

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ О. П. Степанов
«_____» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

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

Тема: «Перспективні напрями розвитку українського ринку франчайзингових послуг в умовах глобальних трансформацій»

Виконавець: Янченкова Катерина Ігорівна,
група МБ-403

(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних
економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ
Побоченко Леся Миколаївна

(підпис керівника)

Нормоконтролер: Набок Інна Іванівна

(підпис нормоконтролера)

Київ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу

спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Степанов О.П.

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Янченкової Катерини Ігорівни

1. Тема роботи «Перспективні напрямки розвитку українського ринку франчайзингових послуг в умовах глобальних трансформацій» затверджена наказом ректора від «05» квітня 2021 р. №557/ст.
2. Термін виконання роботи: з 03 травня 2021 року по 20 червня 2021 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання франчайзингової діяльності в Україні, статистичні матеріали та бази даних Світового банку, Світової організації торгівлі, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародної Асоціації з франчайзингу, Європейської Асоціації з франчайзингу, Асоціації франчайзингу України, а також міжнародних рейтингів та звітів: Franchise 500 Ranking, Franchise Business Economic Outlook, Entrepreneur, Franchise Group, Franchise Statistics, Top 500 Franchises in Europe, World Franchise & Business Report.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні засади розвитку міжнародного франчайзингу в умовах глобальних трансформацій, дослідити Україну на світовому ринку франчайзингових послуг в контексті пандемії COVID-19, Визначити та обґрунтувати проблемні аспекти та пріоритетні напрямки розвитку франчайзингового бізнесу в Україні під впливом пандемії COVID-19.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 9 таблиць та 17 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	29.03.2021	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	29.04.2021	Виконано
3.	Розкрити теоретичні засади розвитку міжнародного франчайзингу в умовах глобальних трансформацій	03.05.2021 – 10.05.2021	Виконано
4.	Дослідити Україну на світовому ринку франчайзингових послуг в контексті пандемії COVID-19	11.05.2021 – 17.05.2021	Виконано
5.	Визначити та обґрунтувати проблемні аспекти та пріоритетні напрямки розвитку франчайзингового бізнесу в Україні під впливом пандемії COVID-19	18.05.2021 – 24.05.2021	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	25.05.2021 – 27.05.2021	Виконано
7.	Оформити кваліфікаційну роботу та пройти перевірку на плагіат	28.05.2021	Виконано
8.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	07.06.2021	Виконано
9.	Передати дипломну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	04.06.2021	Виконано
10.	Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	07.06.2021	Виконано

8. Дата видачі завдання: « 20 » квітня 2021р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис керівника)

Побоченко Л.М.
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис випускника)

Янченкова К.І.
(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Перспективні напрямки розвитку українського ринку франчайзингових послуг в умовах глобальних трансформацій»; 103 сторінки, 9 таблиць, 17 рисунків, 99 літературних джерел.

Перелік ключових слів (словосполучень): ФРАНЧАЙЗИНГ, ФРАНЧАЙЗІ, ФРАНЧАЙЗЕР, ФРАНШИЗА, РОЯЛТІ, ПАУШАЛЬНИЙ ПЛАТІЖ, МІЖНАРОДНІ КОМПАНІЇ, ДОГОВІР ФРАНЧАЙЗИНГУ, ЛЦЕНЗІЯ, COVID-19.

Об'єкт дослідження: є розвиток міжнародного франчайзингу в Україні в умовах глобальних трансформацій.

Предмет дослідження: є міжнародний франчайзинг як чинник розвитку бізнесу в Україні.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження перспективних напрямків розвитку українського ринку франчайзингових послуг в умовах глобальних трансформацій.

Методи дослідження: історичний та логічний аналіз, структурно-логічний, порівняльний економічний аналіз, статистичний, графічний, аналітичне групування, системний підхід, експертних оцінок, причинно-наслідкових зв'язків, узагальнення.

Отримані результати та їх новизна: полягає у розкритті деяких питань щодо розвитку ринку міжнародного франчайзингу в Україні та на міжнародній арені.

Значущість виконаної роботи та висновки: постійний аналіз тенденцій та перспективних напрямків, що створюються в галузі міжнародного франчайзингу для того, щоб створити належні і достатні умови для залучення франшизи в Україну.

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати для застосування при написанні звітів щодо сучасного стану та перспектив розвитку міжнародного франчайзингу в Україні в умовах глобальних трансформацій.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	
1.1. Поняття, сутність та класифікація міжнародного франчайзингу.....	10
1.2. Особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу.....	17
1.3. Позитивні та негативні чинники розвитку міжнародної франчайзингової діяльності.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ПОСЛУГ В КОНТЕКСТІ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	
2.1. Світовий ринок франчайзингу: структура, обсяги та динаміка.....	35
2.2. Оцінка сучасного стану та тенденції розвитку міжнародного франчайзингу в Україні.....	45
2.3. Особливості розвитку франчайзингового бізнесу під час пандемії COVID-19.....	57
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ПРІОРІТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	
3.1. Особливості регулювання міжнародного франчайзингу в Україні з урахуванням світового досвіду.....	68
3.2. Дослідження діяльності світових компаній-лідерів у франчайзинговому бізнесі України.....	82
3.3. Проблеми та перспективи розвитку франчайзингової бізнес-моделі в Україні.....	87
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

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

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

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

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

На сьогодні в Україні розвиток франчайзингу стримується рядом факторів (недосконала законодавча база, брак досвіду, несумлінне ставлення до об'єктів чужої інтелектуальної власності, низький рівень кредитування тощо), але ринок франчайзингу продовжує активно зростати.

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

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

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

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

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

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження перспективних напрямків розвитку українського ринку франчайзингових послуг в умовах глобальних трансформацій.

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

- розкрити поняття, сутність та класифікацію міжнародного франчайзингу;
- розглянути особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу;
- проаналізувати позитивні та негативні чинники розвитку міжнародної франчайзингової діяльності;
- дослідити структуру, обсяги та динаміку світового ринку франчайзингових послуг;
- оцінити сучасний стан та тенденції розвитку міжнародного франчайзингу в Україні;
- визначити особливості розвитку франчайзингового бізнесу під час пандемії COVID-19;
- розглянути особливості регулювання міжнародного франчайзингу в Україні з урахуванням світового досвіду;
- дослідити діяльність світових компаній-лідерів у франчайзинговому бізнесі України;
- обґрунтувати проблеми та перспективи розвитку франчайзингової бізнес-моделі в Україні.

Об'єктом дослідження є розвиток міжнародного франчайзингу в Україні в умовах глобальних трансформацій.

Предметом дослідження є міжнародний франчайзинг як чинник розвитку бізнесу в Україні.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення франчайзингової діяльності. У кваліфікаційній роботі комплексність дослідження забезпечено використанням сукупності загальнонаукових та спеціальних методів, серед яких наступні: історичного та логічного аналізу, структурно-логічного, порівняльного економічного аналізу, статистичний, графічний, аналітичного групування, системного підходу, експертних оцінок, причинно-наслідкових зв'язків, узагальнення, ключові положення праць

українських і зарубіжних учених, присвячених засадам формування франчайзингової стратегії економічної діяльності.

Також під час проведення кваліфікаційного дослідження було використано наукові праці закордонних і вітчизняних спеціалістів, матеріали науково-практичних конференцій з питань функціонування та розвитку франчайзингового бізнесу, законодавчі та інші нормативні документи, статистичні матеріали франчайзингових асоціацій та окремих франчайзингових підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки дипломного дослідження висвітлено у наукових публікаціях, які опубліковано у збірнику тез міжнародної науково-практичної конференції «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі» та міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Політ. Сучасні проблеми науки» – 2021 р.:

Янченкова К.І. Вплив пандемії COVID-2019 розвиток міжнародного франчайзингу //Міжнародна науково-практична конференція «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: XII міжнародна науково-практична конференція, 14 травня 2021 року: тези доп. – К., 2021.– С.38–42.

Янченкова К.І. Perspective directions of development of the Ukrainian market of franchise services in the conditions of global transformations // Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Політ. Сучасні проблеми науки» – 2021 р., 6 квітня 2021 року: тези доп. – К., 2021.– С.38–42.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел. В роботі розміщено 9 таблиць та 17 рисунків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 99 найменувань на восьми сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1. Поняття, сутність та класифікація міжнародного франчайзингу

Глобалізація світової економіки розгортається завдяки розвитку науково-технічного прогресу, збільшення чисельності людства, капіталу, інформації – все це призводить до організаційних та структурних змін у всіх сферах бізнесу. Зараз підприємництво стало особливим видом бізнесу. Така діяльність здійснюється з метою отримання надприбутку внаслідок інноваційної діяльності, яка ґрунтується на гнучкому управлінні та організації процесу створення нових благ для суспільства.

Світовий досвід свідчить про те, що в основі успішної стратегії ведення бізнесу окремих фірм, галузей, компаній лежить принцип мережевої організації бізнесу. Цей принцип базується на взаємодії всіх учасників мережі. Одним із таких механізмів мережевої взаємодії є франчайзинг.

Договір франчайзингу є найбільш перспективним та ефективним засобом ведення бізнесу. Привабливість та переваги цих договірних відносин є для обох учасників франчайзингових відносин. В багатьох країнах світу, в яких франчайзинг вже отримав масове розповсюдження, його розглядають як нову, прогресивну систему організації бізнесу та ділових відносин, що відповідає потребам сучасного ринку. Для малих підприємств і індивідуальних підприємців він надає в розпорядження стабільний дохідний бізнес, для відомих фірм і компаній - можливість розширити й усталити свої позиції на ринку [16].

Економічному зростанню малих підприємств також сприяє інтеграція у бізнес-мережі для утворення стійких структур. Однією з таких форм і є франчайзинг, який дозволяє малому бізнесу підвищити ефективність завдяки об'єднанню власних переваг з перевагами великих компаній.

Створення такої мережі дозволяє її материнській компанії знизити витрати на організацію та підтримку власної збутової мережі. Найбільш ефективною така система стає, коли правовласник хоче вийти на міжнародні ринки чи віддалені маловідомі ринки. Таким чином, наступним кроком буде пошук малих підприємств на місцевому ринку, адже вони ознайомлені з потребами, смаками, звичками та традиціями клієнтів. Довіра клієнтів, зазвичай, вища до таких місцевих малих фірм. Ці фірми купують у материнській компанії популярні для обраного ринку модифіковані товари й доводять їх до рівня місцевих потреб споживачів. Також вони можуть самі виробляти товари за ліцензією.

Визначення франшизи вперше з'явилося в «Оксфордському словнику англійської мови» (1933, с. 1630), де вказувалося, що «**франшиза**» - це всі права і свободи єпископів, надані королівською короною в 1559 році, і «франшизи» – ярмарки, ринки та інші місця, призначені для торгівлі.

У 1980-х рр. Алекс Кенігсберг визначає франшизу як договірні відносини між франчайзером та франчайзі в яких франчайзер пропонує або зобов'язується брати участь в бізнесі франчайзі. Франчайзі працюють разом у таких сферах, як ноу-хау та навчання, де франчайзі працює під загальним брендом з тією ж структурою або спільно процедури, що належать або контролюються франчайзером; згідно з угодою, франчайзі повинен здійснити значні інвестиції зі своїх власних ресурсів [16].

Ще один західний вчений, професор Скотт Шейн, вже називав франчайзинг діловими відносинами в 2004 році. Особа надає, продає або розповсюджує товари чи послуги, позначені знаками обслуговування, торговими назвами, торговими марками чи іншими комерційними марками, іншим особам, і ці товари чи послуги мають прямі або суттєві вимоги дотримання стандартів якості, встановлених іншою особою [20].

У свою чергу вітчизняні дослідники визначають франчайзинг як підприємницьку діяльність, при якій одна сторона на договірній основі передає іншій за плату протягом фіксованого періоду або без вказівки наступного: право на використання товарного знаку; знак для послуг; фірмове найменування; сервіси;

технологічний процес; спеціалізоване обладнання; секрет виробництва; комерційна інформація захищена законом; інші права інтелектуальної власності, що передбачені договором.

Цивільний кодекс України, зокрема ст.1115, дає нам чітко визначене і законодавчо закріплене поняття договору **франчайзингу (комерційної концесії)** – за договором комерційної концесії одна сторона (правовласник) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) за плату право користуватися відповідно до її вимог комплексом належних цій стороні прав з метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг [15].

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

У відповідності до визначення Міжнародної асоціації франчайза (IFA), **франчайзинг** – це довгострокові відносини, що ґрунтуються на наданні франчайзі (покупцеві) послуг з навчання мистецтву збуту, організаційної та управлінської підтримки і особливих торгових привілеїв від франчайзера (продавця), який отримує відповідну винагороду [52].

Суб'єктами франчайзингу, виступають франчайзер та франчайзі. Перший надає за контрактом привілейоване право, а другий – його придбає та користується ним.

Але від франчайзингу виграє і третя зацікавлена сторона – споживач. Йому пропонується товари та послуги на індивідуальних умовах самостійних франчайзингових компаній, а не на єдиних умовах торгівлі та сервісу. З одного боку франчайзинг захищає мережу від компаній-конкурентів, а з іншого не забороняє франчайзі залучати споживачів з інших мереж шляхом кращих умов торгівлі чи обслуговування. Таким чином споживачі самі вирішують та знаходять товари або послуги дешевше або доступніше.

Система франчайзингу влаштована так, що кожен зі сторін отримає як позитивний ефект, так і негативний. Розглянемо це з точки зору суб'єктів [22], (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Вигоди та недоліки франчайзингу для кожного з суб'єктів

Франчайзер	Франчайзі
Вигоди	
<ul style="list-style-type: none"> – можливість отримувати прибуток без великого ризику; – компанії з меншим капіталом можуть розширити свої можливості та повною мірою використовувати економічний потенціал інших компаній; – полегшується розширення сфери діяльності за межі існуючих, підвищується конкурентоспроможність; – можливість сконцентруватися на розробці програм франчайза; – зниження витрат, зв'язаних із самостійним розширенням діяльності; – поліпшення іміджу компанії у приймаючій країні; – вигоди, що виникають з прямого управління франчайзом: легкість контролю, висока рентабельність, полегшення зворотного зв'язку і корективка стратегії, скорочення витрат за рахунок централізації обліку та інших функцій 	<ul style="list-style-type: none"> – використання відомого бренду; – можливість компенсувати нестачу спеціалізованих знань та досвіду; – зниження ризиків; – стимулювання продаж за рахунок використання комплексної реклами франчайзера; – підвищення адаптації до змін у ринковому середовищі; – можливість отримання оперативної допомоги у вирішенні поточних господарських питань.
Недоліки	
<ul style="list-style-type: none"> – він несе витрати, пов'язані з вирішенням різних конфліктів; – зазвичай франчайзі намагається бути незалежним; – франчайзі не завжди намагаються забезпечити високу ефективність; – якщо франшизний внесок встановлений як невелика частина загального доходу, його справжня сума може бути прихована. 	<ul style="list-style-type: none"> – потенційна прибутковість, яку рекламує франчайзер, може бути неправдивою; – оскільки франчайзер може в односторонньому порядку розірвати контракт, не продовжуючи його, статус франчайзера є нестабільним; – послугу, яку надає франчайзер, важко оцінити; – особливість окремих видів діяльності франчайзі не завжди враховується.

Примітка. Складено автором за даними Кузьмін О. Є. Франчайзинг: Навч. посіб. - К.: Знання. - 2018. - С.46.

На сьогоднішній день існує багато форм франчайзингу. Вибір франчайзингу залежить: від виду господарської діяльності; від стабільності місця франчайзера на ринку товарів і послуг; особливостей ринку місцевого франчайзі. Розглянемо класифікацію франчайзингу за низькою суттєвих та незалежних ознак [22], (рис.1.1.):



Рис.1.1. Класифікація видів франчайзингу.

Примітка. Побудовано автором за даними Кузьмін О. Є. Франчайзинг: Навч. посіб. - К.: Знання. - 2018. – С.48.

Залежно від того, на якій стадії готовності продукція передається франчайзером для франчайзі з метою подальшої її реалізації, виділяють такі основні три види франчайзингу.

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

Такий вид діяльності спрямований на придбання права на продаж товарів під торговою маркою ведучою компанією. Тобто франчайзі купує у франчайзера товари і після цього перепродає їх від імені франчайзера. В окремих випадках ведуча компанія має відношення і до оплати гарантійних послуг, відшкодуванню витрат на спільну рекламу. Як правило, для товарного франчайзингу характерна вузька спеціалізація франчайзі на реалізації одного виду товарів і послуг [22].

Наступним видом франчайзингу є **виробничий**. Цей вид найбільше представлений у виробництві безалкогольних напоїв. Кожен з місцевих чи регіональних розливальних і пакувальних заводів є франчайзі від основної компанії. Компанія «Coca Cola», «Pepsi», і інші продають концентрати та інші продукти, необхідні для виробництва місцевим розливальним компаніям, що потім змішують концентрати з іншими складовими продуктами і розливають у пляшки чи банки для розповсюдження по місцевих дилерах [22].

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

При діловому франчайзингу потрібно, щоб франчайзі оплачував постійні внески, а також робив внески в рекламний фонд, що знаходиться у віданні франчайзера. Франчайзер може здати в оренду франчайзі основні фонди,

запропонувати йому фінансування; він вправі також виступати і як постачальник для своїх франчайзі [22].

Поряд з основними видами франчайзингу існують корпоративний та конвесійний. **Корпоративний франчайзинг** - сучасна форма організації франшизного бізнесу, при якій франшизопоотримувач керує не окремим підприємством, а мережею із використанням найманих менеджерів.

Конверсійний франчайзинг - спосіб розширення франшизної мережі, при якому діюче самостійне підприємство переходить на роботу за договором франчайзингу і приєднується до системи франшизних підприємств, що працюють під контролем одного франшизоотримувача [22].

Залежно від кількості підприємств, якими володіє один франчайзі, виокремлюють такі види франчайзингу:

а) **одноеlementний франчайзинг** означає, що франчайзі має право відкрити лише одну франчайзингову компанію за фіксованою адресою. У цьому випадку сторони франшизних відносин підписують франшизний договір та інші франшизні договори з одного приміщення. Франшиза, що надається франчайзером у разі одноelementного франчайзингу може бути виключною або невиключною. За умов виключної франшизи франчайзі має ексклюзивне право її експлуатації на встановленій території. Невиключна франшиза такого права не передбачає.

б) за **багатоelementного франчайзингу** франчайзі отримує право відкриття на визначеній території більше одного франчайзингового підприємства (їх кількість та місцезнаходження визначаються умовами відповідного договору). Відповідно до договору експлуатації франшизи з багаточисленних приміщень франчайзі отримує право відкрити на визначеній території, на яку він не має виключних прав, визначену кількість франчайзингових підприємств за наперед узгодженими із франчайзером адресами. Зазвичай такий договір не містить умов використання франшизи і відноситься до рамкових угод. У ньому узгоджується кількість приміщень, в яких буде експлуатуватися франшиза, чітко вказуються їх адреси, обумовлюється графік відкриття франчайзингових підприємств. Детальні умови використання франшизи визначаються окремими договорами, що укладають при

відкритті кожного з франчайзингових підприємств. Таким чином, укладений у вигляді рамкової угоди договір експлуатації франшизи з багаточисленних приміщень дає право франчайзі не відкривати франчайзингові підприємства, а укладати з франчайзером договори експлуатації франшизи з одного приміщення [22];

в) **комбінаційний франчайзинг** передбачає ведення декількох різних франшиз (франчайзингові права, що надаються різними франчайзі) в одному місці. У цьому випадку кожен франчайзі володіє лише частиною активів одного суб'єкта господарювання. Прикладом комбінаційного франчайзингу є продаж напоїв "Кока-кола" в ресторанах швидкого харчування "Макдоналдс". Іншим прикладом можуть бути спеціалізовані магазини, в яких реалізують товари різних виробників з однаковими споживчими характеристиками [22].

Отже, франчайзинг як форма бізнесу існує давно. На сьогоднішній день визначень цього терміну є багато, але можна з точністю сказати, що це одна з найлегших форм розвитку власного бізнесу. Суб'єктами франчайзингу, виступають франчайзер та франчайзі. Перший надає за контрактом привілейоване право, а другий – його придбає та користується ним. Існує багато видів міжнародного франчайзингу, але основних виділяють три: товарний, виробничий та діловий.

Наразі існує багато видів та класифікацій франчайзингового бізнесу. Наприклад, вибір франчайзингу залежить: від виду господарської діяльності; від стабільності місяця франчайзера на ринку товарів і послуг; особливостей ринку місцевого франчайзі. Найбільш популярними видами франчайзингу на сьогоднішній день є товарний та виробничий.

1.2. Особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу

Коли розпочинаєш власний бізнес, одразу починаєш стикатися з рядом проблем: недостатність знань, досвіду та навичок, складність отримання кредиту, складність при пошуку надійного партнера, високі ціни на рекламу та недовіра

споживачів до якості продукції. Для того, щоб мінімізувати ці ризики, як показує міжнародний досвід, можна розпочати бізнес уже під відомою торговою маркою.

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

Франчайзинг є особливою формою ведення бізнесу та системою відносин між суб'єктами підприємницької діяльності. При належному підході франчайзинг може слугувати таким собі каталізатором та прискорювати розвиток бізнесу. Створює сприятливі умови для успішного функціонування підприємств, які входять до франчайзингової мережі та відкриває нові можливості. Та ця форма організації бізнесу підходить не для всіх підприємств в однаковій мірі [19].

Франчайзингові відносини передбачені для компаній, які розглядають варіант швидко розповсюдити власний бізнес (торгову марку) у нові регіони, не вкладаючи при цьому багато фінансів. На сьогоднішній день сучасна франшиза включає в себе як ліцензійний пакет до якого входять консалтингові послуги, торговий знак, ноу-хау тощо, а й розроблений бізнес-план, юридичні послуги, стратегія маркетингу, концепції фінансування, інформаційна підтримка. Це все дозволяє франчайзі максимально мінімізувати витрати на рекламу, маркетинг тощо та забезпечує підтримку у майбутньому.

У сучасних умовах розвитку світової економіки понад 80 розвинених країн мають франчайзингові відносини. Найбільш популярними вони є у Канаді, США, Західній Європі, Японії та в країнах Карибського і Тихоокеанського басейнів [52].

Найбільше франчайзинг використовується в США. Він застосовується як мінімум в 65-ти сферах таких як: готельний та туристичний бізнес, громадське харчування, автосервіс та оренда машин, служба логістичних послуг, будівництво,

мережа хімчисток, салони краси, продаж товарів по каталогам, медичні послуги, страхування, аудиторські послуги, фінансові послуги, фармацевтика, оптика тощо. У Великій Британії на основі франчайзингової угоди працюють в 46 сферах бізнесу, з яких виділяють 38 додаткових секторів [46].

Щодо ринку України, то з кожним роком він набуває популярності у іноземних інвесторів. Найбільш привабливими сферами ведення цього бізнесу на вітчизняному ринку є роздрібна торгівля, громадське харчування, послуги для вітчизняного бізнесу.

Якщо говорити про різновид франчайзингу в Україні, то найбільш розвиненим є виробничий. За схемою цих договірних відносин працюють основні виробники прохолодних напоїв («Coca Cola», «Pepsi»), компанії з виробництва продуктів харчування («Mars», «Nestle», «Danone»), компанії з виробництва косметики й побутової хімії («Henco», «J&J», «Procter & Gambel»). Усі франчайзингові компанії, які працюють на українському ринку представлені нерезидентами [19].

Існує ряд переваг між великими і малими підприємствами під час франчайзингової угоди. Підвищується рівень виживання малих підприємств, які спираються на франчайзинг, зростає, оскільки вони покладаються на досвід та підтримку великих компаній та роботу на освоєному ними ринку, і великі компанії можуть досягти своїх цілей, зменшуючи ризики та витрати; можливість швидкого створення широкої мережі малих підприємств, що працюють у сферах торгівлі та послуг, що матиме позитивні наслідки, такі як зменшення безробіття, максимізація попиту населення на товари та послуги, поповнення державного бюджету та надання можливості франчайзингу процвітати й тому, що в ньому поєднується стимул особистого володіння з управлінською і технічною майстерністю великого бізнесу.

Для підприємців франчайзинг надає легкий шлях, щоб досягти зростання після завершення угоди. Для франчайзі франчайзинг дає можливість швидкого розширення. Франчайзі зростають, що дозволяє підприємцям фінансувати свій ріст

за рахунок продажу франшиз. Тому франчайзинг є найбільш вигідною формою для підприємців-початківців [19].

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

На сьогоднішній день такий вид бізнесу як франчайзинг активно розвивається більше ніж 70 галузях. Це універсальна та прогресивна форма ведення бізнесу в світі, яка є досить розповсюдженою за кордоном. Договір цієї форми ведення бізнесу вважається самостійним об'єктом правового регулювання більше ніж у 80 країнах світу.

Для того, щоб чіткіше зрозуміти як працює франчайзинг, потрібно розглянути взаємодію суб'єктів цієї бізнес-франшизи (див. Рис. 1.2.), [19].

Перш за все відносини між франчайзером та франчайзі побудовані на договірних відносинах, які містять основні права та обов'язки суб'єктів франчайзингу. Майже все обговорюється між ними під час укладання франчайзингового договору. Обов'язки кожної зі сторін відрізняються тому, щоб франшиза була успішною вони повинні взаємодіяти один з одним.

Головним нормативним документом, який регулює відносини між франчайзером та франчайзі у світі є Кодекс етики франчайзингу. Як було зазначено раніше, в Україні діє закон «Про франчайзинг» № 7430, де переписано положення глави 76 «Комерційна концесія» Цивільного кодексу України. Наше законодавство ототожнює терміни «франчайзинг» та «комерційна концесія», тому додали до кодексу міжнародну термінологію, щоб отримати закон «Про франчайзинг». Це можна пояснити тим, що розробники законопроекту трактують франчайзинг, як підприємницьку діяльність, а це лише спосіб реалізовувати товари та послуги для залучення капіталу [13].

В Європі та країнах Північної Америки лише обумовлені конкретні питання, за якими франчайзер повинен за 7 робочих днів до підписання угоди розповісти франчайзі усю інформацію, яка допоможе останньому вирішити укласти договір

франчайзингу чи ні. При цьому не існує регулювання договірних правовідносин між суб'єктами франчайзингу.

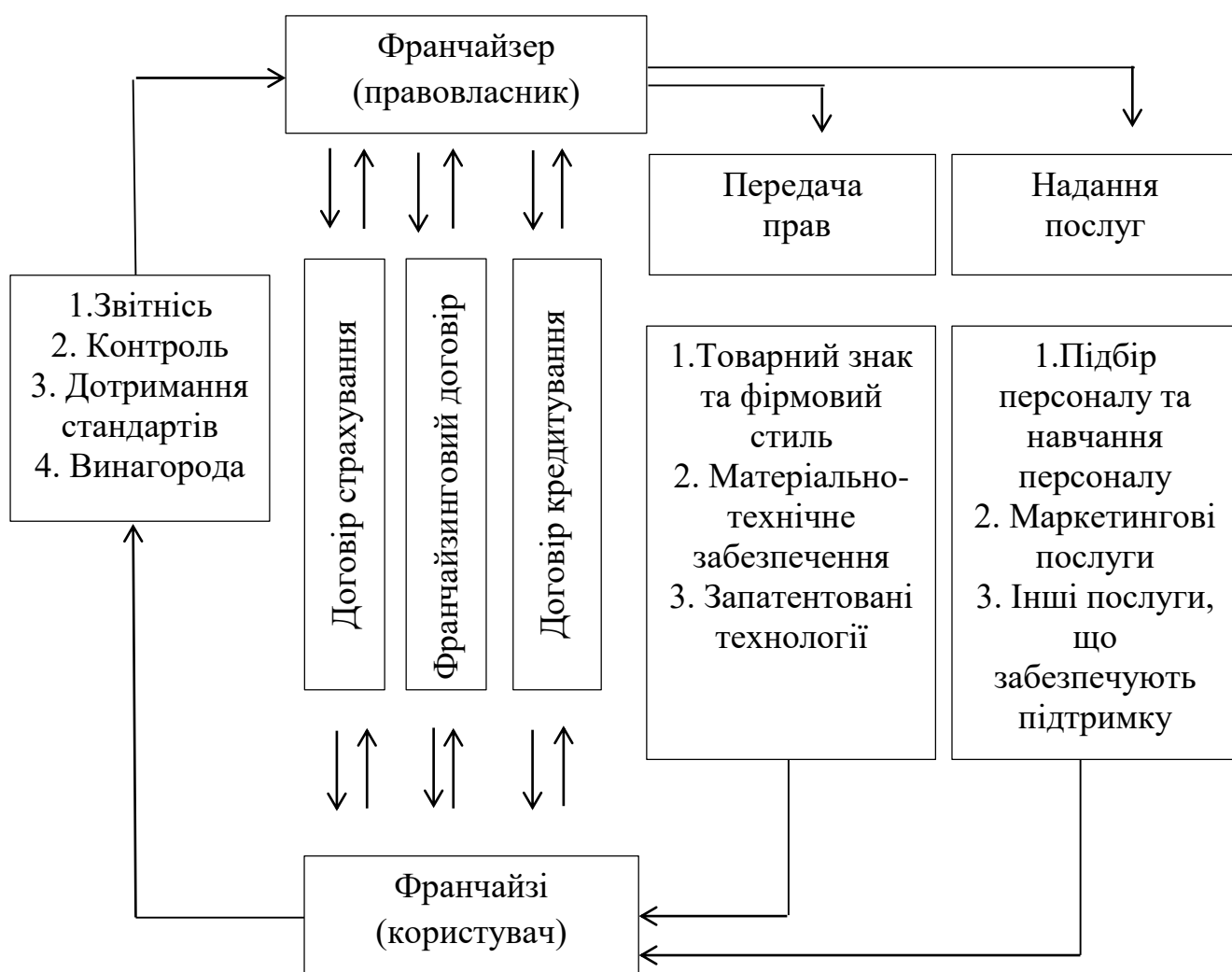


Рис.1.2. Схема взаємодії суб'єктів франчайзингу.

Джерело: Дахно І.І., Бабіч Г.В., Барановська М.В. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч.посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2016.- С.17.

Перед укладанням угоди франчайзер зобов'язаний [19]:

- подати інформацію про себе, своїх посадовців;
- оприлюднити «судову історію» за останні 5 років;
- показати фінансову звітність за останній звітний рік, вказавши усі потрібні дані;
- надати перелік контрагентів;

- розкрити зміни у фінансовому становищі за останні 3 роки;
- розповісти про зміст франшизи, вказавши номери реєстраційних свідоцтв на об'єкти права інтелектуальної власності, загальну кількість франшиз та власних торгових точок, які діяли на кінець минулого звітнього періоду [19].

У свою чергу франчайзі повинен повідомити про розмір капіталу, який він планує вкласти у франшизу, включаючи у цю суму розмір роялті та паушального внеску, які є обов'язковими до сплати.

Франчайзинг – це форма бізнесу, яка буде розвиватися тільки у конкурентоспроможних підприємствах. Наразі законодавство багатьох країн не дозволяє продавати франшизу, якщо вона не проіснувала самостійно на ринку щонайменше 3 роки. Протягом цього періоду франчайзер повинен виправити недоліки та розвинути тільки найкращі сторони франшизи [19].

Щоб побудувати насправді успішну франчайзингову систему потрібно:

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

2. Створити комплексний бізнес-план у якому буде розміщено як оформляти торгове приміщення або транспортний засіб, свій імідж, ноу-хау, система та товарний знак, розкручений бренд, маркетингова стратегія, підхід для підбору та навчання персоналу, оптимізація бюджету тощо. Обрати вид підприємства, на базі якого розробити франшизу, розробити вимоги щодо зовнішнього вигляду, розміру території, приміщення, комунікацій, скласти базовий проект франшизного приміщення з оформленням, розташуванням меблів, списком необхідного обладнання, затвердити систему доставки товарних запасів, їх якість та маркування [19].

3. Відбір та навчання франчайзі через проведення співбесід та анкетування. Навчання триває протягом усього шляху - до, під час та після відкриття франшизи. Тривалість залежить від господарської діяльності бізнесу й триває до 8 тижнів. Комплексне навчання включає в себе продаж товару чи послуги, обслуговування клієнтів, технологічний процес, методи управління. Також приділяється увага практичній частині, а саме життєвим ситуаціям . які можуть виникнути на роботі.

Деякі компанії надають координаторів за один-два тижні до відкриття підприємства й на перші дні (тиждень) роботи франчайзі. Якщо виникають проблеми, то робота координатора може бути продовжена поки не буде вирішене питання. Подальше навчання відбувається за організації курсів, семінарів, он-лайн консультацій з питань бухгалтерського обліку, інновацій тощо [19].

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

Таким чином, перед початком бізнесу франчайзі повинні оцінити власні можливості, зрозуміти, що таке франчайзинговий бізнес, та визначити: здатність та готовність фінансувати відповідну кількість франчайзингових магазинів; чи є ризик втрати власних коштів обґрунтованим, чи готові ви подолати труднощі, пов'язані з початком бізнесу, незалежно від того, чи буде цей вид бізнесу ще довго викликати інтерес людей. Насправді, після проведення особистого інтерв'ю з франчайзі та затвердження рішення про придбання франшизи, франчайзі повинен сплатити загальну ціну (паушальний внесок) заздалегідь, не розкриваючи всіх складностей франчайзингового бізнесу. Тому не маючи цю інформацію, останній не може об'єктивно оцінити, чи існує ризик обґрунтовано втратити фінансові ресурси. При виборі франчайзера, франчайзі перед підписанням угоди необхідно отримати повну інформацію про історію розвитку франчайзера, динаміку розвитку франчайзингової мережі, чи є франчайзер членом Національної франчайзингової асоціації; чи є компанія франчайзера фінансово стабільно, потрібно запросити баланси та фінансові звіти останніх років; ознайомитися з системою навчання франчайзі та з умовами контракту; провести зустріч із власниками франшизи.

1.3. Позитивні та негативні чинники розвитку міжнародної франчайзингової діяльності

Початок бізнесу на міжнародному ринку є складним завданням, оскільки вам потрібно розуміти місцевий ринок. Кожна країна має свою ідеологію, економічні особливості та законодавство, а також культурні особливості. Не секрет, що вихід на міжнародну арену вимагає великих інвестицій. Як мінімізувати ризики та витрати? В цьому випадку ідеальним вибором є міжнародний франчайзинг.

Франчайзинг - це юридична бізнес-модель, призначена для досягнення багатопрофільної експансії. У порівнянні з органічною експансією, коли ви самі інвестуєте і відкриваєте кілька локацій, франчайзинг дозволяє вам наймати інших - ваших майбутніх франчайзі, які будуть інвестувати свій капітал, час і управлінські зусилля в створення нових локацій, використовуючи ваші торгові марки, системи і бренд [65].

Коли ваша франшиза буде успішною, ваші думки можуть розгорнутися в сторону експансії, як способу виходу на нові ринки і нові фінансові можливості. Експансія на міжнародному рівні іноді може бути прибутковим підприємством, але є і недоліки. Багато підприємств провалилися через те, що не врахували фінансові ризики. Щоб краще зрозуміти створення франчайзингового підприємства потрібно проаналізувати позитивні та негативні чинники при створенні франшизи. Таким чином створимо розгорнутий SWOT-аналіз . У ньому розглянемо не тільки сильні та слабкі сторони, а й можливості та загрози [65], (див. Табл. 1.3).

Розглянемо таблицю 1.3 більш детально, характеризуючи кожний підпункт. Почнемо зі сильних сторін франчайзингового бізнесу [65].

Сильні сторони:

1. Визнаний бренд - цінний актив для будь-якого бізнесу і компанії. Завдяки цьому компанія продає більшість своїх товарів і послуг, ґрунтуючись на своєму фірмовому найменуванні. Франчайзер також дотримується концепції використання своєї торгової марки і розширення свого бізнесу. Франчайзі - це нова людина на ринку, і асоціювання себе з великим брендом сприятиме його розвитку.

2. Легка фінансова підтримка - коли ви працюєте під дахом великого визнаного бренду, вам не потрібно турбуватися про капітал для розширення бізнесу. Якщо ви добре виконаєте свою частину угоди, франчайзер відкриє вам кредитну лінію для розширення бізнесу. Коли ви це зробите, це буде вигідно для вас обох. Ось чому франчайзери зазвичай надають фінансову підтримку своїм франчайзі.

З іншого боку, фінансові установи, такі як банки і компанії, що випускають кредитні карти, легко надають фінансову підтримку франчайзинговому бізнесу. Це пов'язано з тим, що відсоток успіху франчайзингового бізнесу дуже високий, а ризик невдачі дуже низький [65].

3. Створений портфель клієнтів - найважливіше в бізнесі по франчайзингу. Вам не потрібно турбуватися про пошук і націлювання своїх клієнтів. Франчайзери зазвичай проводять багато реклами та маркетингу своїх продуктів і послуг. Досвід роботи франчайзера в галузі дозволив йому створити базу даних постійних клієнтів.

Таблиця 1.3

SWOT-аналіз бізнесу за франчайзинговою моделлю

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Визнаний бренд 2. Легка фінансова підтримка 3. Створений портфель клієнтів 4. Простіше в налаштуванні 5. Мало шансів на невдачу 6. Вихід на нові ринки 7. Можливість використовувати колективну купівельну спроможність франчайзера	1. Висока початкова і поточна вартість 2. Суворі правила 3. Залежність 4. Культурні відмінності 5. Проблеми з дотриманням вимог 6. Фінансовий ризик
Можливості	Загрози
1. Підприємці мають можливість стати власним босом 2. Використовувати можливості ринку, такі як відкриття і експлуатація	1. Нові бізнес-моделі 2. Зниження позиції бренду на ринку 3. Франшизи конкурентів 4. Послідовне зростання конкурентів

Примітка. Складено автором за даними офіційного сайту американського видання «Marketing tutor.net».

Якщо асоціювати себе з визнаним брендом, то безліч постійних клієнтів придуть до вас автоматично через приналежність до бренду.

4. Простіше в налаштуванні - коли ви починаєте бізнес, трапляються несподівані речі, які вимагають від вас нових рішень. Неважливо, чи йде мова про кав'ярні, технологічні компанії, компанії з розробки програмного забезпечення або виробничої фабрики, проблеми обов'язково виникнуть.

Але в бізнесі по франшизі добре те, що відомий бренд надає вам весь первісний макет бізнесу. Як ви повинні вживати заходів, коли щось трапляється. Так ви скорочуєте початкові витрати, не проводячи ніяких експериментів. Ви не витрачаєте свій час на сторонні деталі. Первісна концепція бренду надасть вам все заздалегідь сплановане.

5. Мало шансів на невдачу - коли у вас все в порядку, і ви знаєте, що робити, якщо щось трапиться. Будь-то бізнес-модель, маркетингова кампанія, поставка товарів та послуг або база даних клієнтів - у вас все буде готово. Всі ці фактори підвищують шанси на успіх вашого бізнесу [65].

Інша причина успіху франчайзингового бізнесу - розширення і командна робота. Децентралізована система допомагає франчайзеру розширювати і розподіляти обов'язки між франчайзі. Коли більше людей працюють разом для досягнення колективної мети, це підвищує рівень успіху.

6. Вихід на нові ринки - коли ви розширюєте франшизу на міжнародному рівні, ви іноді можете скористатися перевагами нових ринків, які не знайомі з вашою бізнес-моделлю. Наприклад, якщо ви володієте рестораном сендвічів, ви можете відкрити перший в своєму роді ресторан сендвічів на ринку, що розвивається. Коли ви станете власником першого в своєму роді бізнесу на міжнародному ринку, ви зможете отримати значний прибуток. Коли в регіоні з'являється новий бізнес і він подобається людям, це створює дійну корову для власника [65].

7. Можливість використовувати колективну купівельну спроможність франчайзера - у багатьох випадках франчайзер налагодив відносини з постачальниками, які дозволяють його франчайзі купувати товари за нижчою ціною в порівнянні з ціною, про яку незалежні власники аналогічного бізнесу можуть

домовитися самі. Це є дуже значущим фактором для людей, які тільки починають вести свій власний бізнес. Не потрібно витратити ресурси на пошук гідних постачальників.

Далі проаналізуємо **слабкі сторони** франчайзингового бізнесу.

1. Висока початкова і поточна вартість - якщо ви хочете приєднатися до великої франшизи і придбати її, то вам доведеться зробити великий початковий внесок, щоб отримати ліцензію і права на ведення бізнесу. Мета встановлення високих початкових витрат - дати зрозуміти, наскільки франчайзі інвестують в бізнес і цілі бренду.

Поряд з високими початковими витратами, існують також поточні витрати, які доведеться нести щорічно. Вони включають в себе безліч речей, таких як витрати на рекламу і маркетинг, які несе материнська компанія, заздалегідь обумовлену комісійну ставку від прибутку, орендну плату, страхування та багато інших змінних витрат, що варіюються від бізнесу до бізнесу [65].

2. Суворі правила - правила і норми, які франчайзери надають франчайзі, дуже суворі. Вони мають на увазі контроль франчайзера над всім бізнесом. Ви не можете запускати щось нове або оновлювати існуючі продукти або послуги. Ви повинні вести бізнес так, як говорить вам франчайзер. Якщо ви зробите щось, що виходить за рамки заздалегідь встановлених правил і норм, франчайзер поверне вас до відповідальності за порушення договору. Це призведе до судового розгляду.

3. Залежність - одним з найважливіших моментів є те, що ви не можете вести франчайзинговий бізнес самостійно за своїми власними правилами і бажанням. Ви повинні залишатися в рамках материнської франшизи. Деякі франчайзингові бренди надають франчайзі трохи контролю і незалежності, але це залежить від компанії.

4. Культурні відмінності - однією з потенційних проблем експансії в інші країни є подолання культурних бар'єрів. Якщо щось популярно в США, це не обов'язково означає, що воно буде популярно в інших країнах. У кожній країні є своя культура, і ви не зможете точно передбачити, що сподобається людям цієї

культури. Перш ніж почати працювати в іншій країні, має сенс провести дослідження ринку, щоб мінімізувати цей ризик [65].

5. Проблеми з дотриманням вимог - так само, як культурні відмінності можуть створювати проблеми з брендингом, зв'язками з громадськістю та корпоративною культурою, відмінності в нормативно-правовому регулюванні також можуть становити значну проблему. Закони та правила ведення бізнесу можуть значно відрізнятись в різних країнах, провінціях і штатах, і ви можете виявити, що ці відмінності впливають на всі аспекти вашого бізнесу, включаючи кадрову політику, права і пільги співробітників і навіть інгредієнти, які ви можете використовувати для виробництва своєї продукції. Приготуйтеся найняти окремі юридичні та нормативні групи для своїх міжнародних офісів.

6. Фінансовий ризик - при розширенні діяльності в іншій країні необхідно враховувати фінансові ризики, які ви приймаєте на себе як власник бізнесу. Наприклад, обмінні курси валют можуть призвести до несприятливого повернення ваших інвестицій. Крім того, вам може бути важко отримати доступ до необхідних вам матеріалів і продуктів в будь-якій країні. Деякі країни стягують тарифи і збори за доставку товарів, що може зробити ваш бізнес менш прибутковим [65].

Проаналізувавши позитивні та негативні сторони ведення франчайзингового бізнесу на міжнародному ринку, можна дійти висновку, що така модель бізнесу є дуже гарним варіантом для початку своєї діяльності, але кожен бізнес має свої недоліки. Розглянувши детально основні з них бачимо, що вихід на міжнародну арену супроводжується певними критеріями, які франчайзі повинен враховувати для мінімізації ризиків та успішного виходу на іноземні ринки.

Наразі продовжимо аналіз таблиці 1.3 та розглянемо потенційні можливості та загрози франчайзингу [65].

Можливості франшизи:

1. Підприємці мають можливість стати власним босом - якщо ви підприємець і хочете бути босом, то франчайзинг допоможе вам досягти своєї мети. Франчайзери зазвичай надають досить контролю і незалежності над щоденним рутинним бізнесом, щоб ви могли найняти інших людей для виконання роботи

відповідно до правил материнської компанії. У той час як люди працюють на вас відповідно до правил франшизи, то вам залишається тільки керувати всім. Ось як ви можете зберегти свою незалежність і авторитет в своєму франчайзинговому бізнесі.

2. Використовувати можливості ринку, такі як відкриття і експлуатація - якщо ви працюєте в контрольованій економіці, де немає такого поняття, як вільний ринок. Такі фактори, як високий рівень державного регулювання, непередбачувані обставини, мінливі тенденції ринку, і ви не знайомі з соціально-культурною структурою країни. В таких умовах афілювання бізнесу і купівля будь-якої великої франшизи, що відноситься до вашої сфери, буде найбільш правильним вибором. Саме так ви зможете використовувати маркетингові можливості [65].

Загрози:

1. Нові бізнес-моделі - якщо у вас є якась інша бізнес-модель, яку ви хочете адаптувати і застосувати в своєму франчайзинговому місці. Ви не можете застосувати її, договір не дозволяє вам це зробити. Якщо ви це зробите, то це порушить ваше право на інтелектуальну власність.

2. Зниження позиції бренду на ринку - якщо маркетингові позиції франчайзингового бренду падають, і люди не купують продукти і послуги бренду. Ви не можете оновити або модифікувати продукт або послугу. Ви також не можете використовувати іншу маркетингову стратегію, щоб змінити становище бренду на ринку.

3. Франшизи конкурентів - якщо на ринку з'являються нові конкуренти-франчайзі в тій же сфері, це знижує продажі компанії. «McDonald's» і «Starbucks» є дуже хорошим прикладом франшиз-конкурентів в одній і тій же області. Коли вони обидва присутні на ринку, вони ділять загальну частку ринку. В даний час існує безліч франшиз, що означає менший прибуток для всіх.

4. Послідовне зростання конкурентів - якщо клієнти задоволені існуючим брендом і темпи його зростання постійні. Вам буде важко зробити ім'я своєму франчайзинговому бренду в присутності існуючого бренду. Реалістично кажучи, існує безліч франшиз в кожній області [65].

Таким чином, після глибокого вивчення swot-аналізу франчайзингового бізнесу бачимо, що франчайзинг - це безпечна і надійна інвестиція з меншою самостійністю. Якщо ви любите слідувати правилам і нормам, а становище на ринку невизначено, то купівля успішної франшизи і асоціювання з нею свого бізнесу збільшить ймовірність успіху.

Станом на сьогодні абсолютно будь-який бізнес не застрахований від кризової ситуації в країні базування або у світі в цілому. Під час кризи переваги участі у франчайзингової мережі стають ще більш очевидними. Дуже цінно мати велику мережу, повну досвідчених професіоналів - як з боку франчайзера, так і з боку франчайзі - на яких можна покластися за часів невизначеності.

Так як триває пандемія, безумовно, вона створила навантаження на весь бізнес по всьому світу, тому можна стверджувати, що малі підприємства, що працюють під дахом великого франчайзера, виявилися менш уразливі до негативних наслідків COVID-19, ніж стандартні, які повністю надані самі собі.

Незалежно від того, яка підтримка доступна, наприклад, США, як регулювання може варіюватися від штату до штату і навіть від міста до міста в межах одного штату. У глобальному масштабі ці відмінності ще більші, тому підтримка всієї мережі відповідно до вимог місцевих органів влади та охорони здоров'я може виявитися непростим завданням для міжнародного франчайзера. Все це може змусити припустити, що міжнародна діяльність в розпал кризи посилює поточні складні обставини, але я вважаю, що насправді все навпаки [50].

«Edible Arrangements» - один з багатьох франчайзингових брендів, які працюють на міжнародному рівні, маючи понад 1100 точок в семи країнах. Було б неправдою стверджувати, що протягом всієї кризи в цій мережі все йшло гладко. Однак негативні наслідки цієї пандемії для компанії в цілому виявилися напрочуд мінімальними. Більш того, за останні шість місяців було зростання продажів на 18 відсотків, незважаючи на те, що економіка в цілому переживає труднощі.

Є цілий ряд факторів, яким можна було б приписати недавній успіх компанії «Edible Arrangements», але ключовим моментом, є той факт, що присутність на кількох континентах дійсно допомагає в ці важкі часи. Ось основні причини, за

якими міжнародний бренд допоміг не тільки вижити, але і процвітати під час глобальної кризи охорони здоров'я.

1. Бути на крок вперед.

Хоча коронавірус був офіційно оголошений присутнім в США тільки на початку 2020 року, перші повідомлення про його походження відносяться до кінця 2019 року в Китаї. Крім того, що у компанії «Edible» є магазини в цій азійській країні та постачальники, що базуються в Китаї. Оскільки побоювання з приводу COVID-19 почали зачіпати цих партнерів вже на ранній стадії, у компанії було попереднє повідомлення в плані підготовки до цієї кризи. «Edible Arrangements» допомагали франчайзі в Китаї зрозуміти, як реагувати на обов'язкове закриття магазинів, ще до того, як це стало предметом обговорення в інших частинах світу [50].

Також компанія намагалася зробити замовлення у китайських постачальників набагато раніше, ніж зазвичай, і налагодили відносини з новими постачальниками в країнах, ще не вражених вірусом. На той час, коли пандемія досягла бази в США, компанія «Edible» вже була знайома з вірусом завдяки тому, що дізналася від міжнародних партнерів, які вже постраждали.

2. Зміцнення відносин з глобальними партнерами.

Комунікація мала вирішальне значення для всіх організацій протягом цієї пандемії, незалежно від того, до якої галузі вони належать. Ті, хто займає керівні посади в своїх компаніях, не можуть сказати, що були повністю готові до такої кризи. «Edible Arrangements» довелося проявити гнучкість і готовність адаптуватися до постійно мінливих обставин даної проблеми. В процесі навчання команда компанії прийшла до висновку, що для вироблення відповідного рішення необхідно більше спиратися на міжнародних партнерів [50].

У кожній країні світу були впроваджені свої стандарти ведення бізнесу під час пандемії, і ці стандарти щодня змінювалися. У деяких країнах послуги компанії «Edible» благополучно продовжували надаватися в рамках ініціатив по безконтактній доставці та самовивозу. Але в інших - наприклад, в Китаї - настав момент, коли роботу довелося повністю припинити. «Edible Arrangements» постійно

спілкувалася з власниками франшиз і партнерами в різних країнах про те, що очікує місцева влада, а потім проводили ретельні бесіди про те, як бренд повинен справлятися з різними правилами.

Ці регулярні обговорення дозволяли бути в курсі того, що відбувається не тільки з компанією «Edible Arrangements» на глобальному рівні, а й з суспільством в цілому. Це давало можливість передбачити, чого можна очікувати від однієї країни до іншої, коли певні тенденції починають виявлятися. Глобальні знання допомагали приймати рішення в кожній країні, де присутній бренд компанії.

Компанія «Edible Arrangements» поліпшила відносини з місцевими громадами, що призвело до появи ефективних інновацій. Однією з головних складових успіху компанії «Edible» в 2020 році, незважаючи на триваючу пандемію, стало розуміння того, що компанія повинна в першу чергу прислухатися до клієнтів, щоб переконатися, що вона надає те, що їм дійсно необхідно в цей важкий час. Потреби клієнтів відрізнялися в різних країнах, тому потрібно було бути дуже уважними до того, що цікавить аудиторію в залежності від того, де вона знаходиться [50].

Прислухаючись до клієнтів як ніколи раніше, «Edible Arrangements» впровадила кілька важливих інновацій в мережі, всі з яких були розроблені спеціально для тих країн, де вони були доступні. Наприклад, в Північній Америці люди були стурбовані тим, наскільки безпечні продуктові магазини, але залишитися без свіжих продуктів було неможливо. Щоб зняти ці побоювання, «Edible Arrangements» ввели в північноамериканських магазинах доставку коробок зі свіжими продуктами, тим самим почавши вихід на ринок бакалійних товарів.

В ОАЕ, з іншого боку, Рамадан припадав на квітень-травень, якраз в розпал пандемії. Щоб люди могли як і раніше відзначати цей популярне релігійне свято, не виходячи з дому, компанія представила торти та іншу випічку, актуальну для цього ринку, яка додала б щось особливе до домашнього святкування Рамадану.

Обидва продукти стали хітом продажів, і компанія зобов'язана цим прагненню всієї мережі залучитися до життя обслуговуваних спільнот і зосередитися на

потребах клієнтів, визнаючи при цьому, що ці потреби відрізняються в різних країнах.

3. Вихід на міжнародний рівень вартий того.

Хоча міжнародний франчайзинговий бренд і створює певні труднощі в плані організації, комунікації та дотримання вимог, він також сприяє зрілості і розвиненості бізнесу. Якби не колективні зусилля глобальної мережі «Edible Arrangements», компанія могла б побачити зовсім інші результати продажів в середині року, тому що вона не була б настільки освіченою або підготовленою до кризи такого масштабу [50].

Отже, на підставі широкого дослідження, франчайзинг пропонує впізнаваність бренду, менший ризик невдачі, легкість в пошуку фінансової підтримки і простоту створення бізнесу. З іншого боку, франчайзинг має і деякі труднощі, до яких відносяться високі витрати, строгі правила і залежність. Якщо прийняти їх до уваги, франчайзинг стає більш вигідним.

На конкретному прикладі бачимо, як може розвиватися франчайзинговий бізнес на міжнародній арені під час кризи. Можна сказати, що якщо використовувати правильну модель поведінки під час незапланованих ситуацій, намагатися знайти вихід з ситуації спираючись на потребу споживача, то така франшиза має ймовірність залишитися успішною навіть під час занепаду економіки.

Висновки до розділу 1

Франчайзинг як форма бізнесу існує давно. На сьогоднішній день визначень цього терміну є багато, але можна з точністю сказати, що це одна з найлегших форм розвитку власного бізнесу. Суб'єктами франчайзингу, виступають франчайзер та франчайзі. Перший надає за контрактом привілейоване право, а другий – його придбає та користується ним. Існує багато видів міжнародного франчайзингу, але основних виділяють три: товарний, виробничий та діловий.

Перед початком бізнесу франчайзі повинні оцінити власні можливості, зрозуміти, що таке франчайзинговий бізнес, та визначити: здатність та готовність

фінансувати відповідну кількість франчайзингових магазинів; чи є ризик втрати власних коштів обґрунтованим, чи готові ви подолати труднощі, пов'язані з початком бізнесу, незалежно від того, чи буде цей вид бізнесу ще довго викликати інтерес людей.

Насправді, після проведення особистого інтерв'ю з франчайзі та затвердження рішення про придбання франшизи, франчайзі повинен сплатити загальну ціну (паушальний внесок) заздалегідь, не розкриваючи всіх складностей франчайзингового бізнесу. Тому не маючи цю інформацію, останній не може об'єктивно оцінити, чи існує ризик обґрунтовано втратити фінансові ресурси. Тому при виборі франчайзера, франчайзі перед підписанням угоди необхідно отримати повну інформацію про історію розвитку франчайзера, динаміку розвитку франчайзингової мережі, чи є франчайзер членом Національної франчайзингової асоціації; чи є компанія франчайзера фінансово стабільно, потрібно запросити баланси та фінансові звіти останніх років; ознайомитися з системою навчання франчайзі та з умовами контракту; провести зустріч із власниками франшизи.

На підставі широкого дослідження та SWOT-аналізу, франчайзинг пропонує впізнаваність бренду, менший ризик невдачі, легкість в пошуку фінансової підтримки і простоту створення бізнесу. З іншого боку, франчайзинг має і деякі труднощі, до яких відносяться високі витрати, строгі правила і залежність. Якщо прийняти їх до уваги, франчайзинг стає більш вигідним.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ПОСЛУГ В КОНТЕКСТІ ПАНДЕМІЇ COVID-19

2.1. Світовий ринок франчайзингу: структура, обсяги та динаміка

В умовах глобальних трансформацій та інституціоналізації найперспективнішою та найпрогресивнішою формою бізнесу є франчайзинг. В даний час франчайзинг розвивається досить стрімко та є способом проникнення на світові ринки. Завдяки цьому підприємство може розширити мережу, ринок збуту, відповідно максимізувати прибуток та знизити безробіття в країні перебування.

Так як франчайзинг постійно розвивається, то основними характеристиками є: лібералізація торгівлі та її розширення, усунення перешкод для руху капіталу та інтернаціоналізація його обороту, поширення впливу ТНК та їх експансії, сильніша орієнтація на попит на світовому ринку тощо.

На сьогоднішній день франчайзинг є такою формою бізнесу, яка в сучасних умовах розвитку не потребує великого капіталу. Цей вид міжнародного бізнесу активно розвивається саме в розвинених країнах. Коли підприємство виходить на світову арену, то саме франчайзинг дозволяє розширювати збут, примножити прибуток та зменшити безробіття. Тому аналіз франчайзингової діяльності в різних країнах та галузях світової економіки є завжди актуальним. За даними Franchise Direct, частка франчайзингового бізнесу у 2020 році зростала. Це сприяє зменшенню посткризового безробіття та зростанню ВВП [50].

Кожного року Міжнародна асоціація франчайзингу публікує звіт в якому досліджується розвиток галузі франчайзингу на подальші роки. Franchise Business Economic Outlook 2021 показує тенденції зростання франчайзингу в 2017-2020рр. [52].

За даними звіту Міжнародної асоціації франчайзингу, кількість підприємств, які ведуть франчайзинговий бізнес у 2020 році зросла до 848 259 одиниць в порівнянні з 836 548 одиницями у 2019 році [52], (рис.2.1.):

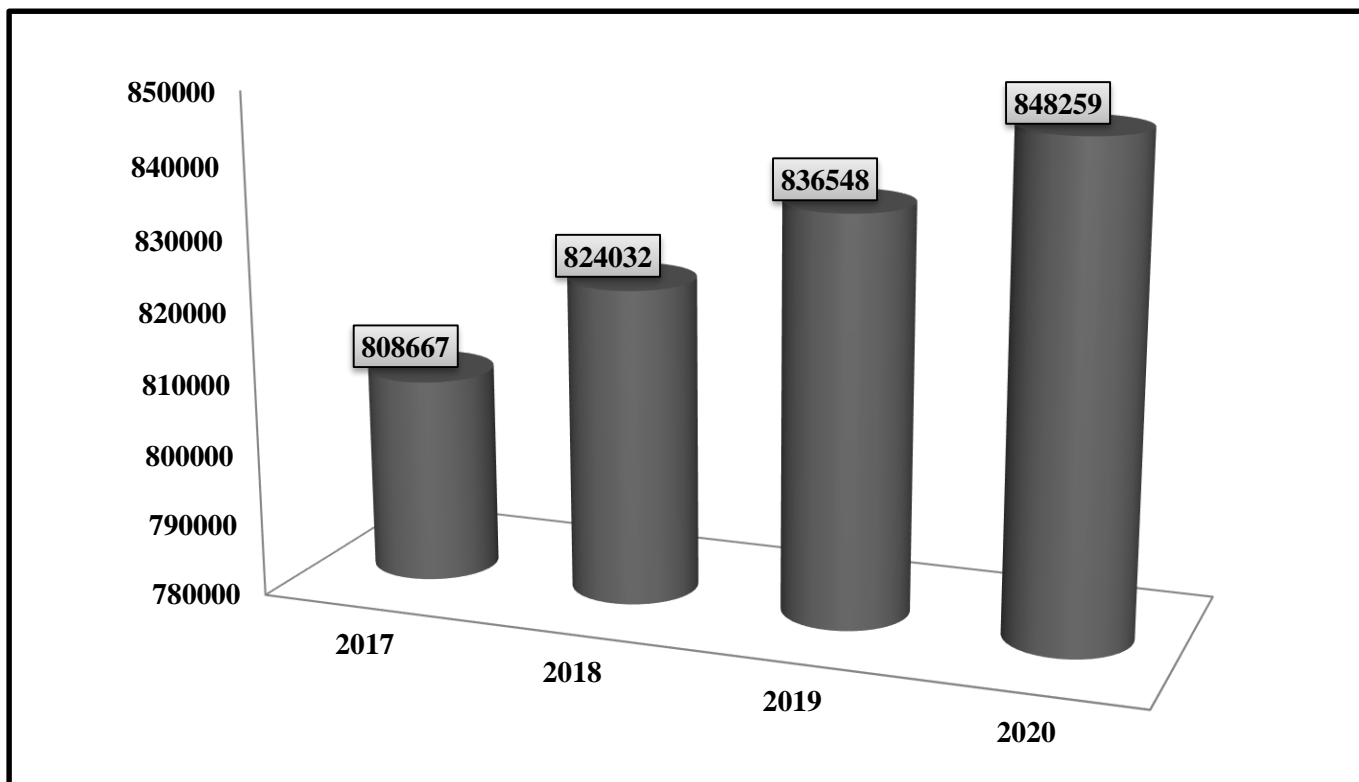


Рис.2.1. Кількість підприємств, які працюють за франчайзинговою системою в світі в 2017-2020рр., (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).

Починаючи з 2017 року кількість франшиз має тенденцію до зростання, що також буде продовжувати зростати за прогностичними оцінками в майбутньому. Та через світову кризу відповідно до загальносвітових тенденцій кількість франчайзингових об'єктів зменшилася [52].

У 2020 році виручка франчайзингових підприємств зросла до 820 млрд. дол. США, що в порівнянні з 788 млрд. дол. США більше, ніж у 2019 році. Це пов'язано з постійно високими показниками в галузях, які використовують цю бізнес-модель. Варто зазначити, що починаючи з 2017 року обсяги виручки від франчайзингового бізнесу в світі показують позитивну тенденцію (рис.2.2.):

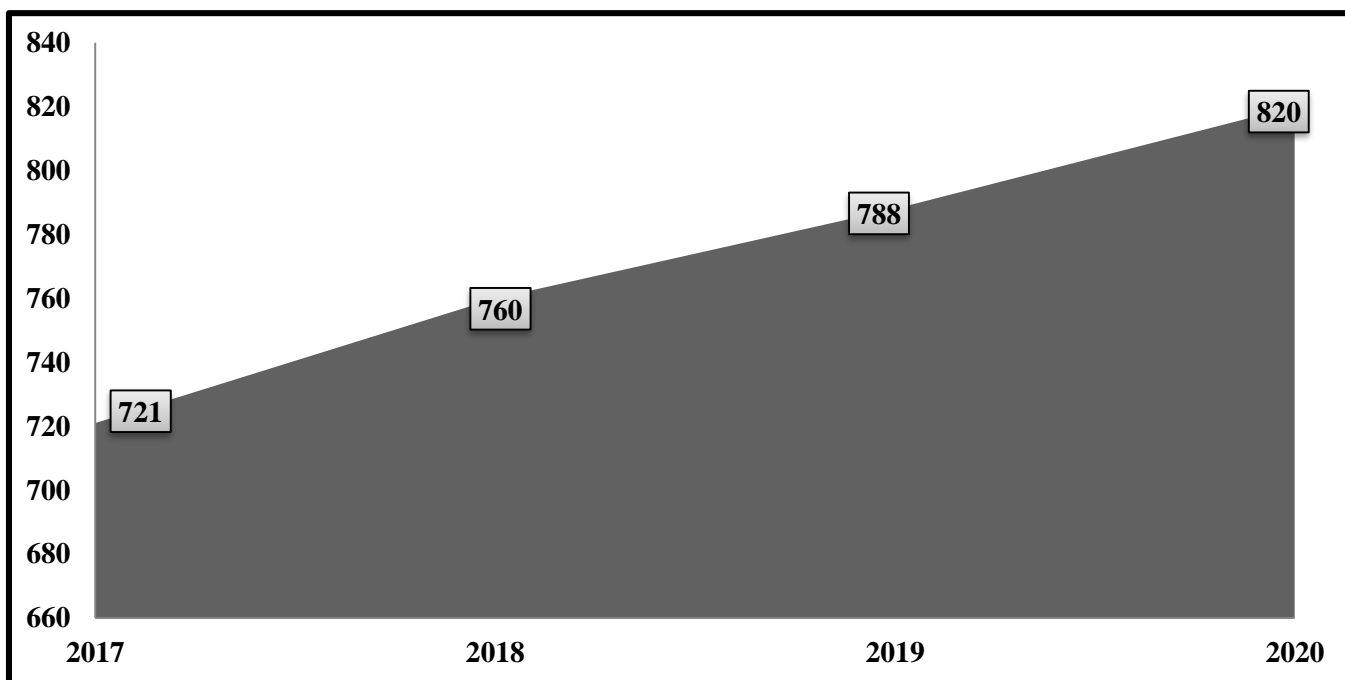


Рис.2.2. Обсяг виручки, яку отримують франчайзери в світі в 2017-2020рр., (млрд. дол. США).

Примітка. Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).

Якщо вплив коронавірусу в цьому році не буде таким сильним на бізнес та світ в цілому, то за прогнозами Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA) до кінця 2021 року франчайзинг майже відновиться до рівня 2019 року за більшістю показників: ріст бізнесу, зайнятість, економічні перспективи та вклад у ВВП [52].

За прогнозами асоціації у 2021 році буде відкрито більше ніж 26 000 нових франчайзингових підприємств. Це дозволить відновити значну частину втрат, понесених в минулому році. У франчайзингових компаніях буде зайнято близько 8,3 мільйона людей, що створить майже 800 тисяч нових робочих місць. Найбільша зайнятість населення буде в роздрібній торгівлі, харчовій промисловості та сфері послуг.

До кінця року ріст промисловості та об'єму економічного виготовлення повинно наблизитися до рівня, який існував до пандемії. Хоча зміни в діяльності та споживчому попиті будуть впливати на галузь. Очікується, що відкриття нових підприємств буде зміщуватися від більших роботодавців, таких як готелі та

ресторани, в сторону розвитку галузей, таких як комерційні та житлові послуги і ресторани швидкого харчування [52].

Якщо розглядати весь період існування франчайзингу як форми бізнесу то можна сказати, що набув поширення він у таких галузях (рис.2.3.):

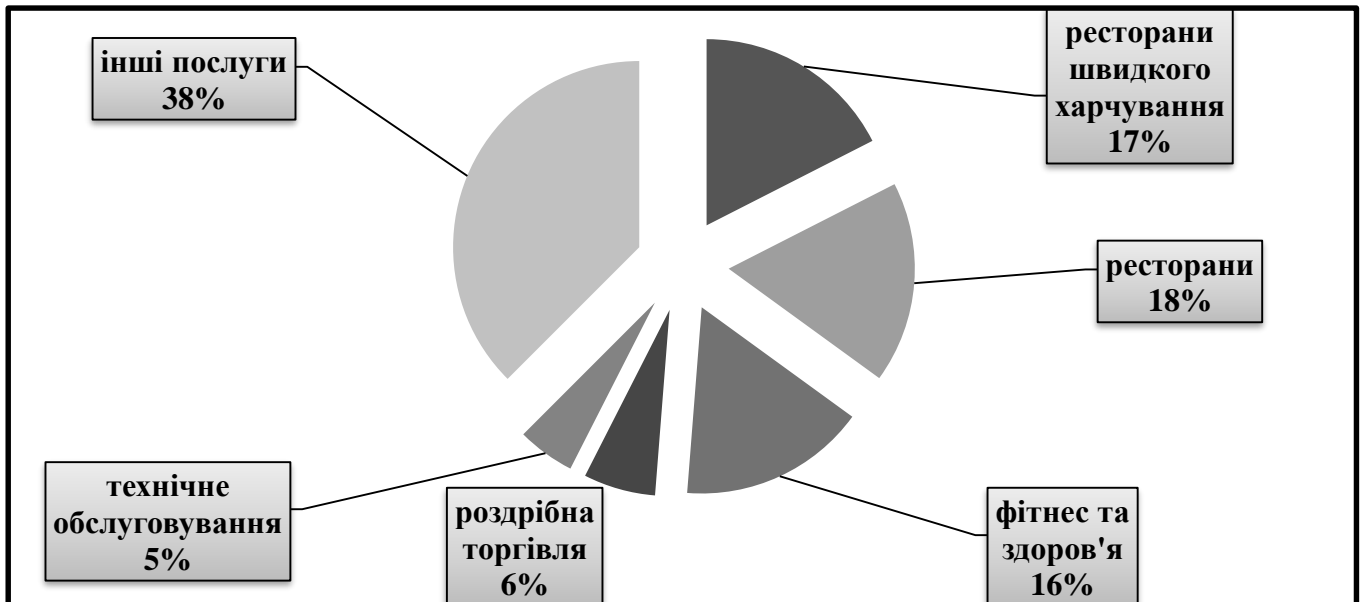


Рис.2.3. Галузева структура франчайзингу в світі в 2020 році, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).

Основними рушійними сила при створенні нових робочих місць у франчайзингу є торгівля, бізнес послуги і, звичайно, мережа ресторанів швидкого харчування.

На сьогоднішній день галузеві пріоритетні напрямки визначають ті франшизи, які на даний момент є провідними на ринку. Тому франчайзинг успішно адаптувався в галузі громадського харчування, збуту продовольчих товарів тощо [52].

Франчайзингова діяльність підприємств поширена майже у всіх галузях, але найпопулярнішою франшизою є заклади харчування. Не менш вживаними є послуги фітнесу та здоров'я та роздрібною торгівлі. Так на офіційному сайті Franchise Direct опублікували сто найпопулярніших франшиз в 2021 році. У таблиці 2.1 наведено десять перших компаній, їх походження та галузь.

ТОП-10 найпопулярніших франшиз у світі в 2021 році

№	Назва франшизи	Країна	Галузь
1	McDonald's	США	ресторан швидкого харчування
2	KFC	США	харчова франшиза
3	Burger King	США	ресторан швидкого харчування
4	7-Eleven	США	роздрібна франшиза
5	Domino's	США	харчова франшиза
6	Ace Hardware Corporation	США	побутові послуги
7	Century 21	США	нерухомість
8	Papa John's	США	харчова франшиза
9	Taco Bell	США	ресторан швидкого харчування
10	Pizza Hut	США	харчова франшиза

Примітка. Складено автором за даними офіційного сайту Franchise Direct.

Згідно з даними Franchise Direct та рейтингом «ТОП-100 франшиз 2021 року» США є найпопулярнішою країною, яка надає франчайзингові послуги. Найпопулярнішою галуззю залишаються ресторани швидкого харчування [50].

Весняний сезон для «**McDonald's**» виявився не таким вдалим. Так сталося практично з усіма американськими ресторанами. Але до липня продажі в одному ресторані на внутрішньому ринку відновилися позитивна тенденція. До жовтня показники відвідуваності стали вище рівня 2019 року [64].

На думку більшості аналітиків, «**KFC**» і «**Taco Bell**» працюють на повну потужність, демонструючи стійке багаторічне зростання. Адже вони змогли швидко адаптуватися до нових умов надсвітового ринку [63, 68].

Наступним за популярністю є франшиза швидкого харчування «**Burger King**». Мережа бургерної, яка в листопаді відсвяткувала відкриття трьохсотого ресторану в Канаді, в майбутньому робить ставку на роботу в режимі «drive-thru».

Франшиза оприлюднила плани по створенню потрійного прототипу автомата, який буде включати виділену смугу для водіїв доставки [60].

«**7-Eleven**» продовжує залишатися найбільшою франчайзинговою системою за кількістю підрозділів. Влітку мережу магазинів "біля дому" перевищила 71 100 точок в усьому світі [69].

Компанія «**Domino's**» змогла швидко адаптуватися на ринку в період пандемії, увійшла до п'ятірки лідерів, спираючись на деякі раніше насилу засвоєні уроки. Компанія роздрібної торгівлі «**Ace Hardware**» є відображенням загального успіху, досягнутого в секторі товарів для будинку в 2020 році. Хоча цифри за повний рік ще не опубліковані, франшиза нещодавно повідомила про рекордні доходи за третій квартал в розмірі 2 млрд дол. США, що на 30,7% більше, ніж за аналогічний період 2019 року [62].

Найвищою з франшиз в сфері нерухомості в Топ-100 цього року є «**Century 21**». Компанія, яка в даний час налічує близько 12 600 офісів по всьому світу, зазначила значне оновлення франшиз і появу нових компаній в період з травня по серпень 2020 року [61].

Компанія «**Papa John's**», яка знаходиться розпалі стійкого спаду, а також переживає публічний розрив зі своїм засновником Джоном Шнаттером почала відновлювати продажі. У третьому кварталі 2020 року вони зросли на 23,8%, ніж у попередньому році [66].

«**Pizza Hut**» протягом останніх кількох років також демонструвала низькі темпи зростання. Однак доставка, особливо в Китаї - важливий закордонний ринок як для «**Pizza Hut**», так і для родинного бренду «**KFC**» - допомогла зберегти загальний успіх. У цій країні на доставку зараз припадає 30% продажів в ресторанах «**KFC**» і 40% в ресторанах «**Pizza Hut**» [67].

Раніше розвиток франчайзингу розвивався швидше, ніж ВВП в цілому. Унікальна структура франчайзингової моделі дозволяє швидше наймати персонал, швидко відкривати підприємства і забезпечувати більш стабільну роботу, ніж незалежні підприємства.

Міжнародна асоціація франчайзингу передбачила закриття підприємств по всьому світу, якщо уряд не зможе надати допомогу. У зв'язку з розгортанням вакцинації і потенційною можливістю нових пілг, 2021 рік можливо стане роком для здорового росту і впевненого відновлення економіки, але дії, вжиті в перші кілька місяців цього року, визначать силу і масштаби відновлення. Як тільки економіка відкриється і споживчі витрати відновляться, відкладений попит і особисті заощадження будуть сприяти швидкому зростанню, і франчайзинг буде мати всі шанси не тільки виграти, але і стати лідером [52].

Найбільш насичений ринок франшизою в США. Якщо розглядати кількість франчайзингових компаній у цій країні, то за даними Міжнародної франчайзингової асоціації кількість таких підприємств **скоротиться** на 2,6% у 2020 році через пандемію. Але, власники франшизи постійно вносили корективи і ділилися передовим досвідом в рамках франчайзингової спільноти. Цей спільний процес привів до поліпшення існуючих підприємств і створення тисяч нових франшиз. FRANdata прогнозує, що загальна кількість франчайзингових підприємств повністю відновиться до кінця 2021 року.

Готельно-ресторанний бізнес та сектор персональних послуг найбільше постраждали і були вимушені закритися. Однак значне зростання відбулося в секторі комерційних і житлових послуг а 8,8%. Також почався ріст в секторах нерухомості, роздрібній торгівлі та ділових послуг відповідно на 1,6%, 1,2% та 0,8% [52].

У 2021 році в усіх сферах франчайзингу очікується стійке зростання. Комерційні та сектор житлово-комунальних послуг, за прогнозами, продовжить лідирувати, темпи зростання якого складуть 3,4%. За ним слідом ресторанний сектор. Ресторани, ймовірно, будуть відновлюватися швидше, поки широкомасштабна вакцинація населення прокладе шлях до зростання споживчих витрат.

Розглянемо далі у таблиці 2.2. тенденцію розвитку франчайзингових установ у США за галузями.

В 2021 році планується позитивна тенденція усіх галузей. Найбільш помітно буде ріст закладів швидкого харчування та ресторанів. Не будуть відставати комерційні та житлові послуги разом із нерухомістю [52].

Таблиця 2.2

Динаміка розвитку підприємств США за галузями, 2017-2021 рр.

Галузь	2017	2018	2019	2020	2021 (прогноз)
Ділові послуги	108 813	108 011	106 936	107 789	110 241
Зміна у %		-0,7%	-1,0%	0,8%	2,3%
Комерційні та житлові послуги	66 041	66 495	67 226	73 116	75 627
Зміна у %		0,7%	1,1%	8,8%	3,4%
Житлово-комунальні послуги	28 374	29 116	29 706	27 136	27 931
Зміна у %		2,6%	2,0%	-8,7%	2,9%
Побутові послуги	109 898	114 058	118 825	110 050	113 907
Зміна у %		3,8%	4,2%	-7,4%	3,5%
Ресторани швидкого харчування	192 992	194 395	196 794	183 543	191 146
Зміна у %		0,7%	1,2%	-6,7%	4,1%
Нерухомість	63 098	64 170	65 307	66 332	68 657
Зміна у %		1,7%	1,8%	1,6%	3,5%
Роздрібна торгівля продуктами харчування та послугами	146 622	151 390	155 649	157 538	162 669
Зміна у %		3,3%	2,8%	1,2%	3,3%
Ресторани	32 914	32 843	33 160	28 266	30 010
Зміна у %		-0,2%	1,0%	-14,8%	6,2%
Усього	748 752	760 476	773 603	753 770	780 188
Зміна у %		1,6%	1,7%	-2,6%	3,5%

Примітка. Складено автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).

У 2020 році зайнятість у франчайзингу скоротилася на 11,2%, що означає втрату приблизно 940 тисяч робочих місць. Скорочення робочих місць в основному спостерігалось в готельному бізнесі, ресторанах і секторі персональних послуг. За прогнозами, зростання у сфері франчайзингу також буде в таких галузях як комерційні та житлові послуги і нерухомість. Ресторани і готельна справа поступово почнуть зростати, оскільки люди почнуть більше відпочивати.

Таким чином, варто зазначити, що усі галузі поступово зростали до 2019 році. Під час пандемії коронавірусу найбільших втрат зазнала житлово-комунальні послуги та ресторани. Звичайно Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA) прогнозує позитивну тенденцію галузям у 2021 році у зв'язку з пом'якшенням

карантину через вакцинацію населення та все ж таки побачимо тільки на практиці [52].

Таблиця 2.3

Динаміка зайнятості населення США у галузях в 2017-2021рр.

Галузь	2017	2018	2019	2020	2021 (прогноз)
Ділові послуги	651 659	653 999	650 489	588 475	670 591
<i>Зміна у %</i>		0,4%	-0,5%	-9,5%	14,0%
Комерційні та житлові послуги	247 415	250 318	252 803	253 682	301 706
<i>Зміна у %</i>		1,2%	1,0%	0,3%	18,9%
Житлово-комунальні послуги	627 354	648 806	662 382	446 299	557 705
<i>Зміна у %</i>		3,4%	2,1%	-32,6%	25,0%
Побутові послуги	490 915	59 369	547 094	475 580	524 450
<i>Зміна у %</i>		5,8%	5,3%	-13,1%	10,3%
Ресторани швидкого харчування	3 659 560	3 770 426	3 880 612	3 544 759	3 786 002
<i>Зміна у %</i>		3,0%	2,9%	-8,7%	6,8%
Нерухомість	251 046	256 328	262 130	245 437	285 820
<i>Зміна у %</i>		2,1%	2,3%	-6,4%	16,5%
Роздрібна торгівля продуктами харчування та послугами	977 712	1 020 002	1 061 686	1 014 127	1 115 571
<i>Зміна у %</i>		4,3%	4,1%	-4,5%	10,0%
Ресторани	1 069 518	1 088 352	1 116 894	923 097	1 011 082
<i>Зміна у %</i>		1,8%	2,6%	-17,4%	9,5%
Усього	7 975 179	8 207 599	8 434 090	7 491 456	8 252 929
<i>Зміна у %</i>		2,9%	2,8%	-11,2%	10,2%

Примітка. Складено автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).

У 2021 році коли пандемія відступить очікується, що ринок праці у франчайзингу повернеться до нормального рівня продажів і виробництва. Загальний обсяг цієї форми бізнесу у 2021 році виросте на 16,4%. Це буде значним поліпшенням у порівнянні з 2020 роком, коли обсяг виробництва франшиз знизився на 14,9%. Готельно-ресторанний бізнес зазнав найбільших втрат у доходах. На підставі за результатами дослідження, проведеного Національною ресторанною Association Research Group в листопаді 2020 року, 87% ресторанів повного обслуговування повідомили про падіння на 36% [52].

Європейський ринок франчайзингових послуг дещо схожий на американський. У ньому також присутні багато закладів швидкого харчування та ресторанів. Офіційний сайт Franchise Direct опублікував рейтинг ТОП-500 франшиз Європи. Проаналізуємо першу десятку компаній (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

ТОП-10 найпопулярніших франшиз Європи у 2021 році

№	Назва франшизи	Країна	Галузь
1	7-Eleven	США	роздрібна франшиза
2	SUBWAY	США	харчова франшиза
3	McDonald's	США	ресторан швидкого харчування
4	Kumon	Японія	франшиза освіти
5	KFC	США	харчова франшиза
6	Pizza Hut	США	харчова франшиза
7	Burger King	США	харчова франшиза
8	Domino's	США	харчова франшиза
9	Spar	Нідерланди	харчова франшиза
10	Dunkin`Donuts	США	харчова франшиза

Примітка. Складено автором за даними офіційного сайту Franchise Direct.

В Європі також переважають ресторани, які походять з США та дві франшизи з Японії та Нідерландів, а саме франчайзингові освітні послуги та ресторани відповідно [50].

Таким чином, за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA) в сфері франчайзингу зайнято більше людей, ніж будь-коли раніше, і що сектор продовжує зростати. Все більше і більше брендів існують та розширюються через франчайзинг, при чому не тільки в традиційних секторах швидкого харчування, але і в роздрібних пропозиціях, таких різноманітних, як мобільні телефони та взуття.

Франчайзингова форма бізнесу є найпопулярнішою у Європі та США. У світі налічується понад 120 видів франчайзингу. Ринки насичені найбільше закладами швидкого харчування та ресторанами, які й досить постраждали при кризі та пандемії. Та знайшлися компанії, які швидко адаптували під новий ринок і продовжують надавати послуги і робочі місця.

У 2021 році рейтинг «ТОП -100 франшиз 2021 року» очолив ресторан швидкого харчування «McDonald's». Ця компанія займає перше місце вже не вперше. Далі йдуть такі знакові бренди як «KFC» та «Burger King», які є досить популярними у Європі [50].

2.2. Оцінка сучасного стану та тенденцій розвитку міжнародного франчайзингу в Україні

Активізація процесів глобалізації, посилення конкуренції і зростання невизначеності зовнішнього середовища безпосередньо підвищують ризик підприємницької діяльності. В таких умовах ефективним способом мінімізації ризиків є формування партнерських відносин і зміцнення співпраці між підприємствами. Це дозволить їм досягти, зберегти і зміцнити свої конкурентні переваги, забезпечити сталий розвиток і обмін прогресивним досвідом. Однією з форм таких відносин є франчайзинг, оскільки він відповідає всім основним ознаками партнерських відносин між підприємствами.

Франчайзинговий бізнес сприяє злученню іноземних інвестицій, які задовольняють потребу підприємств в обмеженості ресурсів та дозволяють їм покращити якісні характеристики своєї продукції та в цілому підвищити конкурентоспроможність країни. Розвиток франчайзингового бізнесу підвищує культуру підприємницьких відносин, сприяє зниженню безробіття, упровадженню нових ідей, технологій, методів та створює комплексний підхід практичного навчання підприємництву [18].

Франчайзинг - це особлива форма організації бізнесу, яка заснована на принципах маркетингу (бізнес-франчайзингу) або розподілу товарів. Сутність франчайзингу як форми організації бізнесу розглянута краще і докладніше на прикладів механізму застосування окремих його видів, оскільки кожен з них має суттєві особливості та принципи застосування.

Якщо в усьому світі франчайзинг давно став невід'ємним атрибутом економіки, то в Україні ця бізнес-технологія тільки починає знаходити своїх

прихильників. Досить активно розвивається внутрішній франчайзинг, який представляє специфічний сплав зарубіжних технологій та вітчизняних підходів до ведення бізнесу.

В останні роки міжнародні компанії починають проявлять інтерес до співпраці з українськими партнерами на основі франчайзингу, при якому велика частина капітальних витрат здійснюється місцевою стороною.

Становлення та розвиток франчайзингової системи господарювання в Україні припадали на початок 90-х років, один із найважчих періодів економічного розвитку сучасної незалежної Української держави. Саме у цей час змін державного устрою та державного регулювання на тлі інфляції та приватизації починали зароджуватися підприємництво та франчайзинг. Саме тоді дуже важливим для українських бізнесменів став досвід західних країн, в яких стрімко упроваджувався і розвивався найуспішніший метод економічної діяльності – франчайзинг [30].

Розвиток франчайзингу в Україні можна поділити на три етапи:

- перший – вихід на український ринок іноземних франчайзерів,
- другий – поява національний франчайзі,
- третій – можна сказати, розквіт вітчизняного франчайзингу, коли більшу частину ринку займають українські франчайзингові мережі [30].

В Україні франчайзинг почав розвиватися в середині 1990-х років, але його активний ріст почався в 2004 році. Перший український ресторан McDonalds відкрив двері у Києві 24 травня 1997 року, Україна стала 102-ю країною, в якій відкрився подібний заклад. Була інформація про те, що його власниками були поляки. Знак обслуговування – «McDonalds» – належав американцям. Його зареєстровано у багатьох країнах світу, в т. ч. в Україні [30].

Варто зазначити, що ресторан McDonalds, який працює у Києві на Вокзальній площі, 2008 року посів четверте місце у світі за кількістю відвідувачів. Про це наприкінці другої декади січня 2009 року повідомила прес-служба компанії (перше місце у рейтингу на той час належало ресторану McDonalds у Москві на Пушкінській площі). Друге і третє місця посіли ресторани у Мюнхені і Дюссельдорфі [64].

Перший ресторан компанії «Фаст Фуд Систем» (ФФБ) під брендом «Піца Челентано» відкрився в серпні 1998 року у Львові.

Власники торговельної марки – ТОВ «Система швидкого харчування» своєю діяльністю довели, що франчайзинг може бути дієвим та ефективним видом підприємницької діяльності не лише тоді, коли до нього залучені міжнародні концерни. Кількість франчайзерів розпочала неспинно зростати, і 2001 року було створено Українську асоціацію франчайзингу. Мета її діяльності – розвиток франчайзингових відносин і захист інтересів суб’єктів цієї діяльності [33].

Однією з особливостей розвитку франчайзингу в Україні є те, що він представлений здебільшого мережами вітчизняного походження. Частково така ситуація зумовлена простотою виходу на український ринок саме вітчизняних підприємств, оскільки від них вимагається мінімальна адаптація свого франчайзингового пакета до місцевих умов. Крім того, відомі іноземні франчайзери («Макдональдс», «Кока-кола» та ін.) відкривають на території України свої власні підприємства, не використовуючи франчайзингову форму розширення діяльності, посиляючись на такі причини:

- недосконалість вітчизняного законодавства щодо захисту інтелектуальної власності;
- відсутність достатньо кваліфікованих потенційних франчайзі;
- неготовність вітчизняних підприємців чітко дотримуватись встановлених франчайзингових стандартів діяльності, що може негативно вплинути на імідж торговельної марки франчайзингової мережі [34].

За останні 10 років франчайзингова бізнес-модель набула популярності у всьому світі, особливо в Бразилії, Китаї та Мексиці. За даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA), її члени розглядають експансію за кордон як важливий спосіб диверсифікації свого портфеля [52].

Згідно з даними української консалтингової компанії в області франчайзингового «Franchise Group» одна з причин динамічного розвитку франчайзингового бізнесу полягає в тому, що українці розглядають його як одну з найбільш життєздатних форм інвестування капіталів, оскільки він пропонує надійні

і перевірені на практиці моделі ведення бізнесу. Франчайзинг розглядається як надійний спосіб зниження операційних ризиків і підвищення шансів виживання компаній в довгостроковій перспективі, так як через п'ять років роботи з українського ринку йдуть всього лише 8% франчайзингових компаній [56].

Незважаючи на негативну економічну ситуацію в останні роки, франчайзинг має суттєвий позитивний вплив на розвиток бізнесу. Крім того, стійкість франчайзингу в Україні останнім часом демонструє, що українські бізнесмени, як правило, знаходять способи повернути негативні зовнішні фактори в свою користь [32].

Дивлячись на динаміку зростання кількості франчайзерів в Україні, можна дійти висновку, що франчайзинг все ще зростає. Раніше здавалося, що в країні вже був пік франчайзингових проєктів та все ж це тільки початок. Тому що українські франчайзери не мають достатнього досвіду та кваліфікації, бо франчайзинг може зростати тільки коли економіка в країні стабільно розвивається [56].

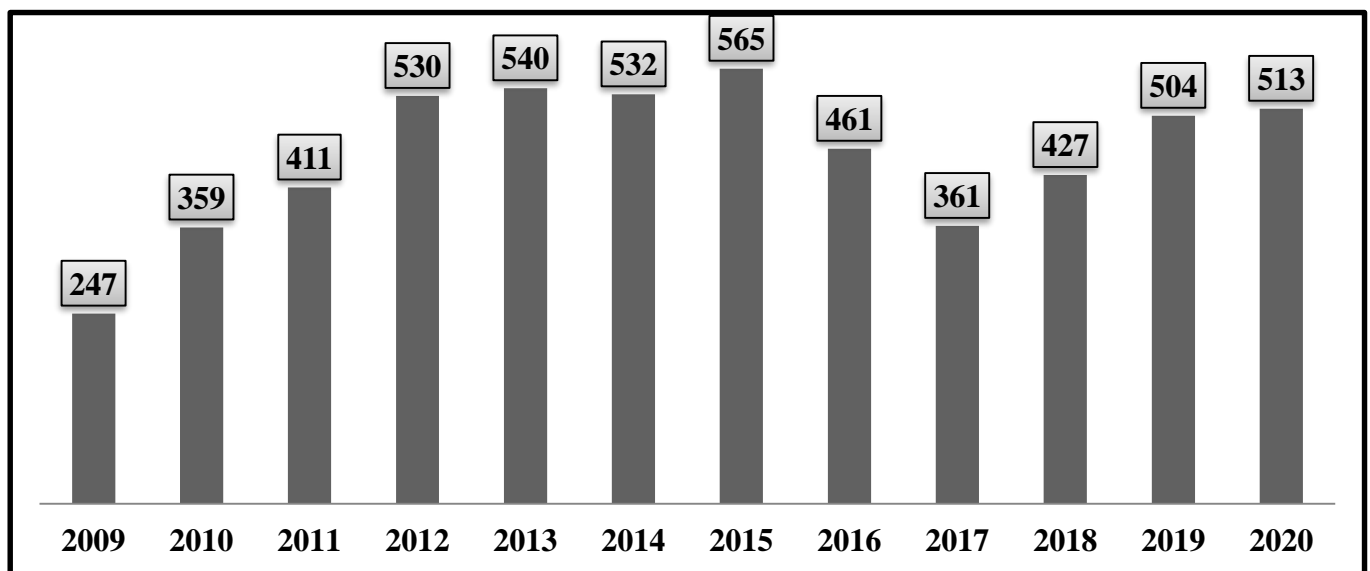


Рис. 2.4. Динаміка кількості франчайзерів в Україні в 2009-2020рр., (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними Franchise Group.

Найбільше скорочення торговельних мереж відмічалось у 2009 році, що стало наслідком фінансово-економічної кризи, яка погіршила загальні умови

функціонування підприємств, негативно вплинула на показники зайнятості. Поява франшиз на ринку України більш-менш була стабільна, але варто зазначити різкий спад з 2015 по 2017 роки, що пов'язано як з економічною кризою, так і з періодом падіння «фейкових франшиз» («фейкова франшиза» - це одноденний досвід. Коли, наприклад, тільки вчора відкрилася кав'ярня, а вже через три дні вона починає продавати франшизу. Тобто, ділиться досвідом, якого не має. Таким методом підприємці хотіли заробити на хвилі інтересу до франчайзингу), що було зумовлено тяжким економічним становищем країни та воєнно-політичним конфліктом України з Росією [56].

Варто зазначити, що в 2019 році спостерігається ріст ринку франчайзингу, що прослідковується вже два роки поспіль. В 2018 році зростання франчайзингових підприємств становило 18% відносно 2017 року. Окрім того, збільшилась кількість світових брендів-франчайзерів, зацікавлених у розвитку на ринку України.

Так, як на сьогоднішній день середньорічний темп зростання відновлюється, можна сказати, що цей сегмент ринку має великий потенціал. Що стосується франчайзингу, то Україна має можливість стати найдосконалішою країною Європи на цьому ринку.

Станом на 2020 рік частка франчайзингових точок в Україні становить 75-80%, що майже відповідає міжнародній практиці. Звичайно це менше ніж в США, де ринок франчайзингу складає 85-95% [56].

Підприємства повинні розуміти, що коли вони вибирають таку бізнес-модель як франчайзинг, то продавати свій досвід можна, якщо вже є більше, ніж п'ять успішних прибуткових об'єктів, які працюють на ринку більше трьох років. Коли вже є досвід та розуміння, що ви робите далі потрібно створювати «інтелектуальну складову» для подальших своїх партнерів-франчайзі.

Варто зазначити, що кількість власних об'єктів з кожним роком зростає. Ринок франчайзингу України поступово набирає обертів, не дивлячись на кризу. Загалом кількість власних та франчайзингових об'єктів в період з 2017 по 2020 рік зросла на 28%. Наприклад, усім відома франшиза «Франс.уа», сімейна пекарня має приблизно

20 власних об'єктів, коли вся мережа їх торгових точок по Україні близько 500 об'єктів [56], (рис. 2.5.):

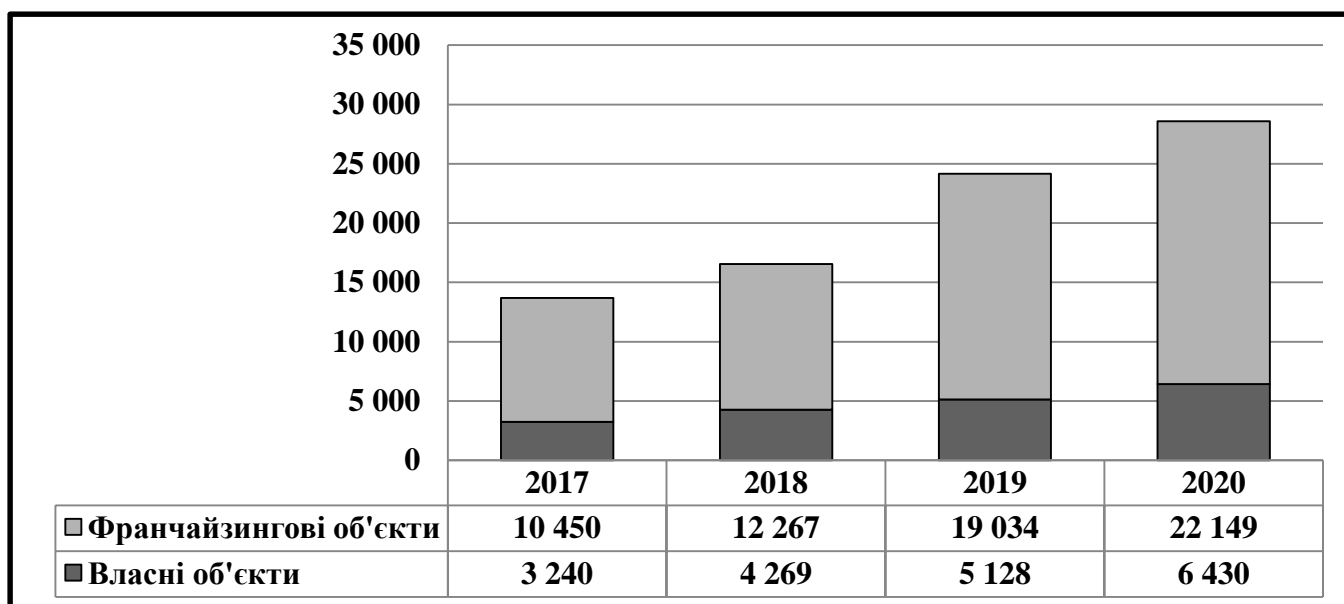


Рис. 2.5. Кількість власних та франчайзингових об'єктів у франчайзингових компаніях в 2017-2020рр., (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними Franchise Group.

У 2020 році кількість власних та франчайзингових об'єктів франчайзингових компаній на ринку України було зареєстровано 28579 об'єктів, з яких 6430 становлять особисті об'єкти самих франчайзерів, а 22149 об'єктів були утворені за рахунок продажу франшиз до франчайзі. Ці дані яскраво свідчать про ефективність механізму розширення власного бізнесу за допомогою ведення франчайзингової діяльності. Абсолютна кількість франчайзингових об'єктів за рік збільшилась на 4417 одиниць [56].

За даними Franchise Group перше місце за кількістю об'єктів займають послуги, далі йде громадське харчування, а на третьому місці ритейл так як в основному він розвивається сам. Для того, щоб ритейл розвивався швидше та якісніше на умовах франчайзингу потрібно мати власне виробництво та налагоджену систему логістики тощо [56], (рис. 2.6.):



Рис.2.6. Кількість власних та франчайзингових об'єктів у розрізі галузей, в 2017-2020 рр., (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними Franchise Group.

Аналізуючи галузевий розріз франчайзингу було з'ясовано, що у 2020 році найбільшу частку об'єктів франчайзингової діяльності зайняли споживчі послуги склавши 16168 одиниць від загальної кількості, найменша кількість належить послугам ритейлу 5751 об'єктів, а споживчим послугам 6660 одиниць від загальної кількості [56].

На українському ринку франчайзингу всі три галузі зростають з кожним роком. На першому місці вже не перший рік залишається надання послуг, а саме: салони краси, дитяче навчання та інші послуги для населення. Щодо роздрібно торгівлі, то тут добре розвивається на франчайзинговому ринку продуктовий ритейл, бо йому не потрібно мати свою виробничу базу.

Українські франшизи включають комплексну програму дій для запуску бізнесу до якої входять: підтримка новоствореної франшизи, локальний маркетинг, мережа логістику, аудит, навчання, персональний менеджер, збори франчайзі, звіт про виконану роботу. Що не скажеш, наприклад, про нашого сусіда - Польщу.

Вони дають тільки бренд, технологію, разове навчання персоналу, поставку товару, а далі франчайзі починає діяти самостійно без допомоги франчайзера [56].

Відзначимо, що частка саме українських франшиз зростає. Це обумовлено тим, що сама модель бізнесу адаптується під вітчизняний ринок. Також приблизно 30% українських франшиз можуть конкурувати з американськими. Мова йде не про кінцевий продукт, а про франшизу [56].

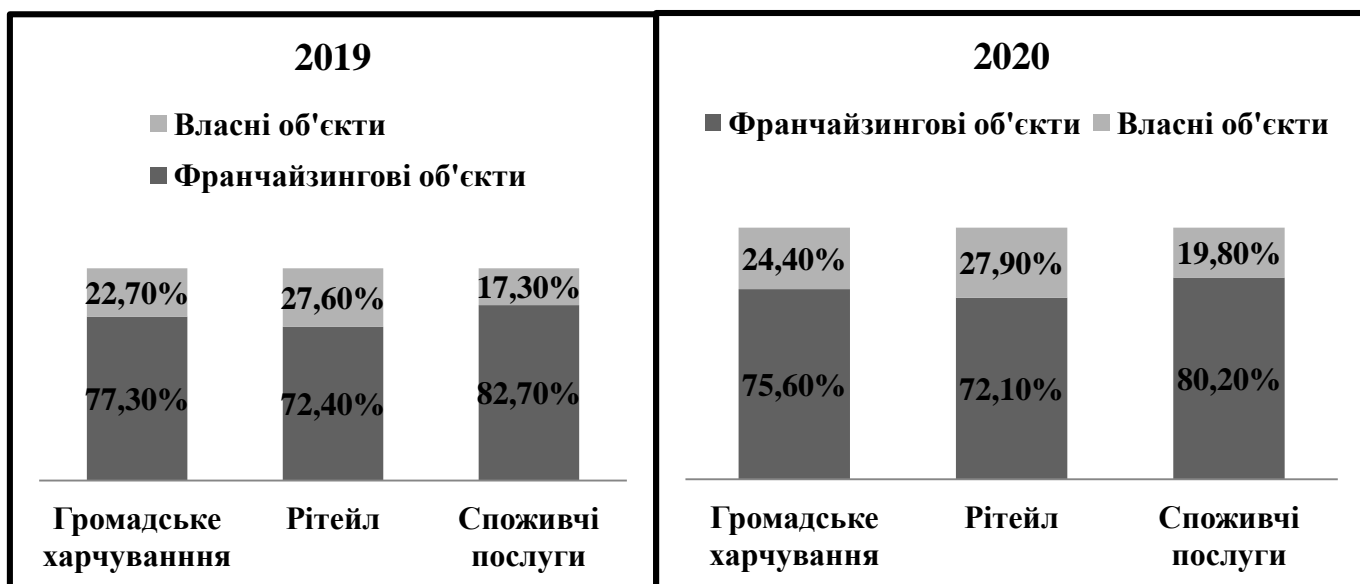


Рис.2.7. Порівняльна характеристика за галуззю: власні та франчайзингові об'єкти в 2019-2020рр., (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Franchise Group.

Також українські компанії завжди роблять більше для того, щоб показати свою спроможність. Це призводить до мобільності, технологічності, швидкого прийняття рішень, що є запорукою виживання та швидкого росту у нинішньому світі.

Частка українських франшиз продовжує стабільно збільшуватись, що свідчить про розвиток саме українського франчайзингу. Тим не менш, саме розвиток ринку привернув увагу більшої кількості міжнародних гравців. Крім того, варто враховувати, що міжнародні бренди, як правило, шукають 1-3 партнерів на всю країну з метою побудування мережі за рахунок локальних гравців [56], (рис. 2.8.):

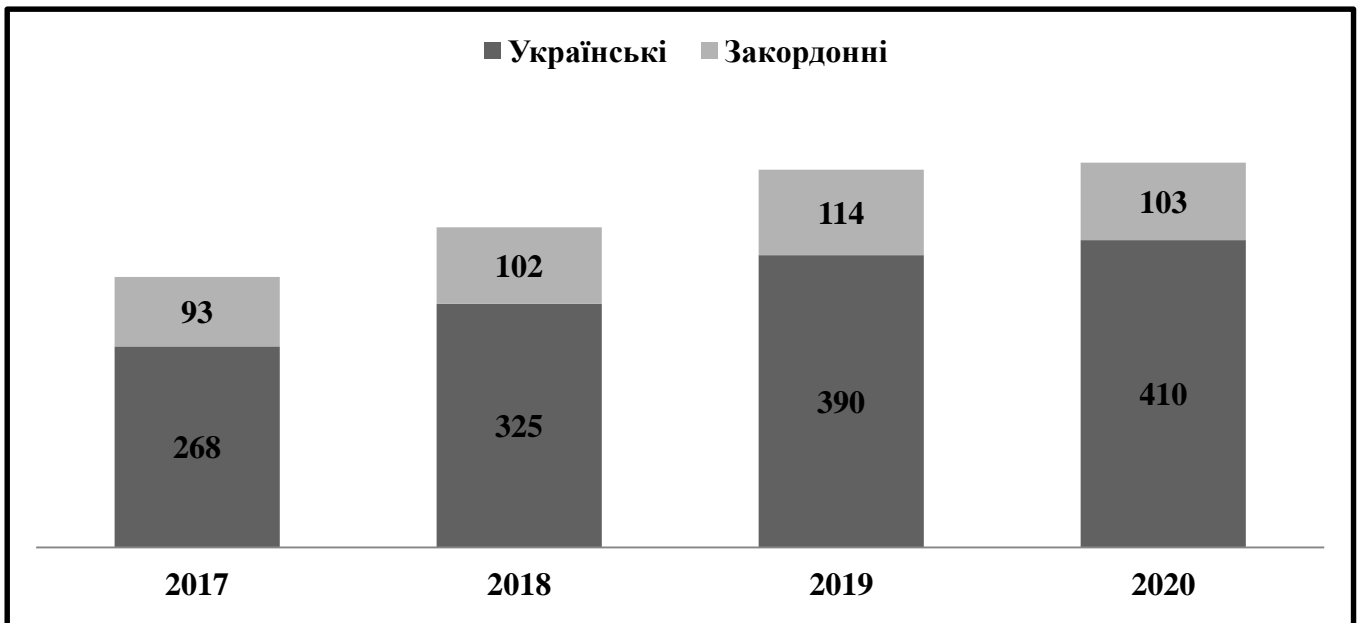


Рис. 2.8. Виникнення франчайзингових брендів в 2017-2020 рр., (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними Franchise Group.

У 2020 році на українському ринку франчайзингу домінують вітчизняні франшизи – 410 компаній, в порівнянні з минулим роком їх кількість підвищилась на 20 одиниць, а зарубіжних навпаки стало менше.

Проте однією з особливостей українського ринку франчайзингу є те, що на ньому переважають мережі вітчизняного походження (відповідно до результатів експертної оцінки Асоціації франчайзингу України). Насамперед це пов'язано з тим, що від вітчизняних підприємств вимагається мінімальна адаптація до умов ринку, що значно спрощує вхід на нього [56].

Варто зазначити, постійний зріст загального числа франчайзерів на рисунку 2.7. Це можна пояснити доволі просто. Станом на 2020 рік в Україні налічується 513 компаній франчайзерів, але підприємства, які швидко ростуть та мають популярність не більше 25-30%. Тобто свій відділ франчайзингу є не у всіх, а тільки для яких франшиза стала продуктом [56].

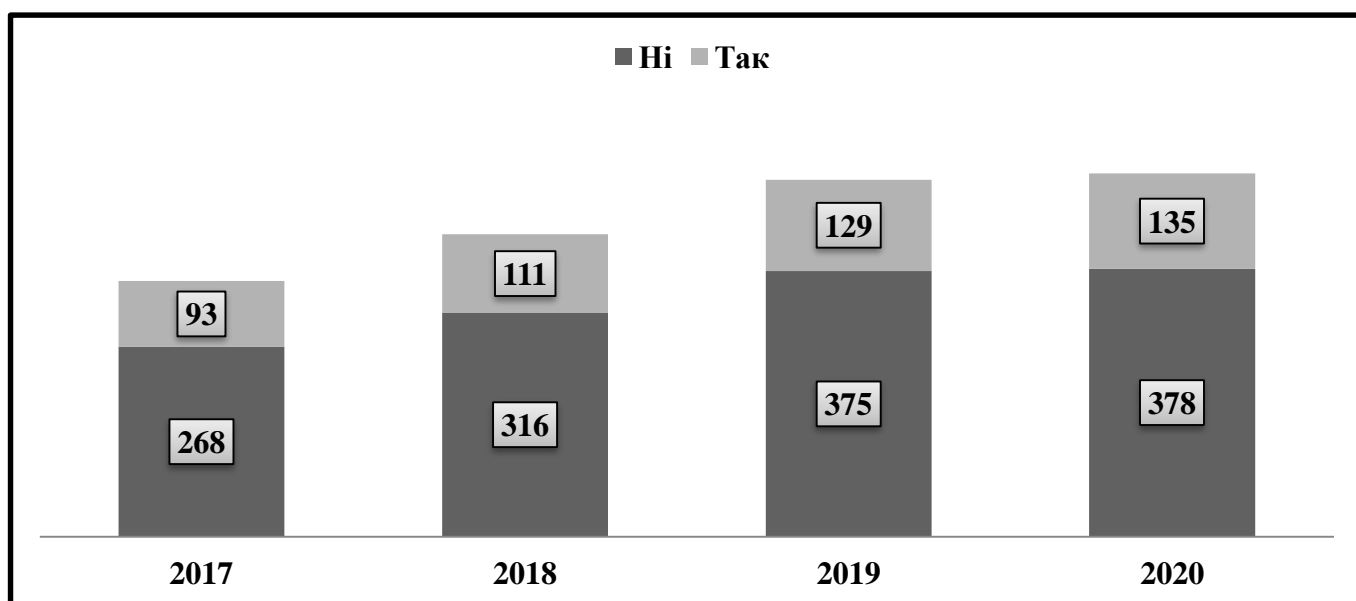


Рис. 2.9. Наявність власного відділу франчайзингу в 2017-2020 рр., (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними Franchise Group.

Виходячи з зображеного графіку бачимо, що компанії, які обрали модель бізнесу франчайзинг, більшість з них не мають спеціальний відділ франчайзингу. У 2020 році кількість компаній з таким відділом стало більше, в порівнянні з 2019 роком. Взагалі компанії, які хочуть відкрити всього 10 об'єктів за франчайзинговою моделлю для цього їм не потрібний відділ франчайзингу, як правило вистачить і власних сил. Але якщо компанія хоче розвивати через франчайзинг, то відділ, який продає, запускає контролює стане вам у пригоді [56].

У цілому, франчайзинг, як складова економіки України, знаходиться на початковому етапі розвитку. Сьогоднішній стан ринку франчайзингу як України, так і СНД в цілому є досить динамічним з точки зору зацікавленості зарубіжних компаній у виході і розвитку з українськими партнерами. Період стресів кризи 2008 року перетворився в період активного пошуку тих видів діяльності, які допоможуть підприємцям у стабільному існуванні і поступовому розвитку.

Регіони України, в яких франчайзинг розвивається стрімкими темпами:

1. Київ – місто з найвищою платоспроможністю населення.
2. Міста-мільйонники.

3. Західна Україна (вважається, що в даному регіоні з франчайзі простіше працювати з тієї причини, що тут є іноземні компанії, які прийшли раніше, показали, що таке сервіс і що таке партнерські відносини в рамках франчайзингу).

Перелік найбільш привабливих франшиз в Україні в 2020 році (як вітчизняних, так і іноземних), розмір вступного платежу, роялті, термін окупності проектів подано у таблиці 2.5 [54].

Таблиця 2.5

Ринок української франшизи в 2020 році

Назва франшизи	Сфера діяльності	Обсяг інвестицій	Термін окупності
«Франс. уа»	Громадське харчування	20 000 - 25 000 дол. США	18 міс.
Pizza Celentano	Громадське харчування/Піцерія	45 000-60 000 Євро	24 міс.
Salateira	Міжнародна мережа ресторанів здорового харчування	120 000 дол. США	24 міс.
Fornetti	Мережа пекарень	8000 - 15 000 дол. США	8 міс.
Lviv Croissants	Мережа пекарень	25 000 дол. США	2-12 міс.
Aroma Kava	Мережа кав'ярень	10 000 - 30 000 дол. США	6-15 міс.
Tez Tour	Туристична компанія	2000 - 3000 дол. США	12-24 міс.
Happy Rony	Дитячий садок	10 000 - 30 000 дол. США	5-14 міс.
АтлетікоКо	Мережа фітнес клубів	50 000 - 100 000 дол. США	30-50 міс.
Helen Doron English	Мережа курсів англійської мови	5000 - 25 000 дол. США	18 міс.
Ін Тайм	Логістична компанія	6000 - 12 000 дол. США	8 міс.
Еко-Лавка	Мережа магазинів екологічно продукції	15 000 - 25 000 дол. США	6-18 міс.
Novus	Мережа супермаркетів	40 000 -1 000 000 дол. США	18-24 міс
Zarina	Ювелірна компанія	350 000 дол. США	12 міс.
Columbia	Мережа фірмових магазинів одягу та взуття	250 000 дол. США	12 міс.
TM a.TaN	Колекція авторських моделей одягу	25 000 - 30 000 дол. США	12-18 міс.
Karen Millen	Британський бренд жіночого одягу	50 000 дол. США	12-18 міс.
Ua silver jewellery	Мережа ювелірних магазинів	25 000 - 35 000 дол. США	24-36 міс.

Примітка. Складено автором за даними офіційного сайту Асоціації франчайзингу України.

Таким чином, франчайзинг є ефективною моделлю розвитку бізнесу. Однак для успішного розвитку франчайзингових мереж в Україні необхідна економічна

стабільність, при якій власники бізнесу можуть інвестувати в розвиток власної справи, а населення матиме високий рівень платоспроможності. В українського франчайзингу є всі шанси, щоб вийти на міжнародну арену та скласти гідну конкуренцію американським франшизам [54]. Та з кожним роком франчайзинг поступово риходить і в невеликі міста, оскільки з розвитком його ринку точки вже почали з'являтися і в містах із 30–тисячним населенням.

Вітчизняний ринок франчайзингу в Україні розвивається та набуває активної тенденції, стає все більш привабливим для спільного розвитку українських та міжнародних компаній. Ринок франчайзингу в Україні доволі диверсифікований за сферами діяльності компаній [54].

Таким чином, франчайзинг є ефективною моделлю розвитку бізнесу. Однак для успішного розвитку франчайзингових мереж в Україні необхідна економічна стабільність, при якій власники бізнесу можуть інвестувати в розвиток власної справи, а населення матиме високий рівень платоспроможності. В українського франчайзингу є всі шанси, щоб вийти на міжнародну арену та скласти гідну конкуренцію американським франшизам.

Вітчизняні франшизи користуються попитом на ринку України в першу чергу в зв'язку з тим, що їх ціна - доступніша, а налагодження робочих процесів - порівняно простіше. Однак, франшизи, що впроваджують на український ринок іноземні компанії, залишаються досить популярними. Причиною цього є висока пізнаваність торгової марки, відомий бренд, ефективна маркетингова політика тощо.

Розвиток ринку франчайзингових послуг в Україні відбувається завдяки зростанню інтересу представників бізнесу до розвитку за системою франчайзингу. Активний розвиток даної моделі в світі також сприяє зростанню попиту на ринку. Однак, потрібно відзначити той факт, що українські підприємці часто виявляються не готові до того, щоб ефективно розвиватися по франшизі. У зв'язку з цим, кількість франчайзингових пропозицій на ринку постійно змінюється [54].

2.3. Особливості розвитку франчайзингового бізнесу під час пандемії COVID-19

Незалежно від діяльності підприємства пандемія коронавірусу вразила всі види бізнесу. Ці форс-мажорні обставини вплинули негативно на галузеві показники та регіональний розвиток бізнесу. Франчайзингова діяльність не стала винятком.

Міжнародний франчайзинг займає велику частину світового ринку на який вплинув COVID -19. Для запобігання спаду економіки, урядам потрібно стабілізувати франчайзинговий бізнес. Адже це в інтересах глобальної економіки так як франчайзинг забезпечує країну-перебування значною кількістю робочих місць та відкриває кордони для співробітництва [78].

Хоча багато про вірус залишається невідомим, але дві речі видаються очевидними: кількість випадків захворювання зростатиме, а також заходи, що вживаються для боротьби з ним, негативно вплинуть на світову економіку. Тому франчайзери повинні діяти негайно, щоб розробити послідовну стратегію боротьби з коронавірусом.

Відносини між франчайзерами і франчайзі - це взаємозалежність, де франчайзери поставляють бренд, навчання, системи, ланцюжок поставок, а франчайзі - капітал, час і трудові зусилля. Пандемія COVID-19 значно вплинула на франчайзингове співтовариство і викликала велику економічну нестабільність. Франчайзі зіткнулися з нестачею грошових потоків через падіння продажів клієнтам, а франчайзери - з браком грошових потоків через зниження роялті.

Наведемо приклади світових брендів на які вплинула пандемія:

1. 10 червня 2020 року мережа кав'ярень «Starbucks» оголосила про закриття приблизно 400 магазинів в США і до 200 магазинів в Канаді.
2. 28 липня "Макдональдс" оголосив, що планував закрити назавжди близько 200 ресторанів до кінця 2020.
3. Спортивний гігант «Nike» поніс щоквартальний збиток в 790 мільйонів доларів США в результаті закриття світових магазинів аж до травня.
4. Продажі німецького бренду елітної моди «Hugo Boss» впали на 59% до 275

млн. євро, доходи від оптової торгівлі знизилися на 64%, а в другому кварталі 2020 року світова мережа магазинів закрилася приблизно на 50%.

5. У Південній Африці частка франчайзингу становить приблизно 13,9% у ВВП країни. Широкомасштабні перебої в роботі серйозно впливають на малі, середні та мікропідприємства, які були змушені тимчасово закритися [74].

Оскільки пандемія COVID -19 продовжує кидати виклик всьому світу, деякі підприємства, навпаки, змогли домогтися виняткових успіхів. Ці компанії або продають адаптовану продукцію або пристосувалися до нової бізнес-моделі під час коронакризи. Багато франшиз знайшли вихід, як зробити так, щоб клієнти поверталися за добавкою.

Наприклад, «Domino's Pizza, Inc.», найбільша багатонаціональна компанія з виробництва піци, підрахувала, що в даний час тимчасово закрито близько 900 міжнародних ресторанів. Однак система «Domino's Pizza, Inc.» швидко відреагувала на COVID -19. Вони перейшли на 100% безконтактну доставку. Завдяки цьому впровадженню за останній квартал продажі виростили на 16%. У другому кварталі 2020 року компанія «Domino's Pizza, Inc.» залучила 158 млн. дол. США в рамках непогашеної заборгованості. У свою чергу вона погасила 100 млн. дол. США запозичень і в даний час генерує позитивний операційний грошовий потік.

«Poreyes», американська мережа ресторанів смажених курчат, продовжувала збільшувати продажі, завдяки популярному сандвічу з куркою. За останній квартал обсяг продажів став більшим ніж у 3000 магазинах компанії, що на 25% більше.

Іспанський роздрібний продавець одягу «Mango» підвищив свої продажі під час пандемії на 50% завдяки онлайн замовленням. У той же час компанії вдалося залучити 900 000 нових онлайн-покупців. Дійсно, підприємства, які процвітають, а не закриваються в умовах цієї непростой економічної кризи досягли неабиякого успіху, завдяки свої зусиллям та за підтримки франчайзера [75].

Щоб знизити навантаження на франчайзі під час цієї безпрецедентної глобальної пандемії, франчайзери повинні розглянути деякі з перерахованих нижче заходів, щоб підтримати франчайзі, коли локдаун послабшає.

1. Знизити або відкласти роялті на потрібний термін. У деяких випадках договір франчайзингу може включати положення, яке зобов'язує франчайзі виплачувати франчайзеру мінімальну суму роялті, незалежно від фактичного доходу франчайзера. Однак у нинішній ситуації, якщо франчайзер буде наполягати на стягненні мінімального роялті, це може призвести до повного краху і без того проблемного франчайзі.

2. Оренда – франчайзери можуть погодитися тимчасово знизити або припинити орендну плату, щоб полегшити фінансовий тиск франчайзі, якщо франчайзери безпосередньо здають приміщення в оренду своїм франчайзі. В інших випадках франчайзери можуть допомогти франчайзі в переговорах з орендодавцями.

3. Проблеми з ланцюгом поставок. В даний час більшість підприємств по всьому світу відчують значні проблеми з ланцюжком поставок через державні обмеження. У цьому випадку сторони повинні розглянути питання про можливість ослаблення певних зобов'язань і обмежень, щоб дозволити франчайзі укласти законну угоду без ризику порушення договору з третіми особами - постачальниками. Для досягнення цієї мети франчайзингові партнери можуть використовувати застосовані положення про форс-мажорі, щоб дозволити собі скасувати існуючі замовлення у одного постачальника і знайти товари в іншого.

4. У середині франчайзингової системи - франчайзери повинні надати керівництво з питань, пов'язаних зі співробітниками, переоцінити свої пропозиції щодо продукції та змінити канали розподілу на безконтактну доставку.

На сьогоднішній день ключем до виживання є гнучкість та вміння швидко пристосуватись в конкретних ситуаціях. Дані поради можуть бути тимчасовими, так як економічні обставини і державні обмеження під час пандемії можуть кардинально змінитися. Однак спільна робота франчайзера і франчайзі створюють більші шанси на успіх. Рівень підтримки має вирішальне значення для франчайзі, він показує різницю між підприємством, яке виживає, і франшизою, яка процвітає.

Наприклад, Рітч Еллісон, генеральний директор «Domino's Pizza Inc.», одного з процвітаючих підприємств в умовах пандемії коронавірусу, заявив, що вони будуть і надалі приділяти особливу увагу наданню франчайзі і магазинам

інструментів для підтримки здорової діяльності та фінансів, забезпечуючи при цьому надійний, безпечний і доступний варіант для клієнтів.

Франшиза бізнес-коучингу «ActionCOACH» продовжує пропонувати новим та існуючим клієнтам індивідуальні та групові коуч-сесії завдяки засобам віртуального спілкування. Цей бренд продовжував процвітати під час пандемії, і це сталося завдяки проактивним заходам, вжитим партнерами франчайзингу. Вони зберегли високу якість бізнес-коучингу, допомогли власникам бізнесу зорієнтуватися в новому бізнес-ландшафті і в багатьох випадках збільшили прибуток. Однак у випадку, якщо франчайзери не можуть домовитися або взаємно допомогти один одному, виникнення суперечок не дивно.

Задовільні франчайзингові відносини давно визнані найважливішою умовою успіху франчайзингової системи. Однак, як і в інших договірних відносинах, відносини між франчайзером і франчайзі за своєю суттю конфліктні і напружені. Франчайзери вклали свій інтелект, час, зусилля і гроші в створення франчайзингової системи. Вони також надають послуги для своїх франчайзі, такі як навчання, реклама і маркетингова підтримка, допомога в управлінні, що означає, що франчайзі повинні слідувати керівним принципам управління якістю франчайзера.

До пандемії COVID-19 більшість причин суперечок включали в себе розрив очікувань франчайзі, невідповідності в зверненні, відсутність ясності в комунікаціях франчайзера, проблеми з документами, що розкривають інформацію про франшизу, прив'язка в договорі франшизи, зміна системи франшизи, відмова у продовженні, надання адекватного навчання та підтримки, територіальне вторгнення, різні судові практики та чинне законодавство в країні походження і країні-об'єкті і т.д.[78].

Коли пандемія починає впливати на роботу франчайзингової системи, більшість спорів, що виникають з франчайзингових відносин, пов'язані з розірванням договору, оскільки, коли франчайзинг виявляється під загрозою через зміну обставин, франчайзі можуть шукати законний вихід і можуть виникнути суперечки. Форс-мажорні претензії виникають не тільки у відносинах франчайзі з третіми особами поза франчайзингової системи.

Під час коронакризи положення про форс-мажор найчастіше використовується для того, щоб домогтися припинення договірних зобов'язань. Договірна Сторона, зазвичай франчайзі, може посилатися на спалах COVID-19 і обмежувальні заходи уряду в якості форс-мажорної події. Форс-мажором зазвичай вважається подія або інша ситуація, яка не залежить від людини, яка робить скрутним або неможливим виконання контракту для договірної сторони. Оскільки загальних правил не існує, сторони можуть самі вирішувати, що таке «форс-мажор» у своїх угодах. Зазвичай форс-мажорне положення повністю або частково призупиняє виконання договору; або припиняє дію договору негайно або після закінчення певного періоду часу.

Якщо проаналізувати вплив пандемії корона вірусу не тільки в цілому на світ, а й на окремі країни то, наприклад, США пандемія COVID-19 торкнулася різних галузей франчайзингу. Найбільшого негативного впливу мав ресторанний бізнес та комерційні послуги разом із житловими. Сфера побутових послуг виявилася в кращому становищі, ніж інші галузі франчайзингу (табл. 2.6), [52]:

Таблиця 2.6

Вплив пандемії на галузі франчайзингу США в 2020 році

Галузь	Втрати робочих місць	Витрати на виробництво (млрд.долл.)
Комерційні та житлові послуги	79 428	39,2
Роздрібна торгівля продуктами харчування, виробництвом та послугами	86 539	15,4
Готельний бізнес	215 227	21,5
Ресторанний бізнес	905 400	73,7
Побутові послуги	65 608	35,5
Усього	1 352 203	185,3

Примітка. Складено автором за даними звіту Міжнародної франчайзингової асоціації.

Комітет палати представників з питань малого бізнесу визнав франчайзинг найшвидше розвиваючим видом американського експорт, тому темпи зростання

франчайзингу не тільки в США, але і в світі досить значні. Наразі більше 500 американських компаній мають більше 50 тисяч франшизних точок по всьому світу, і ця цифра зростає з кожним роком. Все більше франчайзерів країни прагнуть вийти на міжнародний ринок, а більше половини франчайзі, що з'явилися за останні 10 років, перебувають за межами США.

FRANdata у звіті про економічні перспективи прогнозує позитивну динаміку для франчайзингового бізнесу в США у 2021 році, при остійній федеральній підтримці допандемічного рівня економічного виробництва до кінця року [52].

У франчайзинговій діяльності буде зайнято близько 8,3 мільйонів людей в таких сферах: роздрібна, харчова, сфера послуг. Відбуватиметься відкриття нових підприємств від великих роботодавців, таких як готелі та ресторани.

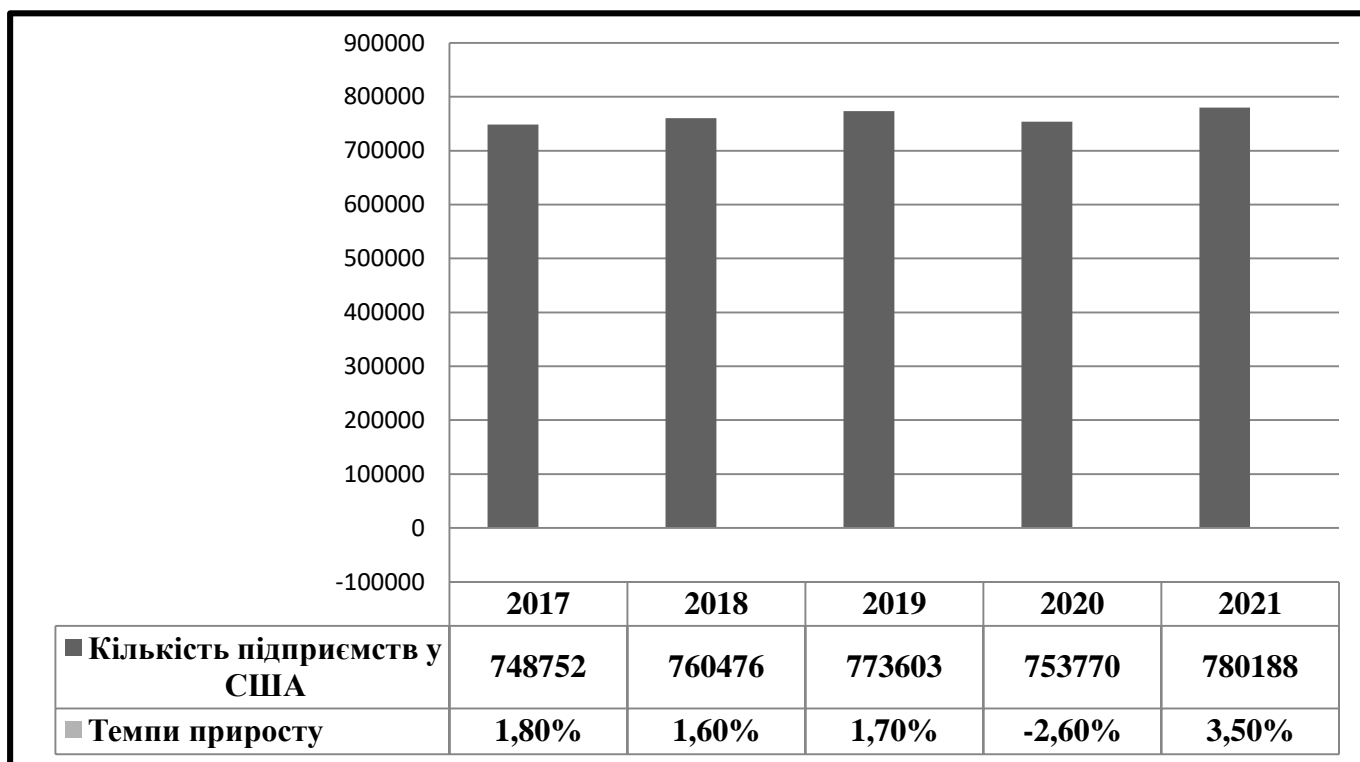


Рис.2.9. Кількість підприємств, які працюють за франчайзинговою системою в США та темпи приросту з 2017-2020рр. та прогноз на 2021 рік (одиниць; %).

Примітка. Побудовано автором автором за даними Franchise Business Economic Outlook for 2021.

FRANdata в опублікованому звіті Franchise Business Economic Outlook for 2021 говорить, що кількість підприємств, які працюють за франчайзинговою системою в

США в 2019 році збільшилася на 1,7 % до 773,6 тисяч одиниць, а в 2020 році зменшилась на 2,6% до 753,8 тисяч одиниць та очікується, що в 2021 році вони збільшаться на 3,5% до 780,2 тисяч одиниць, що говорить про динамічний розвиток франчайзингового бізнесу в США [52].

У 2020 році оборот галузі франчайзингу США знизився на 14,9% до 670 млрд.долл. США, що пов'язано з пандемією COVID-19, на відмінну від 2019 року, коли виріс до 787,5 млрд.долл. США.

Варто зазначити, що за останні 5 років обсяги виручки від франчайзингового бізнесу в США вирости майже на 100 млрд. дол. США (рис.2.10.) [52]:

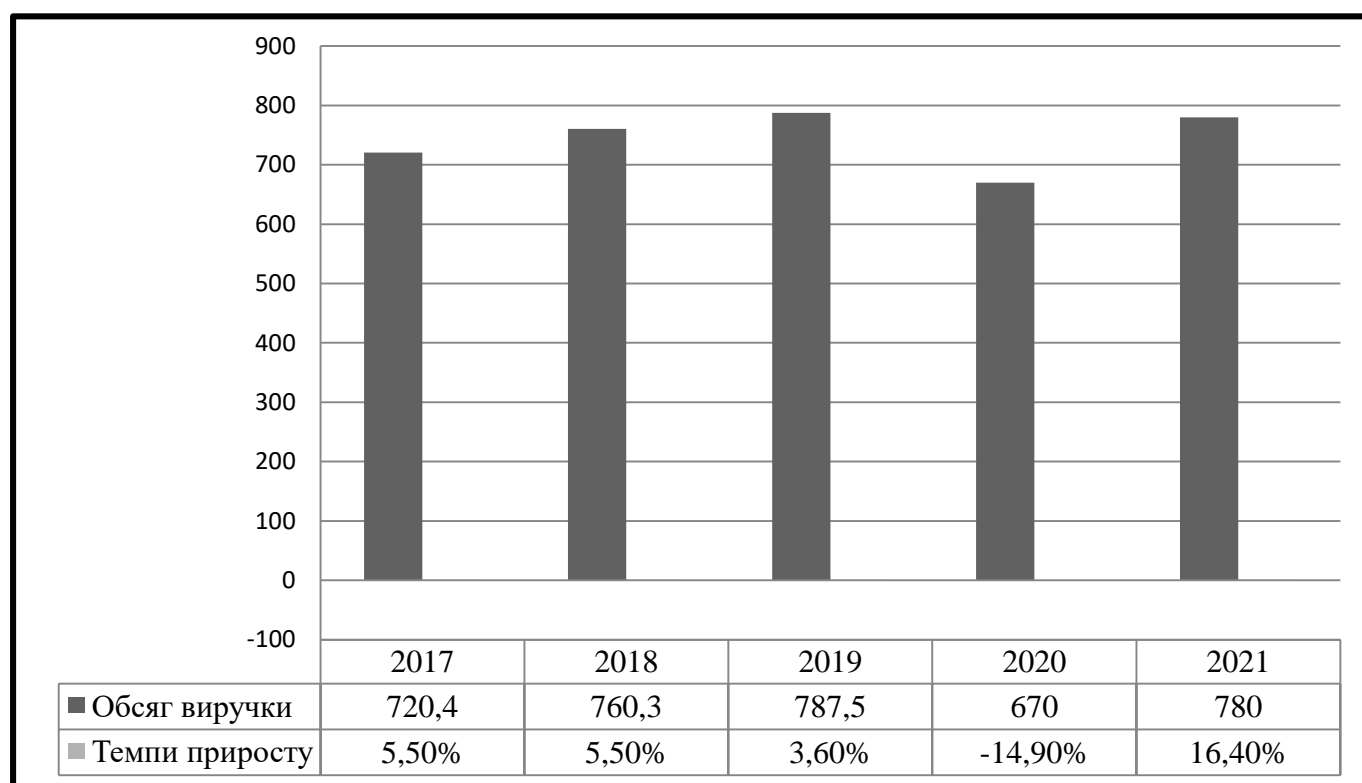


Рис.2.10. Обсяг виручки, яку отримують франчайзери США та темпи приросту в 2017-2020рр. і прогноз на 2021 рік, (млрд.долл. США; %).

Примітка. Побудовано автором автором за даними Franchise Business Economic Outlook for 2021.

За прогнозованими даними виручка франчайзингових підприємств США в 2021 році становитиме 780 млрд. дол. США, що на 16,4% більше у порівнянні з 2020 роком.

Згідно з даними Міжнародної асоціації франчайзингу, відповідно до щорічного звіту по франчайзингу Franchise Business Economic Outlook 2021, Південно-Східний регіон США має найбільшу кількість франчайзингових підприємств, і очікується, що в цьому регіоні буде працювати близько 2,5 мільйона чоловік в 2021 році, що принесе економіці США 218,1 млрд.долл.. На Середньому Заході також очікується велика франчайзингова діяльність у 2021 році, із загальним числом майже 170 000 франшиз, які будуть підтримувати 1,8 мільйона робочих місць і обсяг виробництва складе 163,7 млрд.долл. [52].

Наразі США визначила 108 нових брендів франшизи в 22 галузях франчайзингового бізнесу. У 2020 році заклади швидкого харчування та ресторани є двома найбільшими сферами для нових франшиз США.

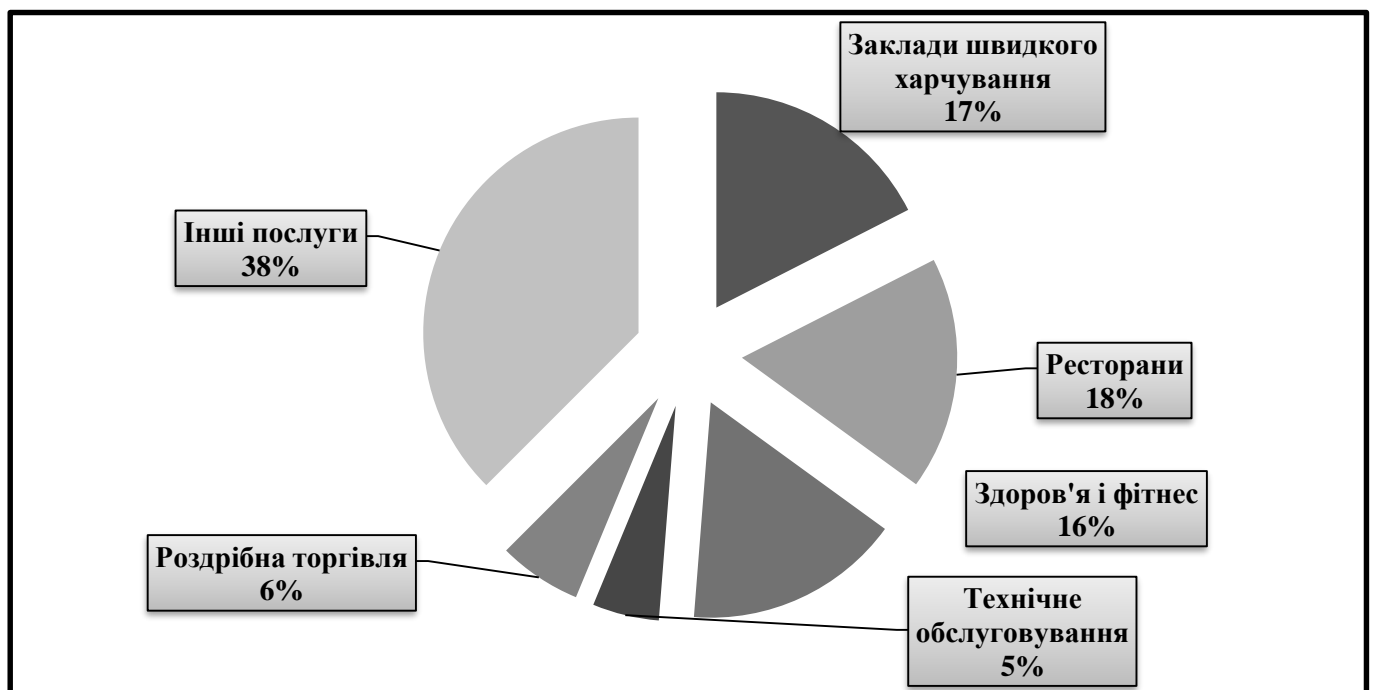


Рис.2.11. Галузевий розподіл ринку франчайзингових послуг у США в 2020 році, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Franchise Business Economic Outlook for 2021.

З діаграми 2.11. бачимо, що лідерами американського ринку є сегмент швидкого громадського харчування та ресторани, на частку яких припадає по 14%, далі йдуть послуги здоров'я та фітнес з часткою в 13%.

Вплив коронавірусу на економіку загалом є досить великий та не всі уряди країн намагаються покращити ситуацію. Наприклад, Канадська асоціація франчайзингу (CFA) рекомендувала урядам всієї Канади ввести мораторій на виплату орендної плати для підприємств, які закрились або скоротили продажі більш ніж на 25% у зв'язку з пандемією. CFA також рекомендувала урядам ввести мораторій на виселення і конфіскацію майна під час пандемії. Ці заходи не були прийняті [81].

Проте, уряд Онтаріо призупинив строки позовної давності та процесуальні строки, що, по суті, надасть більше часу для розкриття або розірвання договору (в залежності від того, на чиєму ви боці). 20 березня 2020 року було прийнято постанову, яка тимчасово зупиняє строки позовної давності за будь-яким положенням закону, постанови, правила, підзаконного акту чи наказу уряду Онтаріо на час дії надзвичайного стану в Онтаріо. Постанова також говорить, що будь-яке положення будь-якого законодавчого акту, постанови, правила, підзаконного акту чи наказу уряду, яке встановлює період часу для прийняття будь-яких заходів в рамках будь-якого розгляду, призупиняється на час дії надзвичайного стану на розсуд суду, трибуналу або іншого органу, відповідального за розгляд.

В контексті канадської франшизи це відноситься до періоду часу, протягом якого франчайзі може розірвати франчайзингову угоду - в Онтаріо це не пізніше 60 днів (після отримання недостатньої інформації) або не пізніше двох років (після укладення франчайзингової угоди і неотримання інформації).

Україна була взагалі не готова до всесвітньої кризи. Це проявилось і на ринку франчайзингу. Безперечно до пандемії на ринку франчайзингових послуг було багато проблем та вони тільки зросли. Першою і головною є нерозвинена законодавча база і повна відсутність регулювання відносин між франчайзером та франчайзі. Що однією проблемою є недостатня кваліфікація кадрів для роботи у системі франчайзингу, складність в організації діяльності. Та необачливе відношення до договірних зобов'язань та чужої інтелектуальної власності [77].

В Україні з появою пандемії та під впливом кризи перераховані вище проблеми ще більше загострилися. Ресторанний бізнес зазнав найбільшого негативного впливу та був змушений призупинити свою діяльність.

Отже, вплив епідемії COVID-19 на економіку в цілому і франчайзинг зокрема достатньо значний. Хоча підприємства відкриваються знову, франчайзинг ніколи не буде колишнім після COVID-19. Навіть коли короткострокові наслідки закінчатимуться, довгостроковий економічний вплив буде позначатися протягом багатьох років. Деякі бренди збанкрутують, деякі серйозно постраждали і в результаті закрили багатьох своїх франчайзі, але є і навпаки, деякі франшизи процвітають.

В умовах пандемії варіантом для франчайзерів і франчайзі є взаємне співробітництво в боротьбі з хворобою. Прикладом може бути франчайзі, який приймає поступки франчайзера, щоб відкласти або зменшити виплати роялті; франчайзери, в свою чергу, підтримують своїх франчайзі в оренді приміщень для виплати роялті, прагнуть вирішити проблеми з ланцюжком поставок через урядові обмеження, надають рекомендації з питань проблеми співробітників, переоцінюють свої продуктові пропозиції, змінюють канали розподілу на безконтактну доставку і т. д. Франшиза, можливо, ніколи не бачила пандемії COVID-19 раніше, але вона бачила дуже погані дні, такі як фінансова криза 2008 року, але індустрія франчайзингу, як і економіці, завжди вдавалося подолати негаразди. Завдяки швидкій адаптації, масштабованим технологіям та зосередженню на затребуваних продуктах та послугах сектор франчайзингу демонструє свою стійкість. Франшиза народжується з інновацій і виживає завдяки стійкості.

Висновки до розділу 2

Статистика франчайзингу показує, що за останні роки кількість цієї моделі бізнесу збільшується, особливо популярною франшиза в США та Європі. У світі налічується понад 120 видів франчайзингу. Ринки насичені найбільше закладами швидкого харчування та ресторанами, які й досить постраждали при кризі та

пандемії. Та знайшлися компанії, які швидко адаптували під новий ринок і продовжують надавати послуги і робочі місця.

У 2021 році рейтинг «ТОП -100 франшиз 2021 року» очолив ресторан швидкого харчування «McDonald's». Ця компанія завжди займає лідируюче місце у рейтингу. Далі йдуть такі знакові бренди як «KFC» та «Burger King», які є досить популярними у Європі. Завдяки використанню новітніх технологій у п'ятірці кращих залишається відома піцерія Domino's.

Франчайзинг є ефективною моделлю розвитку бізнесу. Однак для успішного розвитку франчайзингових мереж в Україні необхідна економічна стабільність, при якій власники бізнесу можуть інвестувати в розвиток власної справи, а населення матиме високий рівень платоспроможності. В українського франчайзингу є всі шанси, щоб вийти на міжнародну арену та скласти гідну конкуренцію американським франшизам.

Вплив епідемії ковіда на економіку в цілому і франчайзинг зокрема величезний і жахливий. Навіть хоча підприємства відкриваються знову, франчайзинг ніколи не буде колишнім після КОВІД-19. Навіть коли короткострокові наслідки закінчаться, довгостроковий економічний вплив буде позначатися протягом багатьох років. Деякі бренди збанкрутують, деякі серйозно постраждали і в результаті закрили багатьох своїх франчайзі, але є і навпаки, деякі франшизи процвітають. В умовах пандемії варіантом для франчайзерів і франчайзі є взаємне співробітництво в боротьбі з хворобою. Прикладом може бути франчайзі, який приймає поступки франчайзера, щоб відкласти або зменшити виплати роялті; франчайзери, в свою чергу, підтримують своїх франчайзі в оренді приміщень для виплати роялті, прагнуть вирішити проблеми з ланцюжком поставок через урядові обмеження, надають рекомендації з питань проблеми співробітників, переоцінюють свої продуктивні пропозиції, змінюють канали розподілу на безконтактну доставку і т. д. Франшиза, можливо, ніколи не бачила пандемії COVID-19 раніше, але вона бачила дуже погані дні, такі як фінансова криза 2008 року, але індустрія франчайзингу, як і економіка, завжди вдавалося подолати негаразди. Франшиза народжується з інновацій і виживає завдяки стійкості.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ПАНДЕМІЇ COVID-19

3.1. Особливості регулювання міжнародного франчайзингу в Україні з урахуванням світового досвіду

Франчайзинг в Україні все ще перебуває в процесі розвитку. Він залишається відносно новим поняттям для української бізнес-спільноти, оскільки з'явився тільки після розпаду Радянського Союзу на початку 1990-х років і не мав правової бази протягом наступного десятиліття, поки в 2003 році не були прийняті Цивільний і Господарський кодекси. Більш того, незважаючи на те, що Цивільний і Господарський кодекси створили необхідну платформу, протягом ще одного десятиліття регулювання франчайзингу все ще не мало кількох важливих елементів, необхідних для його належного функціонування. Українське законодавство як і раніше має досить обмежені рамки, а прецедентне право ще не повністю компенсує відсутні компоненти. Саморегульовані неурядові асоціації намагаються заповнити порожнечу, особливо з огляду на той факт, що в Україні не було спеціального державного органу, який би регулював пропозицію та продаж франшиз [81].

Незважаючи на прогалини і невідповідності української правової системи, міжнародні та місцеві франчайзингові підприємства зуміли знайти працюючі франчайзингові структури або використовувати альтернативні механізми для розвитку свого бізнесу в Україні. Вже досить давно багато міжнародних брендів успішно ведуть свій бізнес по франшизі, включаючи, серед інших, «McDonald's», «Papa John's», «KFC», «GAP» і «InterContinental», а також безліч місцевих франшиз в харчовій промисловості, роздрібній торгівлі, сфері послуг та інших галузях. Ринок продовжує зростати. Українська асоціація франчайзингу оприлюднила інформацію про те, що в даний час членами асоціації є понад 2 300 франчайзингових компаній.

Останні необхідні зміни в чинному законодавстві і загальна тенденція нового українського уряду до реформування в бік конкурентної ринкової економіки прогнозують екстенсивний розвиток індустрії франчайзингу в Україні [81].

Розглянемо з точки зору виходу на український ринок франчайзингу.

1. Форми господарюючих суб'єктів.

Іноземна компанія зазвичай реєструється в Україні, щоб вести великий бізнес в країні. Однак іноземний франчайзер може не робити цього, якщо він ліцензує свою франшизу тільки франчайзі в Україні.

Типовий франчайзер реєструється як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), як і більшість підприємств в Україні. Існують і інші форми організації бізнесу, такі як приватне підприємство або акціонерне товариство. Однак ці інші корпоративні форми є або недостатньо регульованими, або надмірно регульованими, в той час як ТОВ забезпечує належний баланс. Франчайзер, який працює поодиночку, може також зареєструватися в якості індивідуального підприємця.

2. Вимоги.

Цивільний кодекс, Торговий кодекс, Закон про акціонерні товариства, Закон про товариства з обмеженою відповідальністю (вступив в силу в 2018 році) і Закон про державну реєстрацію юридичних осіб, індивідуальних підприємців і громадських організацій регулюють питання створення господарюючих суб'єктів. Між собою ці закони встановлюють ряд вимог до формування та підтримання господарюючого суб'єкта [2-7].

Першим кроком у створенні юридичної особи в Україні є подача реєстраційної форми, установчого рішення, статутних документів та (починаючи з 2020 року) структури акціонерного капіталу, а також копій документів, що засвідчують особу для кінцевих бенефіціарів-нерезидентів), і подача заяви на реєстрацію компанії в місцевому державному реєстраторі.

Українське законодавство встановлює деякі правила формування і підтримки капіталу для компаній. Зокрема, акціонерне товариство при створенні повинно мати мінімальний капітал в розмірі не менше 6,25 млн. гривень (станом на 1 вересня 2020 року). Ця сума рівна 1 250 встановленим законом мінімальних зарплат і, відповідно,

збільшується з коригуванням цієї цифри (як правило, щороку). Існують також обмежувальні правила щодо винагороди, яка виплачується за випуск акцій акціонерних товариств. Для реєстрації ТОВ не потрібно мінімального капіталу, і правила формування капіталу в цілому менш обмежувальні.

Компанія повинна мати назву, яка також містить вказівку на її корпоративну форму. Кожен суб'єкт господарювання повинен мати офіс, розташований в Україні. Компанія повинна мати як мінімум одного відповідального директора, який повинен бути фізичною особою [81].

Всі суб'єкти господарювання повинні бути зареєстровані в податкових і статистичних органах, а також в Пенсійному фонді України. Вони зобов'язані вести бухгалтерський облік та подавати декларації щомісяця, щокварталу і щорічно.

3. Обмеження.

Іноземний бізнес і іноземні інвестиції зазвичай підпорядковуються національному режиму України, який в основному має ті ж права і можливості, що і для місцевих жителів. Більш того, іноземні інвестори мають певні законодавчі гарантії відповідно до українського законодавства і двосторонніх або багатосторонніх договорів, які захищають їхні інвестиції, такі як гарантія репатріації прибутку і компенсації збитків, гарантія від націоналізації і гарантія від змін в законодавстві. Однак через жорсткі правила валютного контролю до недавнього часу існували серйозні обмеження щодо репатріації інвестицій та прибутку. З прийняттям нового Закону про валюту в лютому 2019 року валютні обмеження були зняті. Проте, Національний банк України, як і раніше залишає за собою право тимчасово знову ввести їх для стабілізації національного фінансового ринку.

Крім того, певні обмеження і ліміти застосовуються до іноземного бізнесу та іноземних інвестицій, і вони в основному пов'язані з національною безпекою і стратегічними інтересами в певних важливих галузях (наприклад, фінансові послуги, залізничний транспорт, гірничо-добувна промисловість, сільське господарство, видавнича діяльність і ЗМІ). Оскільки франчайзинг зазвичай не пов'язаний з вищезгаданими стратегічними галузями, він, як правило, не викликає питань, пов'язаних з обмеженням іноземних інвестицій в чистому вигляді. Слід

також враховувати, що в даний час український уряд проводить політику санкцій щодо Росії через підтримку повстанців на сході України і анексії Криму. Відповідно, ряд російських компаній і фізичних осіб знаходяться під санкціями, що унеможливить їх франчайзингову діяльність в Україні.

4. Нерухомість.

Український ринок нерухомості структурований і досить добре розвинений. Комерційна нерухомість швидко розвивається, і це особливо актуально для мегаполісів. Однак рівень розвитку все ще залишається набагато нижче звичайного рівня або торгової площі на душу населення, характерного для Європи або США.

Нерухомість зазвичай орендується або, рідше, купується для цілей франчайзингу. З процедурної точки зору, угоди купівлі-продажу нерухомості повинні бути завірені нотаріусом, а права на нерухомість зареєстровані у відповідному державному реєстрі. Довгострокові договори оренди на три роки і більше також повинні бути нотаріально засвідчені, а права оренди по ним повинні бути зареєстровані. Це тягне за собою додаткові витрати, але в той же час забезпечує більшу визначеність і захист. Щоб уникнути нотаріальних витрат, договори оренди часто укладаються на два роки і 11 місяців з переважним правом на продовження оренди [81].

Договори оренди повинні містити певні обов'язкові положення (наприклад, опис об'єкта оренди, його вартість з індексацією, орендна плата з індексацією, термін оренди і реконструкція), але в цілому сторони в значній мірі вільні у визначенні конкретних умов.

Варто розглянути як захищати в Україні інтелектуальну власність компанії.

1. Захист товарних знаків.

В Україні діє ряд законів, що регулюють охорону інтелектуальної власності. Крім того, держава є членом міжнародних організацій і міжнародних угод (наприклад, Всесвітньої організації інтелектуальної власності, Бернської та Паризької конвенцій).

Що стосується товарних знаків, то на них поширюється територіальний принцип охорони, і для отримання захисту вони повинні бути зареєстровані. Щоб

захистити торгову марку в Україні, іноземний франчайзер повинен або зареєструвати торгову марку в Україні безпосередньо в українському патентному відомстві, або подати заявку на міжнародну реєстрацію в ВОІВ через Мадридську систему. Реєстрація торгової марки зазвичай дійсна протягом 10 років, а потім може бути продовжена [81].

Деякі торговельні марки можуть кваліфікуватися як загальновідомі бренди, що має на увазі більш сильний захист для власника торгової марки. Для цього товарний знак повинен відповідати певним суворим критеріям ідентичності та публічної популярності. Щоб оформити такий захист, власник торгової марки повинен подати заявку в Державну службу інтелектуальної власності України, підкріпивши її істотними доказами, або отримати судове рішення щодо спору про торгову марку.

2. Захист ноу-хау.

Ноу-хау є новим і досить проблематичним поняттям для української правової системи. Українське законодавство визначає ноу-хау як інформацію, отриману в результаті досвіду і випробувань і яка є:

- не є публічною або легкодоступною;
- істотна (тобто важлива і корисна для виробництва товарів і надання послуг);
- визначена (тобто описана в письмовому вигляді досить докладно, щоб можна було перевірити її відповідність критеріям непублічності і суттєвості).

У судовій практиці ноу-хау додатково визначається як технічні знання, досвід, секрети виробництва і інформація, необхідна для вирішення завдань технічного або іншого характеру. Під ноу-хау розуміється результат технічної творчості, технічна або інша інформація, необхідна для виробництва певної продукції, або технічне рішення, виконане у вигляді винаходу, який не запатентовано в установленому порядку. Ноу-хау часто асоціюється з комерційною та торговельною таємницею, і тому аналогічним чином охороняється. Для отримання правового захисту не потрібно подавати офіційні документи. Однак деякі франчайзери також

використовують патентні заявки для захисту деяких аспектів своєї франшизи, крім товарних знаків.

3. Захист даних.

В Україні діють правила, що регулюють збір, використання, обробку та передачу персональних даних. Відповідно до змін у законодавстві України про захист персональних даних, більше немає необхідності реєструвати бази персональних даних. Згідно з новими правилами, що вступили в силу з початку 2014 року, обробник персональних даних зобов'язаний повідомляти Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини тільки в тому випадку, якщо обробка стосується інформації, що відноситься до певної зони ризику (наприклад, дані про расову приналежність, політичні погляди, стан здоров'я, сексуального життя, біометричні дані та відстеження пересування). У будь-якому випадку, контролер даних повинен забезпечити адекватний рівень захисту персональних даних, які він використовує і обробляє [81].

Зазвичай компанія зобов'язана отримати згоду від фізичної особи на збір та обробку його персональних даних, за деякими винятками, передбаченими законом. Зокрема, компанія не зобов'язана отримувати згоду, коли вона збирає і використовує основні персональні дані, необхідні для здійснення угоди зі споживачем, або коли закон конкретно вимагає від компанії збирати і зберігати деякі персональні дані (наприклад, для цілей працевлаштування).

Там, де необхідно індивідуальну згоду, вона повинна бути отримана в письмовій або електронній формі, що свідчить про його явному отриманні. Потім компанія повинна зберігати цей підтверджуючий документ (інформацію) протягом всього часу обробки.

Після вступу в силу в 2018 році Загального регламенту ЄС щодо захисту даних багато українських компаній, що підтримують ділові зв'язки з ЄС і Європейської економічної зоною (ЄЕЗ), зобов'язуються привести свою політику захисту даних у відповідність з юридичними вимогами цього регламенту [14].

У кожній країні є своє законодавство по франчайзингу. Україна не виняток. Розглянемо більш детально як це відбувається у нашій державі.

Цивільний та Господарський кодекси України забезпечують конкретне регулювання поточних відносин між франчайзером і франчайзі. Зокрема, ці закони встановлюють деякі стандартні поточні зобов'язання франчайзера, які можуть бути змінені в договорі франчайзингу. Зокрема, франчайзер зобов'язаний контролювати якість товарів, вироблених франчайзі, а також регулярно надавати технічну та консультаційну підтримку і проводити навчання персоналу франчайзі [2].

Необхідно брати до уваги антимонопольне законодавство, яке може суттєво вплинути на франчайзингові відносини. Зокрема, українське законодавство про конкуренцію забороняє узгоджені дії, які нав'язують ціни або інші жорсткі обмеження, такі як обмеження виробництва або технічного розвитку, територіальних ринків і розподілу постачальників, а також зв'язування. Договір франчайзингу вимагає ретельного розгляду в цьому відношенні, а подальші відносини між франчайзером і франчайзі повинні постійно контролюватися на відповідність вимогам.

При здійсненні платежів іноземному франчайзеру в іноземній валюті необхідно постійно враховувати закони про валютний контроль.

Українське законодавство не використовує термін "франшиза"; замість цього воно дає визначення для "**договору комерційної концесії**", який є еквівалентом договору франшизи в Україні. Логічно можна зробити висновок, що франшиза - це правовідносини, засновані на договорі, за яким одна сторона (правовласник) бере на себе зобов'язання надати за винагороду іншій стороні (користувачеві) право використовувати комплекс прав правовласника з метою виробництва або продажу певних товарів і послуг. Згідно подальшим положенням законодавства України, договір франшизи передбачає використання прав, ділової репутації і комерційного досвіду правовласника в узгодженому обсязі, із зазначенням або без зазначення території і конкретних сфер комерційної діяльності [9].

Українське законодавство не вимагає формального переддоговірного розкриття інформації в угоді франчайзингу. Сторони самі вирішують, яку інформацію представити один одному, і не зобов'язані дотримуватися будь-якої певної процедури.

Франчайзер зобов'язаний надати копію технічної та комерційної документації та іншу інформацію, необхідну для здійснення прав франчайзі за договором комерційної концесії. Однак це зобов'язання виникає тільки після укладення договору.

Реєстрація франчайзингових договорів більше не потрібна за українським законодавством. Вимога про реєстрацію було скасовано з 5 квітня 2015 року в зв'язку з політикою дерегуляції бізнесу, що проводиться українським урядом.

Проте, для забезпечення кращого правового захисту франчайзі може (але не зобов'язаний) подати заяву та забезпечити реєстрацію поступки або передачі прав на товарний знак, переданих франчайзі франчайзером за договором франшизи або ліцензії на товарний знак. Така поступка прав на товарний знак реєструється в Державному реєстрі товарних знаків України, а франчайзі видається реєстраційне свідоцтво [13].

В цілому, положення договорів франчайзингу не повинні суперечити нормативним положенням цивільного і господарського законодавства України. Навіть якщо деяке відхилення від законодавчих положень зазвичай допускається відповідно до принципу свободи договору, це відхилення не повинно бути суттєвим. В іншому випадку існує ризик, що суд визнає, що відхиляється положення договору нездійсненим і вирішить застосувати замість нього положення закону.

Якщо договір франчайзингу укладається на невизначений термін, обидві сторони мають право на його одностороннє розірвання з повідомленням за шість місяців, якщо договором не передбачений більший строк повідомлення.

Якщо договір франшизи полягає на певний термін, то розірвання договору можливе лише за взаємною згодою сторін або на підставі рішення суду. Можливість суду припинити франчайзингові відносини обмежена загальними обмеженнями, передбаченими законами про розірвання договорів. Зокрема, суд може розірвати договір франшизи, якщо франчайзер доведе істотне порушення з боку франчайзі. У деяких обмежених обставин франчайзер також може заявити про істотну зміну в зв'язку з непередбаченими і невід'ємними обставинами.

Договір франшизи також припиняється в силу закону в наступних випадках: коли франчайзер втрачає право власності на торговельну марку без заміни; або в разі банкрутства (неспроможності) франчайзера.

Гарантії часто необхідні для захисту іноземного франчайзера від відсутності адекватних правил захисту кредиторів в Україні. Іноземні франчайзери зазвичай запитують поруку від бенефіціарів власників або афілійованих господарюючих суб'єктів або, рідше, банківську гарантію для забезпечення фінансових зобов'язань. Слід, однак, враховувати, що українське валютне регулювання може мати специфічні нормативні вимоги до вихідного платежу за договором поруки фізичною особою-резидентом або українською юридичною особою (крім банку) в іноземній валюті, що може виявитися досить проблематичним [13].

Український франчайзер обкладається податком на прибуток. В даний час загальна ставка податку на прибуток становить 18 відсотків. Існують деякі прості системи оподаткування для малого і середнього бізнесу, що не має значного обороту.

Для цілей оподаткування плата за франшизу підпадає під визначення роялті відповідно до українського податкового законодавства. Як правило, в Україні стягується **15-відсотковий податок** у джерела на вихідні платежі роялті. Утриманий податок зазвичай утримується і потім перераховується до державного бюджету місцевим франчайзі. При наявності угоди про уникнення подвійного оподаткування між Україною і країною, в якій франчайзер має юридичну адресу для цілей оподаткування, який можна застосовувати податок у джерела може бути нижче (наприклад, 10%, 5 % або навіть нуль відсотків). Такі договори мають пріоритет перед національним законодавством України. Однак франчайзер повинен надати документальне підтвердження свого місця проживання. Починаючи з 2020 року, застосовується новий тест на основну мету: з боку транскордонних угод (таких як виплата роялті) не зможуть скористатися пільговими ставками податку у джерела або звільненнями від сплати податків відповідно до застосованих угодами про уникнення подвійного оподаткування, якщо основною метою угоди є виключно використання переваг такого пільгового режиму оподаткування (якщо тільки ця

мета не відповідає об'єкту і мети угоди про уникнення подвійного оподаткування) [13].

Як правило, роялті не оподатковуються ПДВ. Однак зазвичай операції з поставки товарів (включаючи їх імпорт) і послуг обкладаються ПДВ за ставкою 20% в Україні.

Іноземні франчайзери повинні бути обережні, щоб не створити постійне представництво на території України, оскільки постійне представництво буде обкладатися загальними корпоративними податками в Україні.

Податкове законодавство України обмежує відрахування роялті, які виплачуються компаніями-резидентами України нерезидентам (в тому числі мають статус офшорних), сумою, що не перевищує 4% доходу (виручки), отриманого від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) протягом року, що передує звітному (див. п. 140.5.6 Податкового кодексу України). Виплата роялті в розмірі понад 4% від обороту за попередній рік тільки збільшить податковий тягар українського франчайзі, якщо тільки він не доведе, що до роялті застосовується принцип "витягнутої руки" [1].

Податковий кодекс України передбачає додаткові конкретні обмеження на відрахування роялті на додаток до вищезазначеного обмеження обороту. Зокрема, виплати роялті нерезидентам взагалі не будуть відніматися з оподаткованої бази, якщо:

- нерезидент, який отримує такі платежі, не є бенефіціаром платежів роялті (за винятком випадків, коли бенефіціар надав право на отримання платежів вказаною нерезиденту);

- роялті виплачуються щодо інтелектуальної власності, яка спочатку належала резиденту України (тобто якщо права на інтелектуальну власність спочатку належали резиденту України, потім були передані нерезиденту, а потім ліцензовані резиденту України); або

- нерезидент, який отримує роялті, не підлягає оподаткуванню у відношенні роялті в країні свого резидентства.

Якщо франчайзі є компанією, він буде платити корпоративний податок на прибуток, якщо тільки не перейде на спрощений режим оподаткування. Крім того, ПДВ, швидше за все, буде застосовуватися до операцій поставки товарів і послуг (включаючи передачу або поступку прав інтелектуальної власності франчайзеру за ліцензією, франшизи або іншою угодою), здійснюваним франчайзі, оскільки передбачається, що франчайзинговий бізнес завжди включає в себе торговий бізнес. В якості альтернативи, в деяких випадках для малого і середнього бізнесу, франчайзі може вибрати сплату «єдиного» податку (якщо він приймає спрощений режим оподаткування), який може замінити корпоративний податок на прибуток і ПДВ [80].

Трансферне ціноутворення також може бути фактором, якщо:

1. Іноземний франчайзер і український франчайзі є пов'язаними особами.
2. Іноземний франчайзер зареєстрований або є податковим резидентом в країні (території), яка віднесена Кабінетом Міністрів України до офшорній зони, а саме відповідає хоча б одному з таких критеріїв:

— ставка корпоративного податку в країні перебування франчайзера більш ніж на 5% нижча за українську ставки, або в країні перебування франчайзера передбачено пільговий режим оподаткування, або франчайзер фактично не платить корпоративний податок;

— домашня юрисдикція франчайзера не має угоди про обмін інформацією з Україною; або

— домашня юрисдикція франчайзера не забезпечує обмін податковою інформацією за запитом українських податкових органів;

— іноземний франчайзер не платить корпоративний податок або не є податковим резидентом в країні своєї реєстрації (згідно з переліком форм юридичних осіб, затвердженим Кабінетом Міністрів України);

— річний дохід франчайзі в даному фінансовому році, згідно зі стандартами бухгалтерського обліку, перевищує 150 млн. грн.;

— вартість всіх угод між іноземним франчайзером і українським франчайзі в даному фінансовому році перевищує 10 млн. грн.

Податкове законодавство України зазнає частих змін, навіть після його істотного перегляду і кодифікації в 2011 році. Зокрема, ці зміни включали реформу податкової системи з метою спрощення адміністрування податків. У 2020 році до Податкового кодексу були внесені істотні зміни, які в Україні часто називають "законом анти-BEPS пакету" [81].

Франчайзеру слід пам'ятати про аспекти антимонопольного законодавства, які забороняють накладення певних вертикальних обмежень на франчайзі в договорі франчайзингу. Зокрема, франчайзер повинен бути обережний щодо обмежень, що накладаються на франчайзі, які можуть вплинути на конкуренцію. На практиці конкуренція вважається істотно обмеженою, коли відповідні підприємства окремо або всі разом наближаються до домінуючого положення. Накладення таких обмежень на франчайзі може також підпадати під деякі ринкові виключення і винятки для передачі прав інтелектуальної власності. Якщо жодне з цих винятків не застосовується, положення все одно можуть бути прийняті з дозволу Антимонопольного комітету України (АМК).

Закон про захист від недобросовісної конкуренції також має відношення до типового франчайзеру. Як уже згадувалося вище, франчайзер може бути притягнутий до відповідальності за будь-які оманливі або вводять в оману заяви про свою франшизу потенційним франчайзі. Крім того, з іншого боку, закон надає франчайзеру певний захист від недобросовісних франчайзі або сторонніх конкурентів в зв'язку з передачею, порушенням товарних знаків та іншої інтелектуальної власності, торговим наклепом, незаконним збором, привласненням та несанкціонованим розкриттям комерційної таємниці [81].

Для забезпечення дотримання положень законів про недобросовісну конкуренцію франчайзер може подати позов безпосередньо до суду і аргументувати його на підставі загальних принципів конкуренції, спираючись на зібрані ним докази. В якості альтернативи франчайзер може подати скаргу в АМК або його місцевий підрозділ, яке візьме на себе частину тягаря по збору доказів проти порушника. В результаті розслідування АМК може наказати припинити будь-яке порушення і накласти значний штраф. Більш того, після підтвердження факту

порушення франчайзер може на підставі встановленого факту звернутися до суду за відшкодуванням збитку.

Однак в процесі розслідування АМК є і недоліки для франчайзера. По-перше, через бюрократію АМК потрібно занадто багато часу для завершення процесу. По-друге, франчайзер не має доступу до інформації, зібраної КУА в ході розслідування, і, отже, франчайзер має мало впливу на хід такого розслідування.

Франчайзер несе субсидіарну відповідальність перед франчайзі за претензії споживачів щодо якості продукції, виробленої франчайзером і надалі перепроданою франчайзі (тобто споживач має право пред'явити претензію франчайзеру тільки після того, як франчайзі буде визнаний нездатним задовольнити претензію в повному обсязі).

У той же час, якщо франчайзі виробляє продукцію відповідно до технології і стандартам, наданими за договором франшизи, франчайзер і франчайзі несуть солідарну відповідальність. Слід зазначити, однак, що в даний час не існує прецедентного права, що розглядає питання відповідальності за продукцію згідно з відповідними положеннями українського законодавства. Крім того, в цілому, справи про відповідальність за якість продукції не часто розглядаються в українських судах.

Нещодавно Україна відновила свій закон про відповідальність за якість продукції. Новий закон визначає, що споживачі мають право подавати позови щодо наступного:

- проти фактичного виробника і будь-якої особи, яка є власником бренду продукту (тобто фактично це може бути франчайзер або пов'язані з ним компанії);
 - проти будь-якого імпортера продукту для продажу, оренди, лізингу або будь-якої форми поширення в якості виробника (тобто зазвичай це франчайзер або пов'язані з ним компанії);
 - якщо виробник не може бути визначений, кожен постачальник (тобто франчайзі або пов'язані з ним компанії) несе відповідальність як виробник, якщо він не повідомить потерпілій особі про виробника або імпортера протягом 30 днів.
- Більш того, згідно з новим законом, якщо відповідальність за шкоду несуть кілька

осіб (наприклад, виробник і імпортер, в разі імпорту продукції), постраждала особа має право адресувати свої вимоги або всім відповідальним особам спільно, або одному з них окремо [81].

В даний час не існує всеосяжного прецедентного права або офіційного тлумачення нового закону про відповідальність за якість продукції. Важко передбачити, як більшість його положень буде застосовуватися на практиці. Особливо неясно, як нові правила будуть співвідноситися з існуючим цивільним законодавством та законодавством про захист прав споживачів.

У 2018 році вступив в силу новий Закон про компанії з обмеженою відповідальністю. Він містить докладні положення про цю найбільш широко використовувану форму юридичної особи і надає зацікавленим особам можливість гнучко регулювати деякі питання, пов'язані з обмеженою відповідальністю, в статуті компанії або угоді акціонерів інакше, ніж це передбачено самим законом [7].

Після вступу в силу загального регламенту щодо захисту даних в 2018 році багато українських компаній, що підтримують ділові зв'язки з ЄС і ЄЕЗ, зобов'язуються привести свою політику захисту даних у відповідність до законодавчих вимог цього регламенту.

Таким чином, законодавство України ще не достатньо розвинуте для франчайзингового бізнесу. В законі навіть немає такого визначення як «франшиза». Українське законодавство не передбачає будь-яких правил для пропозиції франшиз. Цивільний та Господарський кодекси України регулюють лише питання укладення та виконання договорів комерційної концесії. Для франчайзерів найбільш типовими формами є товариства з обмеженою відповідальністю та акціонерні товариства. Отже, Україні потрібно розвивати своє законодавство, щоб приваблювати іноземних інвесторів для розвитку як франчайзингового бізнесу, так і країни в цілому.

3.2. Дослідження діяльності світових компаній-лідерів у франчайзинговому бізнесі України

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

Франчайзинг давно визнаний однією з найбільш зручних моделей розвитку малого і середнього бізнесу, яка дозволяє мінімізувати ризики для підприємців-початківців. За даними ВВП розвинених країн понад 50% припадає тільки на малий бізнес, коли в Україні малий бізнес у структурі ВВП становить лише 15-16%. Це пов'язано з тим, що у пострадянських країнах він франчайзинг почав розвиватися лише у 80-х роках минулого століття, у той час коли у світі почали застосовувати біле 150 років тому. Спочатку франчайзинг як вид підприємницької діяльності набув розвитку в США у трьох галузях: автомобілебудування, фармацевтична промисловість та виробництво напоїв. Вже згодом на ринок прийшли ресторани швидкого харчування [59].

Більше 20 років тому франчайзинг з'явився в Україні. Найпершими закладами, які працювали по франшизі були «McDonalds» та «Pizza Celentano». Та до 2020 року спостерігалось декілька падінь кількості франчайзерів на вітчизняному ринку у 2009 та 2017рр., після чого динаміка стала позитивною та почалося збільшення чисельності франчайзерів в Україні.

На сьогоднішній день на вітчизняному ринку працює 23% по франчайзингу. На відмінну від США та Європи це досить низька цифра (див. Рис. 3.1.), [52].

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

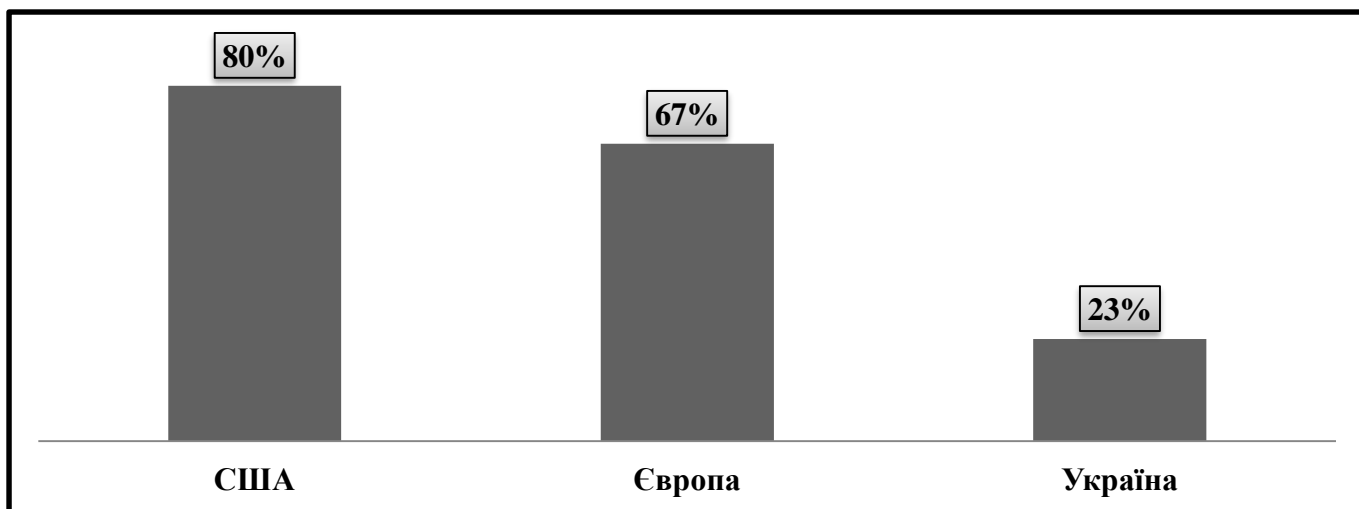


Рис. 3.1. Зайнятість ринку франчайзинговими компаніями в 2020 році, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними FRANDATA.

Якщо розглянути галузеву структуру франчайзингового бізнесу у світі, то близько 50% франчайзингових мереж працюють у сфері торгівля, а саме: ресторани швидкого харчування, магазини промислових і продовольчих товарів. Найбільшого поширення франчайзинг набув у таких сферах економіки (рис. 3.2.), [52]:

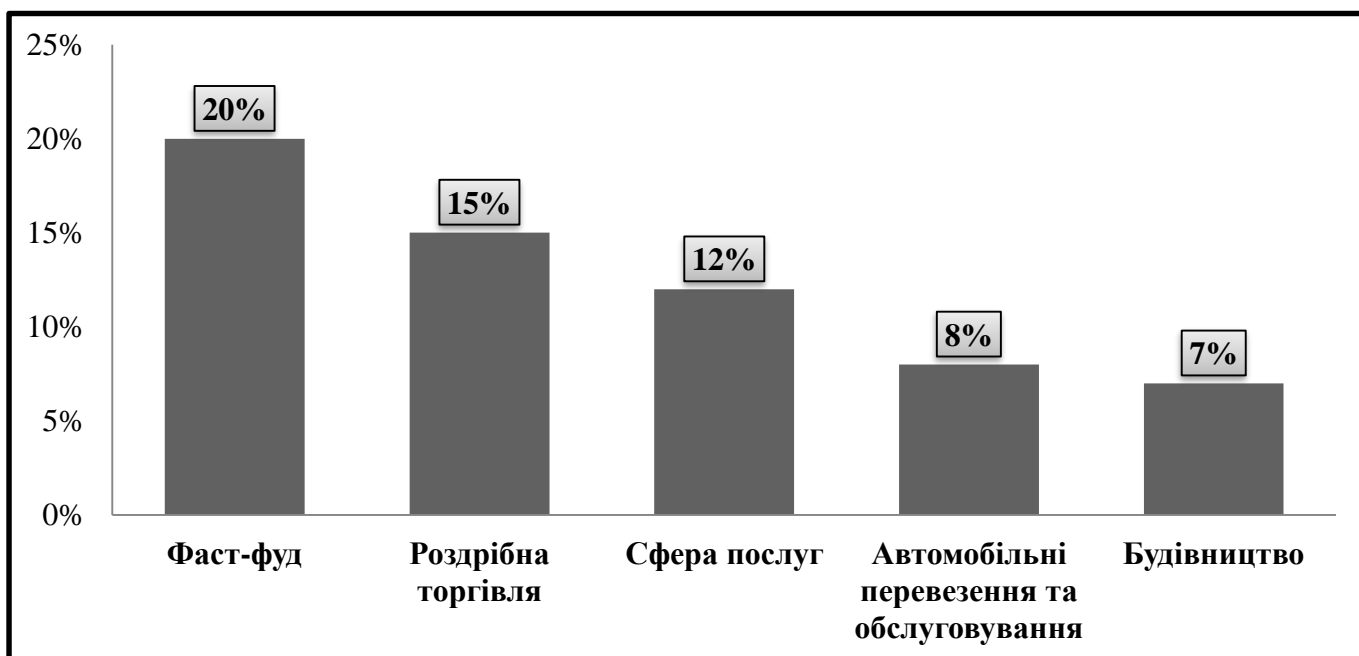


Рис. 3.2. Світова галузева структура франчайзингу в 2020 році, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними FRANDATA.

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

Розглядаючи структуру франчайзингу за галузями в Україні бачимо, що найбільший сегмент ринку займає роздрібна торгівля (рис. 3.3.):

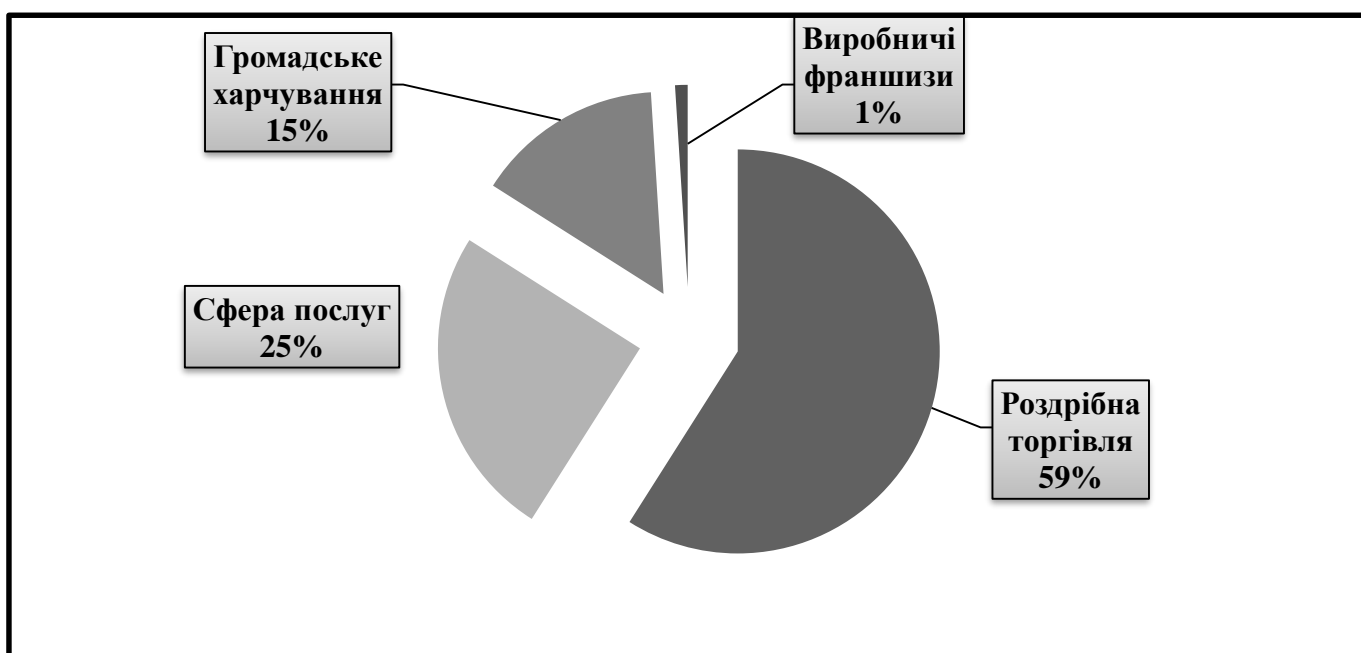


Рис. 3.3. Галузева структура франчайзингу в Україні в 2020 році, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними Franchise Direct.

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

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

брендів, що являє собою гарну можливість для американських брендів розширити свою присутність на ринку [50].

Серед найбільш популярних світових франчайзингових компаній, які представлені в Україні є «McDonalds», «KFC», «Groupe Auchan», «Domino`s Pizza». Усі ці франшизи засновані у США, окрім «Groupe Auchan» - це французька мережа супермаркетів. Розглянемо кількість закладів світових франшиз на ринку України (рис. 3.4.):

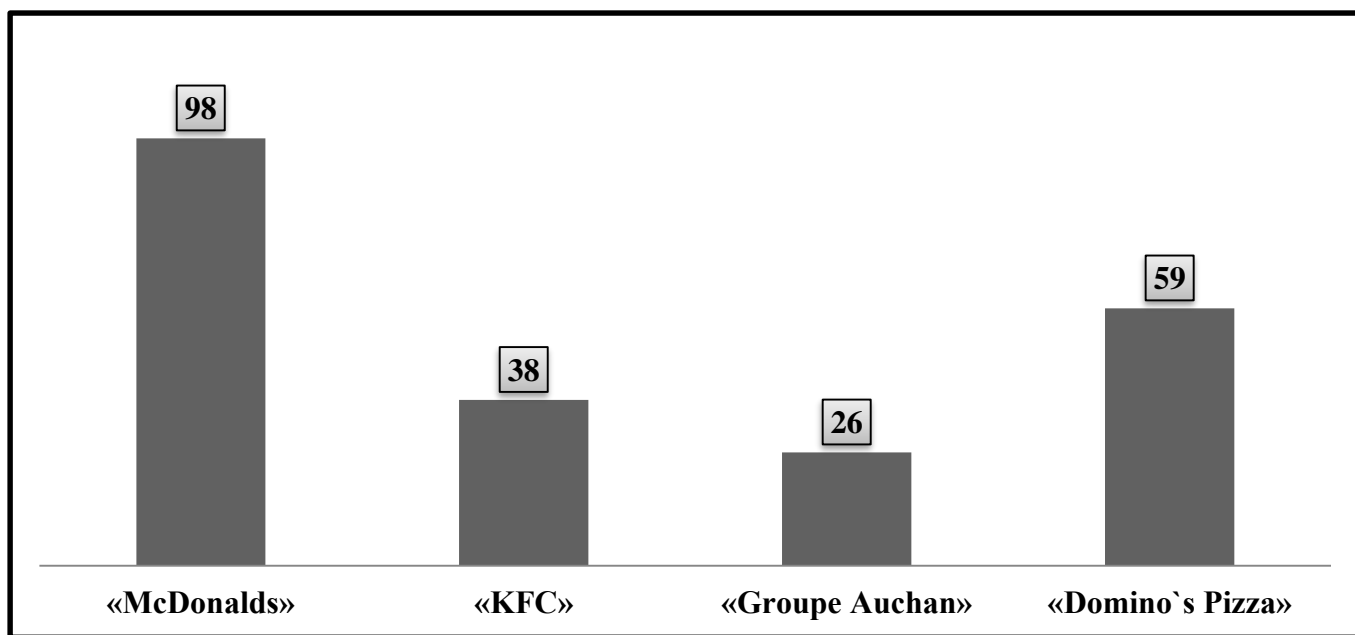


Рис. 3.4. Кількість закладів найпопулярніших світових франчайзингових компаній в Україні в 2020 році, (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними офіційних сайтів компаній.

На рисунку 3.4. подано загальну кількість закладів світових франшиз на ринку України. Аналіз показує, що найменша кількість закладів представлена французькими супермаркетами «Groupe Auchan», а найбільше на вітчизняному ринку ресторанів швидкого харчування «McDonalds», відповідно 26 та 98. Друге місце зайняла піцерія «Domino`s Pizza» - 59 франшиз.

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

існуючих 26 млн. дол. США. Взагалі кількість клієнтів у 2020 році впала на 20%, а продажі на 4% в порівнянні з 2019 роком [65].

У 2021 році компанія «McDonalds» планує вкласти 42 млн. дол. США. Для подальшого розвитку в інших регіонах. Уперше планують відкрити заклади у Івано-Франківську, Білій Церкві, Луцьку та Хмельницькому. Також, компанія планує відкрити ресторани у Чернівцях та Ужгороді.

Щодо «Groupe Auchan», то найперший гіпермаркет французької мережі відкрився у 2008 році. Станом на 2020 рік компанія об'єднає 26 магазинів. За останні роки почали розвивати мережу магазинів біля дому «Мій Ашан» та невеликі торгові точки «Ашан Pick Up Point» [60].

«Domino`s Pizza» вперше відкрилася в Україні у 2010 році, у Києві. Станом на 2020 рік мережа має 59 піцерій представлених на вітчизняному ринку у таких містах: Київ, Одеса, Львів, Бровари, Ірпінь, Вишневе та Вінниця. Навіть карантин не завдав шкоди, адже мережа піцерій перейшла у режим «доставка на виніс». Саме це допомогло багатьом франчайзі зберегти свій бізнес [63].

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

Аналізуючи український франчайзинговий ринок можна стверджувати, що частка вітчизняних брендів значно більша від іноземних. Деякі з них можуть скласти гідну конкуренцію іноземним франчайзерам [78]:

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3. Проблеми та перспективи розвитку франчайзингової бізнес-моделі в Україні

В умовах сьогодення неможливе формування ринку в Україні без збільшення частки малого бізнесу. Інтегруючи малий бізнес у виробничу мережу потужнішої економічної системи, можна сприяти розвитку малого бізнесу, і однією з форм такої інтеграції є франчайзинг. Свідченням успіху франчайзингового бізнесу є компанії, які багато використовують цю стратегію [37].

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

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

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

З кожним роком іноземні інвестори стикаються з проблемою українського законодавства. На сьогоднішній день в Україні франчайзинг не регулюється державою, як у інших країнах і регіонах світу. Так, наприклад, у США франчайзинг регулює Федеральна торгова комісія. Нею були прийняті правила регулювання торгівлею та взаємовідносини між франчайзером та франчайзі. На відмінну від США, у Європейському Союзі така діяльність регулюється на державному рівні [39].

Ще одним недоліком франчайзингу в Україні є те, що франчайзер не може розірвати відносини з франчайзі. Адже існує ряд положень, які захищають франчайзі, тому франчайзер не може розірвати контракт. Навіть якщо угода про франшизу досягнута, може бути важко контролювати транзакції, які франчайзі проводить у своєму бізнесі. Багато споживачів розглядають кожен вид франшизи як частину єдиного ланцюжка бізнесу, що працює під єдиною торговою маркою. Більше того, якщо франчайзі не справляється добре, то це стане поганою репутацією для всієї системи франшизи.

Економічний стабільний розвиток держави в якій знаходиться франшизи запорука гарного бізнесу, але це не про Україну. У нашій державі за останні роки нестабільна політична та економічна ситуацію, а прихід пандемії все тільки погіршив. Франчайзери не можуть проаналізувати ринок в Україні та скласти план дій. Через це затримується розвиток франчайзингової діяльності в Україні.

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

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

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

Також, франчайзинг має великий плюс серед інших видів бізнесу – це швидкість. При купівлі франшизи франчайзі отримує не просто пізнаваний бренд і вже визнаний авторитет, а й методи ведення бізнесу, структуру виробництва, функціонування тощо. Завдяки такій бізнес-моделі ринок України може поповнитися новими світовими брендами у яких українські франчайзі отримають досвід для розвитку та відкриття власного франчайзингового бренду [39].

Завдяки пандемії COVID-19 франчайзинг почав рухатись у іншому напрямку – відбулося виникнення нових тенденцій. Так, наприклад, через закриті кордони та міжнародне авіасполучення внутрішній ринок туризму почав знаходити альтернативні рішення для приваблення клієнтів.

Продовжує зростати попит на франшизи сервісів доставки. Наразі через інтернет споживачі замовляють не тільки їжу, а й будь-які речі зі звичайних магазинів, адже діджиталізація поступово заходить і на ринок франчайзингу. Через пандемію пункти прийому/видачі також почав користуватися попитом у сфері медицини. Зараз багато людей не тільки в Україні, а й у всьому світі користуються такою послугою.

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

Найстійкішою сферою розвитку франчайзингової діяльності є соціальні франшизи. Завдяки кризовому періоду ця сфера підприємництва продовжує розвиватися. Наразі це тренд світового масштабу. Соціальна франшиза ще буде актуальна не один рік. Також зростатиме кількість проектів у ІТ-галузі, виробництво продуктів харчування та біотехнології [37].

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

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

Висновки до розділу 3

Законодавство України ще не достатньо розвинуте для франчайзингового бізнесу. В законі навіть немає такого визначення як «франшиза». Українське законодавство не передбачає будь-яких правил для пропозиції франшиз. Цивільний та Господарський кодекси України регулюють лише питання укладення та виконання договорів комерційної концесії. Для франчайзерів найбільш типовими формами є товариства з обмеженою відповідальністю та акціонерні товариства. Отже, Україні потрібно розвивати своє законодавство, щоб приваблювати іноземних інвесторів для розвитку як франчайзингового бізнесу, так і країни в цілому.

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

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

ВИСНОВКИ

Франчайзинг як форма бізнесу існує давно. На сьогоднішній день визначень цього терміну є багато, але можна з точністю сказати, що це одна з найлегших форм розвитку власного бізнесу. Суб'єктами франчайзингу, виступають франчайзер та франчайзі. Перший надає за контрактом привілейоване право, а другий – його придбає та користується ним. Існує багато видів міжнародного франчайзингу, але основних виділяють три: товарний, виробничий та діловий.

Перед початком бізнесу франчайзі повинні оцінити власні можливості, зрозуміти, що таке франчайзинговий бізнес, та визначити: здатність та готовність фінансувати відповідну кількість франчайзингових магазинів; чи є ризик втрати власних коштів обґрунтованим, чи готові ви подолати труднощі, пов'язані з початком бізнесу, незалежно від того, чи буде цей вид бізнесу ще довго викликати інтерес людей.

Насправді, після проведення особистого інтерв'ю з франчайзі та затвердження рішення про придбання франшизи, франчайзі повинен сплатити загальну ціну (паушальний внесок) заздалегідь, не розкриваючи всіх складностей франчайзингового бізнесу. Тому не маючи цю інформацію, останній не може об'єктивно оцінити, чи існує ризик обґрунтовано втратити фінансові ресурси. Тому при виборі франчайзера, франчайзі перед підписанням угоди необхідно отримати повну інформацію про історію розвитку франчайзера, динаміку розвитку франчайзингової мережі, чи є франчайзер членом Національної франчайзингової асоціації; чи є компанія франчайзера фінансово стабільно, потрібно запросити баланси та фінансові звіти останніх років; ознайомитися з системою навчання франчайзі та з умовами контракту; провести зустріч із власниками франшизи.

На підставі широкого дослідження та SWOT-аналізу, франчайзинг пропонує впізнаваність бренду, менший ризик невдачі, легкість в пошуку фінансової підтримки і простоту створення бізнесу. З іншого боку, франчайзинг має і деякі

труднощі, до яких відносяться високі витрати, строгі правила і залежність. Якщо прийняти їх до уваги, франчайзинг стає більш вигідним.

Дані Міжнародної франчайзингової асоціації підтверджують, що в сфері франчайзингу зайнято більше людей, ніж будь-коли раніше, і що сектор продовжує зростати. Все більше і більше брендів існують та розширюються через франчайзинг, при чому не тільки в традиційних секторах швидкого харчування, але і в роздрібних пропозиціях, таких різноманітних, як мобільні телефони та взуття.

Статистика франчайзингу показує, що за останні роки кількість цієї моделі бізнесу збільшується, особливо популярною франшиза в США та Європі. У світі налічується понад 120 видів франчайзингу. Ринки насичені найбільше закладами швидкого харчування та ресторанами, які й досить постраждали при кризі та пандемії. Та знайшлися компанії, які швидко адаптували під новий ринок і продовжують надавати послуги і робочі місця.

У 2021 році рейтинг «ТОП -100 франшиз 2021 року» очолив ресторан швидкого харчування «McDonald's». Ця компанія завжди займає лідируюче місце у рейтингу. Далі йдуть такі знакові бренди як «KFC» та «Burger King», які є досить популярними у Європі. Завдяки використанню новітніх технологій у п'ятірці кращих залишається відома піцерія Domino's.

Франчайзинг є ефективною моделлю розвитку бізнесу. Однак для успішного розвитку франчайзингових мереж в Україні необхідна економічна стабільність, при якій власники бізнесу можуть інвестувати в розвиток власної справи, а населення матиме високий рівень платоспроможності. В українського франчайзингу є всі шанси, щоб вийти на міжнародну арену та скласти гідну конкуренцію американським франшизам.

Вплив епідемії ковіда на економіку в цілому і франчайзинг зокрема величезний і жахливий. Навіть хоча підприємства відкриваються знову, франчайзинг ніколи не буде колишнім після КОВІД-19. Навіть коли короткострокові наслідки закінчатся, довгостроковий економічний вплив буде позначатися протягом багатьох років. Деякі бренди збанкрутують, деякі серйозно

постраждали і в результаті закрили багатьох своїх франчайзі, але є і навпаки, деякі франшизи процвітають. В умовах пандемії варіантом для франчайзерів і франчайзі є взаємне співробітництво в боротьбі з хворобою. Прикладом може бути франчайзі, який приймає поступки франчайзера, щоб відкласти або зменшити виплати роялті; франчайзери, в свою чергу, підтримують своїх франчайзі в оренді приміщень для виплати роялті, прагнуть вирішити проблеми з ланцюжком поставок через урядові обмеження, надають рекомендації з питань проблеми співробітників, переоцінюють свої продуктивні пропозиції, змінюють канали розподілу на безконтактну доставку і т. д. Франшиза, можливо, ніколи не бачила пандемії COVID-19 раніше, але вона бачила дуже погані дні, такі як фінансова криза 2008 року, але індустрії франчайзингу, як і економіці, завжди вдавалося подолати негаразди. Франшиза народжується з інновацій і виживає завдяки стійкості.

Законодавство України ще не достатньо розвинуте для франчайзингового бізнесу. В законі навіть немає такого визначення як «франшиза». Українське законодавство не передбачає будь-яких правил для пропозиції франшиз. Цивільний та Господарський кодекси України регулюють лише питання укладення та виконання договорів комерційної концесії. Для франчайзерів найбільш типовими формами є товариства з обмеженою відповідальністю та акціонерні товариства. Отже, Україні потрібно розвивати своє законодавство, щоб приваблювати іноземних інвесторів для розвитку як франчайзингового бізнесу, так і країни в цілому.

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

З появою пандемії на франчайзинговому ринку почали з'являтися нові тенденції для оптимізації процесу. Так, наприклад, стрімкий розвиток доставок як

продуктів харчування, готової їжі, так і медикаментів. Також почали з'являтися спрощені франшизи (наприклад, у ресторані не має посадочних місць, а тільки все на виніс). Така тенденція буде продовжувати зростати з кожним роком. Можливе також зростання сектора ІТ- галузі та кількості соціальних франшиз.

СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. - 1996. - №30.
2. Господарський кодекс України від 09.06.2013 р. № 436–15.
3. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 р.
4. Закон України «Про валюту і валютні операції» від 21.06.2018 р.
5. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу (дерегуляція)» від 12 лютого 2015 року.
6. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003 р.
7. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 р.
8. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 05.12.2012 р. № 3689–12.
9. Закон України «Про концесії» від 16.07.99 р.
10. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. № 4618-VI // Урядовий кур'єр від 16.05.2012 р. № 85.
11. Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21.12.2000 р. № 2157-III № 2157-III // Урядовий кур'єр від 25.01.2001 р. № 14.
12. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності» від 04.11.2011 р. № 4014-VI // Урядовий кур'єр від 29.11.2011 р. № 222.
13. Проект закону України «Про франчайзинг» від 22.02.2018р.

14. Регламент Європейського парламенту і ради 2016/679 від 27 квітня 2016 року про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних, та про скасування Директиви 95/46/ЄС (Загальний регламент про захист даних).

15. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р.

16. Антонюк Я.М., Шиндировський І.М. Комерційна діяльність. Навч. посібник. / Я. М. Антонюк, І. М. Шиндировський. – Львів: Магнолія, 2015. – 332 с.

17. Василевський І. П. Аналіз використання франчайзингу в Україні /І. П. Василевський, Н. О. Черненко // Актуальні проблеми економіки та управління. - 2020. - №46. - С. 43-57.

18. Давидюк Л.П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі/ Л.П. Давидюк // Причорноморські економічні студії. - 2019. - №46. - С. 13-20.

19. Дахно І.І., Бабіч Г.В., Барановська М.В. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2016. - 568 с.

20. Дригола К. В., Вертелецька О. М., Якимчук О. Ю. Франчайзинг як форма інтернаціоналізації підприємства ресторанного бізнесу: світовий досвід, / Дригола К.В., Вертелецька О.М., Якимчук О. Ю.// Економічний простір . - 2019. - № 147. - С. 20-29.

21. Забаштанська Т. Історичні аспекти розвитку франчайзингу в діяльності посередницьких підприємств / Т.В. Забаштанська // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - № 1 (5). - С. 36-44.

22. Кузьмін О. Є. Франчайзинг: Навч. посіб. - К.: Знання. - 2018. - 546 с.

23. Лісун Я.В. Статистичний аналіз франчайзингу сфера громадського харчування та торгівлі в Україні //Економічний аналіз. - 2015. - Том №20. – С. 45–52.

24. Магомедова А.М. Оптимізація ключових параметрів діяльності франчайзингових підприємств// Зб. наук. праць / За заг. ред. проф. А.В. Шегди, проф. Ю.І. Єханурова «Теоретичні та прикладні питання економіки». Київ: ВПЦ «Київський університет». 2015. № 2 (31). С.167-174.

25. Макаренко Т. Є. Стратегія забезпечення інвестиційної безпеки малого та середнього бізнесу в Україні (на прикладі франчайзингу) / Т. Є. Макаренко // Стратегічні пріоритети. - 2016. - № 1 (38). - С. 78-85.

26. Макаренко Т. Є. Проблеми розвитку франчайзингу в Україні / Т. Є. Макаренко // Людина і суспільство: Економічний та соціокультурний розвиток: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Рівне, 22 березня 2017 р.). - Рівне: Рівненський інститут Університету «Україна», 2017. - 376 с. - С. 36-43.

27. Огінок С. В. Економетричний аналіз впливу франчайзингу на економічне зростання / С. В. Огінок // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 11.- С. 34-37.

28. Огінок С. В. Суть та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу / С. В. Огінок // Економічний простір: Збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. - 2015. - № 97. - С. 5-11.

29. Побоченко Л.М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи// Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). - 2016.- №1. - С. 57-64.

30. Побоченко Л.М., Чиженко І.О. Сучасні тенденції розвитку міжнародного франчайзингу в Україні // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). - 2017.- №2. - С. 92-97.

31. Побоченко Л.М., Цой А.В. Дослідження розвитку світового ринку франчайзингових послуг в умовах глобальної конкуренції [Електроний ресурс] / Л.М. Побоченко, А.В. Цой// Інфраструктура ринку. – 2019. – Випуск 38. – С.148-157.

32. Побоченко Л.М., Жарков О.О. Діяльність світових компаній-лідерів у франчайзинговому бізнесі України// Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: міжнародна науково-практична конференція, 21 квітня 2020 року: тези доп. – К., 2020.– С.32–35.

33. Паніна Ю.С. Правове регулювання договору франчайзингу в Європейському Союзі та Україні. Дис. канд. юр. наук; 12.00.03 – цивільне право і цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право. 2017. 264 с.

34. Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні/М.О. Тонюк // Економіка та управління підприємствами. - 2017. - Вип. 9. - С. 687-689.
35. Циганкова Т. Стратегії міжнародних компаній у турбулентному маркетинговому середовищі / Т. Циганкова, О. Євдоченко, Н. Шелестович // Міжнародна економічна політика. - 2014. - № 1-2 (16-17). - С. 5-34.
36. Цират А.В. Руководство по составлению и заключению франчайзинговых договоров: право и практика: Учебно-практическое пособие / А.В. Цират. - К.: Истина, 2015. - 352 с.
37. Чикуркова А.Д., Ногачевський О.Ф. Франчайзинг: актуальні проблеми розвитку в Україні/ А. Д. Чикуркова, О. Ф. Ногачевський // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. - 2016. - Вип. 24. - С. 247-254.
38. Ohinok S. State regulation of franchising in the EU member countries / S. Ohinok // Baltic Journal of Economic Studies . - 2019. - № 1. - P. 133-136.
39. Franchising in US. Economy: prospects and problems. Committee on small business // House of representatives. Washington. 2019. - P. 47-52.
40. International Franchise Association // The Profile of Franchising. – Washington, DC: The IFA Educational Foundation. – 2019. - 23 p.
41. Kaiser R. Franchise Owners Like State of Industry // Knight Ridder Tribune Business News. –2019. - 67 p.
42. Keup, Peter E. and Keup, Erwin J. Franchise bible: how to buy a franchise or franchise your own business. - US of America: Entrepreneur PRESS, 2018. – 368 p.
43. Magomedova A.M., Mykytiuk O.P., Onysenko T.S. Partnership as a factor in increasing competitiveness of companies. National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine – Collective monograph / Edited by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Kielce, Poland: Izdewnieciba “Baltija Publishing”, 2016. Vol. 3. 460 p. – P. 5-22.
44. <http://www.ukrstat.gov.ua/> - офіційний сайт Державної служби статистики України.

45. <http://www.wto.org> - офіційний сайт Світової організації торгівлі.
46. <http://www.aafd.org/> - офіційний сайт American Association of Franchisees & Dealers.
47. <http://www.eff-franchise.com/> - офіційний сайт European Franchise Federation.
48. <http://www.fdf.org.ua> - офіційний сайт Ukrainian Franchising Development Federation.
49. <http://www.npmaf.com/content/> - офіційний сайт Міжнародної академії з франчайзингу.
50. <http://www.frinchisedirect.com> - офіційний сайт Franchise Direct.
51. <http://www.franchexpro.ru> - офіційний сайт проекту Top500 Franchising.
52. <http://www.franchise.org> - офіційний сайт Міжнародної Асоціації з франчайзингу.
53. <http://www.franchise-update.com> - офіційний сайт World Franchise & Business Report.
54. http://www.franchising.org.ua/page/ob_assoiaii - офіційний сайт Асоціації франчайзингу України.
55. <https://www.entrepreneur.com> - офіційний сайт американського журналу Entrepreneur.
56. <http://franchisegroup.com.ua/landing> - офіційний сайт Franchise group.
57. <http://www.worldbank.org> - офіційний сайт Світового банку.
58. <http://www.me.gov.ua> - офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.
59. <http://fdf.org.ua> - офіційний сайт Асоціації франчайзингу України.
60. <https://www.auchan-retail.com/en/location/auchan-retail-ukraine-2/> - офіційний сайт Auchan groupe Ukraine.
61. <https://www.bk.com/> - офіційний сайт Burger King.
62. <https://www.century21.ru/> - офіційний сайт Century 21.
63. <https://dominos.ua/uk/kyiv/> - офіційний сайт Domino's Ukraine.
64. <https://www.kfc-ukraine.com/> - офіційний сайт KFC.

65. <https://www.mcdonalds.ua/ua.html> - офіційний сайт McDonalds.
66. <https://www.marketingtutor.net/> - офіційний сайт «Marketing tutor.net».
67. https://www.tarantinofamily.com/delivery/papadzhon/?gclid=CjwKCAjwzMeFBhBwEiwAzwS8zH0H0xvgB Wb8Z8jB1Ng-_iZ8RcOwAN6tVehuLJXpY5Vihx9GmFUhoChVsQAvD_BwE - офіційний сайт Papa John's.
68. <https://www.pizzahut.co.uk/> - офіційний сайт Pizza Hut.
69. <https://www.tacobell.co.uk/> - офіційний сайт Taco Bell.
70. <https://www.7-eleven.com/> - офіційний сайт 7-Eleven.
71. <http://www.franchisetimes.com> - офіційний сайт онлайн журналу Franchise Time.
72. <http://www.franchising.euroindex.ua> - сайт «Франчайзинг. Выставка успешных франшиз».
73. <https://franch.biz> - сайт компанії «Франч».
74. <http://www.financial-news.ru> - сайт новин франчайзингу.
75. Офіційний сайт американського видання «USA today» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.usatoday.com/>.
76. Офіційний сайт американського видання «Drapers» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.drapersonline.com/news/coronavirus-tracker-how-the-industry-is-reacting>.
77. Каталог франшиз [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://franchisegroup.com.ua/catalog/1>.
78. Франчайзинг в Україні [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://fransfising.org.ua/index.php?pageid=11>.
79. A. Protulis, «The Impact of COVID 19 on the Franchise Industry» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.lexisnexis.co.za/lexis-digest/resources/covid-19-resource-centre/practice-areas/commercial-law/the-impact-of-covid-19-on-the-franchise-industry>.
80. Entrepreneur. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу. — URL: <http://www.entrepreneur.com>.

81. Franchise Business Economic Outlook for 2020 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://emarket.franchise.org/>.
82. Franchise Business Economic Outlook for 2021 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.franchise.org/sites/default/files/2021-02/Economic%20Outlook%202021_web2.pdf.
83. Franchise Group [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://franchisegroup.com.ua/catalog-franchise>.
84. Franchise Law Review [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.nobles-law.com/post/franchising-in-ukraine-2021>.
85. McDonald's Franchise Cost & Fees // Franchise Direct: сайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.franchisedirect.com>.
86. Fact Sheet Commercialising Intellectual Property: Franchising [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.iprhelphdesk.eu.pdf>.
87. Top 500 Franchises in Europe [Электронный ресурс]. - 2021. - Режим доступа: <https://www.franchiseeurope.com/top-500/>.
88. The History and Evolution of Franchising [Электронный ресурс]. / Mario L Herman. - Режим доступа: <http://www.franchise-law.com>.
89. Help with Buying a Franchise [Электронный ресурс]. - 2020. -Режим доступа: <http://www.franchise.org/AboutFranchising.aspx>.
90. Doing Business [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.doingbusiness.org>.
91. Franchising High Performers [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://online.wsj.com/article/S60223KIM-METHOD.html>.
92. Franchise International Statistics [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://franchiseek.com/Franchise_International_Statistics.html.
93. Franchise Business Economic Outlook 2020 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.franchise.org/franchise-information/franchise-business-outlook/franchise-business-economic-outlook-2020>.
94. Franchising key facts [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.thebfa.org/about-franchising/franchising-key-facts>.

95. Franchise 500 Ranking 2020 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.entrepreneur.com/franchise500>.
96. European franchise report: European Franchise Federation - EFF - 2020 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.eff-franchise.com.pdf>.
97. International Franchising: The European Union [Электронный ресурс]. - 2020. - Режим доступа: <https://www.unh.edu/unhtoday/news>.
98. Top 500 European Franchises – Ranking 2020 [Электронный ресурс]. - 2019. - Режим доступа: <https://www.franchisedirect.com.top100globalfranchises/rank>.
99. Pro-Consulting [Электронный ресурс]. - 2021. - Режим доступа: <https://pro-consulting.ua/ua>.