

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет природокористування
Факультет управління, економіки та права
Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингу

Кваліфікаційна робота
освітнього ступеня Магістр

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

Виконав: студент II курсу магістратури,
групи Мев-61

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
(шифр і назва спеціальності)

Мандзак Іван Романович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник: к.е.н., доц. Булик Оксана Богданівна
(Прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н., доцент Бричка Галина Петрівна
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2024

АНОТАЦІЯ

В умовах трансформації бізнес-ландшафту, де вплив, придбання ресурсів і територіальна присутність формують динамічний наратив, останні десятиліття стали свідками того, як світ змінився. Серед цього калейдоскопу постійні нюанси нерівності між державами та взаємодія конфліктуючих інтересів створюють цікаві контрасти. В основі цього наративу лежить багатогранна концепція франчайзингу, справжній танець бізнес-хитросплетінь. Прикладом складнощів франчайзингу, що відображає виклики, є Європейський Союз (ЄС) та Сполучені Штати Америки (США). Рішення цих впливових центрів мають глобальні наслідки, формуючи економічний ландшафт для країн, що змагаються за економічний вплив. Зміщуючи фокус нашої уваги на світ бізнесу, це дослідження заглиблюється у сферу франчайзингу в українському контексті. Україна з її унікальним положенням та економічним ландшафтом, що розвивається, стає переконливим тлом для цього дослідження. Черпаючи натхнення з міжнародного досвіду, дослідження прагне розкрити потенціал та виклики франчайзингу з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища. Оскільки Україна рухається в цьому складному танці, дослідження має на меті пролити світло на те, як франчайзинг може відігравати роль у формуванні економічного майбутнього країни, надаючи ідеї, які ведуть до успіху.

Ключові слова: бізнес-середовища, особливості, франчайзинг, міжнародне середовище

ANNOTATION

Amid a transforming business landscape where influence, resource acquisition, and territorial presence shape a dynamic narrative, recent decades have witnessed a world in flux. Amidst this kaleidoscope, the persistent nuances of inequality between states and the interaction of conflicting interests create interesting contrasts. At the heart of this narrative is the multifaceted concept of franchising, a true dance of business intricacies. The European Union (EU) and the United States of America (USA) are examples of the complexities of franchising that reflect the challenges. The decisions of these influential centers have global implications, shaping the economic landscape for countries vying for economic influence. Shifting our focus to the world of business, this study delves into the field of franchising in the Ukrainian context. Ukraine, with its unique position and evolving economic landscape, provides a compelling backdrop for this study. Drawing inspiration from international experience, the study seeks to reveal the potential and challenges of franchising while taking into account the specifics of the Ukrainian business environment. As Ukraine moves through this complex dance, the study aims to shed light on how franchising can play a role in shaping the country's economic future by providing ideas that lead to success.

Keywords: business environment, features, franchising, international environment

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ	8
1.1. Суть, особливості та передумови виникнення системи франчайзингу.....	8
1.2. Різновиди франчайзингу та їх значення в міжнародному бізнесі.....	18
1.3. Особливості реалізації франчайзингу для ведення бізнесу.....	28
2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ	38
2.1. Особливості розвитку франчайзингових відносин у світі	38
2.2. Аналіз франчайзингу як сучасного напрямку розвитку українського бізнесу.....	52
2.3. Аналіз інституційного середовища франчайзингу в Україні	61
3. НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ФОРМ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ПЕРСПЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ	67
3.1. Формування національної моделі розвитку франчайзингової діяльності	67
3.2. Підвалини розвитку франчайзингового бізнесу в Україні	75
3.3. Напрями вдосконалення інституційного середовища франчайзингу	83
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	90

ВСТУП

Сьогодні розвиток вітчизняного підприємництва, зокрема малого, ускладнено великою кількістю комерційних ризиків. Сучасному підприємцю потрібен широкий спектр знань у галузях маркетингу, реклами, управління, а також вміння враховувати особливості бізнес-проектів для їхньої успішної реалізації. Для того, щоб мати ефективну схему та методи діловодства для кожного конкретного випадку, підприємцю потрібно витратити чимало часу та коштів. Організація бізнесу за умов франшизи сприяє значному зниженню підприємницьких ризиків, оскільки у разі відбувається використання вже відпрацьованого бізнесу, який довів свою ефективність.

Франчайзингові відносини у сучасному світі стрімко розвиваються. Така динаміка представляє особливий інтерес для спеціалістів, оскільки франчайзинг дозволяє стабільно розвивати малий та середній бізнес, як продовження вже динамічно функціонуючих великих компаній, які мають власні бренди.

Франчайзинг поєднує сильні сторони великих підприємств та малого бізнесу, є певним симбіозом організацій, що стійко розвивається навіть в умовах стагнації економіки. Франчайзинг створює перевагу для всіх сторін – малого, великого бізнесу та держави. Уряд зацікавлений в стабільному бізнесі, що динамічно розвивається. Багато компаній виходять на ринок франчайзингу щороку у пошуках нових партнерів, які розділяли б ті ж ідеали, філософію та основні принципи ведення бізнесу, що і засновники організації. Процес франчайзингу може виявитися обтяжливим і вимагати велику кількість часу, енергії та ресурсів.

Під час розгляду питання про надання франшизи бізнесу необхідно враховувати не лише реальні грошові витрати на розробку програми франчайзингу, складання юридичної документації та реєстрацію франшизи, але також зобов'язання, які настають разом із франчайзингом.

Актуальність реалізації франчайзингу в Україні зумовлена великою кількістю банкрутств, вперше створених підприємств та організацій, оскільки, згідно зі статистичними даних, з усіх таких компаній, близько 89% заявляють

про припинення провадження своєї діяльності протягом 4-5 років після своєї освіти, а з компаній, створених у межах франчайзингу – всього 11 % [8]. Більше того, вже зараз Українська асоціація франчайзингу називає Україну лідером зі зростання кількості франчайзингових компаній. Тільки за останні три роки цей показник зріс майже на 100%.

На даний момент франчайзинг є прогресивною та ефективною формою ведення бізнесу, тому що дає можливість швидко впроваджувати нові ідеї у бізнес-процеси, тому його вивчення як інструменту розвитку є актуальним.

Об'єктом дослідження є особливості франчайзингу як способу ведення бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти франчайзингу.

Метою роботи є вивчення франчайзингу як форми ведення бізнесу, міжнародного досвіду та перспективи розвитку в Україні. В процесі досягнення мети вирішувались наступні завдання:

- визначити суть, особливості та передумови виникнення системи франчайзингу;
- визначити різновиди франчайзингу та їх значення в міжнародному бізнесі;
- розглянути особливості реалізації франчайзингу для ведення бізнесу;
- розглянути особливості розвитку франчайзингових відносин у світі;
- провести аналіз франчайзингу як сучасного напрямку розвитку українського бізнесу;
- провести аналіз інституційного середовища франчайзингу в Україні;
- визначити формування національної моделі розвитку франчайзингової діяльності;
- визначити перспективи фінансування франчайзингу в Україні з урахуванням міжнародного досвіду;
- визначити напрями вдосконалення інституційного середовища франчайзингу.

Методи дослідження – збір, узагальнення і систематизація інформації використовувалися в першому розділі, де були досліджені теоретичні основи франчайзингу, аналіз і синтез були основними методами у другому розділі, що дозволило визначити особливості розвитку франчайзингу в Україні та закордоном. Порівняльний аналіз дозволив виявити недоліки існуючої системи франчайзингу в Україні і на цій основі виробити пропозицію щодо розвитку франчайзингу в Україні.

Інформаційними джерелами для проведення дослідження стали наукові праці, теоретичні та практичні розробки провідних фахівців в області франчайзингу, законодавство України, статистична та аналітична інформація, Інтернет-джерела.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1. Суть, особливості та передумови виникнення системи франчайзингу

Насамперед у межах цього дослідження необхідно розкрити категоріальний апарат. Термін франшиза перекладається з англійської мови franchise. Нині в Україні існує приблизно два переклади та розуміння слова franchise: один перекладається як франшиза. Зіставлення франчайзингових організацій з мережевими партнерами, безкоштовними мережами, кооперативами тощо відноситься до категорії партнерів з різною формою власності. Цей метод перекладу збігається з визначенням західного маркетингу, і це поширене трактування [4].

В іншому перекладі цей термін розуміється як франчайзингова мережа. Вважається, що франчайзингові мережі – це організаційна форма мережеских партнерів, які зіставляються з корпоративними мережами та вільними мережами як три типи мереж. Хоча різні автори та країни мають різні визначення франчайзингу, загалом, на думку Бінерт О.В., це поняття володіє наступними характеристиками [5]:

1) По-перше, франчайзинг – це договірні відносини між франчайзі та ліцензіатом.

2) По-друге, франчайзер дозволяє ліцензіату використовувати своє власне торговельно-найменування та/або товарний знак та/або знак обслуговування, бізнес-ноу-хау, комерційні та технічні методи, безперервну систему та інші права промислової та/або інтелектуальної власності.

3) По-третє, ліцензіат чи франчайзі інвестує у свій власний бізнес та володіє власним бізнесом.

4) По-четверте, ліцензіат чи франчайзі зобов'язаний сплачувати збори ліцензіару (франчайзеру) [2].

Автори визначають під франчайзингом форму бізнесу, за якої франчайзі надає свої власні товарні знаки, фірмові найменування, продукти, патенти, технічні секрети, формули, моделі управління бізнесом та інші нематеріальні активи ліцензіату в формі договору франчайзингу, що займається підприємницькою діяльністю відповідно до уніфікованої бізнес-моделі і стягує плату з ліцензіата.

Розкриваючи правову природу та режим франчайзингу, Леськів І. звертає увагу на те, що комерційний франчайзинг відноситься до підписання контракту, відповідно до якого франчайзер матиме право надавати іншим особам використання товарних знаків, фірмових найменувань, ділові моделі та інші бізнес-ресурси для використання, і франчайзі повинен займатися підприємницькою діяльністю в рамках єдиної бізнес-системи відповідно до контракту і виплачувати операційні збори франчайзеру [22].

У роботі Михалко Л.В. під договором франчайзингу розуміють контракт, пов'язаний із комерційною діяльністю підприємства, що володіє зареєстрованими товарними знаками, корпоративними логотипами, патентами, запатентованими технологіями тощо. та ліцензує операційні ресурси, якими воно володіє, іншим операторам (франчайзі) у формі контракту [27].

Цивільний кодекс України, зокрема ст.1115, дає нам чітко визначене і законодавчо закріплене поняття договору франчайзингу (комерційної концесії) – «за договором комерційної концесії одна сторона (правовласник) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) за плату право користуватися відповідно до її вимог комплексом належних цій стороні прав з метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг» [44].

Натомість міжнародна практика трактує сутність поняття франчайзингу дещо по-іншому. Наприклад, німецька асоціація франчайзингу визначає франчайзинг як систему збуту, яка базується на партнерстві, в якому франчайзер передає за винагороду право франчайзі продавати продукцію або надавати послуги під його іменем.

Міжнародна Асоціація Франчайзингу визначає франчайзинг як метод розширення бізнесу та поширення товарів та послуг на основу ліцензійних відносин [48]. Термін «міжнародний франчайзинг» багатоаспектний, що зумовлено специфікою даного виду ділового співробітництва, яке набуває форми договору міжнародного франчайзингу. На підставі цього, варто зазначити, що дослідники виділяють поняття «міжнародний франчайзинг» у широкому та вузькому сенсах.

У рамках широкого підходу термін "міжнародний франчайзинг" виступає деякою формою довгострокового ділового співробітництва між сторонами (франчайзером та франчайзі), яке спрямоване на досягнення загальних цілей, наприклад, виробництво продукції, реалізація товарів або надання послуг під торговою маркою правовласника на конкретній території іноземної держави на певний термін та на умовах, які встановлюються договором міжнародного франчайзингу. Це співробітництво реалізується шляхом використання низки цивільно-правових договорів, до яких можна віднести договір найму приміщення, договір постачання продукції під торговою маркою франчайзера, договір на надання маркетингових послуг, договір з надання послуг з навчання персоналу та ряд інших видів договорів [3].

У рамках підходу, що розглядається, міжнародний франчайзинг розуміється не лише як комплекс прав, а й система взаємозумовлених обов'язків, що регулюються диференційованими положеннями цивільно-правового законодавства. Договір передачі спектра виняткових прав у даному контексті виступає основною ланкою для інших договірних зобов'язань, які опосередковують комплексне співробітництво сторін договору.

В рамках вузького підходу під терміном "міжнародний франчайзинг" розуміється договір щодо передачі сукупності виняткових прав, який супроводжується передачею прав на продаж продукції, надання послуг чи виконання робіт на певній території. Міжнародний франчайзинг відрізняється комплексом ознак, які дозволяють кваліфікувати цей договір, як зовнішньоекономічний або міжнародний. Будь-який договір позаекономічного

характеру характеризується присутністю «іноземного» елемента, який у рамках укладеної угоди проявляється в учасниках угоди, об'єкті угоди та правовому факті [7].

Іноземний елемент у рамках договору міжнародного франчайзингу проявляється насамперед в учасниках договірних відносин, які знаходяться на території різних країн. Значною є особливість договору міжнародного франчайзингу, як підвиду міжнародного договору, виступає диференційована державно-територіальна приналежність чи дислокація контрагентів: франчайзера та франчайзі. Договір міжнародного франчайзингу характеризується також специфікою критерію кваліфікації – диференційованою державною приналежністю учасників угоди. За загальним правилом, угода франчайзингу направлено, в першу чергу, на передачу сукупності прав, що належать до категорії виняткових. Право на цю сукупність виняткових прав, що формується з фірмового найменування, товарного знака та знака обслуговування, найменування місця походження товару, повною мірою залежить від реєстрації у відповідних державній структурі, або від фактичного застосування таких [9].

Наприклад, у ряді розвинених країн, таких, як ФРН, Франція, Норвегія, які дотримуються принципу обов'язкової реєстрації виняткових прав, таке право формується і функціонує тільки на підставі та моменті його офіційної реєстрації у спеціальній державній структурі – патентному відомстві чи Міжнародному бюро, згідно положенням Мадридської конвенції про міжнародну реєстрацію фабричних та товарних знаків, прийнятої у 1891 році.

У Сполучених Штатах Америки, Сполученому Королівстві та Швейцарії виключне право на знак визнається в силу його практичного застосування в обороті, що відповідає принципу першого використання [1]. Ця обставина впливає також на кваліфікацію договору міжнародного франчайзингу як міжнародного. Так, якщо сукупність виняткових прав оформлена та вперше застосована на території іншої країни та передана фізичній чи юридичній особі

на території іншої держави для здійснення підприємницької діяльності, таку угоду можна відносити до категорії зовнішньоекономічних угод.

У положеннях договору міжнародного франчайзингу суттєвим виступає не громадянська приналежність фірм, а фактичне місце реєстрації чи першого застосування товарного знака, найменування, знака обслуговування, місця походження товару. Така обставина не виключає можливості дислокування фірм на території різних держав, але при цьому воно не виступає кваліфікуючою ознакою віднесення договору міжнародного франчайзингу до категорії зовнішньоекономічних угод. Практика правозастосування показує, що судові та арбітражні структури не з'ясовують місце знаходження підприємства конкретної фірми – учасника тієї чи іншої суперечки. У рамках вирішення конфлікту за основу приймається фактичне місце реєстрації фірми [2].

У місці реєстрації фірми, як правило, реєструються за кошти індивідуалізації, що, безумовно, говорить про узгодженість законодавства держави, яка встановлює статус юридичної особи та передається сукупності виняткових прав.

Говорячи про дислокацію фірм на території різних країн, варто зазначити, що для визнання договору міжнародного франчайзингу зовнішньоекономічною угодою необхідно, щоб суб'єкти такої угоди були представлені саме юридичними особами. Фізична особа, що виступає у ролі підприємця, також може бути учасником договору франчайзингу: франчайзером або франчайзі, в рамках угоди про передачу сукупності виняткових прав, ексклюзивному продажу продукції та надання послуг на передбаченій в угоді території держави.

Ця ознака зовнішньоекономічної угоди відзначалася багатьма дослідниками, які звертали увагу на той факт, що функціонування індивідуальних підприємців, по суті, не відрізняється від діяльності комерційних фірм[3]. Тому, слід вважати необґрунтованим виняток із спектру суб'єктів договору міжнародного франчайзингу фізичних осіб, які також займаються підприємницькою діяльністю та мають хорошу репутацію, мають сукупність виняткових прав, у тому числі комерційною інформацією, що представляє

певний для потенційного застосування біля іншої держави «іноземний» елемент, який у рамках угоди міжнародної франчайзингу здатний ускладнити об'єкт даних правовідносин. Одною з ознак договору міжнародного франчайзингу виступає реєстрація та первинне застосування предмета договору, який може бути представлений засобами індивідуалізації суб'єктів цивільного обороту та випускається продукцією, що надаються послугами або роботами, що проводяться, на території іншої країни та подальша передача такого для застосування на іноземній території.

Не менш значущою ознакою договору міжнародного франчайзингу виступає тісний зв'язок із сферою підприємництва. Передається сукупність виняткових прав у рамках міжнародної угоди франчайзингу призначена для просування продукції чи послуг шляхом реалізації самостійної діяльності, спрямованої на системне отримання прибутку. Комерційний характер міжнародного договору франчайзингу перешкоджає віднесенню такого виду правочину до договорів, орієнтованим на задоволення особистих побутових потреб.

Комерційний характер передається сукупності виняткових прав говорить про відплатний характер договору міжнародного франчайзингу. Істотною особливістю угоди міжнародного франчайзингу виступають:

- екстериторіальне застосування сукупності виняткових прав на території іноземної держави;
- ексклюзивна реалізація продукції на території іноземної держави;
- ексклюзивне надання послуг на території іноземного держави.

У ході передачі товарних знаків у рамках міжнародної угоди франчайзингу виникає питання про відповідність такої угоди положенням законодавства про антимонополізацію економіки, орієнтованим на недопущення недобросовісної конкуренції тієї країни на території якою планується реалізація продукції. Юридичний факт, який ускладнений «іноземним» елементом та пов'язаний з угодою міжнародного франчайзингу, що може виражатися в підписання

договору сторонами правочину на території третьої держави, що може виражатися у необхідності підпорядкування правочину даної третьої країни.

На підставі вищесказаного слід також відзначити ще одну характерну особливість договору міжнародного франчайзингу, яка виражається в особливому юридичному регулюванні цієї сфери, яке вбирає у собі як матеріально-правову регламентацію, а й колізійне регулювання, спрямоване на усунення недоліків та недосконалості практики правозастосування.

Нормативно-правова база міжнародного франчайзингу заснована не тільки положеннями внутрішнього законодавства, а й на судовій та арбітражній практиці правозастосування [4]. Як правило, підписання угоди про відшкодувальну передачу сукупності виняткових прав, ексклюзивної реалізації продукції та надання послуг між сторонами угоди, що належать до диференційованих правових систем, що зумовлює виникнення проблеми вибору права, що підлягає застосуванню, яке регулюватиме встановлювані договірні правовідносини.

Факультативною кваліфікуючою особливістю угоди міжнародного франчайзингу виступає вибір використовуваної для платежу валюти, яка може бути іноземною тільки для однієї із сторін міжнародної франчайзингової діяльності. Як правило, в рамках домовленостей іноземних партнерів за міжнародним договором франчайзингу застосовується вільно квотована валюта.

Іншою факультативною ознакою договору міжнародного франчайзингу виступає специфіка вирішення спорів, що виникають виходячи із положень договору міжнародного франчайзингу. Необов'язковий характер даної ознаки виявляється у тому, що не завжди ці договірні правовідносини зумовлюють виникнення суперечок, отже, не завжди формується необхідність вирішення спору про підсудність. На підставі вищевикладеного можна визначити комплекс ознак договору міжнародного франчайзингу. До таких належать такі ключові особливості [11]:

Диференційована державно-правова належність та дислокування суб'єктів підприємницької діяльності – франчайзера та франчайзі (суб'єкти договору міжнародного франчайзингу знаходяться на територіях різних країн);

Базовою метою договору міжнародного франчайзингу є отримання суб'єктами правочину прибутку;

Екстериторіальне застосування сукупності виняткових прав, ексклюзивний продаж товарів та ексклюзивне надання послуг на території іноземної держави; Договір міжнародного франчайзингу підлягає спеціальному юридичному регулюванню, яке включає як матеріально-правове, так і колізійне регулювання. Ряд факультативних ознак договору міжнародного франчайзингу:

- Платіжна валюта, що використовується в рамках угоди;
- Специфіка механізму врегулювання спорів, що обумовлені специфікою договору міжнародного франчайзингу.

З усього вищевикладеного можна сформулювати визначення поняття договору міжнародного франчайзингу.

Міжнародний франчайзинг – це договір зовнішньоекономічного характеру, що полягає між суб'єктами підприємницької діяльності, дислокованими на територіях диференційованих держав, орієнтований на відшкодувальну передачу сукупності виняткових прав, ексклюзивний продаж товарів та ексклюзивне надання послуг у межах передбаченої угодою території іноземної держави, що передбачає спеціальне юридичне регулювання, що визначає вибір використовуваного у конкретному угоді права [5]

Суб'єктами франчайзингу, виступають франчайзер та франчайзі. Перший надає за контрактом привілейоване право, а другий – його отримує чи придбає та користується ним. Але від франчайзингу виграє і третя зацікавлена сторона – споживач. Йому пропонується товари та послуги на індивідуальних умовах самостійних франчайзингових компаній, а не на єдиних умовах торгівлі та сервісу. З одного боку франчайзинг захищає мережу від компаній-конкурентів, а з іншого не забороняє франчайзі залучати споживачів з інших мереж шляхом

кращих умов торгівлі чи обслуговування. Таким чином споживачі самі вирішують та знаходять товари або послуги дешевше або доступніше.

Франчайзингові мережі дають можливість збільшити прибуток, забезпечувати населення робочими місцями, розширювати збут та асортимент продукції. Для того, щоб зрозуміти що таке франчайзинг і не виникало плутанини, дамо роз'яснення деяким поняттям, дотичним до досліджуваного. Отож, франчайзинг розуміється як форма організації бізнесу, підприємницька діяльність, вид ділової співпраці щодо надання права на здійснення визначеної діяльності. Це одна з найпопулярніших форм ведення міжнародного бізнесу та розвивається швидкими темпами. Сьогодні, в наші дні, франчайзинг довів, що навіть у періоди економічної кризи, він є життєздатним та ефективним напрямом розвитку економічних систем. Сьогодні спостерігається зростання інтересу до цього методу з боку багатьох секторів економіки.

Атрактивність франчайзингових взаємин як форми, що забезпечує ефективне господарювання сучасних підприємств, полягає у існуванні явних пріоритетів для всіх членів цієї форми співробітництва. Суть даних переваг полягає у введенні елементів проектного управління у структурну перебудову та удосконалення форм ефективної взаємодії різномасштабних суб'єктів економіки.

На основі досвіду використання франчайзингових технологій у США можна визначити явні переваги для франчайзерів (власників брендів) з досить розвиненими мережами, що володіють технологіями залучення потенційних франчайзі [3]:

- розвиток повномасштабної мережі об'єктів франшизи дозволяє не розширити мережу філій, а поширити бренд шляхом використання франчайзингових технологій, а також значно заощадити фінансові та трудові ресурси;
- франчайзі у свою чергу зацікавлений набагато більше у позитивних результатах своєї діяльності, ніж найманий керуючий;
- показники ризику для франчайзера значно скорочується, оскільки його власний капітал бере участь у розширенні справи мінімально;

▪ в управлінні франшизою тактичний менеджмент зведений до рівня алгоритму, але завдяки використанню відпрацьованих фінансових та управлінських рішень бізнес розвивається швидше та системніше.

У таблиці 1.1. агреговано основні переваги та недоліки франчайзингових відносин [1]. Експансія на міжнародному рівні іноді може бути прибутковим підприємством, але є і недоліки. Багато підприємств провалилися через те, що не врахували фінансові ризики. Щоб краще зрозуміти створення франчайзингового підприємства потрібно проаналізувати позитивні та негативні чинники при створенні франшизи.

Таблиця 1.1

Особливості використання франчайзингових технологій

	Для франчайзера	Для франчайзі
Переваги	Швидке розширення бізнесу на нових ринках з мінімізацією власних фінансових витрат та трудових ресурсів; Зниження ризику, оскільки власний капітал бере участь у розширенні справи мінімально; Звільнення від необхідності оперативного управління Отримання додаткових доходів за рахунок виплат франчайзі.	Можливість розпочати власну справу; Готова «ніша» – придбання готового бізнесу, всебічно випробуваного франчайзером; Торгова марка. Франчайзі купує право користуватися відносно відомою торговою маркою, фірмовим знаком чи стилем; Реклама. Наявність товарного знака дає можливість користуватися всією міццю реклами цього товарного знака. Допомога. Франчайзер передає франчайзі технологію ведення бізнесу. Полегшення доступу до кредитних ресурсів, т.к. франчайзер може виступати гарантом за кредитами
Недоліки	Необхідність ретельної продуманої роботи з франчайзі, від яких залежить успіх бізнесу в цілому; Неможливість завершити відносини з франчайзі, який не слідує правилам системи; Вплив погано працюючих франчайзингових підприємств; Проблеми збереження конфіденційності комерційної таємниці; Вихід із франчайзингової системи франчайзі, що успішно працюють	Менше економічної свободи, обмеження ініціативи; Неможливість швидкого виходу з бізнесу т.к. договір франчайзингу зазвичай укладається з розрахунком на відносно великий термін; Залежність від фінансової стабільності франчайзера.

Джерело: складено автором на основі [13]

Виходячи з матеріалів звіту Асоціації малих підприємств США із 100 різних незалежних підприємницьких структур, які лише запускають свою власну справу, через 5 років на ринку залишається близько 30, серед франчайзі цей показник у 2,8 разів вище: тобто зі ста франшизних підприємств 86 виявляються успішними. Варто розглянути, які обставини вплинули на активізацію цієї форми ведення бізнесу.

Американський фахівець з франшиз І. Алон поділив фактори, що впливали на розвиток міжнародного франчайзингу, на дві групи (рис. 1.1).

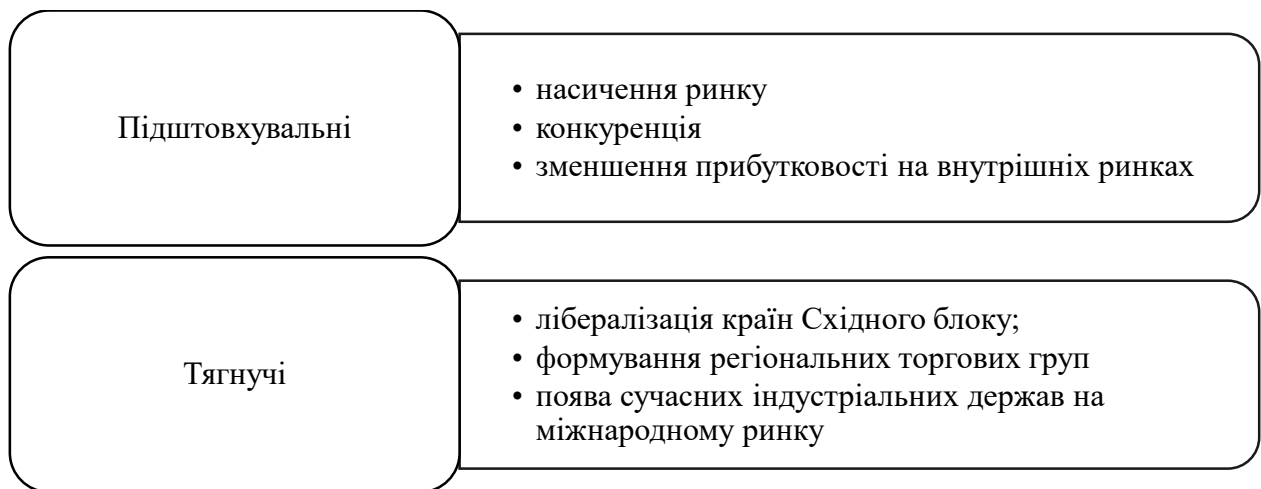


Рис.1.1. Фактори, що впливали на розвиток міжнародної франшизи

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4]

До цих факторів М. Томпсон також додає демографічний фактор у вигляді розвитку соціального середнього класу, який залучає потенційних франчайзі. Однак, незважаючи на існування відповідного розміру цієї соціальної групи, без сильного міжнародного визнання бренду успіху на даному ринку може бути не досягнуто. На думку британського вченого С. О. Моні, інтернаціоналізація концепцій, відомих та перевірених на внутрішньому ринку, частіше визначалася факторами «тяги», оскільки вони самі привертають увагу іноземних інвесторів – потенційних франчайзі.

1.2. Різновиди франчайзингу та їх значення в міжнародному бізнесі

На сьогоднішній день існує багато форм франчайзингу. Вибір франчайзингу залежить: від виду господарської діяльності; від стабільності місяця франчайзера на ринку товарів і послуг; особливостей ринку місцевого франчайзі. Розглянемо класифікацію франчайзингу за низкою суттєвих та незалежних ознак (рис.1.2.).



Рис.1.2. Класифікація видів франчайзингу

Джерело: складено автором на основі [7]

Залежно від того, на якій стадії готовності продукція передається франчайзером для франчайзі з метою подальшої її реалізації, виділяють такі основні три види франчайзингу. Товарний франчайзинг - франчайзинг у сфері торгівлі на продаж готового товару.

Франчайзер у цьому виді зазвичай є виробник, що продає свій продукт або напівфабрикат дилеру-франчайзі. У свою чергу останній здійснює передпродажне і післяпродажне обслуговування покупців продукції франчайзера і відмовляється від продажу товарів конкурентів. Це правило є істотним змістом взаємин партнерів - франчайзера і франчайзі-дилера [22].

Такий вид діяльності спрямований на придбання права на продаж товарів під торговою маркою ведучою компанії. Тобто франчайзі купує у франчайзера товари і після цього перепродає їх від імені франчайзера. В окремих випадках ведуча компанія має відношення і до оплати гарантійних послуг, відшкодуванню витрат на спільну рекламу. Як правило, для товарного франчайзингу характерна вузька спеціалізація франчайзі на реалізації одного виду товарів і послуг [2]. Наступним видом франчайзингу є виробничий. Цей вид найбільше представлений у виробництві безалкогольних напоїв.

Кожен з місцевих чи регіональних розливальних і пакувальних заводів є франчайзі від основної компанії. Компанія «Coca Cola», «Pepsi», і інші продають концентрати та інші продукти, необхідні для виробництва місцевим розливальним компаніям, що потім змішують концентрати з іншими складовими продуктами і розливають у пляшки чи банки для розповсюдження по місцевих дилерах [2].

Третім видом франчайзингу є «франчайзинг бізнес-формату» або простішими словами діловий франчайзинг. При цьому франчайзер продає ліцензію приватним особам чи іншим компаніям на право відкриття магазинів, кіосків, або цілих груп магазинів для продажу покупцям набору продуктів і послуг під ім'ям франчайзера.

Основою для класифікації видів і форм франчайзингу автор вважає склад франшизи (франчайзингового пакету) – комплексу виняткових прав та ресурсів,

що передаються франчайзером франчайзі. З цієї підстави автор вважає за можливе виділити франчайзинг бізнес-формату, що передбачає передачу франчайзером франчайзі всієї розробленої та протестованої на практиці системи організації та ведення бізнесу, а також обмежений франчайзинг, рамках якого франчайзер передає франчайзі лише окремі елементи цієї системи.

Слід зазначити, що в даний час у світі найпоширеніший франчайзинг бізнес-формату - вид франчайзингу, при якому франчайзер, який є розробником відпрацьованої успішної запатентованої моделі (концепції) ведення бізнесу, надає франчайзі право повністю скопіювати свою бізнес-модель під час створення власного підприємства такого ж профілю та здійснення своєї підприємницької діяльності. При цьому франчайзі не має права вносити до дану модель будь-яких змін. У результаті франчайзі повністю ідентифікується споживачами його продукції та бізнес-спільнотою з франчайзером.

До складу франшизи (франчайзингового пакета) франчайзингу бізнес-формату, як правило, входять: виключне право використовувати під час здійснення підприємницької діяльності результати успішної маркетингової діяльності франчайзера, що має виражений позитивний споживчий імідж та високу ділову репутацію у бізнес-спільноті, ідентифікаційні ознаки франчайзера (товарний знак, знак обслуговування, фірмовий стиль та ін.); бренд-бук – докладний опис та інструкція-посібник щодо використання бренду, оформлення інтер'єру та освітлення приміщень, розташування меблів, мерчандайзингу, зовнішнього вигляду співробітників, здійснення маркетингової діяльності; концепція створення підприємства та розвитку бізнесу; хенд-бук – інструкція-посібник для франчайзі, зведення правил та норм щодо ефективного копіювання бізнес-моделі франчайзера; інструкція-посібник з питань обладнання та використання комерційної нерухомості та виробничих приміщень (місцерозташування, інтенсивність людських потоків, діапазон орендної ставки і т.д.); виключне право виробляти певний перелік (асортимент) товарів та маркувати їх товарним знаком франчайзера та (або) продавати певний перелік (асортимент) товарів, промаркованих товарним знаком франчайзера; виняткове

право використовувати розроблені та запатентовані франчайзером технології виробництва товару (продажу, перед- та післяпродажного обслуговування, надання послуги, виконання роботи); обладнання, сировина, комплектуючі вироби, матеріали (товари), що постачаються зі знижкою; інструкція-посібник з організації виробництва, перед- (після) продажного обслуговування реалізованих товарів; інструкція-посібник з організації роботи з постачальниками та клієнтами; інструкція-посібник з підбору та управління персоналом; послуги з навчання засновників підприємства-франчайзі основам копіювання бізнес-моделі франчайзера, яке провідних фахівців – особливостям виконання посадових обов'язків у межах цієї моделі; виключне право використовувати під час здійснення підприємницької діяльності комерційну інформацію, досвід, маркетингову, експертну, консалтингову, аудиторську підтримку компанії-франчайзера; інструкція-посібник із ведення та подання звітності та інші елементи.

Обмежений франчайзинг набув значно меншого поширення. Цей вид франчайзингу передбачає надання франчайзером, який є розробником відпрацьованої успішної запатентованої моделі (концепції) ведення бізнесу, франчайзі права використовувати окремі елементи даної бізнес-моделі при створенні власного підприємства такого ж профілю та здійснення своєї підприємницької діяльності.

У свою чергу, залежно від сфери підприємництва, обраної франчайзі, обмежений франчайзинг, на думку автора, поділяється на збутовий (торговий, розподільчий), товарний, виробничий (промисловий), сервісний та змішаний.

Збутовий обмежений франчайзинг є видом франчайзингу, при якому франчайзер (як правило, виробник або оптовий продавець) надає франчайзі виняткові права на продаж (як правило, у роздріб) на певній території певного асортименту товарів, промаркованих товарним знаком франчайзера, а також використання під час здійснення торгово-комерційної підприємницької діяльності ідентифікаційних ознак франчайзера (знака обслуговування,

фірмового стилю та ін.), розробленої та апробованої технології продажів, стандартів обслуговування покупців.

Слід зазначити про франчайзі угодою про торговий франчайзинг обмеження на реалізацію продукції прямих конкурентів франчайзера. Франчайзинговий пакет (франшиза) при даному виді франчайзингу, як правило, включає: виключне право використовувати під час здійснення підприємницької діяльності результати успішної маркетингової діяльності франчайзера, його ідентифікаційні ознаки; бренд-бук; інструкцію-керівництво з питань використання комерційної нерухомості (місцерозташування, інтенсивність людських потоків, діапазон орендної ставки тощо); виключне право продавати певний асортимент товарів, промаркованих товарним знаком франчайзера; виключне право використовувати розроблену, апробовану та запатентовану франчайзером технологію продажу даних товарів; торгове обладнання, товари, що постачаються зі знижкою; інструкцію-посібник з роботи з клієнтами; інструкцію-посібник з управління персоналом; послуги з навчання засновників підприємства-франчайзі та його провідних спеціалістів, основ ефективного продажу продукції франчайзера; виключне право використовувати під час здійснення підприємницької діяльності комерційну інформацію, досвід та маркетингову, експертну, консалтингову, аудиторську підтримку компанії-франчайзера; інструкцію-посібник з ведення та подання звітності та інші елементи.

Крім того, в залежності від функцій, що реалізуються франчайзером і франчайзі в ланцюжку створення цінності реалізованої франчайзі продукції, автор вважає за можливе виділити кілька різновидів збутового франчайзингу: "виробник - оптовий продавець", "виробник - роздрібний продавець", "оптовий продавець - оптовий продавець", "Оптовий продавець - роздрібний продавець", "Роздрібний продавець - роздрібний продавець".

Родоначальником збутового франчайзингу, на думку автора, є заснована в 1932 р. Голландії мережа оптових та роздрібних продавців сільськогосподарської продукції «De SPAR», засновники якої розробили

концепцію успішного бакалійного магазину та стали продавати права на її використання всім охочим членам союзу. В даний час ця міжнародна франчайзингова мережа функціонує під брендом SPAR. Товарний франчайзинг, по суті, аналогічний збутовому, тому багато дослідників франчайзингу їх ототожнюють. Проте автор вважає їх різними видами франчайзингу. Істотною особливістю товарного франчайзингу для автора є специфічний характер реалізованого франчайзі товару, який є або напівфабрикатом, що потребує певного доопрацювання перед продажем та використанням кінцевим споживачем, або технічно складною готовою продукцією, яка потребує певного післяпродажного обслуговування. У зв'язку з цим товарний обмежений франчайзинг автор вважає за можливе визначити як вид франчайзингу, при якому франчайзер (як правило, виробник або оптовий продавець) надає франчайзі виняткові права на продаж (як правило, в роздріб) певного асортименту товарів, промаркованих товарним знаком франчайзера, а також на використання при здійсненні своєї торгово-комерційної підприємницької діяльності ідентифікаційних ознак франчайзера, розроблених та апробованих технологій продажу, перед- та (або) післяпродажного обслуговування, стандартів обслуговування покупців [15].

До складу франчайзингового пакета при товарному франчайзингу, крім елементів, притаманних збутового франчайзингу, можуть входити: інструкція-посібник з питань устаткування комерційної нерухомості та виробничих приміщень; виняткове право використовувати розроблену, апробовану та запатентовану франчайзером технологію перед- та (або) післяпродажного обслуговування продукції франчайзера; виробниче обладнання, комплектуючі вироби, що постачаються зі знижкою; інструкція-посібник з організації перед- (після) продажного обслуговування реалізованих товарів [11].

Залежно від функцій, що реалізуються при товарному франчайзингу франчайзером та франчайзі у ланцюжку створення цінності реалізованої та обслуговуваної франчайзі продукції, на думку автора, слід розрізняти кілька різновидів цього виду франчайзингу: «виробник – оптовий продавець та

постачальник додаткової послуги», «виробник – роздрібний продавець та постачальник додаткової послуги», «оптовий продавець – оптовий продавець та постачальник додаткової послуги», «оптовий продавець – роздрібний продавець та постачальник додаткової послуги», «роздрібний продавець – роздрібний продавець та постачальник додаткової послуги» [19].

Першим цей вид франчайзингу почала використовувати ще в середині XIX ст. американська компанія Singer Sewing Mashine Company. Її засновнику Ісааку Мерріту Зінгеру вдалося організувати ефективне великосерійне виробництво конкурентоспроможних швейних машин, проте їх реалізація зіткнулася із серйозними труднощами. Домогосподарки скептично ставилися до нового, достатньо складного для них та дорогого обладнання, а також необхідності купувати його в магазині, розташованому в іншому місті. Вирішити проблему збуту могли тільки продавці, які знають місцеві ринки, здатні принести товар прямо додому до покупця, показати, як він працює і роз'яснити його переваги.

Виробничим вважається вид обмеженого франчайзингу, при якому компанія-франчайзер (як правило, розробник або виробник певної продукції) надає франчайзі (який також є виробничим підприємством) виняткове право включитися у свою виробничу кооперацію та виробляти, використовуючи розроблені та апробовані франчайзером технології, що поставляються їм обладнання, сировина, комплектуючі вироби та матеріали, певний асортимент товарів, а також маркувати вироблені таким чином товари товарним знаком франчайзера та використовувати під час здійснення своєї підприємницької діяльності інші ідентифікаційні ознаки франчайзера [9].

Основними елементами франчайзингового пакета при виробничому франчайзингу є: виключне право використовувати під час здійснення підприємницької діяльності результати успішної маркетингової діяльності франчайзера, його ідентифікаційні ознаки; бренд-бук; інструкція-керівництво з питань обладнання та використання комерційної нерухомості та виробничих приміщень; виключне право виробляти, маркувати товарним знаком франчайзера та продавати певний асортимент товарів; виключне право

використовувати розроблені, апробовані та запатентовані франчайзером виробничі технології; виробниче обладнання, сировина, комплектуючі вироби, матеріали, що постачаються зі знижкою; інструкція-посібник з організації виробництва; інструкція-посібник з організації роботи з клієнтами; інструкція-посібник з управління персоналом; навчання засновників підприємства-франчайзі та його провідних спеціалістів; виключне право використовувати при здійсненні підприємницької діяльності комерційну інформацію, досвід, маркетингову, експертну, консалтингову, аудиторську підтримку компанії-франчайзера; інструкція-посібник з ведення та подання звітності та інші. Біля джерел виробничого франчайзингу стояла згадана вище американська компанія The Coca-Cola Company.

Під сервісним обмеженим франчайзингом у даній роботі буде вид франчайзингу, при якому компанія-франчайзер, що діє в будь-якій сфері підприємницької діяльності, передає підприємству-франчайзі, що відноситься до сфери послуг, виняткові права на надання, з використанням розробленої та апробованої франчайзером технології, що поставляються їм обладнання та матеріалів, певного асортименту послуг, а також на використання при здійсненні його підприємницька діяльність ідентифікаційних ознак франчайзера [8].

У складі франчайзингового пакета при сервісному франчайзингу франчайзі, як правило, отримує: виняткове право використовувати під час здійснення підприємницької діяльності результатів маркетингової діяльності компанії-франчайзера, її ідентифікаційні ознаки; бренд-бук; інструкцію-посібник з питань обладнання та використання комерційної нерухомості; виключне право надавати певний асортимент послуг; виключне право використовувати розроблені, апробовані та запатентовані франчайзером технології надання послуг; обладнання, матеріали, що постачаються зі знижкою; інструкція-посібник з організації процесу надання послуг; інструкцію-посібник з роботи з клієнтами; інструкцію-посібник з підбору та управління персоналом; послуги з навчання засновників підприємства-франчайзі та його провідних спеціалістів основ ефективного продажу продукції франчайзера; виключне право

використовувати під час здійснення підприємницької діяльності комерційну інформацію, досвід, маркетингову, експертну, консалтингову, аудиторську підтримку компанії-франчайзера; інструкцію-посібник з ведення та подання звітності та інші елементи.

Змішаний обмежений франчайзинг передбачає комбінування елементів, розглянутих раніше видів франчайзингу. Наприклад, франчайзі мережі косметичних салонів франчайзера – виробника косметики, надають своїм клієнтам послуги з використанням продукції франчайзера, у своїй здійснюючи і його продаж. Залежно від функцій, що реалізуються франчайзером та франчайзі у ланцюжку створення цінності реалізованої франчайзі продукції, в рамках даного виду франчайзингу можна виділити такі його різновиди: «виробник – оптовий продавець та постачальник послуги», «виробник – роздрібний продавець та постачальник послуги», «оптовий продавець – оптовий продавець та постачальник послуги», «оптовий продавець – роздрібний продавець та постачальник послуги», «роздрібний продавець – роздрібний продавець та постачальник послуги» [15].

За кількістю наданих одному франчайзі франшиз автор вважає за можливе виділити індивідуальний франчайзинг, при якому франчайзі отримує право відкрити лише одне франчайзингове підприємство на певній території, та корпоративний франчайзинг, що дозволяє франчайзі відкрити на певній території кілька підприємств та одразу ж орієнтовані на створення та послідовний розвиток власної регіональної франчайзингової мережі.

У свою чергу, за характером освоєння франчайзі відведеної йому франчайзером території, корпоративний франчайзинг буває послідовним (на умовах опціону) та місцевим (розвитку території, освоєння регіону). Послідовний корпоративний франчайзинг – вид франчайзингу, у якому франчайзі отримує переважне право на послідовне відкриття кількох франчайзингових підприємств на певній території на пільгових умовах за умови дотримання умов договору із франчайзером протягом певного періоду часу. При

цьому відкриття цих підприємств здійснюється на підставі кількох послідовно укладених між франчайзером та даним франчайзі договорів.

Місцевий корпоративний франчайзинг передбачає надання франчайзі виключного права відразу ж відкривати кілька франчайзингових підприємств у певному регіоні. Їх кількість та графік відкриття визначаються умовами договору. Франчайзі отримує статус «розробника території» (area developer) та право укладати договори з іншими франчайзі на відкриття франчайзингових підприємств на цій території від імені франчайзера.

За кількістю рівнів управління у франчайзинговій мережі, під якою у цій роботі буде розумітися впорядкована за ієрархічним принципом сукупність франчайзера та його франчайзі, можливо виділити прямий франчайзинг, що передбачає однаковий статус усіх франчайзі у франчайзинговій мережі та регулярна безпосередня взаємодія посадових осіб компанії франчайзера та підприємств-франчайзі, та багаторівневий франчайзинг заснований на регулярній безпосередній взаємодії посадових осіб компанії-франчайзера та групи підприємств франчайзі, яким делегована частина повноважень франчайзера та які регулярно безпосередньо взаємодіють з іншими франчайзі франчайзингової мережі.

У свою чергу, багаторівневий франчайзинг, за обсягом делегованих груп франчайзі, що безпосередньо взаємодіють з франчайзером, повноважень останнього, можна поділити на субфранчайзинг, при якому франчайзер делегує частину своїх повноважень щодо організації та підтримки взаємодії з франчайзі, розташованими на певній території (місто, адміністративно-територіальне об'єднання, країна, група країн), одному з франчайзі (субфранчайзеру), та майстер-франчайзинг, коли такому франчайзі (майстер-франчайзі) делегуються практично всі подібні повноваження.

Майстер-франчайзинг, як правило, використовується у великих франчайзингових мережах та за суттєвих відмінностей політико-правових, соціально-економічних, культурних та інших умов здійснення підприємницької діяльності франчайзера та франчайзі, розташованих на даній території.

Слід зазначити, що у ряді класифікацій франчайзингу в залежності від функцій, що реалізуються франчайзером та франчайзі у франчайзинговій мережі, виділяються «вільна франшиза», «бізнес в оренду» та франчайзинговий контракт на менеджмент [7].

При цьому в рамках даних варіантів взаємодії їх учасники не реалізують ключові функції учасників франчайзингових взаємин. Тому ця підстава для класифікації видів франчайзингу видається автору не зовсім корект.

1.3. Особливості реалізації франчайзингу для ведення бізнесу

Вихід на міжнародні ринки дозволяє франчайзеру розширювати свій бізнес швидкими темпами в інших країнах. Така модель ведення бізнесу допомагає налагодити відносини між державами, а також сприяє розвитку економіки. Тому спостерігається стрімке зростання розвитку міжнародного франчайзингу у Європі, а й країнах СНД. Для того, щоб чіткіше зрозуміти як працює франчайзинг, потрібно розглянути взаємодію суб'єктів цієї бізнес-франшизи (див. рис. 1.3.).

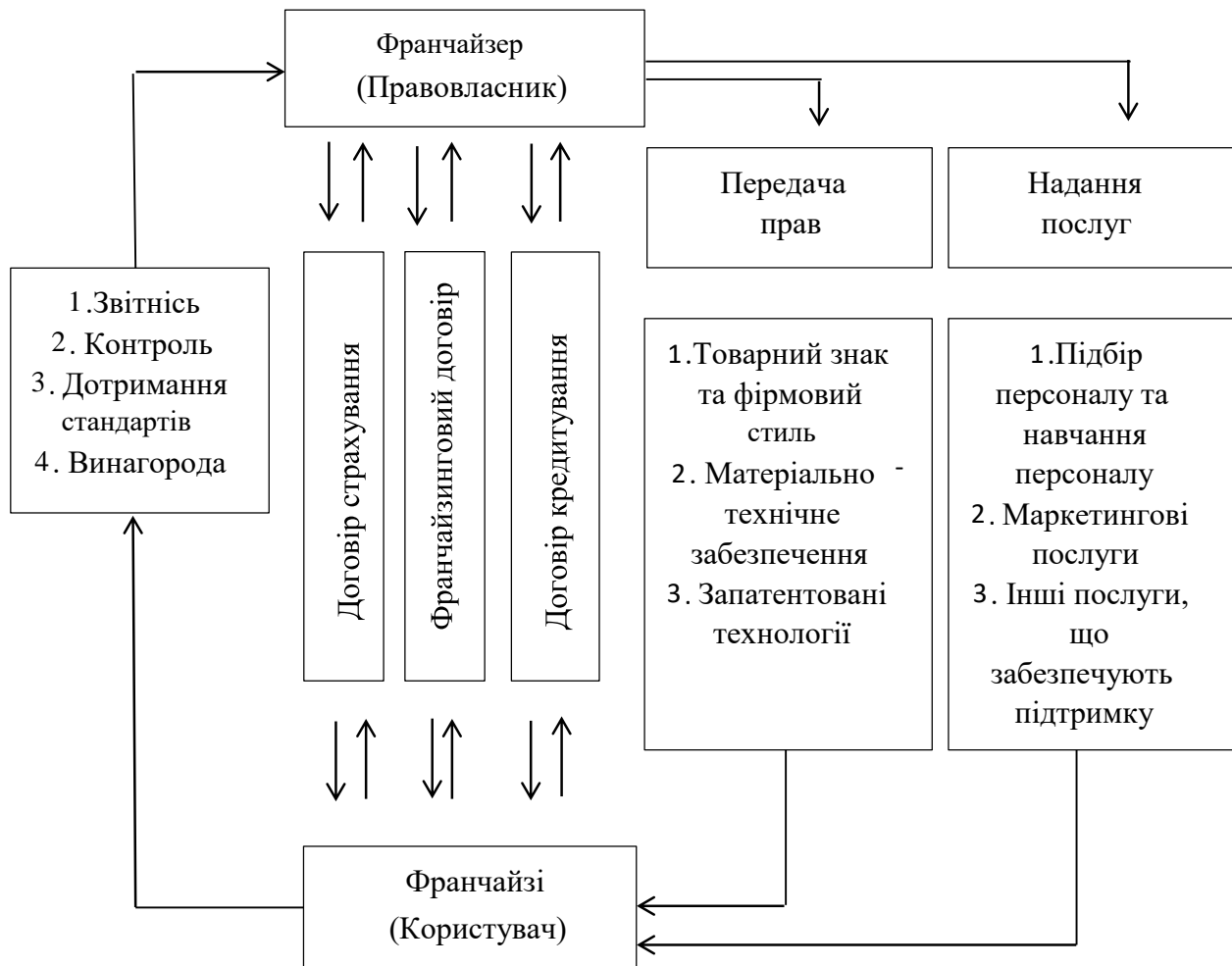


Рис.1.3. Схема взаємодії суб'єктів франчайзингу

Джерело: складено автором на основі [10]

Перед укладанням угоди франчайзер зобов'язаний [10]:

- 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 [9].

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 [9].

Договір міжнародного франчайзингу включає умови, які за фактом ставлять сторони угоди у нерівне становище. Така нерівність суб'єктів угоди виражається в більшості випадків при потенційних припущеннях зловживань правом з боку франчайзера як на стадії підписання угоди, а також на стадії виконання положень ув'язненого договору. Законодавство сучасних країн, що регулює правовідносини в сфері договору міжнародного франчайзингу, має повною мірою орієнтуватися на принцип рівняння положення франчайзера та франчайзі, що відобразатиме інтеграційний характер міжнародного договору франчайзингу.

Досить спірним є питання про допустимість передачі фірмового найменування у рамках угоди міжнародного франчайзингу. Це обумовлено наявністю суміжних категорій права у цій сфері:

- термін «фірмове найменування», який виступає як виключного права учасника підприємницької діяльності, спрямоване на індивідуалізацію фірми;

- термін «право на фірмове найменування», який передбачає можливість правовласника застосовувати дане право та вступати з ним у торговий обіг. Фірмове найменування, по суті, не входить у капітал (майно) корпорації та не може відчужуватися на підставі того, що не є благом нематеріального характеру. Фірмова назва виступає лише як атрибут учасника підприємницької діяльності як суб'єкта права, тоді як право на організацію може передаватися іншим особам. Тому, за договором франчайзингу підлягає передачі саме декларація про фірмове найменування. Можна впевнено говорити про високий рівень розвиненості закордонного законодавства про франчайзингову діяльність та необхідність його використання у межах вітчизняного правового регулювання.

Законом передбачено видання спеціальних ліцензій на застосування товарного знака або знака обслуговування, що належить франчайзеру, або ліцензій на інший об'єкт інтелектуальної власності [5]. Франчайзі не може належним чином застосовувати сукупність виняткових прав правовласника без конкретної підготовки навичок, що може стати причиною випуску недоброякісних продуктів або надання низькоякісних послуг. На підставі того факту, що успішність франчайзингового бізнесу визначається багато в чому в залежності від якості франчайзі, що випускає продукцію або якості послуг, що надаються, франчайзер має право здійснювати контроль якості продукції чи послуг за договором міжнародного франчайзингу.

Варто також звернути увагу на характеристику та особливості правового статусу франчайзі, як сторони-користувача за договором міжнародного франчайзингу. Франчайзі як учасник договору міжнародного франчайзингу має певний правовий статус, який визначається в першу чергу правами та обов'язками, які можна згрупувати у дві групи:

- права та обов'язки франчайзі по відношенню до третіх осіб;
- права та обов'язки франчайзі по відношенню до франчайзера.

Варто особливо відзначити той факт, що франчайзі застосовуючи у своїй діяльності фірмове найменування чи інше комерційне позначення франчайзера не повинен завдавати шкоди чи шкоди франчайзеру. Франчайзі зобов'язаний використовувати сукупність виняткових прав, наданих франчайзером виключно у межах та межах, встановлених договором міжнародного франчайзингу. Досить спірним моментом даного договору виступає питання плати за угодою. Так, законодавство не встановлює будь-яких рамок для здійснення платежів, передаючи дані питання на дозвіл франчайзера та франчайзі.

Законодавством також закріплюється право франчайзі на висновок нового договору міжнародного франчайзингу на новий термін на тих же умовах, однак не завжди франчайзер хоче продовжувати співпрацю з користувачем на тих самих умовах. Така умова прямо суперечить принципом свободи договору;

порушує права та інтереси франчайзера; встановлює пріоритет прав та інтересів франчайзі; нав'язує франчайзеру державну волю законодавця [6].

Говорячи про відповідальність сторін за міжнародним договором франчайзингу, слід зазначити таке. В рамках цивільно-правового інституту відповідальності на франчайзера та франчайзі покладаються додаткові обтяження, які вкрай несприятливо впливають на сферу їх прав та інтересів. За загальним правилом, відповідальність франчайзера та франчайзі в рамках угоди про міжнародний франчайзинг настає при умови невиконання або неналежного виконання цими суб'єктами своїх зобов'язань, встановлених у межах договору.

Підставою наступу відповідальності може виступати порушення будь-якої з умов, встановлених договором міжнародного франчайзингу. У разі виведення франшизи на міжнародний рівень, франшизодавець диверсифікує свої ризики. Адже в умовах економічної нестабільності чи спаду країни походження, він може розраховувати успіх франшизи в інших країнах.

Франшизоодержувач, у свою чергу, співпрацюючи з міжнародною мережею, крім широко відомої марки, отримує і вигідні умови закупівель. Тим не менш, при здійсненні міжнародної франчайзингової угоди слід враховувати низку особливостей та обставин [10]:

1) Відношення уряду. Важливо визначити ставлення уряду до франчайзингу, імпорту ноу-хау та комерційних секретів.

2) Несумлінна конкуренція. Жоден франчайзер не хоче, щоб навчений ним франчайзі згодом став торгувати, конкуруючи з ним. Для цього правовласник може використовувати дві форми захисту: обмеження конкуренції під час та після закінчення дії договору чи захист ноу-хау головної фірми.

3) Закони про промислову та інтелектуальну власність, що включає у собі. Метод реєстрації та захист цих прав мають бути вивчені у кожній окремій країні. У системі франчайзингу використання цих прав дозволяється ліцензією у тій чи іншій формі, та важливо використовувати правильний метод ліцензування кожного окремого права, щоб уникнути зустрічних позовів.

4) Оподаткування. Необхідно вивчити систему оподаткування приймаючої країни. Також повинні бути прийняті у увагу відмінності у системі бухгалтерського обліку та звітності. З точки зору розгляду міжнародного оподаткування треба з'ясувати, чи існують договори про подвійне оподаткування між країною франчайзера та приймаючою країною. Якщо таких договорів немає або умови недостатньо сприятливі, треба знайти спосіб мінімального багаторазового оподаткування доходів франчайзера. Іноді для цього необхідно відкрити ліцензійний офіс у країні, що приймає.

5) Спеціальні промислові закони. Франчайзер повинен з'ясувати, чи немає в приймаючій країні будь-яких законів, які можуть спричинити той тип операцій, якими займається.

6) Закони про власність. Повинна бути проведена ретельна оцінка щодо законів про власність, щоб побачити, чи можна здійснити використання системи франчайзингу у тій самій структурі, що та у країні правовласника.

7) Обмеження на експорт валюти та переказ коштів.

Вони можуть вплинути на право інвестора переказати свій прибуток повністю чи частинами. У деяких країнах введено обмеження на ставки роялті, а в деяких вони зовсім заборонені. В одних країнах ноухау низького рівня та комерційні секрети взагалі не дають права власнику отримання доходу у вигляді роялті. В інших – вважають, що виплати роялті повинні бути обмежені певним терміном, після якого вони припиняються.

8) Контрактне законодавство. Форми та порядок укладання Договорів у різних країнах можуть бути різними.

9) Закони про районування та планування. Франчайзеру слід з'ясувати, які обмеження існують на використання приміщень, чи існують будівельні вимоги чи будівельні нормативи, що впливають на запропоновані проекти.

10) Трудове законодавство. Можливі різні види додаткові витрати для роботодавця, пов'язані з вимогами законодавства щодо ступеня соціальної захищеності.

11) Акцизи та мита. Після ретельної оцінки цих факторів, франчайзер може віддати перевагу використанню товарів, вироблених у місцевих умовах або в компанії, чий імпорт не оподатковується такими високими акцизними податками або митом.

12) Контроль імпорту/експорту. Деякі країни мають обмеження на ввезення та вивезення товарів. Франчайзер має бути впевнений, що імпорт того, що він хоче ввозити до країни, дозволено [2].

13) Економічна основа. Стійка фінансова позиція на ринку в країні походження франшизи буде передумовою успішної міжнародної експансії.

14) Кваліфікація персоналу. Компанії мають не тільки мати кваліфікований персонал, необхідно також знайти менеджерів, які мають професійні та мовні знання, добре знайомих із менталітетом мешканців країн, що приймають.

15) Коригування системи. Для забезпечення стійкої позиції на ринку приймаючої країни необхідно, щоб асортимент товарів/послуг відповідав її специфічним вимогам, культурі. Тому системні посібники та інструкції, рекламні та навчальні матеріали повинні бути відповідним чином скориговані та переведені.

16) Проблеми пошуку партнерів. Нові економічні та політичні умови, відмінності в менталітеті, як правило, ускладнюють пошук зарубіжних партнерів. Більшість франчайзерів не ризикують відкривати іноземні філії та надавати окремі ліцензії, а як альтернативу використовують систему майстер-франчайзингу.

17) Наслідки для іміджу. Нелегко експансувати до сусідньої країни, не кажучи вже про далеке зарубіжжя. Великі шанси, незважаючи на успіх у своїй країні, зазнати невдачі на міжнародному ринку. Навіть якщо фінансові втрати не такі великі, франчайзери повинні зважати на шкоду, завдану іміджу компанії, яка може вплинути і сприйняття марки країни походження [4, з. 84].

Таким чином, виведення франшизи на зовнішній ринок супроводжується не тільки появою нових можливостей та переваг для франчайзера, але також і

певними складнощами, які, здебільшого, пов'язані з культурними особливостями приймаючої країни та відмінностями у законодавстві.

Знаючи визначення та фактори, що вплинули на розвиток франшизи в міжнародному масштабі, варто розглянути, які причини існують у мережах, вирішивши вийти за межі своєї країни. Знаючи визначення та фактори, що вплинули на розвиток франшизи в міжнародному масштабі, варто розглянути, які причини існують у мережах, вирішивши вийти за межі своєї країни. Аналіз міжнародної франшизи в літературі на цю тему часто базується на поділі факторів, що пояснюють ці причини інтернаціоналізації, на: внутрішні фактори – орієнтація на характеристики компанії та її стратегію; зовнішні фактори – пов'язані з макроекономічним середовищем, що визначає вибір як цільової країни, так і способу виходу на даний ринок.

До зовнішніх факторів належать економічні, демографічні, політичні та культурні фактори, приклади яких представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Зовнішні фактори вибору цільового ринку для франчайзингової мережі

Чинники	Приклади
Економічні	– ВВП на душу населення
	– Середній дохід домогосподарства
	– Розмір сфери послуг
Демографічні	– Населення
	– Індекс урбанізації
	– Відсоток зайнятих жінок
	– Розміри середнього класу суспільства
Політичні	– Рівень бюрократії
	– Інструменти обміну та валютного контролю
	– корупція
	– Обмеження імпорту
	– Коливання валютного курсу
Культурні	– Індекс відстані потужності (PDI)
	– Колективізм та індивідуалізм (IDV)
	– Жіночність та мужність (MAS)
	– Індекс уникнення невизначеності (UAI)
	– Довгострокова орієнтація (LTO)

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4]

У таблиці 1.3. агреговано основні переваги та недоліки франчайзингових відносин [1]. Щоб краще зрозуміти створення франчайзингового підприємства потрібно проаналізувати позитивні та негативні чинники при створенні франшизи.

Таблиця 1.3

Особливості використання франчайзингових технологій

	Для франчайзера	Для франчайзі
Переваги	<p>Швидке розширення бізнесу на нових ринках з мінімізацією власних фінансових витрат та трудових ресурсів;</p> <p>Зниження ризику, оскільки власний капітал бере участь у розширенні справи мінімально;</p> <p>Звільнення від необхідності оперативного управління</p> <p>Отримання додаткових доходів за рахунок виплат франчайзі.</p>	<p>Можливість розпочати власну справу;</p> <p>Готова «ніша» – придбання готового бізнесу, всебічно випробуваного франчайзером;</p> <p>Торгова марка. Франчайзі купує право користуватися відносно відомою торговою маркою, фірмовим знаком чи стилем;</p> <p>Реклама. Наявність товарного знака дає можливість користуватися всією міццю реклами цього товарного знака.</p> <p>Допомога. Франчайзер передає франчайзі технологію ведення бізнесу.</p> <p>Полегшення доступу до кредитних ресурсів, т.к. франчайзер може виступати гарантом за кредитами</p>
Недоліки	<p>Необхідність ретельної продуманої роботи з франчайзі, від яких залежить успіх бізнесу в цілому;</p> <p>Неможливість завершити відносини з франчайзі, який не слідує правилам системи;</p> <p>Вплив погано працюючих франчайзингових підприємств;</p> <p>Проблеми збереження конфіденційності комерційної таємниці;</p> <p>Вихід із франчайзингової системи франчайзі, що успішно працюють</p>	<p>Менше економічної свободи, обмеження ініціативи;</p> <p>Неможливість швидкого виходу з бізнесу</p> <p>т.к. договір франчайзингу зазвичай укладається щодо відносно великий термін;</p> <p>Залежність від фінансової стабільності франчайзер.</p>

Джерело: складено автором на основі [13]

На рис.1.4 представлено модель оцінки ризику інтернаціоналізації франчайзингової мережі.

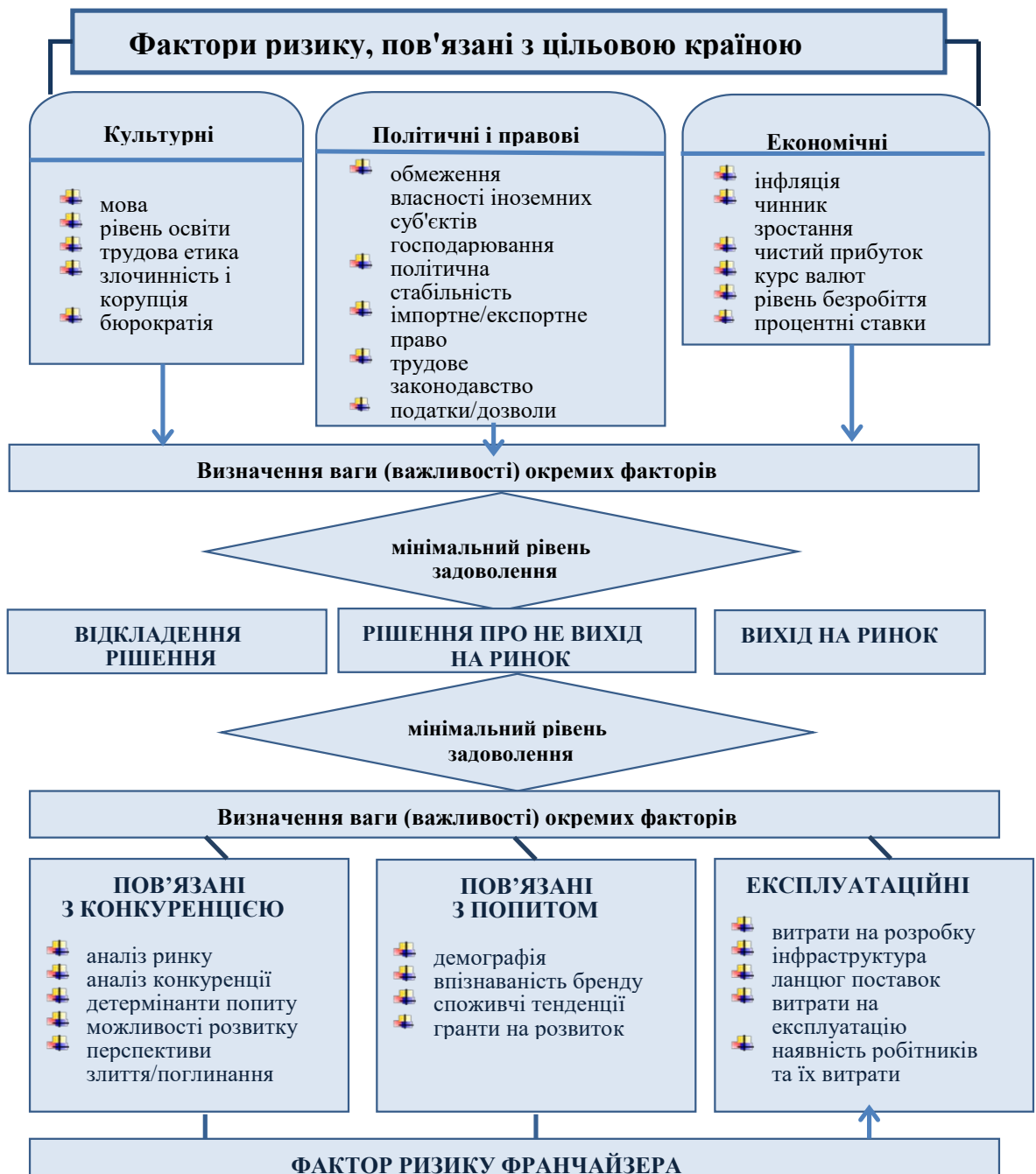


Рис. 1.4. Модель оцінки ризику інтернаціоналізації франчайзингової мережі

Джерело: складено автором на основі [7]

Для того, щоб міжнародний франчайзинг міг активно розвиватися та наповнювати ринки своєю продукцією, доцільно: проводити сегментування зовнішніх ринків та орієнтуватися на потреби покупців; під час продажу франшиз коригувати діяльність підприємства відповідно до культурних особливостей місцевості; впроваджувати інноваційні технології та залучати інвестиції у найпривабливіші для розвитку франчайзингу сектори економіки (готельно-ресторанний бізнес, роздрібна торгівля та сфера послуг).

1. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

2.1. Особливості розвитку франчайзингових відносин у світі

На сьогодні передовим джерелом правового регулювання договору франчайзингу залишається національне право розвинених країн світу. Це зумовлено тим, що франчайзинг в багатьох країнах світу є предметом регулювання значної кількості нормативно-правових актів.

Для вивчення франчайзингу за основу у Європі беруть Кодекс Етики франчайзингу та закон «Модель франчайзингу». Над Кодексом Етики працювали Європейська федерація з франчайзингу з її членами – франчайзинговими об'єднаннями з Австрії, Бельгії, Данії, Німеччини, Франції, Італії, Нідерландів, Португалії та Великої Британії, у співпраці із Комісією Європейської Спільноти. Це «настільна книга» франчайзингу, на основі якої будується все інше регулювання франчайзингових відносин в кожній окремій європейській країні [17].

В Україні Кодекс етики був розроблений Федерацією Розвитку Франчайзингу України та відповідає положенням Європейського Кодексу Етики [15].

Першою державою в Європі, де було прийнято національне законодавство, яке регулює франчайзинг, була Франція. 31 грудня 1989 року у Франції було ухвалено Закон №89-1008 про розвиток торгівлі й промисловості та покращення економічного, політичного та соціального становища відповідних галузей, який є більш відомим під назвою LoiDubin–за ім'ям міністра, який запропонував його [17].

4 квітня 1991 року урядом Франції ухвалено Декрет №91-337 про застосування ст. 1 Закону №89-1008 про розвиток торгівлі і промисловості та покращення економічного, політичного та соціального становища відповідних галузей, який був покликаний роз'яснити та розширити зміст ст. 1 Закону, адже в Декреті більш детально передбачалось, яка саме інформація повинна

міститись у документах про переддоговірне розкриття інформації. Згодом положення Закону 1989 р. та положення Декрету 1991 р. були включені до статей L330-3 та R330-1 Торгівельного кодексу Франції відповідно [17]. У Німеччині договір франчайзингу регулюється відповідно до загального законодавства про договір, що регламентується Цивільним Положенням Німеччини та Торгівельним Положенням Німеччини, а також законами про конкуренцію, про споживачів, про інтелектуальну власність тощо.

З визначень договору франчайзингу, що закріплені в законодавстві Іспанії та Швеції, випливає, що франшиза – це право на використання не тільки об'єктів інтелектуальної та промислової власності, але й право на подальшу допомогу з боку франчайзера, одержання від нього консультацій та рекомендацій щодо ефективного ведення бізнесу, можливе технічне забезпечення, контроль за якістю товарів (послуг), що виробляються чи реалізуються (надаються) [48].

На сьогоднішній день франчайзинг є такою формою бізнесу, яка в сучасних умовах розвитку не потребує великого капіталу. Цей вид міжнародного бізнесу активно розвивається саме в розвинених країнах. Коли підприємство виходить на світову арену, то саме франчайзинг дозволяє розширювати збут, примножити прибуток та зменшити безробіття. Тому аналіз франчайзингової діяльності в різних країнах та галузях світової економіки є завжди актуальним.

Після виняткового зростання та відновлення у 2021 році франчайзинг пережив період поміркованості у 2022 році, що тривав у 2023 році. Економічні перешкоди, такі як висока інфляція, брак робочої сили, і проблеми з ланцюгом поставок продовжували турбувати франчайзинговий бізнес протягом 2022 року.

Економічна невизначеність, спричинена пандемією COVID-19, підкреслила численні переваги франчайзингової бізнес-моделі.

Представимо в табл.2.1 сучасний стан розвитку міжнародного франчайзингу в світі.

Таблиця 2.1

Сучасний стан розвитку міжнародного франчайзингу в світі

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020
Організації	773603	774965	790492	+16889
Працевлаштованих	7532305	8192599	8438640	+906335
Виробництво *млрд.дол.)	677236	787746	825367	+148131
ВВП (млрд. \$)	446,32	474,16	500,22	+53,9

Джерело: Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).

Незважаючи на такі економічні труднощі, як ланцюгові обмеження, нестача робочої сили та висока інфляція, виробництво франчайзингу зросло на 4,8% у 2022 році до 825,4 млрд дол. Протягом цього періоду, загальна кількість франчайзингових підрозділів зросла на 2% до загального 790 492 од. Очікувалось, що ВВП за рахунок франчайзингу зросте 4,2% у 2023 році. Внесок франшиз у ВВП у загальну економіку залишатиметься стабільним на рівні у 2022 році, але темпи зростання, ймовірно, сповільняться у 2023 році.

Дані табл.2.1 свідчать про зростання організацій, які працюють у франчайзинговій мережі, відповідно і кількість працевлаштованих, дохідність мереж. Представимо в табл.2.2 динаміку франчайзингових установ за видами діяльності.

Таблиця 2.2

Динаміка франчайзингових установ за видами діяльності, кількість одиниць

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020
Бізнес-послуги	97732	99296	100533	2801
Комерційні та житлові послуги	73116	75678	77850	4734
Ночівля	34455	35041	35566	1111
Індивідуальні послуги	110050	114012	117368	7318
Ресторани швидкого обслуговування	183543	188402	192057	8514

<i>Продовження табл.2.2</i>				
Нерухомість	66332	67929	68603	2271
Роздрібна торгівля продуктами харчування, продуктами та послугами	157538	162579	165636	8098
Ресторани з повним набором послуг	31004	32027	32879	1875
Загальна сума	753770	774965	790492	36722

Джерело: Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).

Таким чином, найбільшу кількість франчайзингових установ мають ресторани швидкого обслуговування, далі роздрібна торгівля та індивідуальні послуги, найменшу кількість складають ресторани з повним набором послуг.

Представимо на рис.2.1 галузеву структуру франчайзингового ринку у світі.



Рис.2.1. Галузева структура світового ринку франчайзингу у 2023 році, %

Джерело: Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).

Отже, лідером на ринку франчайзингових послуг є галузь ресторанів швидкого харчування (45,3%), ресторани (12,8%), роздрібна торгівля (13%), бізнес послуги, персональні послуги та нерухомість з часткою 7,3%, 6,6% та 3,1%

відповідно Членами Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA) є франчайзингові компанії в більш ніж в 300 різних категоріях бізнес-форматів, окремі франчайзі та компанії, які підтримують галузь у сфері маркетингу, права, технологій і розвитку бізнесу.

В сучасних умовах міжнародний франчайзинг діє у 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 [47], (рис. 2.2.):

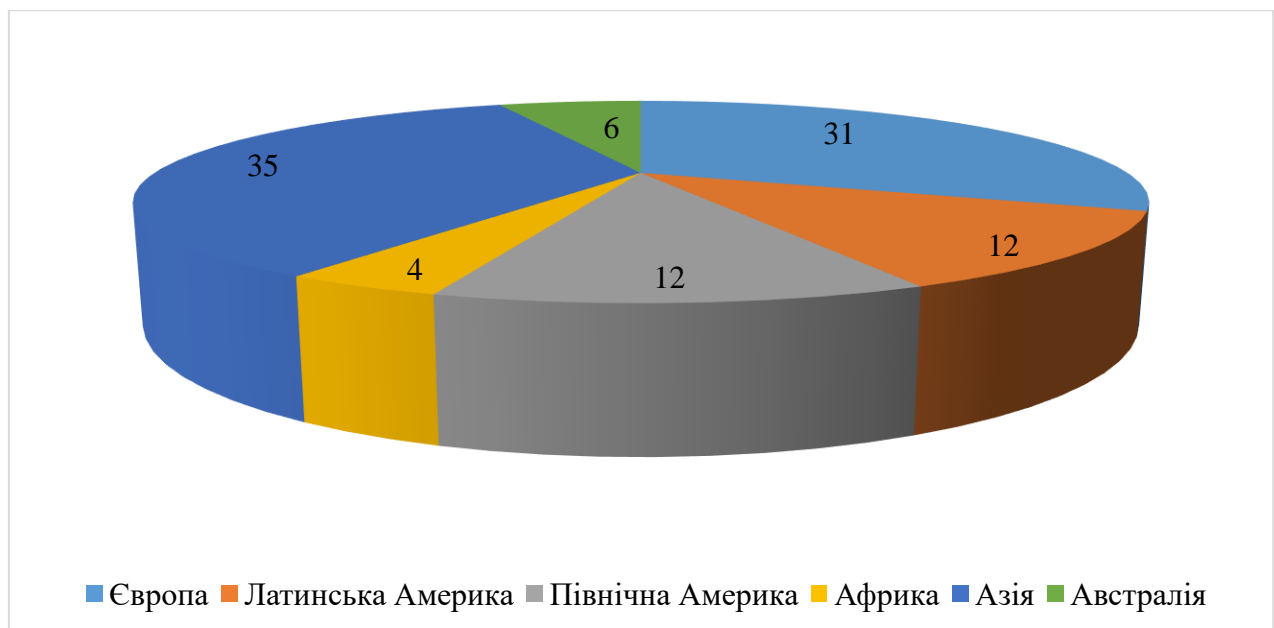


Рис.2.2. Регіональна структура франчайзингових підприємств у світі в 2022 році, (%)

Джерело: Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).

Варто зазначити збільшення частки країн Азії в 2022 році, що пов'язано з високими темпами розвитку франчайзингового бізнесу в країнах регіону, а особливо в Китаї [48].

Зародившись у США та отримавши потужний поштовх у Західній Європі, ринок франчайзингу давно став глобальним, так як став розповсюджуватися в усьому світі. Ринок США найбільш насичений франчайзинговою діяльністю. За даними Міжнародної франчайзингової асоціації кількість франчайзингових компаній США у 2022 році зросли на 3,5%. Але у 2023 році очікується ще більше зростання кількості франшиз на американському ринку.

Згідно з даними Franchisedirect, в середньому 300 нових брендів розпочинають франчайзинговий бізнес щороку. Також, кожен сьомий бізнес є франшизою. Так, у США в 2022 році частка суб'єктів підприємництва, що працюють за франчайзинговою моделлю складає 80%, в країнах Європи - 67%, в Україні - 23% [47], (рис. 2.3.):

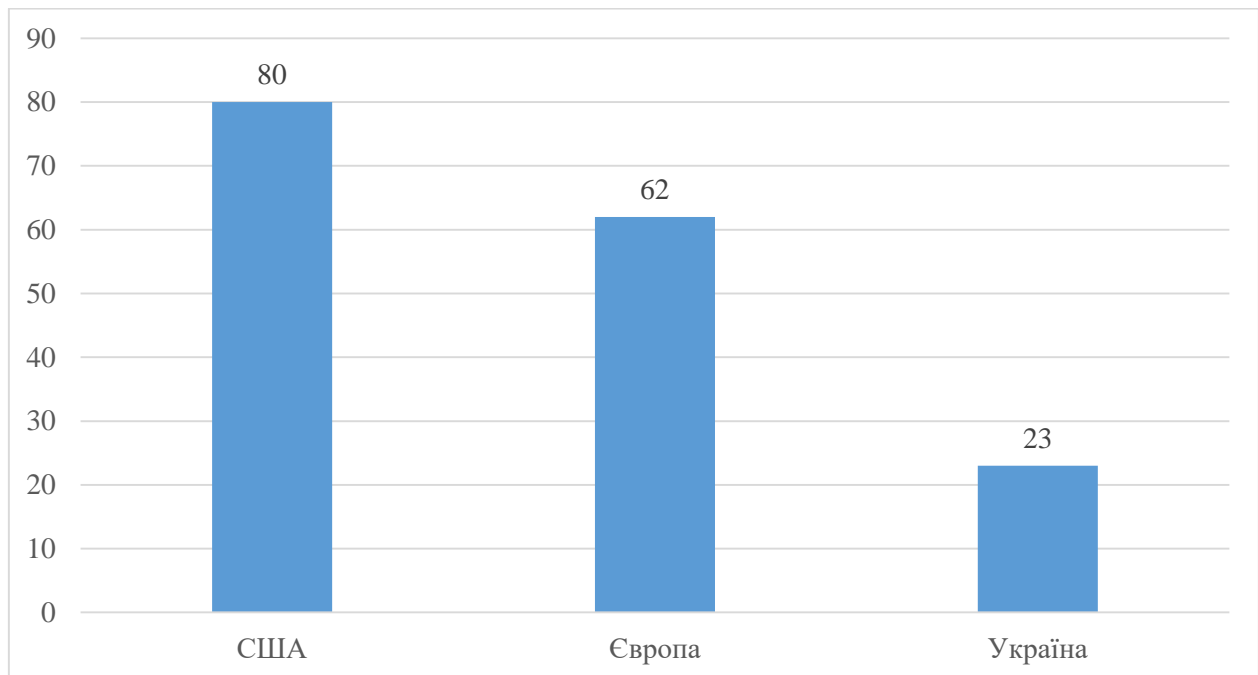


Рис. 2.3. Частка франчайзингових підприємств у Європі, США та Україні в 2022 році, (%)

Джерело: Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA)

У 2022 році приблизно 790 492 отримали франшизу підприємств, які постачали продукти та послуги клієнтам у Сполучених Штатах. Річний темп зростання з 2021 по 2022 рік становив приблизно 2%, що швидше, ніж більшість історичних темпів зростання. Зростання в одиницях у 2022 році було підтримано збільшенням споживчих витрат, сильним ринком праці, і здоровими

фінансовими установами, однак, економічні труднощі, включаючи брак робочої сили і висока інфляція, починаючи з другої половини 2022 року вплинули на зростання франчайзингу одиниць.

Інфляція різко підвищила вартість відкриття нових підрозділів у 2022 р. Коли у поєднанні з високими процентними витратами, вартість інвестиції у франчайзинговий підрозділ зросли майже на 30% в окремих випадках.

Потужне відновлення ринку праці у 2021 році, яке продовжувало залишатися сильним у 2022 році. За даними Бюро статистики праці США (BLS), рівень безробіття знизився до 3,5%, який є одним із найнижчих в історії. Попит за працю значно перевищувала пропозицію, внаслідок чого зросла заробітна плата на 9,0% у першому кварталі 2022 р та скоротилася в четвертому кварталі 2022 до 6,4%.

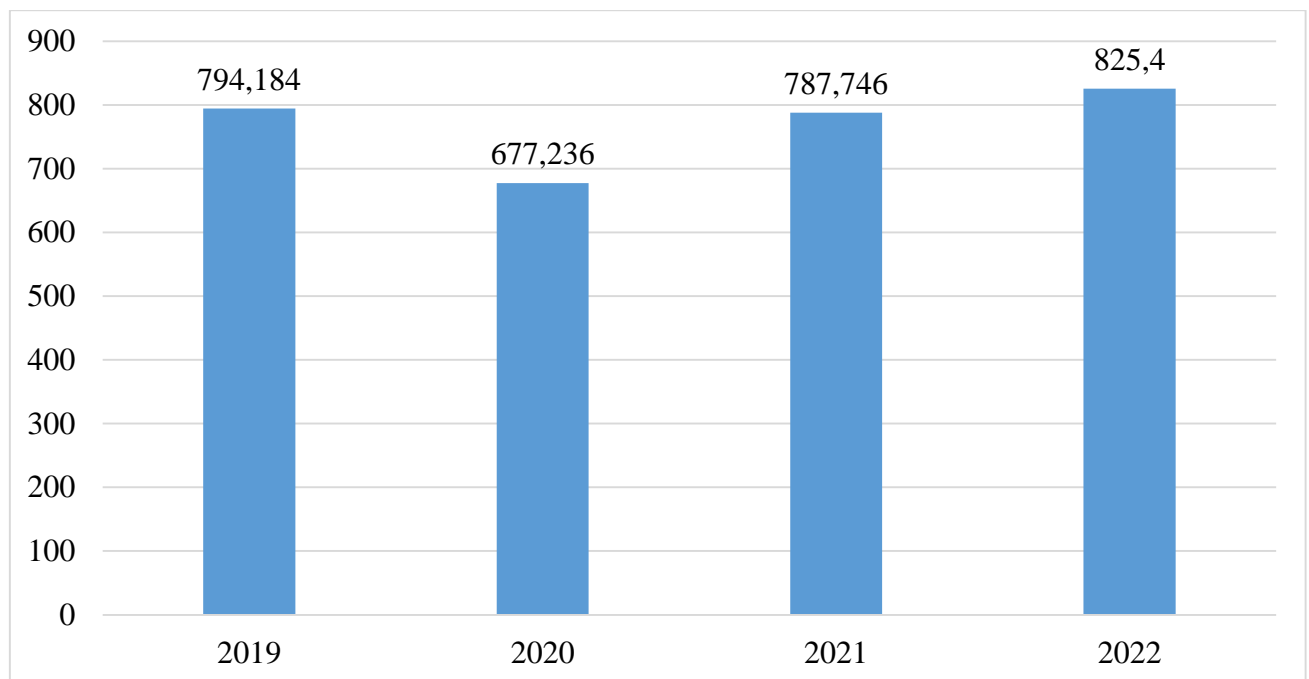


Рис.2.4. Динаміка обороту галузі франчайзингу в США за 2019-2022 роки, млрд.дол.

Джерело: Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA)

Таким чином, оборот галузі франчайзингу в США має тенденцію до зростання, окрім 2020 року, що пов'язано з пандемією коронавірусу. Індустрія франчайзингу в Сполучених Штатах включає угоди, за яких компанія ліцензує використання свого бренду, продуктів і процесів окремому бізнесу, який потім

працює під ім'ям більшої компанії. Ця практика поширена у різних сегментах економіки США та охоплює деякі з найвідоміших компаній у світі.

За оцінками, у 2022 році у Сполучених Штатах буде близько 792 000 франчайзингових закладів з економічним обсягом приблизно 827 мільярдів доларів США та загальною чисельністю співробітників майже 8,5 мільйонів осіб. Найбільшим сегментом продукції промисловості франчайзингу завжди були ресторани швидкого обслуговування, на частку яких припадає понад 276 мільярдів доларів США від загального обсягу економічної продукції галузі. На другому місці за обсягом випуску були бізнес-послуги, проте цей напрямок бізнесу не становить навіть п'ятдесят відсотків від загального обсягу випуску ресторанів швидкого обслуговування. Замикають п'ятірку лідерів франшизи у сфері ресторанів із повним спектром послуг, нерухомості, а також комерційних та житлових послуг.

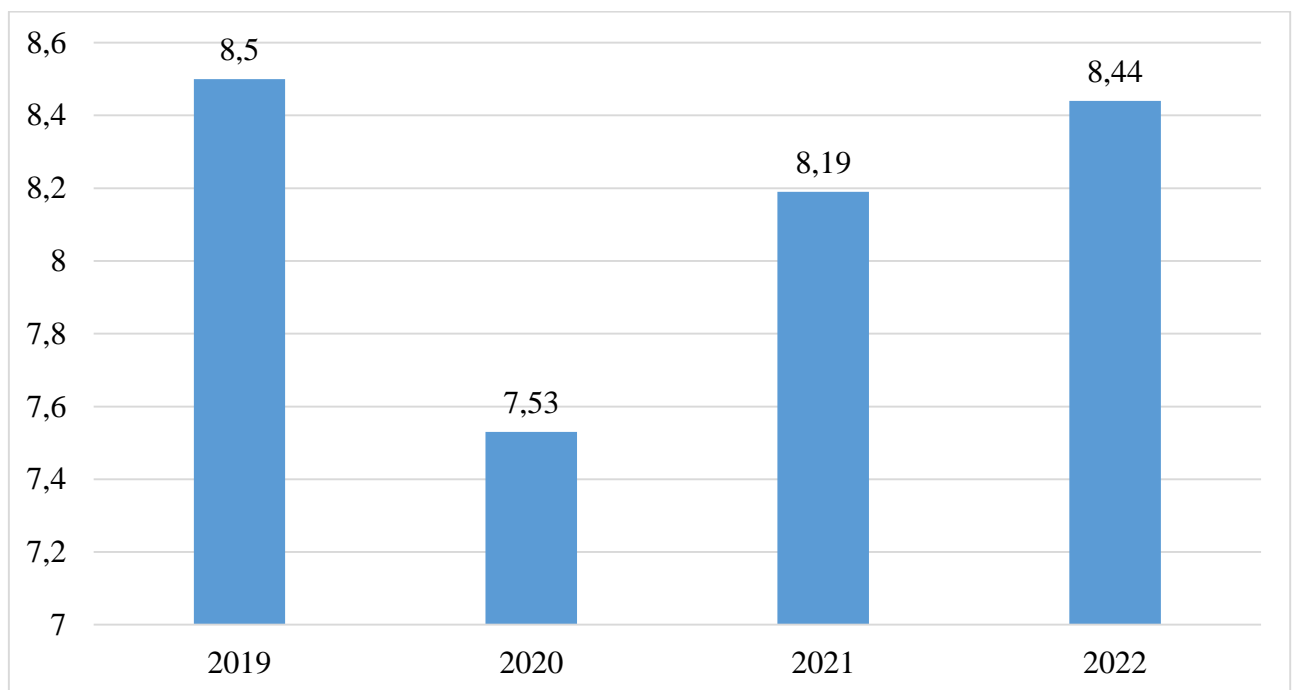


Рис.2.5. Чисельність співробітників франчайзингових закладів у США, млн. осіб

Джерело: Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA)

За оцінками, 2022 року у франчайзингових підприємствах у США працювало близько 8,44 мільйона співробітників (рис.2.5). Число співробітників

у франчайзингових організаціях у США неухильно зростало. Однак у 2020 році зайнятість у франчайзингових організаціях скоротилася майже на один мільйон порівняно з попереднім роком, досягнувши приблизно 7,5 мільйона.

У 2022 році економічний обсяг франчайзингових закладів оцінювався приблизно в 825 мільярдів доларів США. Економічний обсяг франчайзингових закладів у США суттєво коливався з 2007 року. У 2020 році цей сектор зазнав значних втрат через пандемію COVID-19, внаслідок чого оціночний економічний обсяг склав приблизно 677 мільярдів доларів США в порівнянні з 794 мільярдами доларів США минулого року. В результаті залучення у франшизний бізнес великих підприємницьких верств у США, як не в якій іншій країні світу, яскраво проявляється поляризація позицій франчайзерів та франчайзі. І тих, і інших активно підтримують значну кількість бізнесменів. Як наслідок, федеральні законодавці в конгресі США змушені періодично повертатися до обговорення проблем франчайзингу, що свідчить про не завжди продумані та вивірені положення американського законодавства у цій галузі [16].

Прагнення зміцнити свої позиції в мінливих умовах розвитку світової економіки змушує американські корпорації вносити певні корективи у франчайзингову діяльність. Так, велика дослідницька компанія у сфері франчайзингу Franchise Direct у 2022 році проаналізувала франчайзинговий ринок США і визначила низку нових напрямів у діяльності американських корпорацій.

У матеріалах доповіді цієї компанії за підсумками дослідження говорилося, що, хоча цей метод бізнесу охоплює близько 60 секторів американської економіки, проте в 2022 році він концентрувався здебільшого на трьох напрямках, таких як громадське харчування, включаючи ресторани швидкого харчування (зі 100 компаній у цій сфері економіки було зафіксовано 35 франчайзингових компаній), домашні послуги (15 компаній) та послуги охорони здоров'я, фітнесу та косметики (9 компаній) [48].

Концентрація зусиль франчайзингових компаній на продуктовому секторі пояснюється тим, що пов'язані з цим сектором обслуговування франшизи у сфері

ресторанів швидкого обслуговування сприяли випереджаючому зростанню економіки США. Цей сектор створює значно більший економічний результат, у той час як сектор ресторанів з повним обслуговуванням сильно поступається йому у частині отримання франшиз, створення робочих місць та зростання виробництва. Найбільш відомі у цьому виді франчайзингу такі корпорації, як McDonald's, Domino's, Jersey Mike's, Papa John's, Dunkin' Donuts, Subway та Taco Bell.

На початку 21 століття в секторі домашніх послуг продовжувався значний стрибок, завдяки якому цей вид франчайзингу різко зміцнив свої позиції. Розширення цього сектора тісно пов'язане зі зростанням споживчих витрат та доходів населення, переважно за рахунок брендів, що пропонують послуги в галузі охорони здоров'я, фітнесу, догляду за дітьми, а також косметичні послуги. Найбільш відомі у цих видах послуг були компанії Ace Hardware, Servpro, Dog Training Elite та інші. Таким чином, викладені матеріали переконливо свідчать про те, що франчайзинг у США охоплює різні сфери виробництва та споживання, зміцнення та розширюючи свої позиції на ринку.

У 2022 році франшизою в США з найвищими глобальними продажами була McDonald's, обсяг продажу якої по всьому світу становив близько 118 мільярдів доларів США. Друге місце в рейтингу посіла компанія 7-Eleven, продаж її франчайзингових точок по всьому світу становив близько 93,5 мільярдів доларів США. McDonald's - це не тільки найвідоміша та найуспішніша франшиза у світі, а й бренд, який сформував багато основних принципів швидкого обслуговування та фаст-фуд індустрії. Деякі з головних принципів бізнесу McDonald's включають [17]:

Стандартизація: McDonald's був одним із перших ресторанів, який запровадив сувору стандартизацію своїх продуктів та процесів. Це дозволяє забезпечувати однакову якість та швидке обслуговування у всіх ресторанах по всьому світу.

Спеціалізація: McDonald's відомий своїм простим, але ефективним меню, яке зосереджено на кількох основних стравах. Це дозволяє оптимізувати процеси приготування їжі та забезпечити швидше обслуговування.

Автоматизація: McDonald's широко використовує спеціалізоване обладнання, щоб забезпечити ефективне та швидке приготування їжі.

Орієнтація на клієнта: McDonald's завжди ставив задоволення клієнтів на перше місце. Компанія використовує зворотний зв'язок та дослідження ринку, щоб дізнатися, що клієнти хочуть, і відповідно адаптувати свої продукти та сервіс.

Франчайзинг: McDonald's першим впровадив успішну модель франчайзингу у своєму бізнесі, що дозволяє компанії швидко розширювати свій бізнес за рахунок інших підприємців, які хочуть придбати права на використання бренду та бізнес-моделі McDonald's.

Якість: McDonald's завжди прагне високої якості своїх продуктів і сервісу, що відображається в його слогані «Їжа має бути смачною, і вона має бути швидкою».

Інновації: McDonald's не стоїть на місці і завжди шукає нові способи покращення своїх продуктів та процесів, у тому числі через впровадження нових технологій, як, наприклад, самообслуговування на кіосках замовлень.

Ці принципи дозволили McDonald's створити успішний бізнес, який є важливим гравцем у індустрії швидкого харчування та франчайзингу. Завдяки суворій стандартизації, спеціалізації та використанню спеціалізованого обладнання, McDonald's забезпечує швидке та якісне обслуговування своїх клієнтів. Компанія також активно працює над поліпшенням своїх продуктів і процесів, щоб відповідати потребам клієнтів, що змінюються, і зберігати свою конкурентоспроможність [51].

Крім того, франчайзингова модель бізнесу McDonald's дозволяє компанії швидко розширювати свій бізнес за рахунок інших підприємців, які хочуть придбати права на використання бренду та бізнес-моделі McDonald's. Це допомогло компанії стати однією з найуспішніших і найпоширеніших франшиз

у світі. KFC, як і McDonald's, є однією з найуспішніших франшиз у світі. Ось деякі цифри, пов'язані з продажами KFC: У 2022 році загальний дохід KFC становив 27,2 мільярда доларів США. На даний час KFC має понад 23 000 ресторанів у більш ніж 140 країнах.

Компанія є другим за величиною брендом фаст-фуду у світі після McDonald's. У 2022 році KFC продала більше 1,4 мільярда курячих шматочків лише у США. У 2022 році понад 60% ресторанів KFC перебували за межами США. Ці цифри показують, що KFC продовжує бути успішною франшизою та має потужний міжнародний бренд. Також в США відома франшиза Subway. За даними на 2022 рік, Subway є найбільшою франшизою у світі з більш ніж 40 000 ресторанів у більш ніж 100 країнах. У 2022 році оборот компанії становив близько 10,4 мільярда доларів. Проте, останніми роками Subway зіштовхнувся з деякими проблемами, пов'язаними із зменшенням продажів та збитковістю багатьох ресторанів. У 2022 році компанія оголосила про закриття близько 1000 ресторанів у США, що пов'язано з пандемією COVID-19 та зниженням попиту на швидке харчування. На даний час Subway працює над зміною своєї стратегії та впровадженням нових концепцій, щоб покращити свої продажі та повернутися до зростання. Таким чином, американські корпорації, незважаючи на проблеми у світовій економіці, ускладнення у міжнародних відносинах та посилення конкуренції, як і раніше, зберігають провідні позиції у сфері франчайзингу як одного з основних методів розвитку економіки. Франчайзинг зміцнює позиції не лише великого бізнесу США, але малого та середнього, що зрештою сприяє зростання зайнятості, обсягу виробництва та ВВП [50].

Франчайзинг має значну популярність в країнах Європейського союзу. Найбільш розвинуті країни з точки зору франчайзингу включають Великобританію, Францію, Німеччину та Іспанію. Ці країни мають широкий спектр франчайзингових можливостей в різних галузях, таких як роздрібна торгівля, гастрономія, послуги тощо (див. рис. 2.6..).

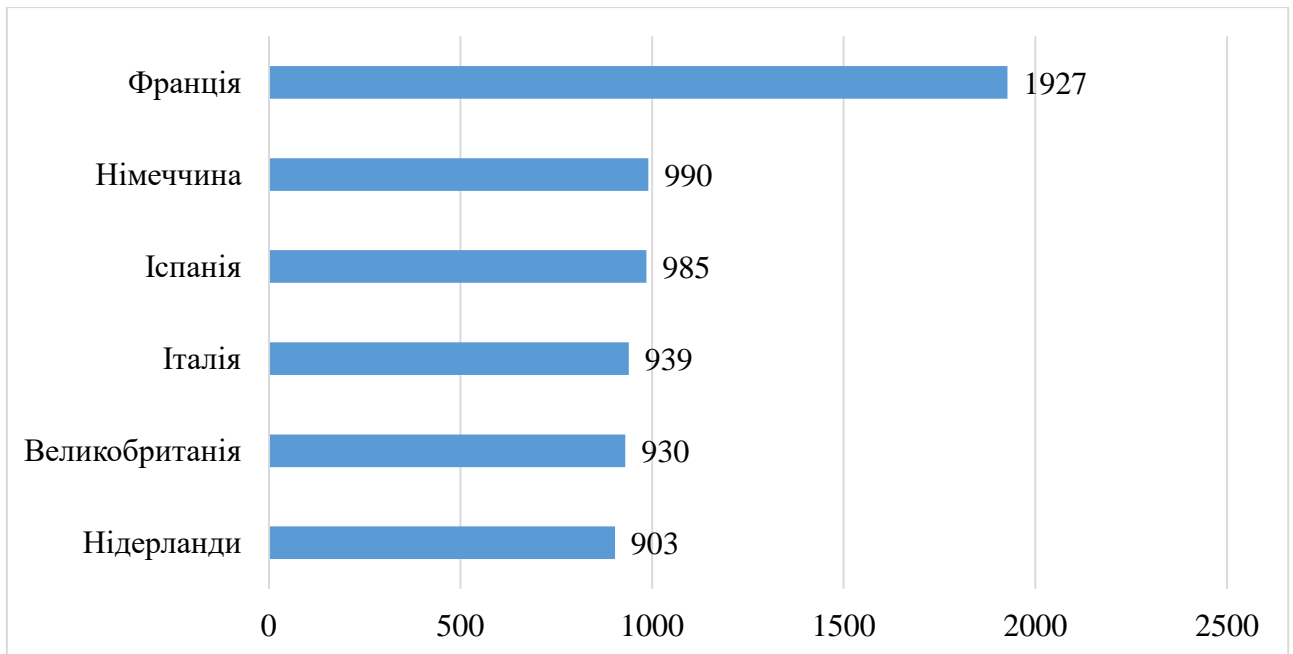


Рис.2.6. Країни-лідери Європи за кількістю франчайзингових систем в 2022 році, (одиниць).

Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA)

Європейський ринок франчайзингу величезний, і бренди все частіше розглядають можливість впровадження своїх концепцій у незвідані регіони, повні можливостей. Для деяких нерегульована гавань Німеччини виявилася привабливою, в той час як інші можуть знайти Нідерланди і нещодавно прийнятий голландський Закон про франчайзинг обнадійливою платформою, на якій вони можуть побудувати успішну імперію транснаціональних франчайзі.

Індустрія франчайзингу у Європейському Союзі має величезні можливості зростання. Маючи понад 500 мільйонів споживачів у 28 країнах, багато компаній-франчайзерів у всьому світі, особливо в США, прагнуть розширити свої франчайзингові підрозділи в Європі.

Споживачі, природно, думають про американські бренди, коли йдеться про франчайзинг - і не дарма, оскільки багато популярних брендів, таких як Burger King і McDonalds, як і раніше, домінують як провідні франшизи. Але один погляд на поточні 500 найкращих франшиз у Європі показує, що, хоча американські бренди, як і раніше, користуються величезною популярністю, багато франшизів, створених у європейських країнах, також стали гучними іменами на континенті та за його межами.

Деякі з найбільш успішних європейських франшиз включають:

Spar, франчайзинговий цілодобовий магазин, заснований у Нідерландах у 1932 році, має понад 12 300 франчайзингових магазинів.

Bata, взуттєвий ритейлер із Чехії. З моменту свого заснування у 1939 році зараз налічує 1200 магазинів.

Benetton, роздрібний магазин модного одягу, пропонує італійський модний одяг для чоловіків, жінок та дітей. Її мережа розширюється до понад 6000 франчайзингових магазинів по всьому світу.

Etam - популярний бренд, що продає в роздріб одяг та спідню білизну. Перша франшиза відкрилася 1925 року, і сьогодні тут налічується 4200 магазинів.

Європейські франшизи, які розширюються на міжнародному рівні, природно мають тенденцію поширюватися у прикордонні країни. Оскільки Великобританія та скандинавські країни вже давно встановили комерційні альянси, експорт та створення франчайзингових брендів між цими країнами є природним результатом. Більшість інших неєвропейських чи американських брендів, які працюють у ЄС, походять із Канади чи Австралії.

Хоча багато провідних франшиз працюють у харчовій промисловості, європейський франчайзинг настільки ж різноманітний, як і споживчий попит: багато підприємств обслуговують побутові послуги, ремонт автомобілів, житло, роздрібну торгівлю, освіту, подорожі, хімчистку, будівництво та багато інших галузей.

Як європейські, так і неєвропейські франчайзери, які збираються розпочати нову діяльність у країнах ЄС, зазвичай використовують такі методи:

- ✓ Через прямий франчайзинг;
- ✓ Створення дочірньої компанії чи спільного підприємства;
- ✓ Основна ліцензія на франшизу чи забудовник території.

Основна ліцензія дає право продавати права франчайзі на певній території, наприклад, усій країні. Головний ліцензіат фактично стає франчайзером у цій країні та продає ліцензії на франшизу. Забудовник території фактично управляє

одинацями франшизи, а чи не продає ліцензії на закріпленій території; та повинен мати значні ресурси для інвестування, підкріплені досвідом ведення бізнесу.

Однією з нових і дедалі більш використовуваних практик у розвитку міжнародних франчайзингу є «тестові періоди» тривалістю один або два роки, протягом яких франчайзі діє як територіальний забудовник і має виконати мінімальні вимоги до відкриття та експлуатації підрозділів, перш ніж отримати майстер-ліцензію.

У зарубіжних країнах регламентація та державне регулювання відносин франчайзингу здійснюється у різних масштабах та формах, має свої специфічні особливості.

2.2. Аналіз франчайзингу як сучасного напрямку розвитку українського бізнесу

Франчайзинг уже давно визнали однією з найзручніших та найефективніших моделей для розвитку малого та середнього бізнесу. Покупцю франшизи не потрібно придумувати бренд з нуля і витратити великі гроші на його просування, бо це вже зробили за нього. До того ж, підприємець-початківець отримує мінімальні ризики.

Якщо подивитися на динаміку зростання кількості франчайзерів в Україні (рис. 2.7) можна помітити, що франчайзинг все ще тільки набирає обертів в Україні.

Якщо років п'ять тому здавалося, що в країні пік розвитку подібних проєктів, то тепер можна сміливо стверджувати, що це тільки початок. Адже українські підприємці поки недостатньо обізнані про всі можливості франчайзингу, та й багатьох представників малого бізнесу рано називати справжніми компаніями. А зростання франчайзингу можливе тільки тоді, коли стабільно розвивається економіка і традиційний бізнес [2].

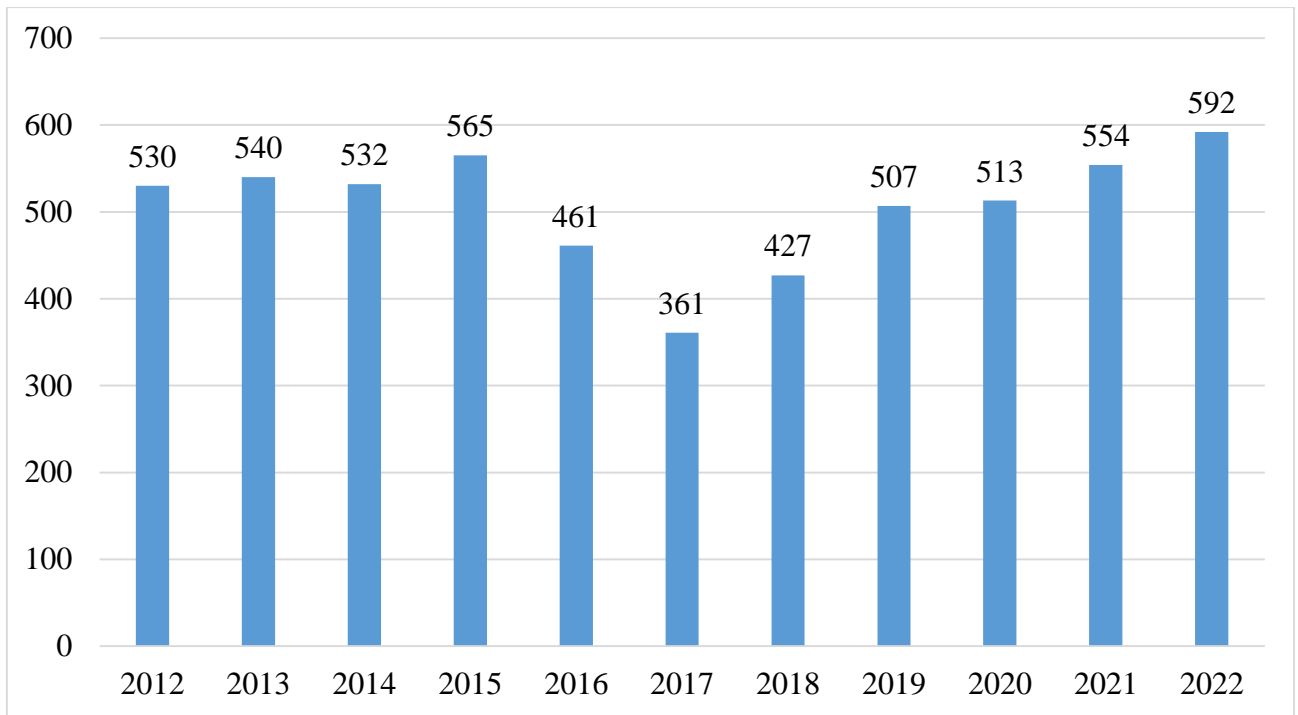


Рис. 2.7. Динаміка кількості франчайзерів в Україні

Джерело: складено автором на основі [29]

Якщо на початок 2021 року в Україні було зареєстровано 513 франчайзингових мереж, то на початок 2022 року це склало 592 одиниць. Зрозуміло, карантин і криза внесли свою лепту в розвиток даного напрямку. Як показує міжнародний досвід, коли трапляються кризи, франчайзинг зростає. Проте, за даними дослідження Franchise Group [3] попри війну 57% мереж франшиз не закрили жодного об'єкту.

Після 24 лютого український бізнес стикнувся із повномасштабною війною та невизначеністю. Проте підприємці вірять у франчайзинг як інструмент розвитку післявоєнної економіки [4].

На рис. 2.8 представлено темпи приросту (падіння) кількості франчайзингових компаній на ринку України.

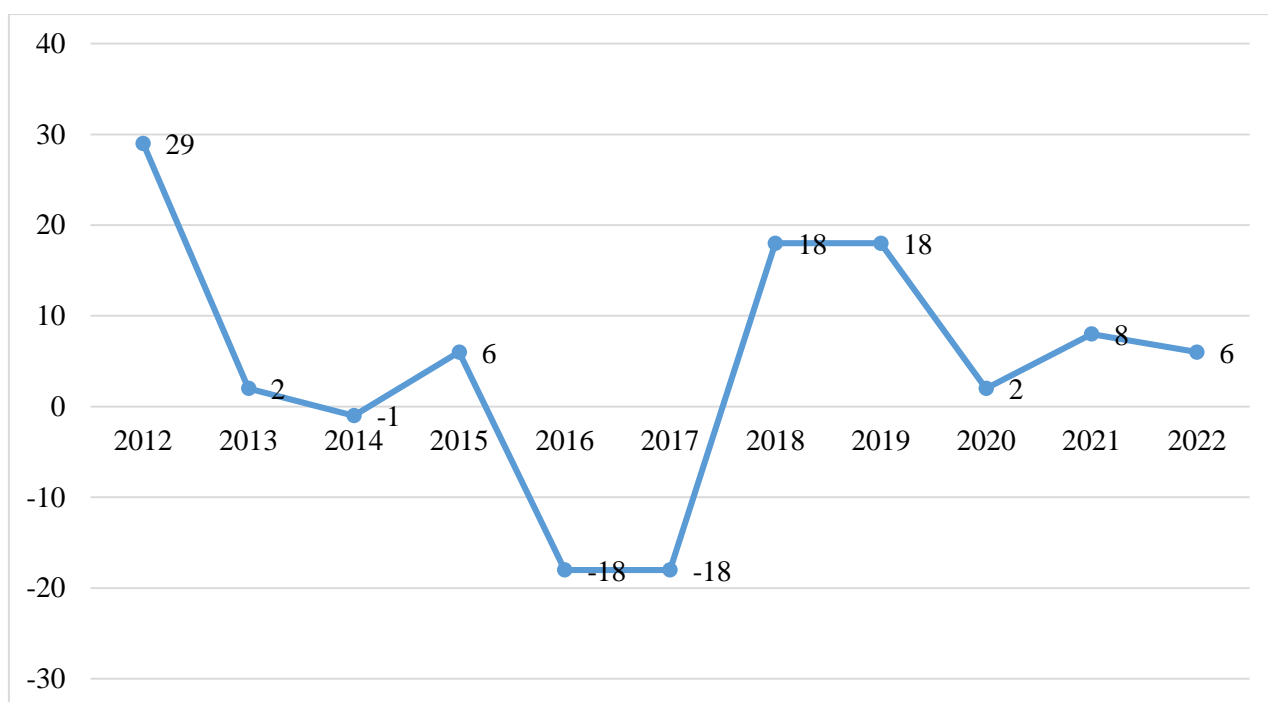


Рис. 2.8. Темпи приросту (падіння) кількості франчайзингових компаній на ринку України, %

Джерело: складено автором на основі [1]

В Україні частка франчайзингових точок становить близько 80%, для прикладу в США, цей показник рівняється 95%. Тобто дані України є достатніми та відповідають міжнародній практиці [51].

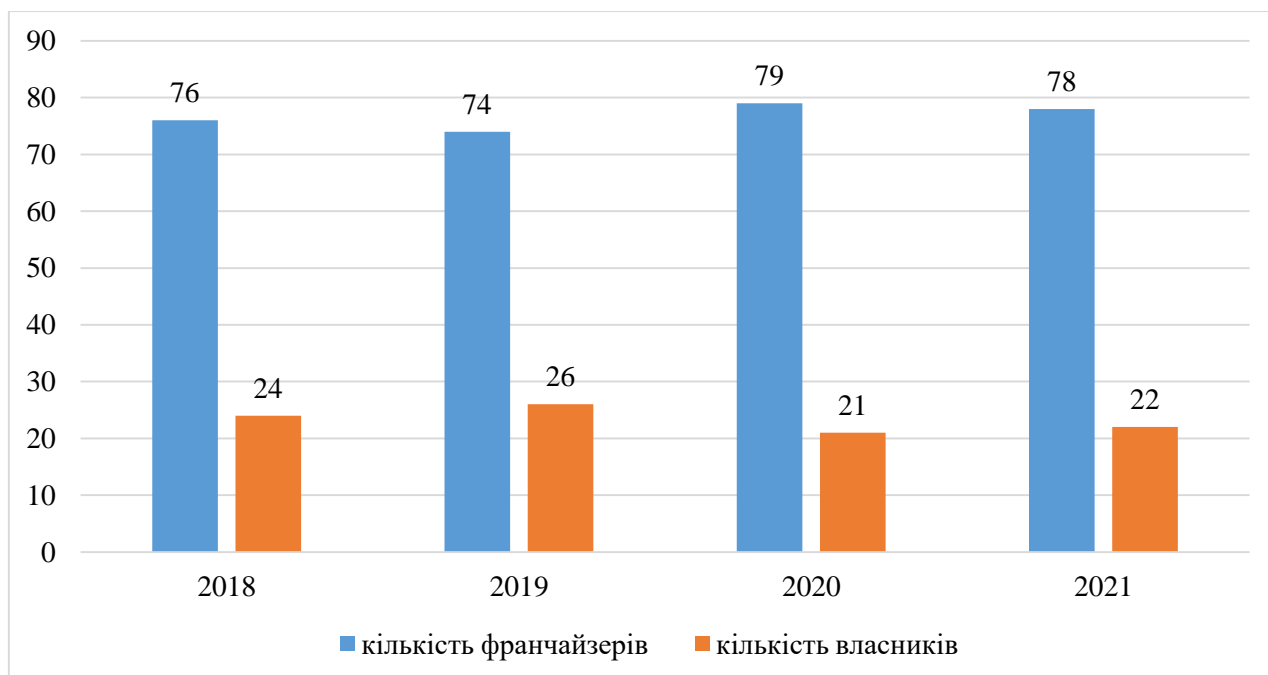


Рис.2.9. Співставлення франчайзингових підприємств з власним бізнесом в Україні 2018-2021 рр, %

Джерело: складено автором на основі [29]

Дані на рисунку 2.9. показують, що франчайзинг є ефективним механізмом розширення власного бізнесу в Україні.

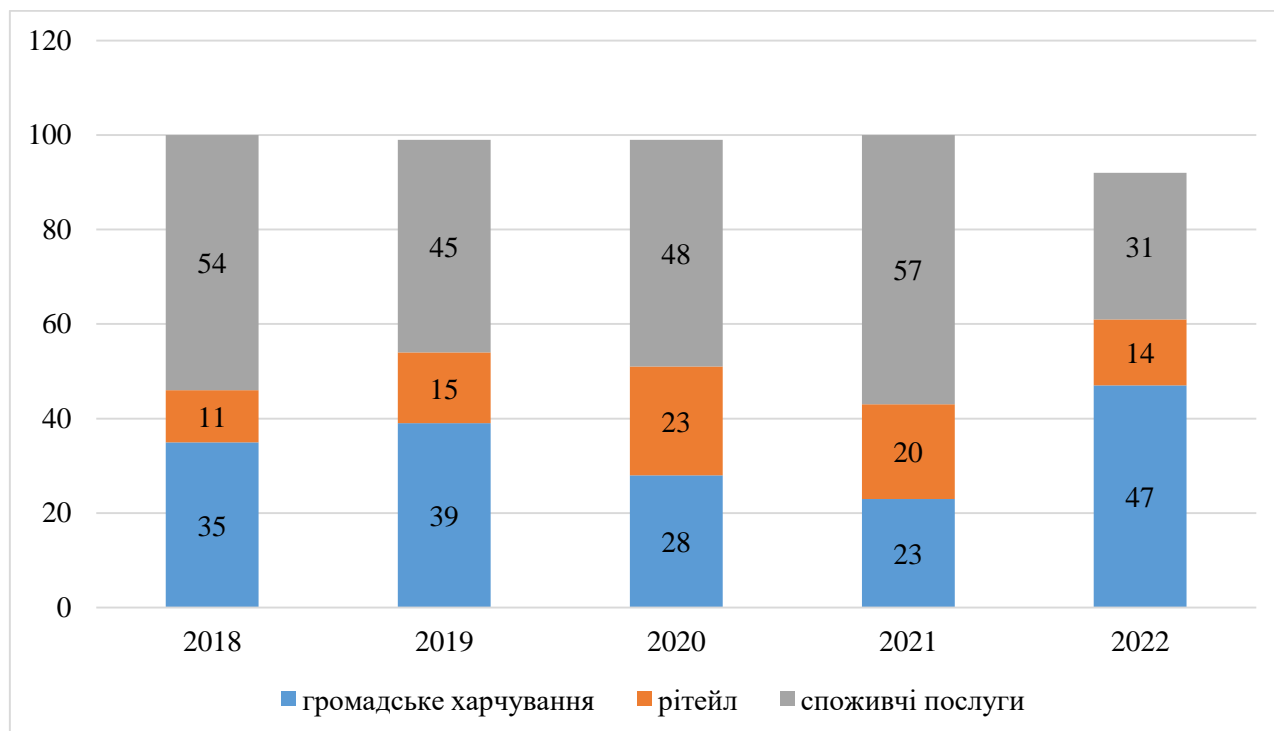


Рис. 2.10. Сфери розвитку франшиз в Україні, %

Джерело: складено автором на основі [1]

За даними дослідження [3], з 2014 року франшизи в Україні розвивались винятково у сфері харчування. Сьогодні ж перше місце займає сфера послуг, друге – рітейл і потім громадське харчування (рис.2.10.). Це пов'язано насамперед із тенденцією та економікою вражень. Розвиваються і створюються ті бізнеси, які користуються попитом серед населення. Запит на роздрібну торгівлю, яка орієнтована на широку аудиторію, пов'язаний із початком COVID-19, а також бажанням багатьох компаній виходити на міжнародні ринки з власним збутом. Щодо сфери громадського харчування, тут лідирують запити з інвестиціями до \$50 000. Географічно популярні місця для відкриття такої франшизи – західні області України та Київ [4].

Багато франчайзингових брендів, які працюють в Україні, мають своє походження з різних країн світу. Відомі міжнародні франчайзі здебільшого походять з США, Європи та Азії. Деякі популярні міжнародні

франчайзингові бренди, які присутні в Україні, включають McDonald's, KFC, Subway, Burger King, Starbucks, H&M, Zara, IKEA, Decathlon та інші [2].

Однак, в Україні також існують успішні вітчизняні франчайзі, які самостійно розробили свої бізнес-концепції та експортують їх за межі країни. Деякі приклади українських франчайзингових брендів включають пекарню "Хлібний Дім", магазини солодоців ручної роботи «Львівська майстерня шоколаду» і «Веселі карамелі», та бутики дизайнерського одягу ANDRE TAN. Також варто зазначити такі мережі ресторанів як 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, а також [1].

Зазначені франчайзери встановили високу якість продуктів і послуг, а також визначили себе на ринку як надійні та популярні бренди. Вони досліджували свою цільову аудиторію, розвивали власні системи управління, маркетингові стратегії та стандарти обслуговування, що дозволило їм успішно розширюватися та привертати нових франчайзі-партнерів. Умови війни створили певні проблеми для розвитку франчайзингового бізнесу в Україні, такі як (рис.2.11):



Рис. 2.11. Проблеми для розвитку франчайзингового бізнесу в Україні

Джерело: складено автором на основі [1]

Оцінка сучасного стану та тенденцій розвитку франчайзингового бізнесу України в умовах війни важлива для розуміння потенціалу ринку та можливостей для розвитку бізнесу в країні. Основні тенденції розвитку франчайзингу в Україні в умовах війни наступні (див. рис.2.12).

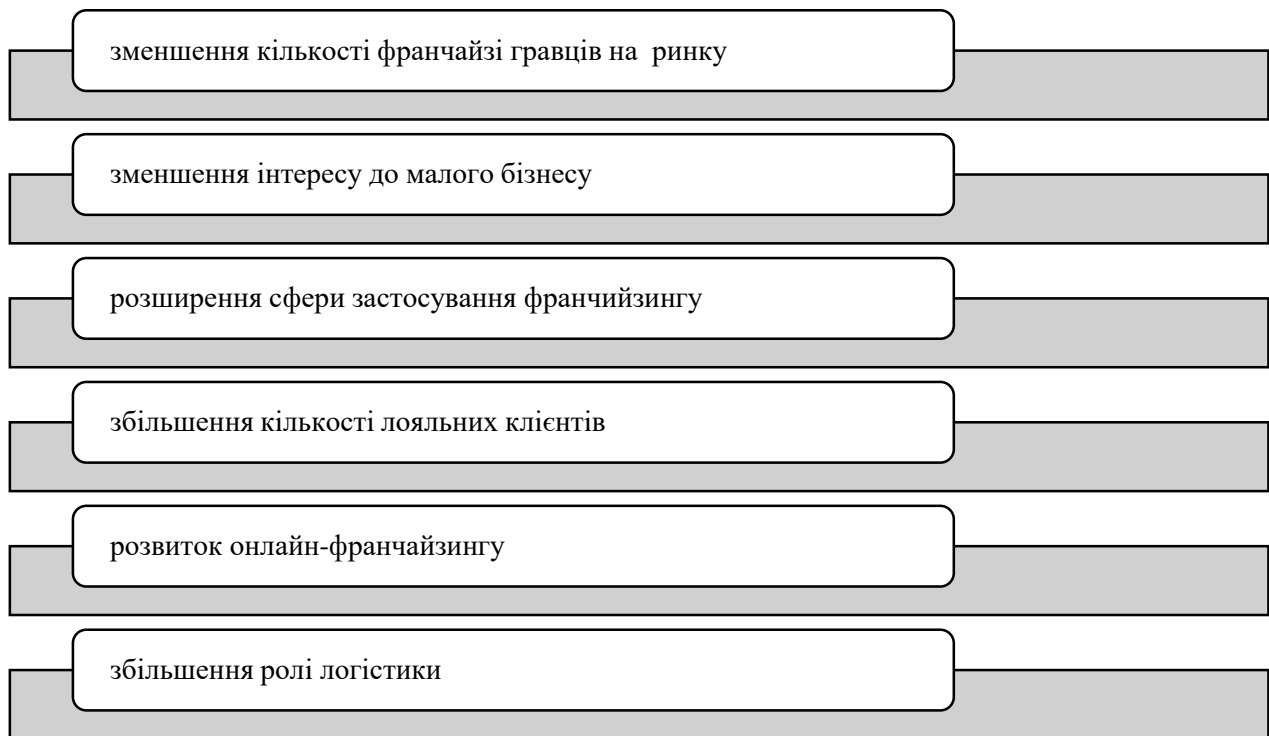


Рис. 2.12. Тенденції розвитку франчайзингу в Україні в умовах війни

Джерело: складено автором на основі [17]

На франчайзинговому ринку України існує значна кількість франшиз, але серед широких верств запропонованих вибрати дійсно доступні та перспективні пропозиції досить складно. Виходячи з вище зазначеного, 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. Головною проблемою потенційних українських франчайзі є майже повна відсутність початкового капіталу для придбання франшизи та торгових площадок. Також є проблеми з пошуком коштів. Представимо на рис.2.13 рейтинг франшиз в Україні станом на 2022 рік у сфері громадського харчування.

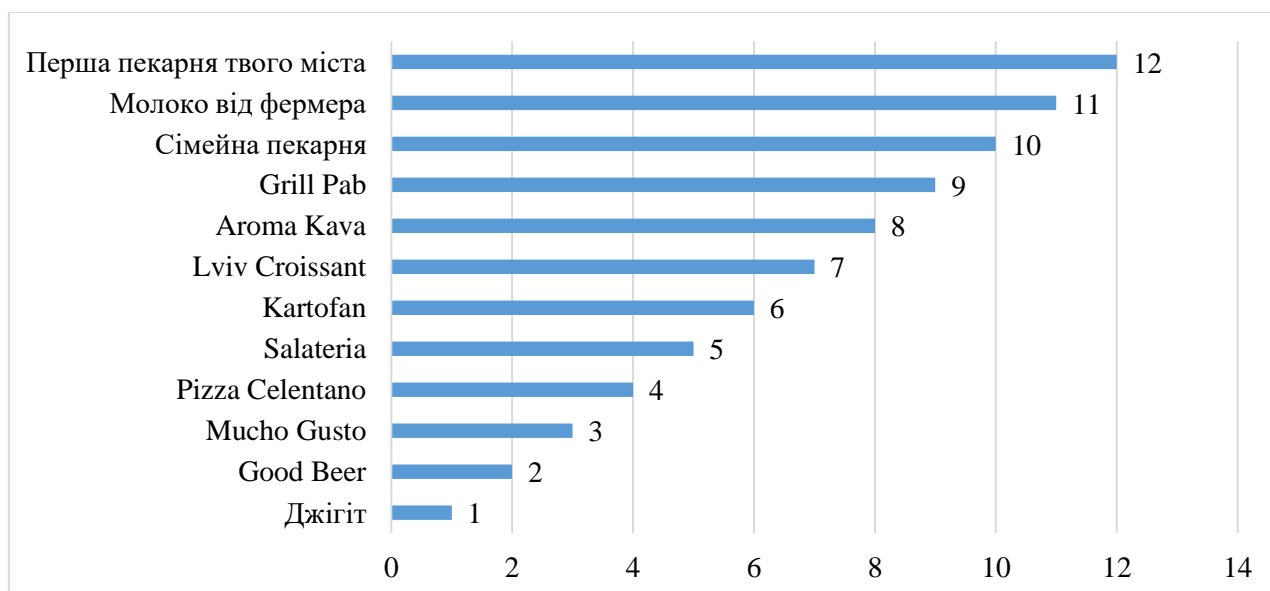


Рис. 2.13. Рейтинг франшиз в Україні станом на 2022 рік у сфері громадського харчування, місце

Джерело: складено автором на основі [29]

Спектр пропонованих на вітчизняному ринку франшиз по видів діяльності досить широкий, з'являються нові види, розширюється список у межах традиційних напрямів. Так, набули вже поширення франшизи у сфері розваг та відпочинку (event-агентств, квізів, квестів, служби знайомств, розважальних парків), відносно нещодавно з'явилися агрофраншизи. Представимо на рис.2.14 основні франшизи в Україні станом на 2022 рік у сфері споживчих послуг.

Tez Tour	<ul style="list-style-type: none"> • туристична компанія, термін окупності від 12 до 24 місяців
English University	<ul style="list-style-type: none"> • Мовні курси, термін окупності до 12 місяців
IT Education Academy	<ul style="list-style-type: none"> • Освітній проєкт, термін окупності від 10 місяців
OS.9	<ul style="list-style-type: none"> • Сервіс з виготовлення ключів, термін окупності від 6 до 12 місяців
Нова пошта	<ul style="list-style-type: none"> • Сервіс з доставки, термін окупності від 8 місяців

Рис. 2.14. Найвідоміші франшизи в Україні станом на 2022 рік у сфері споживчих послуг

Джерело: складено автором на основі [11]

Франшизи в галузі споживчих послуг є досить поширеними на українському ринку, проте вони потребують більших інвестицій порівняно зі сферою громадського харчування. За даними аналізу основних компаній на ринку, середня величина інвестицій складає 80 тис. доларів США.

На рис.2.15 представимо найвідоміші франшизи у сфері ритейлу в Україні у 2022 році.

Гала Балувана	• продаж напівфабрикатів, термін окупності від 5 місяців
Novus	• супермаркет, термін окупності від 18 до 36 місяців
Zarina	• ювелірні магазини, термін окупності від 6 до 12 місяців
Colombia	• магазин одягу, термін окупності від 12 до 18 місяців
Сирне королівство	• сирні магазини, термін окупності від 12 до 18 місяців

Рис. 2.14. Найвідоміші франшизи в Україні станом на 2022 рік у сфері ритейлу

Джерело: складено автором на основі [11]

Найпопулярніші світові франчайзингові компанії, які представлені в Україні, - це «McDonalds», «KFC» та «Domino's Pizza». Усі ці франшизи були засновані в США. Кількість закладів світових франшиз на ринку України (див. Рис. 2.15.):

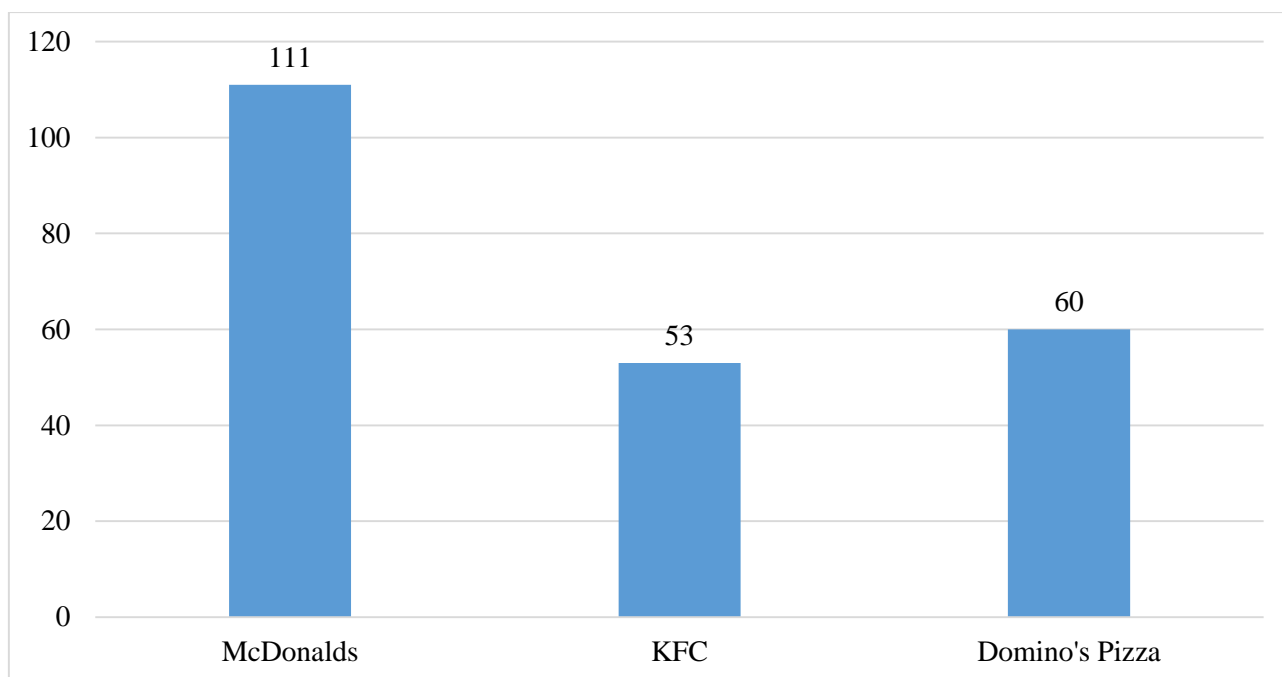


Рис. 2.15. Кількість закладів найпопулярніших світових франчайзингових компаній в Україні в 2023 році, (одиниць)

Джерело: складено автором на основі [11]

Нині українці активно долучаються до купівлі польських франшиз. Найпопулярніший приклад – це «Żabka», найбільша мережа невеликих продуктових крамниць біля дому, що діють у Польщі на основі франчайзингу. За кілька років діяльності компанія завоювала позицію лідера в цьому сегменті продажів на польському ринку.

Материнська «Żabka Polska» володіє понад 7 103 магазинами, якими керують понад 5 700 підрядників на основі франчайзингу під брендом «Żabka». Отже, ринок франшиз є надзвичайно обширним, це ключ до масштабування бізнесу. Українські компанії, котрі вийшли на світовий ринок вже мають європейський рівень побудови франшизи, тобто повний пакет підтримки для забезпечення функціонування бізнес-моделі, що робить їх конкурентоспроможними, стійкими [7] та адаптованими до вимог зовнішнього середовища.

2.3. Аналіз інституційного середовища франчайзингу в Україні

Результати показують, що франчайзингові мережі з ринків, що розвиваються, керуються інституційними умовами легкості ведення бізнесу та якістю юридичних процесів у глобальній експансії, а також простотою ведення бізнесу, якістю юридичних процесів та управління в регіональній експансії.

Відносини франчайзингу досить добре регулюється через загальні та спеціальні норми договірної права. Але більшість підприємців вважають, що законодавство у сфері франчайзингу розроблено недостатньо, не має нормативного регулювання деяких питань. Багато хто висловлює думку про необхідність ухвалення спеціального закону про франчайзинг.

Насправді відносини франчайзингу в Україні регулюються договором комерційної концесії, ліцензійним договором, і навіть договорами купівлі-продажу, надання послуг, агентським договором.

Договір комерційної концесії більше інших видів договорів захищає інтереси франчайзі-суб'єкта-початківця малого підприємництва. Об'єкт інтелектуальної власності (товарний знак, знак обслуговування та ін.), як і сам договір комерційної концесії, має бути зареєстрований. У договорі комерційної концесії передбачено певний консалтинговий супровід франчайзі з боку франчайзера.

Правові норми, що регулюють цивільні відносини франчайзингу містяться у главі 76 Цивільного кодексу України, який одержав назву «Комерційна концесія». Відповідно до статті 1115 ЦК України за договором комерційної концесії одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) за плату право користування відповідно до її вимог комплексом належних цій стороні прав з метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг. Відносини, пов'язані з наданням права користування комплексом прав, регулюються Цивільним Кодексом та Господарським кодексом України [2].

Зазначимо, що франчайзингові відносини є вищий рівень взаємодії, ніж договір комерційної концесії. Мені видається, що з позицій захисту початківців

підприємців-франчайзі вкрай важливо докладно прописати в договорі напрямки консалтингового, інформаційного та технологічного супроводу бізнесу з боку франчайзера, та зобов'язання щодо їх виконання.

Відносини між франчайзером можуть закріплюватися у формі ліцензійних угод на використання об'єкта промислової власності (патенту, корисної моделі, промислового зразка). Франчайзі у цьому випадку виготовляє продукт на основі патенту з метою подальшого продажу. За ліцензійним договором може бути можливість використання товарного знаку, знаку обслуговування. Власник зареєстрованого товарного знаку (франчайзер) може передати франчайзеру за ліцензійним договором право використання товарного знаку.

Усі ліцензійні договори реєструються. Домовленості у сфері консалтингового супроводу оформляються окремо, або мають неформальний характер. В українських франчайзерів товарні знаки та інші засоби індивідуалізації іноді не зареєстровані. У цьому випадку вони не є об'єктами інтелектуальної власності, які не охороняються законом. Але такі товарні знаки іноді передаються іншим підприємцям у межах договорів купівлі-продажу та інших договорів. Відносини між господарюючими суб'єктами у такому разі важко назвати франчайзингом.

Звернемося до досвіду інституційного регулювання франчайзингової форми організації бізнесу в зарубіжних країнах, який сформувався в ході більш ніж сторічної історії системи франчайзингу. У США існує розгалужена система підтримки підприємців-початківців, у тому числі франчайзі. Політика підтримки підприємництва включає заходи сприяння просуванню брендів, захисту інтелектуальної власності, забезпечення стандартів якості продукту та бізнес-процесів [6]. Інституційне регулювання відносин франчайзингу США здійснюється і на федеральному рівні, і на рівні штатів. Закон про захист прав франчайзингових інвестицій (California Franchise Investment Protection Law) був прийнятий у Каліфорнії 1971 року, згодом і в інших штатах. Закон встановлював обов'язкову реєстрацію відносин франчайзингу.

Крім того, в обов'язки франчайзера включається надання повної комерційної інформації покупцям франшиз. У 1979 р. було прийнято ще один нормативний акт: «Правило надання обов'язкової передпродажної інформації» («FTC Act and the Franchise Rule «Disclosure Requirements and Prohibitions Постанова Franchising and Business Opportunity Ventures») У «Правилі» встановлено відповідальність за приховування та ненадання відомостей про суттєві факти франчайзингової форми конкретного бізнесу з боку франчайзера [7, 12]. Регулюються відносини у сфері конкуренції стосовно франчайзингових ринків [11]. Це дає деякі преференції франчайзинговим компаніям.

Для захисту інтересів франчайзі в США було ухвалено законодавчі норми, які регулюють франчайзингові відносини. Це, передусім, правило, яким франчайзер повинен надати інформацію про свою франшизу потенційним франчайзі ще до підписання договору. Франчайзер надає документ про розкриття франшизи (Franchise Disclosure Document (FDD)). FDD містить докладну інформацію комерційного характеру про франшизу: характеристика бізнесу франчайзера, бізнес-досвід, дані власників та їх частки у статутному фонд. Необхідно дати опис усіх судових позовів франчайзер, а також подати фінансову звітність за три роки (баланси, звіти про прибутки та збитки, грошові потоки). У FDD дається опис торгових знаків, знаків обслуговування, патентів, ноу-хау, авторських прав.

Надаються розрахунки з обґрунтуванням точної суми інвестицій у бізнес, у тому числі паушальний внесок, щомісячний прибуток. Обґрунтовується ефективність маркетингових інструментів, визначаються та описуються програми навчання франчайзі. Дається докладна інформація про конкурентне оточення та про заходи державного регулювання. Крім того, надається й інформація про закриття франшизних точок: «Не повинна ховатися інформація щодо того, яка кількість франчайзі припинила свою діяльність та з яких причин. Тут також можуть вимагати контактну інформацію та франчайзер зобов'язаний її надати; детальні дані про фінансові та економічні показники мінімум трьох

кращих франчайзі цієї франчайзингової мережі; вказівку терміну дії договору» [8].

У країнах світу, що швидко розвиваються, франшизну модель бізнесу так само розглядають як вдалий старт для підприємців-початківців. Наведемо приклад Китаю, де прийнято спеціальний закон про франшизу - Положення про управління комерційними франшизами (Regulations on Administering Commercial Franchises» від 6 лютого 2007 р. № 485) [9]. Мета цього нормативного акту – підтримання порядку на ринку праці та регулювання відносин. У «Положенні про управління комерційними франшизами» встановлено, що діяльність франчайзера має ґрунтуватися на високих моральних засадах (чесності, справедливості, сумлінності). Франчайзер не повинен проводити рекламу та рекламні акції, які можуть вводити в оману. І в рекламі не повинні розкриватися доходи франчайзі від франчайзингової діяльності.

У країнах ЄС історія розвитку франчайзингу так само має глибоку історію та усталені практики інституційного регулювання франчайзингової форми організації бізнесу [10, 12].

За національним законодавством цих країн під договором комерційної концесії розуміється угода, за якою одна сторона закупає в іншої сторони товари, виготовлені або придбані останньою, з метою їх перепродажу в межах певної території [5]. Тому, під час укладання договору із зарубіжними партнерами необхідно враховувати, що для деяких країн термін «комерційна концесія» є значно вузчим ніж договір франчайзингової угоди. Звідси, як мінімум, впливає плутанина з термінологією. Більше того, сторони договору в українському законодавстві, як бачимо, теж називаються по-іншому, ніж це прийнято в міжнародній практиці: франчайзер називається правовласником, а франчайзі -користувачем.

Оскільки українське законодавство не стоїть на місці, а держава впевнено крокує до європейської спільноти, то термін комерційної концесії має бути замінений на франчайзинг, аби усунути певні непорозуміння з іноземними контрагентами.

Також, в Україні на відміну від Бельгії, Італії, Франції, Іспанії у законодавстві залишається відсутнім інститут переддоговірного розкриття інформації франчайзером про склад франшизи. Через відсутність інституту переддоговірного розкриття інформації франчайзі несе великий ризик при укладенні договору, а саме – франчайзер може, навіть, і не мати мінімального складу франшизи. Франчайзер, укладаючи договір, може підтвердити відповідними документами право на торговельну марку, винахід, корисну модель, промисловий зразок, а право на фірмове найменування і наявність комерційного досвіду засвідчити документально дуже важко [11].

Стан франчайзингу в Україні активно розвивається, але залишається недосконалим, порівняно з іншими країнами світу. Зумовлено це тим, що франчайзинг в розвинених країнах світу регулюється значною кількістю законодавчих актів, на противагу чого в Україні існував лише проєкт Закону України «Про франчайзингову діяльність» і станом на сьогодні відсутнє спеціальне законодавство, яке належним чином регулювало б відносини франчайзингу.

Враховуючи найкращі світові практики, необхідно вжити комплексу заходів щодо поліпшення інституційного регулювання франчайзингу. Для залучення суб'єктів малого підприємництва у франчайзингову форму організації бізнесу пропонується посилити заходи державної підтримки, розширити інформування суб'єктів підприємництва про переваги франчайзингу. Під час розробки заходів підтримки особливу увагу необхідно приділити франшизам у сфері виробництва та імпортозаміщення. Ухвалення закону «Про франчайзинг» підвищить стійкість підприємців-франчайзі, прозорості відносин франчайзингу. У законі має докладно бути регламентовані повнота інформації, надається франчайзером, та обов'язки франчайзера та франчайзі. Поліпшення інституційного регулювання у сфері франчайзингу допоможе забезпечити економічну безпеку країни в умовах зовнішніх дзвінків.

Дослідження практики використання франчайзингу надало можливість виділити основні чинники, що гальмують впровадження франчайзингу в Україні:

1. Організаційно-правові чинники - це недосконалість українського законодавства та нормативно-правової бази стосовно франчайзингових відносин; незахищеність українських франчайзі у відносинах з іноземними партнерами; брак відповідних консультаційних структур; відсутність кваліфікованих кадрів та слабка підготовка підприємців, які могли б виступити організаторами франчайзингових систем; відсутність практики апробації бізнесу.

2. Економічні чинники - це нестабільність розвитку економіки України (застосування франчайзингу потребує стабільності та передбачуваності економіки); високий рівень тіньової економіки; девальвація національної валюти; висока вартість франшиз, складність, а часом і неможливість отримання кредитів для створення стартового капіталу; значне обмеження розвитку бізнесу податковими нормами, внаслідок чого підприємці змушені шукати альтернативні шляхи у здійсненні паушального внеску та роялті.

3. Соціально-психологічні чинники - це відсутність власне вітчизняного досвіду використання франчайзингу та побоювання підприємців щодо руйнування франчайзингової системи в цілому; неготовність вітчизняних підприємців чітко дотримуватися встановлених франчайзером стандартів діяльності; зневага до прав інтелектуальної власності та ін.

3. НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ФОРМ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ПЕРСПЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

3.1. Формування національної моделі розвитку франчайзингової діяльності

Франчайзинг, як і будь-який інвестиційний проект, містить у собі ризики. Безумовно, ці ризики досить специфічні та залежать від галузі, в якій працює франчайзер, але в загальному випадку їх можна звести до таких: ринкові; операційні; кредитні; підприємницькі.

Ринкові ризики пов'язані з можливістю зміни ринкової кон'юнктури та, як наслідок, попиту на товари франчайзера та франчайзі. При цьому як для франчайзера, так і для франчайзі реалізація цих ризиків виглядає приблизно однаково і означає втрату виторгу. В окремих випадках падіння попиту може бути викликане необдуманною ціновою політикою франчайзі, тому у багатьох франшизах існують певні правила ціноутворення.

Операційні ризики пов'язані зі збоями реалізації внутрішніх бізнес-процесів. Це можуть бути помилки персоналу, відмова ПЗ та ін. Купуючи франшизу, франчайзі прагне в першу чергу позбутися цих ризиків, тому опрацювання системи управління ними має бути одним із ключових завдань для франчайзера.

Кредитні ризики пов'язані з неотриманням належних оплат. У системі франчайзингу їх передусім несуть франчайзер та його партнери. Засобами зниження цих ризиків може бути вхідний аудит потенційних франчайзі та юридичне опрацювання договірних відносин усередині франчайзингової мережі. Зрештою, підприємницькі ризики пов'язані з прийняттям невірних стратегічних управлінських рішень. У тому числі від них прагне застрахуватися франчайзі при купівлі франшизи. Однак необхідно розуміти, що повною мірою зробити це неможливо.

Проаналізувавши ринок українського франчайзингу можна побачити, що найбільш розвиненим з погляду проникнення франчайзингу є ринок громадського харчування. Найменша частка франчайзингових магазинів

спостерігається на ринку товарів FMCG (товари повсякденного попиту), а також косметики та парфумерії (по 10% франчайзингових точок). У випадку з FMCG це можна пояснити занадто високим обсягом інвестицій, а у випадку з парфумерними магазинами – високою прибутковістю бізнесу та небажанням гравців ринку ділитися прибутком із франчайзі.

Досягнення певного рівня організованості у межах локальних мереж дає додаткові переваги в частині протистояння диктату великих мереж на економічному та організаційному рівні, а також придбання додаткового потенціалу для розширення території діяльності для малих мереж.

Актуальною проблемою на сьогоднішній день для франчайзингових відносин у бізнесі є аспект бар'єрів, перешкод на шляху просування подібної форми підприємницької діяльності.

Перша перешкода пов'язана з різними країнами: ментальністю, етнокультурними особливостями, здатними ускладнити договірні відносини між франчайзером та франчайзі – представників різних держав. Так, західні франчайзі, підписуючи договір франчайзингу, з більшою відповідальністю ставляться до інтелектуальної власності франчайзера, що адекватно охороняється законом.

В Україні інтелектуальна власність поки що «невловима» і, відповідно, просто багатьма не сприймається як будь-яка цінність. Хоча у франчайзинговому договорі, що регламентує всі відносини між його учасниками інтелектуальна власність є ключовим елементом. Усе це ускладнюється тим, що у світі не склалося єдиного визначення класичного франчайзингу, тому що в різних країнах воно набувало своїх специфічних особливостей і форм.

Другою перешкодою є зниження інтересу до малого бізнесу з боку молоді, яка обирає свій професійний шлях. Це означає, що даний шлях характеризується підвищеною амбітністю, сміливістю, наявністю відмінних навичок діяти в ризикових умовах місцевого бізнес-середовища. У такій ситуації є загроза того, що активні підприємці-франчайзі стають рано чи пізно потенційними конкурентами для франчайзера.

У світовій практиці існують проблеми, пов'язані з конкуренцією між не виправдано великою кількістю покупців франшизи, що призводить до руйнування деяких із них. В багатьох випадках під час укладання договорів франчайзі несуть не виправданий тягар необґрунтованих умов, які забезпечують привілеї саме франчайзеру. Третьою перешкодою, на нашу думку, є відсутність еластичності в договірних відносинах з боку франчайзера.

Аналіз світової статистики порівняльної прибутковості франчайзингових мереж та «власного» бізнесу свідчить, що франчайзингові мережі показують меншу продуктивність, ніж мережі вертикальні, де всі точки перебувають у власності фірми.

Четвертою перешкодою є особливість нашого франчайзингу, пов'язана насамперед з дорожнечою придбання франшизи та переходом безпосередньо до діяльності, внаслідок чого спостерігаємо ситуацію коли управління франшизою безпосередньо здійснюється менеджером, який наймається франчайзі. Відповідно гостро стоїть питання зацікавленості, компетентності та сумлінності цих найманих робітників.

П'ята перешкода полягає у відповідальності правовласника за вимогами до користувача. Правовласник несе субсидіарну відповідальність за вимогами, що пред'являються до користувача, про невідповідність якості товарів (робіт, послуг), що продаються (виконуються, що надаються) користувачем за договором франчайзингу, якістю аналогічних товарів (робіт, послуг), що продаються (виконуються, наданих) безпосередньо правовласником. Ця обставина часто лякає іноземних правовласників, тому що у будівництві системи контролю вони просто не зацікавлені.

Шоста перешкода - це відсутність єдиного гаранта, який міг би дати адекватну оцінку франшизи потенційному франчайзі, тут як приклад для створення національної системи можна взяти за основу британську асоціацію франчайзингу.

Крім цих основних відмінностей існує ще ряд факторів, які також впливають на повноцінний розвиток українського франчайзингу:

- відсутність розвиненого середнього класу;
- статичність економіки;
- слабкий рівень знань про франчайзинг;
- проблеми з комерційною нерухомістю (обмеженість вибору, висока ціна);
- нестача консультантів з франчайзингу, які мають практичний досвід у нас в країні;
- бажання деяких франчайзерів максимально заробляти на початковому платежі;
- непрозорість;
- відсутність адаптованих схем фінансування франчайзингу;
- нерозвиненість вітчизняної галузі франчайзингу (тобто практична відсутність виробничого, інвестиційного франчайзингу, м'якого франчайзингу, франшизи-роботи);
- проблема вибору відповідного партнера (франчайзера, франчайзі);
- проблеми із кваліфікованим персоналом;
- відсутність пілотних точок, які довели свою життєздатність в наших умовах;
- у іноземних франшизах, проблеми адаптації до нашого бізнесу (менталітету);
- немає єдиного гаранта, який міг би дати адекватну оцінку франшизи потенційному франчайзі (приклад британської асоціації франчайзингу).

Розвиток локальних мереж дозволить залучити певні ресурси на територію діяльності франчайзера, активізувати діяльність місцевих постачальників та зберегти бюджетні надходження. Це безумовно сприятливо позначиться на розвитку економіки того чи іншого регіону. В Україні вкрай недостатньо державних заходів, які підтримують національні системи, особливо на етапі їх формування, при цьому практично у всіх державах, на території яких франчайзинг знайшов свій розвиток, наявний такий пакет заходів. Звичайно, це

не означає закриття ринків, це означає лише використання тих чи інших ринкових механізмів та стимулів для вирішення конкретних задач.

Підтримка підприємництва це завдання державних і місцевих органів влади. Концептуальне бачення розвитку споживчого ринку та його якісної структури необхідно для вироблення у тому числі принципів роботи франчайзерів та франчайзі, форми регулювання франчайзингу. Це дозволило б суб'єктам ринку цивілізовано та грамотно працювати, привносячи разом зі своїми системами позитивні тенденції в економіку територій своєї присутності, та загалом у національну економіку. Щоб вирішити завдання щодо збільшення частки малого та середнього бізнесу в ВВП країни майже вдвічі необхідно застосувати системні методи. Одним з них, причому дуже ефективним, вважається метод відкриття нових малих підприємств та їх подальше тиражування-франчайзинг.

Слід зазначити, що офіційно перелік представлених споживачам франшиз не формується, немає сформованого переліку, так як в законодавстві України франчайзинг не визначається як відокремлений вид комерційної діяльності та, відповідно, не існує методичних передумов для статистичного обліку дій на ринку франшиз. Якщо говорити про державну підтримку розвитку франчайзингу у нашій країні, вона значно відстає від розвинених країн. Можна, можливо відзначити низьку активність діяльності. Також у нас відсутня система атестації та стандартів відповідності франшиз, відсутня офіційна статистика франчайзингу в Україні.

У більшості регіонів немає компетентних консалтингових компаній, де можна отримати інформацію та знизити ризики вибору неякісних франшиз. На місцях немає комунікаційних майданчиків - Центрив франчайзингу, не існує жодного системного навчання франчайзинговим відносинам (франчайзер - франчайзі). А це безпосередньо потрібне для обох сторін.

Наявна проблема мізерної поінформованості підприємців про обов'язки і недоліки готового бізнесу, а також поінформованості про те, як можна стати його

складовою. Це не дозволяє потенційному франчайзі сформувавши остаточне рішення щодо придбання франшизи.

Франчайзинг в Україні не набув такого широкого поширення, як у Європі і не став настільки популярною формою ведення бізнесу, як у США. Таким чином, для розвитку франчайзингу в Україні, необхідно вжити таких заходів:

- прийняти спеціальне законодавство щодо використання франчайзингу;
- забезпечити законодавчу ініціативу щодо розробки закону про франчайзинг та внесення відповідних змін до пов'язаних з ним законів та нормативні акти;
- включити до Урядової програми підтримки малого підприємництва систему розвитку франчайзингу;
- створити систему податкових пільг для франчайзі, особливо на початковому етапі розвитку франчайзингової системи;
- доцільно надати можливість застосування франчайзі спрощеної системи бухгалтерського обліку;
- потрібно створити мережу навчально-консультаційних центрів з розвитку франчайзингу.

Надані пропозиції представлені у вигляді рис.3.1.

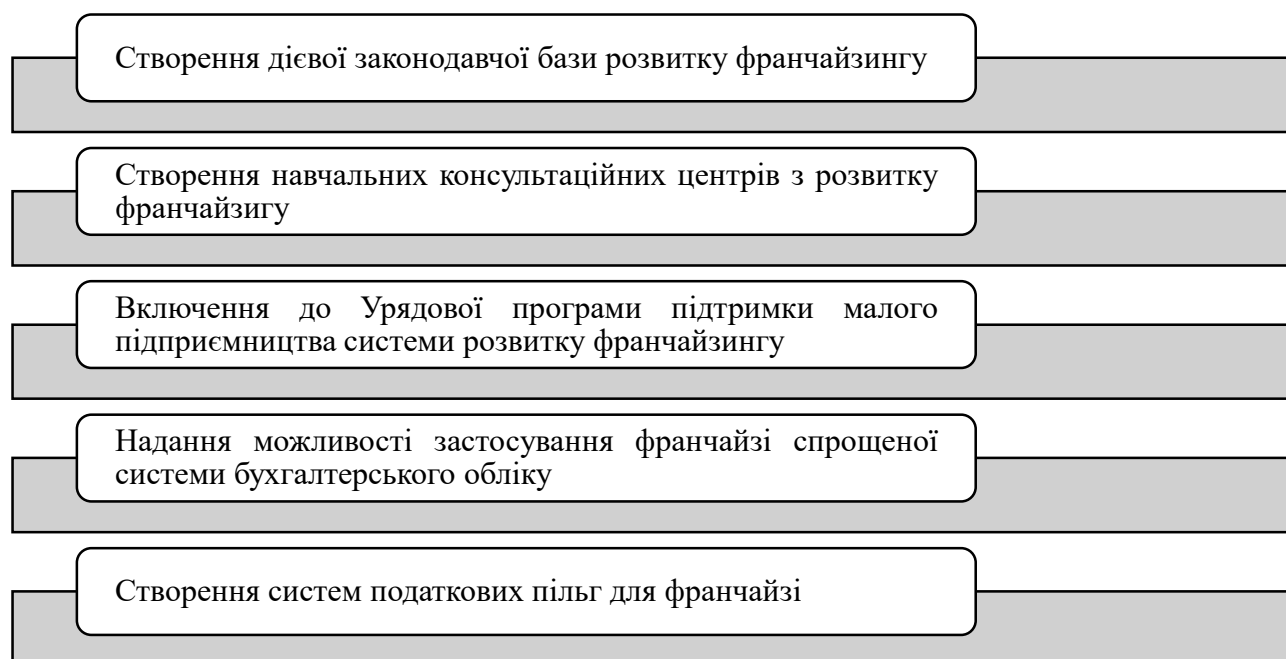


Рис. 3.1. Шляхи розвитку франчайзингу в Україні

*Джерело: складено автором**

На рис. 3.2 представимо регіони України, де можливо масштабувати франчайзингові мережі.



Рис. 3.2. Регіони України, де можливо масштабувати франчайзингові мережі в період відновлення після війни

*Джерело: складено автором**

На регіональному та місцевому рівні для підтримки розвитку франчайзингу потрібні реалізація регіональних програм розвитку франчайзингу; сприяння підприємцям у просуванні національного та регіонального продукту за допомогою інструментів франчайзингу; інформаційні кампанії з популяризації франчайзингу серед суб'єктів малого та середнього підприємництва.

Перспективами розвитку франчайзингу в Україні є наступні:

- держава підтримує та субсидує розвиток за франшизою;
- до іноземних франшиз впав інтерес;
- українці почали більше довіряти вітчизняним брендам;
- франшиза під час кризи є надійним інструментом;
- поява нових форматів та зниження виплат з паушального внеску та роялті;
- поява нових напрямів франшизи.

Діловий світ завжди у русі. І регулярно з'являються нові і нові інноваційні рішення. В індустрії франчайзингу з'являються нові концепції та цікаві технології. Використання передових технологій має вирішальне значення у світі. Багато франчайзерів почали використовувати нові розумні пристрої та онлайн-інструменти, щоб більш ефективно і оперативно реагувати на потреби клієнтів. Є франшизи, які працюють як в офлайн-, так і в онлайн-форматі. Програми для доставки та онлайн-замовлення стали частиною практично будь-якого бізнесу.

Деякі бренди пропонують модель франчайзингу вдома, що приваблює численних підприємців, які бажають працювати, не виходячи із власного будинку. Крім того, зі зростанням популярності електронної комерції цей тип власності стає дедалі більш поширеним.

В останні роки також набули популярності моделі франчайзингу «бізнес усередині бізнесу». Таке розташування дозволяє декільком підприємствам співпрацювати та отримувати більше клієнтів та прибутку, ніж будь-коли. Багато франчайзингових брендів вже впровадили цю бізнес-модель у свою діяльність.

Франчайзинговому бізнесу важливо бути готовим до швидкої адаптації до нових ринкових умов, оскільки вони постійно змінюються. Уподобання клієнтів змінюються, а також тенденції та тенденції, тому важливо йти в ногу з часом і думати про інноваційні бізнес-рішення, щоб виділитися серед конкурентів.

Що ж стосується безпосередньо франшиз в екобізнесі, то на сьогоднішній день вони представлені в кількох напрямках:

- оренда та продаж електротранспорту (наприклад, в Італії компанія-франчайзер пропонує бізнес з оренди та продажу електричних велосипедів, а також додатково розвиває екотуризм у країні (велоекскурсії);
- продаж товарів, що працюють на сонячній та інших видах енергії;
- продаж товарів та відкриття безпосередньо ресторанів громадського харчування на основі продуктів екологічного фермерського господарства;
- встановлення енергозберігаючих вікон, розпилуваних систем (виготовлених на основі вапняку та інших матеріалів, безпечних для довкілля);

- консультування (аналіз споживання енергії домогосподарствами, складання плану скорочення споживаних ресурсів, допомога у сортуванні сміття тощо);

- навчання у сфері екології.

У відповідь на зростання «зеленої» економіки все більше франчайзингових підприємств не лише пропонують «зелені» товари та послуги, але й впроваджують у своєму бізнесі екологічно безпечні методи, прагнучи знизити можливий негативний вплив від своїх технологій, товарів чи відходів на довкілля. На сьогоднішній день франшизи у сфері екобізнесу дозволяють:

- працювати у сегменті ринку з низькою конкуренцією;
- створити сегмент ринку для потенційно нової аудиторії споживачів;
- заощадити ресурси, а разом і мінімізувати витрати на бізнес;
- залучити до бізнесу більше клієнтів завдяки додатковому потоку, організованому модними тенденціями;
- отримувати високий прибуток.

На даний час в загальній системі франчайзингу відзначається рух, що активно зростає у бік екологічно чистого бізнесу. У той час як 10 років тому для потенційних франчайзі можна було знайти лише кілька варіантів бізнесу, який би підпадав під категорію «зеленого», то сьогодні існує вже безліч варіантів серед різних видів бізнесу, де можна реалізувати ті чи інші зелені технології, та ці можливості розширюються з кожним місяцем. В Українській практиці франчайзингу лише починається зароджуватися даний напрям, а в подальшому прогнозується різке зростання, особливо в повоєнний період.

3.2. Підвалини розвитку франчайзингового бізнесу в Україні

Економічна та політична стабільність є важливими для успішного розвитку франшизових мереж в Україні, оскільки національні франшизи мають всі шанси вийти на міжнародний ринок та бути конкурентоспроможними там. Повномасштабна інвазія Росії на території України та попередній економічний

криз, викликаний пандемією COVID-19, призвели до певного скорочення мереж франшиз. Однак сам бізнес процвітає на глобальному рівні. Таким чином, для поліпшення розвитку франшизного бізнесу в Україні автор пропонує систематизувати та оптимізувати процес будівництва бізнес-моделі, щоб сформуванню ефективний портрет моделі франширного бізнесу. З метою покращення розвитку франчайзингових підприємств в Україні автор пропонує систематизувати та організувати бізнес-процеси моделі франчайзингу для створення ефективного портрету цієї бізнес-моделі. Модель франчайзингового бізнесу виявляється найпопулярнішим вибором для підприємців в Сполучених Штатах та Європі, які бажають розпочати власний бізнес за кордоном. В Україні цей підхід також швидко завойовує довіру підприємців через його очевидні переваги - можливість придбати частку у готовому бізнесі, привертати клієнтів, отримувати прибуток та набувати досвід без зайвих зусиль та ризиків, і без витрат на розвиток.

Франчайзинговий бізнес зазнав значного розвитку та популярності завдяки реальним можливостям для франчайзі в національних та зарубіжних ринках, привертаючи відносно невеликі кошти, а головне, за короткий період часу. Сьогодні, під час економічної кризи, спричиненої пандемією коронавірусу та війною, для поліпшення розвитку франчайзингового бізнесу в Україні франшайзерам потрібно вжити всіх можливих заходів для створення ефективного портрету моделі франчайзингового бізнесу. (рис. 3.3.). Ефективне управління бізнес процесу дає можливість франшизі формувати портрет потенційного франчайзі. Розширення коло потенційних партнерів, зміщення акценту на малі міста, залучення більш старших за віком партнерів, аналіз пропозиції для топ-менеджерів великих компаній тощо. В сучасних умовах господарювання необхідно мати сформовану концепцію франшизи яка передбачатиме антикризовий формат, який буде відрізнятися від інших форматів своєю простотою реалізації, значно меншим об'ємом інвестицій, необхідних для його запуску, відповідно і меншим терміном окупності бізнесу.

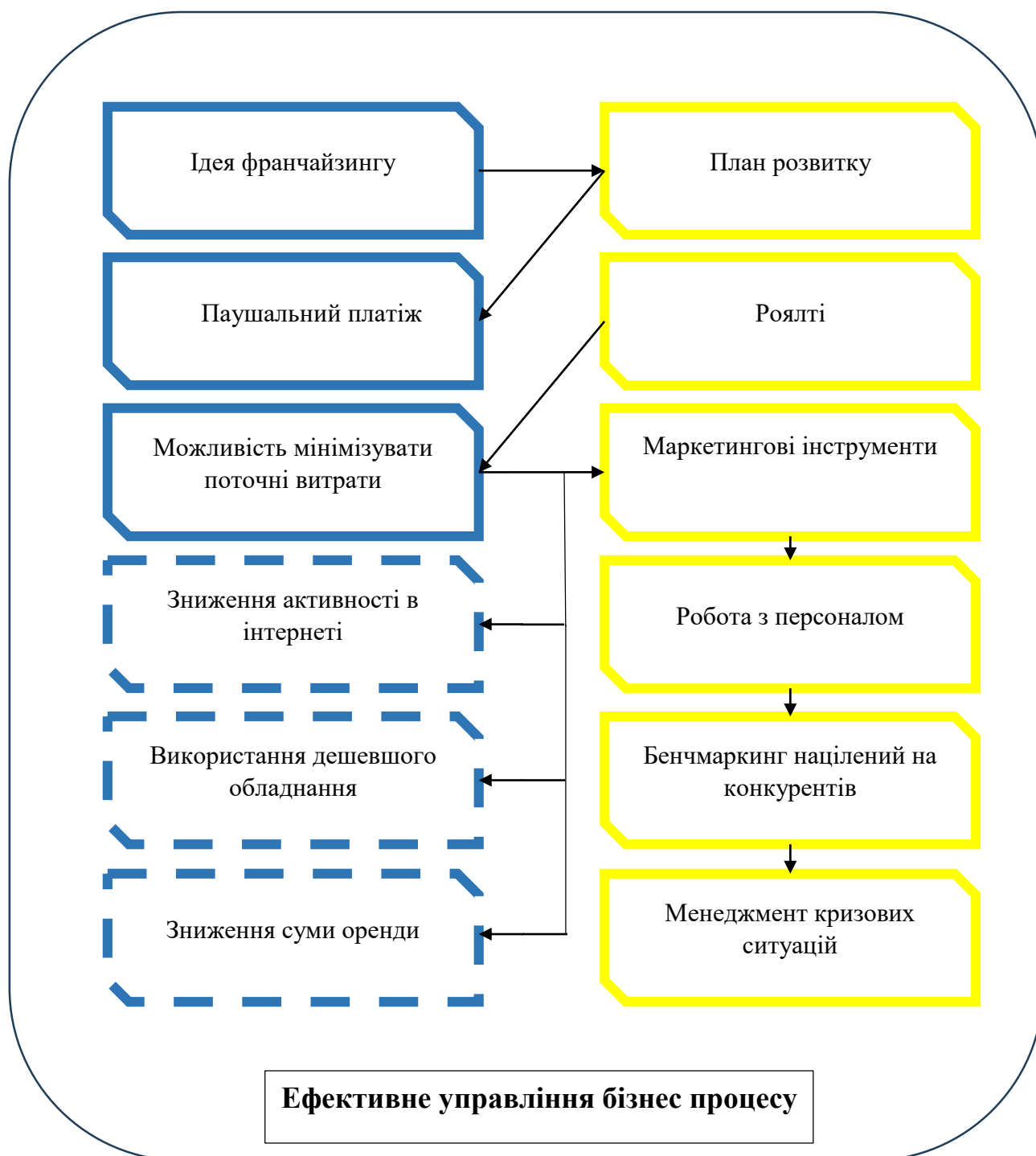


Рис. 3.3. Ефективне управління бізнес процесу

Джерело: сформовано автором на основі даних [56].*

Формат конверсійного франчайзингу на сьогоднішній день є досить популярним, тобто об'єднання окремих невеликих конкурентів з однієї галузі в мережу. У цьому випадку важливо встановити розроблені привілейовані умови для вступу до мережі, наприклад:

- Розгляд можливості зниження єдиного (вступного) внеску, тимчасово для нових партнерів або з наданням знижок конкретним партнерам. Або сума єдиного внеску може бути "розкладена" на кілька щомісячних платежів. Рекомендується не повністю скасовувати будь-які франшизні внески.

- Розгляд можливості тимчасового зниження роялті або застосування прогресивного роялті, тобто поступового збільшення суми платежу, або надання "відпустки від роялті" на певний період.

- Зменшення поточних витрат франшизи, наприклад, забезпечення рекламних матеріалів за рахунок власної компанії та надання послуг безкоштовної доставки.

- Оцінка онлайн-присутності бізнесу, і у відсутності такої, введення онлайн-компоненту, такого як система доставки, онлайн-сервіси чи онлайн-консультант (бот).

- Розгляд можливості полегшення вимог до приміщень та обладнання чи можливості використання більш доступних аналогів, можливо, з акцентом на заміщення імпорту.

- Дослідження можливостей переговорів з власниками приміщень щодо отримання відпусток по оренді або зниження ставок оренди.

Після оцінки франшизи та можливих сум платежів важливо звернутися до маркетингових інструментів.

Значна увага повинна бути приділена маркетинговій підтримці існуючих партнерів, оскільки гнучкість та зацікавленість у побудові довгострокових партнерських відносин можуть призвести до значних переваг для обох сторін.

Ключовим чинником сучасного розвитку бізнесу є проведення тренінгів та семінарів для персоналу, навіть в онлайн-форматі, що сприяє підвищенню кваліфікацій та утриманню духу команди.

Ще одним важливим елементом в розвитку франшизного бізнесу є бенчмаркінг. Цей стратегічний інструмент дозволяє компанії "виявити, проаналізувати, прийняти та реалізувати" кращі сучасні практики, є своєрідним методом навчання у лідерів ринку за допомогою порівняння їхніх процесів,

товарів чи послуг. Важливо відзначити, що бенчмаркінг порівнює такі аспекти, як послуги та товари (характеристики, асортимент, конкурентоспроможність), цінова політика (вартість товарів, витрати на продажі, реакція клієнтів на зміни цін), організація роботи в компанії (показники обороту персоналу, соціальний пакет для працівників, наявність робочих ресурсів), корпоративна ідентичність, відносини з клієнтами, постачальниками компанії, рейтинг на ринку та відгуки клієнтів.

Конкурентний бенчмаркінг, який включає порівняння компаній, що пропонують подібні товари чи послуги, відіграє важливу роль у здобутті стратегічних інсайтів, впровадженні прибуткових рішень та визначенні позиції компанії на ринку. Проте, як вказують багато експертів, цей підхід може не призвести до справжніх інноваційних рішень, оскільки аналіз обмежений конкретним сектором.

Ефективне кризове управління передбачає наступні ключові елементи:

- Розвиток тісних відносин не лише між франчайзером і франчайзі, але й з споживачами (клієнтами).
- Впровадження регулярних зустрічей команд партнерів для полегшення постійної комунікації.
- Аналіз та обговорення стану справ та розвитку бізнесу з партнерами, оскільки ефективне кризове управління передбачає прийняття нестандартних рішень

Під час економічних криз, пандемії коронавірусу та воєнних подій головною задачею франчайзера є утримання існуючих франчайзі, а франчайзі має на меті не лише зберегти свій бізнес, але й активно розвивати його. Також не менш важливим є франчайзі, який знаходиться у пошуках та намагається зробити вдалий вибір. З урахуванням постійно змінюваних умов на сучасному ринку особливо актуальним є розробка крок за кроком, зорієнтованої на діяльність бізнес-моделі для вибору потенційної франшизи для франчайзі (див. Рис. 3.4).

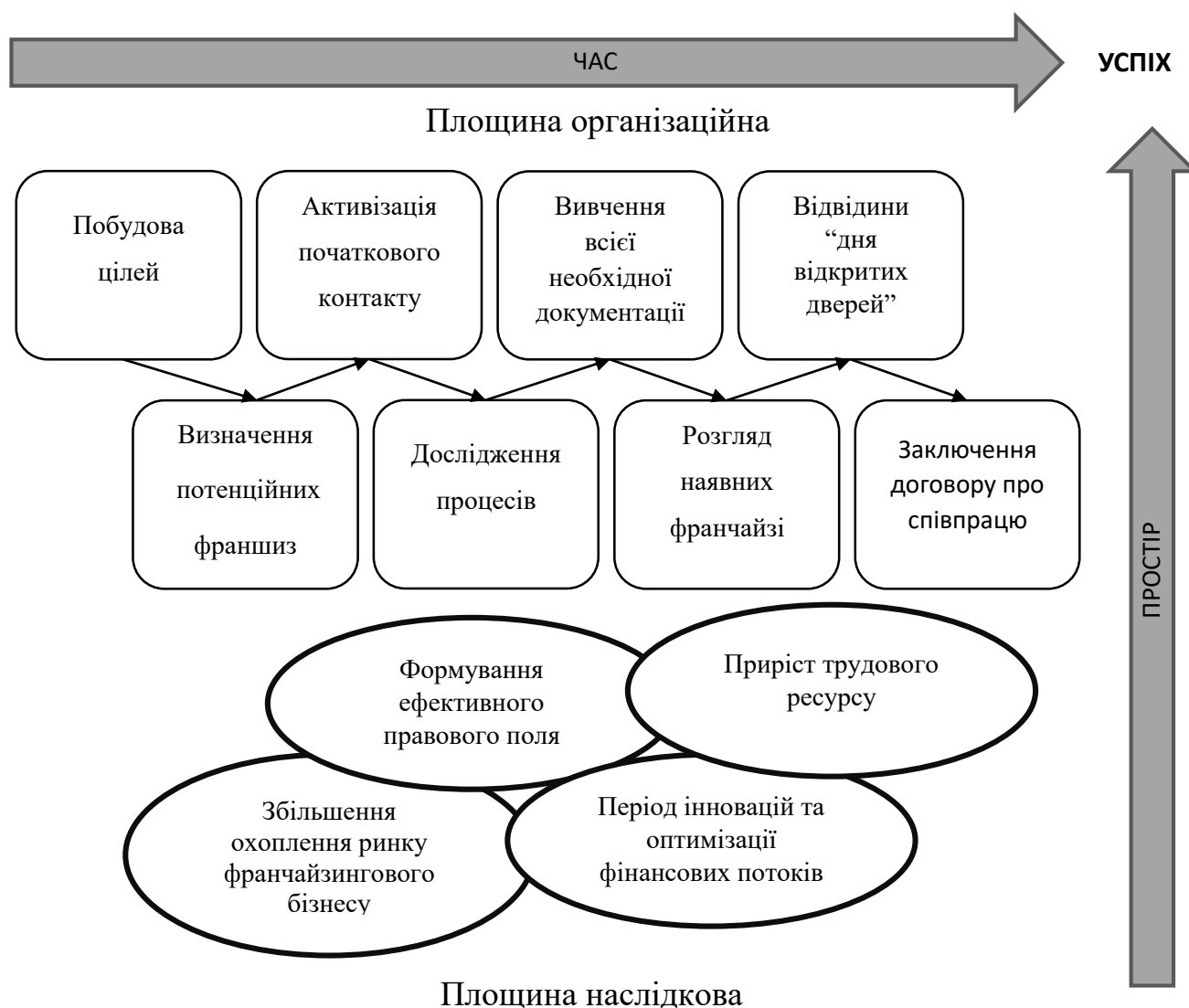


Рис. 3.4. Бізнес-модель поетапного вибору франшизи

Джерело: сформовано автором на основі даних [56]*

Узагальнюючи наведену вище бізнес-модель, визначимо діяльнісну черговість вибору франшизи. Таку бізнес-модель складає організаційна та наслідкова площини, які формуються в координатах простору і часу. Тут важливо звернути увагу на необхідність виявлення в організаційній площині економічних і соціальних ефектів, спричинених їхньою поетаною реалізацією, яка має відповідно природні зворотні наслідки.

Підсумовуючи вищезазначену бізнес-модель, давайте визначимо послідовність дій для вибору франшизи. Така бізнес-модель включає організаційний та послідовний плани, що формуються в координатах простору та часу. Важливо підкреслити потребу визначення в організаційному плані

економічних та соціальних ефектів, що виникають внаслідок їх фазового впровадження, і які природно супроводжуються зворотними наслідками.

1. Визначення цілей. Малим підприємствам часто важко дотримуватися встановлених правил у прагненні до волі управління в їх власному бізнесі, що призводить до великих ризиків при створенні власного бренду. З іншого боку, власники франшиз надають перевагу структурованому підходу, слідуючи інструкціям та використовуючи надійну бізнес-модель, яка описана в пропозиції франшизи. На початковому етапі розвитку бізнесу значна кількість власників зазнає труднощів у формулюванні точних цілей, що в кінці кінців ускладнює їх реалізацію. Тому використання техніки постановки SMART-цілей є доцільним для збільшення ймовірності успіху:

- Конкретність: Цілі повинні бути конкретними, простими та значущими. Наприклад, ціль може стосуватися роботи, свободи управління особистим часом та родини.

- Можливість виміряти: Цілі повинні бути вимірюваними та мотивуючими. У контексті вищезазначеної цілі це може бути виміряно кількістю робочих годин на день, часом, який ви відводите родині, балансом між роботою та особистим життям та гнучкістю вашого графіка та об'ємами інших затрат в тому числі і фінансових.

- Досяжність: Корисно встановлювати важкі цілі, але існує ризик швидко втратити інтерес, якщо вони недосяжні.

- Значущість: Цілі повинні бути значущими, пов'язаними з вашим бізнесом та сприяти досягненню результатів.

- Обмежені в часі: Цілі повинні мати термін виконання. Техніка SMART передбачає не лише постановку цілей, але і їхню пряму, поетапну реалізацію, що в кінцевому підсумку призводить до позитивних досягнень.

2. Визначення потенційних франшиз. Детальний аналіз потенціалу різних галузей на ринку. Важливо вести моніторинг різних джерел, зокрема таких значущих джерел інформації, як широкий спектр інтернет-ресурсів; каталог франшиз franch.biz (кращі франшизи в Україні); виставки франшиз

franchexpo.com (місце для живого спілкування); співпраця з кваліфікованим брокером франшиз (платна послуга, оскільки більшість брокерів працює на комісійні, які оплачує франчайзер).

3. *Початковий контакт*: інтеракція з працівниками різної кваліфікації з метою визначення рівня культури взаємовідносин у компанії.

4. *Вивчення всіх процесів, в яких є дотичність до обраного вами бізнесу*. Дослідження процедури вибору потенційних франчайзі, оскільки це допоможе зробити більш обґрунтований вибір при покупці франшизи, оскільки сучасна франшиза у всіх своїх аспектах повинна базуватися на систематичних процесах.

5. *Оцінка документації франшизи є ключовою*. Після отримання всіх необхідних документів, включаючи саму угоду франшизи (комерційну концесійну угоду) від франчайзера, рекомендується звернутися до кваліфікованого франшизного юриста для повної правової перевірки наданих матеріалів. Звичайний бізнес-юрист може не мати достатнього досвіду у сфері франчайзингу, що, в кінці кінців, може призвести до збільшених витрат часу та грошей через необхідність для такого фахівця спочатку розуміти галузь. Однак на сьогоднішній день на ринку існує достатньо правових пропозицій у контексті угоди франшизи, які можуть забезпечити клієнту конфіденційність, надійність, ефективність, зекономлений час і зусилля, професіоналізм, чесність, відкритість у відносинах, повний контроль над ситуацією та комплексний підхід до роботи.

6. *Критична оцінка наявних франчайзі*. Встановити зв'язок з іншими франчайзі, з метою оцінки плюсів та мінусів партнерства при обиранні франшизи. Виявлення усіх наявних професійних плюсів.

7. *Відвідини «дня відкритих дверей»*. Багато франчайзерів часто проводять заходи, такі як дні відкритих дверей чи дні прийняття рішень: можливість познайомитися з їхньою командою та й компанією в цілому. Такі події є можливістю для франчайзера та франчайзі оцінити потенційну перспективність бізнес-відносини. Таким чином, вирішення співпрацювати з певною франшизою повинно викликати емоційний зв'язок, а також бути обґрунтованим на бізнесовому та фінансовому рівнях .

8. *Виконання угоди про співпрацю* є завершальним етапом операційної бізнес-моделі, який включає укладення комерційної концесійної угоди (франчайзингової угоди) та додаткових документів, що до неї додаються. Щодо наслідків в структурі бізнес-моделі фазового вибору франшизи важливо виокремити зростання ринку франшиз за природнім процесом формування правового поля, що в кінцевому підсумку призводить до активних інвестицій, розвитку інновацій та значного збільшення робочих ресурсів.

Ще одним важливим фактом є те, що обслуговування франчайзингових компаній підвищує ступінь стійкості комерційного банку до системних макроекономічних криз, оскільки франшизні компанії працюють в різних сегментах ринку і не припиняють свою діяльність навіть в умовах економічних спадів, забезпечуючи банк стабільним доходом.

3.3. Напрями вдосконалення інституційного середовища франчайзингу

Незважаючи на чималий потенціал розвитку франчайзингу в Україні залишається низка проблем, які гальмують такий розвиток. Для покращення такої ситуації необхідно змінювати наше законодавство до європейського стандарту, а саме:

1. Потрібно прийняти спеціалізовані нормативно-правові акти, що врегулюють розбіжності, які містяться у ЦК України та ГК України. Після врегулювання законодавства – Україна стане більш привабливішою країною для іноземного інвестування;

2. Потрібно змінити термінологію відповідно до усталеної практики західних держав – «комерційна концесія» замінити на «франчайзинг»; «правоволоділець» замінити на «франчайзер»; «користувач» замінити на «франчайзі»;

3. Потрібно у нових нормативно-правових актах додати переддоговірну стадію укладання франчайзингового договору - тестування, яка доведе свою комерційну вигідність на практиці;

4. Потрібно внести зміни до Податкового кодексу України чим врегулюється питання сплати роялті;

5. Потрібно замінити умови встановлення цін на товар/роботи/послуги. Сталою практикою західних країн є те, що франчайзер здійснює ціноутворення. Це буде сприяти встановленню єдиної цінової політики для всіх франшиз;

6. Потрібно врегулювати питання пов'язані з розірванням договору франшизи. Зазвичай у договорі передбачено, що розірвання в односторонньому порядку не допускається, але це викликає негативні наслідки для обох зі сторін;

7. Потрібно спросити систему надання кредитів для малого та середнього бізнесу;

8. Для популяризації франчайзингу в Україні потрібно запускати освітні проекти які будуть охоплювати різні категорії громадян. Наприклад запустити освітній серіал на платформі «Дія.Цифрова освіта»; залучити популярних українських блогерів; створити навчальний курс на платформі «Genius.Space» [4].

Поліпшення законодавчого регулювання франчайзингових відносин в Україні має полягати в наступних аспектах:

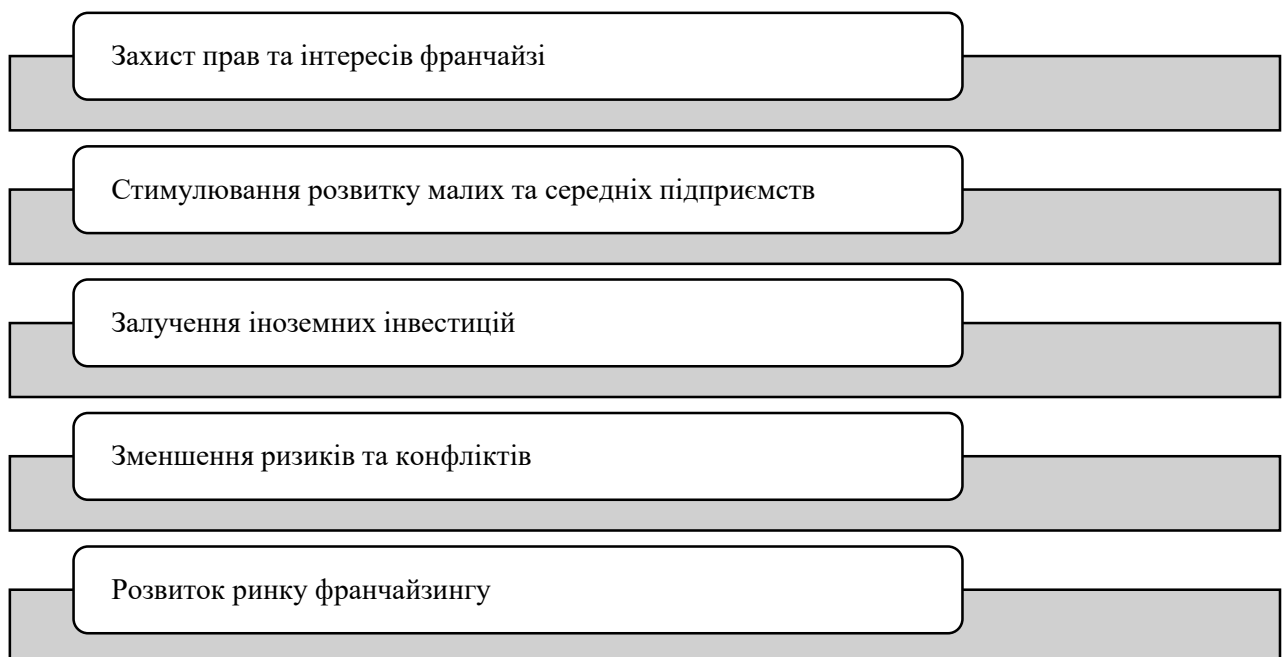


Рис. 3.3.Аспекти поліпшення законодавчого регулювання франчайзингових відносин в Україні

*Джерело: складено автором**

Майбутнє франчайзингу України з урахуванням поліпшення інституційного середовища виглядає райдужним. Кожен день з'являються нові можливості кар'єрного зростання. В процесі війни люди зрозуміли наскільки важливо мати стабільний бізнес, що дозволяє мати свободу та багатообіцяючі фінансові перспективи. І франчайзинг – правильний шлях для амбіційних підприємців, які прагнуть до цього.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі дослідження встановлено, що франчайзинг став популярною бізнес-моделлю в різних галузях, що дозволяє підприємцям розпочинати власний бізнес за підтримки та керівництва відомого бренду. Укладаючи договір франшизи, франчайзі отримує доступ до перевіреної бізнес-системи, маркетингової та операційної підтримки, а також постійного навчання та розвитку. Для франчайзерів франчайзинг дає можливість розширити свій бізнес і підвищити впізнаваність бренду, а також отримати вигоду від інвестицій франчайзі та поточних роялті. Однак не всі франчайзингові системи однакові, і для потенційних франчайзерів і франчайзі вкрай важливо розуміти ключові характеристики, які роблять франчайзингову систему ефективною та дієвою.

Багато компаній виходять на ринок франчайзингу щороку у пошуках нових партнерів, які розділяли б ті ж ідеали, філософію та основні принципи ведення бізнесу, що і засновники організації. Процес франчайзингу може виявитися обтяжливим і вимагати велику кількість часу, енергії та ресурсів. Під час розгляду питання про надання франшизи бізнесу необхідно враховувати не лише реальні грошові витрати на розробку програми франчайзингу, складання юридичної документації та реєстрацію франшизи, а й зобов'язання, які наступають разом із франчайзингом.

Таким чином, планування бізнесу, заснованого на франчайзинговій бізнес-моделі є найголовнішим етапом на шляху реалізації франчайзингу. Необхідно правильно оцінювати не лише всі ризики, з якими може зіткнутися бізнес, а й можливості самого бізнесу. Маркетингова складова планування також не може залишатися поза увагою, чи то оперативний маркетинг або маркетинг розвитку франшизи. Головне – це орієнтованість на рентабельність інвестицій та зосередження на каналах, які забезпечують найприбутковіші результати.

Існують десятки різних типів франчайзингових угод, але найпоширенішими є три їх. Вони включають:

Франчайзинг бізнес-формату: це найпоширеніший тип франчайзингової угоди. У цій моделі франчайзер дозволяє третій стороні вести бізнес,

використовуючи свої товарні знаки та бізнес-модель, в обмін на комісійні та періодичний відсоток від доходу від продажів. Франчайзі в рамках цієї моделі діють відповідно до керівних принципів та правил материнської компанії.

Франшиза продукту: це найстаріша форма франчайзингу. Згідно з цією моделлю, франчайзі поширюють або продають виключно продукцію франчайзера.

Виробнича франшиза. В рамках цієї моделі сторонні виробники отримують ексклюзивні права на виробництво та розповсюдження продукції, використовуючи торговельне найменування та товарний знак франчайзера.

Франчайзинг, як одна з популярних форм організації приватного підприємництва, що швидко розвивається, активно поширюється в багатьох країнах світу, проте найбільшого розмаху ця діяльність досягла на північноамериканському континенті. Франчайзинг у США відрізняється масштабністю операцій, великими термінами дії франчайзингових договорів, значним охопленням різних секторів національної економіки, як у сфері послуг, так і в галузі виробництва. Високим рівнем розвитку відрізняється американська законодавча база з франчайзингу. Необхідно також наголосити на державній підтримці національних корпорацій, яка допомагає їм діяти не тільки на ємному американському ринку, а й зміцнювати свої позиції на зовнішніх ринках.

Франчайзинг, що сприяє зміцненню взаємних зв'язків між країнами на даному етапі історії світогосподарських відносин, проникає практично у всі галузі економічної діяльності, є, таким чином, одним із потужних інструментів переходу до творчого розвитку держав, забезпечуючи тим самим їх стійкий розвиток. Крім того, франчайзинг сприяє покращенню торговельних зв'язків між країнами на даному етапі їх зростання, оскільки на сьогоднішній день це одна з найбільш ефективних і демократичних форм виходу за межі національних економік, що стосується практично всіх сфер економічної діяльності.

Франчайзинг торкнувся практично всіх галузей економіки України. За кількістю франчайзингових об'єктів перше місце займають послуги, друге – громадське харчування, а ритейл – лише на третьому місці. Як показує практика,

український рітейл успішно росте через франшизу тоді, коли має власне виробництво та налагоджену логістику. Якщо подивитися на динаміку зростання кількості франчайзерів в Україні останніми роками, необхідно відмітити, що франчайзинг все ще набирає обертів в Україні і найбільше зростає частка саме вітчизняних франшиз.

Проведені дослідження дозволили обґрунтувати ефективні форми комерційної реалізації результатів інтелектуальної діяльності, що використовуються у світовій практиці. Франчайзинг в Україні, в першу чергу, використовується як стратегія розширення бізнесу, спосіб організації продажів і інструмент комерціалізації маркетингу інтелектуальної власності, а не комерціалізації результатів НДДКР.

Франчайзинг дозволяє здійснювати комплексну комерціалізацію результатів інтелектуальної діяльності франчайзера, забезпечуючи при цьому великі в порівнянні з іншими стратегіями комерціалізації права контролю за дотриманням прав інтелектуальної власності. Крім того, франчайзинг надає франчайзеру можливість отримати вигоду з інтелектуального капіталу (більш широке поняття, ніж інтелектуальна власність, яке не закріплено у вітчизняному законодавстві). Франчайзинг дає можливість поєднувати горизонтальні і вертикальні передачі інтелектуальної власності, тому дозволяє максимізувати дохід франчайзера. Франчайзинг може використовуватися не тільки як стратегія комерціалізації інтелектуальної власності, але і як спосіб розширення бізнесу, інструмент конкуренції, метод організації продажів.

Встановлено, що бізнес, який з'явився в Україні, добре адаптується під умови ринку і сама модель бізнесу враховує місцеві реалії. Близько 30% українських франшиз можуть впевнено конкурувати, наприклад, з будь-якою американською франшизою. Але на жаль, розвиток франчайзингу в Україні йде не настільки швидкими темпами, як того хотілося б. Причин тому кілька:

1. По-перше, фактично відсутні прийнятні схеми кредитування підприємств малого та середнього бізнесу, а стартовий капітал є необхідною умовою.

2. По-друге, відсутня державна підтримка, без якої підприємцю-початківцю вижити дуже непросто.

3. Відчутна нестача кваліфікованих кадрів.

Основними труднощами, що гальмують просування франчайзингу в нашій країні, є: недосконалість українського законодавства у цій галузі; низька державна підтримка; відсутність зацікавленості банків у роботі із системами франчайзингу; низька популяризація франчайзингу у нашій країні. У законодавстві України на сьогоднішній день не має конкретного визначення франчайзингу, а існує тільки «комерційна концесія».

Проблемою для можливих франчайзі можна назвати отримання кредитів банку, створення організації по франшизі з використанням пільг. Такого роду заявки більшу кількість банків розглядають на загальних підставах - з використанням умов програм з кредитування малого бізнесу. Якщо говорити про державну підтримку розвитку франчайзингу у нашій країні, вона значно відстає від розвинених країн. Можна, можливо відзначити низьку активність діяльності. Має місце проблема мізерної інформованості підприємців про обов'язки та недоліки готового бізнесу, а також обізнаності про те, як можна стати його складовою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Асоціація франчайзингу України : веб-сторінка соціальної мережі Facebook. URL: <http://franchising.org.ua>
2. Атаманчук, З., Адаменко, М., Нестерчук, Н. (2023). Franchise agreements as components of international trade. *SWorldJournal*, 3(22-03), 54–59. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-22-03-044>
3. Базилевич В.Д., Жуковська К.Ю. Розвиток франчайзингового механізму комерціалізації ОІВ в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. № 29. С. 36-42
4. Бачинський Т. Франшиза в Україні під час війни: 10 пунктів, на які треба звернути увагу. MC.today URL: <https://mc.today/uk/blogs/franshyzy-taukrayina-yak-zmitsnyuvalysya-pozytsiyi-franshyznyh-merezh/>
5. Бінерт, О. В. "Франчайзинг–прогресивна форма ведення міжнародного бізнесу." *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та* (2019). <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789>
6. Бондаренко Н.М., Савченко Д.В. Ринок франчайзингових послуг в Україні: переваги та недоліки глобалізації. Економіка та управління. С. 7–11. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/3970>
7. Греян, Ані Артемівна, Марія Олександрівна Марченко. "Франчайзинг як ефективний спосіб розвитку бізнесу в умовах сучасної практики." *ББК 65.9 (2/8) 290я431 Матеріали розміщено у авторській редакції. Відповідальність за зміст матеріалів, їх відповідність* (2022): С. 180.
8. Денисюк, В.. "Сучасні форми франчайзингу та їх значення у підприємницькій діяльності." *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий*: С.275.
9. Договір франчайзингу у бізнесі. Офіційний сайт: Advocate. 2023. URL: <https://go-advocate.com/franshyza-u-biznesi-na-scho-zvernutyuvahu-franshyza-v-byznese-na-chto-obratyt-vnymanye>

10. Зайцев О.В., Кордас А.Р. Поточний стан франчайзингу в Україні та світі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. С. 53–62. URL: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-53-62
11. 30 найбільш перспективних франшиз в Україні : офіційний сайт: Ain.Business. 2023. URL: <https://ain.business/2021/06/09/forbesnazvav-30-najbilsh-perspektyvnyh-franshyz-v-ukrayini>
12. За кордоном – це вільна ніша. Офіційний сайт: Volynpost. 2023. URL: <https://www.volynpost.com/articles/2170-za-kordonom--ce-vilnanisha-vidomamerezha-galia-baluvana-vyhodyt-na-ievropejskyj-rynok-iprodaie-franshyzu-umovy>
13. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>
14. Козачук М. Попри війну 57% мереж франшиз не закрили жодного об'єкта. У чому стійкість франчайзингу? Дослідження Franchise Group. Журнал Forbes Ukraine URL: <https://forbes.ua/company/popri-viynu-57-merezh-franshiz-ne-zakrilizhodnogo-obekta-u-chomu-stiykist-franchayzingu>
15. Козій Н.С., Кізілова В.О., Кізілов Д.В. Особливості розвитку франчайзингової діяльності в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. С. 47-51. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/35_2021ua/11.pdf.
16. Конопатська, І. В. "Міжнародний франчайзинг як інструмент розвитку діяльності підприємства." *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. Київський національний університет технологій та дизайну, 2019. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15125/3/OIP2019_P393-397.pdf
17. Король, Дмитро Олександрович, Ганна Володимирівна Тельнова. "Франчайзинг як форма ведення бізнесу: міжнародний досвід та перспективи розвитку в Україні." *The 8 th International scientific and practical conference "Modern research in world science" (October 29-31, 2022) SPC "Sci-conf. com. ua"*,

Lviv, Ukraine. 2022. 1828 p.. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Taras-Holubets/publication/365070272>

18. Кохут М. Еволюція теоретичних поглядів щодо діяльності міжнародного бізнесу на умовах франчайзингу." *Науковий журнал «Економіка і регіон»* 4 (87) (2022): 129-135 URL.: <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2791>

19. Кравчук Н. В. Концепція побудови ефективної бізнес-моделі франчайзингу. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, 2019. №5 (60). С. 40-46

20. Кулініч, О. А., Ю. А. Руденко. "Інноваційне підприємництво та франчайзинг." *сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* (2023): 128. URL: <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52183/2/zbirn2023.pdf#page=129>

21. Кулініч О.А., Руденко Ю.А. Франчайзинг як сучасна форма бізнесу. Актуальні проблеми науки та освіти: реалії та перспективи. I Міжнар. наук.-практ. конф. (9.12.2022р.) м. Київ. НУХТ. С. 65-67 URL: <https://man.org.ua/conferences.htm>

22. Леськів Ігор, Михайло Смушак, Віолетта Резняну. "Переваги та недоліки ведення франчайзингу." Рекомендовано Вченою радою ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»(Протокол № 7 від 28.04. 2023 року): 42. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj22-03-044>

23. Ляхов, В. А., В. О. Гришкін. "Аналіз франчайзингу як сучасної форми розвитку міжнародного бізнесу analysis of franchising as a modern form of international business development. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Lyahov-V.A.-Grishkin-V.O..pdf>

24. Мартиненко О. О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 253–258.

25. Макаренко Т.Є. Проблеми розвитку франчайзингу в Україні. *Людина і суспільство: Економічний та соціокультурний розвиток: матеріали V*

Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Рівне, 22 березня 2017 р.). Рівне: Рівненський інститут Університету «Україна», 2017. С. 36-43.

26. Микуляк В., Махінова А. Українське обличчя франчайзингу. ЮРИСТ&ЗАКОН. 2017. № 35. URL: https://www.sk.ua/wpcontent/uploads/sk_files/franishiza_ukr.pdf

27. Михалко Л. В. Особливості та перспективи розвитку франчайзингу в Україні. Теорія і практика сучасної економіки : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Черкаси. 22 жовт. 2020 р. Черкаси, 2020. С. 67-69.

28. Моняк, Р. (2023). Правове регулювання франчайзингу: світовий досвід та українські реалії. *Грааль науки*, (27), 182–187 URL.: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.05.2023.024>

29. Офіційний сайт Franchise Group URL: <https://franchisegroup.ua/>

30. Пасічник, Д. С. "Механізм розвитку франчайзингових відносин в міжнародному бізнесі підприємства." *modern ways to solve the latest science problems* (2022):С. 140.

31. Попов О.В., Мехович С.А., Кобелева Т.О. Класифікація ризиків при проведенні інноваційних перетворень. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2021. №3. С.66-71

32. Ринок франчайзингу: Україна, світ і сучасні виклики. Бізнес Район URL: <https://business.rayon.in.ua/topics/388143-rinok-franchaizingu-ukrayinasvit-i-suchasni-viklik>

33. Сагайдак Д. В. Розвиток світового ринку франчайзингових послуг в сучасних умовах : автореф. кваліфікаційна робота. Київ, 2022. 123 с

34. Семілет, І. М. "Франчайзинг як форма ведення бізнесу: міжнародний досвід та перспективи розвитку в Україні." (2021). URL: <http://eir.nuos.edu.ua/500>

35. Симоненко К. На всьому готовому: як в Україні розвивається ринок франчайзингу. RAU URL: <https://rau.ua/novyni/ukrayini-rynok-franchajzyngu/>

36. Синіговець, Ольга, and Ганна Коншина. "Франчайзинг як ефективна модель ведення міжнародного бізнесу і перспективи його розвитку в Україні.

Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»(економічні науки) 1 (2021): С.18-24.

37. Сприндис, С. І., Я. С. Протопопова. "Договір франчайзингу: історія та перспективи розвитку." (2023). URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/items/74dcc07c-eb5f-41c0-b64d-f50473a74028>

38. Успенський, Владислав Ігорович, Віталій Володимирович Пилипів. "Сутність франчайзингу та його види." *3-41 Збірник статей здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня Навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи Університету ДФС України: у 6-ти ч. Ч. 2.–Ірпінь: Університет ДФС України, 2019.–286 с.–(Серія «Наукові роботи студентів УДФСУ», т. 15).* (2019): С.267.

39. Шаульська Л.В., Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур. *Економіка і організація управління.* 2023. №1(49). С.34-44. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/68529>

40. Рубан О.О. Франчайзинг як метод розвитку бізнесу. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2017. № 2. С. 56-61.

41. Франчайзингові мережі як ефективний інструмент розвитку бізнесу *Бізнес Інформ.* 2019. № 8. С. 116-122

42. Франшиза в Україні під час війни: 10 пунктів, на які треба звернути увагу : офіційний сайт: *Mc.Today.* 2023. URL: <https://mc.today/uk/blogs/franshyzy-ta-ukrayina-yak-zmitsnyuvalysya-pozytsiyifranshyznyh-merezh/>

43. Франшиза та франчайзинг : офіційний сайт: *Franchisegroup.* 2023. URL: franchisegroup.com.ua

44. Цивільний кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

45. Яскевич А. О. Франчайзинг як сучасна форма комерціалізації інновацій. Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст : зб. тез 4-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 12-13 жовтня 2023 р. / відп. ред. В. А. Шаломєєв ; Нац. ун-т «Запорізька політехніка». – Електрон. текст. дані. –

Запоріжжя, 2023. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). – Назва з тит. екрана. – С. 251-256. – URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/10757/1/K_Gubar.pdf

46. Bhandari R.S. (2017). Pay per Click Marketing Strategies: A Review of Empirical Evidence. The Journal of Industrial Distribution & Business. Vol. 8. № 6, 7-16.

47. British Franchise Association. Franchise Industry Research: bfa/NatWest Franchise Survey. URL: <http://www.thebfa.org/about-franchising/franchising-industry-research>

48. Franchising-Economic Report 2023 URL: <https://www.franchise.org/sites/default/files/2023-03/2023-Franchising-Economic-Report.pdf>

49. Franchise Association (IFA) <https://www.franchise.org/Franchise> Law Review URL: <https://www.nobles-law.com/post/franchising-in-ukraine-2021>.

50. Franchising Economic Outlook for 2023 URL: <https://www.franchise.org/sites/default/files/2023-03/2023-FranchisingEconomic>

51. Help with Buying a Franchise URL: <http://www.franchise.org/AboutFranchising.aspx>

52. The History of McDonald's. McDonald's Corporation URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/about-us/history.html>

53. Top 500 Franchises in Europe URL: <https://www.franchiseeurope.com/top-500/>

54. What Is a Product Distribution Franchise? URL: <https://www.franchise.org/what-is-a-product-distribution-franchise>

55. What Is a Product Franchise? URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/product-franchise.asp>

56. Голубка Д. С. Засади вдосконалення розвитку франчайзингового бізнесу в Україні. 2022. С.104–110. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/en/archive?arh_article=1430