

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ, ПРАВА
ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

*Кафедра міжнародних відносин
і політичного менеджменту*

ТЕРНОВОГО ТИМОФІЯ ВІКТОРОВИЧА

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Франчайзинг в міжнародному бізнесі»

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

Допускається до захисту
Протокол № _____

від _____

Науковий керівник
к.е.н., доц.
Олександр ЮРКІВСЬКИЙ

підпис

завідувач кафедри міжнародних
відносин і політичного
менеджменту
д.н.держ.упр., доц.
Вікторія ЗАГУРСЬКА-АНТОНЮК

підпис

Рецензент
д.е.н., доц.
Ірина АБРАМОВА

підпис

**Житомир
2025**

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФРАНЧАЙЗИНГУ	8
1.1. Поняття та особливості франчайзингу як моделі міжнародного бізнесу	8
1.2. Класифікація франчайзингу в міжнародній практиці	14
1.3. Нормативно-правове регулювання міжнародного франчайзингу	19
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ УГОД У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	27
2.1. Суб'єктний склад та істотні умови франчайзингових угод	27
2.2. Переваги та недоліки міжнародного франчайзингу	31
2.3. Успішні кейси міжнародних франчайзингових угод та проектів	34
РОЗДІЛ 3. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	54
3.1. Оцінка впливу глобалізації та кризових процесів на франчайзинг	54
3.2. Перспективи розвитку галузі міжнародного франчайзингу	62
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	74

ВСТУП

В силу стрімкого розвитку міжнародних економічних відносин, застосування сучасних інноваційних технологій, вдосконалюються моделі ведення міжнародного бізнесу. Серед яких варто виокремити – франчайзинг, як ефективну модель міжнародного бізнесу, яка характеризується, до прикладу, якістю виробничих стандартів, швидкими темпами поширення серед країн тощо.

Станом на 2025 рік, франчайзингова діяльність масштабується та застосовується практично у всіх галузях. Крім того, в умовах нестабільності економіки у світі, причиною якої стала, серед іншого війна в Україні, придбання міжнародної франшизи відомого бренду є певною мірою гарантією для франчайзі, адже це підтримка від досвідчених експертів, працююча та перевірена бізнес-модель, налагоджена система та можливість використовувати марку відомого бренду. На прикладі України, яка в силу всіх обставин, є потужним гравцем міжнародної економіки, зауважуємо, що не лише українські підприємства придбавають франшизи, але і водночас виступають франчайзерами. Підтвердженням цього є вихід, з 2022 року, понад 30 українських брендів на світовий ринок франчайзингу у сфері громадського харчування, послуг та рітейлу, зокрема: «Lviv Croissants» (мережа пекарень), «Універсум клінік» (мережа клінік), «Нова пошта» (поштово-логістичний оператор) та ряд інших. Що в цілому свідчить про позитивну динаміку розвитку франчайзингу, та головне – його економічну доцільність.

Актуальність теми та перспективи її розвитку. Актуальність обраної теми беззаперечна, адже сьогодні міжнародний франчайзинг – це економічно ефективна модель бізнесу, яка сприяє міжнародному економічному розвитку в цілому, та, зокрема, забезпечує стандарти якості у виробничому досвіді шляхом використання успішних торговельних марок.

З наукової точки зору, вибір даної теми обумовлений можливістю, на основі опрацьованих наукових та статистичних матеріалів, окреслити значення франчайзингу для міжнародного бізнесу, визначити особливості та види тощо. Суспільна значимість обраної теми полягає у можливості, на основі проведеного

аналізу успішних кейсів міжнародної франчайзингової діяльності, виокремити переваги та недоліки, спрогнозувати тенденції в перспективі.

Тема франчайзингу стала предметом дослідження значної кількості науковців, серед яких українські: З. Опейда, Г. Андрощук, В. Денисюк, А. Цірат, І. Килимник, Я. Сидоров, З. Атаманчук, Н. Безрукова, М. Савченко, Л. Побоченко, О. Мартиненко, іноземні: Д. Прат, Д. Стенворт, Б. Сміт, Я. Мюррей, Ж. Адамс, Ф. Росса. та ін.

Однак ряд питань теоретичного та практичного характеру лишаються відкритими, серед яких: відсутність єдиної дефініції «франчайзинг», необхідність приведення законодавства у відповідність в контексті розкриття переддоговірної інформації для франчайзі, реєстрації франчайзингових угод та ін., що потребує подальшого вивчення з метою напрацювання можливих варіантів вирішення.

Метою магістерської роботи є дослідження сутності, значення та видів франчайзингу в міжнародному бізнесі, успішні практики застосування схем франчайзингу.

Завданнями магістерської роботи є:

- аналіз сутності франчайзингу;
- дослідити основні види сучасного франчайзингу;
- проаналізувати практики використання франчайзингових угод;
- охарактеризувати вплив глобалізації на франчайзинг.

Підготовка рекомендацій, на основі проведеного аналізу, щодо вирішення окреслених проблемних теоретичних та практичних аспектів міжнародного франчайзингу.

Об'єкт дослідження – франчайзинг як сучасна форма міжнародного бізнесу, його сучасний стан та перспективи.

Предмет дослідження – теоретичні та нормативні аспекти використання франчайзингу на міжнародному рівні, сучасний стан франчайзингових відносини, їх проблематика, в пост глобальній економіці.

При проведенні дослідження використовуємо **наступні методи**: загальнонаукові: аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, індукція, дедукція, моделювання застосовуємо у підрозділах 1.1-1.3 розділу I наукової роботи для розкриття поняття, особливостей та видів франчайзингу та вивчення нормативно-правової бази. Також у підрозділі 3.2 розділу III магістерської роботи для прогнозування перспектив розвитку франчайзингу у майбутньому та підрозділі 2.1 II розділу задля розкриття суб'єктного складу та істотних умов франчайзингових угод.

Теоретичні: мислений експеримент, математична формалізація, аксіоматичний метод, гіпотетичний перехід від абстракції до конкретності та ін. Вказані методи використаємо у розділі II роботи, підрозділі 2.2., для виокремлення переваг та недоліків франчайзингових угод.

Соціологічні: соціально-політичний експеримент, вивчення документів (контент-аналіз), спостереження (польове, лабораторне, випадкове), вивчення соціальних настанов. Застосуємо для аналізу сучасних успішних франчайзингових кейсів у підрозділі 2.3.

Соціально-психологічні: соціально-психологічний експеримент, спостереження, вивчення документів (контент-аналіз) застосуємо у підрозділі 3.1 для вивчення економічних та геополітичних чинників, які впливають на функціонування франчайзингу на рівні міжнародної економіки.

Структура та обсяг роботи. З метою належного розкриття обраної теми пропонуємо наступні III розділи:

I. Теоретичні аспекти організації франчайзингової діяльності (досліджуємо поняття та особливості, види франчайзингу як моделі міжнародного бізнесу, нормативно-правове регулювання міжнародного франчайзингу);

II. Аналіз франчайзингових відносин у міжнародному бізнесі (ознайомлюємося зі суб'єктним складом та істотними умовами франчайзингових угод, перевагами та недоліками франчайзингу, успішними кейсами міжнародних франчайзингових проектів);

III. Актуальні проблеми функціонування сучасного міжнародного франчайзингу (аналізуємо оцінку впливу глобалізації та кризових процесів на франчайзинг як форму організації міжнародного бізнесу та прогнозуємо перспективи, рекомендації розвитку галузі міжнародного франчайзингу).

Загальна кількість сторінок дослідження складає 81 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФРАНЧАЙЗИНГУ

1.1. Поняття та особливості франчайзингу як моделі міжнародного бізнесу

Вважається, що сучасний прототип франчайзингу зародився наприкінці XIX століття. Так, у Сполучених Штатах Америки, компанія «Singer» одна з перших, використала модель франчайзингу, продаючи право на торгівлю своїми швейними машинами іншим компаніям. Однією з причин продажу франшизи стала відсутність необхідного капіталу для розвитку компанії, та навіть відсутність належної кількості комівояжерів (торгових агентів).

Дійсно, Малкольм Зоппі [1] вважає, що піонером концепції франчайзингу дистрибуції був Ісаак Зінгер. Зінгер заснував нову систему взаємовідносин при обслуговуванні та ремонті швейних машин, створивши найбільш ранню форму угод про франчайзинг. Запропонована інноваційна бізнес-модель дозволила Зінгеру розширити сферу діяльності та масштабувати власний бізнес.

Інші науковці вважають, що у 1731 році Франклін став засновником однієї із перших франшиз у Америці для власного друкарського бізнесу. Франклін створив франчайзингову угоду, яка включала право власності на інтелектуальну власність, розподіл капіталу та виплат прибутку, що і зараз виступають засадами для сучасного франчайзингу [2].

При виробництві харчових продуктів першою компанією, що започаткувала франчайзинг, стала Coca-Cola, яка випустила свою першу франшизу у 1899 році [3].

Іншим раннім прикладом франчайзингу бізнесформату була мережа ресторанів Howard Johnson's. Джонсон почав франчайзинг ресторанів у 1935 році, і до 1939 року понад 100 ресторанів носили його ім'я [3].

У 1924 році, два бізнесмени на ім'я Аллен та Уайт заснували франчайзингову мережу громадського харчування, яка носила їх ініціали, A&W, та пропонувала відмінний сироп із кореневого пива [3].

У середині XX століття франчайзинг став іще більш популярний, оскільки Coca-Cola та KFC використали цю бізнес-модель для швидкого розширення діяльності. У цей період франчайзинг стає синонімом ділових можливостей та реалізації підприємництва [2].

Деякі автори вважають, що рання франшиза бізнес-формату була заснована Мартою Матильдою Харпер. Працюючи багато років домашньою прислугою, Харпер відкрила свій перший перукарський салон у Рочестері, штат Нью-Йорк, у 1891 році. Вона заснувала свій «метод Харпера» по догляду за волоссям та шкірою, який вона поширила на інші міста, пропонуючи зазвичай бідним жінкам «франшизу» на управління перукарні Harper. Вона пропонувала комплексне навчання та постійну допомогу, спочатку у своєму салоні в Рочестері, а потім у школі, яку вона відкрила у 1926 році. Харпер призначала кандидатам, які закінчили свою програму навчання, територію, де вони могли відкрити салон. До 1928 року в усьому світі налічувалося понад 500 магазинів Harper. У 1972 році мережа Harper була продана конкуренту, який потім закрити компанію і навчальні центри, що залишилися [4].

Існує думка, що франчайзинг бізнес-формату, яким ми його знаємо сьогодні, розпочався 15 квітня 1955 року, коли Рей Крок відкрив свій перший ресторан McDonald's у Дес-Плейнс, штат Іллінойс [5].

За ранніми історичними згадками, зазначається, що у Великій Британії та Німеччині, за першими франшизами, пивні паби, які мали фінансові проблеми, стали дистриб'юторами ексклюзивного пива, придбаного у певних пивоварів. В Австралії першому франчайзі було надано право імпортувати величезний об'єм алкогольного напою – рому, в обмін на будівництво Сіднейської лікарні.

Таким чином, висновуємо, що серед іншого, поширенню перших франшиз передували складності, які виникали у тогочасних підприємців та потребували їх негайного вирішення.

На рис.1.1.1 зазначено перелік ранніх франшиз.

Рис. 1.1.1

Компанія	Рік підписання угоди	Зміст франчайзингової угоди	Галузь
Франчайзинг дистрибуції			
Franklin	1731	франчайзингова угода	друкарство
Singer Sewing Machine Company	1850	створення мережі агентів з продажу та обслуговування компанії	швейні машини
McCormick Machine Harvesting Company	1875	організації дистрибуції продукції за моделлю франчайзингу	сільськогосподарська техніка
General Motors	1898	видача першої франшизи Вільяму Е. Метцеру	виробництво автомобілів
Coca-Cola	1899	видача першої франшизи	виробництво води
Rexall Drugstores	1918	надання франшизи незалежним магазинам для використання торгової марки	фармакологія
A&W (Allen & Wright)	1924	франчайзинг	мережа громадського харчування
Ben Franklin's	1920	продаж товарів загального призначення через франчайзі	торгівля
Франчайзинг бізнес-формату			
Harper	1926	рання франшиза бізнес-формату	догляд за волоссям та шкірою
Howard Johnson's	1935	франшиза бізнес-формату	мережа ресторанів
Dairy Queen	1945	продаж субфраншизи для управління окремими магазинами	мережа магазинів м'якого морозива
Carvel	1948	видача франшиз м'якого обслуговування	продаж морозильників
KFC	1952	франшиза бізнес-формату	смажена куриця по-кентуккийськи

*Джерело [3].

За етимологією, англійські слова «franchising» та «franchise» походять від старофранцузьких дієслів «franc» або «francher» (affranchir у сучасній французькій мові), що означають відповідно «звільняти» або «виключати». У

ранній період вони позначали привілей або особливе право, таке як звільнення від податку, митних зборів або васальної залежності, або свободу від феодалної влади. Термін «franchise» увійшов в офіційний вжиток у XII столітті завдяки Хартіям права власності (Chartes de franchise), на підставі яких церковні та світські правителі надавали своїм підданим право користуватися лісами в обмін на грошові платежі або послуги. Містам та гільдіям надавали привілеї, що обмежували владу феодалів над ними, а купцям та ремісникам дозволялося проводити ринки та ярмарки [6].

Попри те, що франчайзинг має довгу історію, лише у XX столітті бізнес-модель франчайзингу набула розповсюдження у багатьох частинах світу. І сьогодні її використання поширюється на різні галузі економіки [3].

Після завершення Другої світової війни у 1945-1955 роках, спостерігалось стрімке зростання франчайзингу, зумовлене низкою соціально-економічних чинників. Масове повернення військовослужбовців до цивільного життя супроводжувалося пошуком стабільної зайнятості, створенням сімей і зростанням споживчих витрат. Одночасно відбулося активне розширення секторів послуг і роздрібної торгівлі, що створило сприятливі умови для розвитку франчайзингу бізнес-формату. Збільшення особистих доходів населення посилило попит як на товари й послуги, що реалізовувалися через франчайзингові мережі, так і на саму модель ведення бізнесу у форматі франчайзингу. Важливу роль у поширенні франчайзингу відіграла також ідеологічна складова – поєднання віри в «американську мрію» про незалежне підприємництво з переконанням у надійності та ефективності великих корпоративних структур [3].

На сьогодні, у науковому дискурсі, існує значна кількість концептуальних підходів до визначення поняття «франчайзинг».

Деякі науковці розглядають франчайзинг як особливу форму організації підприємницької діяльності. Взаємовідносини при реалізації франчайзингової угоди ґрунтуються на довгостроковому договірному партнерстві між двома суб'єктами господарювання франчайзері та франчайзі:

- франчайзер – власник бренду, технології, бізнес-моделі;
- франчайзі – підприємець, який використовує ресурси франчайзера на визначених умовах угоди. Франчайзинг базується на передачі нематеріальних активів (технології, торговельної марки, ноу-хау, інших стандартів ведення бізнесу, маркетингу). За рахунок цього відбувається процес розширення на ринку присутності франчайзера без залучення власних інвестицій [3].

Згідно із визначенням Європейської асоціації франчайзингу, франчайзинг – це бізнес-стратегія, яку можна використовувати для збільшення кількості клієнтів та частки ринку. Формуючи стратегічний альянс навколо маркетингової системи, франчайзери та франчайзі працюють разом, щоб створити у своїх клієнтів уявлення про те, як продукти та послуги компанії можуть їм допомогти [7].

Інші дослідники визначають:

1) Франчайзинг – це тип партнерства, коли одна сторона (франчайзер) передає певне право на бізнес іншій стороні (франчайзі) за плату (паушальний внесок), разом з готовою розробленою бізнес – моделлю, власним брендом або товарним знаком [8].

2) Франчайзинг – це такий різновид підприємницької діяльності, за якої одна сторона (франчайзер) передає іншій стороні (франчайзі) певний пакет документів (франшизу) на певний строк, за певну плату на договірній основі [5, с. 687-688].

3) Франчайзинг є однією з найбільш ефективних форм зовнішньоекономічної діяльності, за рахунок залучення прямих іноземних інвестицій, передових технологій з'являється можливість підвищити конкурентоспроможність країни в цілому [9, с.78].

4) Франчайзинг – це модель організації та здійснення підприємницької діяльності, що ґрунтується на економічних, правових, організаційних відносинах незалежних господарюючих суб'єктів та передбачає довгострокову договірну співпрацю між ними, в рамках якої франчайзер (бізнес-власник франшизи) передає франчайзі (фізичній особі-підприємцю, малому підприємству) на

відплатній основі в тимчасове користування правом використання результатів своєї інтелектуальної власності, надає маркетингову, технологічну або технічну, консультаційну, підтримку в обмін на обов'язки франчайзі здійснювати діяльність відповідно до стратегії розвитку франчайзера на умовах, які передбачені договором франчайзингу [10, с.115].

Наявність значних підходів до понятійного апарату обумовлена контекстністю вживання поняття «франчайзинг» як окремої галузі, продукта або послуги.

До прикладу, в американській теорії франчайзингу термін «франшиза» визначається як «переважне право на використання товарного знака та інших емблем та символів, включаючи дизайн, логотипів (від англ. «logo» – емблема організації, яка є використовуваними в матеріалах, що експонуються) та інші ідентифікаційні матеріали, методи реклами та реклами, патенти та ноу-хау, методи ведення бізнесу, які є комерційною таємницею, стиль та метод внутрішнього оздоблення, обладнання та пристосування, а також викладені стандартні види діяльності, процедури, що становлять комерційну таємницю [11].

Таким чином, франчайзинг розглядаємо як [12]:

- особливий вид ліцензування;
- одну із форм специфічного інвестування;
- специфічний вид вертикальної інтеграції великих і малих фірм через систему франшиз;
- форму кооперації різних за масштабами суб'єктів ринку;
- спосіб просування та збуту товарів/послуг;
- інструмент стратегічного маркетингу;
- форму організації та ведення бізнесу;
- вид економічної співпраці.

В теоретичній площині, вказані аспекти співвідносимо як окремі елементи складного явища, яке має різні форми та прояви, що залежить від структури побудови франчайзингової системи, об'єкта та кількості франшиз тощо.

Особливість франчайзингу як форми міжнародного бізнесу полягає у:

- використанні відомого бренду, що приваблює клієнтів пізнаваністю торговельної марки;
- готовій бізнес-моделі, що значно спрощує запуск та управління бізнесом;
- підтримці та навчанні від франчайзера у вигляді консультацій, навчанні персоналу та підтримки на всіх етапах;
- дотриманні стандартів, що покладає обов'язок на франчайзі дотримуватися правил та стандартів франчайзера, водночас обмежує франчайзі у прийнятті самостійних рішень;
- фінансових зобов'язаннях, які передбачають сплату франчайзеру одноразового паушального внеску і щомісячних роялті, які можуть бути фіксованою сумою або відсотком від обороту;
- розширенні мережі, тобто охоплюються нові ринки без нових інвестувань франчайзера;
- контролі якості, що надає можливість підтримувати репутацію бренду;
- збереженні прав франчайзера на об'єкти інтелектуальної власності по франшизі.

Зауважуємо, що наведений перелік основних особливостей (ознак) франчайзингу не є вичерпним, в силу впровадження інноваційних технологій та сучасних тенденцій у розвиток міжнародної франчайзингової діяльності.

1.2. Класифікація франчайзингу в міжнародній практиці

Сьогодні існує значна кількість видів франчайзингу, які класифікуються за різними градаціями: за сферою діяльності, за способом організації, за моделлю бізнесу та ін.

Отже, відповідно до форми, в якій франчайзер надає франчайзі товар (роботу, послугу) для реалізації, розрізняють [13]:

товарний франчайзинг (торговий, збутовий) передбачає передачу права на продаж товарів, вироблених франчайзером, на конкретній території під його торговою маркою (комерційним позначенням);

виробничий франчайзинг полягає в передачі права на виробництво та збут продукції під брендом франчайзера за унікальною технологією з використанням сировини (зазвичай одного або декількох найважливіших інгредієнтів), придбаних у франчайзера за умови тотального контролю якості);

сервісний франчайзинг (франчайзинг бізнес-формату) передбачає передачу технології організації та ведення бізнесу);

змішаний франчайзинг (передбачає комбінацію елементів трьох основних видів франчайзингу).

За способом організації:

Прямий – договір франчайзингу укладається безпосередньо між франчайзером та франчайзі на відкриття, до прикладу, одного магазину. Франчайзер самостійно надає консультацію, навчання працівників франчайзі, здійснює маркетингову та рекламну підтримку;

Територіальний (регіональний) – франчайзі отримує право на керування мережею франшиз у певній географічній зоні, із можливістю залученням субфранчайзі;

Майстер-франчайзинг – за франчайзинговою угодою майстер-франчайзі отримує велику кількість прав франчайзера або усі права та обов'язки, в тому числі продавати самостійно субфраншизи на визначеній території. Практикується укладення даного виду франшизи на окрему країну, де суттєво відрізняється ведення господарської діяльності від країни походження франшизи;

Конверсійний франчайзинг – це стратегія розширення мережі, за якою незалежне підприємство підписує франчайзинговий договір та приєднується до системи, щоб працювати під єдиним брендом та за бізнес-моделлю франчайзера.

Слід також навести наступну типову класифікацію, засновану на ноу-хау франчайзера [14]:

1. **Франчайзинг дистрибуції продукту.** У цьому типі франчайзингу франчайзер надає франчайзі право розповсюджувати свій продукт у певному регіоні або на певній території. Франчайзер надає франчайзі продукт, а франчайзі відповідає за його продаж кінцевому споживачеві. Чи не вперше товарний франчайзинг застосувала раніше згадана нами корпорація Singer Sewing Machines у 1800-х роках для розповсюдження своїх швейних машин. Згодом ця практика стала популярною в нафтовій та автомобільній промисловості. Серед нині існуючих франшиз продуктовий франчайзинг використовують General Motors, Ford Motor Company, 7-Eleven, ВАТ «Лукойл», «Ельдорадо» тощо.

2. **Франчайзинг бізнес-формату (діловий франчайзинг).** У цьому типі франчайзингу франчайзер надає франчайзі повну бізнес-модель або формат, який включає не тільки продукт, але і всю систему ведення бізнесу. Франчайзер надає франчайзі перевірену систему ведення бізнесу, включаючи навчання, підтримку та постійну допомогу. Очікується, що франчайзі дотримуватиметься системи франчайзера і вестиме бізнес відповідно до бренду та стандартів франчайзера. Сьогодні він є найпопулярнішим і добре відпрацьованим видом франчайзингу, особливо в США, на цю форму припадає майже три чверті всіх франчайзингових точок. Франчайзинг бізнес-формату використовується широким колом компаній у різних галузях.

Деякі приклади підприємств, які використовують франчайзинг бізнес-формату, включають мережі швидкого харчування (McDonald's, Subway, Burger King, Starbucks); мережі магазинів повсякденного попиту (7-Eleven); франшизи готельного бізнесу (Marriott, Hilton).

За кількістю франшиз виокремлюють:

франчайзинг окремо взятого підприємства;

корпоративний франчайзинг, за якого франчайзі оперує не окремим підприємством, а мережею франшизних підприємств із використанням найманих менеджерів.

За місцем франчайзера у структурі збутового каналу виокремлюють [12]:

«виробник – роздрібний торговець»;

«виробник – оптовик»;

«оптовик – роздрібний торговець»;

«постачальник послуги – роздрібний торговець».

За вартістю франшизи з позиції інвестора виокремлюють [12]:

невеликі (до 100 тис. доларів);

середні (100 – 500 тис. доларів);

великі (понад 500 тис. доларів).

Як свідчить світовий досвід, в умовах зміни пріоритетів споживачів нових поколінь, для яких не характерна постійна лояльність до брендів, і франчайзі, які шукають можливості для прояву підприємницької ініціативи в рамках франшизи, зростає популярність так званих по-name концепцій, які роблять ставку на оригінальній ідеї, технологіях, інноваційних формах навчання, тобто в даних концепціях бренд не виступає основною конкурентною перевагою. Відмова від передачі бренду означає як значне зниження вартості франшизи за збереженні можливості використання стандартизованих бізнес-процесів (робить її привабливішою для франчайзі), так і можливості зниження репутаційного ризику (робить її привабливішою для франчайзера), про що свідчить рейтинг франшиз Entrepreneur Franchise 500 [15].

Як зазначають науковці О. Шимко та С. Демидюк, вплив вищеозначених тенденцій на еволюцію франчайзингу варто розглядати на прикладі гібридних моделей організації франчайзингового бізнесу, зокрема кастомізований франчайзинг бізнес-формату, квазіфранчайзинг із брендом, квазіфранчайзинг і франчайзинг. Перші три моделі відрізняються від класичної набором елементів, що передаються, а остання – правом власності на франчайзинговий об'єкт.

Модель кастомізованого франчайзингу бізнес-формату (так званий «вільний франчайзинг») є персоніфікованою формою класичного франчайзингу, оскільки передбачає деяку свободу дій завдяки «елементу творчості», що залишається франчайзі. Тобто франчайзі, дотримуючись передбачуваних стандартів обслуговування клієнтів (технологія надання послуг, якість продукції/послуг тощо), може запроваджувати нові асортиментні позиції, використовувати місцеві інгредієнти для приготування страв, проводити локальні маркетингові акції, адаптувати години роботи під графік цільової аудиторії тощо, що сприяє адаптації бізнесу до місцевих особливостей і забезпечує персоналізацію сервісу [16].

Квазіфранчайзинг із брендом передбачає, що франчайзі функціонує під своєю унікальною назвою та під єдиним «парасольковим» брендом. При цьому відомий бренд франчайзера виступає гарантом якості товарів/послуг під час позиціонування, водночас зумовлює сплату роялті франчайзеру за право використання бренду. Така модель доречна в ресторанному та готельному бізнесі, зокрема для товарів/послуг преміального сегмента, оскільки високі ціни на товари/послуги здатні окупити витрати на періодичні платежі франчайзеру, а споживачі даного сегмента високо цінують якісне обслуговування та відомі бренди [12].

Квазіфранчайзинг передбачає передачу лише «back-of-house» – неявних елементів, які пов'язані з бізнес-процесами (бізнес-модель, ноу-хау, політики та процедури тощо), тоді як «front-of-house» – явні елементи (логотип, назва, дизайн торгового приміщення) або зовсім не передаються та повністю визначаються самим франчайзі, або передаються в обмеженому обсязі [17].

Модель квазіфранчайзингу є актуальною для молодих концепцій без сильного бренду, а також для тих франшиз, де бренд не є основним вартісним компонентом. Крім того, дана модель є альтернативою конверсійному франчайзингу, коли франшизне підприємство, яке де-факто починає функціонувати під керівництвом франчайзера, ще не відповідає всім його вимогам або якщо підприємець, який має бізнес, що функціонує, бажає

приєднатися до системи, але продовжує розвивати свій бренд. Також цю модель можна рекомендувати великим франчайзинговим компаніям, які прагнуть відпрацювати інноваційну концепцію без ризику репутації для всієї мережі. Головним недоліком даної моделі є те, що вона позбавлена всіх переваг сильного бренду: продажі франшизи залежать виключно від якості бізнес-процесів [12].

Особливістю *бранчайзингу* є спільне право власності на франчайзингову точку з боку франчайзера та франчайзі. Подібна схема взаємодії підвищує зацікавленість франчайзера в даному партнерстві та дозволяє вибудувати горизонтальні відносини між сторонами. При цьому франчайзі, як і в класичній моделі франчайзингу, здійснює оперативне управління франчайзинговою точкою, користуючись підтримкою з боку франчайзера, надає довгострокове консультування та доступ до ресурсів – інформаційних, технічних тощо. Франчайзі ж отримує, з одного боку, відстрочку платежу за франшизою, доки франшизне підприємство перебуває у спільній власності франчайзера та франчайзі, з іншого – досвід управління франчайзинговою точкою під час співпраці з франчайзером. Для франчайзера це можливість збільшити продажі своєї франшизи навіть за умови відсутності у франчайзі необхідної суми на момент покупки франшизи. Крім того, у разі успіху за час співпраці франчайзера та франчайзі може зрости капіталізація точки, і тоді франчайзер отримає за свою частку більше коштів, ніж на вході [18].

Таким чином, виникненню гібридних моделей франчайзингу передували зміни в міжнародно-економічних відносинах, які обумовлені значними кризовими явищами, поширенням пандемії, військовими конфліктами та потребами швидкої адаптації до нових умов.

1.3. Нормативно-правове регулювання міжнародного франчайзингу

Основним джерелом нормативно-правового регулювання франчайзингу є національне право розвинених країн світу.

Крім цього, існує загальне (цивільне, господарське) та спеціальне (відповідні закони) законодавство щодо франчайзингу.

Для вивчення франчайзингу за основу у Європі розглянемо Кодекс етики франчайзингу.

Над Кодексом етики працювали Європейська федерація з франчайзингу з її членами – франчайзинговими об'єднаннями з Австрії, Бельгії, Данії, Німеччини, Франції, Італії, Нідерландів, Португалії та Великої Британії, у співпраці із Комісією Європейської Спільноти. Це «настільна книга» франчайзингу, на основі якої будується все інше регулювання франчайзингових відносин в кожній окремій європейській країні. В Україні Кодекс етики був розроблений Федерацією Розвитку Франчайзингу України та відповідає положенням Європейського Кодексу Етики [19].

Першою державою в Європі, де було прийнято національне законодавство, яке регулює франчайзинг, була Франція. 31 грудня 1989 року у Франції було ухвалено Закон №89-1008 про розвиток торгівлі й промисловості та покращення економічного, політичного та соціального становища відповідних галузей, який є більш відомим під назвою Loi Doubin – за ім'ям міністра, який запропонував його. На думку Паніної Ю. цей документ хоч і не був присвячений безпосередньо правовому регулюванню договору франчайзингу, однак вперше у межах Європейського Союзу закріпив положення про обов'язкове переддоговірне розкриття інформації, що дуже часто використовується у франчайзингових відносинах, а також передбачив відповідальність за порушення цього обов'язку у вигляді штрафу або тюремного ув'язнення строком від десяти днів до одного місяця [20, с. 87].

4 квітня 1991 року урядом Франції ухвалено Декрет №91-337 про застосування ст. 1 Закону №89-1008 про розвиток торгівлі і промисловості та покращення економічного, політичного та соціального становища відповідних галузей, який був покликаний роз'яснити та розширити зміст ст. 1 Закону, адже в Декреті більш детально передбачалось, яка саме інформації повинна міститись у документів про переддоговірне розкриття інформації. Згодом положення Закону 1989 р. та положення Декрету 1991 р. були включені до статей Торгівельного кодексу Франції відповідно [20, с. 87].

У Німеччині договір франчайзингу регулюється відповідно до загального законодавства про договір, що регламентується Цивільним Уложенням Німеччини та Торгівельним Уложенням Німеччини, а також законами про конкуренцію, про споживачів, про інтелектуальну власність тощо [21].

З визначень договору франчайзингу, що закріплені в законодавстві Іспанії та Швеції, випливає, що франшиза – це право на використання не тільки об’єктів інтелектуальної та промислової власності, але й право на подальшу допомогу з боку франчайзера, одержання від нього консультацій та рекомендацій щодо ефективного ведення бізнесу, можливе технічне забезпечення, контроль за якістю товарів (послуг), що виробляються чи реалізуються (надаються) [21].

Так, Королівським указом 2485/1998 Іспанії визначено, що за договором франчайзингу компанія, франчайзер, передає іншій стороні, франчайзі, в обмін на пряму або непряму фінансову винагороду, право на використання франшизи на ринку певних видів товарів або послуг і включає щонайменше: використання загального імені або позначення та уніфікованого оформлення приміщень або транспортних засобів; спілкування франчайзера та франчайзі щодо «ноу-хау» і тривалого надання франчайзером франчайзі комерційної або технічної допомоги протягом терміну дії договору. Специфіка іспанського регулювання франчайзингу, полягає у веденні спеціального реєстру франчайзерів, до якого вносять дані про франчайзерів, які діють на її території (як національних, так й іноземців) [22].

Шведський Закон «Про зобов’язання розкриття франшизи» 2006 р. закріплює, що договір франчайзингу є договором, за яким франчайзер погоджується з другою стороною (франчайзі), що останній взамін на здійснення платежу франчайзера вправі використовувати конкретну франшизу для реалізації товарів і послуг [21].

В Італії регулятором франчайзингових правовідносин виступає Італійська асоціація франчайзингу (італ. Associazione Italiana del Franchising). Правове регулювання забезпечується нормами італійського Закону про регулювання комерційного франчайзингу від 06.05.04 р. № 129. та Декрету № 129 від 29.09.05

р. За суттю італійське регулювання нагадує французьке, однак має особливості. Наприклад, так само як і у Франції передбачено обов'язок переддоговірного погодження істотних умов франчайзинг-контракту. Згідно з ним франчайзер зобов'язаний за 30 днів до дати укладення договору передати франчайзі бухгалтерські баланси фірми та інформацію про кількість укладених франчайзингових угод (але за останні три роки діяльності), інформацію про судові спори чи арбітражі, котрі безпосередньо стосуються угоди (теж за останні три роки) [23].

Також, важливо, щоб франшиза було викладено письмово, щоб вона містила всі визначені Законом умови, інакше такий договір визнають недійсним. Також особливість італійського франчайзингу – обов'язок сторін погоджувати суперечки через арбітраж і лише опісля у суді [23].

У законодавстві Великобританії відсутнє окреме спеціальне правове регулювання франчайзингу, адже воно здійснюється на підставі законів, які регулюють підприємницьку діяльність: Закон про чесну торгівлю 1973 р.; Закон про обмежувальну ділову практику 1976 р., Закон про товари та послуги 1982 р., Закон про фінансові послуги 1986 р. та інші. У Законі про фінансові послуги 1986 р. франчайзинг розглядається як угода про право на ведення підприємницької діяльності, відповідно до якого особа отримує прибуток або дохід, використовуючи надані їй за угодою право використання торгової марки, дизайну або іншої інтелектуальної власності, або репутацію, яка асоціюється із ними [24].

Погоджуємося з думкою, що договір франчайзингу також поступово набуває все більшої популярності на території України, про що свідчить і судова практика, і ділова практика останніх років. Основними проблемами франчайзингового бізнесу в Україні є недосконалість законодавчої бази, адже в Україні не існує нормативно-правового акту, який регулював би відносини у цій сфері. Особливістю правового регулювання франчайзингу в Україні є те, що у нас цей вид договорів носить назву «комерційної концесії» [24].

На думку дослідників, в законодавстві України термін «комерційна концесія» за своєю правовою сутністю є рівнозначним терміну «франчайзинг», який увійшов у міжнародну практику. Сторона, яка надає право використовувати засоби індивідуалізації, одночасно надає користувачу охоронювану комерційну інформацію (ноу-хау) й надає постійну консультаційну підтримку в організації бізнесу [24].

Правове регулювання використання комерційної концесії регламентується нормами Цивільного кодексу України та іншими законами.

Так, згідно зі статтею 1115 Цивільного кодексу України, за договором комерційної концесії одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) за плату право користування відповідно до її вимог комплексом належних цій стороні прав з метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг [25].

Аналізуючи зміст даної норми закону, висновуємо, що за правовою природою договір комерційної концесії в певній мірі відповідає договору франчайзингу.

Крім того, зауважуємо, що думки науковців щодо питання аналогічності сутності франчайзингу та комерційної концесії відрізняються.

Для вирішення питання щодо співвідношення комерційної концесії та франчайзингу можуть бути висунуті три тези [26]:

1) за своєю юридичною складовою та правовою природою ці договори є ідентичними, однак такими, що отримали різне найменування у зарубіжній практиці, комерційному обігу та законодавстві України;

2) франчайзинг являє собою загальну форму, а договір комерційної концесії розглядається як окремий вид;

3) договори франчайзингу та комерційної концесії є різними договірними конструкціями. У літературі відстоюються всі надані вище тези. Так, на думку Г. Цірат «комерційна концесія і франчайзинг являють собою одне й те саме явище, а не зіставляються якимось чином одне з одним. У процесі розробки проєкту Цивільного кодексу України, коли національне піднесення було дуже високим,

розробники вирішили не вживати в головному правовому документі країни іноземних слів».

Також, в Україні на відміну від Бельгії, Італії, Франції, Іспанії у законодавстві залишається відсутнім інститут переддоговірного розкриття інформації франчайзером про склад франшизи. Через відсутність інституту переддоговірного розкриття інформації франчайзі несе великий ризик при укладенні договору, а саме – франчайзер може, навіть, і не мати мінімального складу франшизи. Франчайзер, укладаючи договір, може підтвердити відповідними документами право на торговельну марку, винахід, корисну модель, промисловий зразок, а право на фірмове найменування і наявність комерційного досвіду засвідчити документально дуже важко [24].

Вважаємо, що при укладенні договору франчайзингу важливо, щоб контрагентам, особливо франчайзі були відомі усі його істотні умови, з метою уникнення ризиків. Таким чином, це питання потребує належного правового врегулювання шляхом законодавчого закріплення.

В українському законодавстві є законопроект «Про франчайзинг», датований 21 грудня 2017 року, що в свою чергу, у разі прийняття позитивно вплинув на врегулювання франчайзингової діяльності, до прикладу передбачається реєстрація договору франчайзингу, чітко закріплені права та обов'язки сторін, відповідальність тощо [27]. Однак, у вказаному проекті не врегульовані переддоговірні та постдоговірні відносини між франчайзером та франчайзі, що потребує особливої уваги в контексті переддоговірного розкриття інформації. Крім того, за 8 років існування проекту закону, технологічні інновації значно масштабувалися, суттєво змінилися в цілому міжнародні економічні відносини, що потребує обов'язкового врахування при підготовці нової редакції проекту.

Наразі добровільна реєстрація франчайзингових договорів в Україні здійснюється Асоціацією франчайзингу, яка є однією з ініціатив організації для підтримки розвитку франчайзингу в Україні та забезпечення захисту інтересів учасників ринку [28].

Процес добровільної реєстрації франчайзингових договорів передбачає два способи [28]:

- надання Асоціації франчайзингу копій першої (вихідні дані) та останньої (срок дії та підписанти) сторінок договорів про франчайзинг між франчайзером та франчайзі, а також відповідних документів про передані об'єкти інтелектуальної власності. У документах має бути вказано повну інформацію про франчайзера, франчайзі;
- підписання договору франчайзингу в сервісі eUgoda <https://eugoda.com>

29 грудня 2001 року розпочала свою діяльність в Україні (офіційно, на практиці ще з травня 2001 року) Асоціація франчайзингу – Асоціація роботодавців у галузі франчайзингу [28].

Її завдання – представляти інтереси підприємців та їх операторів, які використовують франчайзингові договори, на урядовому рівні, надавати їм практичну допомогу при організації та просуванні на ринку. Одночасно, з активною діяльністю на національних теренах, Асоціація встановлює зв'язки з іноземними та міжнародними асоціаціями, вивчає досвід інших країн у франчайзинговій діяльності та нормативні основи останньої. Впроваджуючи свої досягнення в діяльність, Асоціація робить значний внесок в розвиток такого перспективного напрямку підприємницької діяльності як франчайзинг [28].

Також до міжнародного нормативно-правового регулювання франчайзингової діяльності відносимо акти міжнародних організацій, зокрема: Міжнародного інституту з уніфікації приватного права (UNIDROIT), Всесвітньої організація інтелектуальної власності, Міжнародної торгової палати та ін.

Так, міжнародна незалежна міжурядова організація UNIDROIT розробила Модельний закон про розкриття інформації про франшизу, що містить положення, відповідно до яких мінімум за 14 днів до підписання договору франчайзер повинен надати інформацію про себе, дані про досвід і термін експлуатації франшизи, про судові процеси, про існуючі франчайзі і про тих, хто

розірвав франчайзингові договори (вказавши причини), про фінансову сторону договору, умови припинення та продовження договору, права і обов'язки сторін тощо [24].

Резюмуємо, франчайзинг є досить прогресивною бізнес-моделлю у сучасних умовах світової економіки.

Існує досить значна кількість концептуальних підходів до визначення поняття «франчайзинг», обумовлених багатоаспектністю франчайзингової діяльності.

На нашу думку розкриває сутність франчайзингу наступна дефініція, – це модель співпраці, за якою одна сторона – франчайзер надає іншій стороні – франчайзі на платній основі (сплачуючи роялті та паушальний внесок) у користування з дотриманням встановлених стандартів франшизу (бренд, технології, інші активи) для ведення підприємницької діяльності.

Вважаємо за необхідне привести у відповідність українське законодавство у сфері врегулювання франчайзингу, оскільки наша держава є повноправним членом міжнародних економічних відносин, аргументом для вирішення окресленого питання є вихід українських брендів по франшизі на світову економічну арену.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ УГОД У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Суб'єктний склад та істотні умови франчайзингових угод

У франчайзингових відносинах основними контрагентами виступають франчайзер та франчайзі. Розглянемо відповідні визначення.

Франчайзер – це компанія, яка передає за винагороду право вести бізнес, використовуючи свої ім'я (бренд) і образ подачі продукту. Франчайзер – власник виключних прав на будь-яку ідею, фірмовий стиль або бренд [29].

Франчайзі – це компанія або індивідуальний підприємець, які купують право виступати на ринку під ім'ям франчайзера, використовуючи його бізнес-систему, а також набувають можливість навчання і отримання допомоги при створенні бізнесу [29].

Франшиза – об'єкт договору франчайзингу, комплекс благ, що складається з прав користування брендом і бізнес-моделлю франчайзера, а також інших благ, необхідних для створення та ведення бізнесу [29].

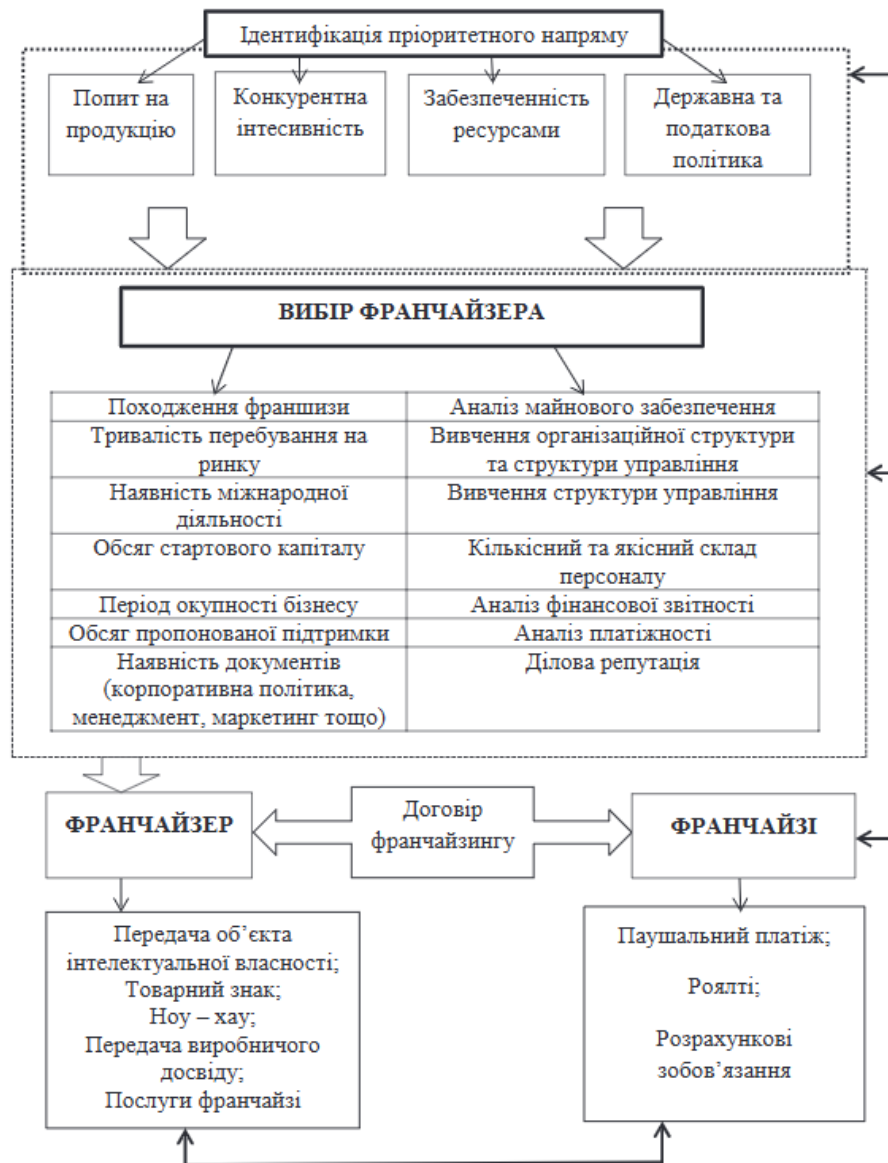
Паушальний внесок – фіксована ціна (9-11% від стартових витрат), яку франчайзі платить франчайзеру на етапі запуску бізнесу. У цю суму традиційно входить розроблений регламент діяльності, закони використання фірмового стилю, правила управління організацією, підготовка персоналу, особливості та методики продажів, готові форми обліку та звітності, практичні інструкції [30].

Роялті – щомісячна плата від франчайзі франчайзеру безпосередньо за використання імені бренду, патентів або авторських прав «орендодавця». Середній розмір – 2-6% від виручки «орендаря». Допускається також фіксований внесок або нульовий роялті [30].

Франчайзингові відносини виступають своєрідним каналом передачі технологічних, маркетингових та організаційних інновацій, у своїй структурі взаємозв'язку поєднують елементи різних видів економічних відносин, таких як інвестування, оренда, трансфер технологій, ліцензування, надання послуг тощо, з огляду на це франчайзинг можна розглядати, як спосіб фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання. Сучасні реалії спонукають підприємців до конкурентної боротьби на сучасних ринках технологій, тому постає необхідність придбання франшиз, ліцензій, прав на виробництво продукції, використання технологій та іншої інтелектуальної власності [9].

Наводимо організаційну схему відносин між франчайзером та франчайзі на рис.2.1.1.

Рис. 2.1.1



*Джерело [9].

Аналізуючи суб'єктний склад франчайзингових відносин, зауважуємо, що оцінка економічного стану та потенціалу франчайзера є вкрай важливою для франчайзі.

Договір франшизи є основним юридичним документом, який регулює взаємовідносини між франчайзером та франчайзі. Розглянемо істотні умови [31]:

1.Предмет договору. Умови щодо предмета договору повинні бути чітко визначені. Це може включати права і обов'язки франчайзера та франчайзі, а також опис товарів або послуг, на які поширюється франшиза.

2.Територія та термін дії. Договір повинен містити відомості про територію, на яку поширюється франшиза, а також термін дії договору. Територія може бути визначена географічно або за іншими параметрами, а термін дії може бути обмеженим або безстроковим.

3.Фінансові умови. Договір має відображати фінансові аспекти франшизи, такі як початкові витрати, роялті, внески на маркетингові акції, а також будь-які інші фінансові зобов'язання сторін. Ці умови повинні бути конкретизовані і ясно описані.

4.Обов'язки та відповідальність сторін. Договір повинен визначати обов'язки кожної зі сторін, зокрема щодо постачання товарів або послуг, підтримки франчайзі, маркетингу, навчання та ін. Також варто узгодити відповідальність сторін у разі порушення умов договору.

5.Права інтелектуальної власності. Договір повинен відображати умови щодо використання та захисту прав інтелектуальної власності, таких як товарні знаки, логотипи, патенти, авторські права тощо.

6.Маркетинг та реклама. Умови, пов'язані з маркетингом та рекламою, мають бути відображені у договорі. Це можуть бути умови щодо розподілу витрат на рекламні кампанії, затвердження рекламних матеріалів, участь у спільних акціях тощо.

Є і додаткові умови, які ми рекомендуємо також зазначити у договорі франчайзингу, задля нівелювання ризикових та неприємних ситуацій. Отже, додаткові умови, які потрібно відобразити в договорі [31]:

1.Конфіденційність та нерозголошення інформації. Договір має містити умови про заборону розголошення конфіденційної інформації, включаючи ноу-хау, бізнес-секрети, методи роботи тощо.

2.Передача або продаж франшизи. Договір має враховувати можливість передачі або продажу франшизи третій стороні та встановлювати умови для таких випадків.

3.Розвиток та розширення. Договір може містити умови щодо можливості розширення бізнесу франчайзі, включаючи право на відкриття нових підрозділів або розширення території.

4.Розв'язання спорів. Договір має встановлювати умови щодо врегулювання можливих спорів, включаючи використання альтернативних механізмів розгляду спорів, таких як медіація або арбітраж.

Повністю погоджуємося з думкою, що розроблення індивідуальних умов франчайзингової угоди є одним із найвідповідальніших та найважливіших етапів процесу організації франчайзингової співпраці, адже від їхньої коректності залежить подальша діяльність. На момент підписання франчайзингової угоди здійснюються початкові платежі франчайзі, підбір персоналу, обладнання, приміщення, відкриття франчайзингового закладу [32].

Франчайзинг як ефективна форма комерціалізації інтелектуальної власності є вигідним, малозатратним інструментом розвитку малого та середнього бізнесу. Ефективність цієї форми ведення бізнесу полягає в мінімізації операційних ризиків та збільшення тривалості життєвого циклу компанії (у порівнянні: свій бізнес згортають більше 25% звичайних малих підприємств і тільки 5% франчайзі) [33].

Розроблення франшизи включає такі основні етапи [34]:

- Аудит. Цей крок дає змогу зрозуміти, в якому стані корпорація перебуває зараз: як налагоджені бізнес-процеси, як працює бухгалтерія, як відбувається підготовка персоналу, а також як може бути впроваджена система франчайзингу.
- Формування пакета франшизи. Варто добре подумати, що потрібно мати франчайзі для успішного старту діяльності. До франчайзингового пакета зазвичай входять брендові атрибути,

технології, внутрішні стандарти, CRM тощо. Ступінь свого впливу на роботу підопічних власник мережі визначає самостійно.

- Вирішення юридичних питань. Перш ніж передавати права інтелектуальної власності, спочатку потрібно належним чином їх оформити.
- Упакування франшизи. Після визначення умов співпраці час подумати над упакуванням пропозиції та підготувати документи, що надаватимуться майбутнім партнерам. Потенційних франчайзі найбільше цікавить бізнес-план з розрахунками прибутковості та окупності вкладень. Звісно, ці показники не можуть бути точними, але мають бути максимально наближеними до реальних цифр. Ще один важливий документ – звіт із сумами, які отримуватиме франчайзер. Також обов'язково слід прописати додаткові умови співпраці: наприклад, хто буде сплачувати у разі виникнення потреби ремонт обладнання та приміщення.
- Просування і продаж франшизи. Для цього розробляється маркетингова стратегія, створюється презентація, підключаються різні канали для залучення аудиторії.

2.2. Переваги та недоліки міжнародного франчайзингу

На основі опрацьованого матеріалу наводимо переваги та недоліки укладення франчайзингових угод для сторін.

Зауважуємо, що визначені аспекти за характером є індивідуальними та залежать від об'єкту та виду франшизи, країни масштабування тощо.

Табл. 2.2.1

Фрайчайзер	Франчайзі
<i>Переваги</i>	
Масштабування бізнесу	Мінімізація економічних ризиків
Швидке поширення бренду	Швидкий запуск бізнес-проєкту

Збільшення кількості клієнтів	Підтримка у навчанні персоналу, управлінні мережею тощо
Отримання пасивного доходу	Мінімальні витрати на рекламу
Обмін корисною інформацією у мережі	Заощадження в інвестиціях
<i>Недоліки</i>	
Ризик негативного впливу на репутацію, у випадках недобросовісності франчайзі	Обмеження, що нав'язує материнська компанія, зокрема: у виборі постачальників, у напрямках розвитку бізнесу
Можливість приховування прибутків франчайзі, що відображається на роялті (у випадках встановлення у вигляді відсотків від обороту)	Франчайзи не є конкурентами, оскільки надають ринку аналогічний продукт / послугу
Недотримання франчайзі принципів та стандартів, які є об'єктом інтелектуальної власності франчайзера	Недостатня підтримка зі сторони франчайзера
Франчайзі не є працівниками франчайзера, тому можливі труднощі при укладенні угод	Витрати на паушальний внесок та роялті

*Авторська розробка.

До загальних переваг франчайзингу як бізнес-моделі відносимо:

- швидкий старт та розвиток бізнесу;
- зниження ризиків завдяки перевірній бізнес-моделі;
- отримання впізнаваного бренду та підтримки від франчайзера;
- можливість швидкого масштабування — для обох сторін франчайзингової угоди та ін.

Крім того, вважаємо за потрібне виокремити в цілому недоліки міжнародного франчайзингу, серед іншого [35]:

- важко знайти компетентного франчайзі в невідомої франчайзеру країні;
- навчивши франчайзі тонкощам ведення бізнесу, франчайзер ризикує створити собі конкурента і навіть втратити цей ринок;
- важко контролювати фінансову звітність;
- недотримання стандартів ведення бізнесу франчайзі може привести до падіння репутації бренду.

Зазвичай репутація власника франшизи (франчайзера) і розуміння місцевого ринку франчайзі, спільні інвестиції, призводять до швидкого зростання даного бізнесу, в чому зацікавлені обидві сторони.

Таким чином, важливо віднайти баланс у відносинах франчайзера та франчайзі, налагодити ефективну комунікацію, ґрунтувати свої відносини на довірі та прозорості.

Необхідно обговорювати умови франчайзингової угоди, особливо, що стосується вирішення потенційних спорів, безпосередньо, на етапі укладання франшизи. Адже, які свідчить судова практика, вирішення подібних спорів у судовому порядку є досить фінансово затратною справою та триває, подекуди, роками.

2.3. Успішні кейси міжнародних франчайзингових угод та проектів

Проаналізуємо найбільш успішні міжнародні франшизи у таблиці 2.3.1:

Табл. 2.3.1

№ п/п	Назва франшизи	Хронологія заснування та розвитку

1	McDonald's Franchise 	Історія МакДональдс почалася в 1937 році, коли два брата Дік і Мак Дональдс відкрили разом з батьком дешеву закусочну поблизу аеропорту в Каліфорнії. Перший час в меню були тільки хот-доги, далі список поповнився гамбургерами і апельсиновим соком. Заклад став популярним завдяки простому меню і доступними цінами. І вже через три роки брати МакДональдс відкрили свій власний ресторанчик швидкого харчування. МакДональдс був першим в історії закладом громадського харчування, де використовувався конвеєрний спосіб для приготування та подачі страв. Завдяки цій системі, клієнтів обслуговували дуже швидко і в той же час якісно. Ще однією відмінною рисою закладу було те, що клієнтам не були потрібні столові прилади, так як все було зручно запаковано. Меню змінювалося кілька разів, поки брати МакДональдс не прийшли до того, що воно повинно бути стандартним і включати в себе тільки ті страви, які користуються попитом. Так, в меню залишилися тільки знамениті гамбургери, картопля фрі, безалкогольні напої, чізбургери. Сьогодні МакДональдс – величезна корпорація, яка відома у всьому світі, має більше 38 тис. закладів більш ніж в 120 країнах світу, щодня ресторани мережі відвідує понад 70 млн. гостей.
---	---	---

		15% всіх ресторанів належить корпорації, а 85% перебувають у володінні франчайзингових партнерів. Вартість франшизи коливається від 800 000 до 1 200 000 доларів, плюс ще понад 1 000 000 потрібно витратити на закупівлю обладнання. За бажання купити вже працюючий заклад доведеться заплатити від 40 000 доларів. Договір франшизи підписується на 20 років з можливістю продовження. Термін окупності –1 рік. Основний прибуток МакДональдс отримує від орендної плати франчайзі.
2	Subway Franchise 	Це одна з найбільших і найвідоміших мереж ресторанів в світі, яка пропонує сендвічі та салати. Компанія була створена Фредом ДеЛюка, учнем старшої школи після отримання інвестиції у розмірі \$1 000 від Пітера Бака, який був його другом і майбутнім партнером. Вони заснували перший ресторан Pete's Super Submarines в Коннектикуті (США) у 1965 році. Через три роки його стали називати «Subway». У 1974 році партнери відкрили близько 16 закладів в цьому районі, але їх метою було 32, тому вони вирішили використовувати франчайзинг під брендом SUBWAY®. З цього моменту франшиза розширилася на національному та міжнародному рівнях у таких країнах, як Бахрейн, США, Австралія, країни

		Південної Америки тощо. Зараз в світі кожен день відкривається в середньому два нових ресторани Subway. Subway став найбільшою в світі мережею закладів з бутербродами, що нараховує більше 42 000 ресторанів в більш ніж 100 країнах. Компанія розширила і оновила свою продукцію, пропонуючи широкий асортимент корисних для здоров'я бутербродів з різними смаками. Маючи намір і далі надавати своїм клієнтам найкращий сервіс, Subway реалізує проект з Франшиза Subway може приносити річний дохід від \$ 420 000 до \$ 500 000 в залежності від місця розташування і кількості клієнтів.
3	Pinkberry Franchise 	Інноваційні йогуртові продукти Pinkberry розпочала виготовляти ще у 2005 році, і з моменту відкриття пройшли довгий шлях. Завдяки чудовому смаку та найвищій якості продукції, а також гарному обслуговуванню клієнтів, компанія створила армію лояльних клієнтів з усіх куточків Сполучених Штатів Америки та інших країн. Вона продовжує зростати на місцевому та міжнародному рівнях завдяки франчайзингу. Наразі Pinkberry має 250 магазинів по всіх штатах та в 19 країнах, а саме: Канада, Бахрейн, Домініканська Республіка, Єгипет, Індія, Японія, Йорданія, Кувейт, Ліван, Оман, Панама, Перу, Філіппіни, Пуерто-Рико, Катар, Росія, Саудівська Аравія, Туреччина,

		OAE, Венесуела. Філії на Філіппінах розташовані в: Макаті (Green Belt 5 та Rockwell), SM Megamall, Alabang Town Center та SM Aura в Тагігу. Pinkberry повідомляє, що плата за франшизу складає 35 000 доларів. Вартість запуску варіюється в залежності від місця розташування. Початкові інвестиції варіюються від 150 000 до 300 000 доларів, при цьому ліквідність грошових коштів становить 200 000 доларів, а капітал – 400 000 доларів.
4	Domino's Pizza Franchise 	Це одна з найбільших і найвідоміших мереж піцерій в світі. Вона була створена у 1960 році Томом Монаганом і його братом Джеймсом, коли вони купили піцерію в Іпсіланті, штат Мічиган. Рік по тому Джеймс обміняв половину бізнесу зі своїм братом на Volkswagen Beetle, залишивши Тома єдиним власником. У 1965 році компанія змінила назву на Domino's Pizza, Inc. А два роки по тому запустила франчайзинг, відкривши перший ресторан в Іпсіланті, штат Мічиган. З 1983 року Domino's Pizza почала розширюватися на міжнародному рівні, відкриваючи заклади в Канаді, Австралії, Англії, Японії, Колумбії і т.д. Завдяки величезній кількості рекламних кампаній і відкриттю тисяч піцерій по всьому світу, вона

		поступово стала найбільшою і однією з найвідоміших компаній з доставки піци в світі. Domino's Pizza вже давно стала провідною мережею доставки піци в світі. Її експоненціальне зростання дозволило їй відкрити більше 16 000 ресторанів і зібрати команду з 290 000 співробітників. Domino's Pizza пропонує не тільки піцу, а й розширила свій асортимент до курячих крилець, десертів, макаронних виробів і сендвічів. У 2025 року її річний обсяг продажів по всьому світу прогнозується в розмірі 25 мільярдів доларів, що в два рази перевищує обсяг продажів 2017 року.
5	KFC 	KFC, або Kentucky Fried Chicken, розпочав свою історію ще у 1930 році, коли Гарланд Сандерс відкрив невелике придорожнє кафе на заправці у штаті Кентуккі. Його рецепт смаженої курки відрізнявся від звичних на той час і миттєво став хітом. 11 спецій та інгредієнтів зібрали мільйонну аудиторію шанувальників. Уже у 1952 році він почав розвивати бізнес за франчайзинговою моделлю, а перший ресторан KFC відкрився у штаті Юта. Умови франшизи: паушальний платіж (вступний): від 45 000 USD; роялті: 5% від валової виручки щомісяця; маркетингові відрахування: 5%;

		локальна реклама: зазвичай 1–2% залежно від регіону; інвестиції в запуск: від 700 000 USD, включаючи обладнання, ремонт, найм і навчання персоналу; прогнозований період окупності: від 3 до 5 років; стандартний строк дії договору: 10 років, проте власник має можливість його продовжити. Фінансовий успіх партнера KFC залежить від багатьох факторів. Середня виручка одного закладу KFC може сягати 70 000–90 000 USD на рік і більше. За маржинальністю 15–20% це дає чистий прибуток на рівні від 5 000 USD на місяць. Обов’язковою є умова, щоб відкрити KFC у своєму місті, приміщення повинно відповідати стандартам площі (від 120 м²).
6	ПРО RE/MAX 	Все почалося в 1973 році в місті Денвері, США, успішні маклери Гейл і Дейв Лінігери розробили абсолютно нову концепцію продажу нерухомості і відкрили компанію RE/MAX. Уже через рік плідної роботи в команді Лінігерів працювало понад 40 маклерів. Організація стрімко розвивалася і через п’ять років в ній працювало 1 000 кращих маклерів Америки. Тоді ж був розроблений логотип компанії – повітряна куля з написом RE/MAX з червоними, білими і синіми смугами.

		Назва бренду – скорочення від Real Estate Maxiums, що в перекладі означає максимально професійний розвиток агентств з нерухомості. Яскрава повітряна куля і донині є візитною карткою компанії. Філософія бренду полягає в тому, що RE/MAX не просто продає дах над головою і стіни, а надає своїм клієнтам максимальний комфорт і престиж. «Ніхто в світі не продає більше нерухомості, ніж RE/MAX» – це девіз компанії. Успіх компанії залежить в першу чергу від умінь агентів, саме тому RE/MAX приділяє особливу увагу їх навчанню. Варто зазначити, що агенти залишають собі більшу частину заробітку від операцій з нерухомістю. До кожного клієнта RE/MAX підходить індивідуально, незалежно від матеріальних можливостей, максимально враховуючи всі побажання. На сьогоднішній момент RE/MAX укладає більше одного мільйона угод з нерухомості за рік. У 2015 році компанія вперше вийшла на український ринок. Для придбання даної франшизи, інвестиції в бізнес складуть від 5 000 доларів, при цьому паушальний внесок – від 3 000 \$. Термін
--	--	---

		окупності бізнесу – від 6 міс. Роялті становить 9% від обороту, рекламні відрахування відсутні.
7	SPAR 	Історія SPAR розпочалася у 1932 році в Нідерландах. Саме тоді Адріааном ван Веллом була заснована компанія «DESPAR» як добровільна мережа бакалійників з метою забезпечити співпрацю між незалежними оптовими компаніями і ритейлерами у відповідь на появу великих торгових мереж у Європі. Назву мережі магазинів було складено з перших букв слогана організації: «Door Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig», що в перекладі означає «Всі виграють від співпраці». Ялинка стала символом торгової мережі, оскільки слово «SPAR» голландською означає «ялинка». Завдяки концепції постійно якісних і свіжих продуктів, які продавалися в магазинах мережі, SPAR в кінці 1940-х років став міжнародною мережею маркетів. У 1947 році в Бельгії був відкритий перший магазин, а компанія «DESPAR» стала носити горде «SPAR». Розширення мережі в Європі призвело до створення в 1953 році SPAR International. Адріан Ван Велл став першим Президентом SPAR International, він же і заснував компанію. Подальше зростання торговельної мережі було швидким і стрімким. Вже в 1957 році в

		Нідерландах був проведений перший міжнародний Конгрес SPAR International, що свідчило про наміри SPAR розширити свою присутність за межами Європи. До кінця 1950-х років концепція SPAR об'єднала оптових і роздрібних торговців у 9 країнах Європи. За наступні 20 років торговельна мережа SPAR завоювала Європу і вийшла на ринки Азії та Африки. Збільшилися торгові площі окремих магазинів. У 1968 році був відкритий перший супермаркет EUROSPAR, а через рік відкрився перший гіпермаркет INTERSPAR. Тепер споживач міг вибрати серед великого асортименту якісних і свіжих товарів те, що йому потрібно. До 1999 року мережа магазинів, супермаркетів і гіпермаркетів SPAR була представлена в 22 країнах на чотирьох континентах. У новому тисячолітті розвиток SPAR триває, особливо в країнах, що розвиваються, де сучасний сектор роздрібної торгівлі є основною складовою економічного розвитку. З 2000 року SPAR увійшов на ринки найбільших країн, що розвиваються – Китаю та Індії. Також тривало розширення в Центральній, Східній Європі і Африці. На сьогоднішній день SPAR – це найбільша в світі мережа маркетів, супермаркетів і гіпермаркетів. SPAR – це 13 112 магазинів, 87
--	--	---

		років досвіду в 52 країнах на 4-х континентах, в яких понад 200 000 співробітників забезпечують передовий сервіс щодня для 13,5 мільйонів покупців. Із січня 2017 року SPAR розвивається і в Україні як один з бізнес напрямків діяльності Інвестиційної Групи «ВолВест», що має багаторічний досвід успішної реалізації різноманітних проектів, зокрема і у галузі ритейлу в Україні.
8	Great Clips 	Перший салон Great Clips відкрився під назвою Super Clips поблизу кампусу Університету Міннесоти 22 вересня 1982 року. Салони Great Clips спеціалізувалися на простих, недорогих стрижках і досягли негайного успіху з першими трьома салонами, які відкрилися протягом трьох місяців. На початку 1983 року засновники Стів Леммон та Девід Рубенцер знайшли третього партнера, Рея Бартона, щоб той очолив розширення та франчайзинг Great Clips. Перший франчайзинговий салон Great Clips відкрився 16 липня 1983 року в Бруклін-Центрі, штат Міннесота. Компанія зросла зі 150 франчайзингових салонів у 1988 році до 1000 у 1997 року. 2500-й салон було відкрито у 2006 році.

		Перші франчайзі, Мері Лу Бартон (дружина Рея Бартона) та Мерілу та Роджер Ледебури, досі є франчайзі Great Clips. Ледебури відкрили 3000-й салон Great Clips у 2011 році. У 2013 році Great Clips повідомив про річний дохід у розмірі 1,03 мільярда доларів. У салонах Great Clips працює понад 30 000 стилістів. У Great Clips франчайзинговий збір становить до 20 000 доларів США, а загальний початковий обсяг інвестицій може становити від 136 900 до 259 400 доларів США. Початкові інвестиції: \$136 900 - \$259 400. Необхідний капітал: \$300 000. Необхідна ліквідна готівка: \$50 000 - \$150 000.
9	Dila 	Компанія ДІЛА має глибоку історію, побудовану на інноваціях, довірі та системному підході до лабораторної справи. Ключові етапи розвитку: 1998 рік – заснування компанії. 2005-2010 рр. – масштабне оновлення технологічної бази, перехід до міжнародних стандартів. 2017 рік – приєднання до Medicover — міжнародної мережі медичних центрів. 2020-2023 рр. – активна діджиталізація: мобільні додатки, онлайн-кабінети, автоматизація обробки результатів.

		Переваги для франчайзі, що базуються на репутації. Сертифікація за стандартом ISO 15189. Щорічні незалежні аудити систем якості. Власний навчальний центр для партнерів і персоналу. Інвестиції та окупність франшизи ДІЛА. Початкові інвестиції: для Mini — від \$18 тис.; для Light — від \$34 тис. Середньомісячний чистий прибуток: \$2 тис. – \$2,5 тис. Вихід на точку беззбитковості: за 2-6 місяців. Прогноз окупності інвестицій: для Mini – від 14 місяців; для Light – від 20 місяців.
10	Starbucks 	Starbucks Corporation – це американська багатонаціональна компанія з продажу кави зі штаб-квартирою в Сіетлі, Вашингтон. Представляє мережу всесвітньо відомих кав'ярень та обжарювальних цехів. До 2022 року відкрилося 34 317 закладів у 84 державах, понад 15 тисяч з яких перебувають у США. Тому Старбакс на сьогодні є найбільшою мережею кав'ярень у світі. При цьому лише близько 8900 закладів – частина компанії, інші працюють за франшизою. Завдяки ставці на смак та якість кави, а також високий рівень обслуговування Starbucks зробила свій внесок у популяризацію цього напою та стала представником так званої

		«другої кавової хвилі». А з виникненням «третьої хвилі» в кавовому бізнесі в США в 2000-х, коли всі наголошували на високу якість зерен, ручний помел і просту обсмажування, компанія не відмовилася від еспreso в кофемашинах. Зараз Starbucks пропонує широкий асортимент кави та інших як гарячих, так і холодних напоїв, зокрема еспreso, латте, чай, фраппучино, соки, а також каву в зернах та розчинну мікромолоту, випічку та закуски. Деякі пропозиції сезонні або залежать від того, в якій країні розташована кав'ярня. А ще в багатьох магазинах продаються офіційні товари Старбакс, включаючи кухлі, склянки, ложки та кавоварки. Крім цього, є кілька обраних закладів Starbucks Evenings, де пропонують пиво, вино та закуски. Кава, морозиво та холодні кавові напої у пляшках під маркою Starbucks продаються у продуктових магазинах США та інших країн. У 2010 році компанія запустила програму Starbucks Reserve для кави моносорту та елітних кав'ярень. До кінця 2017 року працювало вже 1000 таких кав'ярень. У рамках цієї програми відкрилися шість обжарювальних заводів із дегустаційними залами та 43 кав'ярнями. Остання обжарювальна фабрика з'явилася в Чикаго в листопаді 2019 року і зараз є найбільшою кав'ярнею Starbucks у світі.
--	--	---

		Компанія входить до рейтингів найбільших корпорацій у світі, зокрема посідає 114-е місце у списку Fortune 500 та 288-е – у Forbes Global 2000. Отже, для відкриття кав'ярні Starbucks потрібні значні інвестиції: Початкові інвестиції: від \$315,000 до \$1 мільйона. Мінімальний чистий капітал: \$1.5 мільйона. Роялті: приблизно 6% від щомісячного обороту. Маркетинговий внесок: близько 1% від продажів.
--	--	---

*Джерела [36-50].

Резюмуємо, що діяльність усіх зазначених майбутніх франчайзингових магнатів розпочиналася з відкриття невеличких підприємств. Проаналізувавши хронологію розвитку франчайзингових компаній, констатуємо, що франчайзинг – це ефективний спосіб масштабувати бізнес країнами світу для франчайзера,

До складу топ-5 українських компаній, які реалізують свою франшизу відносимо:

Табл. 2.3.2

№ п/п	Назва франшизи	Хронологія заснування та розвитку
1.	Галя Балувана 	«Галя балувана» – це назва мережі магазинів домашніх напівфабрикатів, яка розвивається за принципом франшизи, пропонуючи готове рішення для відкриття такого бізнесу. Згодом «Галя Балувана» стала однією з найбільших мереж в Україні (1 тис. магазинів, з них 20 – власні, решта – франшизи). У 2024 році дохід ТОВ «Готуємо по-домашньому»

	(юрособа «Галі Балуваної») становив 29 млн грн, чистий прибуток – 5,5 млн грн (без урахування доходів франчайзингових магазинів). <i>Франшиза Балувана Галя – основні вимоги:</i> -відкриття точок рекомендовано у містах з населенням від 15 тис.; -місце продажу має бути в локації з високою прохідністю; -біля магазину – 5 і більше місць для паркування; -загальна площа – 60 м² і більше; -бажано квадратна геометрія приміщення; -місце на фасаді для зовнішньої реклами. Необхідно забезпечити трифазне електроживлення 18 кВт та більше. Обов’язковою є наявність вентиляційної системи або підготовки під неї. <i>Вартість франшизи «Галя Балувана» в Україні становить від \$30 000 до \$40 000 (близько \$30 000 - \$45 000 для міні-точки та \$70 000 - \$90 000 для кафе-ресторану) і може включати паушальний внесок \$9 000 та щомісячний роялті \$2 000, але ці цифри залежать від формату, розташування та розміру приміщення. За кордоном вартість франшизи становить \$5 000-15 000, а роялті – \$100-75 на місяць, хоча є знижки на додаткові точки.</i>
--	--

2.	Lviv Croissants 	Lviv Croissants – це успішна національна мережа пекарень у сфері швидкого харчування. Станом на сьогодні мережа налічує 168 діючих пекарні, які працюють в 40 містах України і продовжує розвиватись. Lviv Croissants – це асортимент свіжовипечених круасанів з великою кількістю різноманітних начинок на будь-який смак: овочі, м'ясо, риба, сири, шоколад, крема, фрукти в нестандартному поєднанні. <i>Основні вимоги:</i> -Інвестиції від 1 190 000 грн. -Вступний внесок 380 000 грн. -Регулярні платежі 3% від загального виторгу в місяць. -Чистий прибуток в місяць від 95 000 грн. -Власна мережа налічує 25 закладів. -Франчайзингова мережа – 143 заклади.
3.	Сімейна пекарня 	«Сімейна пекарня» понад 14 років на ринку України. З квітня 2017 року було відкрито понад 290 пекарень. «Сімейна пекарня» – це магазин хліба та випічки, широка цільова аудиторія, додатковий дохід від продажу кави. <i>Сімейна пекарня пропонує три франшизи:</i> 1. Сімейна пекарня Паушальний внесок – \$5 000. Інвестиції – від \$20 000. Період окупності становить від 6 місяців.

		Прибуток за місяць: \$4000. Роялті – 0. 2.Сімейна пекарня + піца Take&Bake Паушальний внесок – \$6 000 Інвестиції від \$21 000. Період окупності від 6 місяців. Прибуток за місяць \$5000. Роялті 0. 3. Сімейна пекарня + Сімейна піца Паушальний внесок – \$8 000. Інвестиції від \$27 000. Період окупності від 6 місяців. Прибуток за місяць \$6000. Роялті «Сімейна пекарня» 3%*. (роялті виплачується виключно з продажів піци, на основний асортимент «Сімейна пекарня» роялті не розповсюджується)
4.	Dnipro-M 	Dnipro-M – український бренд, який виріс з невеликого постачальника інструментів у лідера національного ринку. Основна спеціалізація – електро- та ручний інструмент, аксесуари, захисне спорядження. Його головною перевагою є поєднання якості, дизайну та доступної ціни. Ключові факти: Заснування: 2005 рік, Київ. Формат: фірмові салони майстерності. Кількість магазинів: понад 320 у всіх регіонах України.

		Клієнтський сервіс: високий рівень обслуговування, персоналізований підхід. Після домінації на внутрішньому ринку, Dnipro-M розпочав експансію на закордон. Основні країни, в які експортується продукція: Польща, Чехія, Молдова, Казахстан, Литва. Dnipro-M заробляє лише на продажу товару, що означає – ваш успіх = їхній прибуток. <i>Базові інвестиційні статті:</i> Оренда приміщення – в середньому 20 000 – 35 000 грн/міс (залежно від регіону). Ремонт та дизайн інтер'єру – 150 000 – 250 000 грн. Обладнання торгової точки – 100 000 – 180 000 грн. Закупка стартового товару – 300 000 – 700 000 грн. Реклама та відкриття – 30 000 – 50 000 грн. Підготовка персоналу – входить у франшизу (безкоштовно). Однією з головних переваг франшизи Dnipro-M є відсутність класичних витрат франчайзингу: Паушальний внесок – 0 грн. Роялті – 0% з обороту. Це свідчить про прозорість умов та націленість компанії на довгострокове партнерство, а не короткострокову вигоду.
5.	KIMS	KIMS – це національна мережа хімчисток яка доводить свою ефективність вже понад 26



років, навіть в найскладніших умовах. Відкривши свій перший цех в Одесі в далекому 1997 році, активно росли та розвивались, щоб з успіхом підкорити столицю та ще понад двадцять міст України. Сьогодні є філії практично в кожному місті України та продовжується розширення горизонтів.

Сьогодні KIMS – це найбільша мережа, що об'єднує в собі 3 власних виробництва у Києві, Одесі та Хмельницькому. Має 8 франчайзі: в Дніпрі, Черкасах, Ірпені, Луцьку, Миколаєві, Броварах, Кривому Розі та Харкові, а також понад 100 приймальних пунктів по всій Україні. Така швидкість розвитку мережі демонструє успішність та популярність бізнесу.

Переваги. Перевірена та успішна бізнес-модель, яка працює понад 26 років.

Швидке повернення інвестицій від 3 до 5 років. Робота під національним брендом зі зразковою репутацією.

Протягом всього періоду роботи напрямку, жоден з франчайзі не припинив свою діяльність, а навпаки, їх мережі розширилися та зросли.

Рентабельність бізнесу від 20%.

Всебічна підтримка від сильної компанії.

Основні вимоги.

Інвестиції в обладнання становлять від 70 000 євро. Загальні інвестиції залежать від локації та обраного формату бізнесу.

		Паушальний внесок від 8 тисяч євро. Роялті від 300 євро на місяць. Приміщення площею від 70 м ² .
--	--	--

*Джерела [51-55].

Варто зауважити, що в умовах війни в Україні, франчайзери допомагають франчайзі, а саме: ветеранам війни та родинам військовослужбовцям в отриманні доступного кредитування на вигідних умовах або одержанні грантів на розвиток власної справи.

Таким чином, ринок франчайзингу є досить гнучким та пристосовується до вимог сьогодення в Україні.

Завдяки економічним показникам прибутковості франчайзингу, на прикладі успішних практик, висновуємо, що реалізація франшизи є економічно доцільною для франчайзера та франчайзі одночасно.

Як свідчить практика, великі франчайзери, сьогодні, мають прибуток у левовій частці саме від продажу франшизи. Крім того, масштаби поширення певних брендів демонструють актуальність придбання франшизи франчайзі, що в свою чергу є підтвердженням окупності вкладених інвестицій у найкоротші строки.

РОЗДІЛ 3

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Оцінка впливу глобалізації та кризових процесів на франчайзинг

Загалом глобалізація та кризові процеси впливають на формування економічних тенденцій у світі, слугують своєрідним каталізатором не лише для виникнення ризиків, а й зароджують нові можливості.

Глобалізація сприяє зростанню ринку завдяки стандартизації та доступу до нових ринків. Водночас, кризові явища, економічного, політичного, медичного та іншого характеру негативно впливають на попит франшизи, ланцюги

постачань та стабільність. В результаті виникає потреба у гнучкості в управлінні та адаптивності до існуючих обставин.

Вважаємо за потрібне виокремити наступні результати впливу глобалізаційних процесів на франчайзинг:

- Зростання ринку, адже глобалізація передбачає вихід на нові ринку збуту, тобто це цілком прийнятна обставина для швидкого масштабування конкретної франшизи:
- Стандартизація, полягає у стандартизуванні бізнес-моделей та операційних процесів, що значно спрощує процес управління під час масштабування.
- Зростання конкуренції, безпосередньо впливає на запровадження інновацій франчайзинговими компаніями як гравцями конкурентного ринку та виборювання першості.

Констатуємо, що процеси глобалізації позитивно впливають на розвиток франчайзингу, виступають рушієм для впровадження інновацій.

Водночас, кризові процеси негативно впливають на функціонування франчайзера та франчайзі, зокрема:

- Економічні кризи, сприяють зниженню купівельної спроможності покупців, що призводить до падіння продажів;
- Політичні кризи, в тому числі геополітичного масштабу, можуть спричинити перебої логістичних поставок;
- Медичні кризи, серед іншого – пандемія, диктували нові правила ринку збуту, наприклад, масовий перехід на онлайн-сервіси, що впливає на стійкість та прибутковість бізнесу;
- Інші форс-мажорні обставини.

Пропонуємо, для детального прикладу впливу кризових явищ на франчайзинг, розглянути наслідки воєнного стану. Адже, станом на 2025 рік, за даними звіту про Глобальний індекс миру (Global Peace Index, GPI) за 2025 рік,

кількість активних конфліктів на державному рівні становить 59, ще понад 180 – регіональні збройні конфлікти [56].

Серед основних проблем, з якими зіштовхується франчайзинговий бізнес під час війни, можна виокремити такі [57]:

- порушення логістичних ланцюгів та постачання ресурсів;
- зниження купівельної спроможності населення;
- втрата активів у зонах бойових дій;
- міграція трудових ресурсів;
- невизначеність правового поля та обмеження у банківській сфері.

Крім того, війна змушує підприємців швидко адаптуватися до змін: оптимізувати витрати, змінювати локації бізнесу, впроваджувати дистанційні форми обслуговування.

Окрім аналізу фінансових показників для визначення доцільності реалізації франшизи в Україні з економічної точки зору, варто також брати до уваги потенційні ризики франчайзингу в умовах воєнного стану. До них можемо віднести:

- загроза релокації бізнесу;
- втрати капіталу через потенційні атаки ворога;
- додаткові витрати, пов’язані з трансформацією інфраструктури, зокрема облаштуванням бомбосховищ у приміщеннях;
- підвищення конкуренції внаслідок концентрації уваги споживача на внутрішній ринок та посиленого розвитку вітчизняного підприємництва [58, с. 145-146; 59, с. 413–415].

Проте, практика свідчить, що у 2022 році, незважаючи на повномасштабне вторгнення в Україну, постійні загрози існуванню бізнесу, кількість відкритих нових франшиз (рис.3.1.1) є підтвердженням життєздатності та економічної доцільності франчайзингу як перспективної бізнес-моделі.

Рис. 3.1.1



*Джерело [60].

За даними Franchise Group, у перший рік великої війни більше 20 000 українських підприємців продовжували бізнес за франшизою. До вторгнення в Україну було 592 компанії-франчайзери, які оперували 23 597 об'єктами [60].

Як пише видання Forbes.ua, попри 15%-ве зменшення кількості бізнесів, що діють за франшизою, є формати, які активно розвивалися під час війни. У липні-серпні 2022 року Franchise Group провело опитування серед 35 франчайзі – 43% відповіли, що активно масштабувалися у 2022 році [60].

До основних форматів, які рятують бізнес від війни належать [60]:

1. Сильний бренд. Хрестоматійний приклад широко відомого та впізнаваного бренду – Нова пошта, яка відкрила торік 803 відділення за системою франчайзингу. Ця франшиза має доступний поріг входу та високу

впізнаваність бренда. Так само мережа електроінструментів Dnipro-M за 2022 рік відкрила 60 франчайзингових точок (26 уже цього річ).

2.Оптимальний формат. Друга ознака – оптимальний формат, який не потребує великого обсягу капіталовкладень і може бути швидко релокований. Наприклад, пивна мережа Good Beer відкрила 26 нових закладів, а мережа кав'ярень самообслуговування Zernova – 57. Так, у Zernova не було потужного маркетингового бекграунду, але формат бізнесу зіграв вирішальну роль у розвитку франшизи. Для відкриття точки потрібно лише обрати локацію, закупити обладнання та слідкувати за запасами кави в автоматах. Такий підхід став особливо актуальним в умовах війни для інвесторів, котрі не хотіли прив'язуватися до конкретного міста повноцінним закладом, на відкриття якого потрібно багато часу й ресурсів.

3.Можливість експансії. Третій тренд ринку франшиз воєнного часу – експансія. Багато франчайзерів почали відкривати точки за кордоном. Так, 69% респондентів Franchise Group відкривали франшизи за межами України, тими, хто покинув межі батьківщини. Наприклад, мережа домашніх заморожених напівфабрикатів Галя Балувана за 2022 рік встигла відкрити 50 точок в Україні, а за поточний рік – 20 точок за кордоном під брендом MultiCook, зазначає співзасновник мережі Галя Балувана Володимир Матвійчук. Секрет успіху цієї франшизи полягає у швидкій адаптації формату закладу та меню під потреби місцевого ринку. Міжнародну експансію, у 2022 році, освоювали й ресторани Lviv Croissants, П'яна вишня, Чорноморка.

В 2022 році найбільшою популярністю користувалися франшизи громадського харчування та продуктового ритейлу – на їхню частку припадало понад 80% усіх проданих українських франшиз, оскільки саме ці напрями більше затребувані навіть під час війни. Як зазначається у дослідженні Franchise Group, найчастіше українські компанії продають франшизи у Польщу, Німеччину, Чехію, США, Казахстан, Францію. Запити на відкриття бізнесу надходять як від українців, так і від іноземців [60].

Крім того, підтвердженням розвитку франшизи в Україні, в умовах реальної війни, є вихід на ринок 23 нових франшиз, серед яких [61]:

1.«Мама, ну купи» – мережа вендингових автоматів з продажу іграшок, заснована у 2019 році Віктором Онишком. За даними компанії, в мережі «Мама, ну купи» відкрито 87 точок. Серед партнерів: ТРЦ Respublika Park, Блокбастер, Lavina Mall та інші торгові центри. Компанія також співпрацює з мережами супермаркетів та дитячими розважальними центрами.

2.Boodfood – мережа розумних холодильників (мікрмаркетів), заснована у 2020 році. Наразі має 16 власних та три франчайзингові магазини. Франчайзингову діяльність розпочали у 2023-му. Мікрмаркети доступні у трьох форматах: simple, double, smart cafe.

3.cafe+ – франшиза кав'ярень самообслуговування. Компанія була заснована у 2015 році, франчайзингову діяльність розпочала у 2022-му. Розміщують заклади в містах з населенням від 50 000. Станом на 2023 рік в мережі вісім власних та шість франчайзингових закладів.

4.PIZZAHUB – піцерія, заснована у 2020 році, пропонує клієнтам піцу із настільною грою на коробці. Співзасновники – Владислав Царегородцев, Антон Горбач та Лев Приживаров. Франчайзингову діяльність розпочали у 2023 році. Зараз піцерія представлена одним власним закладом. Цільові регіони для відкриття франшизи – Київ та Київська область.

5.Sushi Family – франшиза закладів харчування, які пропонують своїм відвідувачам піцу та суши. Компанія була заснована Дмитром Горошком та Валентиною Горошко 2017 року. Наразі компанія має 26 власних закладів, представлена в двох областях і п'яти містах. За словами Дмитра Горошка, франчайзингову діяльність розпочали у 2023 році, наразі йдуть перемовини з чотирма потенційними партнерами.

6.Власна ферма – мережа м'ясних магазинів «біля дому». Компанія заснована 2017 року, свою франчайзингову діяльність розпочала у 2023 році. Наразі має 25 власних та три франчайзингових магазини.

7.Секонд хенд «Євростиль» – мережа секонд-хендів заснована у 2017 році, свою франчайзингову діяльність розпочала 2022 року. Наразі в мережі 14 власних та 1 франчайзинговий магазин.

8.STAR TIME EDUCATION CENTER — франшиза центрів розвитку для дітей. Компанія STAR TIME була заснована у 2009 році Олегом Хорошим та Оленою Орловою. Наприкінці 2022 року STAR TIME GROUP відкрила продаж своїх франшиз. Наразі в портфелі компанії десять партнерів, відкрито три франчайзингові точки центрів розвитку STAR TIME та один дитячий садок HAPPY TIME в Тернополі. На етапі відкриття ще шість франчайзингових точок STAR TIME.

9.SCULPTOR – майстерня масажу і догляду за обличчям, заснована у 2020 році Анною Гусевою. Франчайзингову діяльність компанія розпочала у 2022 році. Зараз мережа має два власних заклади в Києві, три франчайзингових заклади на стадії будівництва.

Найбільший виклик серед бізнесів – це нерозуміння, коли війна закінчиться. За даними аналітики, у вересні 2022 року лише 30% компаній стверджували, що не зупиняться, інші чекають, що буде далі [62].

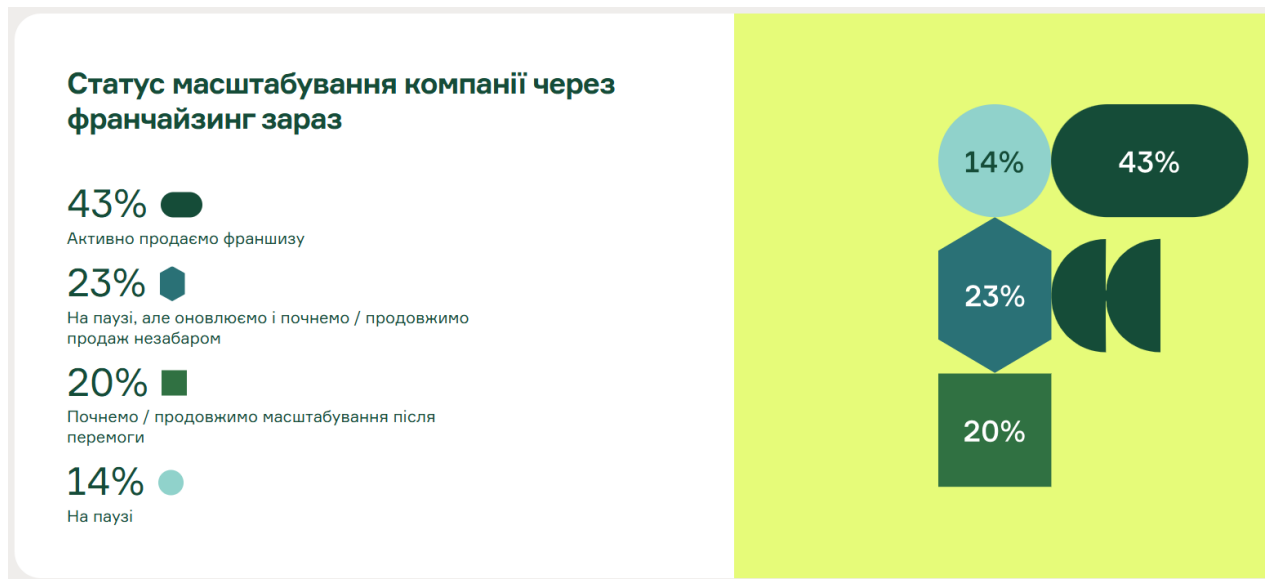
Результати досліджень трансформації франчайзинг у воєнний час, за липень-серпень 2022 року, проведених Franchise Group, свідчать про відносно стабільність ринку франшизи [63].

Мета дослідження ринку франчайзингу під час повномасштабного вторгнення полягала у висвітленні поточного стану, основних проблем, які виникли у воєнний час, фіксації тенденцій трансформації українського франчайзингу.

Цільова група дослідження: українські підприємці, які розвивають бізнес через франчайзинг (франчайзери, керівники відділу франчайзингу, директори з розвитку мережі).

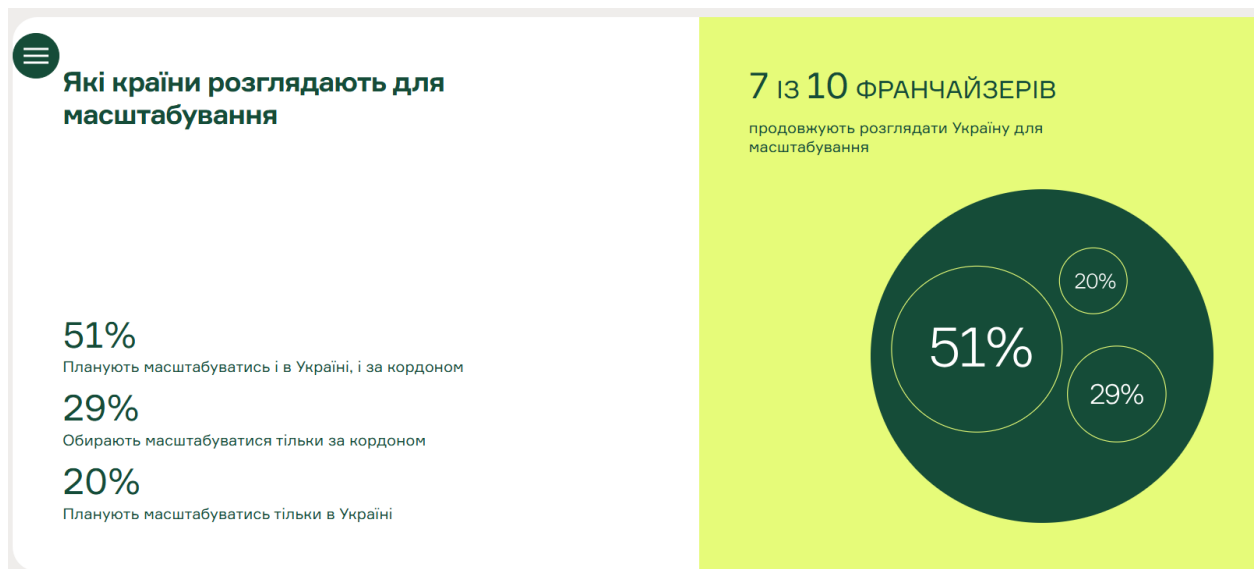
Наводимо результати проведених досліджень (рис. 3.1.2 – 3.1.5).

Рис. 3.1.2



*Джерело [63].

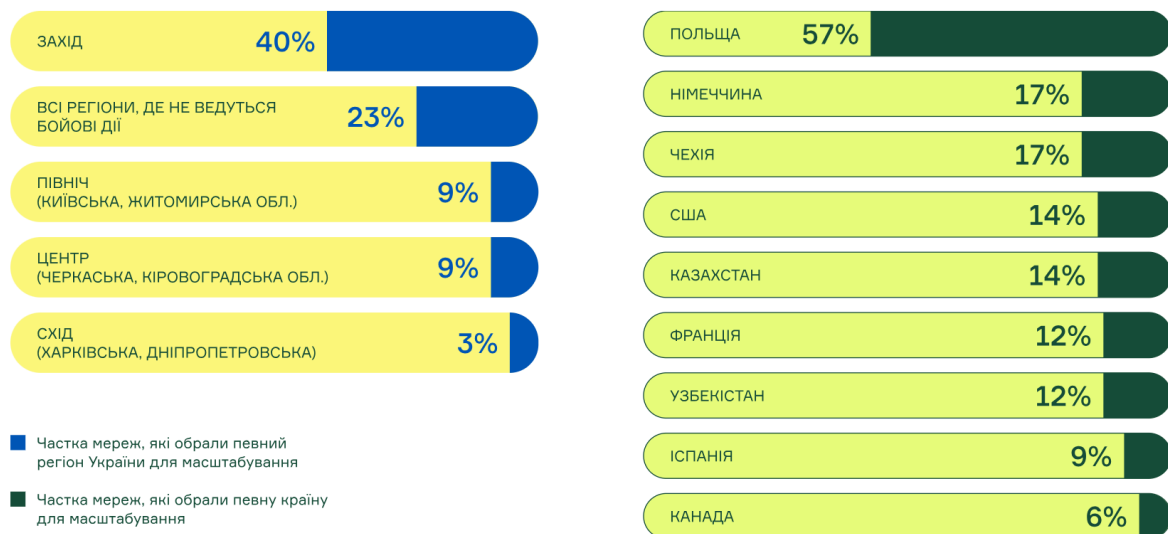
Рис. 3.1.3



*Джерело [63].

Рис. 3.1.4

Захід України та Польща найбільш привабливі для масштабування



*Джерело [63].

Рис. 3.1.5



*Джерело [63].

Вказані показники є свідченням не лише швидкої адаптивності франчайзингу як ефективної бізнес-моделі до нових умов ринку економіки, а також можливості розвиватися. Зокрема, 51% опитаних франчайзерів планують і надалі масштабуватися в Україні та за кордоном, що є підтвердженням економічної доцільності франшизи.

3.2. Перспективи розвитку галузі міжнародного франчайзингу

Для уникнення негативних наслідків, особливо у кризових ситуаціях, франчайзі рекомендується надати відповідь на два основні питання [64]:

1. Чи варто взагалі розширювати бізнес за допомогою франчайзингу?
2. Чи справді придбання перевіреної франшизи дозволяє мінімізувати ризики в умовах нестабільності економіки?

Крім того, вироблено ряд порад для франчайзі в умовах кризи, зокрема [64]:

1. Купуючи франшизу, яка перевірена часом, франчайзі насамперед страхує себе від закриття в перший рік роботи. Адже більше половини щойно відкритих підприємств закриваються вже в перші два роки існування.

2. Крім цього, франчайзі отримує всебічну підтримку від досвідчених експертів, працюючи і перевірену бізнес-модель, налагоджену систему, а також право використовувати відомий бренд.

3. Крім початкових інвестицій, франчайзі доведеться сплачувати щомісячні збори й платежі за користування франшизою. Але під час відкриття власного підприємства в будь-якому разі слід платити за консультації (юрист, технолог тощо), креатив (маркетолог, дизайнер), технічне обслуговування, ІТ та інші послуги, які дорого коштують.

4. В умовах кризи доцільно сплачувати роялті і вкладати кошти у вже перевірені послуги. Тобто можна сказати, що франшиза дає надію на фінансову і економічну стабільність, а також довговічність бізнесу.

5. Під час придбання франшизи варто пам'ятати, що на ринку існує велика кількість недобросовісних франчайзерів. Не секрет, що деякі власники франшиз не зацікавлені в розвитку і підтримки своїх франчайзі. Їх основна мета — заробити якомога більше грошей від паушальних платежів.

6. Варто довіряти тільки тим брендам, які працюють на ринку не один рік і мають попит серед споживачів.

7. Уважно вивчати договір комерційної концесії, обговорювати з франчайзером всі деталі проєкту.

8.Вибирати партнера, який викликає у довіру, гарантує підтримку на всіх етапах співробітництва.

Цілком погоджуємося зі запропонованими рекомендаціями, адже детальний аналіз франшизи надає можливість уникнути потенційних та реальних ризиків, обумовлених кризовими явищами.

Водночас, для франчайзерів існує значно більша кількість рекомендацій, серед іншого [64]:

1.Проаналізувати портрет потенційного франчайзі, вирішити, за рахунок чого можливо розширити коло потенційних партнерів:

- зміщення акценту на малі міста;
- залучення старших за віком партнерів;
- аналіз пропозицій для топ-менеджерів великих компаній (в кризовий період цей сегмент особливо часто лишається без роботи);
- для інвесторів пропонувати варіанти інвестування в нові об'єкти тощо.

2.Розробити антикризовий формат франшизи, який буде відрізнятися від решти форматів своєю простотою реалізації, значно меншим об'ємом інвестицій, необхідних для його запуску, відповідно і меншим терміном окупності бізнесу. Найбільша кількість запитів на купівлю франшиз в економсегменті, тобто із загальними інвестиціями до 20 000 у.о. – це альтернатива самозайнятості.

3.Продумати формат конверсійного франчайзингу.

4.Приєднатися до мережі окремих дрібних конкурентів зі сфери власного бізнесу. Адже, для таких партнерів мають бути пільгові умови вступу в мережу, наприклад, максимально знижений паушальний платіж, мінімізація витрат на ребрендинг та інші.

5.Передивитися територіальну стратегію розвитку франшизи.

6.Зробити комплексну територіальну пропозицію (на місто чи регіон) більш привабливою.

7.Впевнено розвиватися у регіонах і невеликих містах.

8. Досвідчені франчайзери мають вислів, що «Столиця – це не більше, ніж вітрина для продажу франшиз», адже останні кілька років багато компаній в боротьбі за ринок в містах-мегаполісах вже балансували на межі дохідності.

9. Паушальний (вступний) платіж: може бути тимчасово зменшений його розмір для нових партнерів або може бути надана знижка для окремих партнерів з відносно слабких регіонів чи міст з невеликою кількістю населення.

10. Також сума паушального внеску може бути «розбита» на кілька щомісячних платежів. Скасовувати повністю будь-який з франчайзингових платежів не радять, але іноді це теж може бути рішенням.

11. Роялті (зазвичай щомісячні платежі): може бути тимчасово зменшене або застосоване прогресуюче роялті. Тобто поступове збільшення розміру платежу, або можуть бути надані «канікули з виплати роялті» на певний період.

12. Зменшити поточні витрати франчайзі. Наприклад, надання рекламних матеріалів коштом компанії-власника, здійснення безкоштовної доставки.

13. Переглянути присутність свого бізнесу в інтернеті, додати онлайн-складову (система доставки, онлайн-послуги, онлайн-консультант (бот)).

14. Знизити вимог до приміщення та обладнання або можливість використання дешевших аналогів (можливо, імпортозаміщення).

15. Більша підтримка франчайзі на перших етапах запуску бізнесу (відкриваюча команда) і в критичних ситуаціях.

16. Участь у переговорах з орендодавцями франчайзі по орендних канікулах або зниженню розміру орендної ставки.

17. Після перегляду форматів франшизи та розміру платежів необхідно передивіться свої маркетингові інструменти, змініть акценти в презентаційних матеріалах франшизи, більше фокусуйтеся на сьогоdnішніх трендах.

18. Навчання персоналу онлайн, надання послуг онлайн, доставка товару додому або в офіс, спільна робота через єдиний інтернет-магазин та кол-центр, тобто потрібно робити акцент на централізований інтернет-маркетинг.

19. Демонструвати гнучкість і зацікавленість у побудові довготривалих партнерських відносин. Зокрема, позапланове проведення тренінгів та семінарів для

персоналу мережі в онлайн режимі. Цим можливо зберегти дух команди, покращити кваліфікацію і налаштувати на майбутню роботу.

20.Думати,як стати ближчими до споживачів, як посилити комунікацію з ними.

21.Посилити контакт з кожним франчайзі і його топ-менеджерами.

22.Запровадити щотижневі антикризові наради команд партнерів, постійно збирати зворотний зв'язок, оперативно його аналізувати і результати виносити на обговорення з партнерами.

23.Переглянути організацію бізнес-процесів у сторону їх систематизації та оптимізації.

24.Розглянути можливість часткового продажу власних працюючих об'єктів (наприклад, віддалених або менш прибуткових) франчайзі з метою оптимізації і зменшення операційного навантаження на головний офіс компанії.

Цілком погоджуємося з твердженням фахівців, що основне завдання франчайзера під час кризи – зберегти наявних франчайзі. Тому в окремих випадках, на час кризи, деяким найбільш досвідченим регіональним партнерам можна надати ширшу можливість у прийнятті управлінських рішень [64].

У кризових умовах у гравців франчайзингового ринку з'являються нові можливості. У франчайзерів з'являється час для [64]:

- проведення аудиту франчайзингових точок;
- підвищення якості послуг або продуктів, сервісу загалом;
- удосконалення договорів та іншої документації.

Зауважуємо, що ризики можливі для обох сторін франчайзингової угоди, виникнення непередбачуваних обставин, до прикладу, пандемія, воєнний стан тощо, безумовно вплинуть на перспективи франшизи.

Насамперед, пропонуємо наступні стратегії адаптації до можливих кризових явищ:

- Гнучкість, яка полягає у швидкій адаптації до нових умов франчайзерів та франчайзи;

- Диверсифікація, зокрема, розширення асортименту, вихід нові ринку збуту та пошук нових каналів збуту допомагає уникнути прямої залежності від непередбачуваних обставин;
- Цифровізація, завдяки інвестуванню в інновації, виникає можливість в найкоротші строки оптимізувати процеси, розвивати онлайн-присутність, покращувати комунікацію з клієнтами;
- Збільшення підтримки, зокрема, передбачається надання посильної допомоги франчайзі, франчайзери мають надавати необхідні ресурси, навчання та адаптивні рішення для подолання кризових явищ, які виникли.

В контексті останньої стратегії, вважаємо, що стабільна та систематична підтримка франчайзера є не лише допомогою франчайзі у розвитку власної справи, це безпосередньо підтримка власного бренду, його репутації та можливості масштабування.

Фахівці вважають, що, сьогодні, найбільш перспективні та популярні франшизи у сфері медицини та освіти.

Підтримуємо вказану думку, адже питання здоров'я людини, її освіти, на сьогодні, є базовими. Крім того, завдяки інноваційним можливостям стало доступне дистанційне навчання, що значно полегшує навчальний процес. Аналогічно, нові технології надають можливість, до прикладу, здійснити відбір біологічних зразків людини для проведення необхідного дослідження у віддаленій лабораторії тощо.

Відповідна думка підтверджується статистикою.

Так, з початку 2025 року Franchise Group отримала понад 2000 заявок від потенційних партнерів у сфері медицини. Зокрема, реабілітаційних центрів: Superhumans і мережі вінницької «Аксіс». Починаючи з 2024 року було продано чотири франшизи Universum Clinic, ще сім наразі – на стадії будівництва або перемовин Медицина приваблює інвесторів через свою соціальну значущість і стабільний попит – люди завжди потребуватимуть якісних послуг [65].

Не відстає й освіта. Після спаду у 2023 році приватні садочки й школи повертаються на ринок. У 2025 році планується реалізація 5-7 нових освітніх франшиз – від дитячих садків до спеціалізованих курсів. Наразі подібних проєктів два. Цей тренд відображає повернення сімей в Україну й зростання попиту на якісну освіту [65].

Вендинг – простий і зручний формат, де інвестор купує автомат, а прибуток відстежує через додаток. Це ідеальний варіант для новачків із невеликим капіталом. У ритейлі й гастрономії також є свої герої: мережа Dnipro-M додала 64 франчайзингові об'єкти за рік, «Ваніль» відкрила 27 кав'ярень, а «Бо Хліб» – 5 пекарень. Водночас деякі бренди, як-от «Дім кави» чи Sushi Story, зіткнулися із закриттям точок, що показує: успіх залежить від правильної моделі [65].

Цікаво, що мережі з централізованим виробництвом, як «Франс.уа», «Сімейна пекарня» чи Lviv Croissants, роблять ставку на збутовий франчайзинг. Вони передають партнерам не рецепти, а готову продукцію й бізнес-процеси, зберігаючи контроль над якістю. Це дозволяє брендам масштабуватися без ризиків [65].

Однак, на сьогодні Польща вже перенасичена українськими брендами, як Lviv Croissants чи Multicook, тож нові ринки стають привабливішими. Наприклад, Узбекистан відкривається для інвестицій і може стати «фантастичним» майданчиком для українських франшиз. США й Канада також залишаються у фокусі, особливо для брендів із культурною складовою [65].

Загалом, до основних напрямків розвитку франшизи у майбутньому можемо віднести:

- Опанування нових ніш, завдяки розвитку інноваційних технологій;
- Технологічні франшизи, які повністю пропонують готові технологічні рішення, програмне забезпечення, цифрові платформи та ін.;

- Іммерсивний досвід, франшиза будується навколо створення унікального та запам'ятованого досвіду для клієнтів, до прикладу, з новими форматами закладів;
- Екологічність та соціальна відповідальність, безумовні тренди майбутнього;
- «Франчайзинг усередині франчайзингу», тобто продаж не лише своїх франшиз великими компаніями, а окремих брендів;
- Штучний інтелект та аналітика, можливість прогнозувати розвиток та ризики, вибудовувати схеми оптимізації управління тощо.

Резюмуючи, варто зазначити, що попри існуючі ризики, в тому числі воєнні конфлікти, франчайзинг як форма бізнесу тримає чіткий курс на розвиток, популяризацію та масштабування. Франчайзери та франчайзі зуміли прилаштуватися до нових обставин завдяки гнучкості, адаптивності, диверсифікації та цифровізації.

Сьогодні, впровадження франчайзером нових продуктів, покращених технологій виробництва та доставки – це позивні інтеграції для масштабування та, водночас, для франчайзі можливість збільшити власний прибуток. Безумовно, це підтверджує необхідність постійної та злагодженої співпраці обох сторін франчайзингової угоди, що є запорукою успішного ведення бізнесу по франшизі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень, констатуємо, що франчайзинг – це успішна модель міжнародного бізнесу.

Аналізуючи історію зародження та поширення франчайзингу, зауважуємо, що реалізація франшизи була обумовлена рядом причин, в тому числі своєрідною санацією для франчайзера під час кризових подій (відсутність персоналу, фінансові труднощі тощо).

Констатуємо, що на сьогодні у науковому дискурсі існує значна кількість концептуальних підходів до визначення «франчайзинг», що аргументовано багатоаспектністю франчайзингової діяльності. Однак, стверджуємо, що в цілому зміст франчайзингових відносин зводиться до визначеного кола прав та обов'язків сторін франчайзингової угоди.

Так, під авторською дефініцією «франчайзинг», розуміємо модель співпраці, за якою одна сторона – франчайзер надає іншій стороні – франчайзі на платній основі (сплачуючи роялті та паушальний внесок) у користування з дотриманням встановлених стандартів, франшизу (бренд, технології, інші активи) для ведення підприємницької діяльності.

Особливості франчайзингу полягають у переліку переваг, які виникають при реалізації франшизи. Основні плюси для франчайзера полягають у можливості швидкого масштабування, при цьому без вкладення значних інвестицій. Водночас, франчайзі отримує відомий бренд, що дозволяє заощадити час та кошти під час створення та запуску власного бізнесу.

На сьогодні, разом з розвитком інновацій технологій, з'являються нові (гібридні) моделі франчайзингу, зокрема кастомізований франчайзинг бізнес-формату, квазіфранчайзинг із брендом, квазіфранчайзинг і франчайзинг. Перші три моделі відрізняються від класичної набором елементів, що передаються, а остання – правом власності на франчайзинговий об'єкт.

Оскільки, міжнародний франчайзинг з кожним роком популяризується, виникає потреба у належному нормативно-правовому регулюванні франчайзингових відносин.

Аналізуючи практику зарубіжних країн, зокрема: Франції, Великої Британії, Іспанії та ін., висновуємо, що діють спеціальні закони, які регулюють франчайзинг.

На сьогодні, в Україні спеціальне законодавство відсутнє. Натомість у Цивільному кодексі України регламентується франчайзинг як комерційна концесія. Зауважуємо, що існують різні наукові погляди щодо спільних та відмінних рис франчайзингу та комерційної концесії за правовою природою.

З огляду на те, що законодавство, яке регулює міжнародний франчайзинг становить законодавство окремих розвинених правових та демократичних країн, зауважуємо, що в Україні, як учасниці міжнародно-економічних відносин, потрібен спеціальний закон про франчайзинг.

Досліджуючи стан розробленості законопроектів, зазначаємо, що останній проєкт був зареєстрований Верховною Радою України майже 8 років тому.

Констатуємо, що, станом на 2025 рік, є нагальна потреба у прийнятті відповідного нормативного акту. Це обумовлено великою кількістю франшиз, які сьогодні, є не лише на внутрішньому українському ринку, а й вийшли на міжнародний рівень. Прийняття законодавчої норми захистить права обох сторін франчайзингової угоди, крім того вирішить питання щодо регулювання переддоговірних (розкриття інформації франчайзі) та постдоговірних відносин.

Пропонуємо прийняти Закон України «Про франчайзинг», застосувавши при підготовці проєкта кращі позитивні іноземні практики.

Визначили, що франчайзинг як в цілому, так і для сторін франчайзингової угоди окремо, має ряд переваг та недоліків, що притаманне будь-якій сфері суспільних відносин. Оцінюючи плюси та мінуси, зауважуємо, що запорукою прибутковості справи, для франчайзера та франчайзі одночасно, є налагоджена співпраці та взаємопідтримка.

Особливу увагу франчайзеру варто приділяти процесу розробленню франшизи, зокрема:

- провести аудит, оцінивши, у якому стані корпорація перебуває зараз: як налагоджені бізнес-процеси, як працює бухгалтерія, як відбувається підготовка персоналу тощо;
- формувати пакет франшизи, до якого зазвичай входять брендові атрибути, технології, внутрішні стандарти, CRM тощо;
- вирішити юридичні питання, акцентуючи увагу на належному оформленні об'єктів інтелектуальної власності;
- упакувати франшизу, подумавши над оформленням пропозиції. Зокрема, потенційних франчайзі найбільше цікавить бізнес-план з розрахунками прибутковості та окупності вкладень. Рекомендується прописати додаткові умови співпраці: наприклад, хто буде сплачувати у разі виникнення потреби ремонт обладнання та приміщення тощо;
- просувати і продавати франшизу, підготувавши маркетингову стратегію.

В свою чергу для франчайзі важливо:

- провести оцінку бізнес-моделі та ринку, оцінивши попит на бренд, конкуренцію в певному регіоні. Проаналізувавши унікальність бізнес-ідеї та її стандарти;
- вивчити фінансові умови, порахувавши витрати (паушальний внесок та роялті), в тому числі закласти кошти на непередбачувані витрати, приховану вартість та окупність;
- ознайомитися з переліком видів підтримки від франчайзера, дізнавшись про конкретні види підтримки (пошук приміщення, навчання персоналу та ін.), поспілкувавшись з іншими франчайзі на предмет їхніх відносин з франчайзером, його відкритість та прозорість тощо;
- дослідити юридичні аспекти майбутнього договору франчайзингу. На даному етапі франчайзі потрібно бути вкрай уважним, адже потрібно ретельно вивчити умови договору, серед іншого про розірвання, відповідальність, приховані зобов'язання тощо. Необхідно зосередитися на умовах та наслідках за

якими можливий вихід з бізнесу, в загальному потрібно оцінити юридичну чистоту франчайзера.

У магістерській роботі проаналізовані історії зародження та масштабування міжнародних та українських (в тому числі, які вийшли на міжнародний ринок) франшиз. Статистика ,вчергове, свідчить про те, що франчайзинг є прибутковою бізнес-моделлю, яка популяризується в усіх куточках світу.

Крім того, гравцями ринку франчайзингу є лише історичні магнати (McDonald's, RE/MAX, KFC, Great Clips), а й нові бренди, які застосовуючи, до прикладу, нові технології виробництва, обслуговування, логістики займають стійку позицію серед конкурентів.

Окреме місце заслуговують українські франшизи, які в умовах війни, вийшли на міжнародний ринок та користуються попитом, серед іншого: «Львівські круасани», ресторан «Чорноморка», магазини будівельних інструментів Dnipro-M та ін.

Безумовно, глобалізація та кризові явища впливають на франчайзингові відносини. Зокрема, у магістерській роботі досліджували вплив військових конфліктів на франчайзинг, на прикладі воєнного стану в Україні. Дійшли до висновку, що український ринок франшизи максимально втримався на рівні позитивної динаміки, попри фізичну втрату приміщень, міграцію персоналу, порушення логістичних поставок тощо. Крім того, дані досліджень свідчать про поширення українських брендів, з 2022 року, на територію іноземних країн. В цілому, це свідчить про високу адаптивність франчайзингу до форс-мажорних обставин.

Вважаємо, що головними рекомендаціями для розвитку франчайзингу є: адаптивність, цифровізація, диверсифікація та комплексна підтримка франчайзі.

Нові тренди диктують нові сфери використання франшизи. Так, масово все розпочиналося зі сфери громадського харчування, сьогодні – це медицина, навчання. Проте, через кілька років, впевнені, франшиза опанує нестандартні

ніші, до прикладу, ті, що відповідають екологічним вимогам та соціальним трендам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Zoppi M. What does franchising mean? 2024. URL: <https://www.zoppi.co.uk/blog/what-does-franchising-mean>
2. The History of Franchising: Key Insights and Milestones. Franchise strategy CO. 2024. URL: [https:// franchisestrategyco.com/the-history-of-franchising-keyinsights-and-milestones/](https://franchisestrategyco.com/the-history-of-franchising-keyinsights-and-milestones/)
3. Скопенко Н. С., Назаренко Н. В. ЕВОЛЮЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 98–105. URL: (дата звернення: 29.10.2025).
4. Killion W.L. The History of Franchising. 1984. URL: <https://www.americanbar.org/content/dam/aba-cmsdotorg/products/inv/book/215742/Chapter%201.pdf>
5. Тонюк М. О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. Мукачєво, 2017. Вип. 9. С. 687-689.
6. Lewandowska L. (). Franchising as a Way of Creating Entrepreneurship and Innovation. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*. 2014. Vol. 17. № 3. Pp. 163—181. DOI: [https://doi.org/ 10.2478/cer-2014-0028](https://doi.org/10.2478/cer-2014-0028)
7. European Franchise Federation. URL: <https://efffranchise.com/>
8. Федорова О.С., Захаров Д.М. Особливості визначення поняття «франчайзинг» в Україні. *Житомирська політехніка*. 2021. С.1-2. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/11/236.pdf> (дата звернення 16.10.2025).
9. Присвітла О. В. Франчайзинг: сутність та організаційний порядок відображення партнерських відносин. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 78-82.
10. Григоренко Т. М. Класифікація франчайзингових мереж у роздрібній торгівлі. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 114-119.

11.Галушка З.І., Поченчук Г.М. Економіка: практикум з економічної теорії, історії економіки та економічної думки, мікро- та макроекономіки. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т. Ю. Федьковича. 2022. 368 с.

12.Шимко О. В., Демидюк С. М. Сучасні тенденції розвитку франчайзингу як бізнес-стратегії. БІЗНЕС_ІНФОРМ, №1_2024. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-363_368.pdf (дата звернення 16.10.2025).

13.О.О. Мартиненко, М.В. Шуба. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективною моделі розширення бізнесу. Бізнес Інформ. - 2018. - № 9. С. 253-258. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_9_38(дата звернення 16.10.2025).

14.Types of franchises. URL: <https://franchising.eu/franchise-guide/25/types-offranchises/> (дата звернення: 17.10.2025).

15.Entrepreneur Unveils the 44th Annual Franchise 500 Ranking. URL: <https://www.franchise.org/2023/01/entrepreneur-unveils-the-44th-annual-franchise-500-ranking/> / (дата звернення: 17.10.2025).

16.Windsperger J. The Structure of Ownership Rights in Franchising: An Incomplete Contracting View. European Journal of Law and Economics. 2002. Vol. 13. P. 129–142

17.Terry A., Di Lernia C. Quasi-Franchising: A New Model for Strategic Business Cooperation. In : Network Governance: Alliances, Cooperatives and Franchise Chains / Ed. by Ehrmann T., Windsperger J., Cliquet G., Hendrikse G. Physica, Berlin, Heidelberg. 2013. P. 269–286. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2867-2_15

18.Stowe S.. Looking for an alternative to franchising? Step up, branchising. FranchiseBusiness. 2013. URL: <https://franchisebusiness.com.au/looking-for-an-alternative-to-franchising-step-up-branchising/>

19.Романчук, К. В., Кирий, І. О. (2016). Операції франчайзингу: європейський досвід та українські реалії. Ефективна економіка, (12).

20.Паніна, Ю. С. (2016). Тенденції правового регулювання договору франчайзингу в країнах Європейського Союзу. Національний юридичний журнал: теорія і практика, (6), с.90-93.

21.Om franchisegivares informationsskyldighet: Svensk Lag (2006:484) på (2006). Justitiedepartementet L1. Sverige. Вилучено з: http://www.riksdagen.se/sv/DokumentLagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag2006484-om-franchisegiv_sfs-2006-484.

22.Real Decreto 2485/1998, de 13 de noviembre, por el que se desarrolla el artículo 62 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, relativo a la regulación del régimen de franquicia, y se crea el Registro de Franquiciadores. Gobierno de Espana. Ministerio de la Presidencia. Вилучено з: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1998-27168>.

23.Особливості правового регулювання франчайзингу в ЄС. (2015). Б24 – Інформаційний Бізнес Портал. URL: <https://www.buh24.com.ua/osoblivosti-pravovogo-regulyuvannya-franchayzingu-v-yes/> (дата звернення: 28.10.2025).

24.Моняк Р.В. Правове регулювання франчайзингу: світовий досвід та українські реалії. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки» | № 27 (травень, 2023) с. 182-187.

25.Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV: станом на 5 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 17.10.2025).

26.Шейн Скотт А. Від морозива до Інтернету: Франчайзинг як інструмент розвитку та підвищення прибутковості вашої компанії/ Пер. З англ; За наук. ред. Є. Є. Козлова. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 208 с.

27.ІПС ЛІГА:ЗАКОН – система пошуку, аналізу та моніторингу нормативно-правової бази. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH5QE00A?an=3> (дата звернення: 17.10.2025).

28.Реєстрація франчайзингових договорів - Асоціація франчайзингу (Україна). Асоціація франчайзингу (Україна). URL: <https://franchising.org.ua/?p=911> (дата звернення: 17.10.2025).

- 29.Дія.Бізнес. Дія.Бізнес Старт. URL: <https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/osnovni-termini-franchayzingu> (дата звернення: 31.10.2025).
- 30.Плюси та мінуси франчайзингу, переваги та недоліки франшизи. Інформаційна цифрова платформа. URL: <https://worldbank.org.ua/3868-plyusi-ta-minusi-franchayzingu.html> (дата звернення: 31.10.2025).
- 31.Франчайзинг в Україні: як чіткі умови договору франшизи визначають успіх бізнесу. Юридична компанія «Правова Допомога». URL: <https://pravdop.com/ua/publications/kommentarii-zakonodatelstva/franchayzing-v-ukraine-kak-chetkie-usloviya-dogovora-franshizi-opredelyayut-uspeh-biznesa-01-2024-144/> (дата звернення: 31.10.2025).
- 32.Филюк Г.М., Магомедова А.М. Організаційно-економічний механізм формування франчайзингових партнерських відносин між підприємствами в Україні. Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2015. – Вип. 1. – С. 7-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2015_1_3. (дата звернення 25.10.2025).
- 33.Franchise Industry Research. British Franchise Association. 2016. URL: <https://www.thebfa.org/industry-research/> (дата звернення 31.10.2025).
- 34.Франчайзинг: що це, його види, форми та приклади. Rates – Manage Your Finances Smartly. URL: <https://rates.fm/ua-uk/state-and-business/franchajzing-sho-ce/> (дата звернення: 31.10.2025).
- 35.Міжнародний франчайзинг – плюси та мінуси. FRANCHISE CAPITAL. URL: <https://franchise-capital.com/blog/mizhnarodnij-franchajzing-plyusi-ta-minusi/> (дата звернення: 31.10.2025).
- 36.Proriat Hospitality Partners. URL: <https://proriat.com/uk/franchajzing/> (дата звернення: 31.10.2025).
- 37.Про компанію RE/MAX. RE/MAX Ukraine. URL: <https://www.remax.ua/about.aspx> (дата звернення: 31.10.2025).
- 38.Про SPAR | Мережа супермаркетів SPAR Україна. Про SPAR | Мережа супермаркетів SPAR Україна. URL: <https://spar.ua/about> (дата звернення: 31.10.2025).

39.Contributors to Wikimedia projects. Great Clips - Wikipedia. Wikipedia, the free encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Great_Clips#:~:text=In%20early%201983,%20founders%20Steve,1988%20to%201,000%20by%201997. (date of access: 31.10.2025).

40.Франшиза Діла: інвестиції, умови, прибуток, переваги та недоліки. Бізнес Брокер Денис Демчина. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/franshyza-medychnoi-laboratorii-dila-investytsiia-z-maybutnim-v-ukraini/> (дата звернення: 31.10.2025).

41.FRANCHISE CAPITAL – міжнародна консалтингова компанія. FRANCHISE CAPITAL. URL: <https://franchise-capital.com/> (дата звернення: 31.10.2025).

42.Франшиза фастфуду Subway (США). FRANCHISE CAPITAL. URL: <https://surl.li/pftnjp> (дата звернення: 30.10.2025).

43.Pinkberry Franchise. Franchise Manila | Franchise Manila is a guide to the franchise business in the Philippines. It includes a food cart franchise list and other franchise opportunities available in the country. URL: <https://franchisemanila.com/2014/11/pinkberry-franchise/> (date of access: 30.10.2025).

44.Франшиза піцерії Domino's Pizza (США). FRANCHISE CAPITAL. URL: <https://franchise-capital.com/cases/franshyza-domino-s-pizza/> (дата звернення: 30.10.2025).

45.Світові Франшизи. Каталог бізнес пропозицій. Proriat Hospitality Partners. URL: <https://proriat.com/uk/svitovi-franshizi-katalog-biznes-propozicij-franchajzing/> (дата звернення: 30.10.2025).

46. Франшиза KFC: Купити франшизу KFC в Україні • Відкрити ресторан КФС за франшизою | Soroka. Франшизи України: Каталог франшиз | soroka.pro. URL: <https://soroka.pro/franchises/franshiza-kfc/> (дата звернення: 30.10.2025).

47.У чому секрет успіху компанії RE/MAX. FRANCHISE CAPITAL. URL: <https://franchise-capital.com/cases/re-max/> (дата звернення: 30.10.2025).

48.Great Clips Franchise For Sale – Hair Salon. Top Franchises Opportunities for Sale. URL: <https://topfranchise.com/products/great-clips-hair-salon-franchise/> (date of access: 30.10.2025).

49.Франшиза мережі відділень медичної лабораторії ДІЛА: досвід франчайзі, що відкрив п'ять локацій. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/business/biznes-kejs-realnij-dosvid-franshizi-dila-u-2023-roci> (дата звернення: 29.10.2025).

50.Франшиза Starbucks: історія успіху та поширення. URL: <https://aifua.com.ua/biznes/franshiza-starbucks-istoriia-yspihy-ta-poshirennia.html> (дата звернення: 29.10.2025).

51.Франшиза Галя Балувана - Купити франшизу Галя Балувана • Відкрити бізнес напівфабрикатів за франшизою | Soroka. Франшизи України: Каталог франшиз | soroka.pro. URL: <https://soroka.pro/franchises/franshiza-seti-polufabrikatov-galya-baluvana/> (дата звернення: 30.10.2025).

52.Франшиза Lviv Croissants – пекарня по франшизі | Франшизи України. Франшизи України. URL: <https://franch.com.ua/lviv-croissants> (дата звернення: 30.10.2025).

53.Family Bakery. Family Bakery. URL: <https://family-bakery.com.ua/#1> (date of access: 30.10.2025).

54.Dnipro-M франшиза: на що звернути увагу, умови співпраці, інвестиції. Бізнес Брокер Денис Демчина. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/franshyza-dnipro-m-investytsii-umovy-ta-perspektyvy/> (дата звернення: 30.10.2025).

55.Франшиза KIMS–хімчистка по франшизі | Франшизи України. Франшизи України. URL: <https://franch.com.ua/kims> (дата звернення: 30.10.2025).

56.День миру під час війни: скільки збройних конфліктів триває у світі | Chas.News. chas.news. URL: <https://chas.news/current/den-miru-pid-chas-viini-skilki-zbroinih-konfliktiv-trivae-u-sviti> (дата звернення: 30.10.2025).

57.Nazarkevych I. PROBLEMS AND PROSPECTS OF FRANCHISE DEVELOPMENT IN WAR CONDITIONS. *Herald UNU. International Economic*

Relations And World Economy. 2025. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-14> (дата звернення: 29.10.2025).

58.Григоренко Т. М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 145–153.

59.Чижишин О. І. Франчайзинг як інструмент розвитку підприємництва в умовах фінансової санації. Наука і техніка сьогодні. 2025. № 1(42). С. 409–415.

60.Все йде по плану: які франшизи продовжують активно розвиватися в Україні попри війну. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/franshizi-v-ukraini-popri-vijnu/> (дата звернення: 30.10.2025).

61.23 франшизи, які з'явилися на ринку під час великої війни. Впливове медіа про ритейл – RetailersUA. URL: <https://www.retailers.ua/news/management/13686-23-franshizi-yaki-zyavilisya-na-rinku-pid-chas-velikoyi-viyni> (дата звернення: 30.10.2025).

62.Козачук М. Попри війну 57% мереж франшиз не закрили жодного об'єкта. У чому стійкість франчайзингу? Дослідження Franchise Group – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/company/popri-viynu-57-merezh-franshiz-ne-zakrili-zhodnogo-obekta-u-chomu-stiykist-franchayzingu-doslidzhennya-franchise-group-28122022-10805> (дата звернення: 30.10.2025).

63.2021-2022 рік Аналітика Франшиз – Franchise Group. Franchise Group. URL: <https://franchisegroup.com.ua/about-franchising/analitika-rynku-2021-2022/> (дата звернення: 30.10.2025).

64.Дія.Бізнес. Дія.Бізнес Старт. URL: <https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/rozvitok-franchayzingu-v-umovah-krizi> (дата звернення: 30.10.2025).

65. Мирослава Козачук у Forbes: про тренди франчайзингу й майбутнє бізнесу в Україні – Franchise Group. Franchise Group. URL: <https://franchisegroup.com.ua/news/myroslava-kozachuk-u-forbes-pro-trendy-franchajzyngu-j-majbutnye-biznesu-v-ukrayini/> (дата звернення: 30.10.2025).