

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ Леся ПОБОЧЕНКО
«_____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

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

Тема: «Сучасні тенденції розвитку світового ринку франчайзингових послуг»

Виконавець: Дика Анастасія Іванівна, група МЕВ-401

(підпис виконавця)

Керівник: д.е.н., професор, професор кафедри
міжнародних економічних відносин, бізнесу
та туризму ФМВ НАУ
Корж Марина Володимирівна

(підпис керівника)

Нормоконтролер: Набок Інна Іванівна

(підпис нормоконтролера)

Київ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу

спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Леся ПОБОЧЕНКО

«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Дикої Анастасії Іванівни

1. Тема роботи «Сучасні тенденції розвитку світового ринку франчайзингових послуг» затверджена наказом ректора від «26» березня 2024 р. № 441/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13 травня 2024 року по 16 червня 2024 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання франчайзингу в Україні, статистичні матеріали Міністерства фінансів України, Державної фіскальної служби України, Державної служби статистики України, матеріали й аналітичні звіти вітчизняних компаній: G.Bar, щорічні звіти міжнародних організацій: Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Міжнародного валютного фонду (МВФ), Світової організації торгівлі (СОТ), Світового банку (СБ), Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні основи дослідження міжнародного франчайзингу, світовий досвід та аналіз розвитку франчайзингу в Україні, проблеми та напрями розвитку франчайзингового бізнесу в Україні в умовах війни.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 9 таблиць та 25 рисунків.
6. Презентація основних результатів кваліфікаційної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 21 слайдів.

7. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи	11.03.2024	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	15.03.2024	Виконано
3.	Розкрити теоретичні основи дослідження міжнародного франчайзингу	06.05.2024 – 12.05.2024	Виконано
4.	Оцінити світовий досвід та аналіз розвитку франчайзингу в Україні	13.05.2024 – 19.05.2024	Виконано
5.	Визначити та обґрунтувати проблеми та напрями розвитку франчайзингового бізнесу в Україні в умовах війни	20.05.2024 – 26.05.2024	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	27.05.2024 – 30.05.2024	Виконано
7.	Оформити кваліфікаційну роботу та пройти перевірку на плагіат	31.05.2024	Виконано
8.	Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	01.06.2024	Виконано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	03.06.2024	Виконано
10.	Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	03.06.2024	Виконано

8. Дата видачі завдання: «15» березня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис керівника)

Корж М.В.

(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання

(підпис випускника)

Дика А.І.

(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Сучасні тенденції розвитку світового ринку франчайзингових послуг»: 100 сторінок, 19 таблиць, 25 рисунків, 87 літературних джерел.

Перелік ключових слів (словосполучень): ФРАНЧАЙЗИНГ, ФРАНЧАЙЗИНГОВІ КОМПАНІЇ, ФРАНЧАЙЗИ, ФРАНЧАЙЗЕР, МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, ВІЙНА, СТРАТЕГІЇ.

Об'єкт дослідження: процес функціонування франчайзингу в бізнесі.

Предмет дослідження: теоретичні, науково-методичні та прикладні аспекти ефективного функціонування франчайзингових мереж в Україні в сучасних умовах.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження сучасних тенденцій розвитку світового ринку франчайзингових послуг.

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

Отримані результати та їх новизна: полягають у розробці прикладних питань та у теоретичному обґрунтуванні процесу розвитку світового ринку франчайзингових послуг в умовах сучасних економічних викликів.

Значущість виконаної роботи та висновки: подальше створення належних і достатніх умов для світового ринку франчайзингових послуг, а саме створення правових, організаційно-адміністративних, економічних, політичних умов що забезпечують сприятливе середовище для франчайзингової діяльності.

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати для застосування при написанні звітів щодо сучасних тенденцій розвитку світового ринку франчайзингових послуг.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГ	10
1.1. Сутність, види та функції міжнародного франчайзингу	10
1.2. Нормативно – правове регулювання міжнародного франчайзингу	18
1.3. Особливості франчайзингової форми ведення бізнесу в Україні	26
РОЗДІЛ 2	
СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ	36
2.1. Аналіз та оцінка міжнародного ринку франчайзингових послуг	36
2.2. Загальна характеристика франчайзингового бізнесу на прикладі «G.BAR»	60
2.3. Аналіз ефективності франчайзингової компанії «G.BAR»	65
РОЗДІЛ 3	
ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ	72
3.1. Проблеми розвитку франчайзингового бізнесу в Україні у воєнний період	72
3.2. Стратегії розвитку франчайзингових компаній на території України в повоєнний період	82
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ...	93

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Удосконалення економічної системи у сучасних ринкових умовах передбачає розвиток великих підприємств та формування потужного сегменту малого бізнесу, що є запорукою стабільності та благополуччя регіонів та всієї держави. Одним із найбільш успішних способів розвитку суб'єктів великого та малого бізнесу, а також їхньої ефективної співпраці є франчайзинг. Франчайзинг являє собою форму ділового співробітництва, що полягає у наданні на договірній основі великою компанією франшизи підприємцю на виробництво продукції чи послуги під власною торговою маркою. Актуальність реалізації інвестиційних франчайзингових проектів зумовлена високою часткою банкрутств компаній, що вперше відкрилися, і необхідністю гармонійного розвитку малого і великого бізнесу, здатного зміцнити економічне становище країни.

Активному розвитку франчайзингової моделі організації бізнесу сприяють такі фактори, як удосконалення правових аспектів взаємодії франчайзера та франчайзі, розвиток фінансових інструментів реалізації франчайз-проектів, розширення торгових площ, розвиток франчайзингу в регіонах, активне використання конверсійного франчайзингу та інші фактори.

При цьому франчайзинг є одним із найбільш популярних та поширених способів розвитку бізнесу в різних галузях економіки. У сфері послуг франчайзинг стає все більш популярним, оскільки він може надати малому бізнесу доступ до відомого бренду та успішної бізнес-моделі. Однак, поряд із перевагами, франчайзинг також має свої проблеми, які необхідно враховувати для успішного розвитку бізнесу.

Однак в Україні потенціал організації франчайзингових мереж суттєво недооцінений. Поточне становище на ринку франчайзингу посилюється уповільненням темпів зростання ринку, пов'язаного з падінням активності зарубіжних франчайзерів, що обумовлено високою ризиковістю ведення бізнесу в умовах воєнного стану.

Актуальність цієї теми зараз обумовлюється високою волатильністю ситуації на ринку і зниженням стійкості становища малого підприємництва загалом. Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що франчайзинг може допомогти малому підприємству швидше зміцнити свої позиції на ринку. Відтак, дана робота присвячена дослідженню українського ринку франчайзингу за даними вторинної інформації, визначенню ключових тенденцій розвитку ринку на найближчу перспективу та подано аналіз проблем, стримують потенціал організації бізнесу за системою франчайзингу в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В даний час існує значна кількість досліджень та публікацій, присвячених франчайзингу у різних галузях економіки, включаючи сферу послуг. Більшість із них підкреслюють значущість франчайзингу для малого бізнесу та його внесок у економічне зростання. понятійний апарат франчайзингу, історичні та правові аспекти регулювання франчайзингу (Т. Білоконь, К. Остапчук, Т. Григоренко, О. Корольчук, А. Цират, Л. Давидюк); закордонний досвід ведення підприємницької діяльності в системі франчайзингу та його використання на підприємствах України (М. Бедринець, О. Зайцев, А. Кордас, Т. Лазоренко, А. Фролова, Л. Побоченко); використання франчайзингу з урахуванням специфіки застосування (Н. Козій, В. Кізілова, Д. Кізілов, О. Корольчук, С. Мельниченко, В. Самодай); об'єднання підприємств у франчайзингові мережі (ФМ): класифікація, структура, переваги та недоліки застосування (Т. Марущак, Т. Ткаченко); франчайзинг як інноваційна модель розвитку підприємств (Р. Розенберг, С. Спінеллі); аналіз життєвого циклу франчайзингових відносин (О. Корольчук, І. Школа) та ін.

У роботах дослідників особлива увага приділяється вибору правильного бренду та моделі франчайзингу для малого бізнесу, а також вимогам до персоналу та управління клієнтським сервісом у сфері послуг. Розглядаються приклади успішних та невдалих франчайзингових проєктів, стратегії управління та прийняття рішень для досягнення успіху, а також проблеми та ризики, пов'язані з цією моделлю бізнесу.

Більшість досліджень з франчайзингу у сфері послуг також відзначають роль цієї моделі бізнесу у розвитку малих підприємств. Франчайзинг може надати малому бізнесу доступ до відомого бренду та успішної бізнес-моделі, а також підтримку з боку франчайзера у галузі маркетингу, навчання та технічної підтримки. Таким чином, огляд літератури дозволяє виділити ключові тенденції та проблеми, пов'язані з франчайзингом у сфері послуг, що є важливим фундаментом для подальшого дослідження цієї теми.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасних тенденцій розвитку світового ринку франчайзингових послуг.

Досягнення мети дослідження передбачає постановку та розв'язання таких **завдань**:

- розкрити сутність, види та функції міжнародного франчайзингу;
- визначити нормативно – правове регулювання міжнародного франчайзингу;
- описати особливості франчайзингової форми ведення бізнесу в Україні;
- проаналізувати та оцінити міжнародний ринок франчайзингових послуг;
- навести загальну характеристику франчайзингового бізнесу на прикладі «G.BAR»;
- провести аналіз ефективності франчайзингової компанії «G.BAR»;
- визначити проблеми розвитку франчайзингового бізнесу в Україні у воєнний період;
- запропонувати стратегії розвитку франчайзингових компаній на території України в повоєнний період.

Об'єктом дослідження процес функціонування франчайзингу в бізнесі.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та прикладні аспекти ефективного функціонування франчайзингових мереж в Україні в сучасних умовах.

Методологія дослідження. Методологічну основу кваліфікаційної роботи становлять як загальнонаукові так і спеціальні методи наукових дослідження: теоретичний аналіз літературних джерел з теми дослідження; структурно-функціональний, який розкриває систему основних характеристик розвитку

франчайзингових мереж в Україні та світі; компаративістський, що дає можливість порівняння різних концепцій формування франчайзингових мереж в сфері послуг; прогностичний (пошуковий, констатуючий). Використання загально-логічних та спеціальних наукових методів дозволило одержати наведені наукові й практичні результати.

Теоретичною основою дослідження є економічні дослідження провідних вітчизняних і зарубіжних учених, публікації в періодичних виданнях та інтернет-видання з теми дослідження, а також внутрішня інформація та звітність франчайзингової компанії «G.BAR».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки кваліфікаційного дослідження висвітлено в наукових публікаціях:

Дика А.І. Проблеми розвитку франчайзингу в умовах війни // XV Міжнародна науково-практична конференція «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі», 25 квітня 2024 р., НАУ, м. Київ. С. 197-199.

Дика А.І. Розвиток франчайзингу в Україні в умовах війни// Політ. Сучасні проблеми науки. Міжнародні відносини: тези доповідей XXIV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, Київ, 2024, Національний авіаційний університет. К.: НАУ, 2024. С.181–183.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку бібліографічних посилань використаних джерел. В роботі розміщено 9 таблиць та 25 рисунків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 87 найменувань на восьми сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1. Сутність, види та функції міжнародного франчайзингу

Франчайзинг – це модель бізнесу, за якої франчайзер надає право на використання свого бренду та бізнес-моделі франчайзі за певну плату та дотримання умов угоди. Для малого бізнесу франчайзинг може стати чудовою можливістю для початку бізнесу та успішного розвитку.

Франчайзі зобов'язується продавати продукт чи послуги заздалегідь визначеними правилами ведення бізнесу, що встановлює компанія (франчайзер). В обмін на здійснення всіх цих правил франчайзі отримує дозвіл на те, щоб використовувати ім'я компанії, її репутацію, продукцію та послуги, маркетингові технології, експертизу, і механізми підтримки. Щоб одержати такі права, франчайзі потрібно зробити первісний внесок франчайзеру, а потім сплачувати щомісячні внески. Це свого роду оренда, оскільки франчайзі ніколи не стає власником товарного знаку, а тільки має право використовувати його на період виплати щомісячних внесків [14], розмір яких обумовлюється у франчайзинговому договорі і є предметом переговорів. Франчайзинговий пакет дозволяє підприємцю вести свій бізнес досить успішно, навіть не маючи попереднього досвіду чи знань у обраній сфері діяльності.

Виділяють три види франчайзингу (див. Рис. 1.1.).

Стрімкий розвиток франчайзингу у більшості країн світу зумовлений беззаперечними перевагами як для малих підприємств (мінімальний бізнес-ризик та стабільний дохід), так і для великих компаній з відомими брендами (розширення території збуту товарів та послуг, підвищення їх якості, отримання додаткових фінансових надходжень).

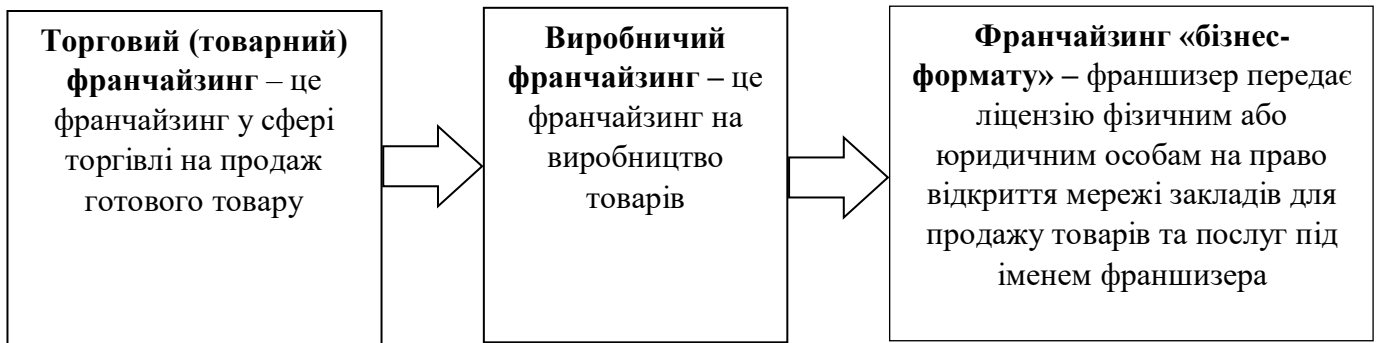


Рис. 1.1. Види франчайзингу

Примітка. Побудовано автором на основі Григоренко Т. М. Класифікація франчайзингових мереж / Т. М. Григоренко // Товари і ринки. — 2018. — № 1. — С. 36–43.

Поняття франчайзингових мереж є досить поширеним, отже важливим є визначення сутності поняття франчайзингової мережі (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Визначення поняття франчайзингової мережі

№	Автор/джерело	Зміст дефініції
1.	Т. Григоренко [10]	Сукупність суб'єктів господарювання, які діють на ринку під однією торговою маркою на умовах франчайзингу, і до їх складу входять власний торговельний об'єкт (чи об'єкти) франчайзера та від однієї до декілька сотень (тисяч) бізнес-одиниць франчайзі, що функціонують на основі отриманих від нього франшиз
2.	А. Цират, Є. Кривоніс [27]	Мережа точок, які використовують одну франшизу та до складу яких входять як мінімум два суб'єкти – франчайзер та франчайзі, які знаходяться на різних рівнях правовідносин
3.	Федерація Розвитку Франчайзингу України (Кодекс Етики Франчайзингу) [62]	Мережа підприємств, які працюють за системою франчайзингу, під однією торговою маркою, включаючи франчайзера
4.	Словник франчайзингу та бізнесу [61]	Кількість точок одного бренду, відкритих окремими підприємцями на франчайзингових умовах на певній території

Примітка. Складено автором на основі Григоренко Т. М. Класифікація франчайзингових мереж / Т. М. Григоренко // Товари і ринки. — 2018. — № 1. — С. 36–43., Цират А. В. Франчайзинг від А до Я : Термінологічний словник / А. В. Цират, Е. А. Кривоніс. — К. : Асоціація франчайзингу, 2019. — 72 с., Федерація Розвитку Франчайзингу в Україні: Кодекс Етики Франчайзингу, Словник франчайзингу та бізнесу.

Таким чином, франчайзингова мережа (ФМ) – це сукупність діючих суб'єктів господарювання одного відомого бренду з чітко визначеною та апробованою бізнес-концепцією здійснення підприємницької діяльності франчайзера та франчайзі, що функціонують на умовах франчайзингового договору. Актуальне також формування ФМ туристичних підприємств, оскільки туристична сфера впливає на більшість сфер економіки країни, зокрема промисловість, будівництво, торгівлю, транспорт, малий і середній бізнес, та стимулює їх розвиток. Тому доцільно визначити поняття «франчайзингова мережа туристичних підприємств» як сукупність туристичних підприємств одного відомого бренду, діяльність яких спрямована на збільшення території збуту туристичних товарів та послуг, отримання додаткових фінансових надходжень, розширення географії присутності (популяризація та впізнаваність бренду серед споживачів), зміцнення конкурентоспроможних позицій на вже існуючих ринках та завоювання нових на умовах, визначених договором франчайзингу.

Типологія ФМ є досить поширеним об'єктом вивчення серед науковців. Франчайзинг як ефективний інструмент розвитку підприємств відомий давно як у світі, так і Україні, і вживаний практично у всіх сферах економічної діяльності. Тому типологія ФМ буде змінюватись залежно від сфери застосування франчайзингових механізмів розвитку підприємств. Враховуючи існуючі класифікаційні ознаки ФМ, а також зарубіжний досвід консалтингових компаній і відомих експертів з питань франчайзингу [45], доцільно визначити класифікаційні ознаки франчайзингових мереж туристичних підприємств.

З огляду на особливості діяльності підприємств у поєднанні з інструментарієм франчайзингу систематизовано, узагальнено та доповнено класифікацію ФМ за різними ознаками (див. Табл. 1.2).

Предметом договору франчайзингу для підприємств являється право на використання так званого франчайзингового пакету, що включає в себе договір франчайзингу, зведення правил ведення бізнесу, агентські партнерські договори з партнерами, товарний знак та інші переваги, що залежить від умов, що пропонує франчайзер.

Типологія франчайзингових мереж підприємств

Класифікаційна ознака	Тип франчайзингових мереж
Мета створення	- Багатопрофільні; - спеціалізовані.
Ступінь володіння туристичною франшизою	- З необмеженим правом володіння; - з частково обмеженим правом володіння; - з обмеженим правом володіння.
Рівень розвитку	- Розвинені; - середньорозвинені; - слаборозвинені.
Модель розвитку	- Експериментально-діючі; - колективні; - сегментовані; - трансформаційні; - у системі субфранчайзингу; - у системі майстер-франчайзингу; - за моделлю бізнесу «під ключ».
Характер роботи	- Роздрібні; - мережі управління; - виконавчі; - інвестиційні.
Метод співпраці	У системі: - моноблочного франчайзингу; - послідовного франчайзингу; - територіального франчайзингу; - субфранчайзингу.
Масштаб території охоплення	- Міжнародні; - регіональні; - місцеві.
Рівень конкурентоспроможності	- Авторитетні; - пасивні; - аутсайдерські.

Примітка. Складено автором на основі Григоренко Т. М. Класифікація франчайзингових мереж / Т. М. Григоренко // Товари і ринки. — 2018. — № 1. — С. 36–43.

Загалом існує три основні типи франчайзингу:

- виробничий, що передбачає поставку франчайзером основних елементів чи комплектуючих для виготовлення продукції, яка реалізується потім під фірмовою назвою (товарним знаком) головної компанії франчайзера;
- торговий, що являє собою організацію справи, при якій франчайзі купляє у відомої фірми право на продаж її товарів з її товарним знаком;

– ліцензійний, суть якого в тому, що франчайзер, зацікавлений у просуванні свого товарного знаку, видає франчайзі ліцензію на право відкриття магазинів, кіосків або цілих груп магазинів для продажу покупцям набору товарів і послуг під іменем франчайзера. Франчайзер заключає договори з великою кількістю франчайзі, утворюючи цілу франчайзингову мережу.

Міжнародна франшизна асоціація прогнозує, що найближчим часом за кордоном франчайзинг буде переважати в роздрібній торгівлі. На сьогоднішній день пріоритетність франчайзингу проявляється у сфері послуг, і в меншій мірі у виробництві [55].

Франчайзингові угоди, як правило, використовують компанії, які розглядають можливості швидко поширити власний бізнес (торгову марку) в нові регіони, не вкладаючи при цьому значний капітал. Сучасна франшиза надає, крім ліцензованого пакета, що включає товарний знак, консалтингові послуги, ноу-хау та ін., ще й розроблений бізнес-план, юридичний супровід бізнесу, маркетингові технології, послуги з навчання персоналу та ефективну систему менеджменту, розроблений корпоративний стиль, концепції фінансування, інформаційну підтримку, що дозволяє мінімізувати рекламні, маркетингові та інші витрати, а також забезпечує підтримку в майбутньому. За це франчайзі систематично платять обумовлену в договорі плату.

Однією з основних переваг франчайзингу є можливість використання впізнаваного бренду, який вже має свою клієнтську базу та встановлену репутацію. Це може призвести до швидшого проникнення на ринок та збільшення клієнтської бази. Крім того, франчайзер зазвичай надає підтримку у галузі маркетингу, навчання та технічної підтримки, що дозволяє франчайзі швидше стартувати бізнес.

Серед недоліків франчайзингу можна відзначити обмеження на управління бізнесом, високі стартові інвестиції, обмежену свободу дій та ін. Крім того, рішення щодо управління бізнесом приймаються франчайзером, що може призвести до обмеження творчої свободи франчайзі.

Існують різні моделі франчайзингу, такі як жорсткий (hard) і м'який (soft) франчайзинг. Кожна з них має свої переваги та недоліки і має бути обрана залежно від конкретної ситуації та завдань малого бізнесу.

Крім того, вибір моделі франчайзингу може залежати від діяльності бізнесу. У сфері послуг, особливо у ресторанному бізнесі, часто використовується модель суворого франчайзингу, яка надає чіткіші правила та стандарти для управління бізнесом. У той же час, в інших сферах діяльності, таких як туризм та готельний бізнес, більш поширена модель м'якого франчайзингу, яка дозволяє більшу свободу дій та адаптацію до місцевих умов.

Однією із ключових проблем, з якими стикаються франчайзі, є висока стартова інвестиція. Це може бути особливо проблематичним для малих підприємств, які не мають достатнього капіталу для початку роботи у франчайзингу. Крім того, багато франчайзерів вимагають від франчайзі певну суму щомісячної плати за використання бренду та бізнес-моделі, що може сильно скоротити прибуток франчайзі.

Франчайзинг залишається одним із найбільш популярних та ефективних способів розвитку малого бізнесу у сфері послуг. Ключовий фактор успіху – правильний вибір бренду та моделі франчайзингу, а також відповідність вимогам та стандартам франчайзера. У подальшому дослідженні будуть розглянуті конкретні приклади успішних та невдалих франчайзингових проектів у сфері послуг, що дозволить отримати повніше уявлення про проблеми та перспективи даної моделі бізнесу.

Незважаючи на безліч переваг, існують проблеми, пов'язані з франчайзингом у сфері послуг. Однією з ключових проблем є обмеження свободи дій франчайзі, оскільки рішення щодо управління бізнесом приймаються франчайзером [53]. Це може призвести до обмеження творчої свободи та неможливості адаптувати бізнес до місцевих умов.

Крім того, високі стартові інвестиції та щомісячні платежі за використання бренду та бізнес-моделі можуть суттєво знижувати прибуток франчайзі, що робить цю модель бізнесу менш привабливою для малих підприємств.

Ще однією проблемою є складність у підборі правильного бренду та моделі франчайзингу для малого бізнесу. Необхідно враховувати багато чинників, таких як стартові інвестиції, вимоги франчайзера, ринкову кон'юнктуру, щоб зробити правильний вибір.

Нарешті, проблемою може стати дотримання стандартів та вимог франчайзера, які можуть бути досить жорсткими та можуть ускладнити роботу франчайзі.

Таким чином, необхідно враховувати проблеми, пов'язані з франчайзингом у сфері послуг, щоб зробити правильний вибір бренду та моделі франчайзингу, а також відповідати вимогам та стандартам франчайзера для успішного розвитку бізнесу.

Франчайзинг у сфері послуг має великий потенціал для розвитку, особливо в умовах ринку, що швидко змінюється, і високої конкуренції. Існує низка факторів, які можуть сприяти подальшому розвитку франчайзингу у цій сфері.

По-перше, зростання попиту на послуги, пов'язані з їжею і здоров'ям, може стати драйвером зростання франчайзингу в ресторанному та фітнес-бізнесі. Крім того, в умовах пандемії COVID-19 та соціального дистанціювання, зростає попит на послуги доставки їжі, що може стимулювати розвиток франчайзингових проектів у цій сфері.

По-друге, розвиток технологій, таких як інтернет та мобільні додатки, може надати нові можливості для франчайзингу у сфері послуг, дозволяючи покращити процеси замовлення та доставки, а також підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Нарешті, франчайзинг може стати способом для малих підприємств отримати доступ до нових ринків та міжнародних мереж, що може сприяти їхньому розвитку та розширенню географічного охоплення.

Правильний вибір бренду та моделі франчайзингу є ключовим фактором успіху у цій сфері [28]. Нижче наведено рекомендації, які допоможуть малому бізнесу зробити правильний вибір.

По-перше, необхідно визначитися зі сферою діяльності та типом послуг, які надаватимуться. Це дозволить звузити список потенційних брендів та моделей франчайзингу.

По-друге, необхідно провести аналіз ринку та конкурентів, щоб розуміти, які бренди вже представлені на ринку та які послуги пропонують. Це допоможе зробити правильний вибір та визначити свою конкурентну позицію.

По-третє, необхідно враховувати вимоги та стандарти франчайзера, щоб розуміти, які умови будуть надані для використання бренду та бізнес-моделі. Це допоможе оцінити вартість та ризики інвестицій.

Нарешті, необхідно звертати увагу на репутацію бренду та рівень підтримки з боку франчайзера у галузі маркетингу, навчання та технічної підтримки.

Дотримуючись цих рекомендацій, малий бізнес зможе зробити правильний вибір та використовувати франчайзинг як інструмент для успішного розвитку у сфері послуг.

Існує безліч прикладів успішних та невдалих франчайзингових проектів у сфері послуг, які можуть бути прикладом та враховуватися при виборі бренду та моделі франчайзингу.

Серед успішних проектів можна назвати бренди, такі як McDonald's, Subway, 7-Eleven, KFC, які мають широку популярність та успішно розвиваються на міжнародному ринку. Ключовими факторами успіху для цих проектів є відомий бренд, ефективна бізнес-модель, високий рівень підтримки з боку франчайзера та дотримання стандартів та вимог.

З іншого боку, існує безліч прикладів невдалих проектів, пов'язаних із вибором неправильної моделі франчайзингу, недостатньою підтримкою з боку франчайзера або невідповідністю вимогам та стандартам. До таких проектів можна віднести деякі бренди франчайзингу у сфері комунального харчування або послуг охорони здоров'я, які не змогли утримати свою позицію на ринку.

Таким чином, вивчення прикладів успішних та невдалих франчайзингових проектів у сфері послуг може допомогти малому бізнесу зробити правильний вибір бренду та моделі франчайзингу та враховувати особливості даної моделі бізнесу.

На сьогоднішній день світовим лідером в експорті франшизних систем є США. Що зовсім не дивно, з огляду на те, що саме ця країна є родоначальником франчайзингу в сучасному його розумінні [9]. Успіх франчайзингу США багато в чому визначається підтримкою з боку держави. У франчайзинг регулюється законодавчо. У багатьох країнах, включаючи США та Європейський Союз, існують закони та правила, що регулюють діяльність франчайзингу, які забезпечують захист прав та інтересів франчайзі. Такі закони вимагають від франчайзера надання інформації про франчайзинговий проект, підтримку та навчання, а також детальний опис усіх умов співробітництва.

1.2. Нормативно – правове регулювання міжнародного франчайзингу

Незважаючи на велику поширеність франчайзингу в усьому світі, уніфікованого міжнародно-правового регулювання відносин щодо франчайзингу все ще немає. Спроби визначення договору міжнародного франчайзингу та його регулювання було здійснено різними міжнародними організаціями, зокрема, Всесвітньою організацією інтелектуальної власності, Міжнародним інститутом уніфікації приватного права (УНІДРУА) [17], Міжнародною торговою палатою (ICC) [80], Європейською Федерацією Франчайзингу та іншими [72].

На даний момент міжнародне регулювання франчайзингових відносин представлено такими документами: Керівництвом ВОІВ з франчайзингу (The Wipo Guideon Franchising, 1994) [83]; Європейським Кодексом Етики Європейської Федерації Франчайзингу; Керівництвом до договорів міжнародного майстер-франчайзингу (Guideto International MasterFranchise Arrangements, 1998) та Модельним законом про розкриття інформації за договором франчайзингу (The Model Franchise Disclosure Law, 2002); Типовим контрактом міжнародного франчайзингу (The ICC Model International Franchising Contract, 2000, публікація МТП №557).

Розберемо визначення договору міжнародного франчайзингу та його регулювання популярними та авторитетними міжнародними організаціями.

У 1994 році Всесвітній організації інтелектуальної власності (ВОІВ) було підготовлено Керівництво ВОІВ з франчайзингу (The WIPO Guide on Franchising). У ньому зберігається визначення договору франчайзингу як угоди, за якою одна особа (франчайзер), яка розробила систему ведення певного бізнесу (франчайзингова система), дозволяє іншій стороні (франчайзі) застосувати надану систему відповідно до вказівок франчайзера за призначену винагороду. Відповідно до п. 19 Керівництва франчайзингова система є комплексом прав інтелектуальної власності, який включає одну або більше марок, торгових імен, промислових дизайнів, винаходів та об'єктів авторського права, а також ноу-хау та торгових секретів, які використовуються для продажу товарів або послуг кінцевим користувачам [17].

Значне визначення франчайзингу для країн Європейського співтовариства міститься в Європейському етичному кодексі франчайзингу прийнятим Європейською Федерацією Франчайзингу. Європейська Федерація Франчайзингу (European Franchise Federation - EFF) була заснована в 1972 році в Брюсселі, є некомерційною міжнародною асоціацією, членами якої є Національні асоціації франчайзингу з 20 європейських країн: Великобританія, Австрія, Бельгія, Греція, Чехія, Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Греція, Угорщина, Італія, Нідерланди, Польща, Португалія, Сербія, Швеція, Швейцарія та Туреччина [72].

Її місія та основні цілі:

- а) допомога формуванню франчайзингу у Європі;
- б) представляти інтереси франчайзингу у міжнародних організаціях (Європейська комісія, Європейський Парламент тощо);
- в) просувати та представляти європейського франчайзингу та його членів на міжнародній арені;
- г) обмінюватися інформацією та документацією між національними асоціаціями франчайзингу країн Європи та інших континентів [73].

Ця асоціація прийняла Європейський Етичний Кодекс Франчайзингу [49], в якому зафіксовано основні положення про франчайзинг. У Кодексі надано визначення франчайзингу: «Франчайзинг – це система просування на ринку товарів та/або послуг та/або технології; що ґрунтується на тісному та тривалому

співробітництві між юридично та фінансово незалежними підприємствами; франчайзером та франчайзі; за допомогою якої франчайзер надає франчайзі право та доручає обов'язок реалізовувати підприємницьку діяльність згідно з концепцією та стратегією франчайзера. Це право уповноважує і зобов'язує франчайзі в обмін на пряме чи непряме зустрічне фінансове задоволення застосувати фірмове найменування та/або товарний знак та/або знак» обслуговування, ноу-хау, ділові та технологічні методи, виробничі процеси та інші права промислової та/або інтелектуальної власності франчайзера, які підтримуються наданням, ділової та технічної допомоги, в рамках та протягом строку дії-договору франчайзингу, який укладений сторонами» (ст.1) [17]. У Кодексі [49] пояснюватиметься, що Франчайзер є засновником франшизної мережі, яка складається з нього самого та індивідуальних Франчайзі, для яких Франчайзер є довгостроковим наставником. (Ст. 2.). За кодексом Франчайзер повинен: вдало розробляти концепцію бізнесу протягом розумного періоду часу та принаймні в одній дослідній одиниці до початку своєї франшизної мережі; бути власником або мати законне право на використання торговельного найменування, товарного знака чи іншого відмітного позначення своєї мережі; зобов'язаний забезпечувати окремому індивідуальному франчайзі початкове навчання та постійну комерційну та/або технічну допомогу протягом усього терміну дії угоди. Індивідуальний франчайзі повинен: застосовувати всі зусилля для розвитку франшизного бізнесу та для підтримки спільної єдності та репутації франшизної мережі; оснащувати франчайзера випробуваною поточною інформацією для полегшення визначення виконання та фінансового стану, які необхідні для ефективного адміністративного керівництва, а також надавати франчайзеру та/або його агентам доступ до приміщень індивідуального франчайзі та документів на прохання франчайзера та в розумні терміни; не розголошувати третім особам ноу-хау, передане франчайзером, ні протягом терміну дії, ні після припинення дії угоди (Ст. 2.3.) [17].

У Кодексі надано визначення франшизної угоди. Франшизна угода зобов'язана відповідати національному законодавству, праву Європейського Співтовариства та справжньому Етичному Кодексу. (ст. 5.1.) Угода зобов'язана відображати інтереси

членів франшизної мережі у захисті прав промислової та інтелектуальної власності франчайзера та у підтримці спільної єдності та репутації франшизної мережі. Кожна з угод та всіх договірних умов, які пов'язані з відносинами з франчайзингу, повинні бути написані або перекладені присяжним перекладачем на офіційний мову країни, де знаходиться індивідуальний франчайзі, а підписану угоду слід передати до індивідуального франчайзі. (Ст. 5.2.) [49].

У рамках міжнародних організацій здійснюється робота з уніфікації норм із франчайзингу. З 1985 по 2002 рр. Міжнародним інститутом уніфікації приватного права (УНІДРУА) був проведений всебічний аналіз розвитку франчайзингу та існуючих законів різних країн. У 1998 році УНІДРУА було розроблено Керівництво до договорів міжнародного майстер-франчайзингу (Guideto International MasterFranchise Arrangements, 1998) та у 2002 році Модельний закон про розкриття інформації щодо договору франчайзингу (The Model Franchise Disclosure Law, 2002.) [74].

У Керівництві до договорів міжнародного майстер-франчайзингу 1998 року різноманітні відносини з майстер-франчайзингу, що ґрунтуються на формуванні угоди між франчайзером та суб-франчайзером, що дозволяє останньому укласти договори франчайзингу з суб-франчайзі. Суб-франчайзер діє як франчайзер біля іноземної держави, де йому дано зазначене право. У Модельному законі про розкриття інформації за договором франчайзингу 2002 року аналізовано переддоговірні відносини щодо розкриття інформації франчайзером. Цей Закон може бути застосований як до внутрішнього, так і до міжнародного франчайзингу, до різних видів договорів франчайзингу (окремий договір про франчайзинг, майстер-франчайзинг, угоду про розвиток) та до нових форм.

Модельний закон про розкриття інформації використовує термін «франшиза». Франшиза є право, яке надано однією стороною (франчайзером), яке уповноважує та зобов'язує іншу сторону (франчайзі) в обмін на пряму чи непряму фінансову компенсацію реалізовувати підприємницьку діяльність із продажу товарів чи надання послуг від свого імені, але за системою, розробленою франчайзером. Подібна система включає ноу-хау і сприяння з боку франчайзера, наказує основні

прийоми та способи, якими має виконуватися діяльність, передбачає поточний контроль з боку франчайзера та використання товарного знака, знака обслуговування, фірми чи логотипу, що належать франчайзеру. Під поняття франшизи також підпадають права, які надані франчайзером субфранчайзеру згідно з угодою про майстер-франчайзинг; права, надані субфранчайзером субфранчайзі згідно з субфранчайзинговою угодою; права, надані франчайзером іншій стороні відповідно до угоди про розвиток.

Стаття 1 Модельного закону призначає сферу застосування Закону: «Цей Закон використовується до франшиз, які будуть знову надані або відновлені в рамках одного або кількох франшизних підприємств на певній території». Зауважимо, що російські законодавці здатні цілком використовувати цю модель для його прийняття, застосовуючи міжнародний франчайзинговий досвід. Це максимально сприятиме майбутньому розвитку франчайзингу в Україні.

УНІДРУА розкриває такі визначення у сфері франчайзингу [75]:

1) афілійована особа франчайзі – фізична або юридична особа, яка прямо чи опосередковано управляє або управляється франчайзі або перебуває під контролем іншого суб'єкта, який керує франчайзі;

2) афілійована особа франчайзера – фізична або юридична особа, яка прямо або побічно управляє чи контролюється франчайзером чи іншим суб'єктом, який управляє франчайзером;

3) угода про розвиток - угода, згідно з якою в обмін на пряму чи непряму фінансову компенсацію франчайзер дає іншій стороні право купити більш ніж одну франшизу в рамках однієї і тієї ж франшизної системи;

4) документ розкриття – документ, що зберігає інформацію, розкриття якої є обов'язковим відповідно до вимог закону;

5) франшиза – право, яке надано однією стороною (франчайзером), що дає повноваження і що зобов'язує іншу сторону (франчайзі) реалізовувати в обмін на пряму чи непряму фінансову компенсацію підприємницької діяльності з продажу товарів або послуг від свого імені, але за системою, яка розроблена франчайзером, і

включає в себе «ноу-хау» та сприяння з боку франчайзера, що наказує основні прийоми та способи, якими зобов'язана реалізовуватися діяльність, здійснює поточний контроль з боку франчайзера та використання товарного знаку, знаку обслуговування, фірми чи логотипу, що належать франчайзеру. Під поняття франшизи також підпадають права, які надані франчайзером субфранчайзеру згідно з угодою про майстер-франшизу; права, дані субфранчайзером субфранчайзі згідно з субфранчайзинговою угодою; права, дані франчайзером другій стороні відповідно до угоди про розвиток;

б) франчайзингова угода – угода, згідно з якою дається франшиза;

7) франчайзингове підприємство – підприємство, яке контролюється франчайзі на умовах франчайзингової угоди;

8) майстер-франшиза – право, дане франчайзером другій стороні (субфранчайзеру) віддавати франшизу третім особам (субфранчайзі);

9) субфранчайзингова угода – франчайзингова угода, яка укладена субфранчайзером з субфранчайзі відповідно до умов угоди про майстер-франшиза [15].

Закон УНІДРУА містить особливі умови надання документа про розкриття інформації. Франчайзер повинен дати кожному потенційному франчайзі документ про розкриття інформації, до якого зобов'язаний додаватися проект франчайзингового договору як мінімум за 14 днів до настання першої з наступних подій:

а) підписання потенційним франчайзі будь-якої угоди, яка стосується франшизи (за винятком угод про конфіденційність інформації, що надається);

б) платежу франчайзеру чи афілійованій особі франчайзера; документ розкриття має бути оновлено протягом 10 днів із моменту закінчення фінансового року франчайзера. Розкриття інформації про франшизу слід виконуватися у письмовій формі. Франчайзер здатний застосувати будь-який формат для документа розкриття за умови, що інформація, що міститься там, представлена одноразово в єдиному документі та відповідає вимогам, викладеним у цьому законі.

Потенційний франчайзі зобов'язаний за вимогою франчайзера письмово засвідчити отримання документа розкриття. Стаття 8 Закону розглядає «відновлення порушених прав франчайзі». У разі, якщо документ про розкриття інформації або повідомлення про значне зміну інформації не було надано протягом строку, встановленого у ст. 3, або містить у собі неправильну інформацію про суттєві факти, або в ньому відсутня інформація про найважливіші факти, то франчайзі має право на розірвання франчайзингової угоди з письмовим повідомленням франчайзера за 30 днів до дати розірвання. Франчайзі має право вимагати відшкодування збитків, заподіяних діяннями, передбаченими цією статтею, за винятком тих випадків, коли франчайзі отримав цю інформацію з інших джерел, або не покладався на недостовірну інформацію або якщо розірвання договору буде невідповідним заходом за даних обставин.

Закон застосовується як до франчайзингових угод, що знову укладаються, так і до угод, що відновлюються після його набрання чинності. Закон визначає неприпустимість обмеження прав франчайзі, причому будь-яке обмеження прав франчайзі в порівнянні з правами, передбаченими цим Законом (у тому числі за згодою самого франчайзі), нікчемно. Подібним чином, Модельний закон про розкриття інформації за договором франчайзингу є взірцем, не обов'язковим для країн. Його норми мають рекомендаційний характер для держав, які вирішили ухвалити спеціальне законодавство про франчайзинг.

В 2000 Міжнародна торгова палата (МТП) розробила Типовий контракт міжнародного франчайзингу (The ICC Model International Franchising Contract, 2000, публікація МТП № 557) [80]. Типовий контракт міжнародного франчайзингу містить щодо застосовного права рекомендацію, що включає посилання на Принципи міжнародних комерційних договорів УНІДРУА. Сторонам запропоновано два варіанти узгодження застосовного права:

1. Ця угода регламентується повсюдно визнаними у міжнародній торгівлі правилами та засадами права, включаючи Принципи міжнародних комерційних договорів УНІДРУА.

2. Ця угода регламентується правом будь-якої країни. За згодою сторін, щоб їхній договір регламентувався більш конкретними правилами, вони мають право обрати право певної держави.

Традиційною для всіх Типових контрактів МТП можна вважати рекомендації наступного арбітражного застереження, яке передбачає вирішення спорів в Арбітражному суді МТП: будь-які спори, які виникають із цієї угоди або у зв'язку з нею, належить кінцевому врегулюванню згідно з Арбітражним регламентом Міжнародної торгової палати одним або декількома арбітрами, призначеними відповідно до цього Регламенту. Сторони здатні визначати місце проведення арбітражу та мову арбітражного розгляду. Сам документ - Типовий контракт франчайзингу зберігає однакові правила, що рекомендуються МТП учасникам наданих правовідносин.

При формуванні типового договору укладачі прагнули зосередити у ньому основні правничий та обов'язки сторін і уникнути застосування національного права будь-якої держави. Найважливішою причиною складання типового контракту можна вважати відсутність міжнародної уніфікації з франчайзингу та необхідність звернення до національного права, що має серйозні недоліки, оскільки право окремих країн не враховує потреби та специфіку міжнародної торгівлі та її розпорядження істотно різняться окремих країнах [17].

Типовий контракт МТП міжнародного франчайзингу визначено для міжнародних дистриб'юторських відносин, які реалізуються шляхом укладання франчайзингових дистриб'юторських угод (distribution franchise agreements), і не застосовується до інших типів угод про франчайзинг, включаючи угоди про майстер-франчайзинг. Він включає два головні розділи: перший розділ віддано визначення основних прав та обов'язків сторін за угодою про франчайзинг; другий – про постачання товару, що реалізується у межах цієї угоди. Угода про франчайзинг укладає щодо обох сторін систему вирішення спорів, включаючи порядок повідомлення про недоліки та способи їх усунення. Типовий контракт створено на презумпції того, що він контролюється положеннями самого договору та загальноприйнятими у міжнародній торгівлі принципами права. Метою подібного

рішення є уникнення на основі колізійних норм застосування будь-якого національного права та використання положення Типового контракту у відносинах між франчайзерами та франчайзі з різних країн, без надання переваг одній стороні та без утисків іншої сторони застосування права однієї із сторін, що має забезпечити сторонам контракту про франчайзинг велику юридичну безпеку. Це має значний зміст, оскільки різноманіття різних національних законів нечасто може допомогти у вирішенні проблем, пов'язані з імпортом і міжнародним розміщенням товарів чи наданням послуг.

Таким чином, франчайзинг є складною моделлю бізнесу, яка потребує правового регулювання. Законодавча та правова основа франчайзингу у сфері послуг може суттєво впливати на успішність бізнесу та захист прав франчайзі. У різних країнах угоди про франчайзинг не контролюються національними законами, а судова практика, яка стосується франчайзингу, зазвичай зачіпає договірні відносини між франчайзі та місцевим франчайзером.

1.3. Особливості франчайзингової форми ведення бізнесу в Україні

В українському законодавстві не використовується термін «франчайзинг», натомість його ідентифікують як «комерційну концесію». Визначення франчайзингу, знаходимо лише в Кодексі етики франчайзингу, який був розроблений членами Асоціації франчайзингу. Цікавим є те, що Кодексом заборонено брати участь у пірамідальній системі збуту, тобто коли дохід учасника буде базуватися на залученні нових учасників, а не на вдосконаленні системи продажу товарів та послуг.

Франчайзинг є одним з найбільш перспективних форм масштабування бізнесу, який швидко розвивається в Україні.

Найбільші темпи росту ринку франчайзингу в Україні спостерігались в період з 2010 р. по 2012 р., коли загалом ринок зріс майже на третину (див. Рис. 1.2.). З 2013 по 2017 рр. спостерігається поступове скорочення ринку, спричинене нестабільністю військово-політичної та соціально-економічної

ситуації в країні. Починаючи з 2018 року ринок показує щорічне зростання, яке було призупинене з початком військових дій з боку РФ. Станом на початок 2023 року в Україні працювало 590 компаній-франчайзерів, які на сьогоднішній день продають свої франшизи. Загалом аналітика показує, що кількість компаній, які хочуть розвиватися, стабільно росте, власне як і тренд розвитку по франчайзингу.

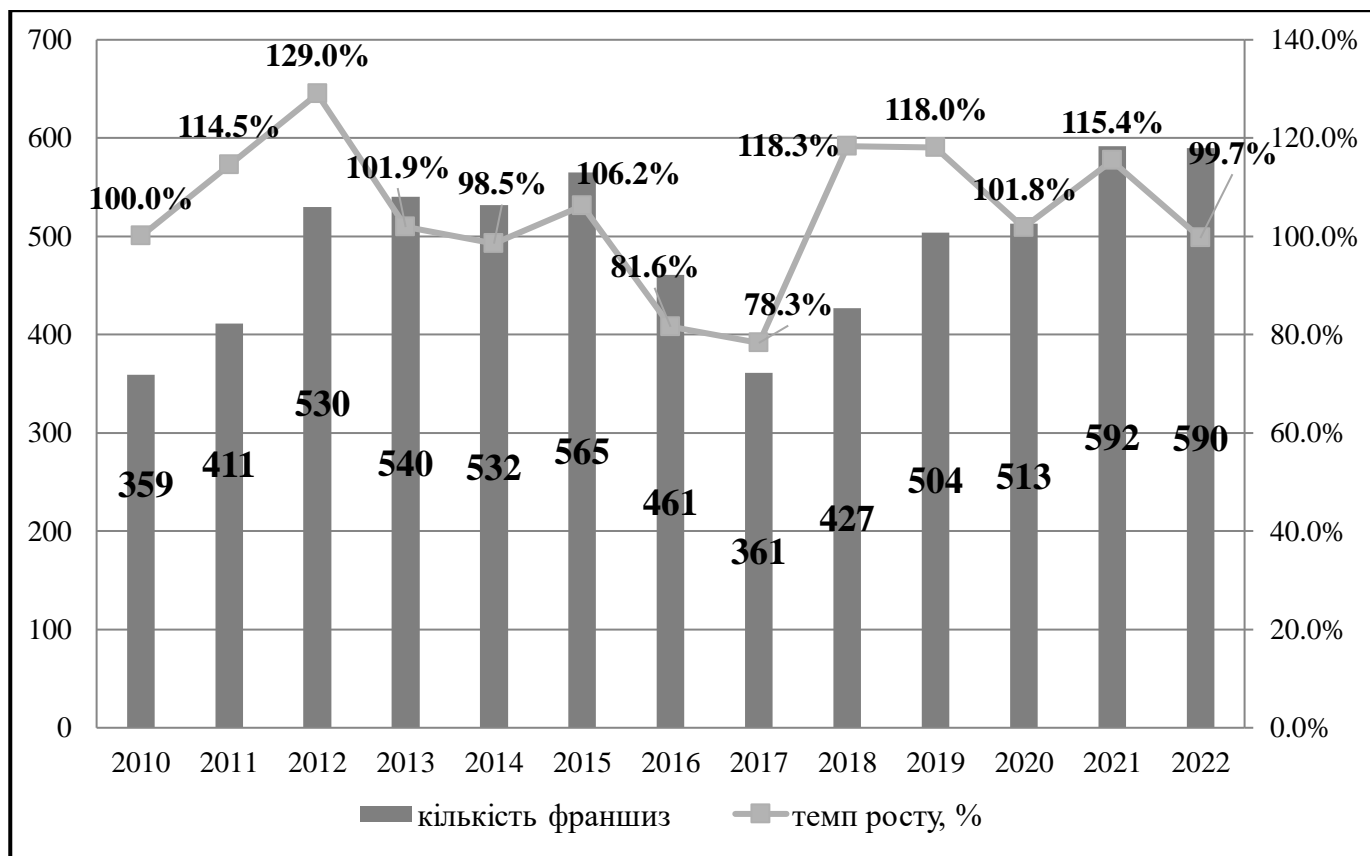


Рис.1.2. Динаміка розвитку франчайзингу в Україні, (одиниць; %).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту Franchise Group.

Ринок франчайзингу в Україні вміщує українські франчайзингові бренди – 52 %, європейські – 28 %, бренди країн учасниць СНД – 9 %, американські – 8 %, азійські – 2 %, бренди інших країн – 1 %. Серед європейських франчайзингових мереж, представлених на українському ринку, найбільша частка належить німецьким, польським та португальським торговим маркам [53], (див. Рис.1.3.).

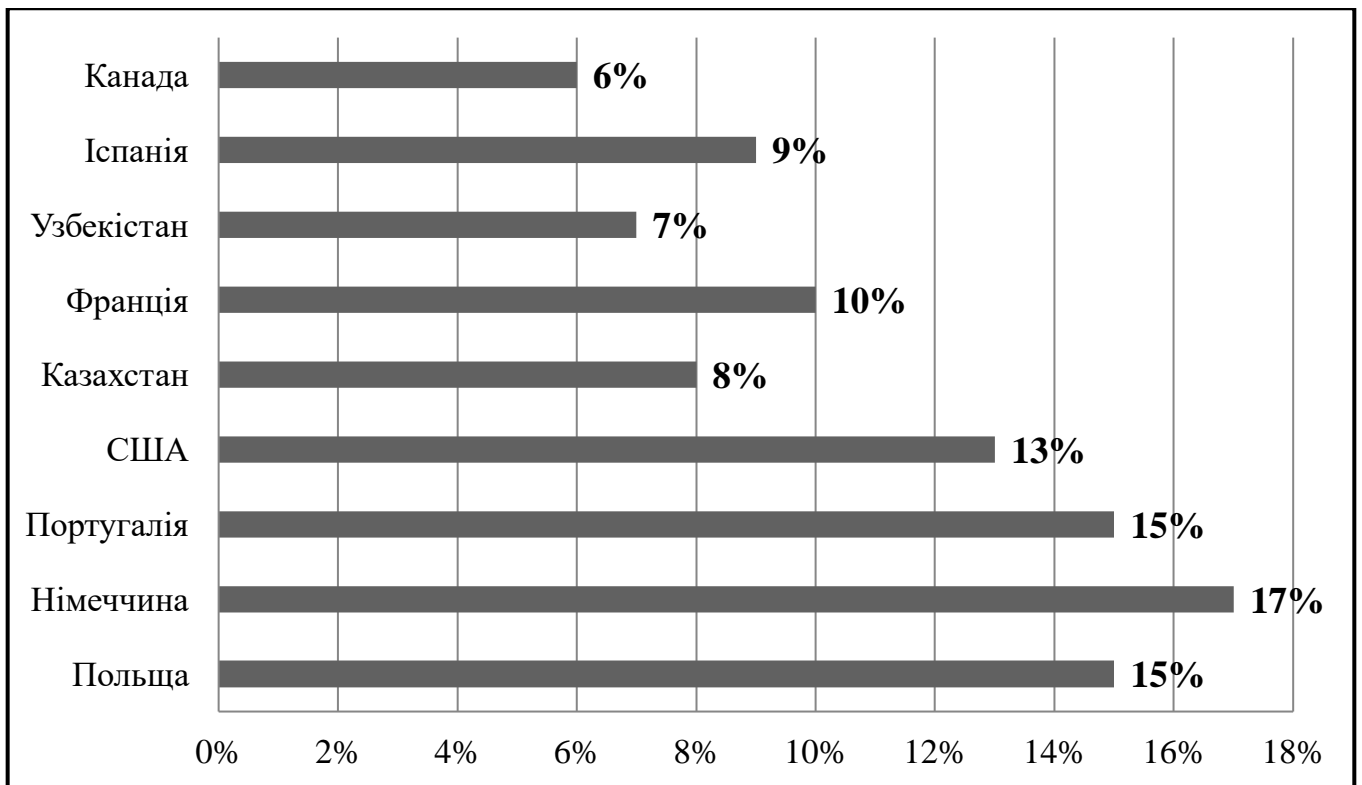


Рис. 1.3. Частки європейських франчайзингових мереж, представлених на українському ринку у 2023 році, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту Franchise Group.

Станом на початок 2024 року в Україні здійснювали діяльність більше 24 тис. франчайзингових об'єктів. Для компаній, які працюють за франчайзинговою схемою, ця бізнес-модель набуває ключового напрямку бізнесу. Тобто, компанії, що володіють декількома об'єктами та здійснюють франчайзинг, зосереджені на продажах безпосередньо франшизи. Такий підхід дозволяє компаніям дуже швидко рости, при цьому розширює доступ до інвестицій та капіталізації вартості бізнесу. З іншого боку варто відзначити, що більше 20 тис. підприємців обирають варіант розвитку бізнесу шляхом придбання франшизи, що свідчить про високий рівень довіри до українських компаній-франчайзерів, трендовість та прибутковість українського бізнесу (див. Рис.1.4.).

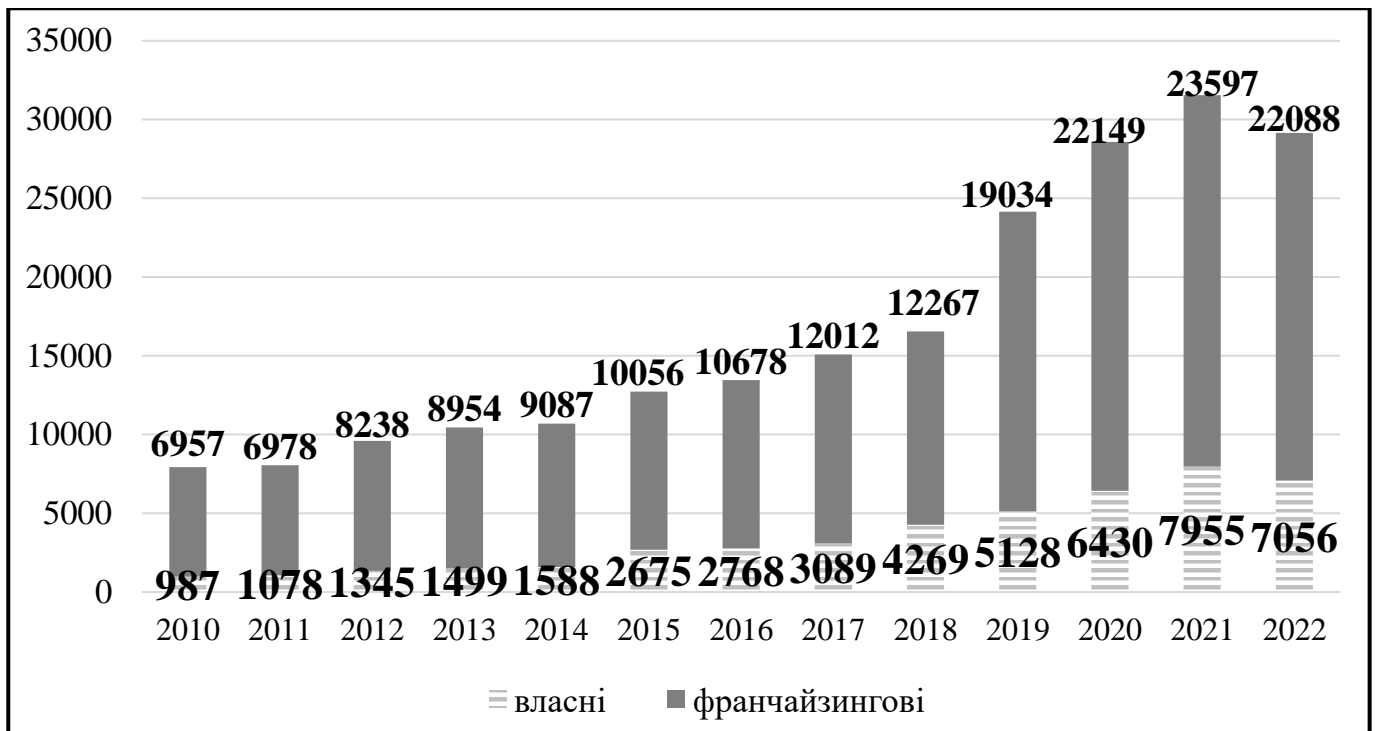


Рис. 1.4. Кількість власних та франчайзингових об'єктів франчайзингових компаній, (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту Franchise Group.

Якщо розглядати структуру ринку франчайзингу України, то громадське харчування займає 30%, роздрібна торгівля – 35%, сегмент послуг складає 22% та 13% – інші галузі (рис. 1.5.):

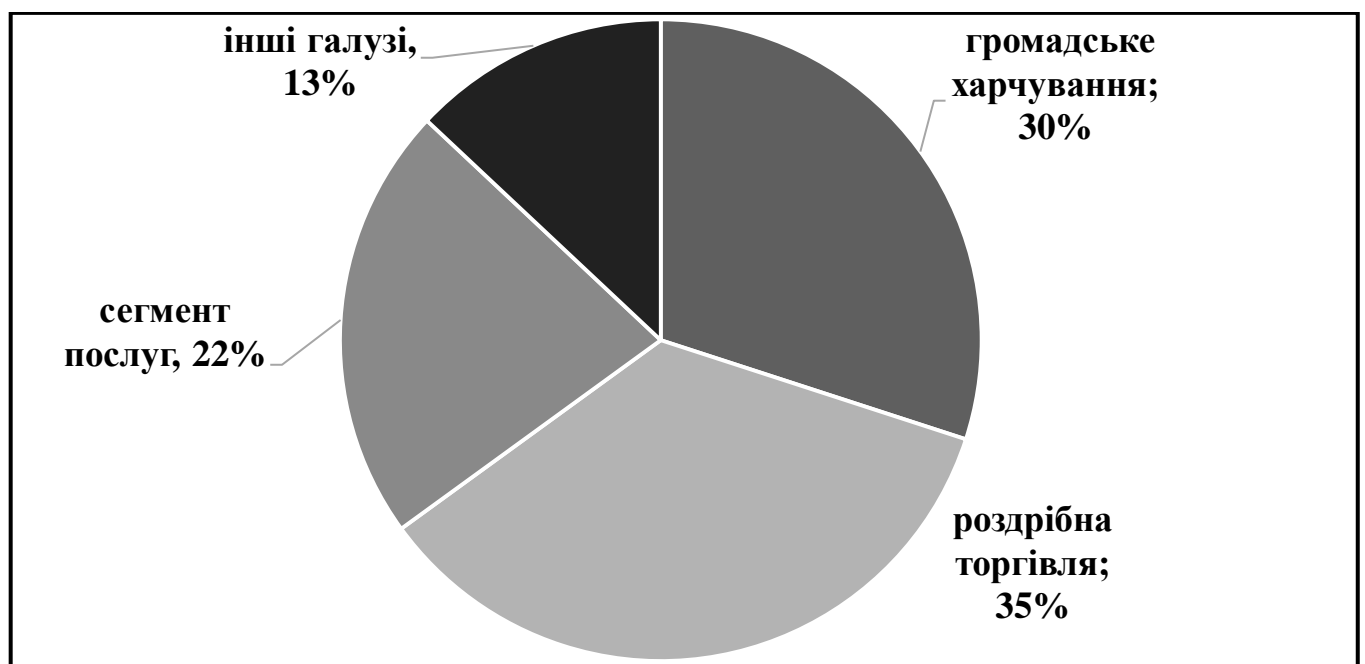


Рис. 1.5. Структура ринку франчайзингу в Україні, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту Franchise Group.

При цьому, якщо аналізувати структуру бізнес-моделей в даних галузях, то в сфері громадського харчування франчайзинговим мережам належить 76 %, в сфері ритейлу 66 %, в сфері споживчих послуг – 79 % (рис. 1.6.):

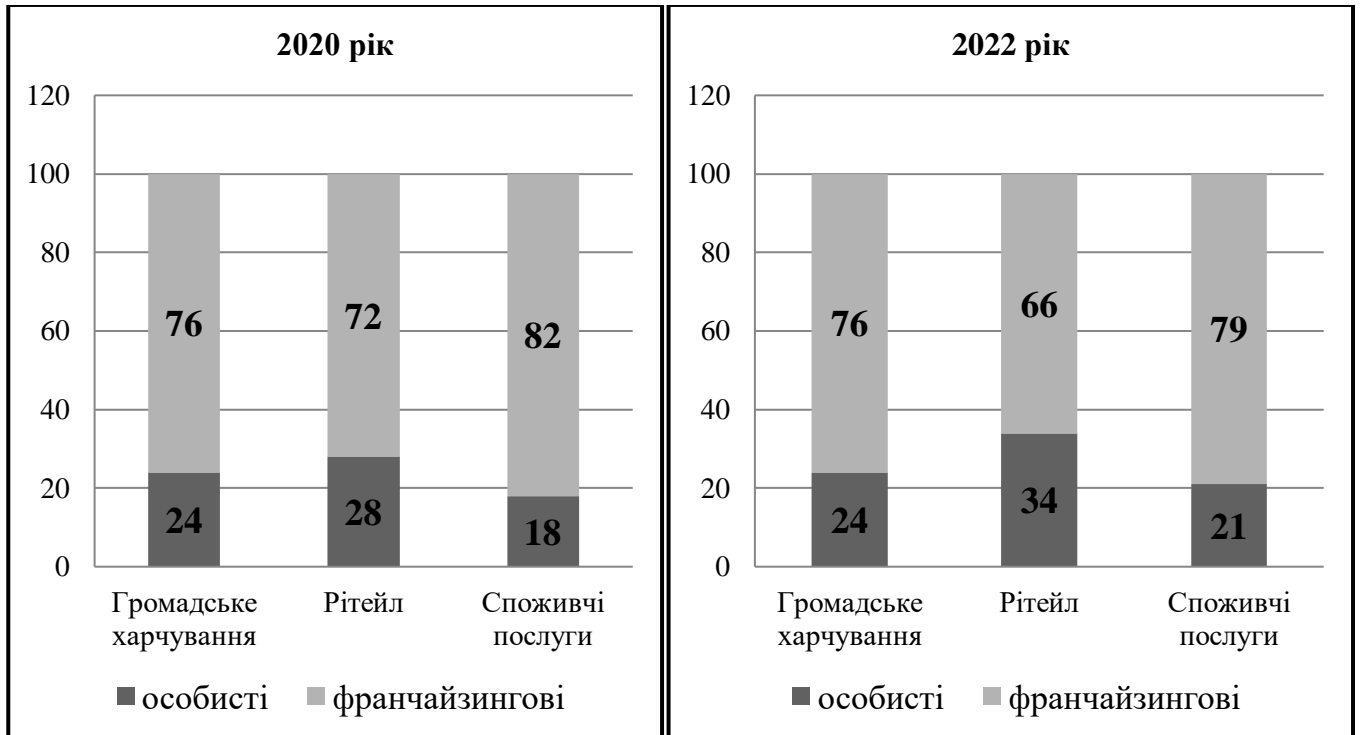


Рис. 1.6. Порівняльна характеристика по галузях:
власні і франчайзингові об'єкти, (%).

Примітка. Побудовано автором на основі даних Franchise group.

Серед 100 найбільш популярних франчайзингових компаній світу в Україні представлені McDonalds, KFC, Hertz, Groupe Auchan та Domino's Pizza, що свідчить про те, що український ринок ще має великий потенціал для подальшого розвитку (див. Табл. 1.3).

Найбільш відомі українські франчайзери, які довели працездатність своїх проектів, – мережі ресторанів Mafia, PESTOCAFÉ, «Хінкальня», пекарні-кав'ярні LvivCroissants і «Насолода», «Франс.уа», фаст-фуд CHIKENHUT і FreshLine, піцерія PIZZA CELENTANO, мережі супермаркетів NOVUS та магазинів здорового харчування «Еко-Лавка», магазини солодощів ручної роботи «Львівська майстерня шоколаду» і «Веселі карамелі», сервіс

оренди одягу Oh My Look!, бутіки дизайнерського одягу ANDRE TAN, мережа дитячих шкіл англійської мови «Helen Doron Early English» та багато інших.

Таблиця 1.3

Найбільш відомі світові франшизи, представлені в Україні

Ранг	Назва франшизи	Країна походження	Промисловість	Кількість точок
1	McDonald's	США	Харчова (фаст-фуд)	36 500
2	KFC	США	Харчова (фаст-фуд)	19 955
3	Burger King	США	Харчова (фаст-фуд)	15 000
4	SUBWAY®	США	Харчова (фаст-фуд)	44 810
5	7 Eleven	США	Супер-маркет	59 580
6	Hertz	США	Дилер, прокат автомоблів	9 980
7	Pizza Hut	США	Харчова (фаст-фуд)	16 125
8	Marriott International	США	Готель	5 975
9	Wyndham Hotels and Resorts	США	Готель	7 760
10	Hilton Hotels & Resorts	США	Готель	4 600

Примітка. Складено автором за даними American Association of Franchisees & Dealers.

Найбільш відомі франшизи в Україні та їх особливості систематизовані в таблиці 1.4.

Більшість українських франчайзингових систем сконцентрована у столиці, і лише невеликий відсоток франшиз започатковуються з великих регіональних центрів. Окрім того, більшість франчайзингових підрозділів розташована у найбільших містах України – Харкові, Дніпрі, Донецьку, Одесі та Львові. Але багато міст ще не знайомі з франчайзингом. Існує тенденція перенасичувати міста та компанії, які переадресовують відкриття підрозділів франчайзингу також у менших містах.

Найбільш відомі франшизи в Україні

Назва ТМ франчайзингової фірми	Сфера діяльності	Вступний платіж	Роялті, %	Термін окупності
Oh My Look!	Сервіс оренди	По домовленості	5%	10–24 місяців
Еко-Лавка	Торгівля	Від 50 000 гривень	3%	6–18 місяців
Львівська Майстерня Шоколаду	Громадське Харчування / Кав'ярня	Від 15 000 доларів	Обговорюється	Від 24 до 36 місяців
Франс. Уа	Громадське харчування/ Кав'ярня	6 000 доларів	Відсутнє	18 місяців
Fresh Line	Громадське харчування/ Сендвіч-бар	Від 3 000 доларів	4%	12-24 місяців
Dream Hostel	Готель	Від 60 000 гривень	4%	9-30 місяців
Duna	Торгівля	35 000 гривень	Відсутнє	10-18 місяців
G. Bar	Beauty-сервіс	По домовленості	5%	8–20 місяців
Ін Тайм	Поштові послуги	5 000–17 500 гривень	51–75%	Від 8 місяців
Helen Doron Early English	Дитяча школа англійської мови	Від 5 000 євро	14%	Від 18 місяців

Примітка. Складено автором за даними Офіційного сайту Franchise Group.

З початком військових дій в Україні змінився напрямок розвитку франчайзингових мереж у бік масштабування бізнесу в інші країни. Так, за даними Franchise group, 51 % франчайзерів планують масштабуватись і в Україні, і закордоном, 29 % обирають масштабуватись тільки закордоном, і лише 20 % планують масштабуватись тільки в Україні (див. Рис. 1.7.).

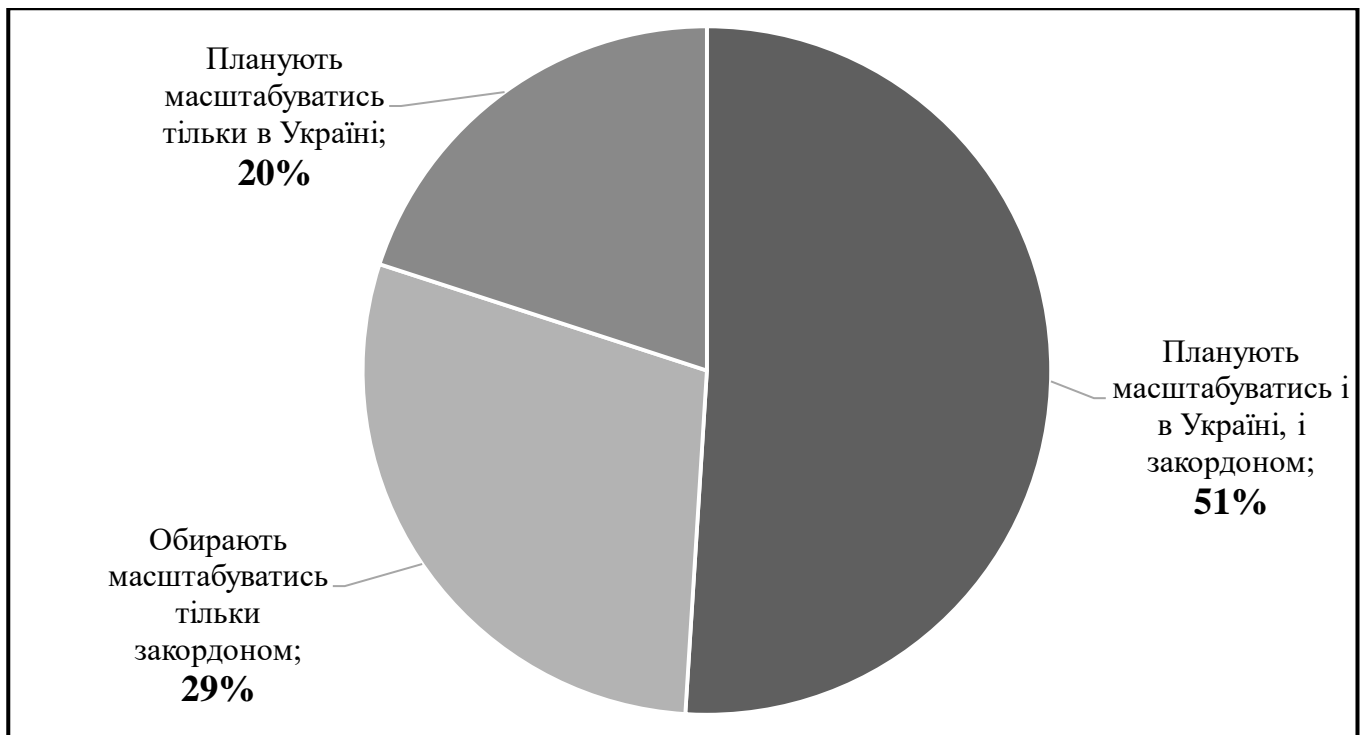


Рис. 1.7. Напрямки масштабування бізнесу франчайзерами, (%).

Примітка. Побудовано автором на основі даних Franchise group.

На розвиток франчайзингу впливають такі чинники:

1. Посилення проблем на ринку праці, які спричиняють зниження купівельної спроможності населення та зменшення попиту на внутрішньому ринку України.

2. Поглиблення тінізації економіки, що віддзеркалює наявність корупції, застійні явища в розвитку національної економіки, що не стимулюють ведення бізнесу.

3. Високий рівень валютних ризиків, що вимагає врахування певних моментів невизначеності у бізнесі.

4. Військові дії в Україні та анексований Крим – не чинять безпосереднього впливу на розвиток франчайзингової діяльності, проте є додатковими перешкодами та ризиками розвитку даної форми підприємництва.

5. Недосконалість нормативно-правової бази врегулювання питань франчайзингової діяльності, що виражається у відсутності спеціального законодавства.

6. Високий рівень вартості франшиз. Середні розміри вступних внесків коливаються від 9 тис. до 10,5 тис. дол. США у сфері громадського харчування, від 9,2 до 10,1 тис. дол. США у сфері торгівлі, від 6,7 до 14,6 тис. дол. США у сфері послуг тощо.

Як для франчайзера, так і для франчайзі існують ризики недобросовісної поведінки до та після укладення договору. У країнах ЄС сторони керуються принципом добросовісності, що є позитивним прикладом для України.

При цьому, ринок франчайзингу є більш стабільним та показує позитивну динаміку, адже йому притаманна менша ризикованість та репутація франчайзингової мережі в якості опори та розвитку.

Із метою прискорення розвитку франчайзингу на українському ринку необхідно ратифікувати закон «Про франчайзинг», який захищатиме права франчайзерів та франчайзі, активізуватиме діяльність дорадчих та бізнес-центрів для складання бізнес-планів, консультацій із питань управління та розвитку франчайзі банківського кредитування під гарантію франчайзера (франчайзер також може надати франчайзі кредит на вигідних умовах), приділятиме більше уваги установам, університетам, коледжам франчайзингових технологій та досліджуватиме світовий досвід франчайзингу на практиці. Загалом в Україні є широкий спектр перспектив використання франшиз, що дасть змогу поліпшити загальну культуру торгових відносин, побудувати комплексну систему для малих та середніх підприємств, освоїти нові технології торгового підприємництва.

Таким чином, франчайзинг є одним з найбільш перспективних форм масштабування бізнесу, який швидко розвивається в Україні. Більшість українських франчайзингових систем сконцентрована у столиці, і лише невеликий відсоток франшиз започатковуються з великих регіональних центрів. З початком військових дій в Україні змінився напрямок розвитку франчайзингових мереж у бік масштабування бізнесу в інші країни. Франчайзинг має низку як переваг, так і недоліків, які дають змогу знизити операційні витрати та підвищити ефективність виробничої діяльності, що особливо важлива для України в сучасних умовах.

Висновки до розділу 1

Таким чином, франчайзинг є моделлю бізнесу, за якої франчайзер надає право на використання свого бренду та бізнес-моделі франчайзі за певну плату та дотримання умов угоди. Для малого бізнесу франчайзинг може стати чудовою можливістю для початку бізнесу та успішного розвитку. Серед основних типів франчайзингу (виробничий, торговий, ліцензійний). На сьогоднішній день пріоритетність франчайзингу проявляється у сфері послуг, і в меншій мірі у виробництві. Франчайзинг у сфері послуг має великий потенціал для розвитку, який може бути реалізований за умови правильного вибору бренду та моделі франчайзингу, а також відповідності стандартам та вимогам франчайзера.

Законодавча та правова основа франчайзингу у сфері послуг може суттєво впливати на успішність бізнесу та захист прав франчайзі. У різних країнах угоди про франчайзинг не контролюються національними законами, а судова практика, яка стосується франчайзингу, зазвичай зачіпає договірні відносини між франчайзі та місцевим франчайзером.

Франчайзинг є одним з найбільш перспективних форм масштабування бізнесу, який швидко розвивається в Україні. Більшість українських франчайзингових систем сконцентрована у столиці, і лише невеликий відсоток франшиз започатковуються з великих регіональних центрів.

РОЗДІЛ 2

СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз та оцінка міжнародного ринку франчайзингових послуг

Нині міжнародний франчайзинг займає міцні позиції у всіх країнах. Кількість франчайзерів та відповідно франчайзингових мереж зростає високими темпами. За даними Міжнародної асоціації франчайзингу наприкінці першого десятиліття двадцятого століття у світі налічувалося близько 16,5 тис.і франчайзерів, більше 1,2 млн франчайзі, загальний обсяг продажів мереж становив 1,4 трильйона доларів США, а зайнятість у цій сфері бізнесу вагалася на рівні 12 мільйонів осіб [39], (рис. 2.1.):

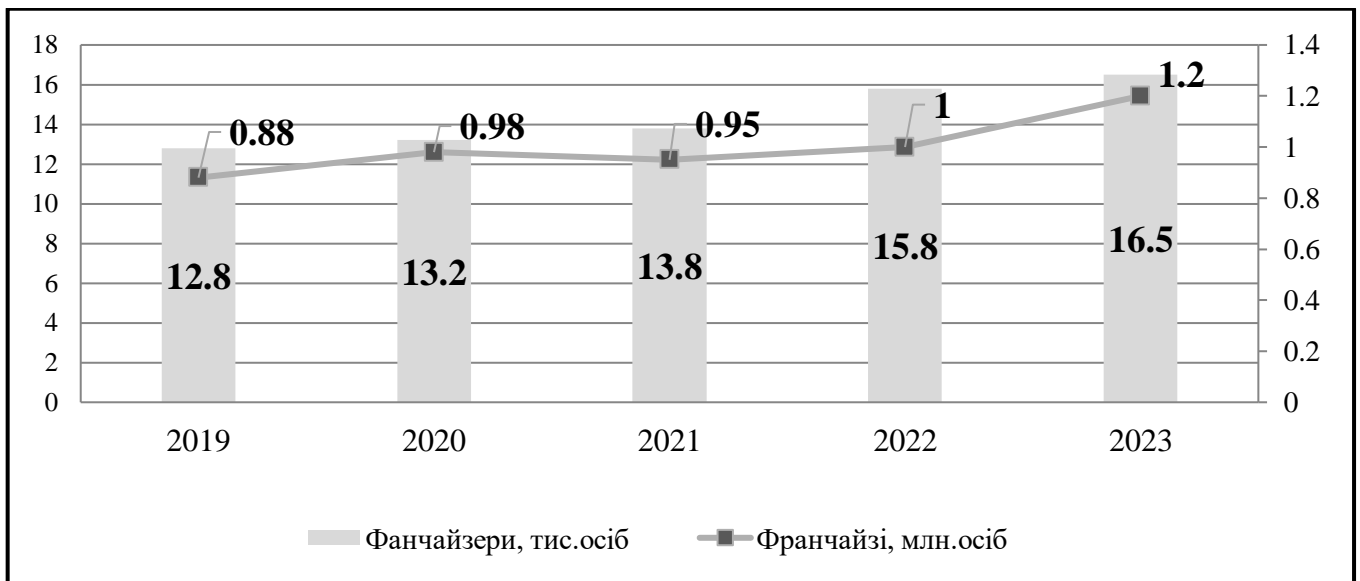


Рис. 2.1. Динаміка розвитку світового ринку франчайзингу у 2019-2023 р., (осіб).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту Franchise Direct.

Загальною тенденцією глобального ринку франчайзингу останніх років є позитивна динаміка зростання завдяки зростаючому середньому класу в країнах Південної Америки, Східної Європи та Азії, що розвиваються. Франчайзери, що пропонують європейські, американські та японські товари масового попиту,

зацікавлені в розширенні своєї присутності на нових ринках і прагнуть відкривати франчайзингові точки у різних куточках світу.

За даними порталу з просування франчайзингу Franchise Direct [42], у 2019-2023 рр. загалом було зафіксовано збільшення частки франчайзингу на глобальному ринку, що прямо і побічно сприяло зменшенню посткризового безробіття та зростання ВВП.

Франчайзинг успішно розвивається у більш ніж 80 країнах світу: понад 3,1 мільйони франчайзингових підприємств належать більш ніж 38 тисяч франчайзерів. Відповідно до рисунка 2.2., частка європейських компаній, що працюють за системою франчайзингу, за 2019-2023 рр. досягла 36 %, азійських 32 %, північноамериканських 12 %, латиноамериканських 10 %. Частка франчайзерів Африки та Австралії та Океанії становить відповідно 4 % та 6 % від них загальносвітового числа:

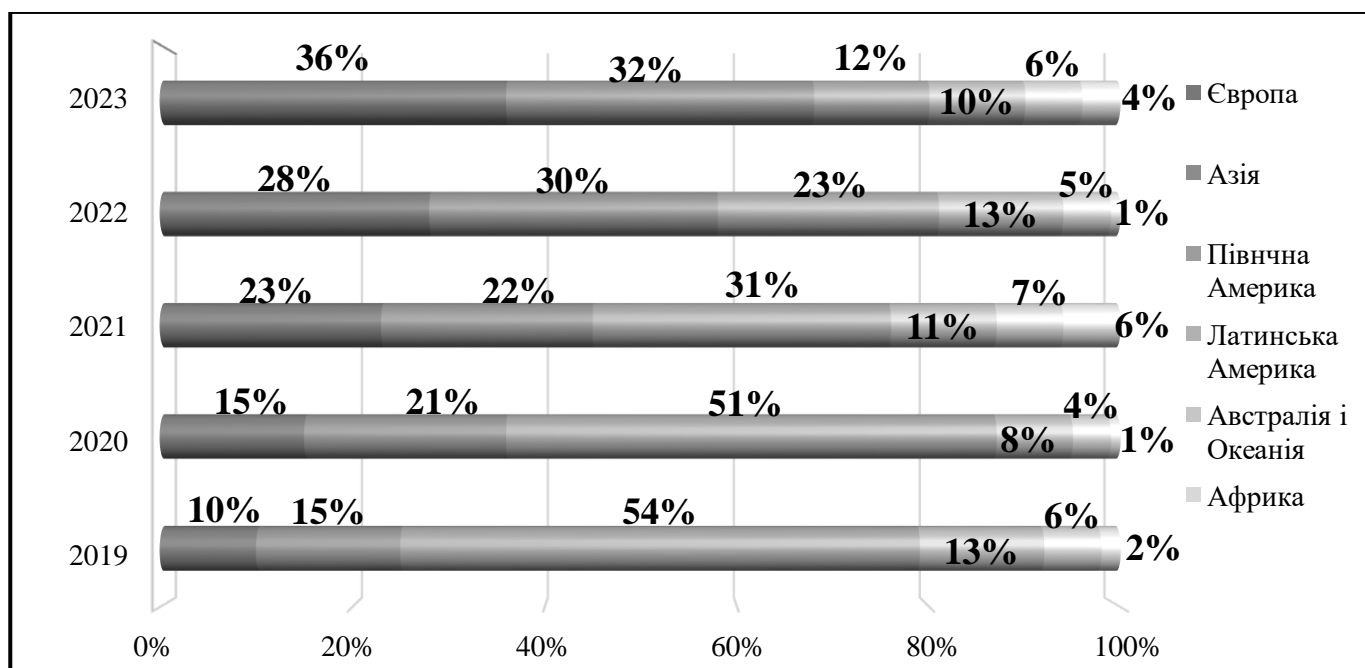


Рис. 2.2. Регіональна структура світового ринку франчайзингу у 2019-2023 рр., (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту Franchise Direct.

Франчайзинг розвивається у більшості великих країн світу. Одними з найрозвиненіших країн у цій галузі є США, Франція, Тайвань та інші. Розвиток

франчайзингового бізнесу в цих країнах не тільки розширює національні кордони, але й робить певний внесок у ВВП країни (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Країни-лідери за кількістю франчайзингових компаній у 2023 році

Країна	Кількість брендів	Доля національних брендів, %	Кількість об'єктів	Вклад франчайзингу у ВВП країн, дол. США
США	3,828	95	769,683	844,000,000,000
Тайвань	2,433	88	128,305	70,000,000,000
Франція	1,719	90	65,133	300,000,000,000
Австралія	1,160	86	79,000	126,500,000,000
Росія	1050	60	40,000	–
Німеччина	994	80	76,500	78,500,000,000

Примітка. Складено автором за даними Офіційного сайту Franchise Direct.

З іншого боку, зростання кількості франчайзерів пояснюється важливими змінами у законодавстві. Багато країн створили закони, що регулюють франчайзингову діяльність. Справжнього піку цей процес досяг у період 1990-2000 років. У Австралії, Бразилії, Венесуеллі, Індонезії, Італії, Китаї, Малайзії, Мексиці, Франції та Південній Кореї існують власні норми у цій сфері діяльності.

Також було створено міжнародні франчайзингові організації. Завдяки діяльності міжнародних франчайзингових організацій, відсутність правового регулювання у тій чи іншій країні не перешкоджає виходу франчайзерів на ринок цих країн і надає більшу свободу при виборі нових ринків. Міжнародна франчайзингова асоціація щорічно розробляє місії з розвитку франчайзингу у нових країнах. На сучасному етапі цільовими напрямками для місій Міжнародної франчайзингової організації є Середній Схід та Африка. В результаті реалізації програми починаючи з 2013 р. франчайзингові організації були відкриті у низці країн: Абу-Дабі, Амман, Дубай, Доха, Йоганнесбург, Каїр, Лагос, Найробі.

Франчайзери, які виходять на закордонні ринки, стикаються із проблемами, зумовленими унікальними особливості кожної країни. Наприклад, у Нігерії потрібно

отримати підтвердження від Нігерійського національного агентства з розвитку бізнесу у тому, що з погляду розмір роялті є справедливим стосовно франчайзі. Крім законодавчих вимог франчайзери, які брали участь у місії Міжнародної франчайзингової організації, зазначили, що вони зіткнулися з незвичними їм культурними цінностями, культурою праці, вартістю продуктів.

Найбільш активно компаній США відкривають франшизи в Великобританії та Канаді, що, очевидно, пояснюється відсутністю мовного бар'єру. Однак, як показує статистика, все більшу популярність для розширення франчайзингового ринку США набуває Китай, який вважається у цьому плані найперспективнішим. У самих же США понад половину всіх франшизних систем зосереджено у сфері послуг, де використання цієї форми бізнесу найефективніше. Ймовірно, таке домінуюче становище сфери послуг у франчайзинговому бізнесі пов'язане з тим, що початковий (паушальний) платіж у цьому секторі відносно невеликий. У таблиці 2.2 можна бачити розміри паушального платежу за деяким галузям сфери послуг.

Таблиця 2.2

Середній первісний (паушальний) платіж
за галузями сфери послуг у США, (%)

Галузь	Середнє значення первісного (паушального) внеску (дол. США)
Сфера швидкого харчування	35000
Послуги друку, копіювання, фотодруку тощо	28000
Обслуговування автомобілів (ремонт)	23000
Пральні (хімчистки)	19000
Нерухомість	15000
Туристична діяльність	14000

Примітка. Складено автором за даними Franchise Business Economic Outlook 2020.

Але крім внесення паушальних платежів, як відомо, система франчайзингу передбачає необхідність сплати франчайзі регулярних внесків (роялті). Розмір роялті по галузях сфери послуг у США має досить широкі діапазони (див. Табл. 2.3).

Середній розмір роялті за галузями сфери послуг США

Галузь	Середнє значення роялті, %
Сфера швидкого харчування	8
Послуги друку, копіювання, фотодруку тощо	6
Обслуговування автомобілів (ремонт)	5
Пральні, хімчистки)	4,5
Нерухомість	4,8
Туристична діяльність	0,4

Примітка. Складено автором за даними Franchise Business Economic Outlook 2020.

Говорячи загалом про суми, які доведеться платити франчайзі, які займаються діяльністю у сфері будь-яких послуг у США, вони значно прийнятні.

Відносини між франчайзером та франчайзі регулюються наступними правовими документами [70]:

1. FDD (Franchisee Disclosure Document)-документ, що містить всю інформацію про франшизу. Тут міститься вся інформація про франшизу, яка допоможе франчайзеру ухвалити своє рішення.

2. Після ознайомлення майбутнього франчайзі з FDD та прийняття ним рішення щодо можливості купівлі франшизи, франчайзер проводить з ним очні переговори. За підсумками цих переговорів потенційний франчайзі підписує Протокол про наміри (Letter of Intent – LOI), згідно якому зобов'язується не розголошувати всю подану йому надалі інформацію. На підставі цього протоколу претендент отримує доступ до всієї конфіденційної інформації франчайзера для її подальшого вивчення.

3. Після ознайомлення з FDD та LOI між франчайзером та франчайзі підписується договір франчайзингу та договір про ексклюзивну територію.

У США, франчайзинг історично є одним із найрозвиненіших та успішних форм організації та розвитку підприємницької діяльності. Віковий досвід існування франчайзингу в США довів його стійкість та забезпечив популярність.

У Європі франчайзинг найактивніше став розвиватися лише після Другої світової війни, тоді як у США він уже займав досить велику сферу бізнесу. Поширення франчайзингу у Європі проходило з різних напрямків, з урахуванням особливостей конкретної країни, культури, рівня економічного розвитку та багатьох інших факторів. Виходячи з цього, напрями франчайзингу у різних європейських країнах відрізняються один від одного. Так, наприклад, у Німеччині та Великій Британії більше розвинений франчайзинг у сфері обслуговування, у Франції – у сфері розподілу, Іспанії – у сфері роздрібної торгівлі тощо.

В даний час незалежно від галузі, майже кожне друге європейське підприємство – це франшиза. Франчайзинг охопив навіть такі сфери, як страхування та бухгалтерія, а також оптика та фармацевтика. За оцінками експертів, у Європі функціонує понад 4500 франчайзингових систем та приблизно 180000 франчайзі, які досягають загальний обсяг продажів у розмірі понад 150 млрд. доларів США.

Лідируючі галузі з використання франчайзингу в Європі представлені на рисунку 2.3.:

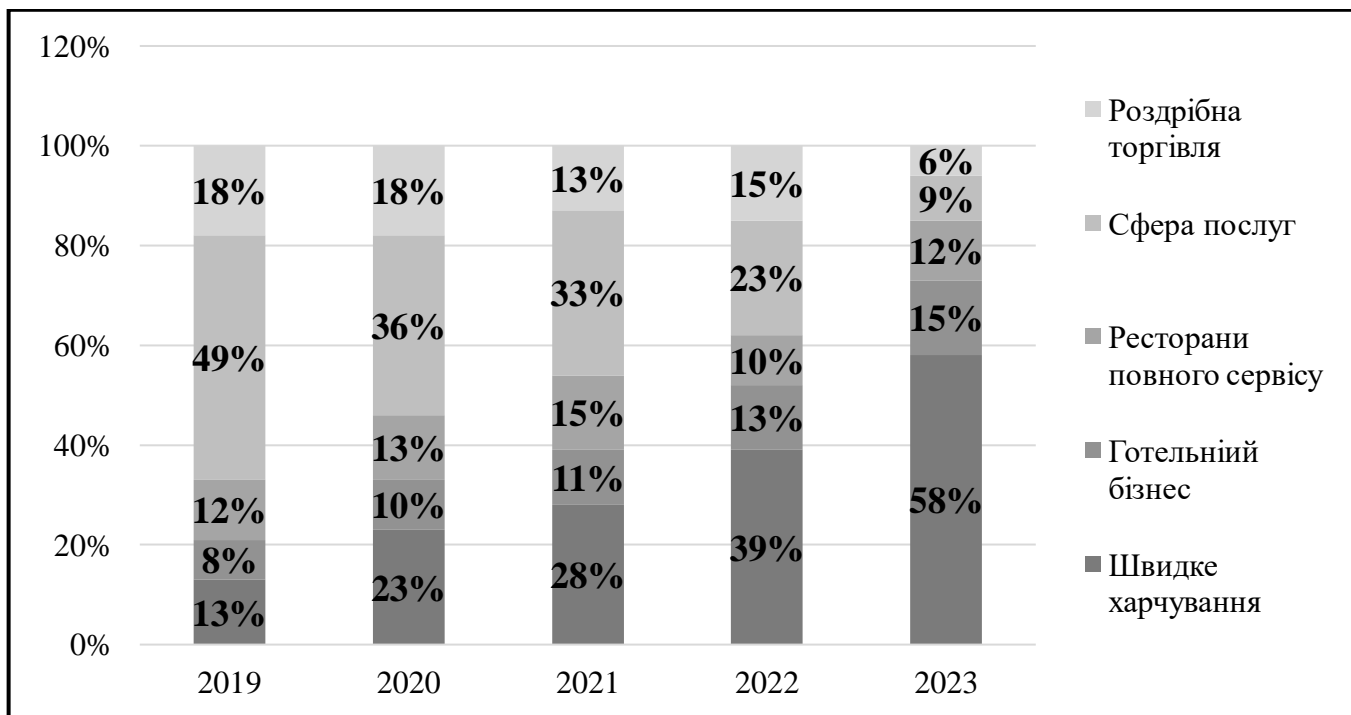


Рис. 2.3. Лідируючі галузі з використання франчайзингу в Європі у 2019-2023 р., (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту Franchise Direct.

При цьому розвиток франчайзингу в Європі відбувається нерівномірно у всіх державах. Так, за даними Європейської Федерації франчайзингу [39], найбільш масштабно франчайзинг розвинений у Великобританії, Німеччині, Франції, Іспанія. Ці ж держави є найбільшими (понад 70 %) європейськими експортерами франшиз. Відповідно до щорічного звіту даної організації, річний оборот у галузі франчайзингу в країнах ЄС складає 467,6 млрд євро [72].

Лібералізація економік країн Центральної та Південно-Східної Європи та їхнє прагнення стати частиною єдиного європейського простору дозволили розвивати франчайзингові відносини. Абсолютними лідерами по зростанню франчайзингових систем є Чеська Республіка та Угорщина.

Франчайзинг як форма бізнесу розвивається на економічному просторі Польщі, Болгарії та Румунії. Провідною країною на європейському ринку франчайзингу є Франція, яка займає перший рядок у Європі за темпами поширення цієї бізнес-моделі. За 10 років кількість франчайзингових мереж у країні подвоїлося. В останні 5 років зростання стабільно становило 8-11 % на рік. Формуванню сприятливих умов розвитку франчайзингу сприяли наявність правового режиму, доступ до інноваційних технологій, підтримка та навчання франчайзі всередині мережі. Франчайзинг у Франції розвивається у різних сферах діяльності: громадське харчування, торгівля, нерухомість та ін. Французькій федерації франчайзингу (FFF) та великим франчайзинговим мережам саме французька модель успішно експортується до інших країн.

Великі мережі доклали чимало зусиль для розвитку цієї форми ведення бізнесу в інших країнах. Так, FFF посприяла створенню місцевих федерацій в Іспанії, Португалії, Марокко та Лівані.

Наступною країною щодо розвитку франчайзингу можна виділити Велику Британію. Найбільш швидко франчайзинг у Великій Британії розвивається у таких видах діяльності: фаст-фуд, нерухомість, сфера послуг, готелі, перукарні швидкого обслуговування «Quick», фітнес-клуби, салони краси, відеопрокати, страхові компанії, послуги з постачання запасними частинами. В останні кілька років стали популярні IT-франшизи. Найбільш привабливими для відкриття є недорогі

франшизи, ціною не вище 46 600 фунтів стерлінгів. Середній оборот однієї мережі – 353000 фунтів стерлінгів. За даними Британської Асоціації франшиз (British Franchise Association – BFA) [68] видно, що у цій країні станом на початок 2024 р. функціонувало близько 900 франчайзингових мереж та їх кількість збільшується щороку 6-7%. Можна сказати, що із п'яти власників британського бренду чотири коштують свій бізнес на основі франчайзингу, кожен третій франчайзер здійснює міжнародну експансію [68].

Говорячи про Німеччину, вона як найбільш стійко розвивається економічна система демонструє позитивну динаміку розвитку франчайзингових систем. За даними Німецької асоціації франчайзингу (DFV) [79], до кінця 2023 року в Німеччині налічувалося 990 франчайзингових мереж із 128 тисячами франчайзі, під керуванням яких перебувають 168 тисяч працюючих за франшизою точок. Загалом у сфері франчайзингу Німеччини зайнято 715 тисяч осіб [79].

Розглядаючи галузі, у яких можна побачити активний розвиток компаній у галузі франчайзингу, можна виділити сферу послуг, частка яких становить 40 %. На другому місці сфера торгівлі з часткою 24 %. Стільки ж припадає на сегмент громадського харчування, туризму та дозвілля. Нарешті, 12 % франчайзингового ринку Німеччини – це будівельні компанії, дрібне ручне виробництво та ремонтні майстерні. За даними експертів, саме ці напрямки активно розвиваються і зростатимуть, оскільки більше половини (55 %) опитаних франчайзингових мереж повідомили, що знаходяться у процесі розширення. У 2024 році німецькі франчайзери розраховують знайти в середньому по 12 нових партнерів-франчайзі.

Франчайзинг є відносно новою індустрією в центральних та південно-східних європейських країнах: Чехії, Угорщини, Болгарії, Румунії, Хорватії. Дослідження показало, що лідерами з застосування франчайзингу в Центральній та Південно-Східній Європі є Чехія та Угорщина.

Особливістю розвитку франчайзингових відносин у Чехії є орієнтація на партнерські відносини із Німеччиною. Завдяки активному співробітництву чеських та німецьких бізнесменів понад 30% всього імпорту Німеччини йде до Чехії, а 35 % чеського експорту призначено німцям. На думку експертів, чеський ринок франшиз

вважається заповненим на 50 %. Загалом у Східно-Європейському регіоні франчайзингова діяльність активно розвивається лише у 8-10 галузях. Найактивніше зростання мережевих франчайзингових систем відзначається у сфері швидкого харчування.

В Угорщині спектр сфер активного розвитку франчайзингу набагато ширше. Крім громадського харчування, така схема ведення бізнесу використовується у швейній промисловості, фото-послугах, бензозаправках, готелях, поштові та авто послуги, нерухомості, туризм, послуги оренди тощо.

Говорячи про становлення та розвиток франчайзингу в країнах Азії, Розглянемо Китай. Китай має найбільшу кількість франшиз у світі, але масштаби їх операцій щодо невеликі. Загалом франчайзинг становить лише 3 % від роздрібною торгівлі, метою якої є зростання іноземної франшизи. Кожна система в Китаї має в середньому 43 торгових. точки, в порівнянні з США, це в 100 разів менше. За даними Китайської Федерації Франчайзингу (Chinese Federation of Franchising), в Азії, франчайзингові схеми найбільш популярні у сфері швидкого харчування. У сегментах одягового ритейлу і послуг такий спосіб ведення бізнесу менш поширений [69].

Другий приклад розвитку франчайзингу – Японія. Найкраще результати розвитку даного виду бізнесу в цій країні стали з'являтися лише останнім часом. Гігантська частка японських франшиз сконцентрована у сфері послуг та громадському харчуванні. У Японії, у на відміну від більшості країн світу немає потреби реєструванні франчайзерів та ліцензування. В основі партнерської співпраці є договір з франчайзингу. Втім, не звертаючи уваги на свободу, що здається, в країні діє певний закон Medium-SmallRetail Business Promotion Act. Завдання цього закону регулювати франчайзингові відносини. У цьому законі обумовлюються податкові пільги, а також діяльність служби охорони прав франчайзерів та франчайзі та державної допомоги середньому та малому підприємству. Члени франшиз можуть довіряти і звертатися за допомогою до Japan Franchise Association (JFA – Японська франчайзингова асоціація). До складу JFA входять, японські фірми, які працюють у консалтингу, гігантські франчайзери, вони підтримують політичну

діяльність. У Японії налічується близько 1100 мереж. На даний момент Японія – один із лідерів франчайзингу у світі [82].

Ще одна країна Південно-Східної Азії, де відбувається активне зростання франчайзингового бізнесу, це Індія. У період з 2012-2022 рік, число франчайзі виросло з 45 тис. до 168 тис., а сукупний обіг компаній зріс від 13,4 млрд доларів США до 50 млрд доларів США. Основні бізнес-сектори Індії, в яких поширений франчайзинг - освіта та тренінги, одяг та громадське харчування.

Найкраще франчайзинг розвинений у Японії та Південній Кореї, де оборот бізнесу, побудованого за аналогічною схемою, становить 14 % та 8 % від ВВП відповідно.

«Економічним дивом» можна назвати франчайзинг у Сінгапурі. За даними Асоціації франчайзингу та ліцензування Сінгапуру Franchising & Licensing Association of Singapore тут свій розвиток отримали 700 франчайзингових концепцій [74].

Аналізуючи Україну, франчайзинг як підприємницька діяльність активно розвивався та мав значні перспективи розвитку в Україні – до початку 2022 року, коли розпочалося повномасштабне неспровоковане російське вторгнення.

Динаміка розвитку ринку франчайзингу в Україні протягом 2019-2021 рр. показує, що в останні роки ця форма бізнесу розвивалася завдяки зростаючому середньому класу в нашій країні (рис. 2.4.):

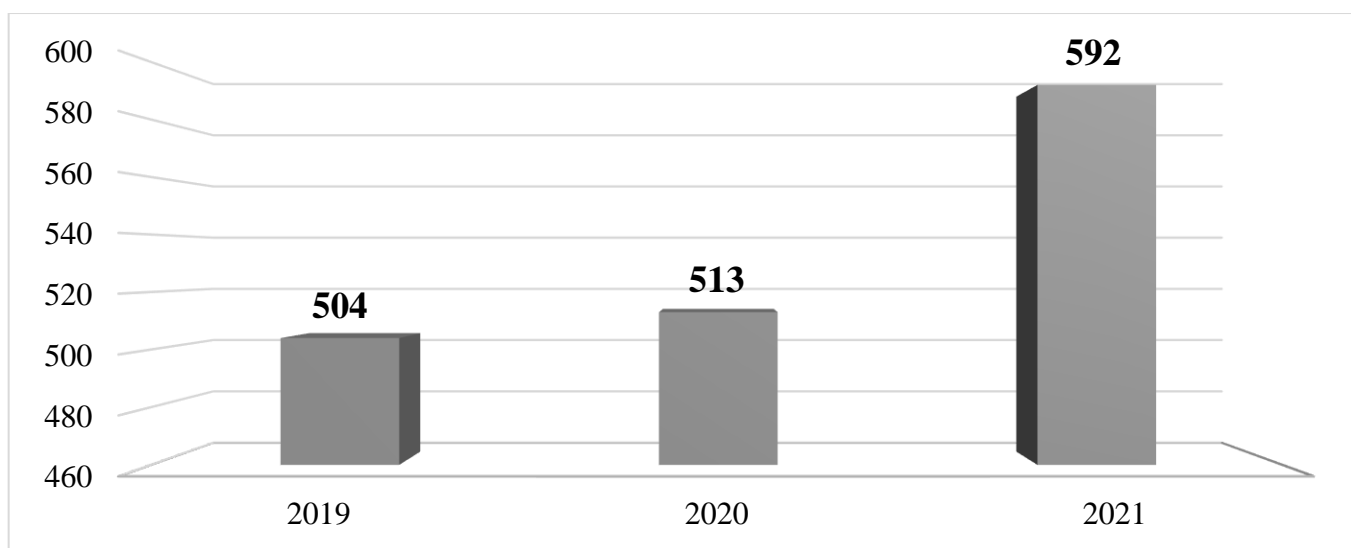


Рис. 2.4. Динаміка розвитку ринку франчайзингу в Україні протягом 2019 - 2021 рр. за кількістю франчайзерів, (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту Franchise Group.

Так, станом на початок 2022 року в Україні працювало 592 франчайзери, та протягом періоду 2019-2021 рр. відбулося збільшення їхньої чисельності на 38,6 %. Однак точно визначити, наскільки змінився ринок під час воєнного стану наразі неможливо, дуже важко зібрати статистику щодо стану ринку після початку повномасштабного вторгнення.

Якщо подивитися на статистику чисельності власних та франчайзингових об'єктів франчайзингових компаній у відповідному періоді (див. Рис. 2.5.), то слід зазначити, що станом на початок 2022 року, тобто, до початку вторгнення рф, в Україні нараховувалося 23 597 франчайзингових об'єктів, а також 7 955 власних об'єктів франчайзингових компаній.

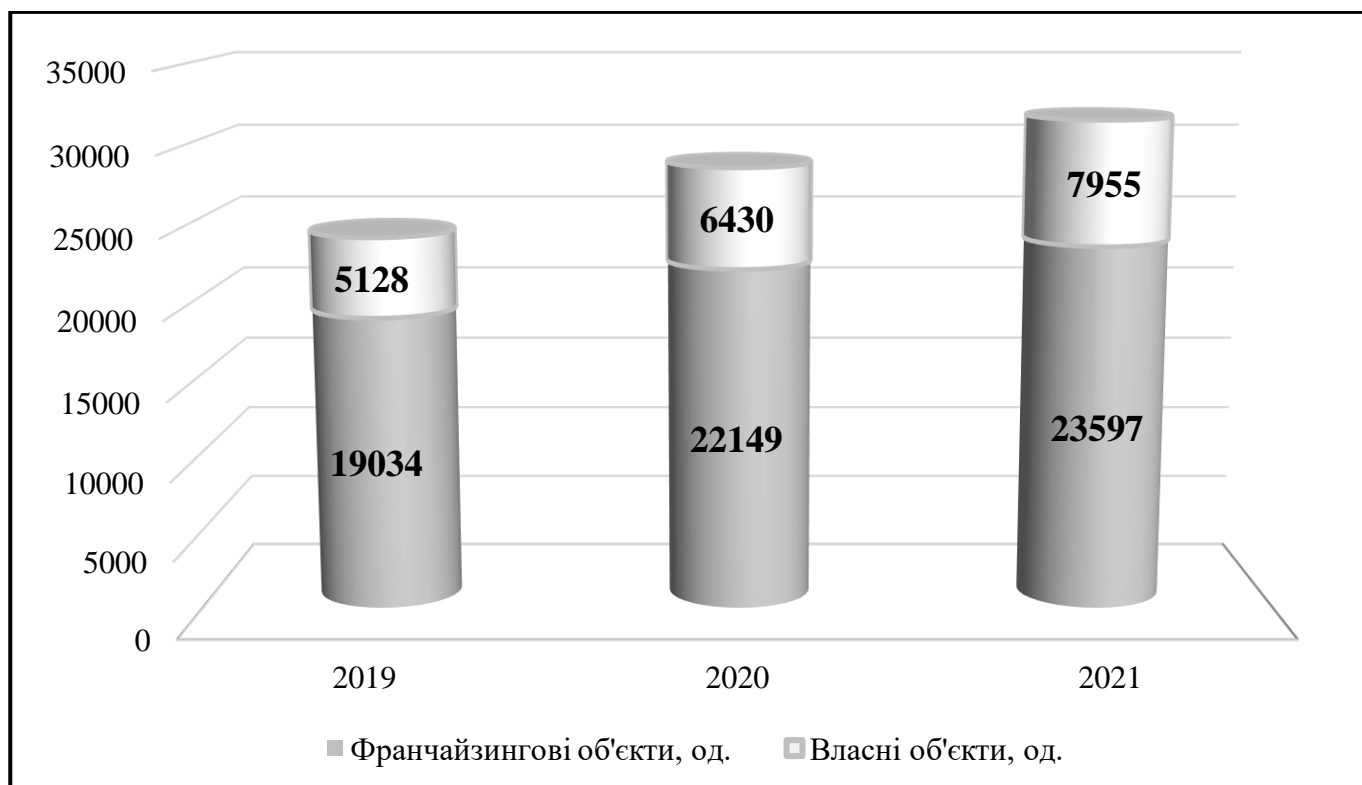


Рис. 2.5. Динаміка власних та франчайзингових об'єктів франчайзингових компаній у 2019-2021 рр., (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту Franchise Group.

Причому, якщо чисельність власних об'єктів франчайзингових компаній протягом періоду збільшилася на 86,3 %, то зростання франчайзингових об'єктів становило 92,4 %. Тобто, якщо понад 23 000 підприємців обрали шлях розвитку

бізнесу через купівлю франшизи, причому, із таким суттєвим зростанням протягом відносно короткого періоду, то це свідчить про високу довіру до українських компаній-франчайзерів, а також про трендовість та прибутковість цього бізнесу в Україні. Також спостерігається тенденція, що для компаній, які впроваджують франчайзинг зазначена бізнес-модель стає ключовим напрямком розвитку та її використання є значно привабливішим, ніж «традиційна» власність.

Компанії, що володіють кількома об'єктами та впроваджують франчайзинг, концентруються на продажу франшизи, що сприяє швидкому зростанню компаній, залученню інвестицій та підвищенню капіталізації бізнесу.

Далі розглянемо, яким чином змінився франчайзинговий бізнес після початку повномасштабного вторгнення РФ.

Наведені дані отримані за інформацією від Franchise Group, яка є консалтинговою компанією, що працює на ринку понад 11 років та має у своєму портфоліо більш ніж 600 створених франшиз. Зазначена компанія франчайзерів, юристів та фахівців, що обслуговують угоди з франчайзингу, а також займається питаннями пошуку та аналізу інформації про франшизні пропозиції, просування франчайзерів на різних майданчиках, встановлення зв'язків з громадськістю. Крім того, компанія займається випуском освітніх видань, організовує навчання, майстер-класи, тренінги, круглі столи, виставки на території України та закордоном.

Протягом липня-серпня 2022 року Franchise Group провела дослідження вітчизняного ринку франчайзингу, метою якого були наявні зміни, тенденції та перспективи в умовах повномасштабного вторгнення.

Опитування проводилося серед вітчизняних підприємців, які розвивають бізнес через франчайзинг, зокрема франчайзерів, керівників відділів франчайзингу та директорів з розвитку мережі.

За даними матеріалів Franchise Group, рішення щодо масштабування бізнесу вітчизняними підприємцями виглядає наступним чином (див. Рис. 2.6.).

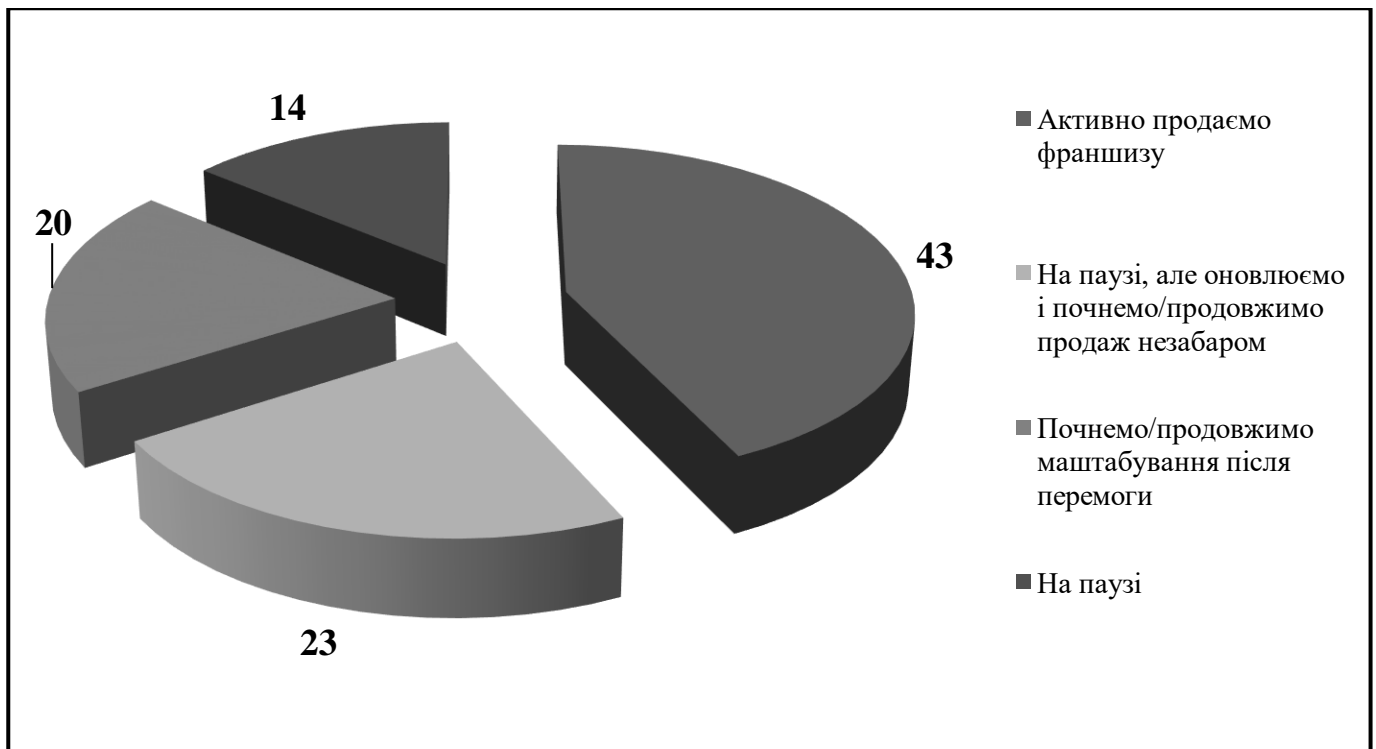


Рис. 2.6. Структура відповідей вітчизняних підприємств щодо рішення відносно масштабування бізнесу через повномасштабне вторгнення, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту Franchise Group.

Як видно з наведених відповідей, найбільша частка опитаних консалтинговою компанією підприємців (43 %) продовжує активно продавати франшизи, незважаючи на воєнні дії. Це свідчить про значний рівень їхньої здатності адаптуватися до нових умов. Franchise Group не оприлюднює даних зазначених компаній, але є сенс припустити, що ці підприємства знаходяться змогли запровадити ефективні стратегії для мінімізації ризиків, пов'язаних з повномасштабною війною.

Натомість наступна за чисельністю група за відповідями – це компанії, які обрали паузу у своїй господарській діяльності, однак з планами на відновлення (23 %). Ці компанії були змушені тимчасово призупинити продаж франшиз, але, судячи з всього, активно працюють над оновленням своїх стратегій та планують відновити продажі найближчим часом.

20 % опитаних Franchise Group підприємств мають намір розпочати або продовжити масштабування бізнесу лише після завершення воєнних дій та

досягнення Україною перемоги. Такий підхід слід зазначити як стримано оптимістичний та обережний, однак це не вказує на продуктивний підхід цих компаній до напрацювання стратегій роботи під час війни, вочевидь таке рішення вважається ними занадто ризикованим в поточних умовах.

Відповідь щодо поставленого на паузу бізнесу без зазначення конкретних планів – обрали 14 % опитаних підприємств. Це свідчить, що наразі вони повністю призупинили діяльність без визначених планів на відновлення. Це рішення вочевидь спричинене неможливістю ефективно функціонувати в умовах повномасштабного вторгнення, для цих компаній війна створила серйозні перешкоди, які унеможливають продовження бізнес-діяльності у найближчому майбутньому.

Отже, повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на франчайзинговий бізнес в Україні, однак більшість підприємств демонструє готовність до адаптації та подальшого розвитку.

Також Franchise Group опитувало франчайзингові компанії з точки зору їхніх планів територіального масштабування бізнесу (рис. 2.7., рис. 2.8.):



Рис. 2.7. Частка мереж, які обрали певний регіон України для масштабування, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту Franchise Group.

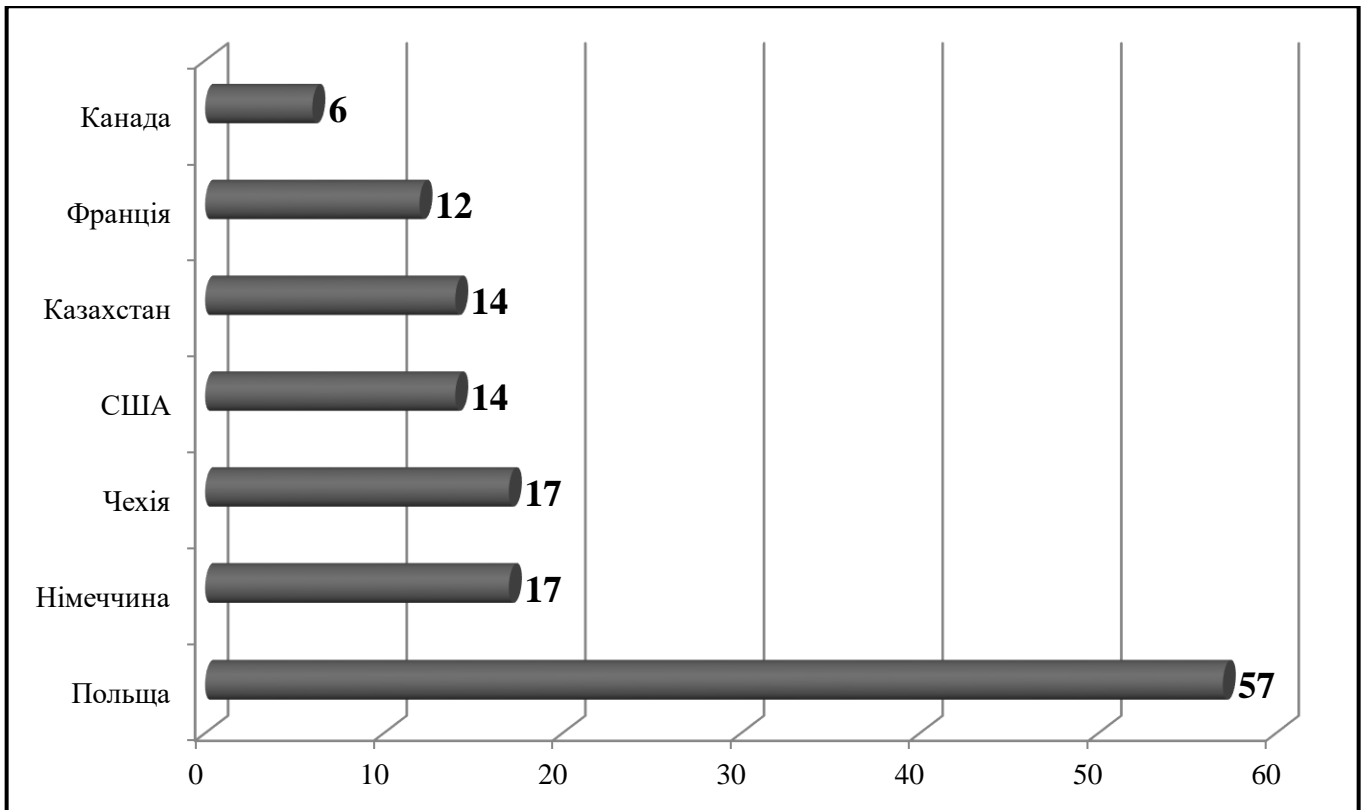


Рис. 2.8. Частка мереж, які обрали певну країну для масштабування, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту Franchise Group.

Наведені дані свідчать, що опитані компанії назвали найбільш привабливими локаціями для масштабування франчайзингового бізнесу захід України (через його відносну віддаленість від ліній боєзіткнення) та Польщу, через усталені економічні зв'язки між нашими країнами. Так, зокрема, відомий приклад мережі «Львівські круасани», що прийняла рішення розширювати свою діяльність на польському ринку та відкрила перший закордонний заклад в місті Згожеlecь. Також відомо про франчайзингову експансію за кордоном таких компаній як «Нова пошта», Harry Time, «Хотдожна», «Кебаб Шеф», Gastro Oma, G.BAR та інші. Це свідчить про тенденцію українських компаній до міжнародної експансії через франчайзинг. Зазначене також свідчить про наявність у зазначених компаній комплексного підходу та ефективної стратегії розвитку.

Наступним питанням опитувальника від Franchise Group було прохання визначити, чи було створено зміни у відділі франчайзингу через необхідність функціонувати умовах війни (див. Рис. 2.9.).

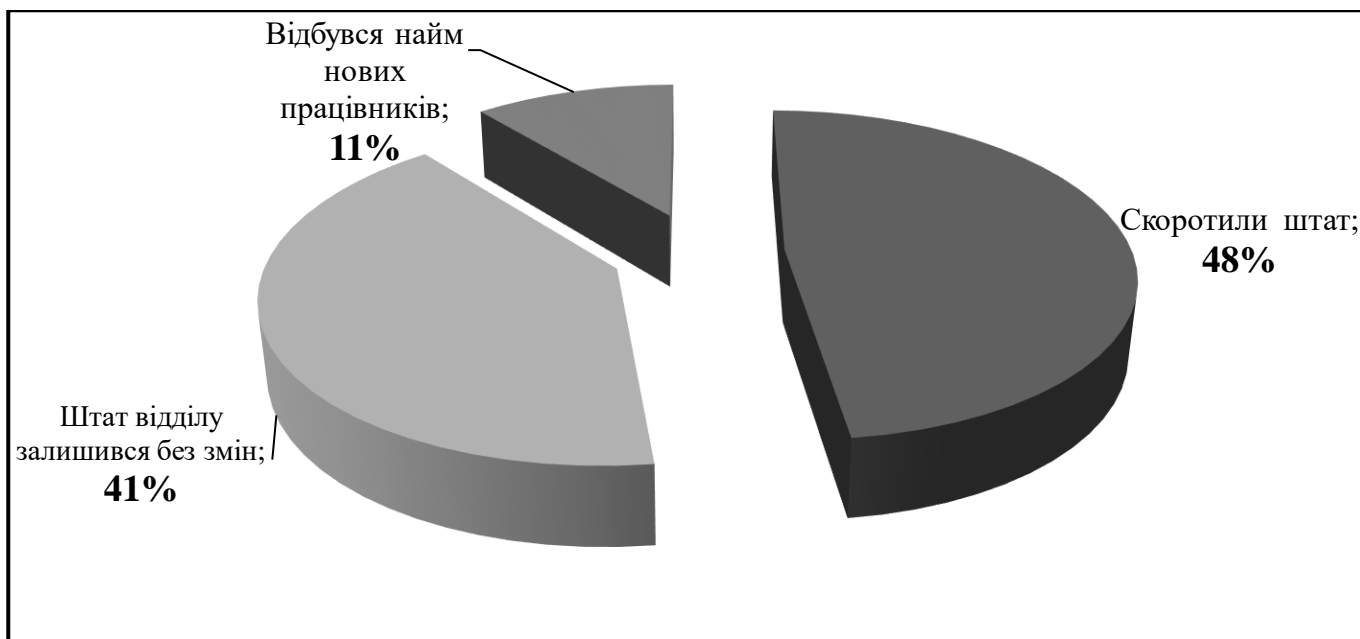


Рис. 2.9. Структура відповідей вітчизняних підприємств щодо рішення про зміни у відділ франчайзингу через повномасштабне вторгнення, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту Franchise group для 29 з 35 опитуваних компаній.

Таким чином, наведені дані дозволяють зробити наступні висновки щодо змін у відділі франчайзингу опитаних компаній. З зазначених 29 компаній – 14 зазначили, що змушені були скоротити штат у відділі франчайзингу. Тобто, ці компанії надали переваги необхідності оптимізувати витрати на утримання відділу. Своєю чергою, 41% компаній повідомили, що відділ франчайзингу не зазнав жодних змін через воєнний стан. Це свідчить про надання такими компаніями переваги стабільності та ефективності функціонування відділу франчайзингу навіть за кризових умов.

Найменша група з опитаних – 11% компаній не тільки не вдалися до скорочень, а навіть здійснювали найм нових працівників у відділ франчайзингу. Таким чином, воєнний стан не завадив їхнім планам з розширення діяльності у сфері франчайзингу.

Так, за наведеними даними Franchise Group, 7 з 10 франчайзерів наймали у відділ франчайзингу наступних фахівців: менеджерів з зовнішньоекономічної діяльності, спеціалістів технічної підтримки, менеджерів із продажу та спеціалістів з маркетингу.

На рисунку 2.10. представимо відповіді франчайзингових компаній стосовно того, чи зменшили вони обов'язкові платежі для франчайзі через повномасштабне вторгнення.

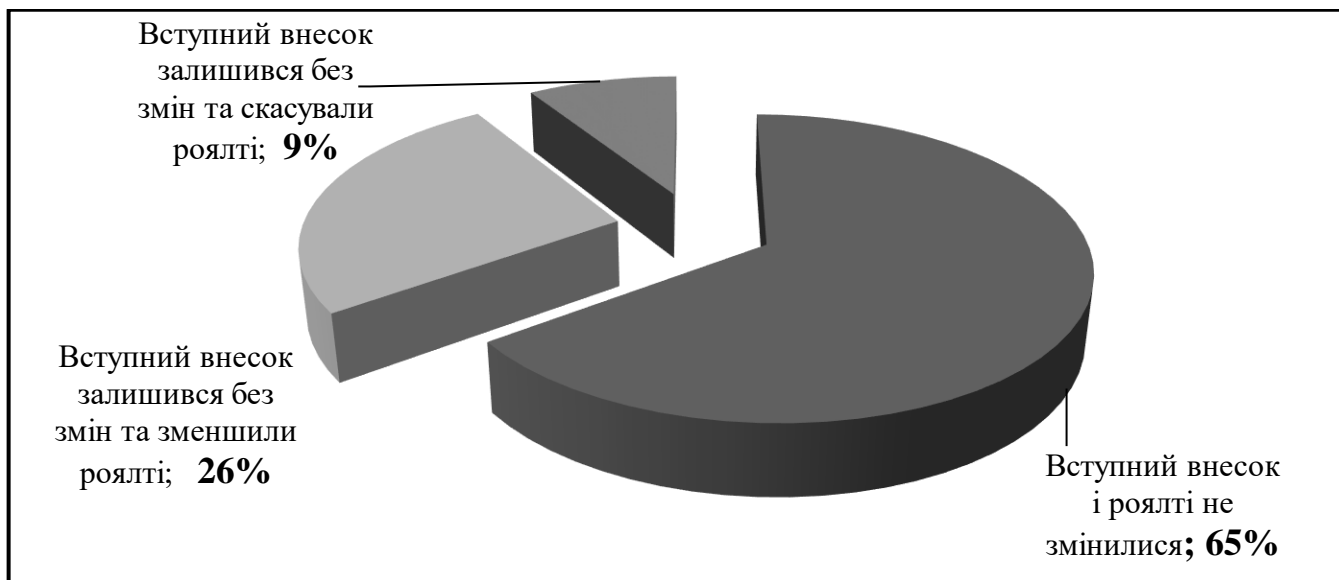


Рис. 2.10. Структура відповідей вітчизняних підприємств щодо рішення про зміни у відносинах із франчайзі, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту Franchise group.

За наведених даних є підстави стверджувати, що 65 % мереж з загальної чисельності опитуваних не змінили величину вступного внеску і роялті. Це свідчить про їхнє небажання змінювати відносини з існуючими франчайзі у бік збільшення для них привабливості співпраці. Тобто, це компанії які впевнені у своїх франчайзі та не очікують загрози стабільності виплат.

Інші мережі, 26 % опитаних, відповіли, що залишили вступний внесок без змін, але зменшили розмір роялті. Слід припустити, що йдеться про стратегічний підхід до регулювання витрат франчайзі у зв'язку з складними економічними. Зменшення роялті має на меті підвищення привабливості співпраці для франчайзі та їхню підтримку в умовах нестабільності.

Дев'ять відсотків мереж залишили вступний внесок без змін, але скасували роялті. Це слід охарактеризувати як доволі ризикований підхід з боку франчайзерів, що має на меті спростити умови участі у франчайзинговій мережі для франчайзі.

Слід припустити, що це рішення було ухвалене з метою залучення нових партнерів та отримання додаткової частки ринку конкурентів, які вочевидь нездатні запропонувати такі умови.

Таким чином, незважаючи на складну економічну та політичну ситуацію через повномасштабне вторгнення РФ, ринок франчайзингу в цілому можна охарактеризувати, згідно із наведеними даними, таким, що продемонстрував адаптивність. Українські компанії-франчайзери продовжують свій розвиток, зокрема на міжнародному рівні, що свідчить про їхню конкурентоспроможність. Деякі з них вжили важливих та відповідальних кроків щодо оптимізації умов для своїх франчайзі, зокрема шляхом зменшення обов'язкових платежів. Такі зміни можуть стати ключовим фактором стимулювання зростання та розвитку франчайзингового сектору у майбутньому.

Також важливо дослідити, яким чином змінилися чинники макроекономічного оточення та який вплив вони здійснили на ринок франчайзингу та діяльність компаній на ньому.

Характеристику основних макроекономічних показників, що впливають на стан франчайзингового ринку України розпочнемо з оцінки динаміки валового внутрішнього продукту (рис. 2.11.):



Рис. 2.11. Динаміка ВВП України у фактичних цінах, 2019-2023 рр., (млн грн).

Примітка. Побудовано автором за даними Державної служби статистики України.

За наведених даних, протягом 2019-2023 рр. відбулося зростання ВВП у абсолютному виразі, окрім періоду 2021-2022 рр. Загальне зростання ВВП становило 64,5 %: 3 974 564 млн грн. у 2019 році до 6 537 825 млн грн у 2023 році. У 2022 році сталася повномасштабна неспровокована агресія рф, через руйнівний вплив котрої відбулося скорочення ВВП з 5 459 574 млн. грн. у попередньому році до 5 191 028 млн. грн. у 2022 р., що загалом становило скорочення на 4,92 %, що зумовлене повномасштабним російським вторгненням.

Важливо зазначити, що зовнішня повномасштабна агресія з боку рф буде визначальним загрозливим фактором ще тривалий час, тож Франчайзорам та франчайзі слід враховувати цей фактор при прийнятті рішень щодо розвитку та напрацювання стратегії своєї діяльності на ринку.

Наступним важливим чинником, що суттєво впливає на франчайзинговий ринок – є фактор інфляції (рис. 2.12.):

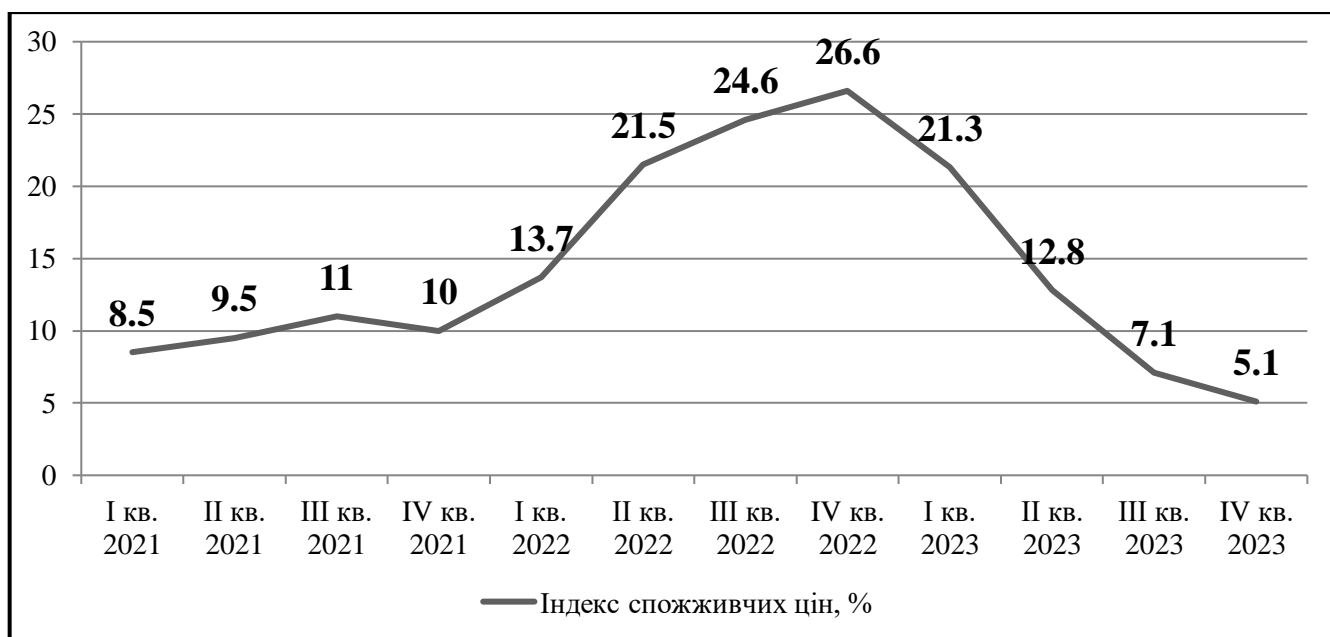


Рис. 2.12. Тенденції інфляції в Україні у 2021-2023 рр., (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Державної служби статистики України.

Завдяки зусиллям НБУ, було знижено темпи інфляції, чому значною мірою сприяли стабілізація обмінного курсу гривні (яка відбулася в умовах посилення його

гнучкості) та використання інших монетарних механізмів та інструментів. За підсумками 2022 року споживчі ціни зросли на 26,6 %.

Водночас стан інфляції напряму залежить від допомоги західних партнерів, як вже згадувалося та показників розвитку реального сектору економіки. Своєю чергою, зі збільшенням інфляції може зростати вартість франчайзу через збільшення витрат на відкриття нового бізнесу або придбання франчайзі – і це має суттєвий негативний вплив, оскільки може зробити франчайз менш доступним для потенційних франчайзі та у підсумку призведе до скорочення кількості нових угод та стагнації розвитку мережі.

Також інфляції суттєво впливає безпосередньо на господарську діяльність франчайзі – вона може призвести до збільшення вартості матеріалів, орендної плати, зарплати та інших операційних витрат для франчайзі, що зменшить його прибутковість та зробить його менш привабливим для інвесторів. У найгірших випадках можливе навіть банкрутство франчайзі.

Також через інфляцію франчайзери будуть змушені підвищити ціни на свої товари або послуги, щоб компенсувати зростання витрат через інфляцію.

Загалом, інфляція може створювати значні виклики для франчайзингового бізнесу, особливо для нових угод та розвитку мережі. Франчайзорам та франчайзі необхідно ретельно вивчати та аналізувати вплив інфляції на їхні бізнес-моделі і приймати відповідні стратегічні рішення для збереження конкурентоспроможності та стабільності у цьому середовищі.

На рисунку 2.13. наведені дані щодо динаміки обсягів реального валового внутрішнього продукту України за останні три роки та за прогнозом, виходячи з оприлюднених даних.

Отже, наведені дані призводять до висновку, що скорочення реального ВВП, зумовлене повномасштабним вторгненням РФ, мало серйозний вплив на економіку країни та, відповідно, на франчайзинговий сектор. За результатами останнього кварталу 2022 року відзначено максимальне скорочення ВВП на 31,4 %, що свідчить про загальне зростання цін на товари та послуги за фактичною вартістю. Цей факт

підкреслює значення інфляційних процесів у контексті економічної нестабільності, спричиненої воєнним конфліктом.

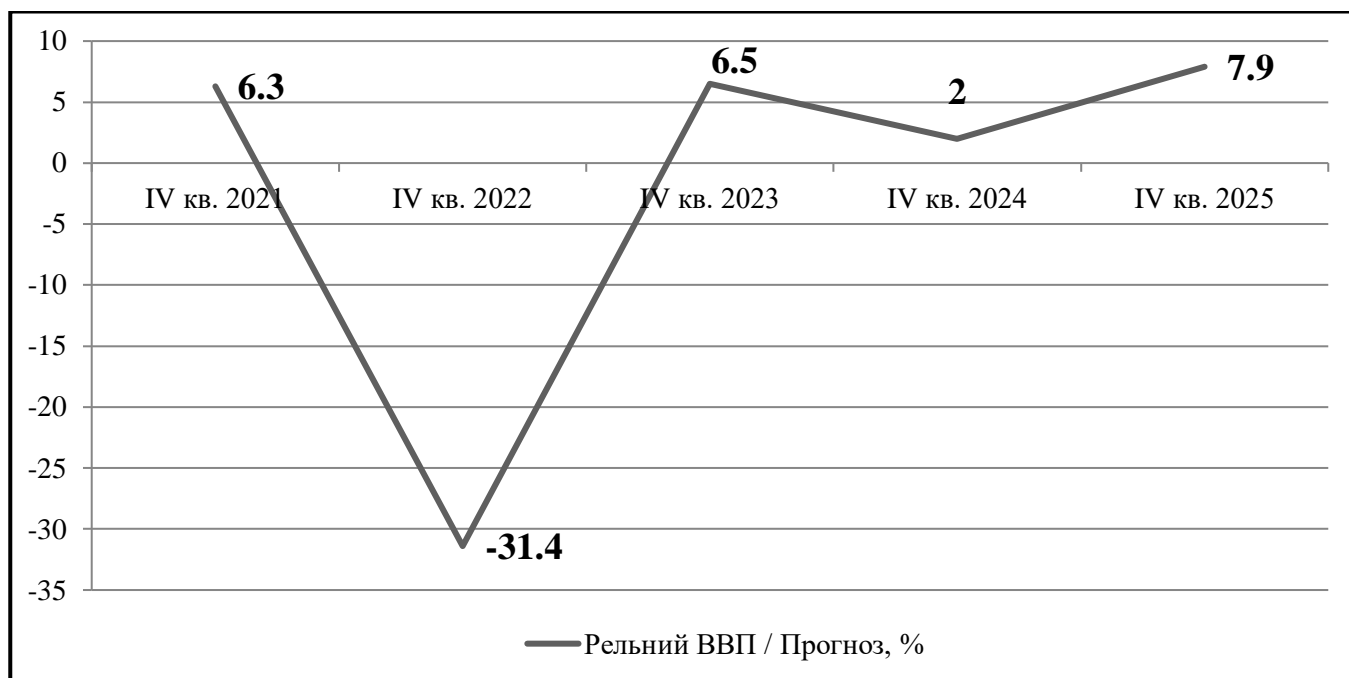


Рис. 2.13. Динаміка реального валового внутрішнього продукту України, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Державної служби статистики України та Національного банку України.

Важливо відзначити, що відновлення економіки, яке очікувалося після пандемії COVID-19, було перерване російським вторгненням. Руйнівний вплив воєнних дій, блокада портів та атаки на інфраструктуру суттєво погіршили економічну ситуацію. Проте, протягом 2023 року спостерігалось покращення динаміки реального ВВП, що було зумовлено терористичні зменшенням безпекових ризиків та заходами для відновлення руйнівних наслідків конфлікту. Це вказує на потенційне відновлення економічного зростання та позитивний вплив на франчайзинговий ринок у майбутньому.

Наступним важливо проаналізувати зайнятість, оскільки це також є вагомим фактором, що визначає тенденції розвитку франчайзингового ринку. Для цього необхідно оцінити динаміку безробіття, тобто, наскільки значущим є відтік робочої сили з економіки через повномасштабне вторгнення (див. Рис. 2.14.), оскільки це

вагома характеристика франчайзингового ринку з точки зору участі населення України у економічному житті суспільства та процесах відтворення.

Наведені на рисунку дані свідчать, що станом на кінець 2022 року рівень безробіття становив 23,2 %, з піковим значенням у 28,8 % наприкінці другого кварталу 2022 року. Хоча до кінця наступного року відбулося деяке зменшення безробіття до 17,9 %, проте прогнозується, що у найближчі роки ситуація залишатиметься проблемною на ринку праці.

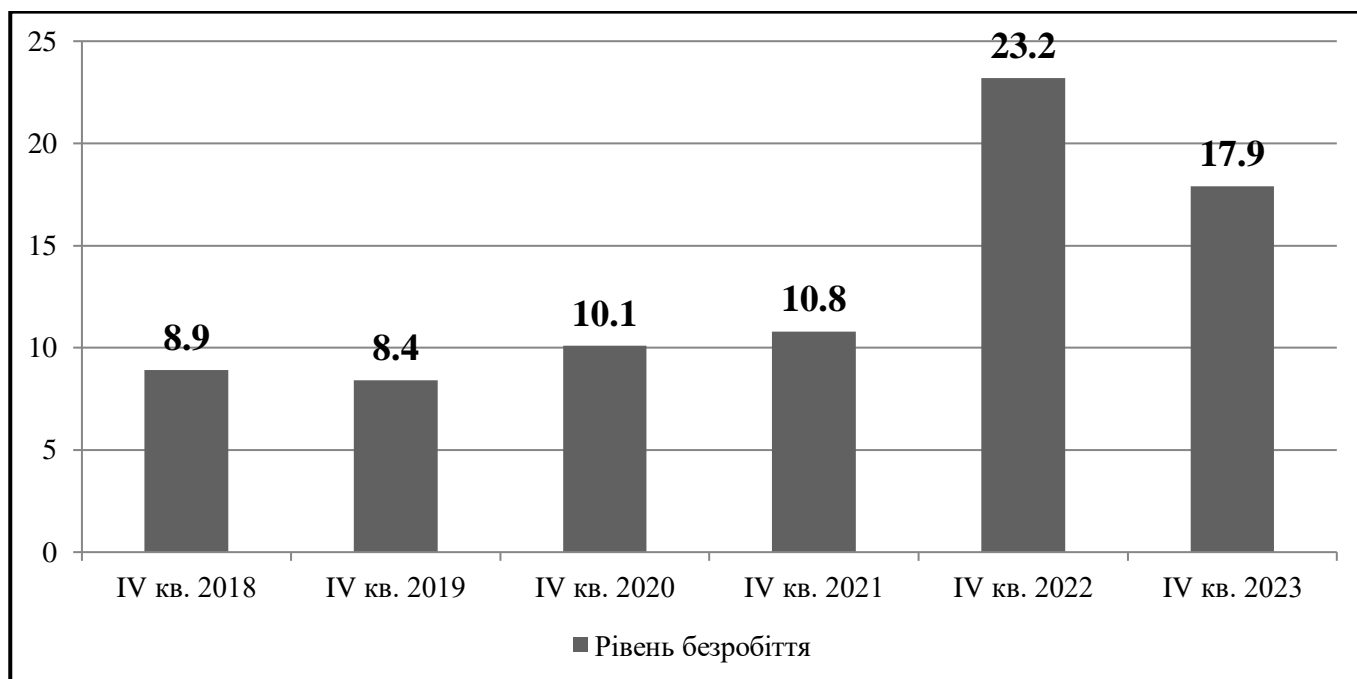


Рис. 2.14. Динаміка безробіття в Україні у 2018-2023 рр., (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Національного банку України.

Високий рівень безробіття свідчить про недостатню зайнятість та обмежені фінансові можливості для населення, що може вплинути на споживчі витрати та інвестиційну активність, у тому числі на придбання франчайзі. Зниження купівельної спроможності та відсутність фінансової стабільності можуть зробити укладення франчайзингових угод менш привабливим для потенційних франчайзі, а також можуть вплинути на операційні витрати та доходи бізнесу, а також його кадрове забезпечення. Таким чином, важливо враховувати високий рівень

безробіття на ринку як фактор, що може вплинути на стратегію розвитку та управління франчайзинговим бізнесом.

Останнім важливим фактором, який також має суттєвий вплив на франчайзинговий ринок – це фінансова результативність бізнесу. Для цього наведемо динаміку показнику фінансового результату підприємств та фізичних осіб-підприємців нашої країни протягом останніх п'яти років, оскільки це дозволить проілюструвати тенденції щодо фінансового стану наявних або потенційних франчайзі. Для цього на рисунку 2.15. наведемо динаміку фінансової результативності суб'єктів господарської діяльності за даними Державної служби статистики:

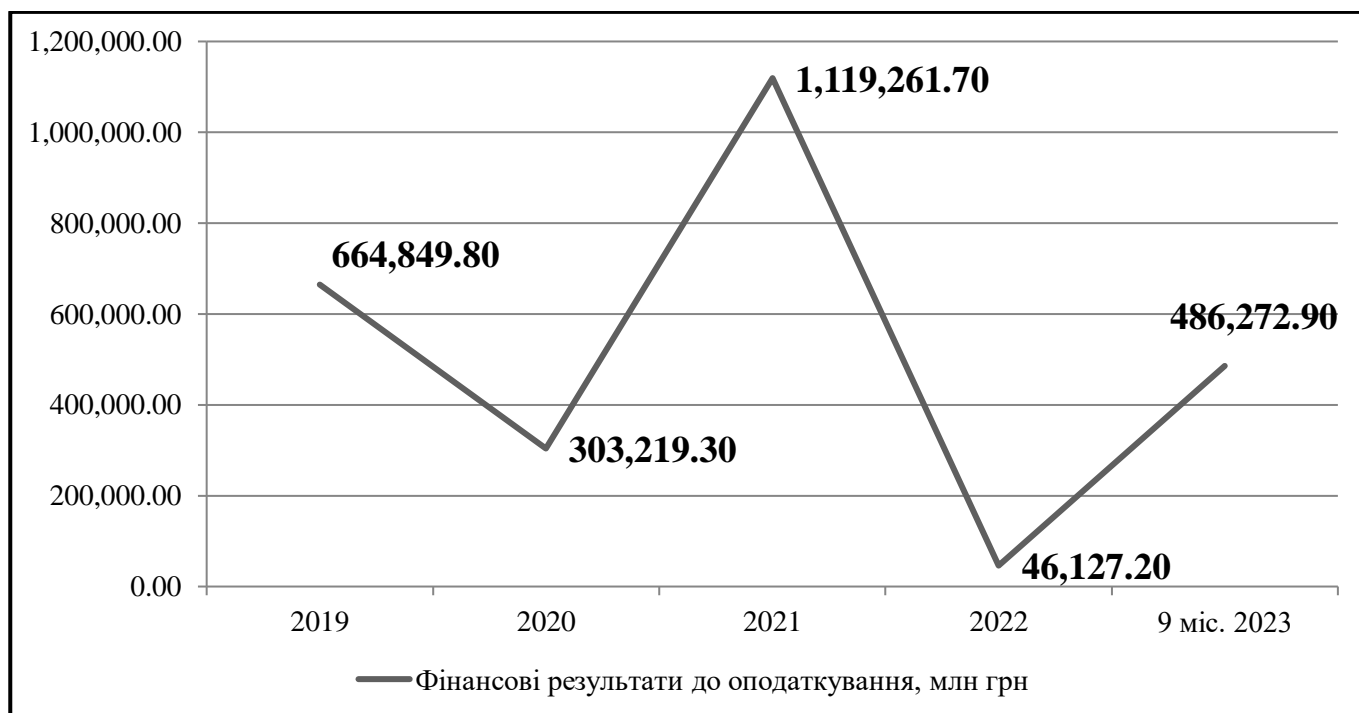


Рис. 2.15. Фінансовий результат до оподаткування підприємств у 2018-2022 рр., (млн грн).

Примітка. Побудовано автором за даними Державної служби статистики України.

Як свідчать представлені дані, протягом 2019-2023 рр. спостерігалася дуже неоднорідна динаміка обсягів фінансових результатів до оподаткування. Так, за вказаний період відбулося скорочення обсягів фінансових результатів до оподаткування спочатку у 2020 році, коли загальне скорочення порівняно із

2019 роком становить 54,4 %, що сталося внаслідок пандемії коронавірусу нового типу, що спричинило суттєвий економічний спад. При цьому протягом 2020-2021 рр. зростання обсягів фінансових результатів до оподаткування відбулося майже у 4 рази (у 3,69 разів), через стрімке пожвавлення ділової активності після закінчення активного періоду пандемії.

Очікувалося, що у 2022 році буде остаточно подолано наслідки впливу пандемії коронавірусу нового типу на економіку та прибутковість вітчизняного бізнесу продовжуватиме зростання. Однак 24 лютого 2022 року розпочалася повномасштабна неспровокована агресія РФ, через яку обсяг фінансової результативності до оподаткування впав до 46 127,2 млн грн, що порівняно із попереднім роком становить скорочення у розмірі 95,9 %. Це сталося як наслідок початкового шоку від початку повномасштабних бойових дій, а також внаслідок ракетного терору та блекаутів.

Водночас, у 2023 році ситуація дещо покращилася, обсяг фінансових результатів до оподаткування підприємств збільшився у понад 10 разів, порівняно із показником 2022 року та становив 486 272,9 млн грн.

Отже, можна відзначити, що, виникнувши в США та отримавши свій розвиток у Європі та Азії, франчайзинг швидко розвивається і проникає у різні країни світу. На даний момент вже є низка країн, де активний розвиток франчайзингу, збільшує зростання економіки країни, а також сприяє розвитку добрих партнерських відносин між країнами. Замислюючись про відкриття франшизи на території тієї чи іншої країни, необхідно вивчити особливості ведення бізнесу на даній території, статистичні дані про розвиток, переваги розвитку того або іншого бізнесу саме в цій країні тощо., адже кожна країна має свої національні риси, у тому числі й у розвитку бізнесу.

Щодо українського ринку франчайзингових послуг, можна зазначити, що у 2023 році спостерігається певне покращення економічної ситуації, оскільки обсяг фінансових результатів до оподаткування підприємств збільшився у понад 10 разів порівняно з показником 2022 року. Це може свідчити про поступове відновлення економіки та покращення умов для франчайзингових підприємств. Однак необхідно

бути обережними та продовжувати враховувати негативний вплив повномасштабного вторгнення на франчайзинговий ринок та невизначеність, яку воно створює.

2.2. Загальна характеристика франчайзингового бізнесу на прикладі «G.BAR»

Б'юті-простір G.Bar заснували Лера Бородіна і Сабіна Мусіна у 2015 році. G. Bar – мережа салонів краси, фішка яких – експрес-послуги за експерт якості. G.Bar – найбільша мережа б'юті барів у світі, яка обслуговує понад 60 тис. клієнтів та надає понад 140 тис. послуг щорічно. Мережа G.Bar включає 6 власних б'юті-барів і 30 партнерських барів краси. Мережа представлена у кількох країнах світу, включаючи Україну, Польщу, Чехію, Німеччину, Іспанію, Кіпр, США.

У компанії приділяють величезну увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд Coral Travel позиціонується на українському ринку як марка надійності та якості, що накладає особливу відповідальність на діяльність компанії і є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення (рис. 2.16.):

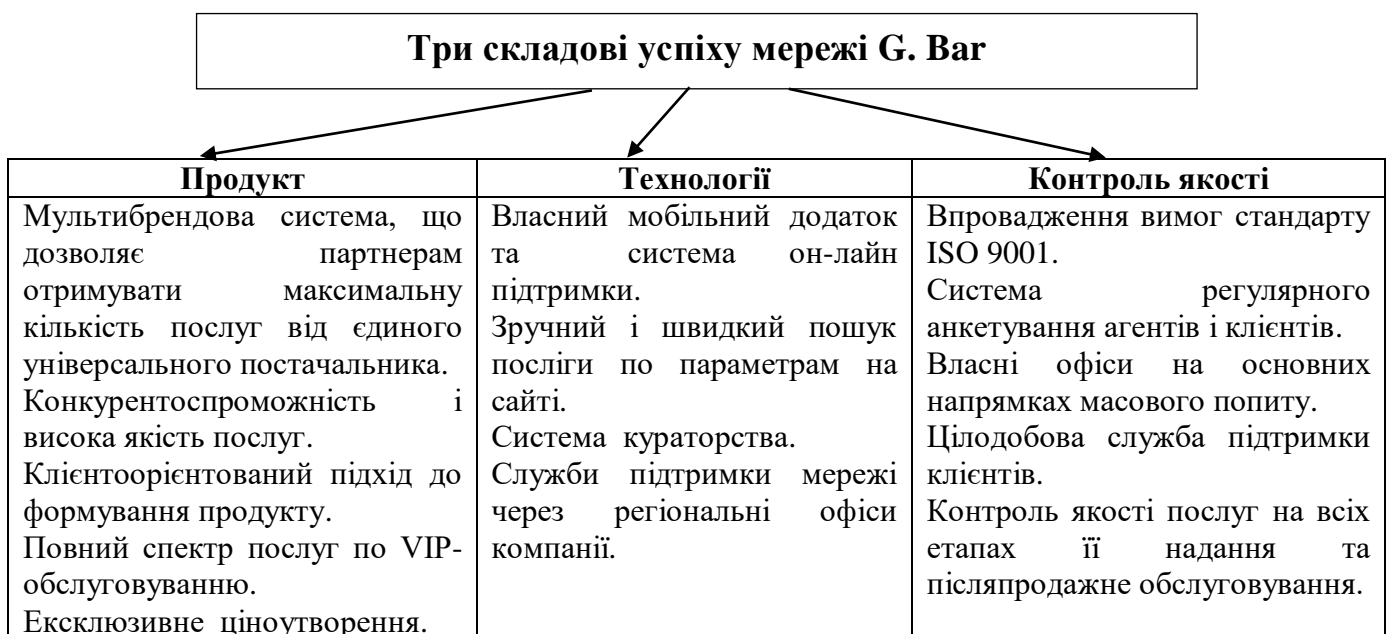


Рис. 2.16. Три складові успіху мережі G. Bar.

Примітка. Побудовано автором на основі Офіційного сайту G.Bar.

Компанія відкрилася в Україні в 2015 році та надає такі послуги: макіяж, укладання, плетіння, фарбування та стрижки, манікюр та педикюр. G.Bar – це одночасно експрес-послуги та висока якість.

Цілі G.Bar:

- Стати основоположником модних трендів у індустрії краси.
- Постійно підвищувати якість послуг, ґрунтуючись на думці клієнтів.
- Стати лідером у сегменті б'юті – барів.
- Стати зразком для наслідування.
- Приносити клієнтам щастя.
- Навчити клієнтів любові до себе, відкриваючи в них найкраще.
- Стати найкращим порадином у світі краси для клієнок, бути ним найкращим другом.

- Нести атмосферу свята.
- Вести партнерську діяльність відповідально.
- Ставитися до партнерів дружньо та з любов'ю.
- Проводити вечірки для клієнок, які вони вважатимуть найкращими у світі.
- Вдосконалюватися у всьому.
- Враховувати помилки для свого розвитку.
- Масштабуватися, при цьому не втрачаючи якості послуг.

Переваги для партнера:

- Допомога в отриманні висновку СЕС та ліцензії.
- Розробка дизайн – проекту. Підготовка робочого проекту.
- Корпоративний сайт та бізнес-чат.
- Навчання та атестація персоналу.
- Встановлення корпоративного програмного забезпечення.
- Комплексна маркетингова підтримка лише на рівні міжнародної мережі.
- Моніторинг показників фінансової складової діяльності.
- Допомога у закупівлі обладнання. надання фірмових аксесуарів.
- Ціноутворення стосовно точки і міста.

- Консультації та рекомендації.
- Спільні заходи.
- Сезонні колекції послуг.
- Особлива атмосфера та інтер'єр клубу для своїх.
- Спеціальні програми для клієнтів для розвитку прихильності.
- 4 бізнес-ідеї з легкою реалізацією та мінімальними вкладеннями .
- Список ніш, про які не знає більшість підприємців.

За довоєнний рік бізнес Лери Бородіної та Сабіни Мусіної згенерував 4,2 млн дол. США виручки (оборот усієї франчайзингової мережі G.Var – 8,8 млн дол. США). За лютий–березень партнерки втратили майже 60 % бізнесу – українські салони призупинили роботу, а з ринком росії та білорусі розпрощалися назавжди. Але станом на 2024 рік G.Var упевнено стоїть на ногах, адже російських франчайзі компенсували нові європейські партнери.

На європейському ринку представлено по одному G. Var в Іспанії, на Кіпрі, в Грузії і в Естонії. Київ досі залишається одним із основних каналів монетизації G. Var.

За 2022 рік мережа салонів краси G.Var відкрила два нові салони в Україні та продовжила масштабування на світовому ринку. Проте станом на 2023 р. темпи зростання обсягів наданих послуг є суттєво нижчими за довоєнний рівень (рис. 2.17.):

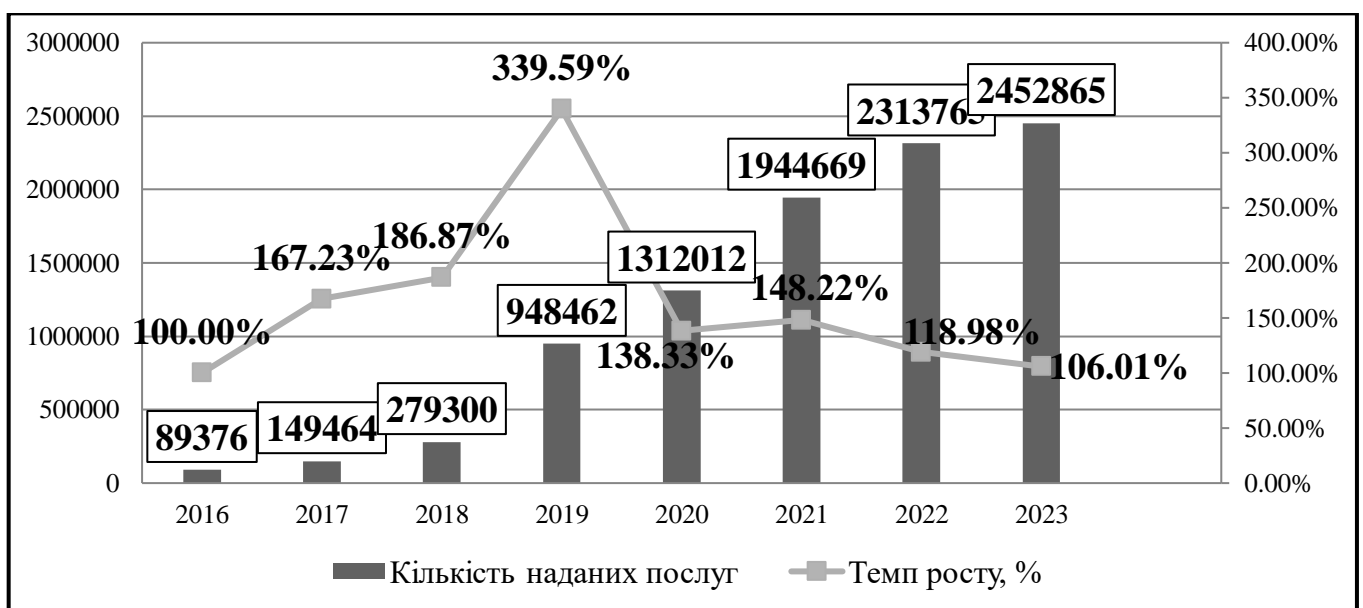


Рис. 2.17. Динаміка обсягів наданих послуг в мережі G. Var, (одиниць; %).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту G. Var.

G.Var позиціонує себе хорошим роботодавцем та соціально відповідальною компанією, у штаті якої працюють понад 1300 майстрів та 120 осіб бек офісу (рис. 2.18.):

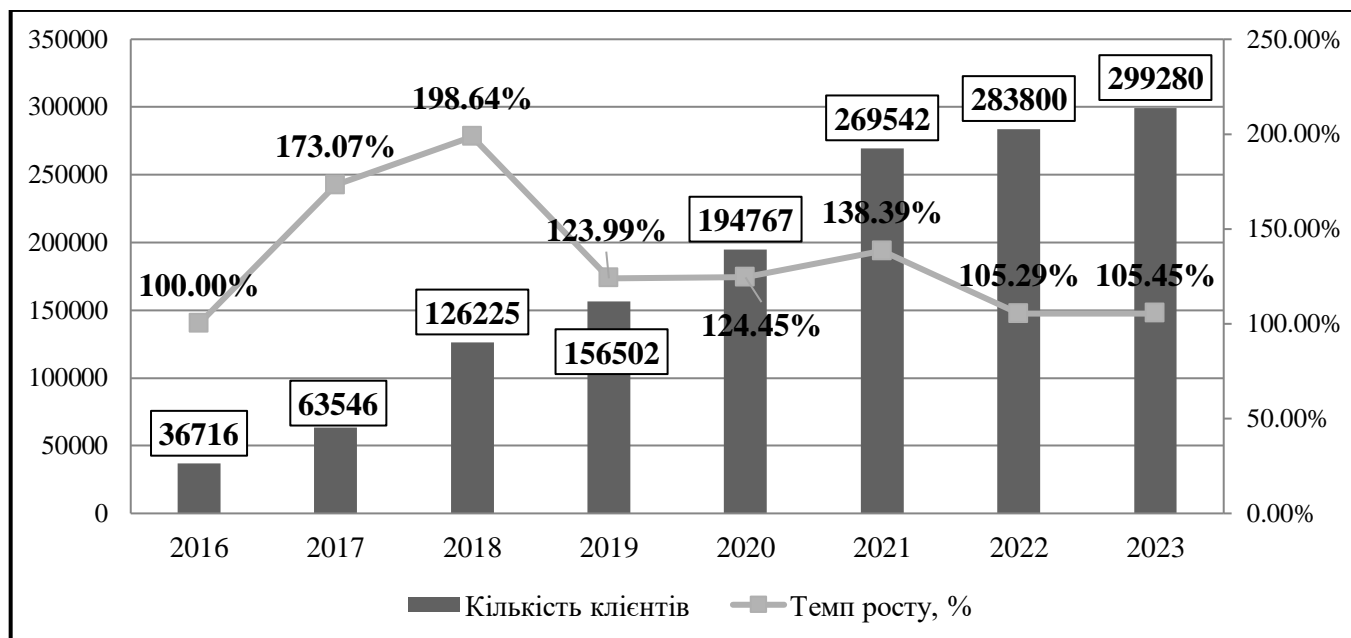


Рис. 2.18. Динаміка кількості клієнтів «G.Var», (одиниць; %).

Примітка. Побудовано автором за даними Офіційного сайту G.Var.

За 2022 рік київський бізнес знизив свої оберти на 24 %. G.Var закритися у Харкові, Миколаєві та один з двох салонів – в Одесі. Але при цьому відкрилися нові G.Var в Ужгороді та Хмельницькому.

Загалом за підсумками 2022 року ринок України виріс на 1 %. Польща стала другим за обсягом ринком б'юті-простору G.Var. Станом на сьогодні G.Var доступний у шістьох великих містах Польщі: Варшаві, Кракові, Гданську, Познані, Вроцлаві й відкривається у Лодзі. Ринок Польщі виріс на 394 % до минулого року, весь інший світ – на 192 %.

Всього в команді G.Var працює близько 1500 людей, київська команда – 269 людей. У Лос-Анджелесі, за словами Бородіної, чоловіки становлять 20 % клієнтів, а в Києві – 1,5 %.

На сьогоднішній день світова франчайзингова мережа G.Var об'єднує 6 власних б'юті-барів та 30 франчайзингових б'юті-барів. З них близько 15 відкрито

в містах України. Учасники мережі G.Bar – самостійні, юридично незалежні салони краси, які працюють під єдиним міжнародним брендом, використовують передові технології та реалізують глобальну маркетингову політику, що включає в себе єдину цінову політику, єдині маркетингові інструменти та стратегію просування на ринку.

Умови співпраці з франчайзинговою мережею G.Bar наведені в таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

Умови франчайзингу від G.Bar

№	Напрямок	Умови
1	Повний супровід до запуску	Фінансовий супровід / PR / Marketing / IT супровід на етапі запуску. Розробка унікального дизайн проекту. Консультації з усіх бізнес аспектів. Передача пакету стандартів та посібник з кожного напрямку. Супровід ремонтних робіт. Формування переліку послуг та асортименту косметики, товарів. Рекомендації щодо первинних закупів косметики та обладнання.
2	Підтримка	Операційна підтримка менеджера з супроводу кожного франчайзі. Консультації з усіх бізнес-аспектів. PT/Marketing/IT/HR підтримка. Аналіз фінансових та операційних показників роботи б'юти-бару.
3	Контроль за діяльністю	Відповідність всім стандартам мережі G.Bar. Слідування корпоративній культурі та цінностям. Виконання фінансових показників.

Примітка. Складено автором за даними Офіційного сайту G.Bar.

Вимоги до франчайзі:

1. Реєстрація ТОВ.
2. Досвід роботи у сфері краси.
3. Досвід бізнесу без банкрутства.
4. Власні кошти на інвестиції та оборотні кошти.

Вимоги до приміщення:

1. Рітейл/Торговий центр.

2. Площа від 80 до 120 м².
3. Вітринні вікна.
4. Перший поверх на вулиці з високим трафіком.
5. Обов'язкова каналізація та вентиляція.

Таким чином, франчайзингова мережа G.Bar провадить успішну діяльність та має високі показники ефективності. При цьому серед основних недоліків франчайзингової мережі G.Bar можемо виділити залежність успіху діяльності франчайзі від репутації франчайзера; обмеженість самостійності франчайзі; ризики невідповідності цілей діяльності франчайзі та франчайзера; зниження сукупного доходу франчайзі через необхідність оплати роялті та частини власного доходу; обмеженість розширення або припинення діяльності в рамках договору франчайзингу.

2.3. Аналіз ефективності франчайзингової компанії «G.BAR»

Для оцінки ефективності франчайзингової компанії «G.BAR» розглянемо її ринкові позиції серед аналогічних компаній ринку б'юті-послуг України.

1. FAST LINE STUDIO

Fast Line Studio – це новий високотехнологічний формат салонів краси, де економлять час клієнта за рахунок паралельного обслуговування, залишаючи його для сім'ї, роботи та хобі. Повертає інвесторам віру у прибутковість beauty-бізнесу. На 45 кв. м Fast Line Studio міститься класичний салон краси в 90-100 кв. м.

Fast Line Studio – smart-формат, який оптимізує час надання послуги, зберігаючи якість послуги завдяки: мультистанціям, спеціально розробленим для надання паралельних послуг; протоколів обслуговування клієнтів; бізнес-процесів, які важко скопіювати. Франчайзер дає комплексне розуміння всіх процесів і разом із куратором інвестор проходить весь шлях від пошуку локації до стабільного прибутку. Крім цього забезпечується:

- прорахунок фінансового плану;
- дизайн проект;

- маркетинг-план, адаптований до локації та цільової аудиторії;
- розміщення на сайті;
- пускову групу із запуску салону;
- стандарти, протоколи та технології обслуговування клієнтів;
- повний посібник з ведення салонного бізнесу.

На 45 кв. м міститься класичний салон краси в 90-100 кв. м. Завдяки правильному зонуванню вдається досягти максимально ефективної роботи команди з комфортом як для персоналу, так і для клієнта.

Запис клієнтів у ваш салон ведеться через єдиний call-center. Маркетинг франчайзі дає лідогенерацію, HR допомагає комплектувати штат, технологи проводять початкове стажування фахівців, регулярне підвищення кваліфікації та роботу над помилками.

У Fast Line Studio є своя ERP-система, розроблена під стандарти бізнесу (підключена до РРО) та закупівля витратних матеріалів у «єдине вікно» зі знижками від постачальників.

Великий плюс для інвестора – модель роботи з одним керуючим на три салони.

2. G.Bar – міжнародна мережа б'юті-барів

Головна місія бренду – дарувати впевненість, а з нею – готовність до будь-яких подвигів. G.Bar – це завжди особлива атмосфера, ідеальний сервіс та висока якість послуг. Бренд був створений у 2015 році у Києві. Сьогодні 36 б'юті-бари працюють в Україні та ще 11 країнах світу: у США, Польщі, Грузії, Кіпрі, Естонії, Чехії, Австрії, Італії, Іспанії та Німеччині.

G.Bar як Франчайзер пропонує повний супровід до запуску та підтримки:

- фінанси/PR/Marketing/HR/IT;
- передача пакета стандартів та посібника з кожного напрямку, контроль їх дотримання;
- розробка унікального дизайн-проекту та супровід ремонту;
- формування переліку послуг, асортименту косметики та товарів;
- навчання команди;

- операційна підтримка персонального менеджера із супроводу;
- аналіз фінансових та операційних показників;
- доступ до власної CRM – G.Pro, База знань з усіма необхідними документами для роботи та спільноти #gbargamily.

3. Франшиза перукарень «Експрес Стрижка»

Франшиза перукарень «Експрес Стрижка» – популярний та надійний бізнес, який вже працює у 23 містах України, Польщі, Чехії, Іспанії та в країнах СНД. Постійний потік клієнтів забезпечується невисокою вартістю послуг, якістю обслуговування та стандартами роботи.

Інноваційні технології, розроблені спеціально для мережі «Експрес Стрижка», дозволяють економити інвестиції на відкриття салону краси. Для цієї моделі роботи дуже важливо правильне розташування салону і Франчайзер проводить експертну оцінку розташування майбутнього салону.

4. МАІА – мережа салонів краси

Франчайзинговий салон МАІА в Україні є частиною міжнародної мережі, яка надає додаткові переваги. Фахівці компанії супроводжують франчайзі на всіх етапах становлення та роботи бізнесу, діляться досвідом та знаннями, підтримують складні ситуації та допомагають приймати правильні рішення за рахунок власного досвіду.

Салон краси МАІА працює в Україні 18 років. МАІА – це бізнес, який приносить не тільки задоволення, а й стабільний прибуток. Це 18+ років процвітання та 12-відсоткове зростання доходів щорічно.

Франшиза МАІА включає:

- мінімізація ризиків ведення салонного бізнесу;
- приєднання до унікального програмного забезпечення;
- навчання та підтримка;
- партнерська мережа постачальників;
- програма лояльності мережі.

Міжнародна мережа салонів краси пропонує високі стандарти якості послуг та сервісу. Унікальні європейські технології. 18+ років на ринку України – 18+ досвіду, розвитку та процесу постійного вдосконалення. Одночасні послуги – мінімальна

кількість часу = максимальна кількість послуг. Комплексне обслуговування – ми цінуємо ваш час.

5. Брендний салон KODI PROFESSIONAL

У створення мережі KODI PROFESSIONAL BEAUTY STUDIO засновники вклали досвід розвитку успішного бренду, власне виробництво та освітні ресурси.

Франшиза KODI PROFESSIONAL BEAUTY STUDIO включає:

- відомий у всьому світі бренд;
- перевірену бізнес-модель;
- прямі поставки косметики та обладнання із заводів KODI PROFESSIONAL;
- салон краси як еко-система з повною підтримкою франчайзі;
- маркетингова підтримка;
- навчання у міжнародному навчальному центрі.

Порівняльна характеристика діяльності наведених франчайзингових мереж та умови франчайзингу узагальнені в таблиці 2.5.

Таким чином, франчайзинг від G.Bar пропонує вигідні умови співпраці, при цьому генерує високі прибутки мережі та забезпечує високий рівень рентабельності. Період окупності залежить від регіону, макро- та мікроекономічних показників ринку. Середній термін - від 36 місяців.

Розмір паушального внеску індивідуальний для кожного міста: він формується залежно від затрат, пов'язаних зі вступом нового об'єкту у франчайзингову мережу, вартості бренду та потенціалу ринку.

Розмір паушального внеску від 65000 тис.дол. США, де: 45 % – це кошти; 35 % - вкладення в ремонт, включаючи дизайн-проект; 15% - закупівля матеріалів для стартової роботи; 5 % - стартовий маркетинг перед відкриттям.

Інвестиції на запуск головним чином залежать від приміщення, яке ви обираєте, починаючи від затрат на ремонт, величини орендної ставки, вартості обладнання, закінчуючи кількістю робочих місць для майстрів. А також від обраної моделі (б'юті-бар+кафе, б'юті-бар+фоторум та інші колаборації).

Порівняльна характеристика діяльності франчайзингових мереж

Показники діяльності мережі	Fast Line Studio	G.Bar	«Експрес Стрижка»	МАІА	KODI PROFESSIONAL
Мережа	Власних – 0 Франчайзингових – 70	Власних – 6 Франчайзингових – 30	Власних – 1 Франчайзингових – 85	Власних – 11 Франчайзингових – 33	110 (власних та франчайзингових)
Фінансові показники франчайзингу	Інвестиції у проект: від 50 000 дол. США. Паушальний внесок: 7 000 дол. США. Роялті: 8 %. Вихід на точку беззбитковості: 5–8 місяців. Повернення інвестицій: 2,5–3 роки.	Інвестиції у проект: від 50 000 дол. США. Паушальний внесок: від 20 000 дол. США. (залежить від потенціалу міста). Роялті: 5 % від обороту. Вихід на точку беззбитковості: від 20 місяців.	Інвестиції в проект: 10 000 – 13 000 дол. США. Паушальний внесок: 1 500 тис. дол. США. (залежить від потенціалу міста). Роялті: 2,5–3 % (залежно від населення міста). Вихід на точку беззбитковості: 1–3 місяці. Повернення інвестицій: 14–16 місяців	Інвестиції в проект: від 135 000 євро, Паушальний внесок: 8 000 євро (залежить від потенціалу міста). Роялті: 500 євро щорічно. Вихід на точку беззбитковості: від 30 до 35 місяців. Повернення інвестицій: +30 місяців після досягнення беззбитковості.	Інвестиції в проект: ребрендинг існуючого салону –5 000 – 12 000 євро; новий салон: 40 000 євро. Паушальний внесок: визначається індивідуально. Роялті: 2 % від обороту. Окупність інвестицій: від 30 місяців. Чистий прибуток з 2-го року роботи: 2 євро 500 на міс.
Обсяг прибутку мережі	10,3 млн.дол. США	8,8 млн.дол. США	7,3 млн.дол. США	5,4 млн.дол. США	10,8 млн.дол. США
Показник рентабельності	21 %	28 %	18 %	23 %	31 %

Примітка. Складено автором на основі Офіційних сайтів G.bar, Fast Line Studio, «Експрес Стрижка», МАІА, KODI PROFESSIONAL.

В середньому від підписання до відкриття проходить від 8 місяців. Основний фактор, який впливає на термін - це вибір приміщення під б'юті-бар, його стан (необхідність проведення демонтажних робіт), ремонтні роботи.

Таким чином, узагальнюючи сказане, слід зазначити, що міжнародний франчайзинг займає міцні позиції практично у всіх країнах. Кількість франчайзерів та відповідно франчайзингових мереж зростає високими темпами, що дозволяє використовувати дану модель ведення бізнесу в 80 секторах світової економіки та вносити відчутний внесок у світовий ВВП. Сучасний ринок франшиз представлений не лише великими американськими компаніями, а й європейськими компаніями. Поява франчайзерів, які беруть активну участь у міжнародній діяльності, за межами США є однією з тенденцій міжнародного франчайзингу. Крім того, зростання кількості франчайзерів пояснюється важливими змінами у законодавствах країн. Багато країн створили закони, що регулюють франчайзингову діяльність. Також було створено міжнародні франчайзингові організації, діяльність яких дозволяє працювати за системою франчайзингу навіть у країнах, де законодавство недостатньо регулює цю сферу.

Висновки до розділу 2

Таким чином, дослідження розвитку світового ринку маркетингу дало можливість зробити висновок, що франчайзинг швидко розвивається і проникає у різні країни світу. На даний момент вже є низка країн, де активний розвиток франчайзингу, збільшує зростання економіки країни, а також сприяє розвитку добрих партнерських відносин між країнами. При відкритті франшизи на території тієї чи іншої країни, необхідно вивчити особливості ведення бізнесу на даній території, статистичні дані про розвиток, переваги розвитку того або іншого бізнесу саме в цій країні тощо, адже кожна країна має свої національні риси, у тому числі й у розвитку бізнесу.

Міжнародний франчайзинг застосовується в галузях, до яких належать ремонт та продаж автомобілів, продаж книг, будівельні матеріали, бізнес-послуги, громадське харчування, нерухомість та ін. 18% франшизних систем зосереджено у галузі швидкого харчування та 11% – у сфері роздрібною торгівлі.

Проаналізовані особливості діяльності франчайзингової мережі G.Var дозволили зробити висновок про успішність розвитку та високі показники ефективності. При цьому серед основних недоліків франчайзингової мережі G.Var можемо виділити залежність успіху діяльності франчайзі від репутації франчайзера; обмеженість самостійності франчайзі; ризики невідповідності цілей діяльності франчайзі та франчайзера; зниження сукупного доходу франчайзі через необхідність оплати роялті та частини власного доходу; обмеженість розширення або припинення діяльності в рамках договору франчайзингу.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Проблеми розвитку франчайзингового бізнесу в Україні у воєнний період

Війна та зміни в політичній та економічній ситуації призвели до значного зменшення чисельності населення, погіршення його соціально-економічного становища, скорочення чисельності відкриття нових бізнесів, спричинених військовими та валютними ризиками. Це стало причиною зменшення попиту на послуги б'юті-сфери. Аналіз ринку показує, що ситуація з 2023 року до сьогодні почала стабілізуватися. У 2023 році салони краси в Києві та в інших містах України відновили свою роботу, але наразі вони мають низький рівень завантаження, що становить 55–70 %.

У порівнянні з 2022 роком, у 2023-му майже в усіх регіонах України відбулося збільшення активності бізнесу. Така стійкість свідчить про те, що українські підприємці вимушені адаптуватися та працювати навіть у складних умовах. А головна зміна 2023 – це зростання питомої ваги компаній, які чітко тримали фокус на франчайзингу. 2023 рік показав, що для багатьох компаній франчайзинг – це ключовий напрям масштабування свого бізнесу й бренду, систематизації та впізнаваності.

Франчайзинг є одним із нечисленних відомих інструментів, який дозволяє підвищити ефективність малого бізнесу, особливо в кризових умовах. Сьогодні франчайзинг є особливо актуальним у контексті необхідності відбудови економіки України та стимулювання діяльності суб'єктів підприємництва. Застосування франчайзингу дозволяє розв'язати значну кількість проблем малого підприємництва, зокрема збільшити інвестиційний потік для самостійної модернізації та оновлення обладнання, необхідного для високоякісного виробництва

товарів і надання послуг. При цьому наявність значного числа супутніх ризиків, під якими розуміють можливість настання несприятливих наслідків незалежно від поведінки учасників франчайзингових відносин, стримує активний його розвиток.

Основний ризик у франчайзингових відносинах покладається на франчайзера. Так у ст. 1120 Цивільного кодексу України закріплено коло обов'язків правовласника, а саме те, що він зобов'язаний передати франчайзі технічну та комерційну документацію і надати іншу інформацію, необхідну для здійснення прав, наданих йому за договором комерційної концесії, а також проінформувати користувача та його працівників з питань, пов'язаних із здійсненням цих прав [7]. На нашу думку, цей обов'язок складає один з основних ризиків, адже недобросовісний франчайзі може використати комерційну таємницю не за прямим призначенням, а з метою, яка не передбачена умовами договору. Тому, для недопущення такого випадку, з метою збереження комерційної таємниці франчайзер може у договорі закріпити заборону субфранчайзингу, а також умови, які направлені на збереження комерційної таємниці.

Другим ризиком для франчайзера можна визнати його субсидіарну відповідальність за шкоду завдану неякісним товаром, роботами або послугами, які продаються чи виконуються франчайзі згідно з договором франчайзингу, та солідарну відповідальність франчайзера та франчайзі за вимоги, що висуваються франчайзі як виробнику продукції (товарів) франчайзера. Також для франчайзера існує ризик втрати ділової репутації через некомпетентність франчайзі, або внаслідок вчинених ним дій. Водночас, франчайзингові відносини породжують ризик і для франчайзі. Він полягає в тому, що франчайзер може надати аналогічні права іншому франчайзі не через договір субфранчайзингу, а напряду, тим більш на тій же території.

Крім зазначеного, у франчайзі не виключений ризик того, що франчайзер може іншим франчайзі надавати комерційну таємницю у більш розширеному вигляді, ніж йому (коли він сам виробляє продукцію, чи надає послуги), а звідси – якість виробленої продукції тощо. Також не можна виключати випадки надання неякісної продукції самим франчайзером.

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

До об'єктивних проблем можна віднести такі:

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

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

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

Серед суб'єктивних проблем франчайзингових відносин виділяють такі:

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

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

– відсутність доступу до інформації про фахівців, які могли б допомогти потенційному франчайзеру при створенні окремих елементів франшизи (дизайнерів, психологів або юристів, економістів тощо).

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

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

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

– складність одержання кредитів для створення стартового капіталу;

– недоліки системи оподаткування.

Найважливішою економічною проблемою розвитку франчайзингових відносин в Україні є відсутність стабільності, яка полягає в постійних стрибках розвитку економіки країни, що призводить до різких коливань попиту на усі види товарів та послуг. Усе це безпосередньо стосується інтересів франчайзі. Наприклад, багато з франчайзі змушені внаслідок обмежених власних коштів відкривати свої підприємства в орендованих приміщеннях, що призводить до постійних витрат, які доступні не всім підприємцям.

Окрема проблема франчайзингових відносин пов'язана з тим, що франчайзинг базується на взаємодії двох типів самостійних підприємців – франчайзера і франчайзі, кожний з яких повинен вкладати в розвиток системи свій стартовий капітал. Якщо врахувати, що франчайзі повинен вносити разову франшизну плату, то стартовий капітал франчайзі має бути досить великим. Однак далеко не в усіх вітчизняних підприємців є достатньо коштів.

Зміст стартового капіталу у вигляді банківського кредиту також обумовлено низкою проблем, з-поміж яких:

- рівень прибутковості франчайзі, з урахуванням усіх регулярних платежів (роялті, відрахування в централізований рекламний фонд та інші платежі), може призвести до того, що термін повернення кредиту буде досить тривалим, а якщо врахувати діючі ставки кредиту та рівень ризиків, то він може стати зовсім неможливим;

- необхідність надання франчайзі банку рівноцінного кредиту застави;

- внаслідок існуючої економічної нестабільності в Україні банк надає, як правило, короткострокові (до року) кредити із низкою умов, а за цей час франчайзі не завжди може виконати свої кредитні зобов'язання.

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

По-третє, існує значна кількість податків, у яких підприємець просто губиться. Ці причини роблять не вигідним виробництво багатьох конкретних товарів.

Також можна відзначити, що основні труднощі франчайзингових відносин виникають ще на стадії створення підприємницьких структур і пов'язані з дозвільним характером цієї процедури, що створює проблеми правового характеру. Чинне законодавство не містить поняття «франчайзинг», а відображення комерційної концесії не повністю розкриває сутність «франчайзингу». Недосконалість правової бази істотно звужує можливість розвитку франчайзингових відносин та, передусім, значно ускладнює можливість кредитування франчайзі. Розвиток правового забезпечення франчайзингових відносин вимагає вирішення економічних проблем і додаткових витрат на удосконалення правової бази з прозорими правовими схемами. Законодавчими та підзаконними актами передбачається низка положень і правил, які істотно ускладнюють створення нових підприємств.

З метою покращення правової основи франчайзингових відносин бажано законодавчо встановити норми прямої дії, які б не супроводжувалися додатковими інструктивними і методичними матеріалами, не припускали вільного трактування закону. Доцільно змінювати ставки діючих податків, а відміна чималої кількості дрібних податків, частка яких досить мізерна у загальних надходженнях до бюджету, значно знизить навантаження як на платників податків, так і на податкові органи. Крім цього, у чинному законодавстві відсутні пільги, які є в зарубіжних країнах для підтримки розвитку та заохочення малого бізнесу, насамперед франчайзингових відносин. Серед них диференційовані ставки податків, які залежать від розміру бази оподаткування, встановлення неоподатковуваного мінімуму прибутку тощо.

Слід зазначити, що сьогодні існує потреба у реєстрації договорів франчайзингу з метою захисту інтересів споживачів, їх інформування, забезпечення належної якості товарів і послуг, відповідальність за які несуть сторони системи франчайзингу. Отже, законодавча підтримка франчайзингових відносин має забезпечити правову стабільність, недопущення погіршення умов функціонування

малого бізнесу. Це сприятиме також попередженню зловживань у сфері малого підприємництва.

Вирішення економічних та правових проблем франчайзингових відносин дуже важливе, розвиток яких стримують і соціально-психологічні проблеми, до яких можна віднести:

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

Перша перешкода на шляху організаторів франчайзингових систем в Україні – недостатність вітчизняного досвіду франчайзингу та страх потенційних франчайзі провалу франчайзингової системи. Посилання на закордонний досвід сприймаються, як правило, досить скептично, через неможливість, на думку багатьох, його застосування в Україні. Вирішити цю проблему можна тільки шляхом ретельного вивчення й узагальнення вітчизняного досвіду франчайзингу як на вітчизняних підприємствах, так і в спільних проектах, причому як успішних, так і невдалих.

Друга соціально-психологічна проблема, яка перешкоджає розвитку франчайзингових відносин, пов'язана зі страхом потенційних франчайзерів передати право на використання своєї торгової марки іншим. Йдеться про їхню невпевненість у тому, що майбутній франчайзі буде використовувати їх торгову марку відповідно до договору, не продаючи іншу продукцію під маркою франчайзера [78].

Також істотною проблемою франчайзингових відносин є неможливість самостійного керування діяльністю потенційних франчайзі. Логічно, що входження до франчайзингової системи вимагає від франчайзі працювати за тими стандартами, які сформулював франчайзер. Однак робота у великій франчайзинговій системі дає франчайзі такий досвід, який він, за рідкісним винятком, не зможе придбати самостійно, і цей досвід компенсує всі інші витрати. Також слід зазначити, що досі не вироблено морально-етичних норм і правил, здатних забезпечити довірчі,

партнерські відносини. Поки такі відносини відсутні і не сформована чітка система інформаційного забезпечення, підприємцям у взаєминах і при обміні інформацією найчастіше доводиться покладатися на власну інтуїцію.

Більшість проблем франчайзингових відносин пов'язані зі слабкою підготовкою підприємців, які б могли виступити організаторами франчайзингових систем (франчайзерами) і працювати в цих системах як франчайзі, що призводить до освітніх проблем. Багато підприємців не мають достатньо знань, щоб правильно пояснити сутність цього терміна, а також детальної інформації щодо переваг і недоліків франчайзингових систем. Усе це створює певні проблеми для осіб, які вперше стикаються з цим видом ведення бізнесу, студентів, населення тощо. Вирішення освітніх проблем пов'язане з необхідністю створення мережі навчальних і консультаційних центрів з франчайзингу, що в свою чергу вимагає розв'язання суто економічних проблем. Проте пріоритетним тут має бути розуміння того, що вирішення освітніх проблем франчайзингу сприятиме розширенню знань франчайзі у сфері права й економіки. Для вирішення освітніх проблем необхідно створити освітню систему, яка дозволила б значно розширити підготовку вітчизняних підприємців у сфері франчайзингу. Ця система повинна мати два напрями: широкий, що забезпечує пропаганду франчайзингу як економічного інструмента, і вузький, що забезпечує цільове консультування суб'єктів франчайзингових систем (франчайзера і франчайзі) з конкретних економічних проблем франчайзингу. Ці два напрями покликані доповнювати один одного.

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

Ключовим і найголовнішим ризиком для франчайзингових компаній залишаються воєнні дії та підвищення курсу долара, оскільки зростає собівартість

продукту і відповідно піднімається ціна для кінцевого споживача. Також впровадження нової податкової системи та перевірок від держави.

До того ж є загальні виклики для більшості областей – це мобілізація працівників, прозорість процедури бронювання і відтік робочої сили за кордон.

За час війни вполовину зменшилася кількість франчайзингових пропозицій. Тобто половина чи закрилась, чи перестала активно розвиватися, чи намагається підтримувати свою мережу в роботі. У більшості пропозицій стало менше не тому, що компанії розвалилися, перестали працювати, а тому, що вибрали більш обережну політику свого розвитку, тут війна внесла свої корективи також.

За час ковіду і війни несуттєво, але змінилися ціни на запуск нових точок, вартість персоналу, ремонти, обслуговування, на різні товари. Є проблеми з логістикою з-за кордону. Відповідно, тепер за 40 днів вже не відкривають франшизу. Простіше вести довші перемовини, щоб виважено ухвалити рішення про відкриття.

Також проблемою розвитку франчайзингової мережі в Україні є особливості місцевого законодавства. По суті, механізм організації бізнесу з франшизи та продаж франшизи не регламентуються законодавчо. Оскільки немає закону, то немає і фахівців, які знаються на цій проблемі, немає реклами, яка пропонує розвиток бізнесу саме в цьому напрямку. Ті, хто ризикнули піти шляхом франчайзингу – зробили це на свій страх і ризик, вишукуючи прогалини в законі, щоб не втратити те, що вже напрацьовано.

Наступна проблема, тісно пов'язана з першою, це небажання банків інвестувати у франчайзингові проекти або кредитувати підприємців для придбання франшизи. Банки не хочуть ризикувати своїми коштами за умов слабкої законодавчої бази.

Третя проблема – це неувага влади України до цієї проблеми, що зрештою призводить до обмеження можливостей для розвитку малого та середнього бізнесу, зниження показників рівня економічного розвитку країни. Відповідно, виникає проблема нестачі інвестицій, зумовлена зростанням відсоткових ставок за кредитами для бізнесу, і навіть дефіцит робочої сили.

Серед основних складнощів франчайзингу питання, пов'язані з підбором та утриманням персоналу. За опитуваннями минулого року, 47 % респондентів-франчайзі назвали нестачу підготовлених кадрів головною проблемою, що заважає розвивати бізнес. Особливо ця проблема стосується громадського харчування та інших галузей, де задіяний малокваліфікований персонал. Сфери, де зайняті переважно віддалені співробітники (ІТ, консалтинг, фінанси), продемонстрували нижчу плінність кадрів порівняно з іншими нішами франчайзингу.

Щоб упоратися з кадровим голодом, компанії активно впроваджують різні технічні інновації: штучний інтелект, автоматизовані платіжні послуги, вендінгові рішення. Такий підхід дозволяє оптимізувати операційні процеси та підвищити якість обслуговування. Технологічні новинки також сприяють кращому позиціонуванню бренду в умовах зростання конкуренції у франчайзингу.

Також, крім обмежень в інвестуванні та виборі франшизи за вартістю, українському франчайзингу існує серйозна проблема – відсутність прозорості у цій сфері. Насамперед, поширення некоректної інформації про франчайзинг викликає недовіру до цієї галузі загалом. Велика кількість хибних франшиз, що пропонують необдумані та незавершені концепції створює неправильне уявлення про бізнес серед громадськості. В результаті багато хто вважає франшизу або чарівним рішенням, або шахрайством. Обидві точки зору помилкові та серйозно ускладнюють розвиток галузі.

Хибні франшизи домінують у найбільш затребуваному низькоціновому сегменті. Шахрайство на ринку процвітає через відсутність спеціалізованого регулюючого органу у галузі франчайзингу.

Більшість з наведених проблем та ризиків притаманні для всієї України, проте інвестори прийняли і зрозуміли цей факт. Бізнеси продовжують існувати під час війни, приймаючи ці виклики.

Очікується, що 2024 рік стане роком активного розвитку франчайзингу в Україні, а також зростання франчайзерів приблизно на 10 % і на 7-12 % зростання кількості відкритих об'єктів.

Також у умовах воєнного часу проблемою є вибір франчайзі, які справді мають інвестиційні кошти та готові стати партнерами та дослідниками впроваджуваних змін. Важливо, щоб франчайзери розповідали франчайзі про свою стратегію розвитку компанії. У 2024 році франчайзинг має стати максимально партнерським. Мережі, які виходять на ринок і хочуть завойовувати цільову аудиторію в різних містах по території України та за кордоном мають знайти для себе ключових партнерів, з якими вони будуть рухатися.

Отже, основними проблемами розвитку українського ринку франчайзингу є: недостатня інформованість підприємців щодо основних принципів ведення бізнесу по системі франчайзингу; недосконалість нормативної бази та відсутність спеціального законодавства, яке врегульовує відносини франчайзингу; низький рівень моральної та матеріальної підготовленості бізнесу та споживачів до франчайзингових взаємовідносин; брак кваліфікованих кадрів; відсутність власних та позикових джерел стартового капіталу для придбання франшизи і розбудови бізнесу; низький рівень доступу малого бізнесу до кредитування; низький рівень захисту українських франчайзерів у з іноземними партнерами. Ці проблеми потребують негайно вирішення, що активізуватиме розвиток ринку франчайзингу України.

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

3.2. Стратегії розвитку франчайзингових компаній на території України в повосний період

Сьогодні в Україні доступно безліч варіантів франчайзингу, задовольняючи різні смаки та потреби підприємців. Проте, варто враховувати, що у деяких галузях, наприклад, в сільському господарстві чи виробництві, вибір франчайзингових можливостей може бути обмеженим. Також слід пам'ятати, що франчайзинг, як і будь-яка інша модель бізнесу, має як переваги, так і недоліки.

По-перше, необхідно буде враховувати економічні та соціальні наслідки війни для бізнесу. Воєнний стан, як визначено, призвів до зниження внутрішнього попиту, зменшення ділової активності та економічної нестабільності. Це може призвело до скорочення прибутків підприємств і, відповідно, зменшення їхньої здатності розширювати власні мережі через франчайзинг.

По-друге, франчайзі та франчайзери змушені були адаптуватися до умов повномасштабної війни. Це включає перегляд стратегій маркетингу та реклами, зміни в управлінні ризиками та пошуку альтернативних джерел фінансування, а також зміну відносин франчайзерів із франчайзі.

По-третє, розробляючи стратегію в умовах повоєнного періоду, франчайзинговим компаніям необхідно враховувати геополітичні та правові аспекти змін у законодавстві, включаючи податкові та торговельні політики.

По-четверте, одну з найважливіших ролей у повоєнному періоді відіграватимуть глобальні тенденції на ринок франчайзингу. Зокрема, розширення інтернет-технологій може збільшити можливості для віддаленого управління франчайзами та розвитку онлайн-бізнесу.

Нарешті, важливо відзначити, що в умовах війни відбувається переосмислення цінностей та пріоритетів. Франчайзингові компанії поступово стають більш уважними до соціальної відповідальності та стійкості бізнесу, що також знайде вплив на їхні стратегії розвитку.

Отже, в умовах війни на ринку франчайзингу спостерігається комплексний вплив різних факторів, що вимагає від франчайзерів та франчайзі адаптації, гнучкості та стратегічного мислення, у тому числі, у повоєнному періоді.

Відповідно серед ключових чинників, що впливають на стратегію франчайзингової компанії буде зміна або оновлення існуючих бізнес-моделей. Мається на увазі, щоб не втратити своєї ефективності, модель повинна перманентно адаптуватися до потреб бізнесу. Сьогодні вітчизняні франчайзі прагнуть виявити свою індивідуальність у бізнесі, не відмовляючись при цьому від перевіреної бізнес-моделі. Більше того, багато хто прагне до повноцінних партнерських відносин із франчайзером. Незважаючи на те, що франчайзери характеризують класичну модель франчайзингу як партнерські відносини, горизонтальними їх не можна назвати.

Якщо об'єднати елементи франчайзингової моделі та додати до них спільне право власності на бізнес з боку франчайзера та франчайзі, то вийде нова альтернатива франчайзингу. У бізнес-літературі подібна гібридна модель отримала назву «бранчайзинг», цей термін пропонує та розглядає Р. Тот (R. Toth) [84].

Її особливістю є горизонтальні партнерські відносини між франчайзером та франчайзі. Слід зазначити, що франчайзери теж позиціонують франчайзинг як партнерські відносини, проте це зовсім відповідає дійсності. Головним у таких відносинах все одно є франчайзер. Він визначає правила, процедури, порядки, розмір відрахувань, а франчайзі повинен цим правилам слідувати та інвестувати у франчайзингову точку. Можна охарактеризувати такі відносини як «взаємовигідне співробітництво», але повноцінним партнерством їх назвати не можна. Бранчайзинг як інструмент розвитку бізнесу покликаний посилити складову партнерства у відносинах між франчайзером та франчайзі. І саме тому ця бізнес-модель є найбільш перспективною для України у повоєнному періоді.

Франчайзери та франчайзі зацікавлені у пошуку компромісного варіанту, який би передбачив солідарний розподіл ризиків періоду повоєнного відновлення між сторонами. Подібної солідарності можна досягти, додавши до елементів франчайзингової моделі елемент, що забезпечує горизонтальні відносини між сторонами. У разі бранчайзингу таким елементом є сумісна власність на

франчайзингову точку з боку франчайзера та франчайзі. Тобто, за франчайзингу вони виступають повноправними партнерами по бізнесу.

Також, розглянемо основні маркетингові методи та інструменти для ефективного просування франшизи.

1. Корпоративний сайт

На ньому необхідно розмістити інформацію про франшизу на головній сторінці сайту. Необов'язково вказувати всі цифри та умови. Головне, щоб відвідувач відразу бачив, що пропонує франчайзер, і за бажання міг швидко знайти подробиці проекту.

Можна запропонувати кілька простих рекомендацій, як оформити розділ «Франчайзинг» на сайті компанії:

- писати варто простою мовою, використовуючи мінімум термінів. Суть пропозиції має бути зрозумілою.

- писати варто чітко та лаконічно. Не потрібно описувати історію розвитку компанії - сконцентруйтеся на тому, що зачепить потенційного покупця франшизи.

- використовувати різні типи контенту. Доповнювати текст презентацією, відео, фотографіями.

- додати на сторінку анкету для потенційних франчайзі. Вона має бути невеликою – не більше 8 питань.

- додати на сайт Віджети Calltouch, щоб не прогавити жодного звернення. Відвідувачі, які готові зв'язатися з менеджером, скористаються кнопкою зворотного дзвінка, а ті, хто не любить спілкуватися по телефону, заповнять розумну заявку. Оптимізуйте роботу кол-центру та підвищуйте конверсію сайту на 30 %.

2. Публікації у ЗМІ.

Публікації у ділових медіа підвищують впізнаваність бренду та допомагають у просуванні франшизи. Зі статей потенційні клієнти дізнаються про компанію, можливості співпраці та перспективи. Крім того, люди довіряють організаціям, про які згадують у ЗМІ. Тому що більше про вас пишуть, то простіше вибудовувати стосунки з франчайзі. Для розміщення матеріалів слід вибирати ділові ресурси із серйозною репутацією.

Для привернення їх уваги доцільно:

- звернутись у видання безпосередньо;
- розіслати прес-релізи в різні медіа;
- відстежувати запити журналістів на сервісі Pressfeed. Так ви дізнаєтесь, які теми цікавлять бізнес-видання.

3. Розсилка

Для організації email-розсилки потрібна база з контактами людей, які можуть зацікавитись франчайзингом. Це точно не прості покупці, які просто купують вашу продукцію. Надіславши листи з пропозицією їм, у кращому разі ви даремно витратите гроші, у гіршому – отримаєте негативні відгуки про спам.

Відповідну базу можна придбати в каталозі франшиз. Вибирати слід майданчики з високою відвідуваністю та хорошими пропозиціями – ці два фактори безпосередньо впливають на якість бази. Ще один варіант – звернутися до компанії, яка надає послуги розсилки комерційних пропозицій на власній базі.

Лист про франшизу має бути грамотним і залучаючим, в якому розкриваються головні переваги та вказуються посилання на сторінку проекту.

4. Нативна реклама

Корисний контент допоможе «перехопити» потенційного клієнта в той момент, коли він тільки замислюється про власний бізнес. Такий користувач багато читає: вивчає інформацію про франшизи, знайомиться з основами франчайзингу, розуміється на термінології. Отже, варто публікувати статті, які, з одного боку, відповідають на питання майбутнього франчайзі, а з іншого – презентують пропозицію. У матеріалі можна розповісти про те, скільки грошей потрібно, щоб увійти до бізнесу, яких фахівців найняти, як знайти та орендувати приміщення, які закони врахувати, коли вкладення окупляться та інше.

5. Контекстна реклама

За допомогою контекстної реклами можна залучити теплу та гарячу аудиторію, тобто людей, які вже цікавляться франшизами у вашій ніші. Якщо пошуковий запит користувача співпаде з ключовими фразами вашої рекламної кампанії, система покаже користувачеві оголошення з інформацією про франшизу.

6. Реклама у соцмережах

У соцмережах можна запуснути рекламу, що таргетує, націлену на аудиторію з певними характеристиками. Таргетована реклама – не єдина можливість для просування франчайзингової пропозиції в соцмережах. Створіть спільноти компанії на популярних платформах і розповідайте про бізнес, його переваги, пропозиції для франчайзі. Тут також можна розмістити відгуки клієнтів та теми для обговорення з потенційними партнерами.

7. Розвиток особистого бренду.

Це один із найефективніших інструментів просування у франчайзингу. Часто підприємці обирають для співпраці саме ті компанії, керівники яких їм симпатичні та цікаві.

Що необхідно для просування особистого бренду:

– соціальні мережі. У керівника організації має бути особиста сторінка, де він розповідає про бізнес, ділиться планами, ідеями, спостереженнями. Не забудьте відкрити особисті повідомлення – частина запитань про франшизу приходиться сюди.

– блог. Його можна вести у соцмережах, на сайті компанії, у Telegram, на YouTube. У блозі власник бізнесу демонструє свою експертність, ділиться новинами компанії, висловлюється про поточні події.

– участь у заходах: конференціях, форумах, телевізійних та радіопередачах. Це можливість розповісти широкій аудиторії про компанію, її досягнення, бізнес-процеси, пропозиції для франчайзі.

8. Створення інфопродуктів.

За допомогою навчальних курсів можна залучити і досвідчених франчайзі, і тих, хто ще тільки думає про свій бізнес.

Курси допоможуть:

- показати професіоналізм команди франшизи.
- заручитись довірою потенційних партнерів.
- отримати контакти зацікавлених користувачів.
- отримати додатковий прибуток.

У ході навчання потрібно ділитися корисною інформацією. Аудиторія хоче дізнатися про реальні методи створення, просування та розвитку бізнесу.

9.SEO

Це робота з покращення позицій сайту у пошуковій видачі. Чим вище ця позиція в Google за запитами, пов'язаними з тематикою франшизи, тим більше людей дізнається про пропозицію. SEO – це комплексна робота, і виконувати її має професіонал. Основні етапи:

- технічний аудит сайту, аналіз ніші та конкурентів;
- збір семантичного ядра – ключових слів та фраз, які описують тематику сайту;
- розробка структури сайту — вона має бути чіткою, логічною та зрозумілою;
- оптимізація юзабіліті – адаптація сайту для роботи на всіх пристроях;
- внутрішня перелінковка - створення посилань між статтями сайту;
- написання метатегів та заголовків;
- зовнішня оптимізація – закупівля трастових посилань;
- написання та розміщення на сторінках, що просуваються, оптимізованих текстів.

10. Франчайзингові виставки

На виставці можна розповісти та показати те, що неможливо продемонструвати в інтернеті. Люди відвідують такі заходи, щоб доторкнутися до продукту, особисто поспілкуватися з представниками бізнесу. Часто вони готуються заздалегідь – вивчають франчайзингові пропозиції компаній, які виступатимуть. Тому участь у виставці – це можливість презентувати франшизу теплої аудиторії в офлайн-режимі. Отже, варто приділити максимум уваги кожному гостю, який зацікавився пропонованим продуктом, а також використовувати роздаткові матеріали та сувенірну продукцію для більшого запам'ятовування.

Для франчайзингової мережі G. Bar важливим є оновлення стратегічної мети в умовах воєнного часу та зумовлених ним актуальних викликів. Так, франшиза G. Bar – 2024 має бути адаптивною, технологічною, мобільною, з міжнародними амбіціями та готовністю змінювати формат під виклики ринку. У цієї франшизи

точно є бачення, хто вона, чому вона краща на ринку, де вона буде за п'ять років. Це франшиза, в якій дуже сильна команда, яка слідує місії проєкту. Це франшиза, в якій дуже сильний маркетинг, і вона визначає споживчі тренди, які будуть формуватися на ринку, можливо, навіть в цілій ніші. Це франшиза, яка мислить категоріями масштабу та глобальної географії. Це франшиза, яку будуть купувати, щоб стати частиною великого ринку.

Щоб масштабувати бізнес, можна підключати до своєї мережі нових франчайзі або покращувати ефективність поточних філій за рахунок нових клієнтів. Ефективним способом пошуку франчайзі у 2023 році є подання оголошення про продаж франшизи та відбір потенційних покупців за допомогою спеціалізованих сервісів.

Відібрати потенційних франчайзі необхідно за встановленими критеріями. Власник франшизи регулярно вирішує чотири ключові завдання: збирає базу організацій для пошуку нових партнерів, вивчає поточних клієнтів, досліджує ринок та конкурентів, шукає постачальників та підрядників.

Отже, сьогодні малий та середній бізнес в Україні стикається на франчайзинговому ринку з проблемами, пов'язаними з недосконалою законодавчою базою, високими ставками за кредитом, нерозвиненістю регіональних програм, бюрократією, низьким інноваційним потенціалом. Подолання цих проблем у повоєнному періоді потребує послідовної роботи в галузі правового регулювання, розширення пільгових програм з кредитування, пошуком джерел інвестицій, скорочення адміністративних бар'єрів, ліквідації корупції, розширення інноваційних можливостей та розвитку підприємницької освіти. Основними напрямками, що відображають сутність маркетингового підходу до організації управління бізнесом у б'юті-сфері, є комплекс комунікаційних стратегій таких як: просування франшиз у ході рекламних кампаній; управління потоками інформації між франчайзером та франчайзі; взаємодія з франчайзі; формування іміджу мережі.

Висновки до розділу 3

Таким чином, розвиток франчайзингового бізнесу в Україні під час повномасштабного російського вторгнення зіткнувся зі значними викликами, однак багато франчайзерів продовжують адаптуватися і навіть демонструють готовність до подальшого зростання.

Говорячи про стратегії розвитку франчайзингових компаній на території України в повоєнний період Для ефективного розвитку франчайзингового бізнесу в Україні компаніям доведеться переглянути та оновити існуючі бізнес-моделі. Одним з перспективних напрямів такого оновлення є франчайзинг, що пропонує перспективний підхід для розвитку бізнесу в Україні у повоєнний період. Також варто залучати маркетингові методи та інструменти для ефективного просування франшизи.

ВИСНОВКИ

Таким чином, франчайзинг як особливий спосіб ведення бізнесу завойовує все більші території, отримуючи визнання по всьому світу. Популярність франчайзингу багато в чому пояснюється властивими йому ефективністю і високою стійкістю підприємств, що знову утворюються. Франчайзинг корисний як для охочих розпочати власний бізнес, так і для тих, хто вже досяг успіху у своїй справі та прагне швидко розширити його без суттєвих додаткових інвестицій.

Франчайзинг є моделлю бізнесу, за якої франчайзер надає право на використання свого бренду та бізнес-моделі франчайзі за певну плату та дотримання умов угоди. Для малого бізнесу франчайзинг може стати чудовою можливістю для початку бізнесу та успішного розвитку. На сьогоднішній день пріоритетність франчайзингу проявляється у сфері послуг, і в меншій мірі у виробництві. Франчайзинг у сфері послуг має великий потенціал для розвитку, який може бути реалізований за умови правильного вибору бренду та моделі франчайзингу, а також відповідності стандартам та вимогам франчайзера.

Законодавча та правова основа франчайзингу у сфері послуг може суттєво впливати на успішність бізнесу та захист прав франчайзі. У різних країнах угоди про франчайзинг не контролюються національними законами, а судова практика, яка стосується франчайзингу, зазвичай зачіпає договірні відносини між франчайзі та місцевим франчайзером.

Франчайзинг є одним з найбільш перспективних форм масштабування бізнесу, який швидко розвивається в Україні. Більшість українських франчайзингових систем сконцентрована у столиці, і лише невеликий відсоток франшиз започатковуються з великих регіональних центрів.

Першим кроком є вибір бренду та моделі франчайзингу, який відповідатиме сфері діяльності та вимогам бізнесу. Необхідно провести аналіз ринку та конкурентів, щоб визначити, які бренди вже представлені на ринку та які послуги пропонують.

Далі необхідно підготуватися до роботи у франчайзингу, ознайомившись з основними правилами та умовами співробітництва з франчайзером. Потрібно навчання та розуміння всіх стандартів та вимог, щоб правильно використовувати бренд та бізнес-модель.

Особливості управління бізнесом у франчайзингу вимагають уважності та суворості у дотриманні всіх вимог франчайзера. Необхідно дотримуватись стандартів та правил, щоб забезпечити відповідність бізнесу всім стандартам та вимогам.

Таким чином, малому бізнесу, який планує розпочати франчайзинговий проект, необхідно вибирати бренд, який підходить до сфери діяльності та враховувати особливості роботи у франчайзингу, такі як дотримання всіх вимог та правил франчайзера.

Дослідження показало, що франчайзинг є ефективним інструментом розвитку малого бізнесу у сфері послуг. Однак, щоб використовувати цю модель бізнесу, необхідно враховувати безліч аспектів, таких як вибір бренду та моделі франчайзингу, підготовка до роботи у франчайзингу, особливості управління бізнесом та законодавчий та правовий фреймворк франчайзингу.

Проведене дослідження як діяльності франчайзингових компаній, так і макроекономічного середовища показало, що розвиток франчайзингового бізнесу в Україні під час повномасштабного російського вторгнення зіткнувся зі значними викликами, однак багато франчайзерів, згідно із проведеними опитуваннями, продовжують адаптуватися і навіть демонструють готовність до подальшого зростання.

Найбільш привабливими для масштабування визнано західні регіони України, що обумовлено їхньою віддаленістю від бойових дій та Польщу, завдяки міцним економічним зв'язкам із нашою країною. Дослідження показали, що у багатьох франчайзингових компаніях відділи франчайзингу в залишилися стабільними, що свідчить про їхню здатність ефективно функціонувати навіть у кризових умовах. Крім того, деякі франчайзингові компанії вжили заходів, таких, як зниження

обов'язкових платежів для франчайзі, що сприяє збереженню мереж та навіть стимулюватиме зростання франчайзингового сектора економіки.

Також важливим висновком є те, що попри значний негативний вплив війни на економіку, зокрема скорочення реального ВВП, у 2023 році спостерігається покращення макропоказників, а також фінансових показників підприємств, що може свідчити про поступову адаптацію та навіть відновлення вітчизняної економіки. Проте, франчайзинговим підприємствам необхідно враховувати поточну невизначеність і потенційні ризики, пов'язані з повномасштабною війною, що триває.

Говорячи про стратегії розвитку франчайзингових компаній на території України в повоєнний період Для ефективного розвитку франчайзингового бізнесу в Україні компаніям доведеться переглянути та оновити існуючі бізнес-моделі. Одним з перспективних напрямів такого оновлення є бранчайзинг, що пропонує перспективний підхід для розвитку бізнесу в Україні у повоєнний період. Ця гібридна модель поєднує елементи класичного франчайзингу зі спільним правом власності на бізнес між франчайзером та франчайзі. Таке партнерство посилює взаємодію між сторонами, що може сприяти більш стійкому та успішному розвитку бізнесу.

Однак, для успішної реалізації стратегії бранчайзингу необхідна комплексна інституційна підтримка. Це включає створення та розширення освітніх програм, спрямованих на підвищення компетенцій підприємців та популяризацію франчайзингових відносин як економічного інструменту. Важливо організувати консультування для франчайзерів та франчайзі, щоб допомогти їм ефективно співпрацювати та використовувати переваги бранчайзингу.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV.
2. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI.
3. Закон України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» від 06.02.2018 р. № 2275-VIII.
4. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003 р. № 755-IV.
5. Проект Закону про франчайзинг від 08.11.2001 р. № 8241.
6. Проект Закону про внесення змін до Цивільного та Господарського кодексів України (щодо договорів комерційної концесії) від 16.05.2011 р. № 8515.
7. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV.
8. Акименко О. Синергетичні детермінанти розвитку промислового виробництва в умовах обрання Україною курсу на євроінтеграцію. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 4 (20). С. 157–169.
9. Бедринець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні / М. Д. Бедринець // Фінанси України. — 2018. — № 2. — С. 96–104.
10. Григоренко Т. М. Класифікація франчайзингових мереж / Т. М. Григоренко // Товари і ринки. — 2018. — № 1. — С. 36–43.
11. Зайцев О., Кордас А. Поточний стан франчайзингу в Україні та у світі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 1 (21) С. 53-62.
12. Корж М.В. Стратегія міжнародного маркетингу в управлінні інноваційним розвитком/ М.В. Корж, Т.С.Чуніхіна, К.І.Маліношевська/ Бізнес-навігатор. Випуск 2 (51). – К., 2019. – С. 119-125.
13. Корж М.В. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств / Корж М. В., Белікова О. Ю., Фоміченко І. П., Баркова С. О. // Економічний вісник Донбасу: наук.журн. – К. 2021. – №3 (65). – С.184-191.

14. Корольчук О. П. Франчайзинг (теорія, методологія, практика): монографія / О. П. Корольчук. — К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2018. — 207 с.
15. Лукашевич Т.С.,Щербак В.Г. Ринок франчайзингу в Україні та світі. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. №7. С. 123-126.
16. Мельниченко С. В. Франчайзингові мережі туристичних підприємств / С. В. Мельниченко, Т. М. Ткачук // Вісник КНТЕУ. – 2019. – №4 (102). – С. 30- 42.
17. Міжнародне приватне право. Загальна частина / підручник / [за ред. А. С. Довгерта і В. І. Кисіля]. К. : Алерта. 2018. 376 с.
18. Набок І. І., Побоченко Л. М., Прокоп'єва А. А., Татаренко Н. О. Віртуалізація міжнародного бізнесу в умовах розвитку інформаційних технологій // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2023. – №3.(71). – с.168-174 <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8667>.
19. Островерха Л. Ю. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 7. С. 122-126.
20. Петришин Н.Я., Жежуха В.Й.. Франчайзинг в Україні: стан та перспективи розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2018. № 575. С. 87–91.
21. Побоченко Л.М. Перспективи розвитку франчайзингового бізнесу в Україні / Л.М. Побоченко // Ключові аспекти наукової діяльності: XIV міжнародна науковопрактична конференція, 07 – 15 січня 2018 року. – Пшемисль, Польща, 2018. – Т.3. – С. 6-8.
22. Побоченко Л.М. Сучасні тенденції розвитку міжнародного франчайзингу в Україні / Л.М. Побоченко, І.О. Чиженко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2017.– №2. – С. 138-144.
23. Побоченко Л.М., Марценюк Х.С. Оцінка сучасного стану міжнародного франчайзингу в розвинутих країнах світу. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2014. № 8. С. 125–132.
24. Самодай В. П. Франчайзингові відносини в туристичній індустрії як перспективний напрямок розвитку бізнесу / В. П. Самодай, А. О. Носова // Вісник Сум. держ. ун-ту. – 2019. – № 2. – С. 116–122.

25. Стеців І.С., Стеців І.В. Франшиза в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. Т. 1, № 1. С.130-135.
26. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія / Т. Ткаченко, Т. Марущак. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, – 2-ге вид. – 463 с.
27. Цират А. В. Франчайзинг від А до Я : Термінологічний словник / А. В. Цират, Е. А. Кривонос. – К. : Асоціація франчайзингу, 2019. – 72 с.
28. Школа І. Оптимізаційна модель життєвого циклу франчайзингу / І. Школа, О. Корольчук, В. Дронь // Економіка України. – 2019. – № 3. – С. 20–58.
29. Franchising in US. Economy: prospects and problems. Committee on small business /House of representatives. Washington. 2018. P. 47–52.
30. Hoy F., Perrigot R., Terry A. Handbook of Research on Franchising.- Oxford University Press, 2018. – 356 p.
31. International Franchise Association /The Profile of Franchising. Washington, DC: The IFA Educational Foundation, 2018. 23 p.
32. Murray I. The Franchising Handbook. The Complete Guide to Choosing a Franchise. Kogan Page, 2018 144 p.
33. Ohinok S. State regulation of franchising in the EU member countries. Baltic Journal of Economic Studies, 2019. № 1. P. 133–136.
34. Reader C. The Franchising Handbook. How to Choose, Start and Run a Successful Franchise.- John Murray Press, 2019. – 352.p.
35. Spinelli S., Rosenberg R., Birley S. Franchising: Pathway to Wealth Creation. FT Press, 2019 - 234 p.
36. The Best Franchise Deals Special Report. QSR Magazine, Food News Media, 2021, p. 9.
37. <http://www.franchising.org.ua> – офіційний сайт Асоціації франчайзингу України.
38. <http://www.ukrstat.gov.ua/> - офіційний сайт Державної служби статистики.

39. <https://www.franchise.org/> - офіційний сайт Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).
40. <https://bank.gov.ua/> - офіційний сайт Національного банку України.
41. <https://www.wto.org/> - офіційний сайт Світової організації торгівлі (СОТ).
42. <http://www.franchisedirect.com> - офіційний сайт Franchise Direct.
43. <https://franchisegroup.com.ua/> - офіційний сайт Franchise Group.
44. <https://gbar.com.ua/> - офіційний сайт мережі G.Bar.
45. Аналіз ринку франчайзингу в Україні. Franchise group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://franchisegroup.com.ua/media/files/report/FG_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83_2019.pdf.
46. Білоконь Т.М. Остапчук К.Р. Розвиток франчайзингу в Україні. 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/view/11216/9356>.
47. Василевський І.П., Черненко Н.О. Аналіз використання франчайзингу в Україні. Актуальні проблеми економіки та управління наукових праць молодих вчених. 2019. Вип. 13. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29376/1/2019-13_1-12.pdf.
48. Давидюк Л.П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та в світі. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2019. № 46(1). С. 13–19. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bses.in.ua/journals/2019/46_1_2019/4.pdf.
49. Кодекс етики франчайзингу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://franchising.org.ua/?p=44>.
50. Історія франчайзингу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://franchise-capital.com/>.
51. Когут, М., Прокопишин-Рашкевич, Л. Стан та перспективи розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № (51). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53>.

52. Козій Н. С., Кізілова В. О., Кізілов Д. В. Особливості розвитку франчайзингової діяльності в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. №35. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/35_2021ua/11.pdf.

53. Коновалова Х. В пошуках франшизи. Які бізнеси зацікавлені запускати підприємці в Україні та за кордоном. 14.11.2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/v-posukakh-fransizi-yaki-biznesi-zacikavleni-zapuskati-pidprijemci-v-ukrayini-ta-za-kordonom-426136/>

54. Лазоренко Т., Фролова А. Розвиток франчайзингу у світі та в Україні// Соціально-економічні проблеми і держава. – 2019. – Вип. 2 (17). – С. 199-207. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17ltvtvu.pdf>.

55. Міжнародна академія з франчайзингу. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.npmaf.com/content/>.

56. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (за період 01.09 – 30.09.2022 р.). Податкова та митна політика. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-10/finmonitoring_9_2_pdf.pdf.

57. Особливості побудови франчайзингової мережі вітчизняних підприємств [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/55186/5/Krainikov_franchaizynh.pdf;jsessionid=6FE98DC035E58A3F8F0B0890B2AE926B.

58. Побоченко Л.М. Дослідження розвитку світового ринку франчайзингових послуг в умовах глобальної конкуренції. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2019. №38. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/10.pdf.

59. Попри війну 57% мереж франшиз не закрили жодного об'єкта. У чому стійкість франчайзингу? Дослідження Franchise Group. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://forbes.ua/company/popri-viynu-57-merezh-franshiz-ne-zakrili-zhodnogo-obekta-u-chomu-stiykist-franchayzingu-doslidzhennya-franchise-group-28122022-10805>.

60. Розвиток франчайзингу в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://franchising.org.ua/?p=866>.
61. Словник франчайзингу та бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://franchising.ua/slovník/franchayzingova-mereja/26>.
62. Федерація Розвитку Франчайзингу в Україні: Кодекс Етики Франчайзингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fdf.org.ua/about-franchise/kodeks-etiki-franchajzingu>.
63. Франчайзинг як стратегія розвитку бізнесу: перспективи та тренди. 29.02.2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://franchisegroup.com.ua/news/franchajzyng-yak-strategiya-rozvytku-biznesu-perspektyvy-ta-trendy/>.
64. Як мережа G.Bar змогла зберегти та масштабувати бізнес під час війни [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://forbes.ua/ru/company/zi-skhodu-na-zakhid-yak-merezha-gbar-zmogli-zberegiti-i-masshtabuvati-biznes-pid-chas-viyni-06102022-8637>.
65. Який із ринків G.Bar виріс найбільше? [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://forbes.ua/ru/news/rist-franchayzingu-ta-masshtabuvannya-byuti-biznesulera-borodina-pro-golovni-pidsumki-gbar-u-2022-rotsi-15032023-12367>.
66. G Bar франшиза: Анкета потенційного франчайзі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://gbarworld.com>.
67. American Association of Franchisees & Dealers. [Electronic resource] – Access: <http://www.aafd.org/>.
68. British Franchise Association – BFA. [Electronic resource] – Access: <https://www.franchiseinfo.co.uk/>.
69. Chinese Federation of Franchising. [Electronic resource] – Access: <http://china.franchise-association.org/>.
70. Daszkowski D. Franchise Agreement Definition and Types. The balancesmall business. [Electronic resource] – Access: <https://www.thebalancesmb.com/franchise-agreement-1350570>.

71. Daszkowski, D. Five Advantages of Buying a Franchise. The balancesmall business. [Electronic resource] – Access: <https://www.thebalancesmb.com/advantages-of-franchising-1350462>.
72. European Franchise Federation. [Electronic resource] – Access: <http://www.eff-franchise.com/>.
73. European franchise report: European Franchise Federation (EFF). [Electronic resource] – Access: <http://www.efffranchise.com>.
74. Franchising & Licensing Association of Singapore . [Electronic resource] – Access: <https://flasingapore.org/>.
75. Franchise Business Economic Outlook 2020. [Electronic resource] – Access: <https://franchiseeconomy.com/assets/26604.pdf>.
76. Franchise consulting group. [Electronic resource] – Access: <http://www.franchiseconsulting.net>.
77. Franchise in Australia. [Electronic resource] – Access: <http://www.whichfranchise.net.au>.
78. Franchises in Ukraine: problems and ways for their decision. [Electronic resource] – Access: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-1-number-1-2019/franchises-ukraine-problems-and-ways-their>.
79. German Franchise Association. [Electronic resource] – Access: <https://www.franchiseverband.com/>.
80. International Chamber of Commerce (ICC). [Electronic resource] – Access: <https://iccwbo.org/>.
81. International franchising laws. [Electronic resource] – Access: <https://www.franchise.org/franchise-information/international/international-franchisinglaws>.
82. Japan Franchise Association. [Electronic resource] – Access: <https://www.jfa-fc.or.jp.e.ek.hp.transer.com/>.
83. The Wipo Guideon Franchising. [Electronic resource] – Access: <https://content.next.westlaw.com/practical-law/document/I4ec0639fe84e11e398d>

b8b09b4f043e0/WIPO-publishes-guide-on-managing-IP-issues-infranchising?viewType=FullText&transitionType=Default&contextData=(sc.Default).

84. Toth R. Looking for an alternative to franchising? Step up, branching. // Franchisebusiness. – 2018. URL: <http://www.franchisebusiness.com.au/news/looking-alternative-franchising-step-branching>.

85. Top 100 Franchises 2021 [Electronic resource] – Access: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/ranking>.

86. Top 100 Franchises 2022 [Electronic resource] – Access: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>.

87. Top 100 Franchises 2023 [Electronic resource] – Access: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/2023>.