення нових моделей.

Крім мережових бізнес-моделей, існують і інші види, породжені тією чи іншою відмінною рисою інтегрованості, які зазвичай характеризують конкурентні переваги тієї чи іншої бізнес-моделі. До них, наприклад, можна віднести інноваційні, стійкі, відкриті тощо.

Ключові компетенції та інноваційний потенціал підприємства є основними факторами вибору мережової бізнес-моделі. Ключові компетенції повинні бути визначені з урахуванням типу підприємства і його кінцевого продукту. Фактори, що перешкоджають реалізації обраної бізнес-моделі, які визначаються на ранній стадії до прийняття управлінського рішення, здійснюють вплив у формі ризиків.

Оцінювання потенційних ризиків доцільно здійснювати за шкалами, порівнюючи якісні та кількісні характеристики. Таким чином, додаткові компоненти мережевої бізнес-моделі формуються під впливом факторів ресурсного потенціалу, ключових компетенцій і рівня ризиків. Структура компонентів мережевої бізнес-моделі, що складаються з ядра і надбудови, наведено на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Структура компонентів мережевої бізнес-моделі у процесі інтегрованого розвитку підприємства**

Структура, наведена на рис. 3.2, дозволяє розкласти мережеву бізнес-модель на складові елементи. В результаті формується структура на основі індикаторів, які задають контекст для вибору бізнес-моделі в конкретних

умовах середовища функціонування. Крім того, певною мірою вони прирівнюються до самої бізнес-моделі, генеруючи параметри для вибору мережевої бізнес-моделі.

Підхід до ідентифікації бізнес-моделей заснований на теорії подібності, яка широко використовується в системах аналізу даних, але на відміну від цих систем, прийняття рішень в процесі інтегрованості не спирається на комбінаторні методи, а реалізується через виробничу модель. Отримані рішення носять рекомендаційний характер і повинні концептуально формуватися на виході з інтелектуальної системи підтримки прийняття стратегічних рішень. Рішення щодо вибору бізнес-моделі мають обґрунтовуватись на основі забезпечення належної якості вхідних даних і бази знань, що складається з особливостей виробництва на підприємстві.

Оскільки інтегрований розвиток підприємства має комплексний характер прийняття стратегічних рішень, запропонований методичний підхід дозволяє обрати оптимальну мережеву бізнес-модель з урахуванням його можливостей інтегрованого функціонування. Особливостями запропонованої методики є використання метаонтологічних класифікаційних шаблонів, використання якісних характеристик для оцінювання та правил нечіткої логіки. Запропоновані інтелектуальні інструменти підтримки прийняття рішень призначені для реалізації ефективного стратегічного планування, підтримки гнучких організаційно-економічних механізмів і оптимального управління бізнес-процесами.

Побудова успішних моделей мережевого бізнесу у франчайзингу повинна складатися з таких етапів:

1. Визначення критеріїв для інтеграції розширення бізнесу у формі франчайзингу, тобто обрати свій бренд, імідж, метод, систему, ноу-хау, торговий знак.

2. Вибору бізнес-формату, під яким слід розуміти комплексну систему організації бізнесу, яка була розроблена франчайзером та містить певний спосіб оформлення торгового приміщення (транспортного засобу), свій імідж,

метод, торговий знак, ноу-хау, розкручений бренд, певні способи рекламування товарів (послуг), визначений підхід до підбору та навчання персоналу, певний удосконалений спосіб виробництва, оптимізація бюджету тощо. Тобто обрати вид підприємства, на базі якого розробити франшизу, розробити вимоги щодо зовнішнього вигляду, розміру території, приміщення, комунікацій, скласти базовий проект франшизного приміщення з оформленням, розташуванням меблів, списком необхідного обладнання, затвердити систему доставки товарних запасів, їх якість та маркування.

3. Встановлення системи відбору та навчання франчайзі шляхом проведення особистих співбесід та анкетування. Розроблення практичних порад з упровадження франшизи з системою бізнесу по франшизі, яке зазвичай проводиться на франчайзинговому підприємстві. Комплексне навчання франчайзі проходить до, під час і після відкриття бізнесу по франшизі. Тривалість залежить від характеру бізнесу й триває до 8 тижнів. Навчання проходить не тільки на основі продажу, обслуговування, технологічних процесах, але і за методами управління. В процесі навчання особлива увага приділяється практичним ситуаціям, які можуть виникнути в роботі. Деякі компанії надають координаторів за один-два тижні до відкриття підприємства й на перші дні (тиждень) роботи франчайзі. Якщо виникають проблеми, то робота координатора може бути продовжена до їх вирішення. Подальше навчання проходить у вигляді окремих курсів, семінарів чи онлайн консультацій з різних питань господарської діяльності: бухгалтерському обліку, оподаткуванню, впровадженню нової техніки та інших питань.

4. Процес впровадження й контролю системи франчайзингу проводити на основі базового об'єкта франчайзера. Саме базовий об'єкт буде відправною точкою при визначенні суми фінансових витрат на відкриття бізнесу по франшизі, відпрацюванні технологічних чи виробничих стандартів, правил обслуговування, адміністрування, організації бізнесу, маркетингової політики, логістики, системи обліку та оподаткування, системи контролю за франчайзі тощо.

Прикладом моделі відносин у франчайзинговому бізнесі можна приєсти  
рис. 3.3

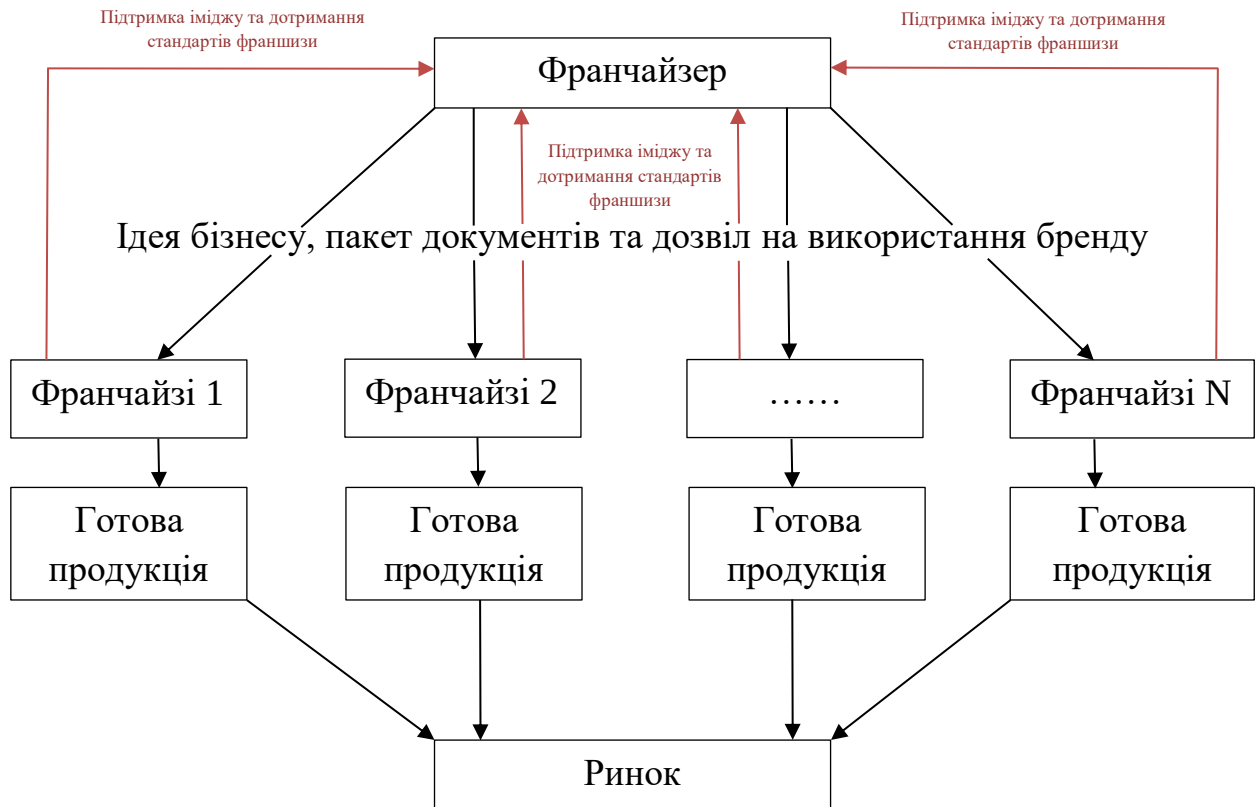


Рис. 3.3. Модель мережевого бізнесу у франчайзингу

Дана модель може слугувати прикладом до мережі McDonald's, де франчайзер надає права на використання власного бренду, ідей та пакет документів, що підтверджує надані права. Натомість франчайзі зобов'язаний дотримуватись стандартів ведення бізнесу, щоб не руйнувати імідж компанії, під егідою якої франчайзі випускає продукцію.

Перш ніж приступати до бізнесу, франчайзі повинен оцінити свої можливості, зрозуміти, що таке франчайзинговий бізнес і визначити: свої можливості й готовність фінансування франчайзингового бізнесу в потрібному обсязі; чи виправданий ризик втрати власних фінансових коштів; готовність подолання труднощів під час становлення бізнесу, чи буде цікавий даний вид бізнесу протягом тривалого часу. На практиці після проведення особистої співбесіди з франчайзером і утвердження рішення про придбання

франшизи франчайзі зобов'язують авансово оплатити паушальний внесок, не розкриваючи при цьому усіх тонкощів функціонування бізнесу по франшизі. Тому, не володіючи інформацією, останній не може об'єктивно оцінити чи ризик втрати власних фінансових коштів буде виправданий, чи ні [50].

Тому при виборі франчайзера франчайзі перед підписанням угоди необхідно отримати вичерпну інформацію про історію розвитку франчайзера, динаміку розвитку франчайзингової мережі, чи є франчайзер членом національної асоціації франчайзингу; чи є компанія франчайзера фінансово стійкою, запросити баланси й фінансові звіти за останні роки; яка система навчання франчайзі; ознайомитися з умовами контракту та зустрітися з працюючими власниками франшиз.



### Висновки до розділу 3

1. Отже, для того, щоб український ринок франчайзингу продовжував розвиватися потрібно створити для цього всі умови. Почати потрібно із законодавства України щодо франчайзингової діяльності. Уряду потрібно проаналізувати діяльність та закони інших держав світових лідерів у цьому бізнесі. Це потрібно для того, щоб виявити усі позитивні та негативні риси, наприклад, у чинному законодавстві США та спробувати застосувати на вітчизняному ринку.

2. З метою створення сприятливого організаційного та економічного середовища для розповсюдження франчайзингу в Україні, забезпечення надання інформаційно-консалтингових послуг у цій сфері доцільно опрацювати питання стосовно створення Центру розвитку франчайзингу на рівні Торговельно-промислової палати України та її територіальних підрозділів. Діяльність такого Центру має бути спрямована як на вирішення загальних питань розвитку франчайзингу (пропаганда франчайзингу як способу підприємницької діяльності), так і вузькоспеціалізованих, пов'язаних з цільовим консультуванням суб'єктів франчайзингових систем, роз'ясненням юридичних, податкових, фінансових та інших аспектів їх діяльності.

3. Бізнес-модель мережевої компанії повинна мати істотні відмінні риси, свій власний імідж, метод, систему, які дають споживачеві змогу безпомилково відрізнити його від інших аналогів і мають в його очах унікальну цінність. Іншою умовою успішного розвитку бізнесу у формі франчайзингу є добре прорахована економічна модель підприємства - франчайзі. Величина його прибутку повинна бути достатньою, щоб повернути первинні й поточні витрати як мережевої компанії, так і франчайзі, забезпечити прийнятні заробітки франчайзі, компенсуючи його працю, а також усі види платежів, що надходять від франчайзі до головної компанії.

Тому саме наявність бренду і налаштованої системи ведення бізнесу становить основу франчайзингу.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі опрацьовано теоретичні засади і практичні рекомендації до франчайзингу як форми ведення бізнесу: міжнародного досвіду та перспективи розвитку в Україні.

Було з'ясовано, що франчайзі повинні оцінити власні можливості та зрозуміти, наскільки вони здатні та готові фінансувати відповідну кількість франчайзингових магазинів; зрозуміти, чи є ризик втрати власних коштів, чи готові подолати труднощі, пов'язані з початком бізнесу.

Визначено, що франчайзинг в Україні має стрімкий розвиток у роздрібному та оптовому секторах, проте в останні роки він уповільнився через загальну економічну та політичну ситуацію в країні, що призвело до зменшення інвестицій українських інвесторів у торговий бізнес, оскільки українське законодавство не гарантує фінансової безпеки та рентабельності інвестицій у франчайзинговий бізнес.

Виявлено недоліки у законодавчій та нормативно-правовій базі забезпечення франчайзингової діяльності, що вимагає розробки й ухвалення спеціальних документів (з урахуванням світового досвіду), які б унормували взаємодію суб'єктів франчайзингових відносин. Особливу увагу варто приділити сфері державної інвестиційної політики та державного регулювання її реалізацією через те, що франчайзингова діяльність впливає на інвестиційну безпеку держави.

Розглянуто франчайзинг на прикладі інших країн, в тому числі США, де франчайзинг є одним з найбільш розвинених і успішних форм організації бізнесу та розвитку підприємницької діяльності. Ці дані дозволяють мінімізувати ризики в процесі ведення бізнесу.

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

Досліджено сучасний стан розвитку франчайзингової діяльності, який спрямований на створення конкурентного середовища у бізнесі. Франчайзинг в Україні досить швидко розвивається в галузі роздрібної та оптової торгівлі. Та через нестійку економічну та політичну ситуацію в країні темп розвитку уповільнився. В результаті, інвестори не вкладають кошти у торговий бізнес, бо українське законодавство не гарантує фінансової безпеки. Варто зазначити, що український франчайзинг є досить перспективною сферою економічної діяльності, який у найближчі роки почне зростати.

Зроблено висновки, що для розвитку українського ринку франчайзингу треба створити всі необхідні умови. Першочергово необхідно почати із законодавства України щодо франчайзингової діяльності. Уряду потрібно проаналізувати діяльність та закони інших держав світових лідерів у цьому бізнесі. Це потрібно для того, щоб виявити усі позитивні та негативні риси, наприклад, у чинному законодавстві США та спробувати застосувати на вітчизняному ринку.

Виявлені аспекти створення сприятливого організаційного та економічного середовища для розповсюдження франчайзингу в Україні. Для забезпечення надання інформаційно-консалтингових послуг у цій сфері доцільно опрацювати питання стосовно створення Центру розвитку франчайзингу на рівні Торговельно-промислової палати України та її територіальних підрозділів.

З'ясовано, що мережеві компанії повинні мати істотні відмінні риси, свій власний імідж, метод, систему, які дають споживачеві змогу безпомилково відрізнити його від інших аналогів і мають в його очах унікальну цінність. Виявлені інші умови успішного розвитку бізнесу у формі франчайзингу. Прикладом можна зазначити добре прораховану економічну модель підприємства – франчайзі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дахно І.І., Бабіч Г.В., Барановська М.В. Зовнішньоекономічний менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 568 с.
2. Офіційний сайт Міжнародної Асоціації з франчайзингу. URL: <http://www.franchise.org>
3. Офіційний сайт American Association of Franchisees & Dealers. URL: <http://www.aafd.org/> - офіційний сайт American Association of Franchisees & Dealers.
4. Проект закону України «Про франчайзинг» від 22.02.2018р.
5. 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/ecpros\\_2016\\_106\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2016_106_4)
6. Бондаренко Н.М, Савченко Д.В. Ринок франчайзингових послуг в Україні: переваги та недоліки. (*Науковий погляд: економіка та управління*) 2020. № 62. С. 7–11. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/3970>
7. NOVUS \$40 000. Франшиза сети супермаркетов. Крупнейший каталог франшиз Украины : вебсайт. URL: <https://franch.ua/franchise/novus>
8. Давидюк Л.П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі. (*Причорноморські економічні студії*) 2019. № 178. С. 13–19. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/46\\_1\\_2019/4.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/46_1_2019/4.pdf)
9. Одемчук А. Бізнес-аналіз застосування франчайзингу в Україні в сучасних реаліях. 2020. URL: [http://kafstat.at.ua/konferens2/section/odemchuk\\_tezi.pdf](http://kafstat.at.ua/konferens2/section/odemchuk_tezi.pdf)
10. Тарасов В. Лучшие франшизы в Украине в 2020 г. по версии InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-franshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure>
11. Семенчук І.М. Сучасний стан та тенденції розвитку франчайзингу в торговельній сфері економіки України. Стратегія економічного розвитку

- України. 2020. С. 195–207. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34077/15-6023-PB.pdf?sequence=1>
12. Franchise business economic outlook 2020. Franchise Growth Continues. International Franchise Association. URL: <https://franchiseeconomy.com/assets/26604.pdf>
13. Ukraine Macroeconomic Situation Report – March 2020 / O. Ustenko et al. Accessed March 23, 2020. URL: <https://www.usubc.org/site/recent-news/ukraine--macroeconomic-situation-report--ndash--march-2020>
14. ТОП-100 мировых франшиз по итогам 2018 года. URL: <https://www.forbes.ru/rating/363769-reytingfranshiz-2018>
15. Акименко О. Синергетичні детермінанти розвитку промислового виробництва в умовах обрання Україною курсу на євроінтеграцію. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 4(20). С. 157–169.
16. Добрянська Ю.О., П'ясечна А.В., Косар Н.С. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі //Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. - Випуск №7. – С. 122–126.
17. Шейн С. От мороженого к Интернету: Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании / Пер. с англ. О.В. Теплых; Под науч. Редакцией Е.Е. Козлова - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс.–2013.-208с.
18. Ягудин С. Ю. Разработка системы франчайзинга. Венчурное пред-тво. Франчайзинг: учеб. пос. для вузов / С. Ю. Ягудин. СПб., 2011. Гл. 8. С. 125-129.
19. International Franchise Association // The Profile of Franchising. – Washington, DC: The IFA Educational Foundation. 2017. 23 p.
20. Господарський кодекс України від 09.06.2013 р. № 436–15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
21. «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» Закон України від 12 лютого 2015 року. № 191 – VIII. Ред. від 02.08.2019 р. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-19>

22. Григораш О. М. Франчайзинг як форма розвитку малого бізнесу в Україні. (*Інвестиції: практика та досвід*). 2014. №12. С. 123 - 126.

23. Григоренко Т. М. Сучасні тенденції та перспективи розвитку франчайзингових роздрібних торговельних мереж в Україні. (*Вісник Чернівецького торгово-економічного інституту КНТЕУ*). 2012. Вип. IV (48). С. 64-71

24. Офіційний сайт проекту Top 500 Franchising. URL: <http://www.franchexpo.ru>

25. Біловодська О.А. Стратегічні пріоритети діяльності міжнародних роздрібних мереж / Економічний простір. 2014. № 90. С. 15

26. Офіційний сайт Franchise Direct. URL: <http://www.franchisedirect.com>

27. Лісун Я.В. Статистичний аналіз франчайзингу сфери громадського харчування та торгівлі в Україні. Економічний аналіз. 2015. Том №20. С. 45–52

28. Цират А.В. Руководство по составлению и заключению франчайзинговых договоров: право и практика: учеб. - практич. пособ. К.: Истина, 2015. 352 с.

29. Офіційний сайт Franchise group. URL: <http://franchisegroup.com.ua/landing>

30. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.

31. Зайцев О.В., Кордас А.Р. Поточний стан франчайзингу в Україні та світі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. С. 53–62. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-53-6

32. Чего стоит ожидать от рынка франчайзинга в 2018 году? URL: <https://community.com.ua/ru/news-community/chego-stoit-ozhidatot-ryinkafranchayzinga-v-2018-godu/https://www.forbes.ru/rating/363769-reyting-franshiz-2018>

33. Офіційний сайт Асоціації франчайзингу України. URL: [http://www.franchising.org.ua/page/ob\\_assoiai](http://www.franchising.org.ua/page/ob_assoiai)
34. ТОП-100 світових франших 2020. URL: <https://www.forbes.ru/rating/363769-reytingfranshiz-2018>
35. Офіційний сайт McDonalds. URL: <https://www.mcdonalds.ua/ua.html>
36. Офіційний сайт Auchan groupe Ukraine. URL: <https://www.auchan-retail.com/en/location/auchan-retail-ukraine-2/>
37. Офіційний сайт Domino's Ukraine. URL: <https://dominos.ua/uk/kyiv/>
38. Франчайзинг в Україні. URL: <http://fransfising.org.ua/index.php?pageid=11>.
39. Чикуркова А.Д., Ногачевський О.Ф. Франчайзинг: актуальні проблеми розвитку в Україні/ А. Д. Чикуркова, О. Ф. Ногачевський // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. - 2016. - Вип. 24. - С. 247-254.
40. Franchising in US. Economy: prospects and problems. Committee on small business. House of representatives. Washington. 2019. P. 47-52.
41. Макаренко Т. Є. Інституалізація франчайзингу - передумова створення інвестиційного середовища. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип. 3 (166). Київ, 2015. С. 78.
42. The A.E.F. Statistic service. Franchise in USA. Report 2019. URL: <http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2019/03/Franchise-in-USA-Report-2019.pdf>
43. Franchising High Performers. URL: <http://online.wsj.com/article/S60223KIM-METHOD.html>.
44. Офіційний сайт Subway. URL: <http://www.subway.ru>
45. European francise report: European Franchise Federation - EFF – 2019. URL:[http://www.eff-franchise.com/Data/PUBLICATION 19 EFF FRANCHISE REPORT.pdf](http://www.eff-franchise.com/Data/PUBLICATION%2019%20EFF%20FRANCHISE%20REPORT.pdf)
46. Dellyana D., Simatupang T. M., Dhewanto W. Managing the Actor's Network, Business Model and Business Model Innovation to Increase Value of

the Multidimensional Value Networks. *International Journal of Business and Society*. 2018. Vol. 19. No. 1. P. 209–218

47. To C. K. M., Au J. S. C., Kan C. W. Uncovering business model innovation contexts: A comparative analysis by fsQCA methods. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 101. P. 783–796

48. Oskam I., Bossink B., de Man A. P. The interaction between network ties and business modeling: Case studies of sustainability-oriented innovations. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 177. P. 555–566.

49. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. No. 37. С. 86–92.

50. Шевельов Б. Франчайзингові відносини: суть і проблеми розвитку в українському бізнесі. *Молодь і ринок*. 2018. № 11 (94). С. 148–151.