

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

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

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

Тема: «Перспективи розвитку міжнародного франчайзингу в Україні»

Виконавець: Ахрамович Надія Юріївна, група МБ-403

(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
бізнесу та туризму ФМВ НАУ
Набок Інна Іванівна

(підпис керівника)

Нормоконтролер: Пічкурова Зоя Володимирівна

(підпис нормоконтролера)

Київ - 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин, бізнесу та туризму

спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Леся ПОБОЧЕНКО
«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Ахрамович Надії Юрївни

1. Тема роботи «Перспективи розвитку міжнародного франчайзингу в Україні» затверджена наказом ректора від «26» березня 2024 р. №441/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13 травня 2024 року по 16 червня 2024 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання франчайзингових відносин в Україні, статистичні матеріали Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, матеріали й аналітичні звіти Franchise Business Economic Outlook, Franchise International Statistics, Franchise Group, щорічні звіти міжнародних організацій: Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Міжнародної Асоціації з франчайзингу, Європейської Асоціації з франчайзингу та Асоціації франчайзингу України.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні засади функціонування франчайзингу у міжнародному бізнесі, аналіз розвитку франчайзингової діяльності в Україні, проблеми та перспективи розвитку міжнародного франчайзингу в Україні.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 3 таблиці, 11 рисунків та 2 додатки.
6. Презентація основних результатів кваліфікаційної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 25 слайдів.

6. Календарний план-графік

| № пор. | Завдання | Термін виконання | Відмітка про виконання |
|--------|---|-------------------------|------------------------|
| 1. | Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи | 11.03.2024 | Виконано |
| 2. | Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи | 25.03.2024 | Виконано |
| 3. | Розкрити теоретичні основи функціонування франчайзингу в міжнародному бізнесі | 06.05.2024 – 12.05.2024 | Виконано |
| 4. | Проаналізувати розвиток франчайзингової діяльності в Україні | 13.05.2024 – 19.05.2024 | Виконано |
| 5. | Визначити та обґрунтувати проблеми та перспективи розвитку міжнародного франчайзингу в Україні | 20.05.2024 – 26.05.2024 | Виконано |
| 6. | Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки | 27.05.2024 – 30.05.2024 | Виконано |
| 7. | Оформити кваліфікаційну роботу та пройти перевірку на плагіат | 31.05.2024 | Виконано |
| 8. | Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту) | 01.06.2024 | Виконано |
| 9. | Попередній захист кваліфікаційної роботи | 03.06.2024 | Виконано |
| 10. | Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту) | 03.06.2024 | Виконано |

8. Дата видачі завдання: «25» березня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис керівника)

Набок І.І.

(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис випускника)

Ахрамович Н.Ю.

(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Перспективи розвитку міжнародного франчайзингу в Україні» містить: 86 сторінок, 3 таблиці, 11 рисунків, 71 літературних джерел, 2 додатка.

Перелік ключових слів (словосполучень): ФРАНЧАЙЗИНГ, МІЖНАРОДНИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ, ФРАНЧАЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ.

Об'єкт дослідження: франчайзингова форма ведення бізнесу.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти розвитку міжнародного бізнесу у формі франчайзингу в Україні.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних підходів й обґрунтування практичних рекомендацій щодо перспективних напрямів розвитку міжнародного франчайзингу в Україні.

Методи дослідження: загальні методи (аналіз, синтез, історико-логічний, індукція, дедукція, пояснення, класифікація, абстрагування), теоретичні методи (системно-структурний аналіз), статистичні, економічні, графічні та інші.

Отримані результати та їх новизна: результати вказують на те, що міжнародний франчайзинг може бути важливим каналом для доступу українських підприємств до нових технологій, брендів та ринків, але водночас він має свої власні обмеження і ризики. Результати дослідження підтверджують, що міжнародний франчайзинг є досить активною галуззю в українському бізнесі: численні міжнародні бренди вже успішно працюють на ринку країни через франчайзингові моделі.

Значущість виконаної роботи та висновки: у дослідженні визначено рекомендації щодо того, як українські підприємства можуть ефективно використовувати міжнародний франчайзинг як інструмент для свого розвитку на міжнародному ринку.

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати урядовими органами та бізнес-асоціаціями для створення сприятливого середовища для розвитку міжнародного франчайзингу в Україні.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1 | |
| ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ У | |
| МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ..... | 9 |
| 1.1. Сутність системи франчайзингу та історія розвитку франчайзингових | |
| відносин у світі..... | 9 |
| 1.2. Особливості функціонування франчайзингової форми ведення бізнесу... | 14 |
| 1.3. Різновиди франчайзингу та їх характеристика в підприємницькій | |
| діяльності..... | 23 |
| РОЗДІЛ 2 | |
| АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ..... | 29 |
| 2.1. Оцінка стану розвитку міжнародного франчайзингу в Україні..... | 29 |
| 2.2. Практика ведення міжнародного бізнесу у формі франчайзингу компанією | |
| «McDonald's» у світі..... | 34 |
| 2.3. Аналіз практики застосування франчайзингу компанією «McDonald's» в | |
| Україні..... | 41 |
| РОЗДІЛ 3 | |
| ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО | |
| ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ..... | 52 |
| 3.1. Проблеми ведення міжнародного франчайзингового бізнесу в Україні..... | 52 |
| 3.2. Перспективи та рекомендації з поліпшення франчайзингової системи | |
| ведення бізнесу в Україні..... | 60 |
| ВИСНОВКИ..... | 74 |
| СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.... | 77 |
| ДОДАТКИ..... | 84 |

ВСТУП

Актуальність дослідження. Існуючий на даний момент стан розвитку економіки передбачає високий рівень інтернаціоналізації сфери збуту та виробництва й відповідно пов'язану із цим активізацію транскордонних переміщень трудових ресурсів, товарів, послуг і капіталів. На міжнародному ринку чітко визначається формування і функціонування сфери конкурентної боротьби найбільших транснаціональних корпорацій із наступним поширенням останніх своїх економічних і культурних принципів у всьому світі. Ці тенденції вимагають від національних економік, зокрема й української економіки розробити стратегії пошуку конкурентних переваг, ефективного розвитку, що дозволяють органічно інтегруватися до системи міжнародних економічних відносин з метою використання позитивних можливостей та нейтралізації негативних наслідків, що надає глобалізація.

Головною із можливостей реалізації вищезазначеної стратегії є франчайзинг, що у свою чергу забезпечує синергію переваг великого та малого підприємництва. Об'єднання зусиль учасників цієї форми відносин дозволяє, з одної сторони, розширити межі впливу великої компанії, а з іншої, допомагає залучити до бізнесу велику кількість учасників й одночасно із цим досягти підприємцям-початківцям гарних результатів, майже неможливих за умов самостійної роботи.

Дослідження основних особливостей функціонування франчайзингового бізнесу висвітлювалися в роботах зарубіжних і вітчизняних вчених. Серед них можна виокремити публікації Лазуренка Л.В., Мартиненко О.О., Момота Л.В., Огінка С.В., Побоченко Л.М., Ценклера Н.І. та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів й обґрунтування практичних рекомендацій щодо перспективних напрямів розвитку міжнародного франчайзингу в Україні.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати наступні **завдання**:

– визначити сутність системи франчайзингу та історію розвитку франчайзингових відносин у світі;

- обґрунтувати особливості функціонування франчайзингової форми ведення бізнесу;
- охарактеризувати різновиди франчайзингу та їх характеристика в підприємницькій діяльності;
- оцінити стану розвитку міжнародного франчайзингу в Україні;
- дослідити практику ведення міжнародного бізнесу у формі франчайзингу компанією «McDonald's» у світі;
- проаналізувати практику застосування франчайзингу компанією «McDonald's» в Україні;
- дослідити проблеми ведення міжнародного франчайзингового бізнесу в Україні;
- охарактеризувати перспективи та рекомендації з поліпшення франчайзингової системи ведення бізнесу в Україні.

Об'єктом дослідження в роботі є франчайзингова форма ведення бізнесу.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти розвитку міжнародного бізнесу в формі франчайзингу в Україні.

Методологія дослідження. Основні наукові результати бакалаврської кваліфікаційної роботи одержано з використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: теоретичного узагальнення, індукції та дедукції (для дослідження теоретичних основ франчайзингової форми ведення бізнесу); системного аналізу та синтезу (для характеристики різновидів франчайзингу в підприємницькій діяльності); наукової абстракції (для визначення особливостей функціонування франчайзингової форми ведення бізнесу); а також спеціальні методи аналізу: історичного та абстрактно-логічного (для визначення стану розвитку міжнародного франчайзингу в Україні); статистичного та структурного (для аналізу практики застосування франчайзингу компанією «McDonald's» у світі та в Україні), системно-структурного (для опису проблеми та перспектив розвитку міжнародного франчайзингу в Україні).

Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення міжнародного бізнесу, праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо дослідження формування та розвитку міжнародного франчайзингу.

Фактологічною та статистичною основою стали щорічні звіти Державної служби статистики України, матеріали й аналітичні звіти Franchise Business Economic Outlook, Franchise International Statistics, Franchise Group, щорічні звіти міжнародних організацій: Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Міжнародної Асоціації з франчайзингу, Європейської Асоціації з франчайзингу та Асоціації франчайзингу України.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки кваліфікаційного дослідження висвітлено у наукових **дослідженнях**:

Ахрамович Н.Ю. Проблеми адаптивного управління бізнес-системами в умовах воєнного стану / Н. Ю. Ахрамович, І.І. Набок // Міжнародна конференція «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період», 10-11 жовтня 2023р., НТУ, м.Київ. – 2023. – С. 170-172.

Ахрамович Н.Ю. Франчайзинг як форма підприємницької діяльності в Україні під час війни / Н. Ю.Ахрамович // XXIV Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «ПОЛІТ. Сучасні проблеми науки», секція «Глобальні проблеми міжнародних економічних відносин», 2-5 квітня 2024, НАУ, м. Київ. – 2024. – С. 127-128.

Ахрамович Н.Ю. Вплив повномасштабного вторгнення в Україну на екологію та економічний стан країни / Н. Ахрамович // XIV Міжнародна науково-практична конференція «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі», НАУ, м. Київ, 11 травня 2023. – С. 45-48.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел та додатків. У роботі розміщено 3 таблиці та 11 рисунків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 71 найменування на семи сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність системи франчайзингу та історія розвитку франчайзингових відносин у світі

Франчайзинг представляє собою спосіб діяльності, відповідно до якого франшизер передає франшизі (покупцеві) право на використання своєї торгівельної марки, що є найбільш важливим активом для бізнесу покупця. Франчайзинг є способом організації бізнесу, за якого компанія власник передає певній компанії або бізнесмену право на продаж послуг або товарів цієї компанії в обмін на зобов'язання продавати їх:

- під визначеним товарним знаком;
- в чітко визначеному місці;
- за розробленою схемою;
- з використанням визначених технологій;
- з дотриманням певних якісних характеристик.

Історія франчайзингу розпочалася ще в Середньовіччі. Із того часу він пройшов довгий розвиток. Формування й становлення франчайзингу відбувалося не лише у різних країнах, а й у різних правових, історичних, соціальних, економічних, психологічних умовах. Власне тому поняття франчайзингу і його основних елементів у різних країнах розуміють по-різному [15].

В середньовічній Англії король міг надавати знаті різні права. Громадянам давалися дозволи (франшиза) брати участь в ярмарках, продавати товари на ринках. В наш час у Великобританії все ще продовжують діяти стародавні франшизи, які надають їхнім власникам права на утримування поромів та мостів, утримування ринків, проведення ярмарків. Таким чином із давніх часів влада делегувала частину

власних повноважень в обмін на необхідні послуги чи капітал, тим самим закладаючи фундамент сучасного франчайзингу.

Що стосується торговельної практики, то у Лондоні в сімнадцятому столітті були створені системи торговельних гільдій, які мали спільні риси із сучасними системами франчайзингу. На початку дев'ятнадцятого століття, у Великобританії, була впроваджена система «пов'язаних домів». Суть цієї системи полягала в наданні владою права на торгівлю спиртними напоями лише власникам постійних дворів за спеціальною ліцензією. Проте більшість власників не мали коштів для оплати ліцензії та приведення постійних дворів у порядок. Дану систему часто використовували броварники, здаючи власникам постійних дворів у оренду майно або надаючи їм позику, отримуючи натомість ринок збуту свого пива та інших спиртних напоїв [45].

В середньовічній Франції терміном «франчайзинг» визначалося право на здійснення визначеної діяльності, куплене у короля. Договір комерційної концесії широко використовували у господарській діяльності з семидесятих років двадцятого століття. Франчайзинг, за своєю суттю, є одним із засобів надання послуг чи продукції споживачам; формою ведення та організації підприємницької діяльності на основі об'єднання фінансових і матеріальних засобів та зусиль фізичних і юридичних осіб, які зареєстровані як суб'єкти підприємницької діяльності. Франчайзинг передбачає формування великої мережі однотипних підприємств, що мають знак для послуг і товарів (торговельний знак), який об'єднує безліч підприємців, що дотримуються однакових умов, форм, стилю, методів продажу товарів та надання послуг, а у певних випадках й при виробництві товарів.

Першим сучасним прикладом франчайзингу в США є законодавче надання прав частині бізнесу в банківській і залізничній сфері. Отримане від уряду право надавало стимул приватному сектору в бізнесі вкладати значні капітали у розвиток цих сфер. Також, при цьому надавалися деякі привілеї тим, хто міг забезпечити потрібні послуги. Відповідно, приватний бізнес дозволив відносно якісно та швидко розвивати підприємства різних сфер без залучення державних коштів. Ще одним прикладом використання франчайзингу приватним бізнесом було надання виробникам виключних прав у США в 50-х роках дев'ятнадцятого століття.

В той же час безліч великих підприємств, таких як, компанія «Зінгер», франчазують право на продаж швейних машин, які вони самі виготовляють, на усій території США. На той момент купівля відповідного устаткування у магазині не була звичайною справою й домогосподарки скептично ставилися до будь-якого «механічного» устаткування. До того ж їхні чоловіки мали заплатити великі гроші за непотрібну в їхньому розумінні річ, у якої є тільки одна перевага - полегшення праці їхніх дружин. При цьому єдиним способом продажу цього товару є «агресивний» продавець, що здатен принести товар прямо до покупця та показати функції, що ця машина може виконувати. Оскільки грошей в компанії для найму нових продавців не було, то молодий Зінгер вигадав систему, при якій дилери (незалежні продавці) могли купити право на продаж швейних машин на певній території. За таких умов дилери платили по 60 доларів за одну машину, а продавали її вже за 125 доларів. Вже після кількох років сотні дилерів стали заможними людьми [43].

Однією із перших успішних франчайзингових систем була система компанії «General Motors». Оскільки в 1898 році ця компанія ще не мала початкового капіталу, потрібного для відкриття магазинів, то «General Motors» почала продаж парових двигунів через систему дилерів. Дана система й донині лишається основним способом із продажу автомобілів. Одними із перших франчайзі були власники магазинів товарів широкого вжитку та магазинів з продажу велосипедів.

З 50-х років двадцятого століття у безлічі країн почала швидко розвиватися франчайзингова система створення ресторанів та готелів. Підприємство-виробник послуг, продукції або робіт, мало свої індивідуальні особливості серед конкурентів, досить високу якість обслуговування, власний товарний знак. Потім власник товарного знаку міг видавати ліцензії іншим підприємствам на визначений проміжок часу, протягом якого власник контролював якість послуг або товарів, що продаються під його товарним знаком [44].

Продаж іншим фірмам чи підприємствам права на використання свого товарного знаку під захистом закону та під різнобічним контролем дозволяв власнику розширити свій бізнес без великих поточних і капітальних витрат. На цій основі стали формуватися деякі правила ведення справ власника товарного знаку із

підприємством, яке придбало ліцензію на їхнє використання, тобто сформувалися відносини франчайзингу [14].

На сьогодні в практиці бізнесу спостерігається дещо менше зловживань, що пов'язані з франчайзингом, й він є основою у роботі безлічі підприємств.

Сучасним і найбільш наочним прикладом розвитку та становлення франчайзингової системи є діяльність відомої фірми «Макдональдс», що на сьогоднішній день може розглядатися як безперечний лідер у індустрії швидкого харчування.

Успіх фірми «Макдональдс» обумовило, перед усім, фанатична віра в ідею забезпечення високого рівня якості обслуговування. В той час, коли інші франчайзери лише дублювали головні напрями свого бізнесу, компанія «Макдональдс» систематично поліпшувала всі аспекти своєї діяльності [16].

Коли наприкінці сорокових років брати Моріс та Річард Макдональди (власники невеликого придорожного кафе) задумалися над тим, як покращити обслуговування своїх клієнтів та збільшити дохід, вони знайшли найбільш вдалий засіб для досягнення цієї мети: стандартизували технологію на основі конвеєрної системи, скоротили число позицій в меню до трьох страв, уніфікували рецептуру організації готування страв. Наприклад, гамбургери важили, щоб на виході було рівно 1,6 унції та містили не більш 19% жиру. Працівники були одягнені у накрохмалені білі сорочки та виконували один тип роботи. Така організація трудової діяльності зменшила витрати та підвищила ефективність. Однаковість закладів «Макдональдс» сформувала нове покоління клієнтів, які точно знали, що де б вони не були, скрізь в «Макдональдса» швидке та прекрасне обслуговування й звичний асортимент страв. Аналогічні їм підприємства швидкого обслуговування почали створюватися у великій кількості. Серед них найпопулярніші «Холідей інн», «Кентуккі фрейд чикенс» і т.д. Кожен із цих бізнесменів мав свою торговельну марку, яка використовувалася в створеній мережі франчайзингу. Безліч бізнесменів, зрозумівши та сприйнявши даний напрям бізнесу, почали приєднуватися до нього.

Найбільший свій розвиток франчайзинг здобув упродовж 60-80-х років двадцятого століття. А в 1984 році близько тридцяти відсотків продажу в усіх

магазинах США була реалізована через франчайзингові фірми (на суму близько 500 млрд. доларів).

Франчайзинг формує тринадцять відсотків національного багатства у валовому національному продукту. Франчайзинг дає понад сім мільйонів робочих місць, причому більшість із них для некваліфікованих робітників, які не мали іншої можливості знайти роботу. Відповідно до даних міністерства торгівлі США реалізація послуг і товарів компаніями, які функціонують за системою франчайзингу, зростає на десять відсотків щомісяця. Американський франчайзинг, після того як набув великого досвіду в США, рушив за кордон для того, щоб започаткувати його на інших ринках. Безліч компаній продали власні франшизи в інших країнах, а деякі із них швидкими темпами розширювали власну міжнародну мережу [13].

На сьогоднішній день, більш ніж 350 американських фірм та їх франчайзі володіють близько 32 000 торговельними підприємствами за межами США.

Також, бурхливий розвиток франчайзингу спостерігається у Західній Європі, Канаді, Японії, Австралії, державах Тихоокеанського регіону, країнах регіону Карибського моря. Франчайзери із інших країн, навпаки, намагаються ввійти до ринку США. Таким чином, можна стверджувати, що міжнародний франчайзинг в майбутньому буде розвиватися ще швидшими темпами. Франчайзери шукають потенційних франчайзі закордоном, а безліч фірм та приватних осіб активно шукають франчайзерів з інших країн, щоб придбати їхні права та ліцензію і на їхній технології виробництва й обслуговування, за їх фінансової підтримки, створювати власний прибутковий бізнес [42].

На сьогодні найбільша концентрація американських франшиз у Канаді, Японії, Великій Британії та континентальній Європі. В Австралії більше дев'яноста відсотків від загальної торгівлі на підприємствах швидкого обслуговування здійснюється на умовах франчайзингу. Франція налічує понад 600 франчайзерів та 30 тисяч користувачів і посідає третє місце за кількістю франчайзингових мереж серед країн Європи. Офіційні дані свідчать, що франчайзинг використовується більш ніж у 80 країнах світу.

Під час своєї еволюції сучасний франчайзинг пройшов через такі основні етапи:

1. Етап традиційного франчайзингу. Цей етап характеризується використанням франчайзингу в таких галузях:

1.1. Реалізація нафтопродуктів. Нафтові компанії надавали заправним станціям свою продукцію на умовах франчайзингу, й таким чином, звільняючи себе від функцій роздрібною торгівлі.

1.2. Розлив та наступний продаж прохолодних напоїв. У даній галузі першою була компанія Соса-Сола та аналогічні їй підприємства.

1.3. Продаж побутової техніки та автомобілів. Німецька фірма «Singer» почала використовувати схему франчайзингу ще із 1860 року, а американська компанія «General Motors» - із 1911 року. Остання й на сьогодні продає 95% своєї продукції за франчайзингом.

2. Етап франчайзингу бізнес-формату. Цей етап характеризується тим, що операції франчайзингу почали регламентуватися асоціаціями франчайзингу. Даний етап розпочався в 50-і роки у США та у 60-і в Європі. Із того моменту франчайзинг набув широкого розповсюдження в сфері послуг, особливо у ресторанах швидкого обслуговування, послугах із підтримки та ремонту будинків, автомобілів і т.д.

В загальному вигляді франчайзинг є способом організації бізнесу, відповідно до якого одна компанія передає іншій право на продаж послуг або товарів першої компанії в обмін на зобов'язання продавати їх [17].

Історія франчайзингу налічує багато десятиліть, зародившись ще у середньовіччі, він продовжує розвиватись і до нині.

1.2. Особливості функціонування франчайзингової форми ведення бізнесу

Франчайзингова форма ведення бізнесу має власні особливості у функціонуванні, що визначається, передусім, специфікою країни чи ринку на якому впроваджуватиметься франчайзингова система, й видом франчайзингу.

Практична реалізація американської моделі франчайзингу містить такі блоки [66]:

1) блок франчайзера, що включає:

- надання консультацій з всіх питань маркетингу та управління;
- постійна динаміка у підготовці та перепідготовці кадрів;
- початкове навчання ведення справи та управління;

2) блок франчайзі, що містить такі складові:

- чітке застосування прийнятих методів та форм трудової діяльності, зокрема порядок управління та процедури, формування, стандарти якості та уніформа співробітників;
- внески на цілі маркетингу та збуту (покриття витрат на дослідження ринку, рекламу, просування товарів тощо), у вигляді частки від обігу;
- постійні внески, як оплата за поточне навчання та керівництво;
- початковий внесок для використання імені та торговельного знаку, отримання права на навчання тощо.

Таким чином, аналіз американської моделі франчайзингу дозволяє стверджувати, що франчайзинг розглядається як система договірних відносин, що застосовуються передусім у сфері розподілу послуг та продукції.

Франчайзинг сформований із багатьох компонентів, що розподілені на окремі групи, які зазначені на рис.1.1.

Для французької доктрини франчайзингу характерні риси американської моделі у поєднанні з власною специфікою. Відмінністю французького франчайзингу від інших є те, що постійні внески за поточне навчання та керівництво, на цілі збуту та маркетингу є фіксованою сумою, а право використання торговельної марки не обмежується терміном дії контракту, а закріплюється за власником франшизи назавжди [41].

В Італії франчайзинг визначається Італійською асоціацією франчайзингу як форма тривалого співробітництва між підприємцями для розповсюдження послуг і товарів, фінансово та юридично незалежних один від одного, які укладають між собою угоду, відповідно до якої, з однієї сторони, франчайзер надає отримувачу виключне право на виготовлення та збут певних видів послуг і товарів під його торговельною маркою на конкурентному ринку.

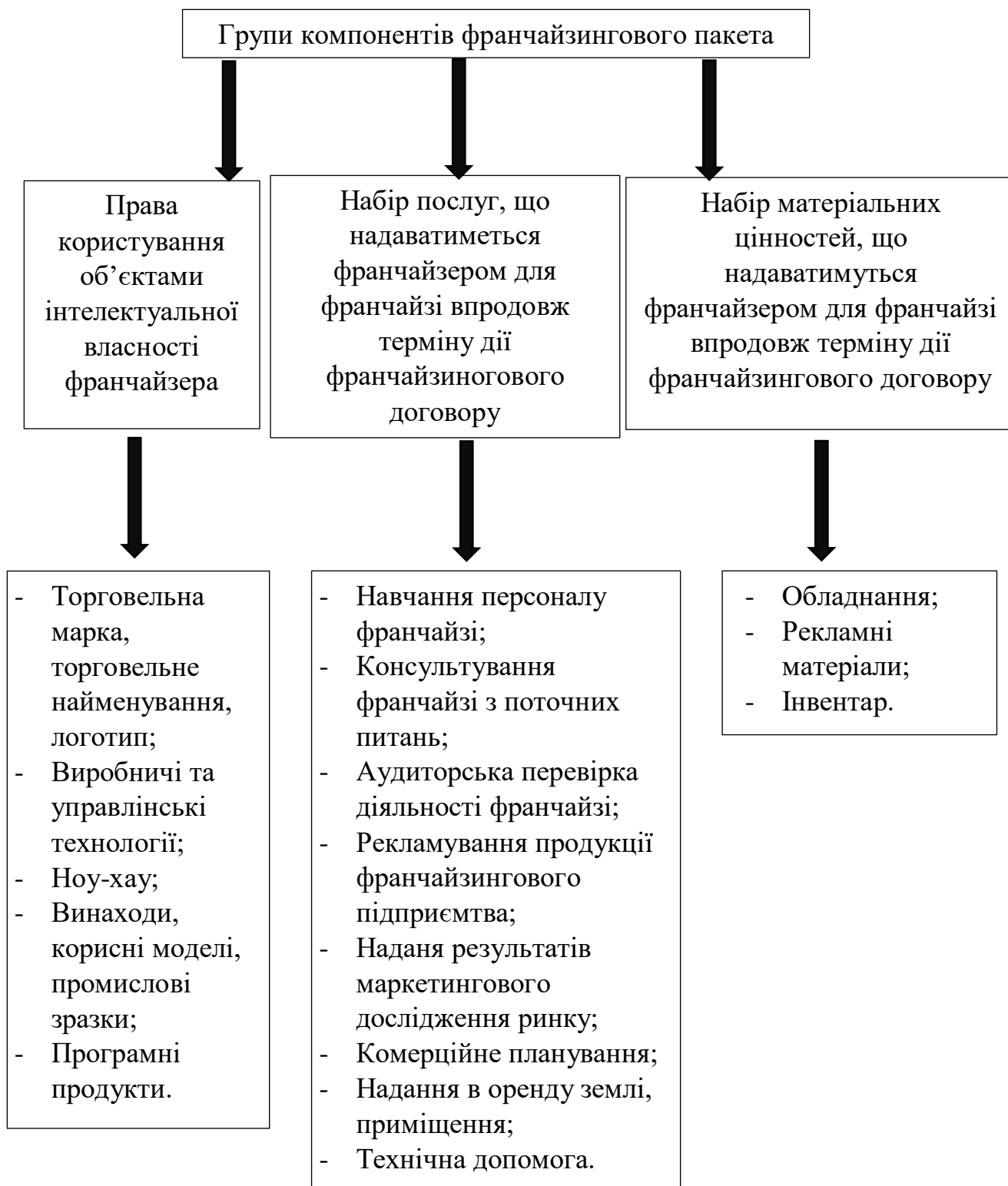


Рис.1.1. Компоненти франчайзингу.

Примітка. Побудовано автором за даними [16].

Також, функціональними обов'язками франчайзера є надання різносторонньої допомоги (рекламної, консультативної, бухгалтерської), що дозволяє оператору керувати своїм бізнесом на зразок головної фірми. З іншої сторони, отримувач франшизи бере на себе зобов'язання підвищувати престиж фірми щодо взаємних інтересів споживачів і партнерів, дотримуватися економічної політики франчайзера, одночасно із цим виконуючи умови контракту [73].

Незважаючи на велику різноманітність моделей франчайзингу в різних країнах та різноманітність їх форм, на сучасному етапі система договірних відносин побудована на застосуванні таких різновидів:

- 3) «бізнес-формат»;
- 4) «торговельна марка та продукт».

Специфіка останньої системи договірних відносин зводиться до того, що тримачу франшизи гарантується право продаж послуг і товарів франчайзера на певній території, використовуючи торговельну марку. З іншої сторони, отримувач франшизи одержує певну частину від обсягів продажів, проте одночасно із цим він ризикує, реалізуючи послуги і товари. Характерними прикладами франчайзингу «торговельна марка та продукт» є діяльність таких відомих компаній, як: «Пепсі-кола», «Кока-кола» та інші. Форма франчайзингу, створена на основі використання формули «торговельна марка та продукт», на сьогодні у світі становить близько 30% від усіх франчайзингових груп [40].

За останні роки усе більш популярним є корпоративна форма франчайзингу – «бізнес-формат». Аналіз даної форми франчайзингових відносин на практиці закордонних компаній демонструє, що крім використання торговельної марки послуг і продукції вона передбачає участь фірми-оператора в повному циклі господарської діяльності головного підприємства. З цієї точки зору підприємства – отримувачі франчайзи діють відповідно до стратегії ринку, на якому функціонує корпорація, правил планування та організації управління, дотримуються технічних вимог, умов та стандартів забезпечення якості, беруть участь у програмах розвитку виробництва та навчання, в єдиній системі обміну інформацією та повністю відповідають за фінансові результати своєї роботи. Характерним прикладом франчайзингової моделі

«бізнес-формату» може бути діяльність фірми «Макдональдс», що на даний момент є потужною міжнародною компанією, яка обслуговує на своїх 12 тис. підприємствах у різних країнах сотні мільйонів клієнтів [12].

Франчайзингова система «бізнес-формат» переважає в економіці. Про це свідчить те, що на початку 90-х років кількість підприємств, що працюють за «бізнес-форматом» франчайзингу, збільшилася в два рази у порівнянні із 1982 роком (вони становили 42% від усіх франчайзингових підприємств). На дану форму договірних відносин припадає основна частина зростання франчайзингу, саме із нею пов'язана можливість організації власної справи дрібними підприємцями.

Різні дослідження свідчать, що франчайзинг постійно видозмінюється, розвивається, структурно вдосконалюється. Так, сформувавшись у США, франчайзинг розповсюдився і в Європі, при цьому трансформувалось. Наприклад, в Італії франчайзинг розвивається у двох напрямках:

1. «Варіант франчайзера іноземного підприємства». Франчайзером на території Італії є американська корпорація. В сфері діяльності якої покупець франшизи отримує право на закупку товарів франчайзера для власного магазину за пільговими цінами, а також дотримується продажних цін і правил, що встановлені корпорацією.

2. «Італійський варіант». В цьому випадку учасниками угоди є італійці, а операторами – дрібні італійські фірми.

Варто зазначити, що найбільшого розповсюдження в Італії набув саме італійський варіант франчайзингу. Відповідно до нього функціонують такі фірми, як Ovieste, Vege, Nalia Magazzini, Benetton. Вищезазначені моделі договірних відносин мають характеристики класичного франчайзингу, що за останні роки змістився у напрямку забезпечення франчайзера додатковими можливостями швидкого розвитку із меншими витратами [39].

Серед багатьох варіантів класичного франчайзингу можна визначити наступні, що найчастіше використовуються на практиці:

- франчайзинг за розвитком;
- субфранчайзинг;

– регіональний франчайзинг.

Специфічною особливістю для регіонального франчайзингу є охоплення франчайзером своєю діяльністю деякого географічного регіону, яким може бути країна, область, штат, муніципалітет. В силу дії релевантних факторів (колектив, недостатні засоби) франчайзер, застосовуючи моделі регіонального франчайзингу, може розраховувати на підтримку головного франчайзі. При цьому контрактом між головним франчайзі та франчайзером обумовлюється те, що кожен буде виконувати специфічну роль на період дії угоди. У відповідності на первісну оплату внесків франчайзеру за право діяльності на виключній території ринку головний франчайзі у майбутньому отримуватиме від франчайзера рентні платежі, величина яких залежить від частки у загальному об'ємі реалізації нових франчайзі, що він залучає у цю франчайзингову систему. Даний метод має свої переваги, тому що він вигідний для обох сторін, оскільки головний франчайзі – вибірна особа й він має отримувати підтримку на протязі усього часу співробітництва, що вигідно франчайзеру.

В моделі субфранчайзинга до функцій субфранчайзера належить також освоєння деякої території та забезпечення попереднього навчання, вибір приміщення. Різниця полягає у тому, що франчайзі працює напряду із франчайзером. Він платить рекламні внески та роялті субфранчайзеру, що, у свою чергу, платить частину своїх коштів франчайзеру. Таким чином, субфранчайзер стає франчайзером на визначеній території, і франчайзі залежить від його довготривалої підтримки. Тобто потенційний франчайзі має обґрунтовано обирати субфранчайзингові відносини, тому що він залежить від ділових якостей субфранчайзера та франчайзера [38]. В моделі франчайзингу за розвитком території франчайзер передає ексклюзивне право на розвиток деякого географічного району групі інвесторів. Останні розвивають своїх власних франчайзерів, якими вони володіють на певній території чи обирають франчайзі. Права інвестора, в останньому випадку, як власника обмежені. У відповідь на право розвитку ексклюзивної території власник даного права зобов'язаний відкрити деяку кількість точок за обумовлений проміжок часу та платить франчайзеру внески. Власники відкритих точок франшизи платять рекламні внески та роялті безпосередньо франчайзі. Власник, що володіє ексклюзивним правом, не

має частки у цих внесках або частка є лише у рентабельності окремих франчайзерів, яких він відкрив. Відповідно, класична модель франчайзингу у своєму початковому вигляді найбільш проста й містить відносини франчайзера і декількох франчайзі [74].

Усі вищезгадані моделі франчайзингу за розвитком території мають свої переваги і недоліки, як і для будь-якої системи договірних відносин, її успішне функціонування залежить від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

На сьогодні для економіки України франчайзинг є відносно новим явищем, в той час як у розвинутих країнах світу він вже на протязі століть практикувався як засіб забезпечення потреб суспільства у різноманітних послугах. Розвиток і створення франчайзингу вимагає деяких передумов:

- культурно-етичних;
- правових;
- економічних.

Таким чином, виникає питання про наявність передумов для становлення франчайзингу в Україні. Умови сьогодення такі, що в Україні одночасно протікають процеси різної спрямованості. З однієї сторони, існує певна політична нестабільність, мінливу законодавча база і т.д. Й вони відтворюють та породжують розбалансованість економіки, диспропорції при виробництві. З іншої сторони, відбувається відродження викоріненого духу підприємництва, процеси становлення ринкового господарства, роздержавлення та приватизація економіки. Формується ринкова інфраструктура, створюються інвестиційні фонди, комерційні банки, системи ринкового зв'язку та інформації. Також, поступово розширюється виробництво товарів народного господарства, відбувається реструктуризація народного господарства. Беручи до уваги усі мінуси та плюси нинішньої української економіки як сфери використання підприємницької енергії, капіталу та інтелекту, то підсумок може виявитися від'ємним. Проте мистецтво підприємницької діяльності якраз і полягає в тому, щоб не лише плюси, але й мінуси використовувати на свою користь. Несприятливі фактори, що ускладнюють діяльність підприємця, такою самою мірою ускладнюють життя і конкурентів.

За умов нестабільності більше ризику, проте і більше шансів на успіх, якщо краще за інших вивчити ситуацію та уміти її прогнозувати.

На рис.1.2 зазначена сегментація ринку франчайзингу в світі.

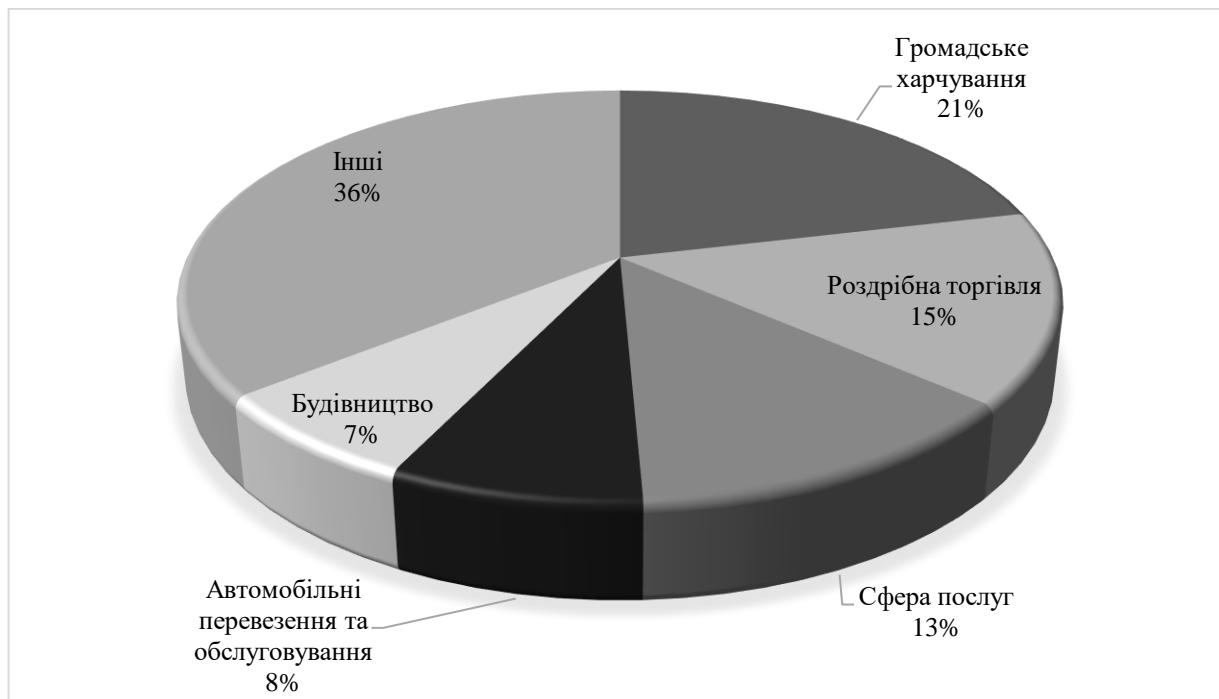


Рис. 1.2. Сегментація ринку франчайзингу світу в розрізі сегментів поширення, (%).

Примітка. Побудовано автором за даними: [43].

На сучасному етапі розвитку можна констатувати наступне:

- 1) для розвитку франчайзингу в Україні створено блок базових законів, найважливішим із яких є Проект Закону України «Про франчайзинг»;
- 2) у сфері українського бізнесу реально існують компанії, що працюють на умовах франшизи;
- 3) для розвитку системи франчайзингу в Україні є об'єктивні передумови, й перехід до ринкових відносин, відродження духу підприємництва збільшили зацікавлення системою франчайзингу [65].

На сьогодні формування економічного середовища, сприятливого для підприємницької діяльності в Україні, спонукає до інтенсивної появи різноманітних проектів та ідей, безліч із яких можуть бути реалізовані у рамках франчайзингу. Наприклад, відомо, що є значний незадоволений попит на послуги із обслуговування

та ремонту складної побутової техніки. Такі компанії, як «Орлан», «Daevo» та інші підприємства автомобільної промисловості, великі заводи, які випускають телевізори, холодильники, тощо, не мають засобів на розгортання широкої мережі після продажного ремонту та обслуговування своїх виробів. А тому підприємцям вигідно укладати франшизні угоди гарантованого забезпечення запасними частинами, а більші фірми можуть намагатися придбати право на їх випуск [37].

Завдяки франчайзингу співвласниками незалежних підприємств чи інших торговельних точок можуть стати група людей або окремі особистості із середнім доходом. На правах франчайзингу можуть працювати спільні підприємства, привабливі для закордонних інвесторів, тому що вони дозволяють їм уникнути ризику, пов'язаного із прямим вкладенням капіталу – відповідальність та основні витрати покладаються на франчайзі

Закордонні фірми, із якими можуть бути укладені франшизні угоди, можуть надавати франчайзі право продавати продукцію чи надавати послуги за вільно конвертовану валюту, частина якої надійде до бюджету у вигляді платежів.

За умови наявності гарного продукту й українські підприємства стають франчайзерами, й завдяки цьому частина прибутку, отриманого від продажу виробів за кордоном, повертається в Україну у вільно конвертованій валюті. Українські бізнесмени, що заохочують інтернаціоналізувати власний бізнес на основі системи франчайзингу, можуть використовувати як мінімум чотири основні методи [11]:

- 1) надання права заключати франшизні угоди в іншій країні лише власнику спеціальної ліцензії;
- 2) заключати пряму угоду між франчайзером в одній країні та франчайзі – у іншій;
- 3) відкрити дочірню фірму в іншій країні з її правом укладати угоди із франчайзі;
- 4) створити фінансові фірми в інших країнах із правом бути франчайзером.

Відповідно, франчайзинг може визначатися як форма партнерства українських підприємств із закордонними компаніями. В процесі укладання міжнародних франшизних договорів потрібно враховувати безліч аспектів, а саме [36]:

- правила регулювання експортних та імпорتنих операцій;
- відношення уряду до франчайзингу;
- закони регуляції конкуренції та захисту інтелектуальної й індустріальної власності;
- правила оподаткування закордонних підприємців;
- умови реєстрації закордонних компаній;
- закони про зайнятість;
- правовий статус партнерів.

За українських умов існує ряд способів і можливостей стимулювання орієнтації бізнесменів на франчайзингові форми ведення бізнесу, таким чином у майбутньому, вірогідно, будуть прослідковуватися такі самі пріоритети, що й у країнах Заходу, із врахуванням специфіки української економіки.

1.3. Різновиди франчайзингу та їх характеристика в підприємницькій діяльності

Франчайзинг, як окремий напрямок у підприємницькій діяльності, поділяється на багато видів. Цей поділ залежить від ознак за яким він поділяється.

Серед франчайзингу розрізняють наступні види [1]:

I. Діловий франчайзинг чи «франчайзинг бізнес-формату». За цих умов франчайзер продає ліцензію іншим компаніям або приватним особам на право відкриття магазинів, цілих груп магазинів чи кіосків для продажу покупцям товарів та послуг під ім'ям франчайзера;

II. Виробничий франчайзинг. Він є найбільш представленим у виробництві безалкогольних напоїв. Кожен із регіональних або місцевих заводів із розливу і пакування є франчайзі від основної компанії. Pepsi, Coca Cola та інші компанії продають концентрати й інші продукти, потрібні для виробництва місцевим компаніям з розливу, які потім змішують концентрати із іншими складовими готового

продукту та розливають у банки або пляшки для розповсюдження по місцевих точках продажу;

III. Товарний франчайзинг або «франчайзинг продукту». Це франчайзинг в сфері торгівлі на продаж уже готового продукту. В товарному франчайзингу франчайзером, зазвичай, є виробник, який продає напівфабрикат чи готовий продукт дилеру-франчайзі. Останній в свою чергу здійснює передпродажне та післяпродажне обслуговування покупців продукції та відмовляється від продажу товарів конкурентів. Франчайзі купує в франчайзера товари, а після цього від імені франчайзера перепродає їх.

Франчайзинг підрозділяється на багато різновидів, в залежності від ознаки, за якою його поділяють, що зазначено на рис.1.3.

Одночасно із основними видами франчайзингу виділяють також конверсійний і корпоративний види [10]:

1. Конверсійний франчайзинг. Він представляє собою спосіб розширення франшизної мережі, за якого діюче самостійне підприємство переходить на роботу за договором франчайзингу та об'єднується із системою франшизних підприємств, які працюють під контролем одного франчайзі;

2. Корпоративний франчайзинг. Він представляє собою сучасну форму організації франшизного бізнесу, за якого франчайзі управляє не окремим підприємством, а мережею франшизних підприємств з використанням найманих менеджерів.

Й хоча існує безліч варіантів класичного франчайзингу, три із них використовуються частіш за все. До них відносяться:

- франчайзинг, що розвивається;
- субфранчайзинг;
- регіональний франчайзинг.

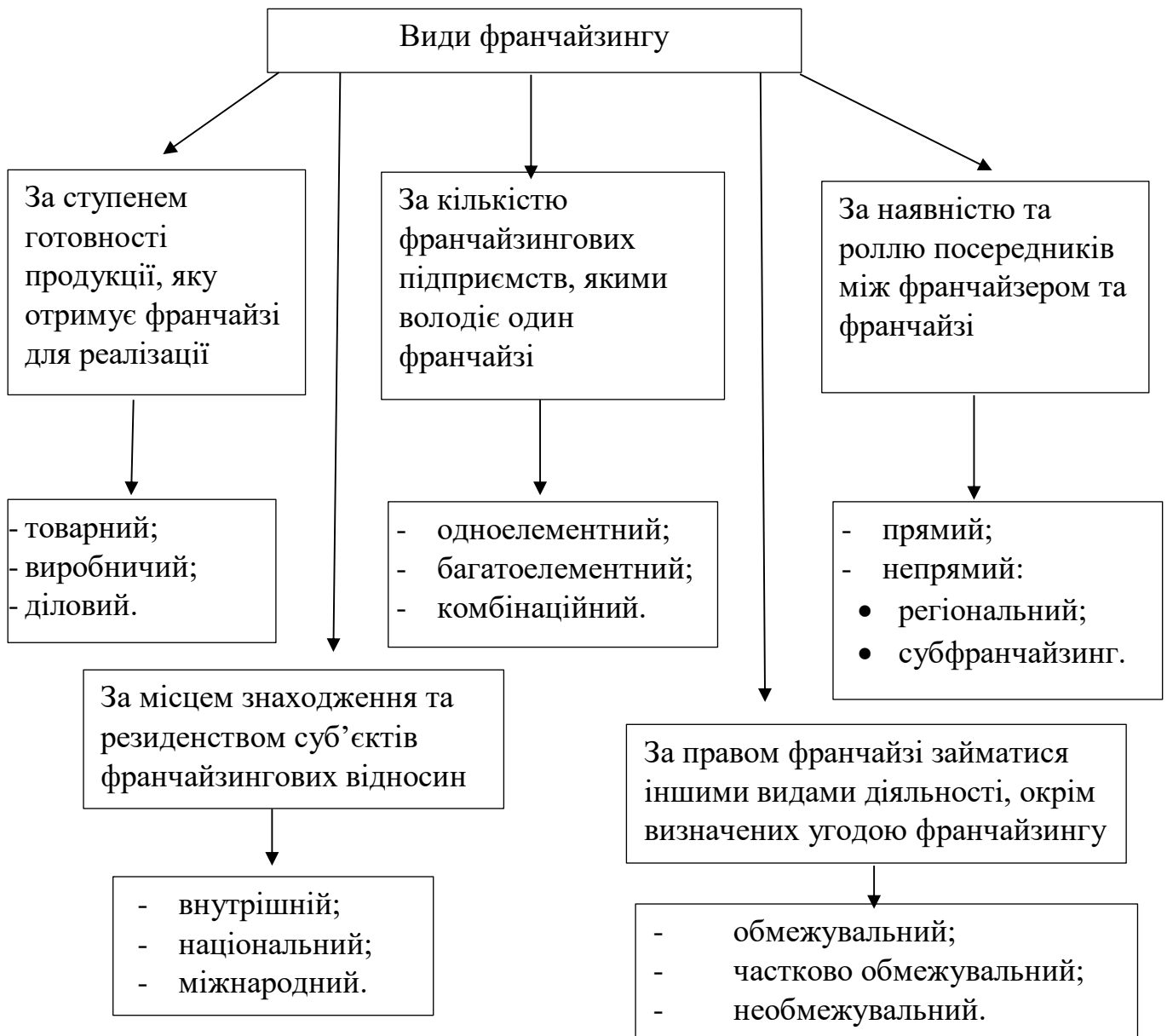


Рис. 1.3. Види франчайзингу.

Примітка. Побудовано автором за даними: [63]

У кожному із них франчайзі отримує усі переваги, які, зазвичай, пов'язані із франчайзингом [63]:

- першочергове навчання;
- підтримка;
- вибір місця;
- використання системи бізнесу франчайзера;
- використання логотипа й торгової марки франчайзера.

Головні відмінності між ними полягають в наступному:

- кому він сплачує визначені внески;
- до кого франчайзі може звертатися за підтримкою;
- тривалість відносин франчайзера та франчайзі.

Обираючи регіональний франчайзинг, франчайзер вирішує охопити своєю діяльністю певний географічний район. У випадку, коли він не має достатньо колективу або коштів, щоб розвиватися настільки швидко, як хотілося б, він опирається на підтримку головного франчайзі. В свою чергу, головні франчайзі мають право не тільки обирати нових франчайзі в своєму географічному районі, а й забезпечувати необхідні послуги та їхнє початкове навчання, що зазвичай робить сам франчайзер. Проте, головний франчайзі включений в поділ внесків і платежів у рекламний фонд. Він користується усіма благами, які дає франчайзинг, для цього він також сплачує роялті та внески на рекламу безпосередньо франчайзеру [35].

Контракт між головним франчайзі та франчайзером встановлює те, що очікується від кожної сторони та визначений період франчайзі буде виконувати дану роль. Як відповідь на початкову сплату внесків франчайзеру за діяльність на визначеній території ринку головний франчайзі в майбутньому отримує від франчайзера роялті, величина якого залежить від частки у загальному обсязі реалізації нових франчайзі, які він залучив до цієї франчайзингової системи. На відміну від інших методів, даний є вигідним для обох сторін, оскільки головний франчайзі має отримувати підтримку впродовж всього часу співробітництва, а це вигідно також і франчайзеру.

В суб-франчайзингу, він також освоює деяку територію та забезпечує вибір приміщення, початкове навчання і т. д. Різниця полягає тільки у тому, що франчайзі має дуже обмежений контакт із франчайзером і працює прямо з суб-франчайзером на довгостроковій основі. Він платить рекламні та роялті внески суб-франчайзеру, що, в свою чергу, частину від цих грошей платить франчайзеру. Відповідно, суб-франчайзер стає франчайзером на своїй території й франчайзі залежить від його довгострокової підтримки. Варто зазначити, що суб-франчайзер може мати обмежені

кошти, маркетингові та управлінські здібності, що також відіб'ється на франчайзі. Таким чином, потенційний франчайзі має ретельно обирати суб-франчайзингові відносини, оскільки він залежить від життєвої та ділової позиції франчайзера та субфранчайзера [18].

У угоді з розвитку території франчайзер надає ексклюзивні права щодо розвитку певного географічного району групі інвесторів. Інвестори, в свою чергу, чи розвивають свої франчайзі, які вони мають на даній території, чи підбирають франчайзі. У випадку підбирання франчайзі становище інвестора в якості власника обмежено. В відповідь на право розвитку ексклюзивної території суб'єкт, який володіє даним правом, платить франчайзеру внески й зобов'язаний відкрити встановлений обсяг точок у певний визначений проміжок часу. Власники відкритих франчайзі платять роялті й рекламні внески безпосередньо франчайзеру. Людина, яка має ексклюзивні права, не має частки у даних внесках, її частка є тільки у рентабельності індивідуальних відкритих франчайзі [30].

В безлічі франчайзерів наявна багаторівнева схема співпраці. Найнижчий рівень в цій співпраці є м'яким франчайзингом, який передбачає відсутність початкового платежу чи навіть відсутність роялті. Франчайзер в даному випадку може заробляти на переданій франчайзі продукції, що потрібно застосовувати (як приклад, напівфабрикати для випічки), в вартість яких закладається також дохід постачальника. Втім, в певних організаціях з платною франшизою передбачається безкоштовне передання для франчайзі, як приклад, елементів оформлення точки продажів та обладнання. Частіше зустрічаються у договорах платних франшиз й лояльні умови із відстрочення й ін. фінансової підтримки від франчайзера за кризових ситуацій. Тож вартість франшизи дорівнює чи трохи перевищує реальну вартість об'єктів й послуг, що поставляє франчайзер (що за м'якого франчайзингу є витратами тільки франчайзі).

Висновки до розділу 1

У результаті виконання першого розділу нами було визначено, що франчайзинг є способом діяльності, відповідно до якого франшизер передає франшизі (покупцеві) право на використання своєї торгівельної марки, що є найбільш важливим активом для бізнесу покупця. Сучасним і найбільш наочним прикладом розвитку та становлення франчайзингової системи є діяльність відомої фірми «Макдональдс», що на сьогоднішній день може розглядатися як безперечний лідер у індустрії швидкого харчування.

Франчайзингова форма ведення бізнесу має власні особливості у функціонуванні, що визначається, передусім, специфікою країни чи ринку на якому впроваджуватиметься франчайзингова система, й видом франчайзингу.

Умови сьогодення такі, що в Україні одночасно протікають процеси різної спрямованості. З однієї сторони, існує певна політична нестабільність, мінлива законодавча база і т.д.

Франчайзинг, як окремий напрямок у підприємницькій діяльності, поділяється на багато видів. Цей поділ залежить від ознак за яким він поділяється.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка стану розвитку міжнародного франчайзингу в Україні

Уперше франшиза з'явилася в Україні більш ніж 20 років тому. Pizza Chelentano і McDonald's були одними із перших закладів ресторанного господарства, які працювали за франшизою [2]. Останнім часом франшизи в Україні стали більш відомими й розповсюдженими. Сьогодні в кожному місті й селищі представлено дуже багато франшиз. Також українські франчайзери розширюють свій бізнес і закордоном, популяризуючи Україну й розвиваючи свій бренд.

Якщо у 2021 році в Україні було зареєстровано 513 франчайзингових мереж, то на початок 2022 року – 700 одиниць (рис. 2.1):

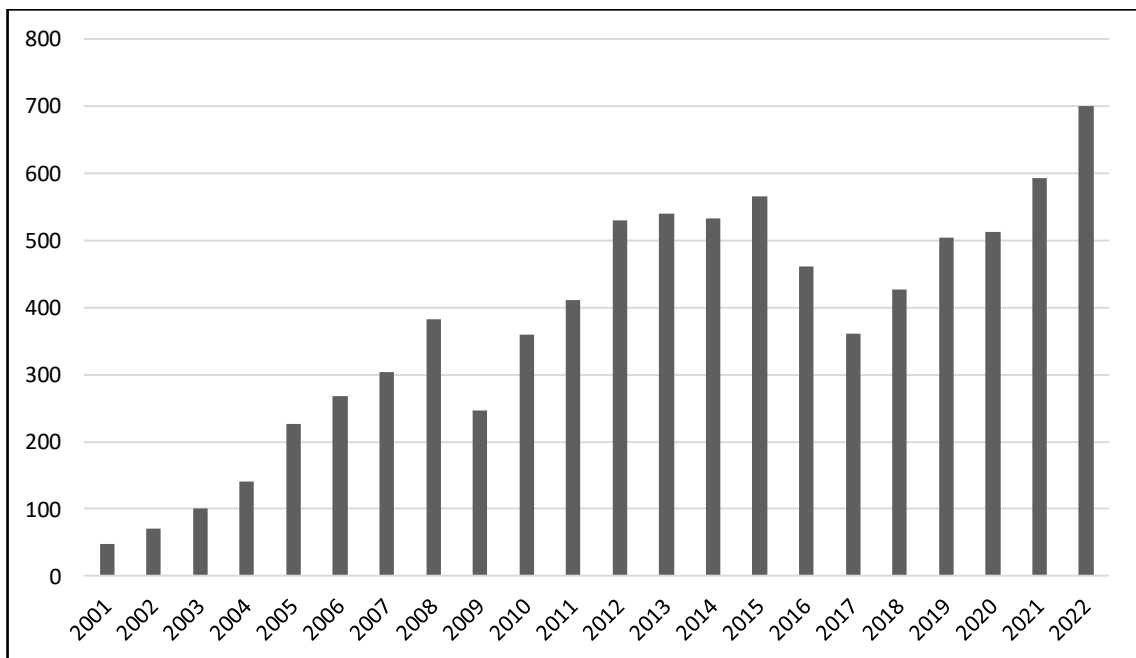


Рис. 2.1. Кількість франчайзингових мереж в Україні, 2001-2022 рр., (од.).

Примітка. Побудовано автором за даними [16].

Зрозуміло, карантин і криза внесли свою лепту в розвиток даного напрямку. Як показує міжнародний досвід, коли трапляються кризи, франчайзинг зростає. Проте, за даними дослідження Franchise Group попри війну 57% мереж франшиз не закрили жодного об'єкту [3].

Якщо сегментувати франчайзингові компанії за секторами на українському ринку, майже половину становлять побутові послуги. Найбільш розвиненою є роздрібна торгівля (рис. 2.2):

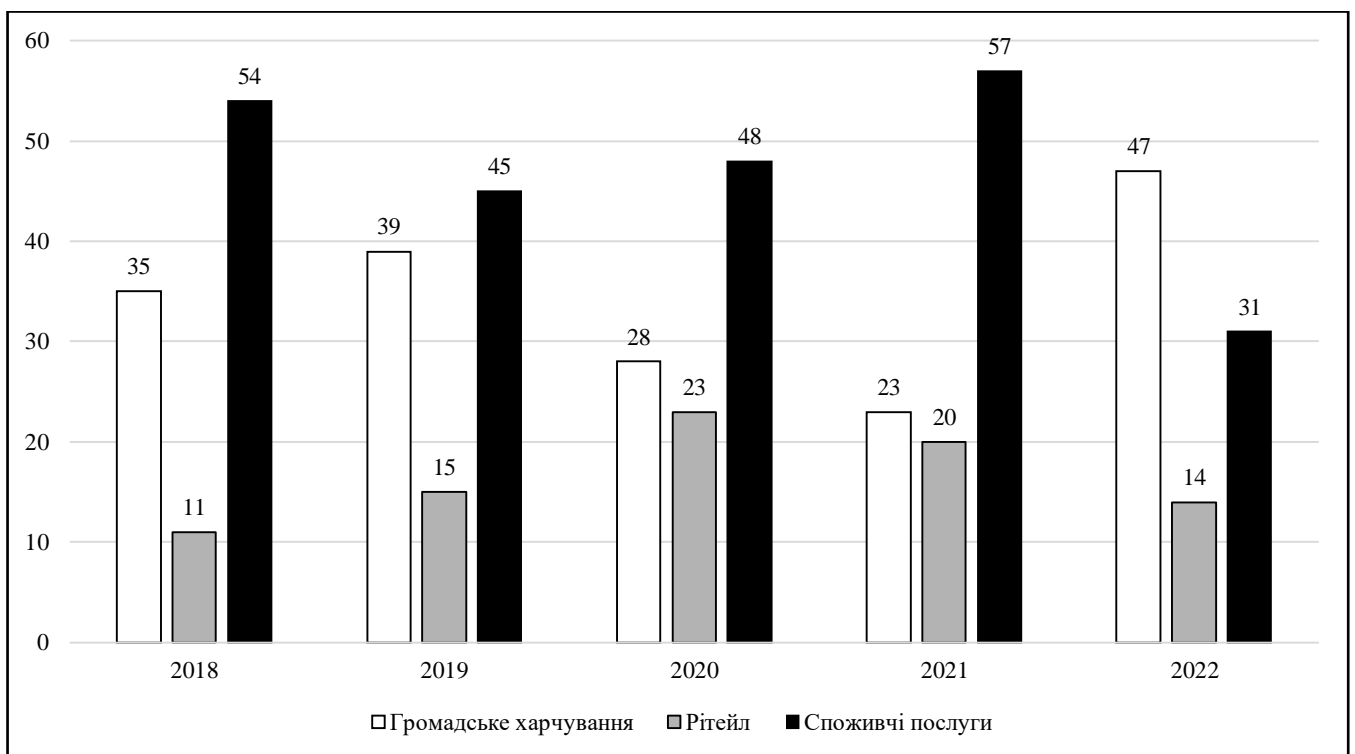


Рис. 2.2. Розподіл франчайзингових компаній за галузями у 2018-2022 рр. (%).

Примітка. Побудовано автором за даними [16].

Відповідно до даних Державної служби статистики України, кількість суб'єктів господарювання, що займаються роздрібною і оптовою торгівлею, із 2016 року поступово зменшується. Суттєві зміни у кількості оптових і роздрібних компаній в досліджуваній період залежать від створення дрібних оптово-роздрібних структур. Таким чином, співвідношення роздрібного товарообігу впало від 5,6 до 2,3. Систематичне зменшення свідчить про зниження ролі оптової торгівлі в організації пропозиції торгових підприємств. Й відповідно, роздробленість оптових компаній

спричинила порушення між економічних і міжгалузевих відносин, натуралізацію біржового процесу, невиправданого збільшення кількості посередницьких оптових структур і просування товарів, до зростання роздрібних цін і витрат, сповільнення товарообігу [9].

Беручи до уваги поточну ситуацію, важливо знайти ефективний вид економічної діяльності у торгівлі. Відповідно до даних Асоціації франчайзингу в Україні на сьогодні функціонує більше 23 тис франчайзингових точок та близько 700 франчайзерів, при цьому 65% ринку займають національні франшизи.

Завдяки зростанню кількості франчайзі та франчайзерів в Україні за останні роки вітчизняний ринок цікавить все більше світові бренди щодо розроблення власних франшиз в Україні, проте варто зазначити, що через недосконале українське законодавство про франчайзинг, недостатній захист права власності іноземні франчайзери не відкривають тут власний бізнес, використовуючи франчайзингову форму організації бізнесу, а тільки шукають кількох партнерів та використовують їх для розвитку франчайзингової мережі [47].

Термін «франчайзинг» новий для української економіки та недостатньо законодавчо врегульований. Правові засади франчайзингової діяльності в Україні регламентуються:

- Цивільним Кодексом України – Розділ 76 «Використання у підприємницькій діяльності прав інших суб'єктів господарювання»;
- Господарським Кодексом – Розділ 36 «Комерційна концесія».

Відповідно до цих нормативно-правових актів, що регулюють відносини комерційної концесії, закріплені різні норми однойменного договору. Чинним законодавством України встановлені єдині вимоги щодо форми договору комерційної концесії. Відповідно до ч. 1 ст. 1118 ЦК України, «договір комерційної концесії укладається в письмовій формі»; до ч. 1 ст. 367 ГК України, «договір комерційної концесії має бути укладений в письмовій формі у вигляді єдиного документа, а недодержання даної вимоги тягне за собою недійсність зазначеного договору».

Розглядаючи законодавство зарубіжних країн, таких як Швейцарія, Франція, Бельгія, можна визначити комерційну концесію, як договір про передачу виняткового

права на продаж товарів («дистриб'юторські угоди»). Також варто зазначити, що головним механізмом, який регулює франчайзингові відносини в світі, є Кодекс етики франчайзингу, законодавчі норми, які діють на території Європейського Союзу. Наприклад, до таких законодавчих норм відноситься Регламент № 330/2010. Саме тому українське законодавство варто адаптувати у визначенні поняття «франчайзинг» замість поняття «комерційна концесія», що відповідало б нормам Європейського Союзу і посприяло б розвитку інвестиційної активності зі сторони іноземних компаній.

Порівнюючи перспективні права франшизи в Україні зі світовими компаніями, можна відзначити різницю в ціновій політиці. Більше половини українських стартапів не має достатньої кількості грошей для придбання франшиз зі світовим ім'ям. Проте також це стимул для розвитку українських проєктів.

За структурою Україна орієнтується більше на роздрібну торгівлю і побутові послуги, що відрізняється від домінуючого стану індустрії швидкого харчування на світовому ринку. Проте франчайзинг може стати не тільки каталізатором синергії в розвитку внутрішньої торгівлі й послуг. Успішний розвиток франчайзингу може сформувати передумови для надходження капіталу у розвиток малих промислових підприємств [19].

У період від 2018 до 2020 року вітчизняний бізнес легше адаптувався до недосконалого українського законодавства і знаходить можливості для розвитку. За даними Franchise Group український франчайзинг щорічно розвивається. Також, закономірним в українських реаліях є постійне зростання частки саме українських франшиз, оскільки сама модель ведення бізнесу краще враховує місцеві українські реалії. Бізнес, започаткований в Україні, краще адаптується під місцеві вимоги ринку. Окрім того, якість українських франшиз (близько 30%) наразі може конкурувати із будь-якою американською франшизою. Стосується це передусім кінцевого продукту.

У силу різноманітних обставин, українські компанії завжди роблять більше для того, щоб довести свою успішність. Це дозволяє їм швидко приймати рішення, бути більш мобільнішими і технологічнішими. В сучасному світі все це є запорукою швидкого зростання і виживання бізнесу. Оскільки при цьому стратегію можна

швидко поміняти та почати впроваджувати нову за тиждень, бо змінилися умови ринку.

Варто відзначити й те, що при зростанні загального числа франчайзерів, постійно зберігається відсоток (26%) компаній, в яких є свій відділ франчайзингу. Обумовлюється це тим, що серед загальної кількості компаній франчайзерів (513 компаній), швидкозростаючих та найвідоміших близько 25-30%. Тобто, даний структурний підрозділ існує в тих компаній, для яких їх франшиза стала продуктом. А їх головним завданням є вдосконалення концепту, маркетингу, організаційної структури й створення нововведення. В той час, як завдання франчайзі – реалізувати дану цінність для кінцевого клієнта, надаючи зворотний зв'язок франчайзеру [33].

Для української економіки ведення бізнесу за умов франчайзингової стратегії важливе як на рівні підприємств, так і на рівні країни з метою поширення науково-технічного обміну. На державному рівні нерівномірний розвиток країн в науково-технічному розвитку обумовлюється передусім різними витратами на науковотехнічні роботи. Промислово розвинені країни ставлять перед собою наступні цілі, як збільшення своїх потужностей, модернізація виробництва, тоді як країни, що розвиваються – збільшити власне виробництво для забезпечення внутрішнього попиту і можливість подолати відсталість у технологічному розвитку.

Впроваджуючи передові технології за допомогою франчайзингу, можна зменшити існуючі невідповідності, сприяючи обміну новими розробками за невеликий проміжок часу, без залучення великих коштів. Також, потрібно зазначити, що існують й проблеми, які перешкоджають розвитку франчайзингу, що вимагають вирішення організаційних, юридичних, економічних питань. До них відносяться проблеми, пов'язані із необізнаністю українських підприємців щодо основних принципів і особливостей ведення бізнесу за умовами франчайзингу, недостатньою законодавчою базою України про франчайзинг, невідповідністю міжнародним стандартам, високою вартістю франшизи у порівнянні із купівельною спроможністю покупців, адміністративними бар'єрами та складними умовами для організації й ведення бізнесу [48].

Так, франчайзингові партнерські відносини є системою взаємозв'язку між різними суб'єктами господарювання, за якої елементи знаходяться у різноманітних і рівнозначних зв'язках, а головним відображенням даного зв'язку є франчайзингова угода, за допомогою якої визначають направленість співпраці між франчайзі та франчайзером. Відповідно, головними викликами франчайзингу торгівлі в Україні є:

- нестача ефективної інформаційної підтримки і досвіду ведення торгового бізнесу;
- фінансові проблеми;
- недосконалість правового середовища;
- нестабільність української економіки.

Для того, щоб прискорити розвиток франчайзингу на українському ринку потрібно ратифікувати закон «Про франчайзинг», що захищатиме права франчайзі та франчайзерів, активізуватиме діяльність дорадчих і бізнес-центрів для складання консультацій, бізнес-планів із питань розвитку й управління франчайзі банківського кредитування під гарантію франчайзера, приділятиме більше уваги коледжам, установам, університетам франчайзингових технологій і досліджуватиме світовий досвід франчайзингу на практиці. В Україні є великі перспективи використання франшиз, що дає можливість створити комплексну систему для середніх і малих підприємств, поліпшити загальну культуру торгових відносин, освоїти нові технології торгового підприємництва.

2.2. Практика ведення міжнародного бізнесу у формі франчайзингу компанією «McDonald's» у світі

Компанія McDonald's налічує більше 40 тисяч ресторанів, які розміщуються у 100 країнах світу, при цьому 93% із них є закладами відкритими за франшизою.

Гігант швидкого обслуговування керував і мав франшизу найбільшої кількості ресторанів у своїй країні. У 2022 році кількість ресторанів McDonald's у США

становила близько 13,4 тисячі. Якщо дивитися на країни з найбільшою кількістю McDonald's у Європі, Франція (включно з Монако) посіла перше місце з 1,5 тисячами одиниць. Тим часом у Китаї було найбільше ресторанів McDonald's в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та на Близькому Сході. Сполучені Штати також були одним із найбільших ринків McDonald's з точки зору прибутку. У розбивці регіональних доходів McDonald's у 2022 році доходи США склали приблизно 9,42 млрд. дол. США. Тим часом міжнародні ринки, такі як Австралія, Франція, Канада та Великобританія, зробили найбільший загальний внесок у загальний дохід McDonald's із сумою 11,16 млрд дол. США. Загалом у 2022 році дохід McDonald's склав 23,18 млрд дол. США.

Із 1 липня 2015 року McDonald's почав працювати під новою організаційною структурою із врахуванням наступних сегментів, що об'єднують ринки зі схожими характеристиками та можливостями для росту:

1. зростаючі ринки – Швейцарія, Іспанія, Італія, Корея, Нідерланди, Польща і деякі сусідні країни. В цьому сегменті розміщується 6305 ресторанів, виручка від яких становить 3,99 млрд дол. До цього сегменту належать також ринки, що розвиваються та ринки із високими темпами зростання в Європі та Азії;

2. провідні глобальні ринки – Великобританія, Австралія, Канада, Франція, Німеччина. Цей сегмент складається з 6987 ресторанів, дохід від яких становить 7,6 млрд дол. США. Ці ринки включають у себе деякі із найбільш розвинених конкурентоспроможних країн із сильною економікою, які мають можливості для росту;

3. ринок Сполучених Штатів налічує 13914 ресторанів, виручка яких становить 7,67 млрд дол. США. Він є найбільшим ринком McDonald's враховуючи кількість ресторанів, виручки та отриманого прибутку;

4. інші країни, на яких присутній McDonald's. Загальна кількість ресторанів тут становить 10649 (майже усі на франчайзингу), а загальна виручка становить 1,77 млрд дол. США. Це найрізноманітніший та найширший географічний сегмент, що охоплює більш ніж 80 ринків в окремих регіонах Африки, Азії, Європи, Близького Сходу та Латинської Америки. Усі ці ринки розвиваються переважно на основі франшиз.

McDonald's, як лідер у галузі швидкого харчування, має найбільшу мережу закладів як за обсягом доходів, так і за кількістю ресторанів у світі, діючих у 121 країні. Більшість їх ресторанів розташовані окремо, але також вони керують міні-ресторанами у мережах типу Wal-Mart, на автозаправних станціях Chevron та інших майданчиках. Крім того, компанія володіє та управляє мережею Donatos Pizza та Boston Market.

У 2022 році McDonald's мав найвищу вартість бренду серед усіх ресторанных компаній швидкого обслуговування. У 2023 році посів друге місце після Starbucks (вартість бренду зросла на 17% до 53,4 млрд дол. США) зміцнила свою позицію як найдорожчий ресторанный бренд у світі. Американська багатонаціональна мережа кав'ярень утримує цю позицію протягом семи років поспіль і значно збільшила свою перевагу над другим за вартістю брендом ресторанів, McDonald's (вартість бренду впала на 7% до 36,9 млрд дол. США). Окрім того, він також увійшов до 100 найбільших компаній світу у 2023 році. Найбільшим гравцем на ринку 2023 року була Apple, із загальною ринковою капіталізацією понад 2,7 трлн дол. США.

На кінець 2022 року чистий прибуток McDonald's склав 26,65% від загального доходу. Компанія визнана однією з найуспішніших у галузі ресторанного бізнесу, і її ринкова капіталізація оцінюється приблизно в 193,05 млрд дол. США.

Звіти свідчать про те, що середня ресторанна одиниця McDonald's щорічно генерує приблизно 2,7 млн. дол. США. Хоча деякі франшизи компанії здатні заробляти більше, ніж інші, більшість з них приносить приблизно 150 000 доларів США річного прибутку. Ця цифра може змінюватись залежно від місцезнаходження ресторану та досвіду власника. Наприклад, франшизи McDonald's у великих містах, таких як Сан-Франциско та Нью-Йорк, можуть приносити більше прибутку, ніж їхні аналоги у менших містах. Крім того, досвідчені власники франшизи McDonald's, ймовірно, зароблять більше, ніж нові підприємства.

У 2023 році за даними Statista опублікував фінансовий звіт McDonald's, який вказує на збільшення глобальних доходів на 2,31 млрд. дол. США у порівнянні з попереднім 2022 роком (див. Рис. 2.3).

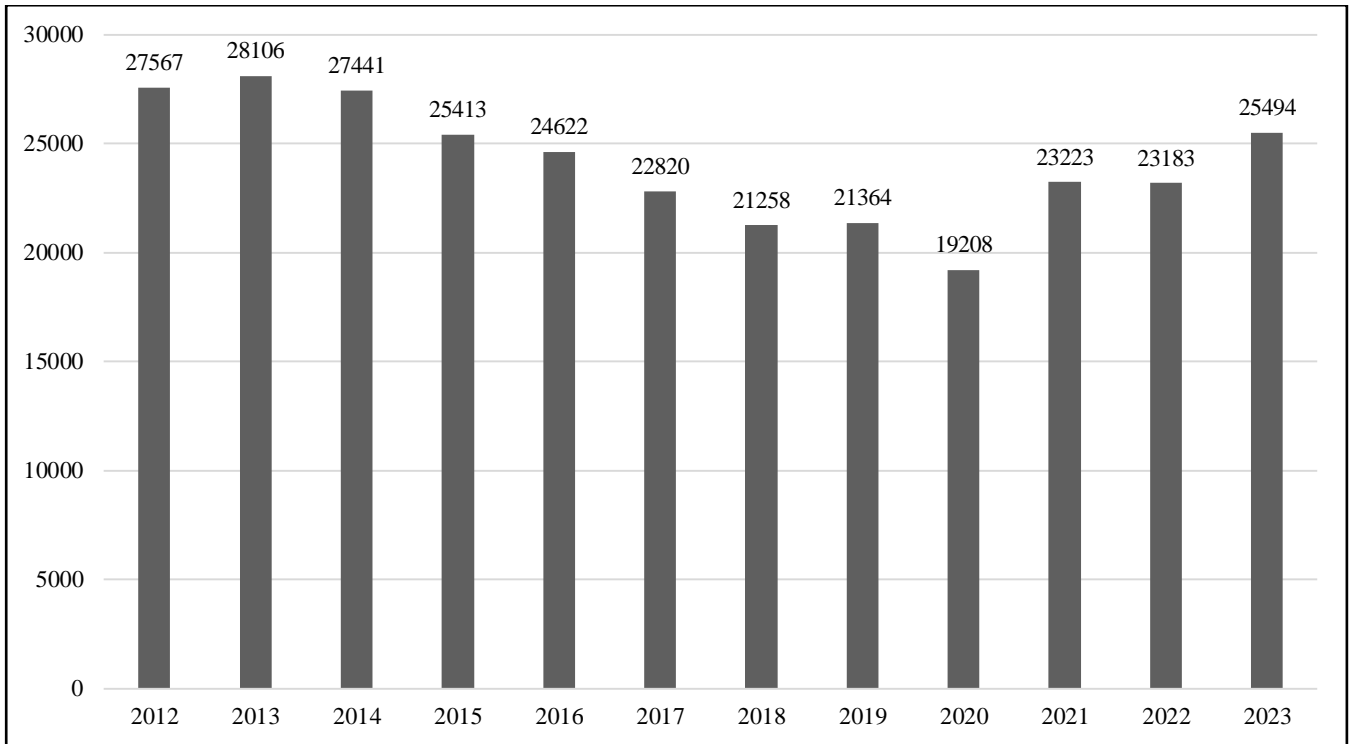


Рис. 2.3. Доходи міжнародної корпорації McDonald's за 2012-2023 рр.,
(млн. дол. США).

Примітка. Побудовано автором за даними: <https://www.statista.com/statistics/208917/revenue-of-the-mcdonalds-corporation-since-2005/>

У 2023 році загальний дохід McDonald's склав 25,494 млрд. дол. США. У цьому році, дивлячись на дохід McDonald's за регіонами, країною, яка отримала найбільшу частку доходу, були Сполучені Штати – 10,38 млрд. дол. США. Однак міжнародні ринки, включаючи, але не виключно, Австралію, Францію, Канаду та Великобританію, зробили найбільший внесок у загальний дохід McDonald's у 2023 році.

Незважаючи на непрості економічні умови в світі компанія McDonald's на сьогодні присутня майже у всьому світі. У Додатку А зазначено карту присутності компанії по світу.

Чистий прибуток McDonald's за дванадцять місяців 2023 року, склав 8,469 млрд. дол. США, що на 37,09% більше, ніж у 2022 році. (рис. 2.4):

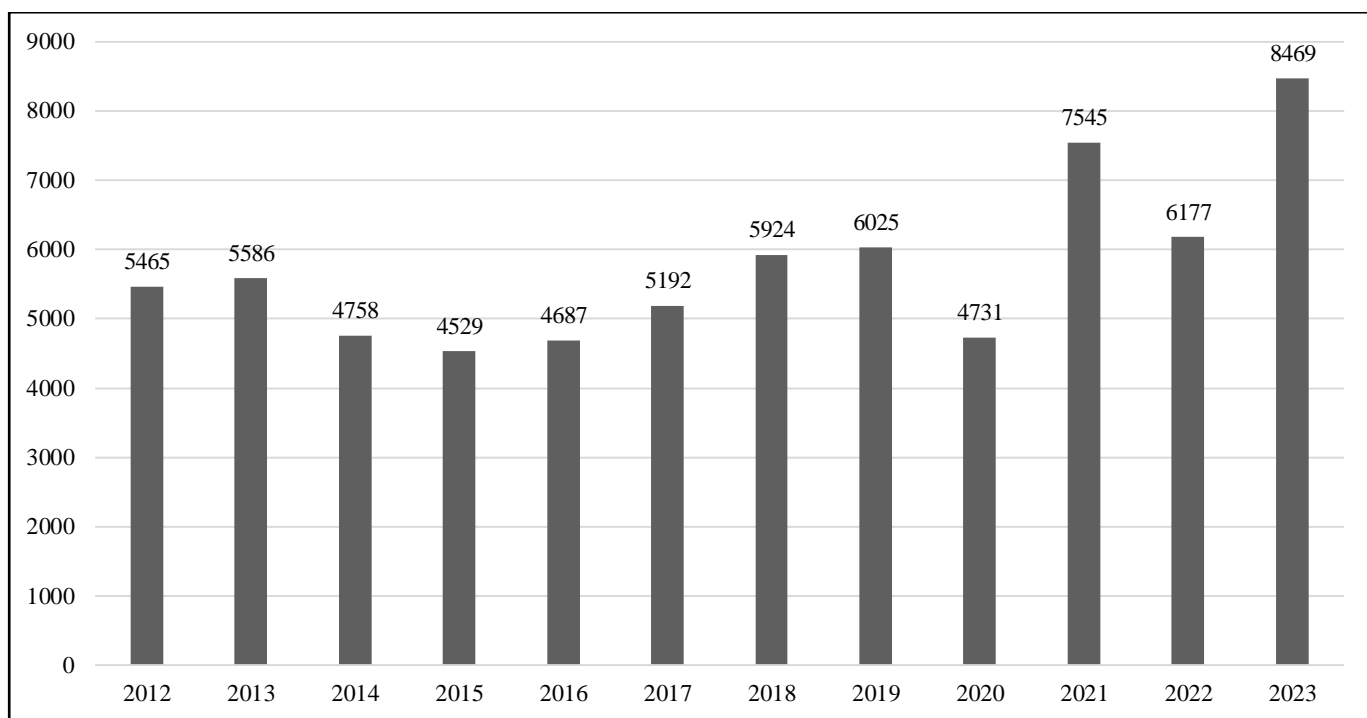


Рис. 2.4. Прибуток міжнародної корпорації McDonald's за 2012-2023 рр.,
(млн. дол. США).

Примітка. Побудовано автором за даними: <https://businessmodelanalyst.com/is-mcdonalds-profitable/>

Чистий прибуток McDonald's за IV квартал, станом на 31 грудня 2023 року, склав 2,039 млрд. дол. США, що на 7,12 % більше, ніж у 2022 році.

Річний чистий прибуток McDonald's за 2023 рік склав 8,469 млрд. дол. США, що на 37,09 % більше, ніж у 2022 році.

Річний чистий прибуток McDonald's за 2022 рік склав 6,177 млрд. дол. США, що на 18,13 % менше, ніж у 2021 році.

Річний чистий прибуток McDonald's за 2021 рік склав 7,545 млрд. дол. США, що на 59,5% більше, ніж у 2020 році.

Чисті продажі впали на 1% до 5,93 млрд. дол. США, але зросли на 5% після усунення змін валютних курсів. Продажі в одних і тих же магазинах у всьому світі зросли на 12,6% у четвертому кварталі. Це пояснюється високим попитом на ринках США та Європи. Підвищений попит і високі ціни в меню на внутрішньому ринку McDonald's сприяли зростанню продажів в одному закладі на 10,3%. За межами США зростання компанії виявилось сильнішим, ніж очіувалося.

Продаж McD Tech Labs збільшив консолідований операційний дохід на 5% та 14% у постійних валютах. Розбавлений прибуток на акцію McDonald's збільшився на 19% і 26% у постійних валютах до 2,59 дол. США. Глобальні зіставні продажі за весь 2022 рік зросли на 10,9%. Консолідований операційний прибуток за 2022 рік знизився на 10%.

Результати 2022 року включають 1,3 млрд дол. США витрат, пов'язаних з продажем бізнесу McDonald's в Росії, і 271 млн дол. США прибутку, пов'язаного з продажем бізнесу компанії Dynamic Yield.

McDonald's відкрила 1900 нових ресторанів в 2023 році. Компанія використала до 2,4 млрд дол. США на капітальні витрати у 2023 році. McDonald's також надала європейським франчайзі, які потребували фінансової допомоги, до 150 млн дол. США у 2023 році.

Операційні витрати McDonald's за 2020 рік знизилися на 3,34% порівняно з 2019 роком і склали 11,884 млрд. дол. США. У 2021 році річні операційні витрати компанії склали 12,867 млрд дол. США, що на 8,27% більше, ніж у попередньому році. Річні операційні витрати у 2022 році зросли на 7,34% до 13,812 млрд дол. США, тоді як за квартал, що закінчився 31 грудня 2022 року, вони знизилися на 7,43% порівняно з попереднім роком до 3,34 млрд. дол. США Податок на прибуток за 2020 рік знизився на 29,23% порівняно з попереднім роком до 1,41 млрд. дол. США.

McDonald's витратив у 2022 році на 12,23% більше, ніж у попередньому році, що еквівалентно 1,58 млрд. дол. США. Річні податки на прибуток за 2022 рік зросли на 4,13% порівняно з попереднім роком до 1,648 млрд. дол. США. У кварталі, що закінчився 31 грудня 2022 року, податки на прибуток склали 0,436 млрд дол. США., що на 7,14% менше, ніж у попередньому році. У 2020 році McDonald's зафіксував зростання адміністративних витрат на 14,18% до 2,546 млрд. дол. США.

Ці ж витрати зросли на 6,36% з 2020 року до 2,708 млрд дол. США, тоді як у 2021 році вони склали 2,863 млрд дол. США, що на 5,73% більше, ніж у попередньому році. Річні адміністративні витрати на 2022 рік зросли на 2,35% порівняно з попереднім роком і склали 2,771 млрд. дол. США. У четвертому кварталі 2022 року,

McDonald's витратив 0,720 млрд дол. США на адміністративні витрати, що на 14,44% менше, ніж у попередньому році.

Валовий прибуток за четвертий квартал 2022 року, склав 3 409 млрд дол. США збільшившись на 4,54% у річному обчисленні. Річний валовий прибуток за 2022 рік склав 13 207 млрд дол. США, що на 4,98% більше, ніж у попередньому році. Валовий річний прибуток McDonald's за 2021 рік збільшився на 29% порівняно з попереднім роком до 21 58 млрд дол. США, тоді як прибуток за 2020 рік склав 9 752 млрд дол. США, що на 12,77% менше, ніж у 2019 році.

Враховуючи глобальне охоплення, велику кількість підрозділів і високий дохід, можливо, не дивно, що у 2022 році McDonald's потрапила до рейтингу найбільших світових компаній Forbes з точки зору ринкової капіталізації. Крім того, дивлячись на рейтинг найбільших глобальних за вартістю бренду, McDonald's вийшов на перше місце як найбільший бренд у світі. З вартістю бренду майже 197 млрд. дол. США у 2022 році McDonald's із великим відривом перевершив інші мережі. Найближчим конкурентом була мережа кав'ярень Starbucks з вартістю бренду в 61,7 млрд дол. США. Слідом за McDonald's і Starbucks із ще одним значним відривом йшов KFC, третій за величиною бренд швидкого харчування у світі.

У McDonald's є кілька відомих пунктів меню, включаючи Happy Meal, McFlurry та Big Mac. Ціна Big Mac також використовується як індикатор купівельної спроможності економіки, і так званий Big Mac Index щорічно публікується Economist з 1986 року. McDonald's не тільки надає можливість купувати ці продукти в магазині і через проїзд, але компанія також здійснює доставку додому. У 1993 році McDonald's спочатку запустив свою службу McDelivery, яка згодом переросла в партнерство з онлайн-службами доставки, такими як UberEats і DoorDash. В останні роки ринок доставки їжі все більше переміщується в Інтернет. Настільки, що в 2027 році глобальний дохід ринку онлайн-доставки їжі, за прогнозами, досягне 1,4 трлн дол. США. Цей онлайн-ринок став важливим для ресторанів під час пандемії коронавірусу (COVID-19), коли заходи карантину та соціального дистанціювання означали, що люди не могли робити замовлення в магазині.

McDonald's – одна з найбільших і найуспішніших мереж швидкого харчування у світі. Протягом багатьох років компанія зберігає фінансову стабільність, незважаючи на періодичні закриття. Оскільки ресторанна індустрія стає надмірно конкурентною, McDonald's має впроваджувати правильні стратегії, щоб випередити своїх конкурентів і збільшити прибутки.

2.3. Аналіз практики застосування франчайзингу компанією «McDonald's» в Україні

Україна стала 102-ю країною, де почала розвиватися мережа McDonald's. 24 травня 1997 року поруч зі станцією метро «Лук'янівська» в Києві відкрився перший заклад McDonald's у країні. На наступний день ще один заклад було відкрито на Севастопільській площі, а незабаром ще три – на Поштовій площі, Хрещатику та біля станції метро Лівобережна.

Протягом наступних років компанія активно розширювалась в Україні. Протягом перших десяти років своєї діяльності McDonald's інвестував понад 80 млн дол. США у розвиток, відкривши понад п'ятдесят нових закладів.

На початок 2007 року мережа нараховувала 56 ресторанів, з яких 22 знаходилися в Києві, а інші, як правило, у найбільших містах України. Тоді McDonald's планував досягти позначки у 100 ресторанів протягом наступних 5-7 років.

На жаль, криза 2008 року, анексія Криму та бойові дії на сході України у 2014-2015 роках суттєво вплинули на ці плани. Компанія продовжувала свій розвиток, відкриваючи нові фастфуди щороку, але з гораздо меншою інтенсивністю, ніж планувалося. Позначку у 100 ресторанів вдалося досягти лише у 2021 році (див. Рис. 2.5), так 21 травня 2021 року в Харкові в ТРЦ Nikolsky було відкрито сотий ресторан McDonald's в Україні.

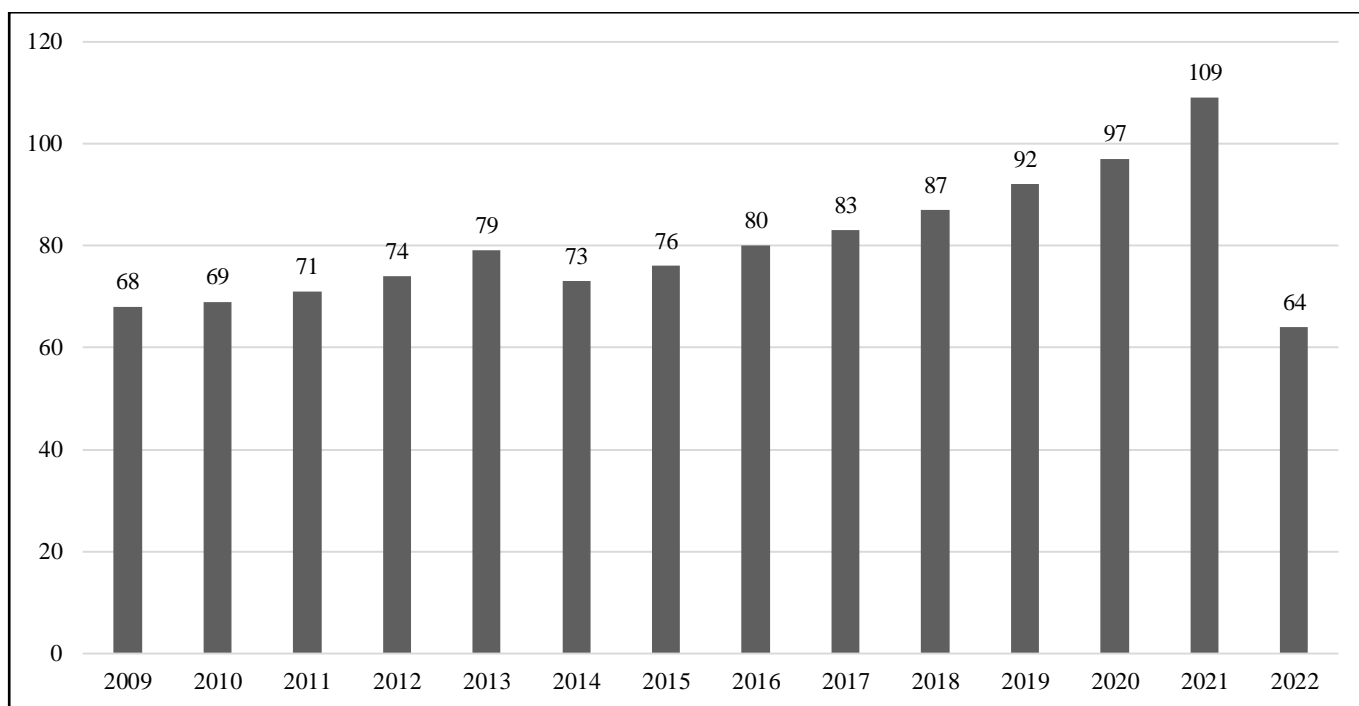


Рис. 2.5. Кількість ресторанів McDonald's в Україні, (одиниць).

Примітка. Побудовано автором за даними: <https://businessmodelanalyst.com/is-mcdonalds-profitable/>

Незважаючи на прибутковість роботи до цього, після анексії Криму росією в 2014 році McDonald's відразу закрити свої ресторани, що були розташовані на півострові (в Ялті, Сімферополі та Севастополі).

Також компанія втратила п'ять фастфудів в Донецькій та Луганській областях. Загалом в 2014 році компанія втратила 15% свого обороту (але навіть за цих умов збиток McDonald's в Україні в 2014 році склав лише 70 млн грн, при тому, що вже в 2015 році прибуток перевищив 100 млн грн).

Операційне управління всіх без виключення закладів McDonald's в Україні здійснюється безпосередньо самою групою – а саме компанією «Макдональдс Юкрейн Лтд».

В Україні McDonald's зовсім не відкривав закладів по франшизі, на відміну від глобального розвитку.

Компанія «МакДональдз Юкрейн Лтд» є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні: у розвиток мережі McDonald's та інфраструктури нашої держави компанією вже було вкладено близько 225 мільйонів доларів.

До 24 лютого 2022 року мережа налічувала 109 ресторанів у 24 містах країни.

McDonald's заклав усі свої заклади в Україні 24 лютого 2022 року після початку повномасштабного вторгнення РФ. Компанія пояснила, що це з міркувань безпеки. До перемовин про відкриття ресторанів долучилося навіть українське МЗС.

Після початку масштабної російської агресії в лютому 2022 року, McDonald's негайно припинив функціонування всіх своїх закладів в Україні. Проте компанія продовжувала забезпечувати підтримку своїм працівникам, виплачуючи їм заробітну плату.

На відміну від деяких конкурентів, таких як мережа KFC, яка відновила роботу в Україні ще весною 2022 року, McDonald's утримувався від швидкого відновлення бізнесу в умовах військової агресії. Лише в серпні 2022 року почали надходити певні звістки про можливе відновлення роботи закладів в Києві. Перші заклади було відкрито знову 20 вересня 2022 року, працюючи на початку лише в режимі доставки через сервіс Glovo.

Поступове відновлення роботи фастфудів мережі тривало майже весь осінній період, і до кінця грудня 2022 року в Україні діяло 64 ресторани McDonald's.

Окремо варто відзначити вихід компанії з Росії. 14 березня 2022 року компанія закрила всі свої 850 ресторанів у країні-агресорі, а вже 16 травня оголосила про повний вихід з російського ринку. Втрати McDonald's від цього рішення перевищують 1 млрд дол. США, але незважаючи на це, за перші дев'ять місяців 2022 року чистий прибуток групи склав 4.3 млрд. дол. США.

Зрештою McDonald's відновив роботу понад 60% ресторанів у центрі та на заході країни з вересня 2022 року. У 2023-му компанія почала відкривати свої ресторани неподалік великих автотрас України. Загальна площа таких закладів становила більш ніж 1500 кв. м.

Станом на березень 2024 року в Україні працює 101 ресторан.

За підсумками 2023 року «Макдональдс Юкрейн Лтд» збільшив виручку в 3,9 рази порівняно з попереднім 2022 роком, до 12,9 млрд грн (рис. 2.6), [68]:

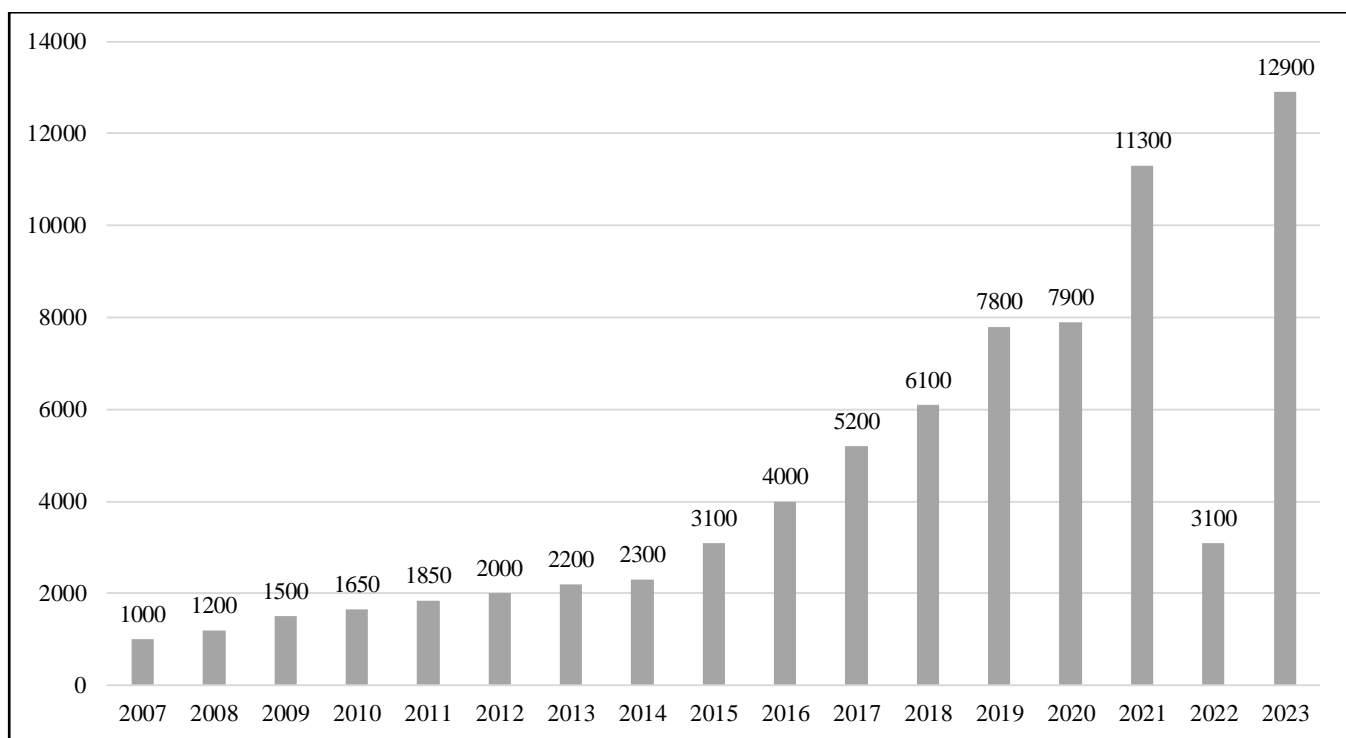


Рис. 2.6. Виторг McDonald's Україна за 2007-2023 рр., (млн грн.).

Примітка. Побудовано автором за даними: <https://businessmodelanalyst.com/is-mcdonalds-profitable/>

Чистий прибуток McDonald's в Україні в останні роки демонстрував позитивну динаміку – якщо в 2016 році він складав близько 300 млн грн, то в 2019-му – вже 960 млн грн, в 2020-му – 715 млн грн (незважаючи на негативний вплив коронавірусних локдаунів). Згідно з фінансовими результатами за 2023 рік, чистий прибуток підприємства становив 1,29 млрд грн проти збитку в 2 млрд грн у 2022 році.

Щодо інших фінансових показників діяльності McDonald's в Україні в 2023 році, операційний прибуток компанії становив 1.2 млрд грн, чистий прибуток – майже 1,3 млрд грн. Значення чистого прибутку в 2023 році стало найбільшим за всю історію діяльності компанії в Україні.

За рахунок прибутку, а також того факту, що станом на поточний момент, через обмеження з боку валютного законодавства, компанія не може платити дивіденди, сума грошових коштів на її рахунках протягом 2023 року збільшилась з 500 млн грн до 1,3 млрд грн.

В 2022 році ситуація була кардинально іншою. McDonald's Україна отримала збиток в 2,1 млрд грн, а для покриття збитку та підтримки своєї діяльності в нашій країні, група збільшила статутний капітал української компанії майже на 2 млрд грн.

Вартість активів «Макдональдс Юкрейн Лтд» становить 5,54 млрд грн, сума зобов'язань збільшилася у 2,3 раза – до 829,7 млн грн.

Кількість співробітників компанії у 2023 році зросла на 7% – до 9614 осіб.

Щодо співпраці з постачальниками, важливими аспектами є стійкість, якість і ефективність. Перелік основних постачальників залишається стійким протягом останніх десяти років. Приблизно 60% постачальників є вітчизняними виробниками, налічуючи близько 50 компаній станом на початок 2022 року.

Деякі з постачальників входять до складу великих міжнародних корпорацій. Наприклад, починаючи з 2003 року, м'ясо постачається з Козятинського м'ясокомбінату компанією Осі Фуд Солюшнс Україна, що є частиною міжнародного холдингу Osі Group, ключового партнера McDonald's у всьому світі з 1955 року (виручка Осі Фуд Солюшнс Україна в 2021 році склала 1,1 млрд грн).

Щодо постачання булочок, компанія Vimbo QSR є постачальником і належить до міжнародної групи Grupo Vimbo зі штаб-квартирою в Мексиці. До 2017 року українське виробництво працювало під брендом американської компанії East Bolt, яка пізніше була придбана за 650 млн дол. США мексиканською групою.

Значну частину постачань здійснюють також відомі українські виробники. Наприклад, для McDonald's Україна молочні продукти постачає Білоцерківський молочний завод, що є частиною групи Терра Фуд, у власності якої перебуває український підприємець Станіслав Войтович. Яйця надає компанія Овостар, соки – Т.В. Fruit, а кетчупи (до початку широкомасштабного російського вторгнення в лютому 2022 року) – Чумак.

Основним імпортованим продуктом для потреб мережі є картопля, яка імпортується з Польщі.

Основними факторами впливу на заклади ресторанного господарства в Україні є:

- 1) соціокультурний рівень населення, що має позитивний вплив на розвиток компанії загалом;
- 2) темп зростання населення, оскільки при збільшенні населення збільшується і можливість для залучення нових клієнтів, та збільшення прибутку;
- 3) економічна нестабільність в Україні може нести загрозу для компанії;
- 4) військові дії є великою загрозою для компанії, оскільки у такому випадку компанія несе великі втрати й загалом страждає економіка в країні;
- 5) зміна законодавства дозволяє скористатися сприятливими можливостями для освоєння нових ніш на ринку і розширення сфери діяльності.

McDonald's є успішною компанією з міцними та стійкими зв'язками зі споживачами. Головні конкурентні переваги McDonald's представлені на рис. 2.7:

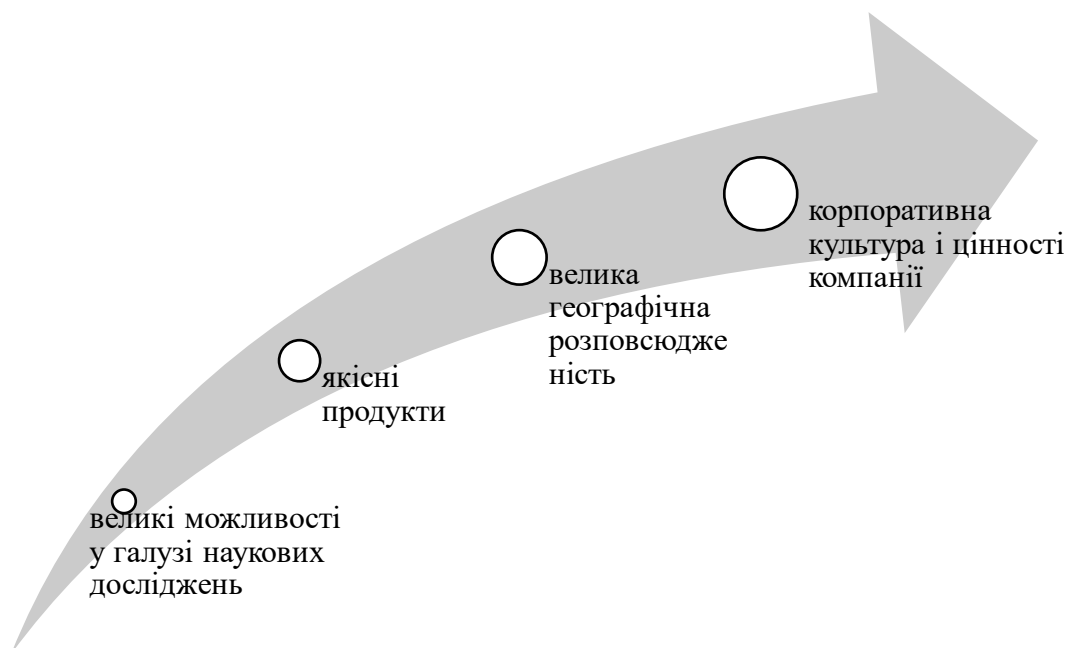


Рис. 2.7. Головні конкурентні переваги McDonald's.

Примітка. Побудовано автором за даними: <https://businessmodelanalyst.com/is-mcdonalds-profitable/>

Дійсна конкурентна перевага формується в результаті поєднання переваг, які важко повторити, на всьому шляху створення вартості, що будується роками. Також, існують нерозривні зв'язки між продуктами та сильними можливостями наукових

досліджень, між підприємницьким духом і широкою географічною присутністю, між цінностями ведення діяльності та керівництвом компанії [7].

Окрім конкурентних переваг, компанія McDonald's має деякі проблеми:

- слабе управління взаємовідносинами із клієнтами;
- високі постійні витрати на збут і управління;
- відсутність вільних коштів для розвитку компанії.

Усі ці проблеми компанії можна виправити за допомогою коректної стратегії діяльності компанії, що буде розроблена із врахуванням специфіки українського ринку.

На даний момент в Україні партнерів-франчайзі компанія McDonald's не залучає, з метою розвитку виключно власної мережі ресторанів. Така сама ситуація відбувається й в інших країнах пострадянського простору, де компанія вважає за краще самостійно займатися відкриттям ресторанів.

Із часом до України приходять нові гравці, а будь-яка конкуренція позитивно впливають на розвиток ринку. Конкуренція є одним із небагатьох об'єктивних чинників, що поліпшують якість продукту, якість обслуговування, змушує гравців на ринку більше працювати та інвестувати. Від цього виграють не лише відвідувачі, а й країна загалом.

Для того щоб відкрити ресторан McDonald's по франшизі потрібно враховувати те, що вимоги компанії до кандидатів доволі суворі, а ціна доволі велика. Одночасно із цим, серед закладів швидкого харчування посилилася конкуренція, на ринку з'явилися нові гравці.

Ринки країн Східної Європи дуже перспективні та цікаві для подальшого розвитку мережі закладів швидкого харчування. Саме тому вітчизняним підприємцям потрібно задуматися про покупку франшизи, оскільки умови її отримання в майбутньому будуть вигідними. Проте перш ніж переходити до визначення того, як відкрити ресторани McDonald's, варто розглянути переваги і недоліки франшизи (див. Табл.2.1).

Переваги і недоліки франшизи McDonald's

| Недоліки | Переваги |
|--|---|
| Повна залежність від франчайзера. Це розповсюджена умова при роботі по франшизі, а у випадку відкриття McDonald's доведеться не лише працювати за всіма стандартами компанії, але й брати участь в усіх необхідних заходах і миттєво впроваджувати всі нововведення. | Система навчання. Незалежно від посад усі працівники отримують потрібні їм знання. При просуванні по кар'єрних сходах співробітники будуть проходити нові курси і тренінги. |
| Високі вимоги франчайзера. Ці вимоги стосуються не лише значного початкового капіталу, а й досвіду управління персоналом та успішної підприємницької діяльності. | Готовий проект і чітко розроблена стратегія. Компанія відома своїм налагодженим механізмом дій, суворими і чіткими стандартами якості й технологіями. Купуючи франшизу Франчайзі одержує усі потрібні інструкції починаючи від рецептури страв та закінчуючи регламентом обслуговування споживачів. |
| Велика «плинність» кадрів. Оскільки більша частина працівників - недавні випускники вузів і студенти, то потрібно очікувати те, що вони довго не затримуються на одному місці роботи. Саме тому доведеться постійно займатися набором персоналу. | Фіксована сума відрахувань на рекламу. Оскільки сам франчайзі не займається питаннями реклами, то він вносить фіксований відсоток від прибутку - 4,5%. |
| Великі стартові інвестиції та висока вартість франшизи. McDonald's відомий великими вкладеннями у бізнес. Ця сума становить понад 0,5 млн доларів. | Впізнаваність мережі закладів швидкого харчування. Також, мережа McDonald's займає приблизно 50% усього ринку фаст-фуду в більшості країн, а тому не вимагає додаткової реклами. |

Примітка. Складено автором за самостійно.

Для визначення можливості ефективної франчайзингової діяльності є визначення сильних та слабких сторін компанії доцільно провести SWOT-аналіз McDonald's в Україні (див. Табл. 2.2).

SWOT-аналіз франчайзингової компанії McDonald's в Україні

| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|--|---|
| Навчений мотивований персонал; Авторитет на ринку; Відомий бренд; Довіра споживачів та широка клієнтська база; Висока якість продукції; Маркетингова політика та наявність стратегічного планування; Профільна диверсифікація; Помірні ціни на продукцію; Наукові дослідження та сучасна виробнича база. | Висока конкуренція на ринку; Слабке управління взаємовідносинами із клієнтами; Наявність товарів-замінників; Високі постійні витрати на управління та збут; Швидке зношування виробничого обладнання; Відсутність вільних коштів для розвитку компанії; Вплив зацікавленості співробітників на розвитку компанії низький. |
| Можливості (O) | Загрози (T) |
| Достатній потенціал попиту та можливість його розширення; Поява нових технологій; Можливість інтеграції; Послаблення позицій конкурентів. | Зростання податкового тиску; Посилення долі конкурентів на ринках; Наявність сильних конкурентів на ринках. |

Примітка. Складено автором за самостійно.

Для компанії McDonald's в Україні SWOT-аналіз передбачає порівняння слабких та сильних сторін із можливостями та загрозами ринку на якому веде свою діяльність компанія.

Дослідження мікросередовища компанії McDonald's на українському ринку дозволяє:

- приймати зважені рішення, які стосуються розвитку бізнесу;
- обрати оптимальний напрям розвитку та уникнути небезпек;
- визначати та використовувати нові потенційні можливості швидше, а ніж конкуренти;
- визначати загальний стан бізнес-середовища;
- зрозуміти структуру ресурсів, на які варто спиратися у вдосконаленні діяльності й розвитку компанії в майбутньому;

- систематизувати усі проблемні ситуації.

Для визначення ефективності функціонування франшизи потрібно визначити наступні показники:

- кількість клієнтів на рік – 76016 осіб;
- середня кількість робочих днів на місяць – 20,6;
- середня кількість клієнтів на день – 210 осіб.

Таблиця 2.3

Середні показники для економічної оцінки діяльності ресторану McDonald's на українському ринку

| Показники | Значення |
|---------------------------------------|---------------------|
| Кількість клієнтів | 76016 осіб/рік |
| Оренда і комунальні платежі | 108000 грн/рік |
| Середня зарплата одного співробітника | 17461 грн/місяць |
| Витрати на франшизу | 45000 дол. США |
| Курс дол. США | 38,1 грн. за 1 дол. |
| Плата за участь у системі McDonald's | 5 % від виручки |
| Рекламні відрахування | 4 % від виручки |
| Роялті McDonald's | 12 % від виручки |
| Витрати на обладнання, меблі, посуд | 1,4 млн.грн. |

Примітка. Складено автором за даними: <https://www.statista.com/statistics/208917/revenue-of-the-mcdonalds-corporation-since-2005/>

Проте для більш точної оцінки діяльності McDonald's на українському ринку потрібна детальна інформація по кожному ресторану, що функціонує на вітчизняному ринку.

26 березня 2024 року «Макдональдс Юкрейн Лтд», що розвиває в Україні мережу ресторанів швидкого обслуговування McDonald's, планує відкрити шість нових ресторанів у 2024 році.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі досліджувалися питання оцінки стану розвитку міжнародного франчайзингу в Україні, ведення міжнародного бізнесу у формі франчайзингу компанією «McDonald's» у світі та українському ринку.

Підприємства відкриті за франшизою були вперше відкриті в Україні більш ніж 20 років тому. Такі заклади як Pizza Chelentano і McDonald's були одними із перших закладів ресторанного господарства, що працювали на вітчизняному ринку за франшизою.

По всьому світу компанія McDonald's налічує більше 40 тисяч ресторанів, які розміщуються у 120 країнах світу, при цьому 93% із них є закладами відкритими за франшизою.

McDonald's представляє собою великий світовий бренд, який кожного року заробляє близько 2 млн. дол. США. В результаті, володіння франшизою може бути вигідним як для McDonald's, так і для власника за умов правильного управління.

Для успішного функціонування на українському ринку компанія McDonald's керується стратегією розвитку, основу якої формує ретельний аналіз зовнішнього середовища та його положення в ньому. Оцінка зовнішнього середовища McDonald's є обов'язковою умовою розробки і впровадження стратегії.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ

3.1. Проблеми ведення міжнародного франчайзингового бізнесу в Україні

Беручи до уваги те, що франчайзинг є доволі вивченим явищем, проте на сьогодні недостатня увага приділяється проблемам його застосування, що актуально й для України. На даний момент в Україні існують деякі проблеми франчайзингових відносин. Наприклад, однією із центральних проблем франчайзингових відносин є проблема ризику, під цим розуміють можливість настання несприятливих наслідків незалежно від поведінки людей. Основний ризик у франчайзингових відносинах покладається на франчайзера. Відповідно у ст. 1120 Цивільного кодексу України визначені обов'язки правовласника, а саме те, що він зобов'язаний проінформувати користувача щодо питань, пов'язаних із здійсненням цих прав, передати франчайзі комерційну і технічну документацію й надати іншу інформацію, потрібну для здійснення прав, наданих йому за договором [6].

Всі вищезгадані обов'язки є основним ризиком, оскільки недобросовісний франчайзі може використати комерційну таємницю із метою, що не передбачена умовами договору, а не за прямим призначенням. Саме тому, для попередження цих ризиків, із метою збереження комерційної таємниці франчайзер може закріпити заборону субфранчайзингу в договорі, а також умови, що направлені на збереження комерційної таємниці.

Ще одним ризиком для франчайзера може бути його субсидіарна відповідальність за шкоду, яка була завдана неякісним товаром, послугами чи роботами, що продаються або виконуються франчайзі відповідно до договору франчайзингу, та солідарна відповідальність франчайзі й франчайзера за вимоги, які висуваються [49].

Також, існує ризик втрати ділової репутації в результаті некомпетентності франчайзі, чи внаслідок вчинених ним дій. Одночасно із цим, франчайзингові відносини створюють ризик і для франчайзі. Суть його полягає у тому, що франчайзер може надавати аналогічні права іншому франчайзі не завдяки договору субфранчайзингу, а напряму. Окрім цього, для франчайзі не виключений ризик того, що франчайзер може надавати іншим франчайзі комерційну таємницю в більш ширшому вигляді, а ніж йому (коли він сам надає послуги або виробляє продукцію), що впливає на якість виробленої продукції тощо. Відомо також про випадки надання неякісної продукції самим франчайзером [23].

В франчайзингових відносинах розрізняють суб'єктивні та об'єктивні проблеми, які стримують розвиток франчайзингу в Україні. Об'єктивними проблемами у франчайзингових відносинах є наступні:

- новизна договору франчайзингу і його складність при порівнянні з іншими видами договорів;
- відсутність інформації про франчайзинг як технології його використання і метод збуту;
- відсутність фахівців із деяких видів господарської діяльності, що могли б кваліфіковано використовувати даний метод збуту, що спричинило б до отримання франчайзером прибутків.

До суб'єктивних проблем франчайзингових відносин відносяться наступні [60]:

- відсутність доступу до інформації про фахівців, що можуть допомогти потенційному франчайзеру при формуванні окремих елементів франшизи (економістів, юристів, дизайнерів, психологів і т.д.);
- небажання потенційних франчайзерів інвестувати великі кошти у власне підприємство для формування франшизи;
- небажання франчайзерів навчати майбутніх франчайзі навичкам ведення підприємницької діяльності визначеного типу, тому що ці франчайзі розглядаються як потенційні конкуренти.

Розглядаючи об'єктивні проблеми франчайзингових відносин варто підкреслити, що франчайзинг представляє собою економічний інструмент, для

впровадження якого потрібні відповідні економічні передумови, що в Україні призвели до економічних проблем або недостатньо сформувалися, а саме [31]:

1. недоліки системи оподаткування;
2. складність отримання кредитів для створення стартового капіталу;
3. відсутність у потенційних франчайзі потрібного стартового капіталу для входження у франчайзингову систему;
4. нестабільність розвитку української економіки. Оскільки франчайзингові схеми вимагають передбачуваності та стабільності економіки.

Найвагомішою економічною проблемою розвитку франчайзингових відносин на українському ринку є відсутність стабільності, що полягає у постійних стрибках розвитку економіки країни, які спричиняють різкі коливання попиту на всі види послуг і товарів. Все це стосується передусім інтересів франчайзі. Наприклад, більша частина франчайзі змушені в результаті обмежених власних коштів відкривати власні підприємства в орендованих приміщеннях, що спричиняє постійні витрати, які доступні не усім підприємцям [51].

Ще однією проблемою франчайзингових відносин є те, що франчайзинг ґрунтується на взаємодії двох типів самостійних підприємців – франчайзі та франчайзера, кожний із яких має вкладати у розвиток системи свій стартовий капітал. Якщо брати до уваги те, що франчайзі має вносити разову франшизну плату, то стартовий капітал повинен бути доволі великим. Проте далеко не у всіх вітчизняних підприємців є достатньо коштів. Наповнення стартового капіталу у вигляді банківського кредиту також обумовлюється деякими проблемами [50]:

- в результаті існуючої економічної нестабільності в Україні банк надає, зазвичай, короткострокові кредити із низкою умов, проте за цей час франчайзі не завжди може виконати свої кредитні зобов'язання;
- необхідність надання франчайзі банку рівноцінного кредиту застави;
- рівень прибутковості франчайзі, із врахуванням усіх регулярних платежів (відрахування у централізований рекламний фонд, роялті та інші платежі), може призвести до того, що термін повернення кредиту буде доволі тривалим, а якщо

врахувати діючі рівень ризиків і ставки кредиту, то він може стати зовсім неможливим.

Фактор, який призупиняє розвиток середнього та малого бізнесу, також пов'язаний з існуючою системою оподаткування. Податкова політика має переважно фіскальний, а не стимулюючий характер. Головні її недоліки полягають, по-перше, у надмірно високому рівні податків. Вони не стимулюють розвиток виробництва, що за умов його падіння є необхідним. По-друге, існує велика кількість податків, у яких підприємець просто губиться. По-третє, сама податкова система є досить нестабільною. Всі ці причини роблять не вигідним виготовлення багатьох конкретних товарів. Слід звернути увагу й на те, що основні труднощі франчайзингових відносин виникають ще на етапі створення підприємницьких структур та пов'язані з дозвільним характером даної процедури, що провокує проблеми правового характеру [59].

Чинне українське законодавство не містить поняття «франчайзинг», а відображення комерційної концесії не цілком розкриває сутність «франчайзингу». Недосконалість правової бази суттєво зменшує можливість розвитку франчайзингових відносин і значно ускладнює можливість кредитування франчайзі. Вдосконалення правового забезпечення франчайзингових відносин вимагає додаткових витрат на вдосконалення правової бази із прозорими правовими схемами та вирішення економічних проблем. Законодавчими і підзаконними актами передбачається низка правил та положень, що суттєво ускладнюють створення нових підприємств.

Із метою покращення правової бази франчайзингових відносин потрібно законодавчо визначити норми прямої дії, які б не супроводжувалися додатковими методичними та інструктивними матеріалами, не припускали вільного трактування закону. Також, доцільно змінювати ставки існуючих податків, а зміна великої кількості дрібних податків, частка яких доволі невелика в загальних надходженнях до бюджету, суттєво знизить навантаження на платників податків і на податкові органи. В чинному законодавстві також відсутні пільги, що існують у зарубіжних країнах для заохочення й підтримки розвитку малого бізнесу, передусім франчайзингових

відносин. До них відносять диференційовані ставки податків, що залежать від встановлення неоподатковуваного мінімуму прибутку, розміру бази оподаткування і т.д. Варто зазначити, що сьогоднішній день існує потреба в реєстрації договорів франчайзингу із метою захисту інтересів споживачів, їх інформування, забезпечення високої якості послуг й товарів, за що несуть відповідальність сторони системи франчайзингу. Таким чином, законодавча підтримка франчайзингових відносин повина забезпечити недопущення погіршення умов функціонування малого бізнесу та правову стабільність. Все це сприятиме попередженню зловживань в сфері малого підприємництва. Вирішення правових та економічних проблем франчайзингових відносин дуже важливе, розвиток яких стримують зокрема й соціально-психологічні проблеми, а саме [5]:

- неможливість самостійного керування діяльністю;
- використання торгової марки франчайзера за умовами, що передбачені договором;
- відсутність впевненості й відчизняного досвіду в отриманні позитивного результату в суб'єктів франчайзингової системи.

Однією з перешкод на шляху організаторів франчайзингових систем в Україні є недостатність досвіду українського франчайзингу й страх провалу франчайзингової системи. Вирішити дану проблему можна лише за рахунок узагальнення вітчизняного досвіду та ретельного вивчення франчайзингу як на українських підприємствах, так й у спільних проектах, як в успішних, так і в невдалих [68].

Ще одна соціально-психологічна проблема, що перешкоджає розвитку франчайзингових відносин є страх потенційних франчайзерів передати право на використання власної торгової марки іншим. Мова йде про їхню невпевненість в тому, що майбутній франчайзі буде використовувати їх торгову марку у відповідності до договору, при цьому не продаючи іншу продукцію під маркою франчайзера.

Також, великою проблемою франчайзингових відносин є неможливість самостійно керувати діяльністю потенційних франчайзі. Вхідження до франчайзингової системи вимагає від франчайзі працювати за прийнятими стандартами, що сформував франчайзер. Проте робота у великій франчайзинговій

системі може надати франчайзі такий досвід, який він не зможе набути самостійно, а цей досвід може компенсувати всі інші витрати. На даний момент, все ще не створено морально-етичних норм та правил, що здатні забезпечити довірчі, партнерські франчайзингові відносини. Поки ці відносини відсутні та не створена чітка система інформаційного забезпечення, підприємцям у взаємовідносинах та при обміні інформацією доводиться покладатися переважно на власну інтуїцію.

Переважна більшість проблем франчайзингових відносин пов'язані з поганою підготовкою підприємців, що здатні виступити організаторами франчайзингових систем і працювати у цих системах як франчайзі, що спричиняє освітні проблеми. Безліч підприємців не володіють достатньою кількістю знань, щоб правильно визначити сутність цього терміна, детальною інформацією щодо переваг та недоліків франчайзингових систем [24].

Вирішення освітніх проблем у сфері франчайзингу пов'язане із необхідністю створення мережі консультаційних та навчальних центрів, що у свою чергу вимагає розв'язання економічних проблем. При цьому пріоритетним тут має бути розуміння того, що вирішення освітніх проблем франчайзингу може посприяти розширенню знань франчайзі в сфері економіки та права. При вирішенні освітніх проблем потрібно створити освітню систему, що дозволила б суттєво розширити підготовку українських підприємців у сфері франчайзингу. Дана система повинна включати такі напрями:

1. вузький, який забезпечує цільове консультування суб'єктів франчайзингових систем (франчайзі та франчайзера) із конкретних економічних проблем франчайзингу;
2. широкий, який забезпечує пропаганду франчайзингу як економічного інструмента.

Вищезгадані напрями покликані доповнювати один одного. На даний момент існує вузький напрям, що пов'язаний із розвитком управлінського консультування щодо проблем франчайзингу. Особливо актуальним є консультування, яке здатне охопити не лише загальні проблеми франчайзингу, а й концентрується на

особливостях формування його елементів і їх взаємодії в одній системі. Важливими напрямками консультування є наступні:

- підбір та управління персоналом;
- організація бухгалтерського обліку;
- взаємодія франчайзі та франчайзера;
- правові аспекти франчайзингу.

Зазначені проблеми франчайзингових відносин можна аналізувати тільки комплексно, оскільки вони тісно пов'язані й доповнюють одна одну. Наприклад, економічні проблеми франчайзингових відносин обумовлені не лише станом економіки, а й впливом організаційно-правових, соціально-психологічних проблем. Відповідно, розв'язання зазначених проблем франчайзингових відносин можливе лише у комплексі, коли розв'язання однієї проблеми обумовлене потребою вирішення інших.

Першим кроком при подоланні зазначених проблем було створення в Україні Асоціації франчайзингу, що сприяє організації міжнародних конференцій, проведенню семінарів на території України, розробляє заходи для майбутнього входження Української Асоціації франчайзингу до складу Міжнародної франчайзингової асоціації, із метою майбутнього розвитку франчайзингових відносин. Позитивний вплив цих заходів проявляється в поступовому розширенні практики використання франчайзингу як гнучкої та ефективної форми організації бізнесу, що сприяє активному впровадженню сучасних технологій у виробничій та у сфері послуг, зменшенню ризику в малому підприємстві [58].

Для майбутнього позитивного розвитку франчайзингових відносин в Україні варто застосовувати наступні заходи:

- розробити і прийняти нормативно-правовий акт про франчайзинг, що міг би детально регламентувати визначення, важливі умови договору франчайзингу, властивості франчайзингу та його різновиди;
- активізувати діяльність Української асоціації франчайзингу.

Вирішення встановлених завдань й усунення існуючих недоліків сприятиме стимулюванню розвитку цивільно-правових відносин в галузі франчайзингу.

Державна підтримка франчайзингових відносин на території України і його розвиток, дозволить:

- залучити великі іноземні інвестиції до вітчизняної економіки, тому що розвиток міжнародного франчайзингу передбачає інвестування коштів у створення пілотних проектів;
- сформувати комплексну систему практичного навчання малому підприємництву без організації певних спеціальних навчальних структур і програм, тому що сама суть франчайзингу передбачає систему навчання малому бізнесу;
- підвищити ефективність державного впливу на розвиток малого підприємництва в цілому;
- сформувати банк нових ідей, технологій та методів, створити нові робочі місця у малому бізнесі;
- підвищити правову захищеність малого підприємництва та загальну культуру підприємницьких відносин.

Ведення міжнародного франчайзингового бізнесу в Україні стикається з низкою значних проблем, що обмежують його розвиток. Основні перешкоди включають нестабільне законодавче середовище, що створює правову невизначеність для франчайзерів та франчайзі, а також складнощі з отриманням фінансування та високі кредитні ставки, які утруднюють відкриття нових франчайзингових точок. Крім того, культурні та ринкові відмінності вимагають адаптації бізнес-моделей та маркетингових стратегій, що потребує додаткових інвестицій і часу. Відсутність належної інфраструктури та низька купівельна спроможність населення також стримують зростання цього сектора. Подолання цих проблем вимагає комплексних зусиль від держави, зокрема реформування законодавства та створення сприятливих умов для інвесторів, а також від бізнесу – адаптації своїх моделей до специфіки українського ринку.

3.2. Перспективи та рекомендації з поліпшення франчайзингової системи ведення бізнесу в Україні

Кількість компаній в Україні, що використовують франчайзинг для розвитку свого бізнесу, постійно збільшується, хоча й український сектор франчайзингу невеликий порівнянно із Західною Європою та Північною Америкою. Більшому розповсюдженню франшизи на українському ринку сприяє передусім інфраструктура, що була створена для консультацій філій, дослідження тенденцій на українському ринку й просування франшизи серед середніх і малих підприємців [4].

На даний момент тільки декілька українських регіонів активно використовують франчайзингову модель розвитку підприємницької діяльності. Головними містами тут є Київ, Дніпро, Одеса, Львів, Харків. Аналіз успішних франшиз, що діють на українському ринку свідчить про те, що бренд починає свій бізнес переважно на київському ринку (чи на ринку іншого великого українського міста) та після тестів розповсюджує свій бізнес в інших регіонах.

Варто зазначити й те, що специфіка українського ринку франчайзингу характеризується розвитком бізнесу і розвитком нових ринків не тільки за допомогою франчайзингової системи, але й через розвиток корпоративних підприємств, які належать франчайзеру. Ця ситуація обумовлюється тим, що більшість українських підприємців починають франчайзинг лише після того, як вдалося створити власну розвинену мережу. В такому випадку франчайзинг виступає ще одним елементом розвитку корпоративної мережі [57].

На сьогодні франчайзинг поступово розвивається в чотирьох галузях економіки України, таких як громадське харчування, послуги, роздрібна торгівля та виробництво. Використання франчайзингу для розвитку вищезгаданих напрямів можна характеризувати низкою визначальних факторів для підприємців.

Франчайзинг на українському ринку розвивається передусім у комерційній сфері, й обумовлюється це тим, що новий бізнес має бути швидко окупний. Найменше франшиза використовується у виробничій сфері. У виробництві час амортизації

франчайзингових мереж суттєво довший, ніж у торгівлі [69]. Тому низька присутність франшизи у виробництві обумовлюється безліччю факторів, а саме:

- великі франчайзери поки що тільки придивляються до ринку України й не поспішають діяти завдяки нестабільній політичній та економічній ситуації в Україні;
- інновації, потрібні для виробничої сфери, супроводжуються підвищеним ризиком порівняно з іншими видами діяльності;
- сфера виробництва в Україні знаходиться у стані занепаду (великий знос устаткування, застаріла матеріальнотехнічна база);
- розвиток франчайзингу все що не отримав такого широкого розповсюдження як у інших країнах;
- недостатня популярність франчайзингу в сфері виробництва загалом по всьому світі.

На українському ринку продуктів найпопулярнішими є наступні франшизи: супермаркетів, фастфуд, продажу, установки, навчання та обслуговування, роздрібною торгівлі, програмного забезпечення обліку на підприємствах [52].

Популярність цих типів франшиз обумовлена тим, що саме у даних сферах виникали перші в світі франшизи, що у подальшому розвинулися та отримали своїх послідовників. Виходячи із цього можна стверджувати, що через декілька років франшизи охоплять усі сфери економічної життєдіяльності суспільства [25].

В результаті впливу деяких перешкод франшизи в Україні розвиваються повільніше, а ніж в інших країнах. Франшизи розподіленні не рівномірно між галузями економіки, найпоширенішими вони є у таких галузях як громадське харчування (фастфуд) – 18%, сервіс – 12%, роздрібна торгівля – 14%, будівництво – 7%.

Саме тому варто виділити основні фактори розподілу франшиз:

- стан конкуренції;
- певні соціальні, культурні та соціально-психологічні зміни, спричинені поширенням реклами;

– наявність стабільного попиту серед платоспроможних споживачів у певній галузі діяльності. Це значно впливає на інвестиції та рентабельність інвестицій;

– загальна сума інвестицій, витрачених на відкриття франчайзингового бізнесу, що формується з існування чи відмови від традиційних франшизних платежів, й це залежить від особливостей конкретного напрямку ділової діяльності.

Франшизи варто вважати і розглядати в якості рушійної сили для реалізації корпоративної стратегії малих і середніх підприємств. Перспективними напрямками досліджень в цій сфері є стратегічні аспекти маркетингу, ресурсів і франшиз. Франшиза має великий спектр можливостей і перспектив для розвитку в Україні, що вимагають певних дій залежно від бізнес-середовища [3]:

– створення й розвиток мережі консультаційних і навчальних центрів з франшизи, проведення франшизних конференцій, виставок та семінарів;

– розвиток франшизи у межах державної програми розвитку малих і середніх підприємств, їх регіональна підтримка за участю Української франчайзингової асоціації;

– податкові пільги, головним чином на ранніх етапах створення франчайзингової системи;

– вдосконалення законодавчої бази для підвищення безпеки як франчайзерів, так і франчайзі.

Більше 60% економіки Європейського Союзу становлять франчайзингові підприємства. За останніми даними приблизно 90% франчайзингового бізнесу в Європейському Союзі зростає за рахунок специфічних цільових кредитів. Наприклад, в Італії будь-який новий франчайзі може отримати від італійської асоціації франчайзингу близько 50 тис. євро, із яких 50% – спеціальний грант й ще 50% – кредит від держави під низький відсоток. Це дозволило за останні кілька років збільшити кількість франчайзі більш ніж вдвічі.

В Україні ж ситуація кардинально інша. Цільового кредитування франчайзингу в нас майже немає. Й хоча безліч банків до 2014 року декларували власну готовність кредитувати франчайзинг, на ділі все виглядало зовсім інакше. Франчайзинг для

банків представляє собою інвестування із підвищеним ризиком, як і звичайне відкриття бізнесу з нуля чи стартап. Простіше було отримати кредит, якщо франшиза є вже не першим бізнесом, а у підприємця вже є хороша фінансова історія.

На сьогоднішній день більшість банків кредитують стартові проекти, включно із франшизами, що забезпечуються майновими правами на депозити, що депоновані у фінансових установах. Банки вимагають ліквідного забезпечення, такого як депозити, тому що рівень ризику кредитування стартових проектів лишається високим. Оцінка вартості, передусім репутації бренду, є доволі суб'єктивним фактором. Також, сюди включають ділову діяльність франчайзера, досвід ринку, вартість товарного знаку й підтримку, яку можуть надавати франчайзі (налаштування енергетичного обладнання, навчання, пріоритетні умови співпраці й т.д.). В Україні на даний момент відсутня система оцінки нематеріальних активів й не може бути використана як застава для позик [26].

Франшизи є одною із найбільш перспективних сфер розвитку малого і середнього підприємництва. Це відкриває великі можливості для франчайзерів – додатковий дохід, розширення бренду і т.д. А для франчайзі – постійна підтримка (за контрактом) і швидкий розвиток. Проте чинне українське законодавство не має достатньої правової бази для регулювання франшиз, що провокує недовіру та зайві ризики [56].

Якщо порівнювати українську франшизу із світовими гігантами, то можна побачити чітку різницю у ціновій політиці. Оскільки більшість українських стартапів не мають достатньо грошей для того, щоб придбати всесвітньо відому франшизу. Проте це є одночасно і стимулом для розвитку вітчизняних проектів.

Із точки зору структурних факторів, український бізнес зосереджується на секторах роздрібної торгівлі та побутового обслуговування, що виділяє її серед домінування індустрії швидкого харчування на світовому ринку. Проте франшизи можуть стати каталізатором майбутнього розвитку. Успішний розвиток франчайзингу може сформувати початкові умови для притоку капіталу для розвитку малих промислових підприємств.

На регіональному рівні франшизи можуть виступати першим стратегічним напрямком розвитку. Незважаючи на несприятливу і нестабільну економічну ситуацію, франшизи є можливістю для українського бізнесу вийти на новий рівень, хоча вони вимагають вдосконаленого фінансування, нормативної бази та протекціоністської підтримки зі сторони держави [27].

В Україні розвивається франчайзинг, який демонструє значні можливості для інвесторів. Це лишається відносно новою концепцією для української ділової спільноти, тому що вона з'явилася тільки після розпаду Радянського Союзу на та не мала законодавчої бази на наступне десятиліття, поки у 2003 році не були прийняті Господарський і Цивільний кодекси. Навіть після того, як ці нормативні документи встановили правову базу, протягом наступного десятиліття в регулюванні франчайзингу все ще бракувало декількох важливих елементів, що потрібні для його належного функціонування, в цей же час українське законодавство ще доволі обмежене, а судова практика ще не до кінця розроблена. При цьому саморегульовані неурядові асоціації намагаються заповнити порожнечу, зважаючи на те, що в Україні не існувало спеціального урядового органу, що міг би регулювати продаж франшиз.

Проте, незважаючи на невідповідності й прогалини в українській правовій системі, місцевим та міжнародним франчайзинговим компаніям вдалося знайти примусові структури франчайзингу чи застосувати альтернативні механізми для розвитку свого бізнесу. Уже певний час багато міжнародних і американських брендів успішно працюють із франчайзинговими компаніями, включно з Domino's Pizza, KFC, FitCurves, Hilton, Hyatt, Marriott та Radisson, а також різноманітні місцеві франшизи в сфері послуг, сфері харчової, роздрібної торгівлі та інших галузей. На сьогодні українські підприємці все частіше віддають перевагу франчайзингу, коли мова йде про розширення свого бізнесу. Ринок франчайзингу набирає обертів, а кількість точок франчайзингу постійно зростає із року в рік [70].

Безліч міжнародних франшиз, що наразі присутні на українському ринку, були прийняті з-за кордону, переважно в сфері послуг і торгівлі. Серед європейських франчайзингових мереж, що представлені в Україні, більшість належать французьким, польським, італійським і німецьким брендам. В Україні працює

близько десяти основних американських брендів, що формує можливість для розширення своєї присутності на ринку для американських брендів.

До найбільш успішних франчайзингових мереж в Україні належать наступні:

- агентство нерухомості: «Re / Max»;
- експрес-кур'єрська служба «Нова пошта», «Делфаст»;
- розподільні мережі: АТВ, Novus, Fora, Наш край;
- пекарні / Кав'ярні: «My Coffee», «Aroma Kava», «Gemini»;
- ресторани швидкого харчування: «Бургер-клуб», «Піца Челентано», «Franc.ua», «Львівські круасани».

На даний момент на міжнародних ринках представлено більш ніж тридцять українських франшиз, а найуспішнішими серед них є:

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

В Україні найпоширеніша модель ланцюга поставок – це модель, при якій франчайзер визначає постачальників головних продуктів, проте дозволяє франчайзі отримувати решту продуктів на території України. Основні продукти, зазвичай, включають запатентоване і вдосконалене обладнання чи програмне забезпечення, а також ключові харчові інгредієнти у сегменті франшизи, пов'язаної із продуктами харчування. Франчайзі можуть отримувати непрофільні компоненти або інгредієнти та базове обладнання на місцевому рівні завдяки швидшому виходу на ринок і меншим витратам. Американські франчайзери мають знати, що через неефективність української митниці митне оформлення імпортного обладнання й продукції може затягнутися [71].

Місцеві франчайзери та експерти галузі вважають Інтернет-канали найбільш використовуваними і найефективнішими каналами для реклами власних брендів, послуг й товарів. Місцеві оператори франшизи використовують рекламу в даній категорії за допомогою соціальних мереж, таких як Google та Facebook. Інші ефективні канали включають телеканали і галузеві журнали, а відомі франчайзери

виступають в якості запрошених спікерів у різних ділових телевізійних програмах. А такі заходи, як виставки, конференції, промо-семінари й тренінги, є іншими ефективними платформами для просування франшизних брендів і бізнес-моделей на українському ринку [55].

Розвитку франчайзингу на вітчизняному ринку заважає відсутність чітких законів та нормативних актів, а також відсутність доступу до фінансування та можливості місцевих банків надавати варіанти фінансування тим, хто бажає відкрити заклад по франчайзингу. Обумовлюється це тим, що термін «франчайзинг» не використовується в українському законодавстві, він ідентифікується як поняття комерційної концесії. Таким чином, відповідно до договору комерційної концесії власник бренду передає іншій стороні право на використання бізнес-моделі у комерційних цілях за визначену плату [28].

Незважаючи на постійний розвиток ринку франчайзингу, частка компаній, які функціонують за українською франчайзинговою схемою (23%), набагато нижча, а ніж в Європі та США (64% та 80% відповідно).

Саме тому варто визначити проблеми, які перешкоджають його розвитку. Існує безліч проблем, які перешкоджають розвитку франчайзингу. Немає окремого юридичного документа, що зміг би пояснити основні умови і регулював права та обов'язки франчайзі. Потрібний рівень розвитку інфраструктури є низьким, а державна підтримка відсутня. Відповідно, законодавча база та втручання держави у розвиток франшизи надається у вигляді створення відповідної інфраструктури й програм підтримки для малих і середній підприємств, що розробляються чи планують розвиватися за системою франшизи.

Деякі з питань, які варто вирішити для майбутнього успішного розвитку франшиз:

- низький рівень розвитку інфраструктури на ринку франшизи: відсутність інформаційних і консалтингових центрів чи джерел інформації про франшизи. Немає спеціального агентства, що контролювало б поведінку української франшизи, запобігало порушенням в цій сфері;

- відсутність державної підтримки: Україна має програми інформаційної та фінансової підтримки малих і середніх підприємств, включаючи фінансову й освітню діяльність для підприємців, більшість із яких спрямована на підтримку аграрного сектору;
- проблематично отримати позику для розвитку бізнесу й великі процентні ставки за наступною позикою: за кордоном банки формують спеціальні підрозділи для кредитування франшиз. В Україні процентна ставка за позиками вища за середню рентабельність країни, а тому залучати ці джерела економічно не вигідно;
- низький рівень освіти населення щодо франчайзингового сектору економіки;
- низька довіра до вітчизняних підприємців;
- низький рівень розвитку літературних агентів: франшизи беруть безпосередню участь в передачі авторських прав, проте в Україні ця галузь все ще недостатньо розвинена та не гарантує захист франчайзі у повному обсязі;
- відсутність окремих проваджень в франчайзинговій галузі: Закон про франшизу зареєстрований 21 грудня 2017 року та на даний момент знаходиться на розгляді.

Проте, в українському бізнес-середовищі, на жаль, франчайзі та інвестори все ще мають дуже низький рівень в сфері підприємництва.

За останні роки вже кілька разів намагались прийняти закон про франшизу, проте жоден із них не досяг успіху. Натомість в інших країнах подібне законодавство добре працює протягом тривалого часу та допомагає вирішити багато суперечливих питань в цьому бізнесі. Країни Європейського Союзу прийняли чіткі критерії для оцінки відповідності угод місцевому антимонопольному законодавству й можуть обмежити конкуренцію, а тому вони можуть бути включені до франшизних угод. В США на федеральному рівні прийнято більш ніж сто законів про франшизу.

Виходячи із вищезазначених проблем, їх вирішення може бути досягнуто за рахунок наступних заходів [67]:

- розвиток інфраструктури для внутрішнього ринку франшизи: створення інформаційного центру, який дає освітні, інформаційні та консультаційні послуги в сфері франшизи;

- розробка загальнодержавної програми підтримки франшизи, що передбачає проведення заходів зі збору інформації для підвищення обізнаності в сфері франшизи. Надання пільгових кредитів і державного фінансування для малого бізнесу, що планує використовувати чи вже використовує франчайзинговий бізнес;

- розробка і вдосконалення законодавчої бази: надання законодавчих визначень, затвердження головних законів у сфері франшизи, вдосконалення авторських прав.

Основними бізнес-напрямами у франчайзингу, що можна придбати в Україні є наступні:

- вулична пекарня;
- мовні курси відомих брендів;
- мережа пунктів кредитування мікрофінансування;
- ломбард;
- доставка питної води;
- паб та кафе;
- міні-кав'ярня;
- піцерія;
- фаст-фуд на великих територіях;
- вулична їжа МАФ (мала архітектурна форма);
- друк на одязі, посуді чи інших поверхнях;
- місця продажу кормів для тварин чи місця, які включають впізнаваний бренд виробника;
- МАФ-косметолог;
- місце, де продають вегетаріанські та екологічно чисті продукти для тривалого зберігання;
- чайний магазин, місце продажу;

- МАФ для продажу заморожених продуктів під впізнаваною торговою маркою виробника;

- міні-супермаркет чи магазин біля вашого будинку під відомим брендом із програмою лояльності.

У сучасному світі середовище змінюється настільки швидко, що постійно змінюються нові технології, споживчі переваги, винаходи, уподобання та вимоги. Тому для майбутнього успішного розвитку франчайзингової мережі важливо постійно прагнути вдосконалюватися й дивувати своїх клієнтів новими креативними пропозиціями та ідеями. При цьому проектування магазину або ресторану, впровадження нової послуги недостатньо для залучення нових клієнтів. Для того щоб залучити споживачів у сучасному світі варто розуміти, чого хочуть ваші клієнти й чому інноваційні пропозиції для них цікаві та корисні. На думку багатьох експертів, добре продаються тільки креативні франшизи. Без унікальності інновацій і бізнесу не було б попиту на таку франшизу. Навіть якщо деяка франшиза вже визнана та успішна, її власники завжди повинні шукати вигідні пропозиції та нові ідеї для своїх клієнтів. Зрештою, потреби і смаки споживачів змінюються, й без нових і вдосконалених продуктів попит на послуги й товари може різко впасти [29].

За даними Franchise Capital, інноваційні бізнес-рішення можуть бути впроваджені у наступних сферах:

- корпоративні організаційні інновації, що передбачають удосконалення підходів до створення навчальних програм, підбору персоналу та формування системи стимулювання;

- інновації, їх впровадження передбачає застосування екологічної чи більш економічної технології, новітніх мобільних додатків, вдосконаленої технології виробництва, використання сучасного обладнання, автоматизація процесів, оновлення транспортних засобів;

- маркетингові інновації. Вони включають дизайн офісу, магазину, ресторану або кафе, розширений спектр послуг, нові меню, заощаджувальні програми, авторські страви, акції, бонуси.

Варто зазначити, що інновації мають бути пронизаними суспільством і загальноновизнаними. Перш ніж випустити новий продукт чи впровадити нову послугу, потрібно провести певні дослідження, щоб переконатися, що це і є те, що шукають потенційні клієнти. У протилежному випадку існує ризик того, що ресурси, вкладені в інновації, не окупляться. Важко вигадати щось повністю нове, проте завжди можна покращити зручність, якість чи функціональність уже існуючого продукту [54].

Інакше кажучи, якщо потрібно продати свою франшизу, то варто запропонувати своїм клієнтам нові продукти із своїми власними ідеями і презентаціями. В такому випадку пропозиція має включати усі властивості, що потрібні споживачеві. Навіть найбільш відомі франшизи, що десятиліттями приносили своїм власникам величезні прибутки, постійно впроваджують інноваційні ідеї. Наприклад, сьогодні споживачі можуть замовити їжу McDonald's вдома.

Зміни технології виробництва, меню, оновлення процесів управління, розробка програми лояльності та рекламних акцій – все це ідеї інновацій, що зазвичай використовують відомі бренди. Для створення вигідної франшизи, що приваблює нових споживачів інноваціями, експерти виділяють наступні напрямки, як:

- виробництво й продаж електромобілів;
- торгові точки, які пропонують меню органічних, сільськогосподарських, веганських і вегетаріанських страв;
- зберігання енергії;
- штучний інтелект;
- біотехнологія;
- діагностика альтернативної медицини.

Тому успішний розвиток франчайзингових мереж вимагає постійних досліджень нових технологій та ідей. Франчайзери мають йти у ногу із часом, щоб оперативно відповідати на нові запити споживачів. Часто вирішальним фактором під час вибору франшизи є інноваційний фактор. Досліджуючи декілька франшиз в одній галузі й використовуючи схожі параметри для інвестицій, середньої прибутковості та періоду окупності, потенційні інвестори можуть дійти висновку, що інноваційні елементи бізнесу більше підходять для їхніх бізнес-процесів.

Не зважаючи на велику кількість проблем на українському ринку франчайзингового бізнесу все багато підприємців обирають саме його. При цьому можна виділити головні причини перспективності франчайзингу на українському ринку [70]:

- міжнародний франчайзинг зменшує валютні ризики та допомагає диверсифікувати грошові потоки;
- франчайзинг популяризує вже існуючий чи потенційний бренд і збирає навколо нього професійне оточення;
- на сьогодні, франчайзинг є одним із найшвидших способів розвивати мережу бізнесу;
- збільшення якісних франчайзингових форматів, що прискорить економічне відновлення України;
- полегшення управління підприємством. Процес масштабування бізнесу за рахунок франчайзингової моделі діяльності робить процес управління максимально системним;
- франчайзинг забезпечує полегшене масштабування бізнесу й обираючи саме цю модель підприємець фокусується на розвитку підприємства.

Незважаючи на вищезазначені проблеми із якими може стикнутися підприємець при виборі українського ринку для відкриття франчайзингових підприємств, франчайзинг лишається трендом української економіки. Для української економіки наразі як ніколи важливо розвивати франчайзинг. Наразі Україна має високий кредит довіри від іноземних партнерів, що надає можливість розвиватись не тільки на українському ринку, але й за кордоном.

Основним елементом при вдосконаленні франчайзингу є нормалізація політичного та економічного середовища в Україні. Даний захід зменшить ризики і залучить іноземні інвестиції. Це залежить не лише від внутрішніх факторів, а й передусім від зовнішніх [53].

На наступному етапі потрібно переглянути на державному рівні систему кредитування малого бізнесу та відсоток кредитування. Оскільки це допоможе

більшій кількості підприємців мати більше можливостей вийти на ринок із власним брендом.

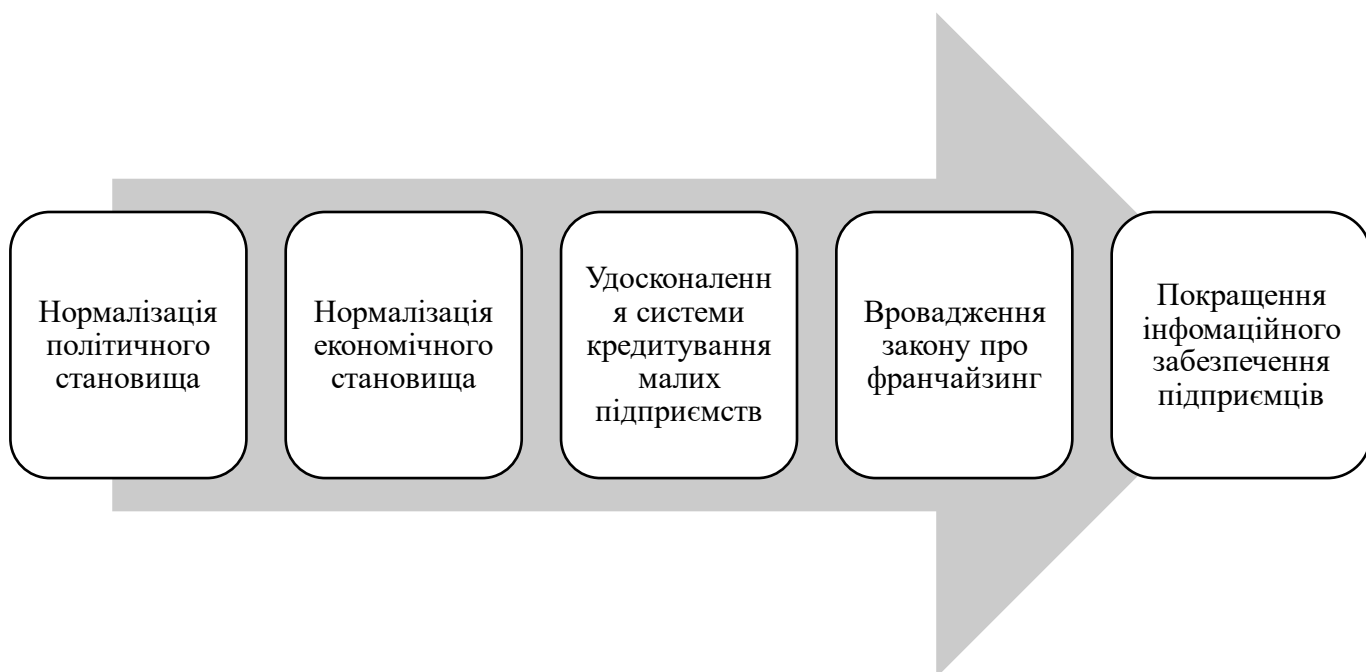


Рис. 3.1. Напрямки вдосконалення франчайзингового бізнесу в Україні.

Примітка. Побудовано автором за даними: [16]

На наступному етапі має бути покращення інформаційного забезпечення потенційних франчайзерів або франчайзі за рахунок презентації успішних кейсів українського франчайзингового бізнесу, спрощення доступу до інформації, більшої прозорості. Франчайзинг є досить перспективним напрямом розвитку бізнесу в Україні за умови вирішення існуючих проблемних питань [30].

Висновки до розділу 3

У цьому розділі досліджувалися проблеми ведення міжнародного франчайзингового бізнесу в Україні та перспективи й рекомендації з поліпшення франчайзингової системи ведення бізнесу в Україні.

Аналізуючи ситуацію на українському франчайзинговому ринку до початку війни, слід зауважити, що незважаючи на вплив коронакризи та пов'язані з нею

випробування, франчайзинг продемонстрував динамічний і стабільний розвиток. Він вважається одним з найбільш перспективних напрямків бізнесу в Україні, і цей розвиток був помітний практично у всіх галузях економіки.

Міжнародні компанії уважно відбирають собі бізнес-партнерів в Україні. Наш ринок вважається одним з найскладніших через недосконалість нормативно-правової та законодавчої бази, особливості менталітету підприємців, а також через війну. Більшість українських франчайзингових систем зосереджено в Києві, і лише невеликий відсоток франшиз працює у великих регіональних центрах. Спостерігається тенденція до перенасичення міст і компаній, які розглядають відкриття підрозділів франшизи також у менших містах.

ВИСНОВКИ

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були виконанні наступні завдання.

Визначено сутність системи франчайзингу та історію розвитку франчайзингових відносин у світі. Франчайзинг представляє собою спосіб діяльності, відповідно до якого франшизер передає франшизі (покупцеві) право на використання своєї торгівельної марки, що є найбільш важливим активом для бізнесу покупця.

У загальному вигляді франчайзинг є способом організації бізнесу, відповідно до якого одна компанія передає іншій право на продаж послуг або товарів першої компанії в обмін на зобов'язання продавати їх.

Обґрунтовано особливості функціонування франчайзингової форми ведення бізнесу. Франчайзингова форма ведення бізнесу має власні особливості у функціонуванні, що визначається, передусім, специфікою країни чи ринку на якому впроваджуватиметься франчайзингова система, й видом франчайзингу.

Охарактеризовано різновиди франчайзингу та їх характеристика в підприємницькій діяльності. Франчайзинг, як окремий напрямок у підприємницькій діяльності, поділяється на багато видів. Цей поділ залежить від ознак за яким він поділяється.

Оцінено стану розвитку міжнародного франчайзингу в Україні. Вперше франшиза з'явилася в Україні більш ніж 20 років тому. Pizza Chelentano і McDonald's були одними із перших закладів ресторанного господарства, які працювали за франшизою. На той момент головними спонуканнями компаній застосовувати механізми франшизи було збільшення продажів, присутності на ринку, збільшення популярності бренду, забезпечення ефективного зворотного зв'язку та посилення управління каналами розподілу.

На сьогодні найпоширенішим в Україні видом франшизи товарів є Jobbing. Даний тип франшизи представляє собою схему співпраці між постачальником нафтопродуктів і незалежною компанією, що володіє АЗС. Одночасно із цим АЗС працюють під торговою маркою постачальника та продають тільки їх нафтопродукти,

проте постачальники пропонують автозаправним станціям, завдяки стабільності поставок, знижки і стажування у західних компаніях.

Розвиток франчайзингових відносин в Україні контролюється Міністерством економіки України, Українською біржею інтелектуальної власності й іншими організаціями.

Досліджено практику ведення міжнародного бізнесу у формі франчайзингу компанією «McDonald's» у світі. Компанія McDonald's налічує більше 38 тис. ресторанів, які розміщуються у 100 країнах світу, при цьому 93% із них є закладами відкритими за франшизою. McDonald's є великим світовим брендом, який кожного року заробляє близько 2млн дол. В результаті, володіння франшизою може бути вигідним як для McDonald's, так і для власника за умов правильного управління.

Франшиза від McDonald's характеризуються наступним:

- надання франшизи дозволяє франчайзі отримувати послуги бізнесу McDonald's у визначеному місці й використовувати систему McDonald's при роботі відповідного ресторанного закладу протягом встановленого періоду часу;
- франчайзер розробляє, експлуатує та обслуговує мережу ресторанів, що готують, збирають, пакують і продають обмежене меню продуктів харчування за «системою Макдональдс».

McDonald's може запропонувати наступні типи франшиз:

- Франшизи BFL – надають франшизи із орендою, які включають бізнес-об'єкти;
- «Small Town Oil» - можуть розташовуватися в магазинах і на заправних станціях й працюють із повним меню ресторану McDonald's в спільному просторі. «Small Town», представляє собою відкриття невеликої торгівельної точки центр в невеликих містечках;
- розташування супутників – франчайзі надається право керувати франшизою в аеропорту, роздрібному магазині, центрі та інших місцях. В цих закладах подають дещо зменшене меню у порівнянні з традиційним рестораном

McDonald's, а у деяких випадках вони можуть продавати страви, які не належать McDonald's;

– традиційний ресторан – дана франшиза знаходиться в окремій будівлі, на фудкортах й інших місцях. Франчайзі керує рестораном із повним меню, пропонуючи відвідувачам високі стандарти якості в обслуговуванні та харчуванні.

Проаналізовано практику застосування франчайзингу компанією «McDonald's» в Україні. Для успішного функціонування McDonald's на українському ринку швидкого харчування та у ресторанній індустрії загалом, компанія керується стратегією розвитку, основу якого формує ретельний аналіз зовнішнього середовища та його положення в ньому. Оцінка зовнішнього середовища McDonald's є обов'язковою умовою розробки і впровадження стратегії.

Найбільший на McDonald's і заклади ресторанного господарства у цілому мають вплив: технологічні та економічні фактори. Щодо політико-правових факторів, то вони зазвичай мають негативний вплив, хоча й незначний. Соціально-культурні фактори мають позитивний вплив, оскільки люди цікавляться новинками і традиціями, підтримують вітчизняного виробника. Технологічні фактори перекривають несуттєві відхилення у політико-правових та економічних факторах.

Досліджено проблеми ведення міжнародного франчайзингового бізнесу в Україні. В франчайзингових відносинах розрізняють суб'єктивні та об'єктивні проблеми, які стримують розвиток франчайзингу в Україні. Об'єктивними проблемами у франчайзингових відносинах є наступні:

- новизна договору франчайзингу і його складність при порівнянні з іншими видами договорів;
- відсутність інформації про франчайзинг як технології його використання і метод збуту;
- відсутність фахівців із деяких видів господарської діяльності, що могли б кваліфіковано використовувати даний метод збуту, що спричинило б до отримання франчайзером прибутків.

До суб'єктивних проблем франчайзингових відносин відносяться наступні:

- відсутність доступу до інформації про фахівців, що можуть допомогти потенційному франчайзеру при формуванні окремих елементів франшизи (економістів, юристів, дизайнерів, психологів і т.д.);

- небажання потенційних франчайзерів інвестувати великі кошти у власне підприємство для формування франшизи;

- небажання франчайзерів навчати майбутніх франчайзі навичкам ведення підприємницької діяльності визначеного типу, тому що ці франчайзі розглядаються як потенційні конкуренти.

Охарактеризовано перспективи та рекомендації з поліпшення франчайзингової системи ведення бізнесу в Україні. Для вирішення існуючих проблем в сфері франчайзингу можуть застосовуватися наступні заходи:

- розвиток інфраструктури для внутрішнього ринку франшизи: створення інформаційного центру, який дає освітні, інформаційні та консультаційні послуги в сфері франшизи;

- розробка загальнодержавної програми підтримки франшизи, що передбачає проведення заходів зі збору інформації для підвищення обізнаності в сфері франшизи. Надання пільгових кредитів і державного фінансування для малого бізнесу, що планує використовувати чи вже використовує франчайзинговий бізнес;

- розробка і вдосконалення законодавчої бази: надання законодавчих визначень, затвердження головних законів у сфері франшизи, вдосконалення авторських прав.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про концесії» від 16.07.99 р.
2. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 05.12.2012 р.
3. Господарський кодекс України від 09.06.2013 р.
4. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р.
5. Проект Закону України «Про франчайзинг» від 21.12.2017 р. № 7430.
6. Бондаренко Н. М. Ринок франчайзингових послуг в Україні: переваги та недоліки / Н. М. Бондаренко, Д. В. Савченко // Науковий погляд: економіка та управління. – 2020. – № 2. – С. 7-12.
7. Голубка Д. С. Засади вдосконалення розвитку франчайзингового бізнесу в Україні / Д. С. Голубка // Економічний вісник Дніпровської політехніки. – 2022. – № 2. – С. 104-110.
8. Григоренко Т. М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану / Т. М. Григоренко // Бізнес Інформ. – 2022. – № 12. – С. 145-153.
9. Давидюк Л. П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі / Л. П. Давидюк // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 46(1). – С. 13-19.
10. Дригола К. В. Франчайзинг як форма інтернаціоналізації підприємства ресторанного бізнесу: світовий досвід / К. В. Дригола, О. М. Вертелецька, О. Ю. Якимчук // Економічний простір. – 2019. – № 147. – С. 20-29.
11. Житар М. О. Франчайзинг як форма ведення бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / М. О. Житар, О. В. Ленкевич // Бізнес Інформ. – 2019. – № 9. – С. 293-298.
12. Зайцев О. Поточний стан франчайзингу в Україні та у світі / О. Зайцев, А. Кордас // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 1. – С. 53-62.

13. Кахович Ю. О. Франчайзинг як ефективна модель ведення бізнесу в Україні: стан і перспективи розвитку / Ю. О. Кахович, О. І. Турко, А. В. Березняк // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2019. – № 6. – С. 34-39.
14. Когут М. В. Франчайзинг як метод інтернаціоналізації бізнесу / М. В. Когут, Г. Р. Копець, С. В. Огінок // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2023. – Вип. 54. – С. 30-34.
15. Колос А. С. Господарсько-правове регулювання франчайзингу в Україні / А. С. Колос // Держава та регіони. Серія : Право. – 2019. – № 4. – С. 52-55.
16. Кузнєцова Т. В. Актуальні проблеми розвитку франчайзингу в Україні / Т. В. Кузнєцова, О. І. Левун // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. – 2019. – Вип. 3. – С. 44-52.
17. Литвин О. Є. Франчайзинг як ефективна форма партнерства із закордонними фірмами / О. Є. Литвин, М. О. Запорожець // Фінансовий простір. – 2019. – № 4. – С. 141-153.
18. Міжнародна торгівельна діяльність: підручник / В.В. Рокоча, В.Г. Алькема, В.І. Терехов, Б. М. Одягайло та ін. – К.: ВНЗ «Університет економіки і права «Крок»», 2018. – 698 с.
19. Мельник В. В. Статистичний аналіз франчайзингу в Україні як особливої форми організації бізнесу / В. В. Мельник, Л. І. Скібіцька // Наукові праці НДФІ. – 2021. – Вип. 3. – С. 83-94.
20. Мішура В. Б. Франчайзинг як особлива форма організації бізнесу в Україні / В. Б. Мішура, К. О. Буйлова, О. Ю. Запрудська // Економічний вісник Донбасу. – 2019. – № 2. – С. 60-65.
21. Недогібченко Є. Г. Франчайзинг: закордонний досвід / Є. Г. Недогібченко // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2019. – № 2. – С. 39-45.
22. Нич-Войтан С. Тенденції та напрями діяльності міжнародного бізнесу на умовах франчайзингу / С. Нич-Войтан // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. – 2023. – Т. 7, № 2. – С. 140-150.

23. 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.
24. Побоченко Л.М., Цой А.В. Дослідження розвитку світового ринку франчайзингових послуг в умовах глобальної конкуренції / Л.М. Побоченко, А.В. Цой// Інфраструктура ринку. – 2019. – Вип. 38. – С.148-157.
25. Присвітла О. В. Франчайзинг: сутність та організаційний порядок відображення партнерських відносин / О. В. Присвітла // Підприємництво та інновації. – 2020. – Вип. 12. – С. 78-82.
26. Савченко В. О. Проблеми застосування франчайзингу в Україні / В. О. Савченко // Журнал східноєвропейського права. – 2019. – № 61. – С. 36-42.
27. Семенчук І. М. Сучасний стан та тенденції розвитку франчайзингу в торговельній сфері економіки України / І. М. Семенчук // Стратегія економічного розвитку України. - 2020. – Вип. 46. – С. 188-200.
28. Серебряк К. І. Дослідження сутності та специфіки управлінських функцій франчайзингу, визначення його завдань і обґрунтування ролі у збереженні та зміцненні бренду підприємства / К. І. Серебряк, Я. І. Белоусов, Л. І. Белоусова // Економіка. Фінанси. Право. – 2022. – № 5(1). – С. 5-14.
29. Ставерська Т. О. Франчайзинг у ресторанному бізнесі: проблеми міжнародної інтеграції України / Т. О. Ставерська, Т. В. Шталь, В. О. Козуб // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2020. – Вип. 31. – С. 124-131.
30. Федунь Ю. Б. Особливості регулювання національного розвитку франчайзингу / Ю. Б. Федунь, Д. С. Голубка // Економічний вісник Дніпровської політехніки. – 2021. – № 4. – С. 26-31.
31. <http://www.eff-franchise.com> – Офіційний сайт Європейської федерації франчайзингу.
32. <http://www.fdf.org.ua> – Офіційний сайт Всеукраїнської громадської організації Федерація розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури.

33. <http://www.franchexpo.com> – офіційний сайт проекту Top500 Franchising.
34. <http://www.franchise.org>. – Офіційний сайт International Franchise Association.
35. <http://www.franchisetimes.com> – офіційний сайт онлайн журналу Franchise Time.
36. <http://www.franchise-update.com> – офіційний сайт World Franchise & Business Report.
37. http://www.franchising.org.ua/page/ob_assoiaii – офіційний сайт Асоціації франчайзингу України.
38. <http://www.frinchedirect.com> – офіційний сайт Franchise Direct.
39. <http://www.mcdonalds.ua/ua.html> – офіційний сайт McDonalds.
40. <http://www.me.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.
41. <http://www.npmaf.com/content/> – офіційний сайт Міжнародної академії з франчайзингу.
42. <http://www.statista.com> – Офіційний сайт компанії зі збору та надання статистичних даних Statista.
43. <http://www.ukrstat.gov.ua/> – офіційний сайт Державної служби статистики України.
44. <http://www.wto.org> – офіційний сайт Світової організації торгівлі.
45. Історія франчайзингу в Україні. 2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://franchise-capital.com/blog/istoriya-franchajzingu-v-ukrayini/>
46. Одемчук А. Бізнес-аналіз застосування франчайзингу в Україні в сучасних реаліях. 2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://kafstat.at.ua/konferens2/section/odemchuk_tezi.pdf.
47. Особливості франчайзингу по-українськи: на що слід звернути увагу. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://ua.prostopravo.com.ua/prava_biznesu/dogovirni_vidnosini/statti/osoblivosti_franchayzingu_po_ukrayinski_na_scho_slid_zvernuti_uvagu.

48. Попри війну 57% мереж франшиз не закрили жодного об'єкта. У чому стійкість франчайзингу? Дослідження Franchise Group. 2022. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://forbes.ua/company/popri-viynu-57-merezh-franshiz-ne-zakrili-zhodnogo-obekta-u-chomustiykist-franchayzingu-doslidzhennya-franchise-group-28122022-10805>.

49. Тренди франчайзингу в період кризи 2020-2021. Franchise Capital. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/handbook/franchayzing/trendi-franchayzingu-v-period-krizi-2020-2021>.

50. Франчайзинг в Україні: стан розвитку та перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/10334/1/14.pdf>.

51. Як МакДональдз Україна підтримує громаду, армію та свою команду. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/company/yak-mcdonalds-ukraina-pidtrimue-gromadu-armiyu-7svoyu-komandu-23032022-4911>.

52. Brand value of the 10 most valuable quick service restaurant brands worldwide in 2022. [Electronic resource]. – Access: <https://www.statista.com/statistics/273057/value-of-the-most-valuable-fast-food-brands-worldwide>.

53. European franchise report: European Franchise Federation - EFF – 2022. [Electronic resource]. – Access: <http://www.eff-franchise.com.pdf>.

54. Franchise 500 Ranking 2023. [Electronic resource]. – Access: <https://www.entrepreneur.com/franchise500>.

55. Franchise Business Economic Outlook for 2023. [Electronic resource]. – Access: <https://www.franchise.org/franchise-information/franchise-business-outlook/2023-franchising-economic-outlook>.

56. Franchise Business Economic Outlook. (2022). [Electronic resource]. – Access: <http://emarket.franchise.org/EconomicInfographicJanuary2022.pdf>.

57. Franchise International Statistics [Electronic resource]. – Access: http://franchiseek.com/Franchise_International_Statistics.html.

58. Franchising Code of Ethics. Ukrainian Federation of franchise development. Retrieved from. [Electronic resource]. – Access: <http://fdf.org.ua/aboutfranchise/kodeks-etiki-franchayzingu> in Ukrainian.

59. Is McDonalds profitable? [Electronic resource]. – Access: <https://businessmodelanalyst.com/is-mcdonalds-profitable/>
60. McDonald's – statistics & facts. [Electronic resource]. – Access: <https://www.statista.com/topics/1444/mcdonalds/>.
61. McDonald's Franchise Costs & Fees. [Electronic resource]. – Access: <https://www.franchisedirect.com/foodfranchises/mcdonalds-franchise-07030/ufoc/>.
62. McDonald's franchised restaurant sales worldwide from 2006 to 2023. [Electronic resource]. – Access: <https://www.statista.com/statistics/820471/mcdonald-s-franchise-sales>.
63. McDonald's operating costs and expenses worldwide from 2015 to 2023, by type. [Electronic resource]. – Access: <https://www.statista.com/statistics/820605/mcdonald-s-operating-costs-and-expenses-by-type>.
64. Mobile Commerce Daily. [Electronic resource]. – Access: <http://www.mobilecommercedaily.com/mcdonaldsdelights-consumers-in-northerncalifornia-with-mobileenabled-breakfast-delivery>.
65. Number of McDonald's restaurants worldwide from 2005 to 2023. [Electronic resource]. – Access: <https://www.statista.com/statistics/219454/mcdonalds-restaurants-worldwide>.
66. Protulis A. The Impact of COVID 19 on the Franchise Industry. [Electronic resource]. – Access: <https://www.lexisnexis.co.za/lexis-digest/resources/covid-19-resource-centre/practiceareas/commercial-law/the-impact-of-covid-19-on-the-franchise-industry>.
67. Samuely A. McDonald's builds free breakfast delivery promotion around mobile nominations. McDonald's Net Income/Loss 2010-2023. [Electronic resource]. – Access <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/MCD/mcdonalds/net-income-loss>.
68. Selling, general and administrative expenses of McDonald's worldwide from 2008 to 2023. [Electronic resource]. – Access: <https://www.statista.com/statistics/219434/selling-general-and-administrative-expenses-of-mcdonalds>.

69. The History and Evolution of Franchising. [Electronic resource]. – Access: <http://www.franchise-law.com>.

70. The History of McDonald's. McDonald's [Electronic resource]. – Access: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/about-us/history.html>.

ДОДАТКИ

Додаток А

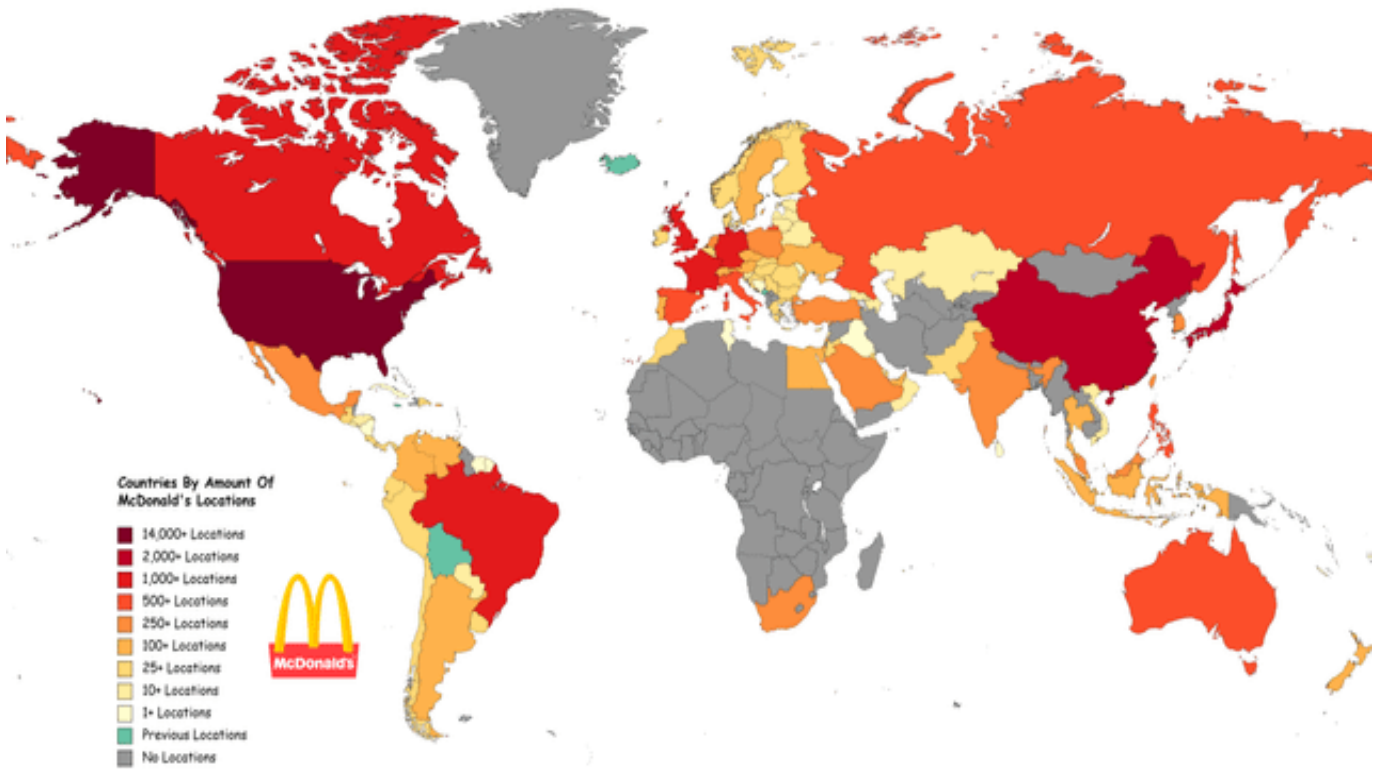


Рис. А.1. Кількість ресторанів McDonald's у світі.

Джерело: Number of McDonald's restaurants worldwide from 2005 to 2023. [Electronic resource]. – Access: <https://www.statista.com/statistics/219454/mcdonalds-restaurants-worldwide>.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Звіт про фінансові результати McDonald's за 2019-2024 рр., млн. дол. США

| Показник | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Доходи | 25,494 | 23,183 | 23,223 | 19,208 | 21,364 |
| Зростання доходів (рік до року) | 9.97% | -0.17% | 20.90% | -10.09% | 0.50% |
| Вартість виручки | 10,699 | 9,731 | 10,382 | 9,189 | 9,961 |
| Валовий прибуток | 14,795 | 13,452 | 12,841 | 10,019 | 11,403 |
| Продажі, загальні та адміністративні | 2,435 | 2,492 | 2,378 | 2,245 | 1,967 |
| Інші операційні витрати | 713.1 | 1,589 | 106.8 | 450.1 | 366.5 |
| Операційні витрати | 3,148 | 4,081 | 2,485 | 2,695 | 2,333 |
| Операційний дохід | 11,647 | 9,371 | 10,356 | 7,324 | 9,070 |
| Процентні витрати / доходи | 1,361 | 1,207 | 1,186 | 1,218 | 1,122 |
| Інші витрати / доходи | -236.3 | 338.6 | 42.3 | -34.8 | -70.2 |
| Прибуток до оподаткування | 10,522 | 7,825 | 9,128 | 6,141 | 8,018 |
| Податок на прибуток | 2,053 | 1,648 | 1,583 | 1,410 | 1,993 |
| Чистий прибуток | 8,469 | 6,177 | 7,545 | 4,731 | 6,025 |
| Зростання чистого прибутку | 37.09% | -18.13% | 59.50% | -21.49% | 1.71% |

Примітка. Складено автором за даними: [McDonald's Corporation \(MCD\) Financials - Income Statement - Stock Analysis](#)