

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПАВЛЮК Олена Сергіївна

Використання системи франчайзингу на підприємстві. / Use of the franchising system at the enterprise

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕН-41
О. С. Павлюк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Ж. Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" ____ " _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК СУЧАСНОЇ ФОРМИ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	5
1.1. Сутність та види франчайзингу	5
1.2. Міжнародний досвід використання франчайзингу	12
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ	21
2.1. Сучасний стан франчайзингу на українському ринку	21
2.2. Франчайзингова модель бізнесу в організації.....	31
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКУ У ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ВІДНОСИНАХ	42
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Актуальність проблеми. Ринкова економіка пов'язана з розвитком різноманітних форм підприємництва, а проблема створення малих і середніх підприємств є особливо актуальною. Пошук нових бізнес-моделей змушує звертатися до досвіду економічно розвинутих країн. Процеси інтеграції малих підприємств із середніми та великими компаніями відкривають перспективи для стабільного та успішного їх розвитку, таких чутливих на етапі їх становлення. Цей зв'язок дає невеликим організаціям перевагу у формуванні технологічної, управлінської та стратегічної сфер бізнесу, а також дає можливість вести бізнес під відомим брендом.

Важливість розвитку підприємницької діяльності через франчайзинг виправдовується також обмеженістю матеріальних ресурсів, оскільки ризик неплатоспроможності новоствореного суб'єкта малого бізнесу в структурі франчайзингу в десятки разів нижче, що пов'язано з налагодженими схемами і перевіреними методами ведення певного виду бізнесу.

Однак такий інструмент, як франчайзинг, часто розглядається дещо однобоко і не враховує всіх переваг, які можна отримати, запроваджуючи цей вид відносин на більш глибоких рівнях взаємодії бізнесу та держави.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Дослідженню проблем використання системи франчайзингу на підприємстві присвятили наукові праці багато авторів, зокрема: Антощук І., Бедринець М., Бондаренко Н., Гудзь О., Давидюк Л., Добрянська Ю., Зайцев О., Запорожець М., Кордас А., Кохановська О., Крисько Ж., Лазоренко Т., Литвин О., Мартиненко О., Одемчук А., Побоченко Л., Познякова О., Романчук К., Савченко Д., Семенчук І., Сидоров Я., Стеців І., Тонюк М., Тарасов В., Фролова А.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення і обґрунтування рекомендацій щодо використання системи франчайзингу на підприємстві.

Відповідно до мети поставленні такі **завдання**:

- «розкрити сутність та види франчайзингу;
- окреслити міжнародний досвід використання франчайзингу;
- дослідити український ринок медичних франшиз;
- оцінити сучасний стан франчайзингу на українському ринку;
- проаналізувати франчайзингову модель бізнесу в організації;
- окреслити шляхи мінімізації ризику у франчайзингових відносинах» [32].

Об’єктом дослідження є процеси формування, функціонування та розвитку системи франчайзингу на підприємстві.

Предметом дослідження є аспекти використання системи франчайзингу на підприємстві.

Практична значущість – наведені рекомендації можуть бути використані менеджментом у процесі використання системи франчайзингу на підприємстві.

Апробація. Опубліковано тези доповіді на тему «Використання системи франчайзингу на підприємстві» (м. Тернопіль, 4 травня 2023 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК СУЧАСНОЇ ФОРМИ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

1.1. Сутність та види франчайзингу

У світі, що швидко змінюється, існує потреба в абсолютно нових формах організації бізнесу. Тому з'явилися форми організації, які відповідають новим потребам підприємництва. Все це не через бажання бізнесменів «виділитися», а потреба, продиктована новими умовами та потребами, які виникають на ринку. Останнім часом великої популярності у світі набув такий спосіб організації підприємницької діяльності, як франчайзинг.

В Україні франшиза з'явилася порівняно недавно і ще не отримала належного розвитку. Інтерес до такого економічного інструменту в нашій країні відродився у 90-х роках 20 стол., коли майже одночасно виникло декілька франчайзингових систем, як національних, так і з участю іноземного капіталу.

Наявність у літературі різноманітних поглядів щодо франчайзингу засвідчує доцільність вивчення цього питання.

Етимологічно слово «франчайзинг» походить від англійського «*franchising*» – право, привілей. Згодом це слово закріпилося в англійських країнах, а слово «концесія» походить від латинськ. «*concession*», що означає поступку, дозвіл. Термін «франшиза» – від французького «*franchise*» – вигода, привілей, можливість самостійно вести будь-яку справу. За своєю суттю ці три терміни рівнозначні, а відмінності між ними зумовлені, перш за все, особливостями транскрипції термінів при перекладі англійської чи французької мовою. Відповідно до усталеної практики ділового обороту слово «франшиза» найчастіше вживається для позначення системи ринкових відносин концесійного типу, а також «франшиза» – для визначення договірних

відносин між контрагентами при застосуванні цієї системи на практиці.

У даний час не існує загальноприйнятого визначення поняття «франшиза». Деякі з цих визначень представимо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування дефініції «франчайзинг»	
Визначення	Автор
Функція - право використання інтелектуальної власності	
Особливий спосіб або метод ведення господарської діяльності, при якому одна юридична особа (індивідуальний підприємець або мале комерційне підприємство) веде переговори з іншою юридичною особою - великою компанією, відомою, добре зарекомендував себе і користується надійною репутацією на внутрішньому або міжнародному ринку, що цей підприємець (підприємство) здійснюватиме комерційну діяльність під назвою такої компанії або під торговою маркою, або надаватиме послуги під торговою маркою	Забелін П.Є.
Підприємець-користувач у відносинах зі своїми контрагентами-споживачами виступає під виглядом правовласника, оформляючи результати своєї діяльності своїми атрибутами, які давно закріпили своє становище на ринку відповідних товарів чи послуг. Він намагається показати своїм клієнтам, що вони купують товар або отримують послугу, яка абсолютно ідентична аналогічній роботі правовласника, і по можливості навіть підкреслює, що ця послугу їм насправді надає сам правовласник. По суті, такий користувач, записавшись незалежним учасником торгів, виконує - незалежна господарська діяльність (хоча й з певним контролем з боку оригінального власника авторських прав)	Суханов Е.А.
Система, в якій один господарюючий суб'єкт (наприклад, компанія) надає іншому господарюючому суб'єкту право діяти на ринку від свого імені, а часто і під своїм ім'ям. Термін «франшиза» означає передачу права на управління своїм майном і надання певних послуг	Лопатинський Л. І.
Угода, згідно з якою одноосібний виробник або дистриб'ютор продукту чи послуги, що володіє торговельною маркою, надає виключне право переглядати свій продукт чи послугу на певній території незалежним компаніям (роздрібним торговцям) в обмін на отриманні від них платежі (роялті), за умови дотримання технологій виробництва та умовних операцій	Месяцина Н.В.
Функція - канал розподілу продукції та послуг	
Система договірних відносин між франчайзером і франчайзі шляхом кооперації та виробництва у сфері збуту товарів і послуг	Шуток А. К.
Система маркетингу, в якій компанія з приватним капіталом управляється як елемент великої організації з брендом, визіскою, відомою в країні, обладнання, продукція, послуги	Могильницька Г. О.
Розширення мережі франчайзера, тобто збільшення територіальної присутності та частки ринку, а також створення ефективних каналів продажі за мінімальними витратами	Спирidonova Е.А.

Примітка. Узагальнено автором.

Поринаючи у підприємницьку діяльність, початківець бізнесмен стоїть перед нелегким вибором: використати власні сили й йти шляхом або брати приклад з успішного бізнесмена, котрий зарекомендував уже себе на ринку. З одного боку, перший спосіб ведення бізнесу приваблює повною свободою дій, а з іншого – відштовхує можливими ризиками банкрутства. Другий спосіб – франшиза з успішним прикладом бізнес-системи, яка була розроблена та вдосконалена з часом; однак він змушує вас діяти за встановленою схемою.

Факт швидкого поширення та інтенсивного розвитку франчайзингу полягає у взаємній вигоді франчайзера й франчайзі, по-перше, та у зменшенні бази оподаткування, по-друге. Орієнтація й націленість франшизи на результати її учасників є чинниками, що відрізняють її від інших бізнес-концепцій. Сформулюємо однією узагальнюючою фразою: система, яка передбачає наявність усіляких додаткових послуг і переваг [11].

Як будь-який спосіб організації й ведення бізнесу, система франчайзингу має низку переваг й недоліків. Переваги франчайзингової системи наведено на рис. 1.1.

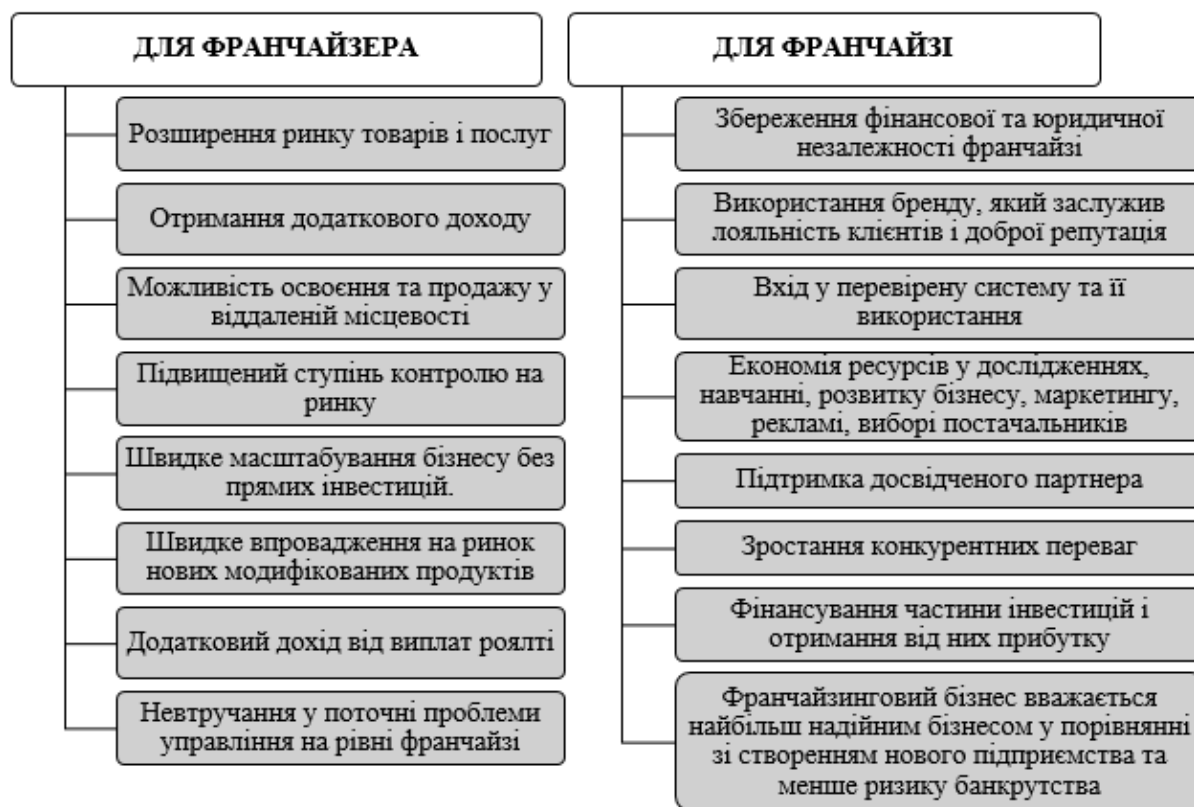


Рис. 1.1. Переваги франшизи

Аналізуючи наведені переваги, можна побачити, що основною дієвою перевагою франшизи є придбання та підвищення конкурентоздатності усієї мережі порівняно з іншими подібними системами. Основа щоб досягнути цієї переваги є спільні цілі учасників системи, а саме:

- 1) досягти одноманітності усіх учасників – франчайзера й франчайзі;
- 2) просування на ринок;
- 3) покращити репутацію всієї мережі [32].

Можливість формування та реалізації спільних цілей визначається низкою причин, основними з яких є стратегічне бачення, якісні характеристики застосованої франчайзингової моделі, бізнес-економічний потенціал, організація та ділова етика суб'єктів відносини франшиза.

Приймаючи рішення про укладення договору з франчайзинговою мережею, крім розуміння способу ведення бізнесу, переваг системи, необхідно враховувати, що франчайзингова система пов'язана з певним ризиком. Наслідком розвитку франчайзингу може бути обмеження конкуренції в деяких секторах економіки, що, природно, може мати негативний вплив на франчайзі, а також призводить до підвищення ризику при входженні в франчайзингову мережу нових організацій, які не входять до франчайзингу.

По суті, досягнення успіху мережі можливе лише за умови досягнення франчайзером й франчайзі своїх цілей. Успіхи кожного з учасників побічно впливають на успіхи інших учасників, крім того, серйозні проблеми і невдачі будь-кого з них можуть сильно підірвати репутацію кожного з всієї мережі з відповідними наслідками.

Концепція франшизи та стандарти системи можуть бути неприйнятними на певних територіях, що, як наслідок, призведе до краху суб'єктів, присутніх на цьому ринку, і підірве репутацію системи [25].

Надмірна зарегульованість системи може бути причиною обмеження діяльності франчайзі та можливостей для розвитку та зростання, що, як наслідок, сповільнить зростання франчайзингової мережі в цілому. Неточне управління інформацією збільшує ймовірність міграції конкурентних бізнес-

ідей, що також може обмежити можливості та призвести до втрати здатності залишатися попереду конкурентів. Помилки у формуванні договірних відносин можуть призвести до суперечок, втрати довіри, зниження рівня репутації та обмеження можливостей розвитку на певних територіях. Кожен підприємець повинен взяти до уваги ці ризики, перш ніж прийняти рішення інвестувати в нову бізнес-концепцію.

Франчайзинг, як будь-яка форма організації бізнесу, не підходить для пасивної людини. Як й інший вид підприємництва, він вимагає серйозних зусиль, оскільки бізнес-рішення, такі як планування, найм, закупівлі, бухгалтерія та інші функції, повинні прийматися, крім того, щоб бути спрямованими на зменшення або мінімізацію ризиків, пов'язаних із інвестуванням у компанії-франчайзі.

Недоліки використання франчайзингу представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Недоліки використання франчайзингу

Для франчайзера	Для франчайзі
1. Ризик втрати репутації, пов'язаний з недотриманням франчайзі вказівок, інструкцій, правил та інших необхідних умов.	1. Контроль з боку франчайзера.
2. Приховування франчайзі важливої інформації та подання невірної інформації, що створює хибне уявлення про ринок.	2. Високі витрати на послуги франчайзера (закупівля обладнання, сировини та ін.)
3. Відмова від виплати авторської винагороди.	3. Небезпека зміни політики франчайзера в гіршу сторону.
4. Неправомірне використання бренду франчайзі після розірвання договору.	4. Недостатня та неправдива інформація про франшизу.
5. Труднощі збереження конфіденційної та комерційної інформації. Чим більше франчайзі працює в системі франчайзингу, тим більша ймовірність того, що секрет роботи франчайзера переходить до конкурентів.	5. Обмеження діяльності франчайзі.
6. Складність контролю за діяльністю франчайзі.	6. Договір франчайзингу укладається на тривалий термін, швидко вийти з бізнесу неможливо.

Примітка. Наведено за [6].

Таким чином, крім розширення бізнесу та отримання додаткового прибутку, використання франчайзингової системи сприятиме більшій

впізнаваності бренду, що в кінцевому підсумку позитивно позначиться на результатах її діяльності.

Зазначимо, що однією з важливих складових успіху ведення бізнесу за франчайзинговою системою є точне і повне розуміння сутності франчайзингової системи, її видів, структури, переваг, можливих ризиків при її впровадженні та застосуванні.

При класифікації франшиз науковці не дійшли єдиної думки. Різні автори дають класифікацію з різних причин (рис. 1.2). Це доводить, що франшиза є явищем досить складним та багатогранним.

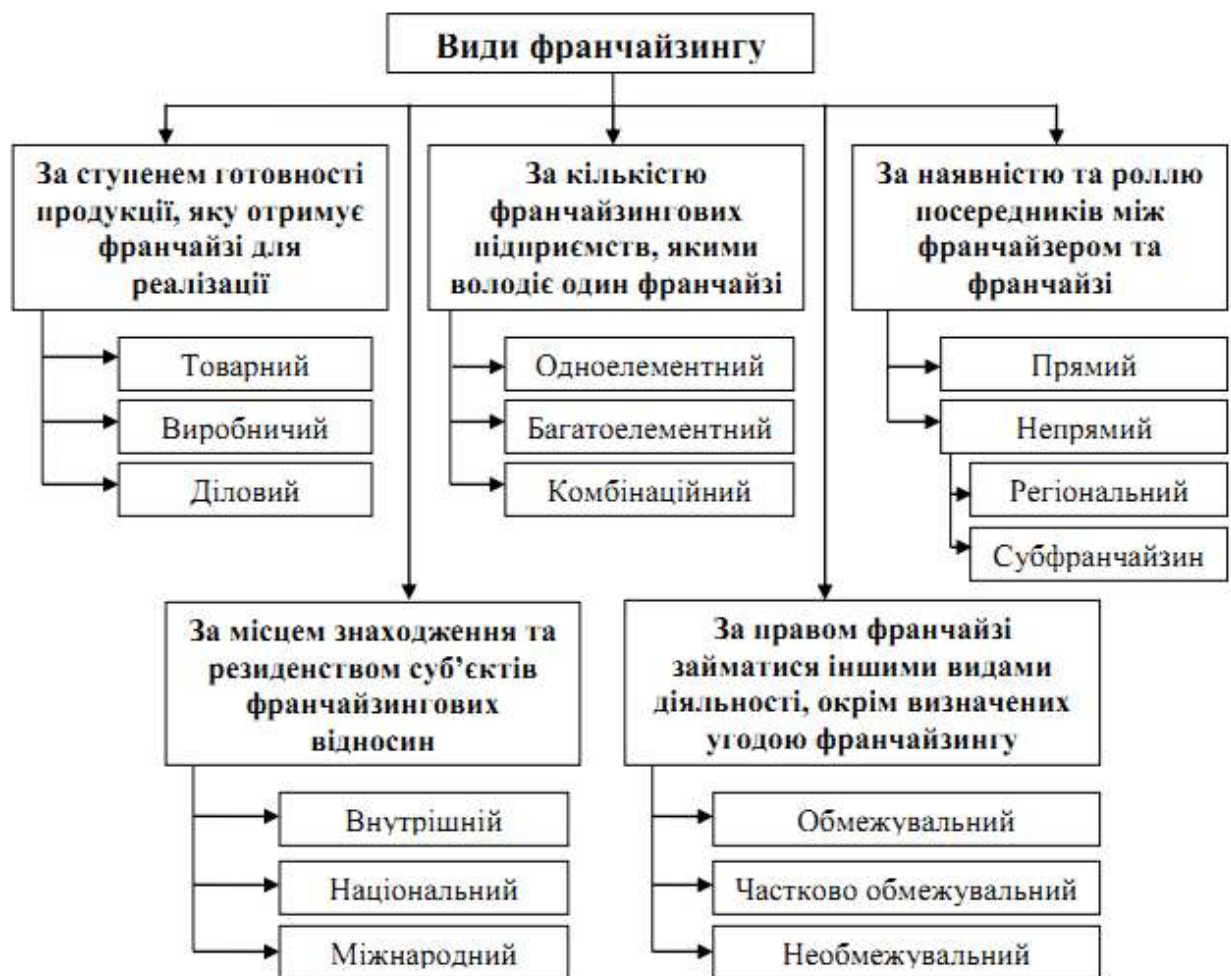


Рис. 1.2. Класифікація видів франчайзингу

Примітка. Наведено на основі [46].

Товарний франчайзинг передбачає продаж товарів, вироблених франчайзером, під зареєстрованою торговою маркою, тобто франчайзі

забезпечує його післяпродажне обслуговування. Цей тип франшизи іноді називають «продуктовою франшизою» або франшизою бренду. У товарному франчайзингу франчайзер, як правило, є виробником, який на пільгових умовах постачає готовий продукт чи напівфабрикат дилеру-франчайзингу. Останній, у свою чергу, також реалізує продукцію франчайзера і відмовляється продавати продукцію конкурента. Отже, для основної товарної франшизи характерна вузька спеціалізація франчайзі на продажу одного виду товарів й послуг.

Виробнича франшиза є різновидом франшизи, яка дає франчайзі право виробляти товари. У цьому випадку компанія, яка володіє технологією виробництва продукту, продає сировину й матеріали місцевим або регіональним заводам для безпосереднього виробництва товарів, технологія виробництва яких зазвичай не розголошується. Франчайзі тут не тільки виступає під брендом франчайзера і продає його продукцію та послуги, а й бере участь у повному циклі господарської діяльності великої компанії, яка відповідає єдиним вимогам технологічного процесу, якості, виконання плану продажів, персоналу, навчання та оперативна звітність. Цей вид франшизи передбачає тісний контакт між франчайзером й франчайзі, жорстка регламентація діяльності та високий рівень відповідальності франчайзі [26].

У діловому франчайзингу франчайзер продає ліцензію фізичним або юридичним особам на відкриття магазинів, кіосків, торгових точок, цілих груп магазинів для продажу ряду продуктів і послуг споживачам під комерційною назвою франчайзера. У цьому випадку франчайзер, крім прав на використання бренду, надає франчайзі перевірену модель організації й ведення бізнесу. Франшиза бізнес-формату є найпопулярнішим видом франшизи.

На сьогоднішній день із усіх видів франшиз найбільш вигідною та перспективною є ділова франшиза (комерційний формат), оскільки основними перевагами цього виду є широка сфера застосування та швидка адаптованість до ринкових умов.

1.2. Міжнародний досвід використання франчайзингу

Франшиза розвивається в більшості великих країн світу. Одними з найрозвиненіших країн у цій галузі є США, Франція, Тайвань. Розвиток франчайзингового бізнесу в цих країнах не тільки розширює національні кордони, але й робить певний внесок у ВВП країни (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Країни-лідери за кількістю франчайзингових компаній

Країна	Кількість брендів	Частка національних брендів	Кількість об'єктів	Вклад франчайзинга в ВВП країни, USD
USA	3,828	95%	769,683	\$844,000,000,000
Taiwan	2,433	88%	128,305	\$70,000,000,000
France	1,719	90%	65,133	\$300,000,000,000
Australia	1,160	86 %	79,000	\$126,500,000,000
Germany	994	80 %	76,500	\$78,500,000,000

Примітка. Наведено за [52].

Складність франчайзингових відносин зумовлена існуванням кількох позицій щодо їх поняття та сутності, і в різних країнах вони набули своєї специфіки. Ситуація з визначенням франчайзингу і в міжнародній практиці також неоднозначна.

В американській теорії франчайзингу термін «франчайзинг» визначається як «переважне право на використання торгової марки та інших емблем і символів, включаючи дизайн, логотип (від англійського «*logo*» — емблема організації, що використовується на матеріали, які він виставляє) та інші ідентифікаційні матеріали, методи реклами та просування, патенти та ноу-хау, торгові практики, що становлять комерційну таємницю, стиль та спосіб внутрішньої обробки, меблів та обладнання, а також процедури, визначені комерційними стандартами, захищені авторським правом або реєстрацією торгової марки, дизайну, патенту чи іншим чином [4]. У цьому випадку франшиза функціонує як набір виключних прав, що складається з

прав:

- вести бізнес під фірмовим найменуванням або торговим найменуванням франчайзера;
- на використання товарних знаків;
- використання комерційних даних, що належать франчайзеру.

Французька асоціація франчайзингу визначає термін «франшиза» як «партнерство між франчайзером і одним або декількома франчайзі, в якому франчайзер має торгову марку, знак обслуговування, знак і, зокрема, ноу-хау, які франчайзі повинен використовувати єдиним чином, операція, контрольована франчайзером» [3], згідно з цим визначенням, характерною рисою франшизи є передача франчайзером франчайзі такого ноу-хау, яке, згідно з практикою судів, має бути «конкретним, перевіреним і придатним для передачі».

Наприкінці Другої світової війни франшиза починає свою прогресивну експансію в Європі. Економічні системи, культура, а також соціально-економічна історія торгівлі мали великий вплив на розвиток і становлення франчайзингу в країнах Європи. Так, одні країни зробили вибір на користь франчайзингу у сфері дистрибуції (Франція), інші – у сфері обслуговування (Велика Британія, Німеччина). Проте в окремих сферах діяльності франчайзинг практично відсутній: наприклад, у Німеччині такого бізнесу немає в готельному господарстві.

На інституційному рівні франчайзингова система представлена Європейською федерацією франчайзингу. Ця міжнародна некомерційна асоціація була заснована в 1972 році, і її основні цілі: допомога в розвитку франшизи в Європі; відстоювати інтереси франшизи в міжнародних організаціях (Європейська Комісія, Європарламент та ін.); представлення та просування європейської франшизи на міжнародній арені; обмін інформацією та документацією між національними франчайзинговими асоціаціями Європи та інших континентів. Трохи пізніше, в 1977 році, була створена Британська асоціація франчайзингу (*BFA*), яка першою чітко визначила поняття франшизи

як контрольної ліцензії, що видається однією особою (франчайзером) іншій особі (франчайзі). Більш наочно динаміку розвитку франчайзерів у Європі можна побачити на рис. 1.3.

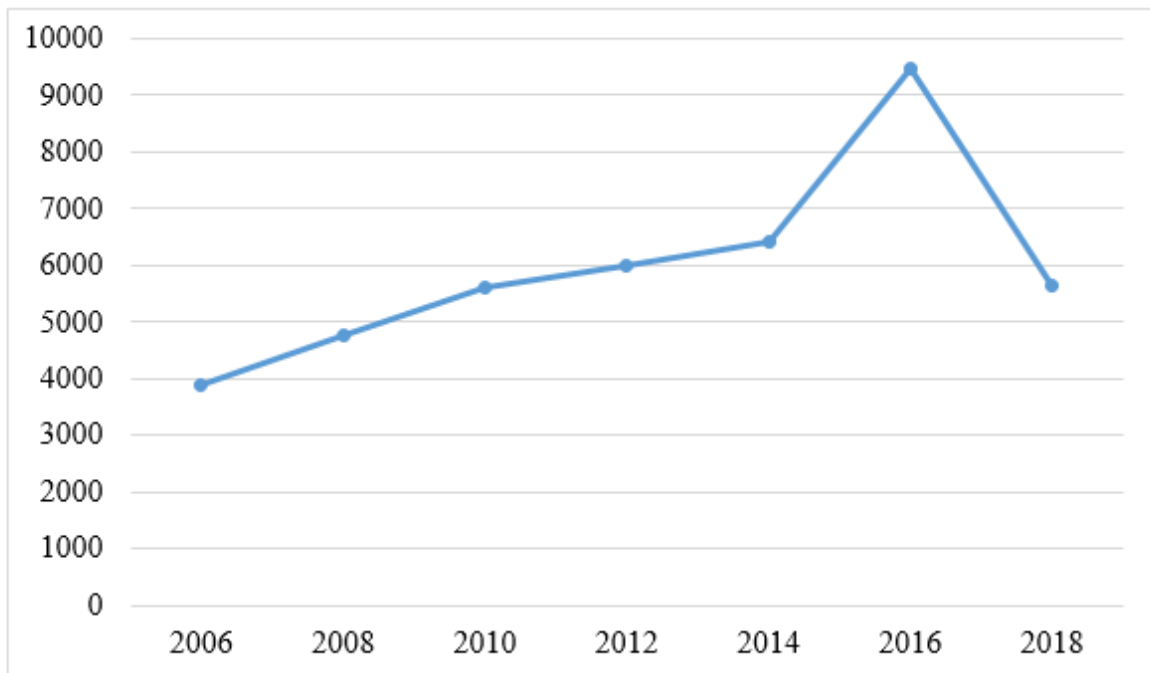


Рис. 1.3. Динаміка розвитку франчайзерів в Європі

Примітка. Наведено за [4].

Наразі в Європі працює приблизно 4500 франчайзингових бізнес-систем із середньою кількістю партнерів у 37 у кожній із загальним оборотом приблизно 150 мільярдів \$. При цьому ступінь розвитку франчайзингового бізнесу в Європі значно відстає від США, де розмір цього виду операцій перевищує 800 мільярдів \$. Серед передових європейських країн одне з провідних місць у сфері розвитку франчайзингу займає Великобританія.

Приблизно в 60-х роках починається становлення франшизи як невід'ємної частини економічного середовища. На його розвиток вплинули такі фактори: зміщення акцентів з економіки виробництва на надання послуг, загальні процеси урбанізації, зростання доходів. Ці передумови дозволили створити сферу послуг, в якій ступінь зручності і швидкості в наданні послуг стали відігравати не меншу роль, ніж традиційні ціна і якість.

Розквіт сучасної франшизи в Сполучених Штатах можна віднести до

кінця 1950-х – початку 1960-х років. На думку американських економістів, франчайзингова система бізнесу збільшує можливості підприємств для виходу на світові ринки та стимулює національну економіку.

Першою компанією в Сполучених Штатах, яка використовувала франчайзингову бізнес-систему, була Зінгер, яка виробляла швейні машини. Більшість економістів вважають Ісаака Зінгера засновник сучасного франчайзингу. З 1851 року його компанія почала укладати письмову угоду з розповсюджувачами товарів про передачу франшизи.

Інтенсивному розвитку франчайзингу в Сполучених Штатах Америки сприяв «Закон про товарні знаки», прийнятий у 1946 році. З цього моменту підприємці почали отримувати додатковий прибуток від надання іншим особам прав на використання своїх торгових марок. Це дозволило підприємцям під контролем і захистом закону спокійно та без додаткових витрат розширювати межі своєї діяльності.

Перевагою франчайзингу перед іншими методами міжнародної експансії є менші витрати на дослідження, просування, управління та розвиток інфраструктури. Зростають можливості для глобального бізнесу, з'являються нові ринки. Успіх американських франшиз багато в чому визначається якістю менеджменту, чіткістю концепції та високим рівнем завдань.

Також одна з перших франшиз як економічна система була застосована в автомобільній промисловості. У якийсь момент *General Motors*, не маючи достатнього капіталу, щоб розпочати роздрібну торгівлю, почала продавати свої автомобілі через дилерську систему, яка досі використовується в автомобільній промисловості. У якийсь момент, коли Генрі Форд розпочав масове виробництво добре відомої «моделі Т», була потрібна ефективна система розподілу, щоб доставити його автомобілі до споживача. Але також *General Motors Ford* не мала достатнього капіталу для відкриття роздрібних магазинів у короткий термін, тому компанія вирішила розробити дилерську франчайзингову систему, де це можливо. Оскільки ця система виявилася успішною, більшість автовиробників вирішили її впровадити. В даний час

значний відсоток продажів по франшизі припадає на автомобільну промисловість.

Франчайзинг довів свою економічну життєздатність після Другої світової війни в ресторанному та готельному господарстві. Першим значним проривом у системі франчайзингу став великий успіх франшизи відомих ресторанів швидкого харчування в 1950-х роках. Так народилася франшиза класичних ресторанів швидкого харчування *McDonald's*, заснована Реєм Крокком. У той же час Харлан Сандерс заснував *Kentucky Fried Chicken*, а в 1959 році *International House of Pancakes* почав продавати франшизу сніданків по всій країні. У результаті в 1950-х роках почалася ресторанна революція.

Сьогодні це один із найбільш швидкозростаючих методів організації бізнесу в ринковій системі. Статистика розвинутих країн показує, що за останні п'ять років більше 85 % малих підприємств припинили своє існування з різних причин. За цей же період було закрито менше 12 % підприємств, що працюють у системі франчайзингу. З цього випливає, що з 8-9 новостворених франчайзингових підприємств лише 1 припиняє своє існування [12].

У США існує два методи регулювання франчайзингових відносин: державне урядове регулювання та федеральне регулювання. Успіх американської франшизи багато в чому визначається державною підтримкою, серйозним підходом до просування бренду, виваженою стратегією, сильною маркетинговою позицією, прийняттям, вдосконаленням і впровадженням стандартів якості як продукту, так і бізнес-систем в цілому.

На даний момент більшість франшиз продають компанії в Сполучених Штатах Америки. Дослідження, проведені в США, показали, що якщо тільки 15 % стартапів виживають після двох років роботи, то частка успішних підприємств серед франчайзі становить 85 %. Обсяг продажів за франчайзинговою системою в Сполучені Штати мають близько 1 трильйона \$ на рік, і 40 % роздрібних продажів припадає на франчайзинг [14].

Сполучені Штати Америки є світовим лідером у розвитку системи франчайзингу. У 2006 році в Америці було близько 1200 франчайзерів; у 2010

році було вже близько 1500 франчайзерів і 350 тис. франчайзі; у 2014 році було приблизно 2400 франчайзерів і 767 000 франчайзі. У 2016 році в Сполучених Штатах було приблизно 3000 франчайзерів і 865000 франчайзингових відділень, у яких працювало 10,00 млн. людей.

У Сполучених Штатах існує близько 3000 франчайзингових систем у понад 75 компаніях. У середньому на одного франчайзера припадає 230 франчайзингових точок. Однак більшість франчайзерів мають менше 100 торгових точок. За *IFA* домінують франшизи бізнес-формату (рис. 1.4). Виробнича франшиза використовується для американських виробників, але за межами країни.

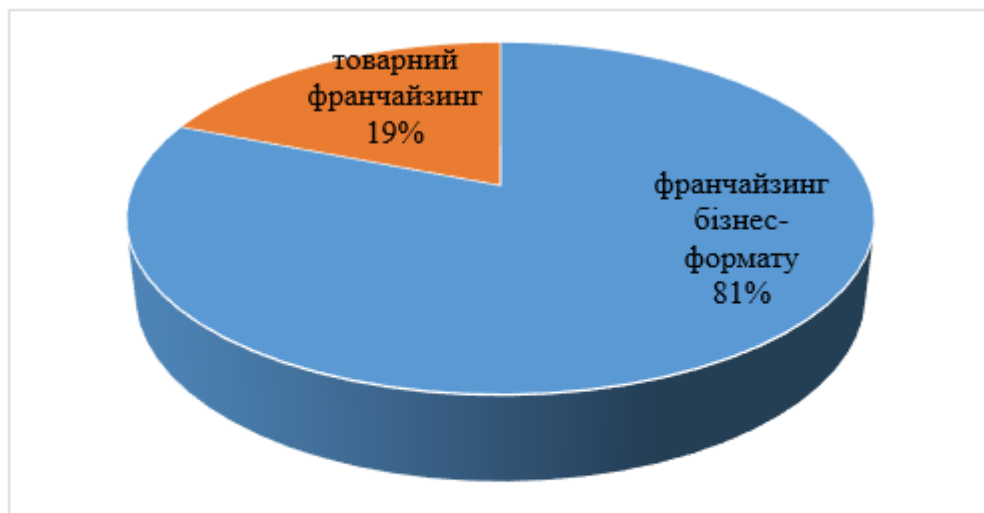


Рис. 1.4. Види франшиз в США, %

Примітка. Наведено за [11].

Аналіз динаміки розвитку франчайзингу в США показав, що історично франчайзинг тут є однією з найбільш розвинених і успішних форм організації та розвитку підприємницької діяльності. Багаторічний досвід роботи франшизи в США довів її стабільність і забезпечив їй популярність.

Франчайзинг – це бізнес-модель, що дозволяє фірмі (франчайзеру) надавати право використання свого бренду, продуктів та послуг іншим компаніям (франчайзі), які в свою чергу зобов'язуються дотримуватися встановлених стандартів та сплачувати відповідну винагороду.

Міжнародний досвід використання франчайзингу свідчить про його успішність та переваги для всіх сторін угоди (рис. 1.5).

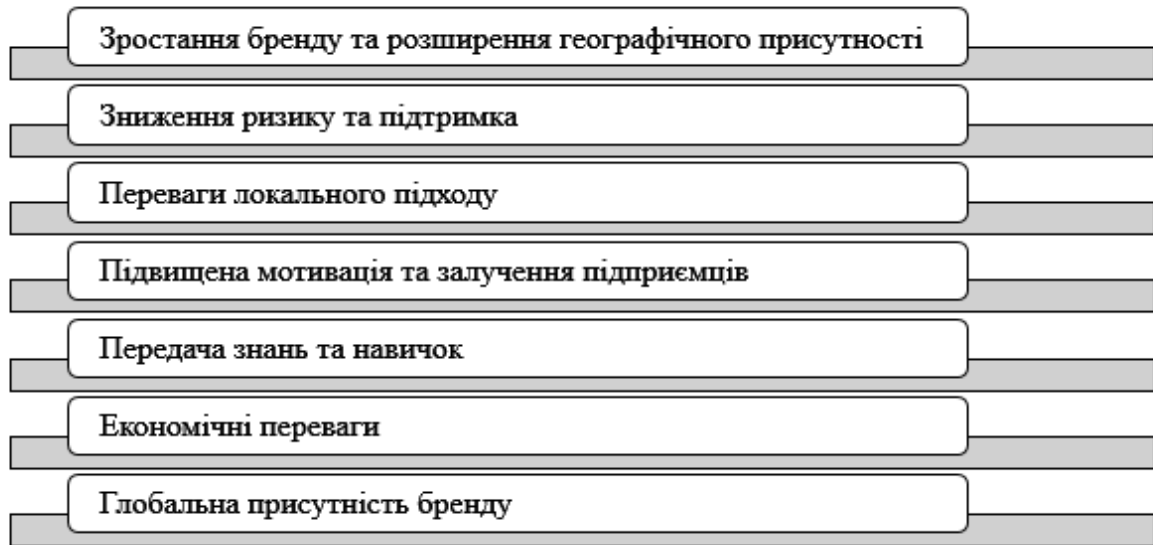


Рис. 1.5. Успішність і переваги використання франчайзингу

Примітка. Побудовано на основі [21].

Зростання бренду та розширення географічного присутності. Франчайзинг дозволяє фірмам швидко та ефективно розширювати свою географічну присутність за рахунок використання ресурсів та знань місцевих підприємців. Це дозволяє брендам входити на нові ринки та пристосовуватися до місцевих умов, збільшуючи свою клієнтську базу та популярність.

Зниження ризику та підтримка. Франчайзинг надає підприємцям можливість запустити власний бізнес під відомим брендом з вже встановленими процедурами та стратегіями. Франчайзери забезпечують підтримку у навчанні, маркетингу, обладнанні та інших аспектах діяльності. Це допомагає знизити ризик ведення бізнесу та підвищити його шанси на успіх.

Переваги локального підходу. Місцеві франчайзі мають розуміння місцевого ринку, культури та споживачів, що дає їм перевагу при розвитку бізнесу.

Підвищена мотивація та залучення підприємців. Франчайзинг надає

підприємцям можливість вести власний бізнес, що стимулює їх мотивацію та зацікавленість у його успіху. Вони відчують власну відповідальність за результати та вкладають свої зусилля для розвитку бренду, що сприяє стабільності та росту.

Передача знань та навичок. Франчайзинг дозволяє передавати накопичені знання, досвід та експертизу від франчайзера до франчайзі, що сприяє професійному розвитку підприємців. Це особливо важливо в сучасному конкурентному світі, де швидкі зміни технологій та трендів вимагають постійного оновлення знань.

Економічні переваги. Франчайзинг може бути економічно вигідним для обох сторін. Франчайзери отримують додаткові джерела прибутку без значних інвестицій у відкриття нових філій, а франчайзі отримують вигоди від вже встановленого бренду та успішної бізнес-моделі.

Глобальна присутність бренду. За допомогою франчайзингу бренди можуть стати глобально впізнаваними та мати присутність в різних країнах світу. Це дозволяє їм залучати більше клієнтів та розширювати свою глобальну репутацію.

Отже, міжнародний досвід використання франчайзингу свідчить про його ефективність та переваги для франчайзерів і франчайзі. Ця модель дозволяє брендам швидко розширюватися, зменшувати ризики та витрати, отримувати локальну експертизу та підвищувати свою глобальну присутність. Франчайзинг стимулює підприємницьку активність, залучає талановитих підприємців і сприяє передачі знань та навичок. З урахуванням цих переваг, франчайзинг залишається популярним та ефективним інструментом для розвитку бізнесу як на місцевому, так і на міжнародному рівні.

Висновки до розділу 1

У світі, що швидко змінюється, існує потреба в абсолютно нових формах організації бізнесу. Тому з'явилися форми організації, які відповідають новим

потребам підприємництва.

Останнім часом великої популярності у світі набув такий спосіб організації підприємницької діяльності, як франчайзинг. Орієнтація й націленість франшизи на результати її учасників є чинниками, що відрізняють її від інших бізнес-концепцій. Крім розширення бізнесу та отримання додаткового прибутку, використання франчайзингової системи сприятиме більшій впізнаваності бренду, що в кінцевому підсумку позитивно позначиться на результатах її діяльності.

Франшиза дозволяє брендам швидко розширюватися, зменшувати ризики та витрати, отримувати локальну експертизу та підвищувати свою глобальну присутність. Франчайзинг стимулює підприємницьку активність, залучає талановитих підприємців і сприяє передачі знань та навичок. Він залишається популярним та ефективним інструментом для розвитку бізнесу як на місцевому, так і на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ

2.1. Сучасний стан франчайзингу на українському ринку

Франчайзинг є одним із найефективніших способів розширення бізнесу, який здобуває все більшу популярність на українському ринку. Цей модельний бізнес-формат дозволяє підприємцям отримати доступ до успішної торгової марки, готового бізнес-концепту та підтримки з боку франчайзера.

Для України характерні світові тенденції розвитку франчайзингу. Це пояснюється загальними перевагами франчайзингу та необхідністю об'єднання можливостей і ресурсів у глобалізованому світі. Разом з тим зазначимо, що до певного моменту законодавче регулювання інтелектуальної власності, в тому числі відсутність будь-якої форми регулювання відносин, аналогічної франчайзингу, та економічна ситуація в цілому не зменшувалися. можливість розвитку франчайзингу в Україні. Тому на ринку структура франшизи за терміном пропозиції суттєво відрізняється від структури франшизи в Європі та США, які мають набагато більш тривалу історію [14].

В Україні перші франчайзингові системи, що відкрилися, були ненаціональними і створювалися під іноземними брендами. Перший франчайзинговий договір було підписано 19.06.1993р. інформаційною компанією КОМПАСС. Потім з'явилися на ринку ресторани *McDonalds*. Перші національні франчайзингові мережі представлені такими брендами як *UnMomento*, *Pizza Celentano*, *Arber*, Михайло Воронін й інші. У 2001 році була створена Українська Асоціація франчайзингу [29]. Зазначимо, що при створенні Асоціації діяло декілька десятків мереж, нині ж число мереж перевищує 990.

Після 2014р. можна виокремити п'ять етапів розвитку франчайзингової діяльності в Україні:

1. Постмайдан – 2014р.
2. Війна 2015-2017 рр.
3. Стагнація – 2017-2019 рр.
4. Активна робота з 2018 року і до початку COVID-19 пандемії,.
5. Початок пандемії з 2020 року і до нині.

Дослідження українського ринку франшиз вказують на зростаючий інтерес до цієї форми бізнесу. За останні кілька років було спостережено збільшення кількості франшиз, які пропонуються на ринку (рис. 2.1).

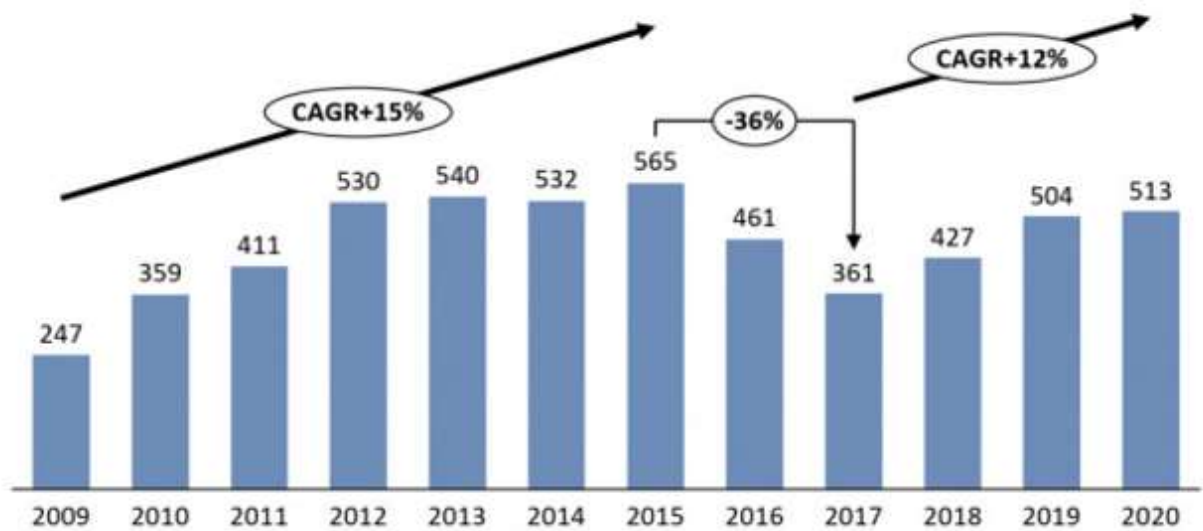


Рис. 2.1. Динаміка кількості франчайзерів в Україні

Примітка. Наведено за [1].

Зауважимо, що представлені дані щодо розвитку франчайзингу в Україні є приблизною оцінкою експертів. Достовірна статистика щодо розвитку франчайзингу є доступною, коли сторони франчайзингу законодавчо встановлюють свої зобов'язання щодо реєстрації франчайзингових договорів у державних реєстрах. Такий обов'язок передбачений проектом «Закону про франшизу» в Україні.

Як бачимо, у 2015-2017 рр. відбулося різке скорочення кількості франчайзерів (майже на 40 %), що було зумовлено не лише економічною кризою, а періодом «падіння фейкових франшиз». Ринок очистили від

«підприємців», які використали франчайзинг на хвилі інтересу до нього виключно для власного доходу. По суті, «фейкова франшиза» — це досвід одного дня. Мається на увазі, що кав'ярня чи магазин відкрився вчора, а післязавтра цей бізнес уже почав продавати франшизу. Це означає, що насправді ділитесь/продаєте досвід, якого не існує. Це коштує дуже мало або нічого, тому є попит на такий продукт. Таких випадків багато. Звичайно, свою роль відіграла й нестабільна економічна ситуація в Україні. Окремі компанії тимчасово або зовсім припинили франчайзинг, але таких було небагато. Судячи з відновлення зростання середньорічних темпів, можна побачити якщо не кінець кризи, то значний потенціал цього сегмента. Україна має всі шанси стати найпередовішою країною Європи в плані розвитку франчайзингу.

Одна з переваг франшиз полягає в тому, що вони надають можливість підприємцям зайнятися бізнесом з меншими ризиками. Франчайзери зазвичай надають підтримку в галузі маркетингу, управління та навчання персоналу, що сприяє успішному запуску та ефективній роботі бізнесу.

Нині франчайзинг, як одна із перспективних моделей розвитку бізнесу, динамічно розвивається і в Україні, й у світі. Франчайзинг найбільш популярний і поширений в США, де 80 % компаній працюють за цією системою [3]. Коло 50 % усіх франчайзингових мереж у світі працюють у сфері гастрономії та торгівлі (заклади швидкого харчування, ресторани, магазини з промисловими товарами й продуктами).

Аналізуючи сегменти франчайзингового ринку, бачимо, що ринок громадського харчування є найбільш розвиненим за рівнем проникнення франшизи (рис. 2.2). Так, 52 % мережевих ресторанів і кафе працюють у системі франчайзингу. Найменша частка франчайзингових магазинів спостерігається на ринку *FMCG* (споживчих) товарів і косметики та парфумерії (по 10 % франчайзингових точок). У випадку з *FMCG* це можна пояснити занадто великими інвестиціями, а у випадку з парфумерією – висока прибутковість бізнесу, небажання учасників ринку ділитися прибутком із франчайзі. Частка франчайзингових підприємств у торгівлі меблями становить

34 %, у торгівлі одягом – 23 %, у торгівлі взуттям – 18 %. У роздрібній торгівлі дитячими товарами (retail) ця частка становить 35%.

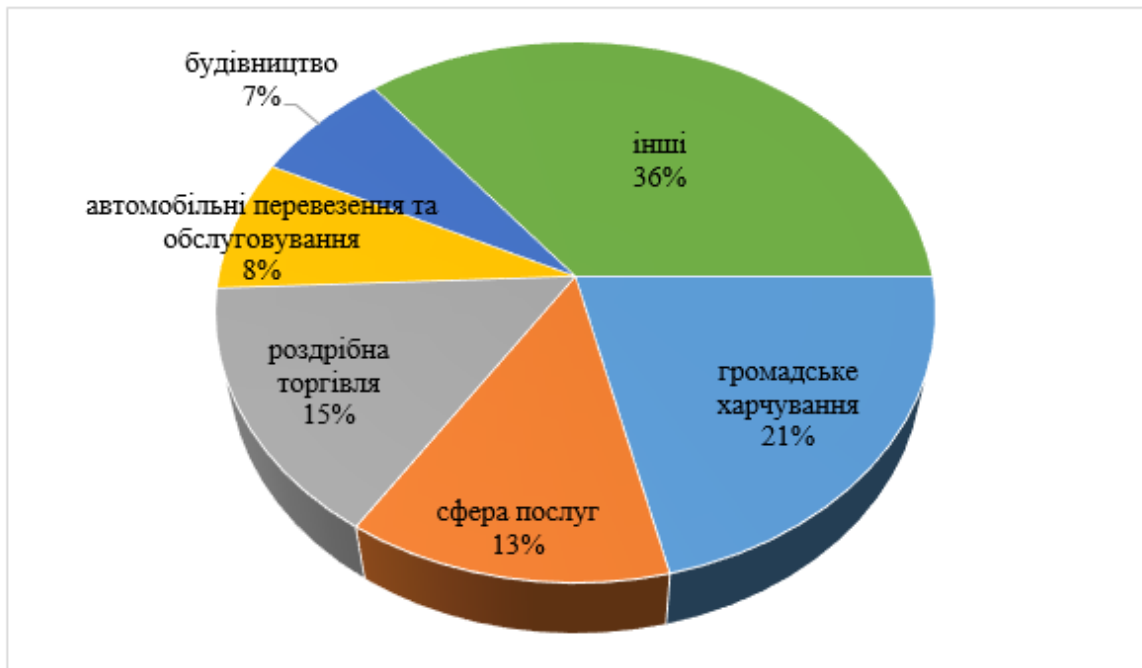


Рис. 2.2. Сегментація ринку франчайзингу в розрізі сегментів поширення, %

Примітка. Побудовано за даними *FRANDA TA Corporation*. оцінка *Pro-Consulting*

Зазначимо, що у всьому світі франшиза давно стала як невід’ємний атрибут економіки. В Україні така бізнес-технологія лише розпочала знаходити прихильників. Активно розвивається внутрішня франшиза, яка є досить специфічним сплавом іноземних франчайзингових технологій і вітчизняного підходу до ведення бізнесу та менталітет в цілому.

Більшість іноземних компаній, як і раніше, вважають за краще створювати власну присутність на українському ринку, інвестуючи значні гроші у нове будівництво та купуючи діючі об’єкти (як правило, комерційну нерухомість) або виступають орендарями таких приміщень. Однак останнім часом міжнародні корпорації почали проявляти великий інтерес до співпраці з українськими партнерами на основі франшизи, при якій значна частина інвестиційних витрат здійснює місцева сторона. Зі свого боку, вітчизняні підприємці також починають бачити всі переваги при використанні відомої торгової марки й перевірених бізнес-технологій міжнародних корпорацій. З

кожним роком звертають увагу на франчайзингові проекти все більше підприємців. Вони обирають франшизу як інструмент для відкриття/розвитку бізнесу.

В Україні питома вага франчайзингових точок нині становить 75-80 %, що приблизно відповідає світовій практиці [25]. Це ж звісно менше, ніж у США, де 85-95 % є франчайзинговими. Але багато залежить від сфери господарювання. Організації, які обирають стратегію розвитку через франшизу, повинні розуміти, що продати власний досвід можна, якщо є наявності 5-7 об'єктів, які є прибутковими, функціонують більше трьох років. Після того як буде досвід і розуміння власної бізнес-моделі, наступним завданням стане створення «інтелектуальної складової» для партнерів по франшизі.

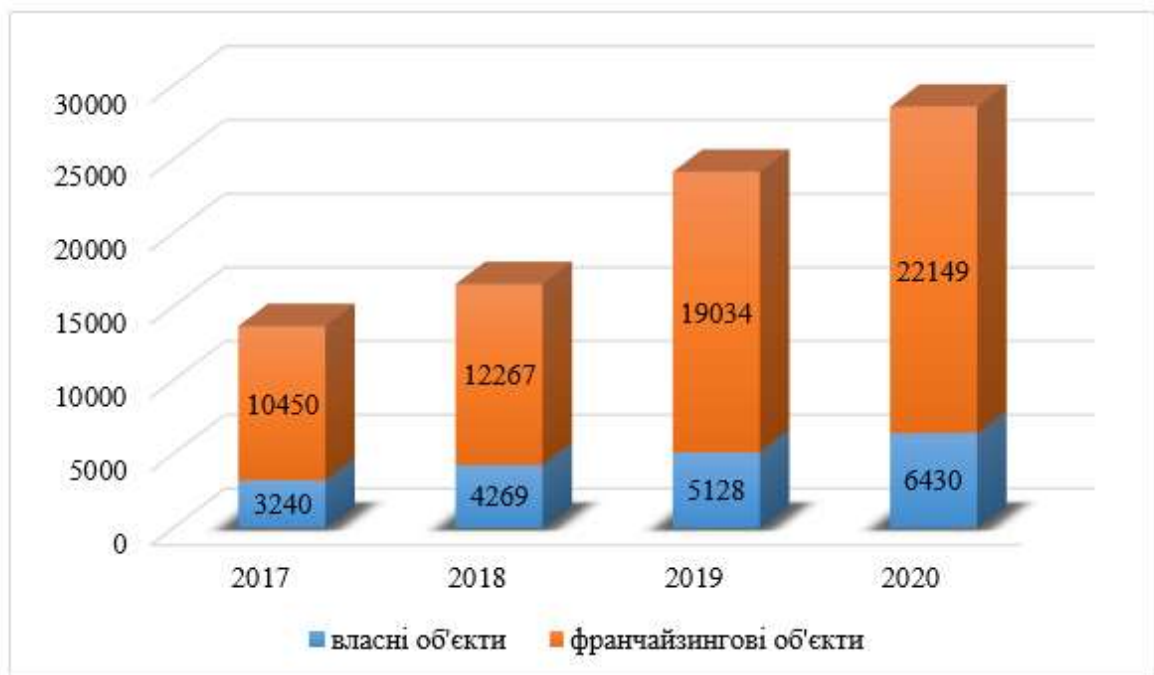


Рис. 2.3. Кількість власних та франчайзингових об'єктів

Примітка. Побудовано за даними [37].

В Україні число власних об'єктів й франчайзингових в розрізі галузей демонструє такі «тенденції»:

- 1) істотно збільшилася кількість франшиз серед послуг та ритейлу;
- 2) активно розвиваються послуги в сферах освіти, спорту і логістики;

- 3) ритейл продуктивий значно виріс за рахунок формату магазин біля дому, непродуктивий ритейл розвивається стабільно спокійно;
- 4) франчайзинг у сфері громадського харчування вперше за останні роки продемонстрував спад в 2018 році на 16 % (913 закритих об'єктів – франчайзингових точок), в 2019 році ситуація дещо стабілізувалася» [39].

Зазначимо, що на ринку України вітчизняні франшизи користуються попитом, у першу чергу, через те, що їх ціна є доступнішою, а налагодження робочих процесів є порівняно простішим. Однак, франшизи, котрі впроваджують іноземні корпорації на український ринок, залишаються досить популярні. Причиною є відомий бренд, висока впізнаваність торгової марки, або ж ефективна маркетингова політика.

Практика засвідчує, що нині, коли традиційний бізнес й економіка європейських країн відчують стагнації, бізнес на базі франчайзингу зростає щорічно на 10 %.

Спостерігається постійне збільшення частки українських франшиз, адже така бізнес-модель враховує місцеві реалії краще (рис. 2.4).

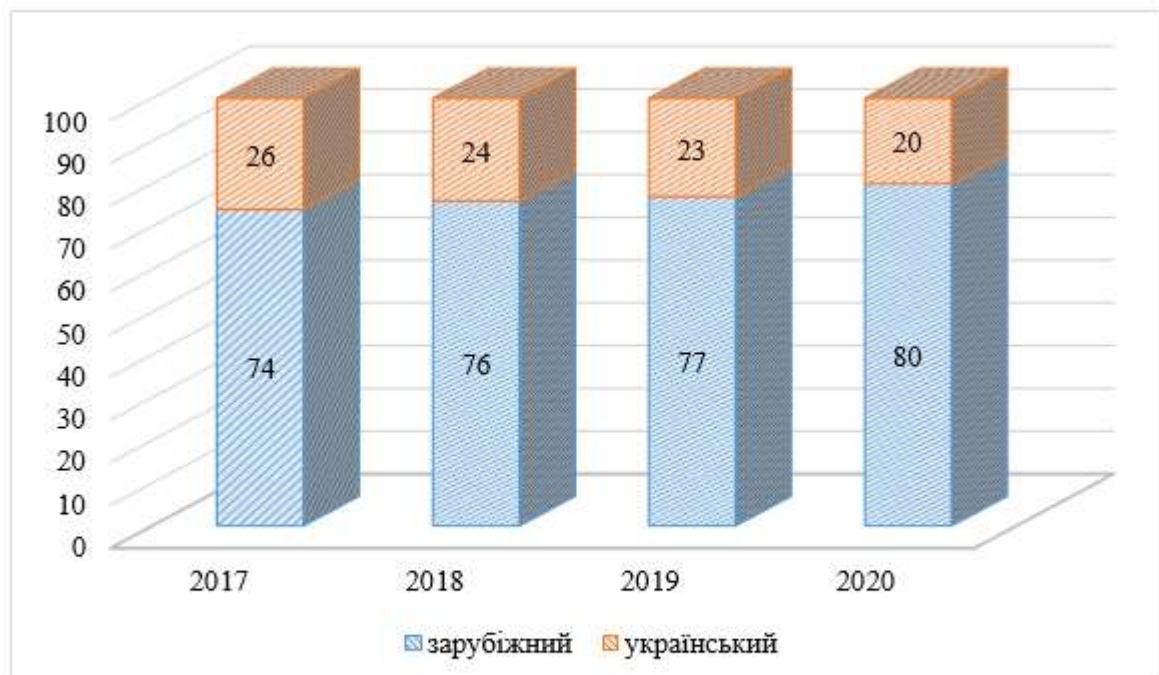


Рис. 2.4. Походження франчайзингових брендів

Примітка. Побудовано за даними [37].

Компанія, яка народилася в Україні, більш адаптована до вимог місцевого ринку. Крім того, якість українських франшиз (близько 30 % від загальної кількості) вже може впевнено конкурувати із американськими франшизами. При чому, справа не в кінцевому продукті, а у франшизі. Ті, хто обрав шлях розвитку через франшизу, роблять усе, щоб франчайзі купив саме його франшизу, був задоволений, не планував від неї відмовлятися. Практика доводить, що українські франшизи включають комплексну програму старту бізнесу, і більшість із них мають дуже потужну підтримку після запуску: місцевий маркетинг, логістика, бухгалтерія, навчання, персональний менеджер, франчайзингові збори. Через різні обставини українські організації завжди пропонують більше, щоб довести свої здібності. Завдяки цьому вони мобільні, більш технологічні, швидко ухвалюються рішення. А це у сучасному світі є запорукою виживання й швидкого розвитку. Бо стратегію можна змінити і реалізувати за тиждень, тому що ринкові умови змінилися. Перелік найбільш привабливих франшиз в Україні та їх характеристика наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік найбільш привабливих франшиз в Україні та їх характеристика

Назва ТМ франчайзингової мережі	Сфера діяльності	Вступний платіж	Роялті	Термін окупності
1	2	3	4	5
«Наш Край»	торгівля/ супермаркет	відсутній	3,5 €/кв. м	від 5 міс.
«Винахідник»	діти / технічна студія	\$37500	10000 грн	36-40 міс.
<i>Mortimer English Club</i>	діти / школа англ. мови	від 90000 грн	10-12 %	12-18 міс.
<i>Vianor</i>	шинний центр	\$625	5000 грн / рік	12-36 міс.
«Піца Челентано»	громадське харчування / піцерія	за домовленістю	1,50 %	30-36 міс.
«Франс.уа»	громадське харчування	50000-75000 грн	відсутнє	4-11 міс.

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
«Булочна № 1»	хлібопекарня / булочна	25000-75000 грн	відсутнє	4-10 міс.
MAFLA	громадське харчування	1445000 грн	5 % на міс.	24-36 міс.
Royal Carwash	автомийка	20000-70000 грн	500 грн / міс	1-3 міс.
«Наминайко»	громадське харчування	100 грн	відсутнє	4-6 міс.
New York Street Pizza	громадське харчування/ піцерія	130000 грн	2 % від обороту	12-24 міс.
«Поїхали з нами»	турагенція	20000-35000 грн	1-2 %	10-12 міс.
«Імідж»	торгівля/магазин косметики	100000 грн	4 %	24-30 міс.
Veliki.ua	послуги для населення	500-1500 грн	500-800 грн	3-18 міс.
Coffee Life	громадське харчування/ кав'ярня	250000 грн	5 % щомісяця	6-36 міс.
Join UP!	турагенція	8000 грн	залежно від міста	5-7 міс.

Примітка. Наведено за [16].

В Україні розвиток ринку франшиз є результатом зростання інтересу представників бізнесу до системи франчайзингу. Активний розвиток цієї моделі в світі також сприяє збільшенню попиту. Однак слід зазначити, що українські бізнесмени часто не готові до ефективного розвитку франшизи. Тому, на ринку постійно змінюється число франчайзингових пропозицій. Слабкі гравці залишають ринок, а на їх місці з'являються нові.

Основними проблемами ринку, що гальмують розвиток франшизи в Україні фахівці «вважають:

- недосконалість законодавчої бази;
- відсутність досвіду роботи по франшизі у вітчизняних підприємців;
- несумлінний підхід до виконання договірних зобов'язань та інтелектуальної власності третіх осіб;
- низький рівень розвитку банківського кредитування» [39].

Незважаючи на це, ринок франшиз з кожним роком зростає швидкими

темпами. Число організацій, що виходять з франшизи, повністю замінюється новими, які стають повноцінними активними гравцями на цьому ринку.

Зауважимо, що карантин і криза сприяли розвитку цього напрямку бізнесу. Як показує світовий досвід, коли виникають кризи, франчайзинг розвивається. Найкращі франчайзі – це топ-менеджери, які з певних причин залишили роботу й готові інвестувати накопичені кошти у власний бізнес, що зараз і відбулося в Україні. А ті, хто націлені на перспективні напрями, зрозуміли, що франшиза є найкращою можливістю для зростання.

У часи нестабільності переваги франчайзингу є величезними. Адже це купівля готового, перевіреного бізнесу. У 2020 році найбільше постраждали в сфері послуг ті, які співпрацювали з іноземним туризмом, у сегменті масової культури та розваг.

Це був подвійний виклик для франшизи. Адже франчайзингові мережі часто менш гнучкі в ухваленні рішень. Остаточне рішення щодо будь-яких змін у мережі залишається за франчайзером, тобто власником франшизи. Зазначимо, що хто прожив перешкоди, зміцнили власні позиції.

Карантинні обмеження змусили організації оптимізувати бізнес-процеси, розширити свою діяльність: розвинули доставки, адаптували роботу онлайн, запровадили роботу у форматі «на винос» у закладах громадського харчування, створили нові формати роботи з франчайзі. Зокрема, франчайзер щоб мінімізувати витрати пропонує франчайзі не купувати обладнання, а взяти його в лізинг.

На сьогоднішній день український ринок франчайзингу проявляє стійкий ріст і демонструє позитивні тенденції. За останні кілька років спостерігається збільшення кількості франчайзингових мереж, котрі працюють в різних сферах, включаючи гастрономію, роздрібну торгівлю, послуги, фітнес та багато інших.

Франчайзинг надає підприємцям численні переваги. Однією з головних переваг є можливість використовувати вже визнану торгову марку, що дозволяє зменшити ризики, пов'язані з введенням нового бренду на ринок.

Крім того, франчайзинговий бізнес-концепт вже перевірений часом і довірою клієнтів, що сприяє швидшому старту та успіху підприємства. Також франчайзинг забезпечує підтримку з боку франчайзера, включаючи навчання, маркетингову підтримку та консультації, що допомагає підприємцю уникнути багатьох початкових помилок.

За оцінками експертів, франчайзинг має значний потенціал для подальшого розвитку на українському ринку. З ростом середнього класу та змінами у споживчому попиті, популярність франчайзингових мереж в різних секторах економіки продовжує зростати. Крім того, франчайзинг стає доступнішим для підприємців за рахунок розширення фінансових можливостей й появи нових франчайзингових моделей.

Отже, дослідження засвідчують, що в Україні можливості для розвитку франчайзингу досить широкі. Але для того, щоб ці можливості реалізувалися, необхідно створити умови. Необхідна законодавча ініціатива для розробки Закону про франшизу й внесення змін до відповідних законів й нормативних актів. Необхідно включити розвиток франчайзингу в державну програму підтримки малого бізнесу. Важливо створити систему податкових пільг для франчайзі і особливо на початку розвитку франчайзингової системи. Доцільно надати франчайзі можливість використання спрощеної системи обліку. Необхідно створити мережу освітньо-консультаційних центрів у сфері франчайзингу. І стимулюючи, з одного боку, розвиток франчайзингових систем, а з іншого, контролюючи та спрямовуючи цей процес у рамках єдиної політики, держава може значно прискорити створення загальної економічної інфраструктури.

Франчайзинг є ефективним інструментом для розвитку бізнесу на українському ринку. Його популярність продовжує зростати завдяки численним перевагам, які він надає підприємцям. Розвиток франчайзингу на українському ринку відкриває нові перспективи для бізнесу в різних сферах економіки і забезпечує підтримку підприємцям на початковому етапі.

2.2. Франчайзингова модель бізнесу в організації

За умови правильного вибору франчайзингової мережі та належного управління, франчайзинг може стати успішною стратегією розвитку бізнесу.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Клевер Сторс» (ТОВ «Клевер Сторс») є молодого компанією, що розпочала свою діяльність у 2012 році і динамічно розвивається дотепер.

Загальна інформація згідно сайту *youcontrol.com.ua* про ТОВ «Клевер Сторс» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна інформація про ТОВ «Клевер Сторс»

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Клевер Сторс»
Скорочена назва	ТОВ «Клевер Сторс»
Назва англійською	CLEVER STORES LIMITED LIABILITY COMPANY (CLEVER STORES LLC)
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	38273126
Дата реєстрації	01.08.2012
Уновеноважені особи	Терешкович Дмитро Володимирович
Розмір статутною капіталу	54 100 000, 00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Контактна інформація	Україна, 43000, Волинська обл., місто Луцьк, проспект Волі, будинок 42, офіс 319 +380332788722

Примітка. Складено на основі [13].

Свою діяльність товариство розпочало з роздрібною торгівлі продуктами харчування, напоями, тютюновими виробами в неспеціалізованих магазинах. З часом були розвинуті додаткові напрями діяльності.

ТОВ «Клевер Сторс» належить до галузі «47 Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами» [13]. Основний вид

діяльності товариства – «роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами» [13].

На рис. 2.5 представлені види діяльності ТОВ «Клевер Сторс».

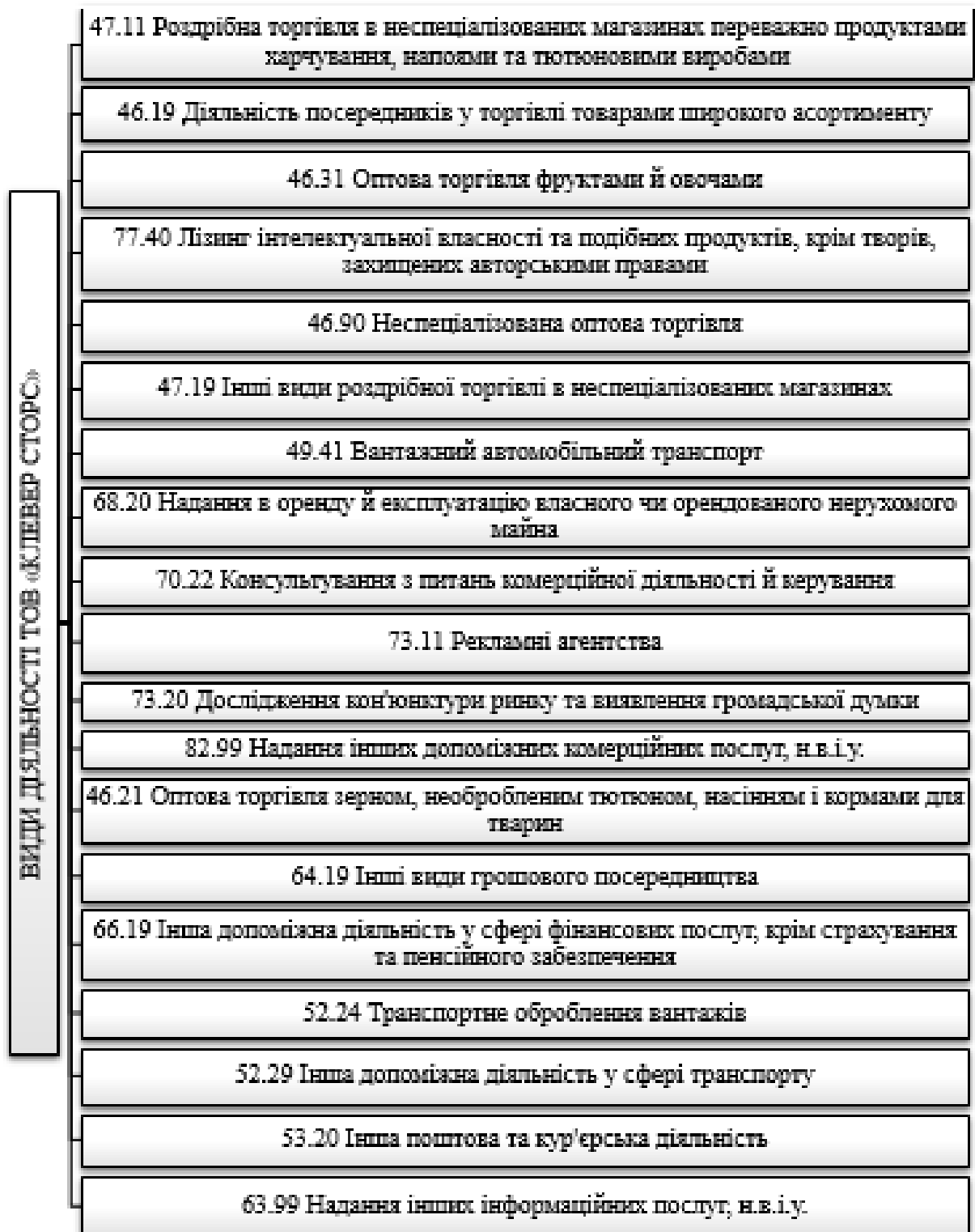


Рис. 2.5. Види діяльності ТОВ «Клевер Сторс»

Примітка. Побудовано на основі даних товариства.

ТОВ «Клевер Сторс» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок й інші в установах банків, інші реквізити. У своїй діяльності керується законодавством чинним України, статутом. Володіє відокремленим майном, діє на принципах господарського розрахунку, має основні засоби й оборотні.

ТОВ «Клевер Сторс» є керуючою компанією мережі маркетів «Сім23» у форматі продуктового магазину *convenience store*, що розвивається з 2012 року [31]. Це компактні магазини, які відрізняються поєднанням сервісу, оптимального асортименту, великого вибору страв і напоїв «на винос» («*to go*») і додаткових послуг. Зручне розташування, привітне обслуговування, місце для перекусу, *WiFi* – все, що потрібно для швидкого та зручного шопінгу з гарним настроєм.

Зазначимо, що магазин у форматі «*convenience store*» дослівно перекладається як «зручний». Він є популярним у світі форматом роздрібною торгівлі. Характеризується невеликою площею, зручним графіком роботи, асортиментом товарів повсякденного попиту, продажем готових напоїв й їжі, швидшими темпами обслуговування порівняно з традиційними супермаркетами.

За період своєї діяльності, товариство зарекомендувало себе як досвідчений партнер у торгівельній сфері, що освоює амбітно нові регіони України.

На кінець 2022 року *Sim23* налічує 167 магазинів у п'яти західних областях України (Волинь, Івано-Франківськ, Львів, Рівне, Тернопіль) і є мережею № 1 на Волині та Тернопільщині [31].

«Сім23» – сучасний, невеликий та зручний магазин, де можна знайти все необхідне: від хліба та багетів до зубних щіток. Однак це не є звичайним маркетом. «Сім23» виділяється з-поміж інших наявністю їжі й напоїв, приготованих у мережі. Візитною карткою мережі є свіжозмелена кава, хот-доги, сендвічі, бургери [31]. Крім того, пропонують у маркеті й освіжаючий фруктовий сніг «*MuSlush*», котрий представлено двома смаками: ківі й

полуниця. Саме цей напій став родзинкою, яка приваблює дорослих й дітей у спеку.

Зазначимо, що холодні напої й гарячі споживачі готують самостійно, сплативши їх у касі. На період карантину вони отримують набір з кухлем в індивідуальній упаковці.

У межах маркету знаходиться модульна міні-кав'ярня з широким асортиментом напоїв починаючи із еспресо і аж до лате й капучіно. Крім того, пропонується ягідний чай з журавлини, обліпихи, вишні, імбиру. При чому, чаї виготовляються з натуральних ягід із додаванням меду й спецій.

Заклад «Сім23» має лаконічний дизайн, славиться смачною їжею й напоями власного виробництва, а також акціями.

У маркеті представлено відділ «Зручна пекарня», де пропонується випічка власного виробництва [31]. Наприклад, багети (пшеничний, французький, солодовий). Згідно інформації від фахівців, у мережі магазинів «Сім23» на прилавки вчорашньої випічки не виставляють – тут лише свіжа продукція. До кави можна придбати тістечка – донати й мафіни.

У маркеті можна перекусити на будь-який смак, у тому числі овочевими салатами, з лососем, фетою, чабатотою з куркою, ролами, крем-десертами [31]. У закладі можна підігрівати їжу, бо магазин обладнено професійною мікрохвильовою піччю.

У магазині є чимало відділів, зокрема, із молочною продукцією, ковбасною й м'ясною. Є можливість купити алкогольні напої й безалкогольні, овочі, фрукти, крупи, дрібні товари побуту, тобто все те, що необхідне для дому.

Отже, від великих супермаркетів заклад «Сім23» відрізняється зручним розташуванням відділів. Тому у пошуках потрібних товарів не потрібно блукати поміж рядами й стояти в довгих чергах, бо все розташовано компактно. Крім того, на касі присутнє швидке обслуговування. У маркеті для зручності споживачів у зоні вільного доступу є електричні розетки, *Wi-Fi* безкоштовний, а також зона перекусу зі стійкою.

Основні показники діяльності ТОВ «Клевер Сторс» представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності ТОВ «Клевер Сторс»

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2019	2020	абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	673014	832338	159324	23,67
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	506078	604511	98433	19,45
Валовий прибуток	166936	227827	60891	36,48
Інші операційні доходи	2359	6607	4248	180,08
Адміністративні витрати	23644	26567	2923	12,36
Витрати на збут	132849	185610	52761	39,72
Інші операційні витрати	3813	7839	4026	105,59
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	8989	14418	5429	60,40
Інші фінансові доходи	1147	2934	1787	155,80
Інші доходи	0	340	340	–
Фінансові витрати	4574	9442	4868	106,43
Інші витрати	733	5	-728	-99,32
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4829	8245	3416	70,74
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1701	1606	-95	-5,58
Чистий фінансовий результат: прибуток	3128	6639	3511	112,24
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	24394	0	-24394	-100,00
Сукупний дохід	27522	6639	-20883	-75,88

Примітка. Складено на основі [15].

Дослідження розвитку мінімаркетів в Україні дозволило виявити, що кризові явища, котрі відбуваються у світі, а особливо в Україні, посприяли розвитку магазинів з низькими цінами й вузьким асортиментом [33]. Особливо привабливими для торгівельних мереж стали регіони України західні. Саме там відкрито значну частину нових магазинів і мінімаркетів «біля дому» –

понад 25,6 % від загального числа. У 2019 році продуктові ритейлери в Україні відкрили майже 700 нових магазинів, що стало рекордом ринку [41]. «В Україні у 2018 році було 505 магазинів, а в 2017 році – 511» [41]. Серед 697 магазинів, котрі відкрилися у 2019 році, в нових локаціях відкрилися 518, решта змінили вивіску на нову мережу в результаті ребрендингу, присвоєння права оренди або договори придбання. ТОВ «АТБ-Маркет» залишається лідером за кількістю магазинів (на кінець 2020 року 1201). Наразі основна увага лідерів ринку прикута до формату «супермаркет» [35].

Проте позитивний досвід Західної Європи й Центральної показує, що в умовах дефіциту вільних площ, бажання покупців купувати товари «за два кроки від дому» міні-продовольчі ринки міста мають хороші перспективи розвиватися. В Україні цей формат також поступово повертає собі «місце під сонцем». Зокрема, за даними *GT Partners Ukraine*, кількість мінімаркетів зростає на 50 %. Успішними представниками цього формату магазинів є «Рукавичка», «Наш край» і «ЛотОк» Причому майже всі їхні магазини працюють лише у форматі «магазин біля дому» або «мінімаркет». Стрімко зростає кількість магазинів «Сім-23» та «Делві» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Найбільші роздрібні мережі мінімаркетів та магазинів формату «біля дому» в Україні

№	Назва мережі	Власник	Кількість торгових точок в розрізі років, од.			Відношення 2020 р. до	
			2017	2019	2020	2017	2019
1.	Наш Край, Наш Край експрес	ТОВ «Арго-Р», м. Луцьк	170	274	281	165,3	102,6
2.	Делві	ТОВ «ПМСМ «Делві», м. Кривий Ріг	107	112	135	126,2	120,5
3.	ЛотОК	ТОВ «ЛК - Транс», м. Київ	69	91	103	149,3	113,2
4.	Сім-23	ТОВ «Клевер Сторс», м. Луцьк	56	92	101	180,4	109,8
5	Рукавичка, Під Боком	ТОВ «ТБК «Львівхолод», м. Львів	41	150	164	400,0	109,3

Примітка. Наведено за [11].

ТОВ «Клевер Сторс» пропонує підприємцям, котрі хочуть розпочати свій новий бізнес чи вдосконалити вже існуючий перезапустивши діючий заклад, вести власну діяльність під брендом Сім23 купивши франшизу.

Франчайзинг як система зарекомендувала себе давно і стрімко розвивається завдяки високому рівню виживання франчайзингових компаній. Зазначимо, що франчайзинг є досить складним, багатогранним явищем, роль якого в економіці надзвичайно велика, оскільки він є ефективним каналом розподілу, через який товари й послуги поширюються як всередині країни, так і навколо світу.

Франшиза існує з давніх часів, а також регулярно розвивається і вдосконалюється, про що свідчить формування різних видів цієї системи.

Схематично відносини в системі франчайзингу представлено на рис. 2.6.

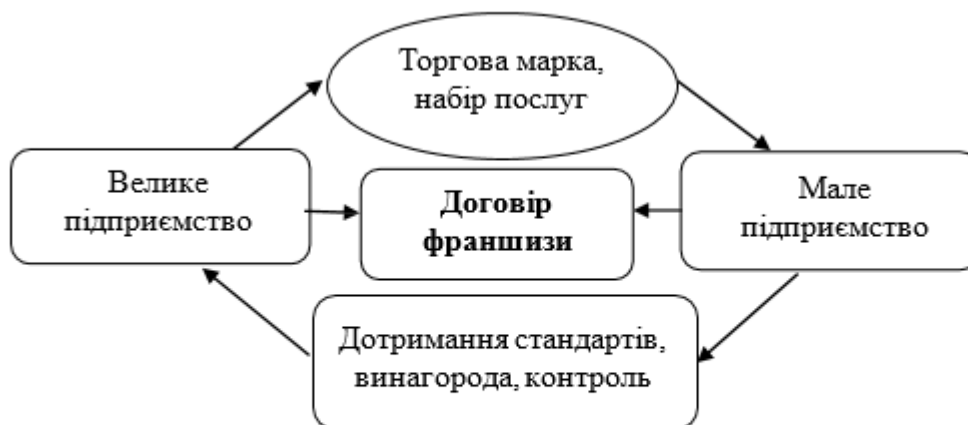


Рис. 2.6. Механізм взаємодії в системі франчайзингу

Примітка. Побудовано автором.

Найпопулярнішим видом франшизи на сьогоднішній день є комерційна франшиза, яка спрямована на отримання права франчайзі відкривати магазини, торгові точки, кіоски або цілі групи магазинів для продажу набору товарів і послуг споживачам під брендом франчайзера шляхом купівлі франчайзингового пакету. Франчайзі отримує перевірену бізнес-модель і систему управління для всіх основних сфер бізнесу: від підбору та навчання персоналу, організації закупівель і рекламної діяльності до планування

фінансів і управління всіма внутрішніми бізнес-процесами.

Франшизна модель дозволяє підприємцю відкрити свій власний магазин за умови використання бренду, бізнес-моделі й підтримки франчайзера. Франчайзер надає підтримку в питаннях вибору та оренди приміщення, навчання персоналу, постачання товарів, маркетингу та інших аспектах управління.

Зазначимо, що франчайзинг – це спосіб відтворення успішного бізнесу. Це вигідно всім: франчайзерам, тому що розвиток використовується для залучення коштів, франчайзі – завдяки найвищій довірі до інвестицій, державі, тому що франчайзинг створює нові робочі місця. Один підприємець передає іншому не тільки право використовувати торгову марку, а й пакет усіх ноу-хау, специфіку роботи, розроблені стандарти, які зарекомендували себе на практиці. Це означає, що франчайзі повністю копіює систему побудови бізнес-процесів франчайзера.

Світова статистика показує, що придбання франшизи практично гарантує 90 % успіху для малого підприємця, адже з десяти малих підприємств, відкритих за методом франшизи, дев'ять успішно розвиваються. З усіх стартапів 85 % закриваються протягом перших 5 років і лише 14 % франчайзингових компаній. На ринках, що розвиваються, це найшвидший спосіб навчити підприємців практичним стандартам, необхідним для ведення прибуткового бізнесу. Франчайзинг варто розглядати як потужну освітню систему для малого бізнесу. У жодному університеті не навчать вести бізнес із такою зацікавленістю в успіху студента, як у навчальних центрах франчайзера. Хоча це один із способів стати власником бізнесу, малі підприємства та приватні підприємці сьогодні зайняті виживанням, вони не готові вчитися. Це їхня помилка.

Як свідчить світовий досвід, під час кризи франшиза довела свою стабільність. Адже найбільший економічний ефект дають перевірені економічні рішення, а не перспективи нових технологій, які потребують великих витрат та інвестицій в умовах обмежених ресурсів. Водночас

результат їх реалізації можна лише з тією чи іншою точністю оцінити.

Успіх франчайзингових підприємств пояснюється тим, що всі вони є частиною добре функціонуючої системи. Тому в умовах фінансово-економічної кризи франшиза з її унікальним механізмом побудови бізнесу є реальним шансом не лише зберегти, а й примножити капітал. У кризу людям важче розлучатися з грошима. У франчайзингу, як і в інших сегментах споживчого ринку, попит змістився в сегмент недорогих товарів і послуг. Тому сьогодні роль стандартів якості у франчайзингу велика як ніколи. При їх точному і неухильному дотриманні доходи, як свідчить досвід успішних компаній, можуть зрости в п'ять разів.

Розвиток не припиняється під час кризи: створюються нові підприємства, змінюється формат їх діяльності. Так, деякі франчайзери відкриваються за кошти франшизи, але висуваються нові умови для продажу тільки їхньої продукції (товарів, послуг), або франчайзі організують виробництво продукту безпосередньо на місці його продажу.

Водночас зменшення власних коштів підвищує активність франчайзерів щодо залучення інвестицій в мережу від незалежних юр. осіб й фіз. осіб-підприємців. Швидше за все, відбудеться зміщення інтересів від експансії ринку через власні підприємства до експансії через франчайзі. Також надзвичайно важливо будувати партнерські стосунки, в кризовій ситуації особливу увагу доведеться приділити підбору партнерів.

Щоб залучити кінцевих споживачів й клієнтів франшизи також передбачається диверсифікація – нові формати й нові франшизи.

Для вирішення проблеми збільшення частки малих підприємств і середніх у ВВП країни необхідно застосовувати системні методи. Одним із них, дуже ефективним, є метод відкриття нових малих підприємств і подальшого їх тиражування – франчайзинг. Це організація бізнесу, за якої франчайзер передає франчайзі право продавати власні продукти та послуги. Франчайзі зобов'язується продавати їх відповідно до заздалегідь визначених законів і правил ведення бізнесу, встановлених франчайзером. Натомість

франчайзі отримує дозвіл на використання імені компанії, репутації, продуктів і послуг, маркетингових технологій, досвіду та механізмів підтримки.

Для франчайзингу очікуваний високий рівень безробіття є радше благом, аніж проблемою. Бо безробітні громадяни, маючи вільні кошти, намагатимуться вкласти їх в активи. Одним із таких активів можна вважати франшизу. Тому можна очікувати зростання активності у секторі франчайзингу. Особливо в регіонах більшим попитом користуватимуться франшизи малого формату й менш стандартизовані франшизи. Як бачимо, в будь-якому випадку, за усіх проблем й труднощів, перспективи у франшизи чималі.

Як будь-який вид бізнесу, франчайзинг має переваги й недоліки, які необхідно враховувати при укладенні договору франчайзингу. Перевагами франчайзингової системи є залучення капіталу, швидкість розвитку, трудові ресурси та простота управління, недоліками – позиція «кожен сам за себе», неправильне планування, контроль якості.

Перед вибором франшизи важливо ретельно дослідити ринок, вивчити умови франчайзингової угоди, оцінити фінансові аспекти та конкурентну ситуацію в обраній локації.

Франшиза є угодою між власником бренду (франчайзером) та підприємцем (франчайзі), який купує право використання бренду, бізнес-моделі та підтримки франчайзера для відкриття та управління магазином. Франшиза дозволяє підприємцю скористатися відомим брендом та встановленими процесами роботи, що може знизити ризики та збільшити ймовірність успіху бізнесу. Франчайзер надає підтримку у виборі та оренді приміщення, навчанні персоналу, постачанні товарів, маркетингу та інших аспектах управління. Франчайзинг може бути привабливим, оскільки магазин є затребуваним бізнесом. Франчайзер ТОВ «Клевер Сторс» надає підтримку в ряді аспектів, включаючи підбір та оренду приміщення, навчання персоналу, маркетингову підтримку й інші послуги.

Висновки до розділу 2

Франчайзинг є одним із найефективніших способів розширення бізнесу, який здобуває все більшу популярність на українському ринку. Для України характерні світові тенденції розвитку франчайзингу. В Україні питома вага франчайзингових точок нині становить 75-80 %, що приблизно відповідає світовій практиці.

Карантин і криза сприяли розвитку цього напрямку бізнесу. У часи нестабільності переваги франчайзингу є величезними. Адже це купівля готового, перевіреного бізнесу.

На сьогоднішній день український ринок франчайзингу проявляє стійкий ріст і демонструє позитивні тенденції. За останні кілька років спостерігається збільшення кількості франчайзингових мереж, котрі працюють в різних сферах, включаючи гастрономію, роздрібну торгівлю, послуги, фітнес. За умови правильного вибору франчайзингової мережі та належного управління, франчайзинг може стати успішною стратегією розвитку бізнесу.

ТОВ «Клевер Сторс» пропонує підприємцям, котрі хочуть розпочати свій новий бізнес чи вдосконалити вже існуючий перезапустивши діючий заклад, вести власну діяльність під брендом Сім23 купивши франшизу. ТОВ «Клевер Сторс» є керуючою компанією мережі маркетів «Сім23» у форматі продуктового магазину convenience store.

Франшизна модель дозволяє підприємцю відкрити свій власний магазин за умови використання бренду, бізнес-моделі й підтримки франчайзера. Франчайзинг може бути привабливим, оскільки магазин є затребуваним бізнесом. Франчайзер ТОВ «Клевер Сторс» надає підтримку в ряді аспектів, включаючи підбір та оренду приміщення, навчання персоналу, маркетингову підтримку й інші послуги.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКУ У ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ВІДНОСИНАХ

Франчайзинг, як й інвестиційний проєкт, несе ризик. Звичайно, ці ризики досить специфічні і залежать від галузі, в якій працює франчайзер, але в цілому їх можна звести до таких (рис. 3.1): ринкові; операційні; кредитні; підприємницькі.

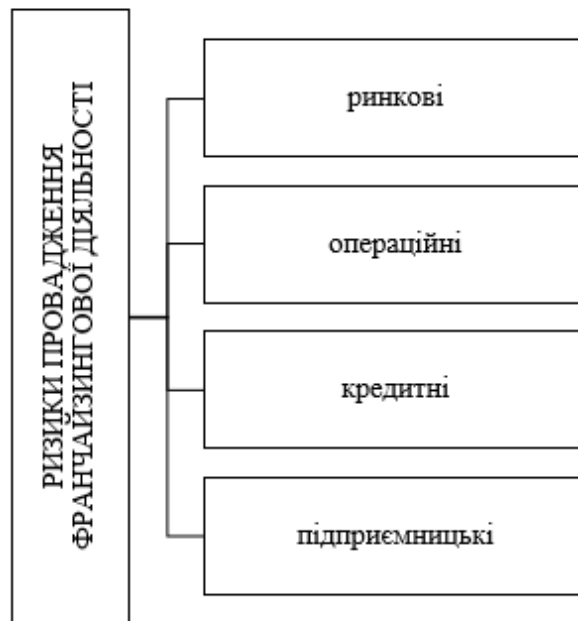


Рис. 3.1. Ризики провадження франчайзингової діяльності

Примітка. Побудовано автором.

Ринкові ризики є пов'язаними із можливістю зміни кон'юнктури ринку, а відтак і попиту на товари франчайзера та франчайзі. При цьому і для франчайзера, і для франчайзі реалізація цих ризиків виглядає більш-менш однаково і означає втрату доходу. У деяких випадках зниження попиту може бути викликане поспішним встановленням ціни франчайзі, тому багато франшиз мають особливі правила ціноутворення.

Операційні ризики пов'язані зі збоями в реалізації внутрішніх бізнес-

процесів. Це можуть бути помилки персоналу, програмні збої тощо. Купуючи франшизу, франчайзі в першу чергу намагається позбутися цих ризиків, тому розробка системи управління ними має бути одним із ключових завдань франчайзера.

Кредитний ризик пов'язаний з неотриманням належних платежів. У системі франчайзингу ними керують переважно франчайзер та його партнери. Способом зниження цих ризиків може стати вхідна перевірка потенційних франчайзі та правове регулювання договірних відносин усередині франчайзингової мережі.

Нарешті, підприємницький ризик пов'язаний з прийняттям неправильних стратегічних управлінських рішень. У тому числі від них франчайзі прагне підстрахуватися при покупці франшизи. Однак слід розуміти, що в повній мірі цього зробити неможливо.

Франчайзинг сьогодні є все більш перспективною формою підприємництва.

Франчайзингові відносини регулюються договором комерційної концесії. Франчайзер завжди несе ризик того, що концепція його бізнесу буде викрадена – допускаючи франчайзі до свого бізнес-плану, правил ведення бізнесу та розкриваючи ноу-хау, немає гарантії, що франчайзі не вирішить відмовитися від купівлі франчайзингової угоди і не буде створювати свій бізнес за зразком франчайзера в прямій конкуренції з франчайзером. Тому так важливо чітко врегулювати відносини франчайзингу. Недбале ставлення до договору може спричинити не тільки зіпсовані відносини між сторонами договору, але і збитки. Внаслідок недбалого підходу до його підготовки можуть виникнути загрози, як з боку франчайзера, так і з боку франчайзі [6].

На рис. 3.2 наведені ризики для франчайзера й франчайзі.

Розглянемо їх. Так, ризики для франчайзера включають:

1. При укладанні договору франчайзингу франчайзер повинен передати права на використання торгової марки франчайзі. Крім того, йому часто доводиться передавати франчайзі і власні розробки бізнесу, програмне

забезпечення, патенти, ноу-хау зразки виготовлення продукції, обладнання. Ризик існує, бо франчайзі може вирішити використовувати дані, отримані від франчайзера, не тільки для роботи під брендом франчайзера, а й для своїх інтересів, створюючи конкурентоспроможну компанію. Наприклад, шляхом незаконного розповсюдження наявної інформації конкурентам підприємства, виробництво інших товарів, не передбачених договором. Як вихід із такої ситуації є обмеження доступу франчайзі до технічної документації за умови передавання унікального устаткування. Програмне забезпечення варто захищати від несанкціонованого доступу й копіювання. Немає необхідності розкривати повну стратегію розвитку бізнесу франчайзі й конкретну маркетингову або рекламну діяльність.

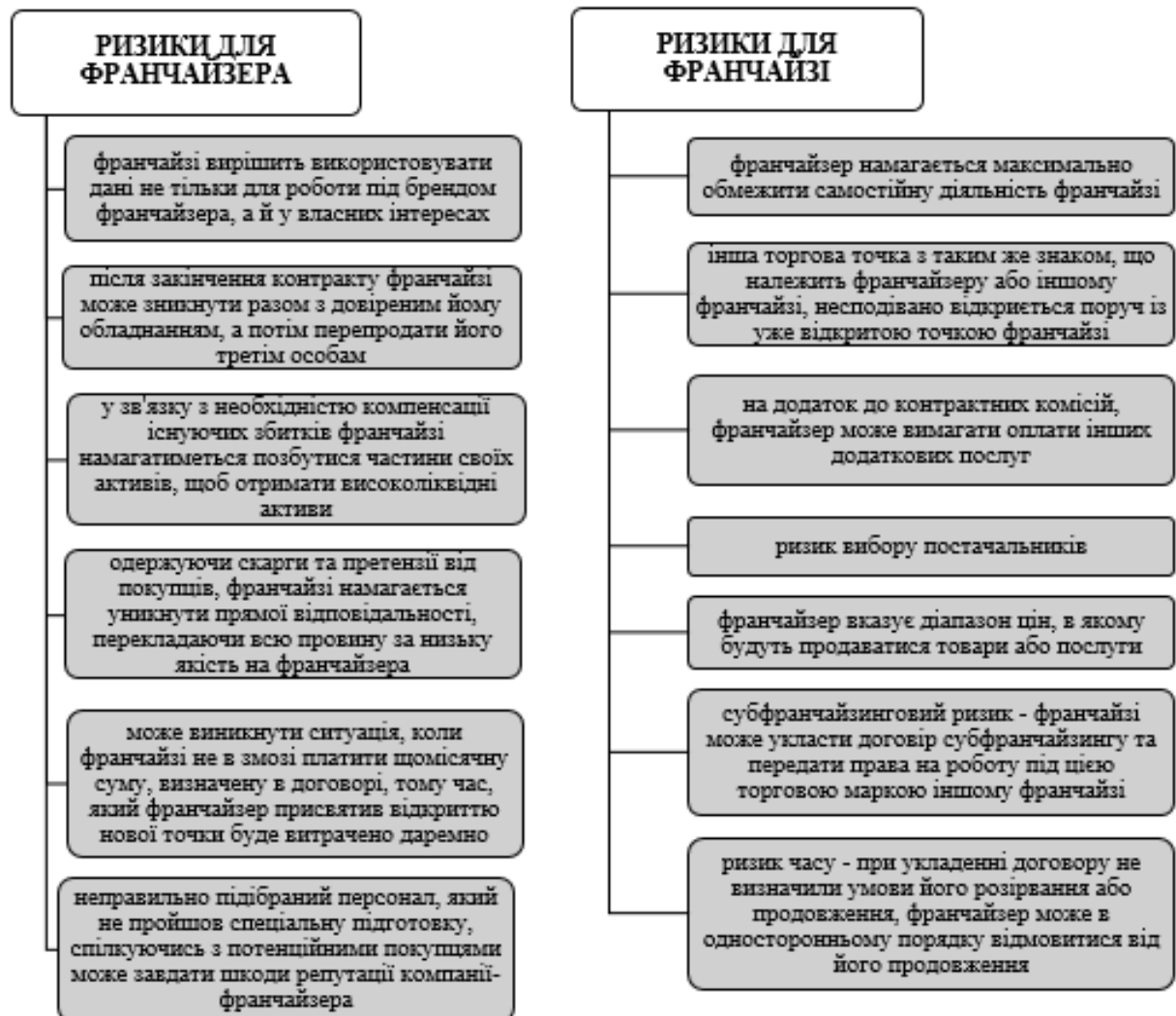


Рис. 3.2. Ризики для франчайзера та франчайзі

Примітка. Побудовано автором.

2. При укладанні договору франчайзингу франчайзер найчастіше орендує або здає разом з нематеріальними активами основні засоби – устаткування, що є необхідним для виробництва продукції чи надання послуг. Ризик існує, що після закінчення цього контракту франчайзі зникне разом з довіреним устаткуванням, а потім перепродасть його третім особам. Як вихід із ситуації є пропозиція «страхової комісії», яка буде сплачуватися франчайзі наперед і дорівнюватиме вартості переданого майна. Кошти необхідно внести на спеціальний банківський рахунок. Після цього вони будуть повернуті франчайзі за умови, що він виконає умови, прописані в договорі, і поверне обладнання франчайзеру. В іншому випадку ці кошти будуть передані франчайзеру як компенсація за втрачене майно.

3. У договорі франчайзингу міститься пункт, котрий зобов'язує відшкодувати франчайзі збитки, завдані франчайзеру з його вини. Іноді франчайзі, особливо дрібні, які тільки починають бізнес, через невеликий статутний капітал, низьку частку ліквідних коштів не мають можливості виплатити гроші за збиток репутації франчайзера. У зв'язку з необхідністю компенсації існуючих збитків франчайзі намагатиметься позбутися частини своїх активів з метою отримання високоліквідних активів. Тому перед укладенням договору франчайзер повинен зібрати всю достовірну наявну інформацію щодо репутації й майнового стану майбутнього партнера, щоб визначити, чи володіє він наявними активами та нерухомістю. Франчайзер може перешкоджати несанкціонованому продажу, звернувшись до нотаріуса та зареєструвавши майно, яке не підлягає передачі.

4. При роботі під іноземною торговою маркою франчайзі надаючи послуги чи продаючи товар зобов'язаний повідомляти потенційних покупців про те, що він є продавцем товару, а не франчайзером. Одержуючи скарги та претензії від покупців, франчайзі намагається уникнути прямої відповідальності, перекладаючи всю провину за низьку якість на франчайзера. Франчайзер іноді також зобов'язаний нести солідарну відповідальність із франчайзі, якщо він не може нести відповідальність за всі зобов'язання. Це

може завдати шкоди репутації франшизи. Постійний і ретельний контроль за продукцією, котру виробляє або продає франчайзі, допоможе запобігти цій ситуації. Прикладом може служити неформальний контроль, коли працівники франчайзера під виглядом покупця звертаються до франчайзі безпосередньо. Вони допоможуть визначити, кого франчайзер буде звинувачувати в неналежній якості реалізованої продукції.

5. Продаючи франшизу, франчайзер, у першу чергу, очікує, що його загальний дохід збільшиться за рахунок комісій за франшизу, витрат на оренду або лізинг обладнання й надання відповідних рекламних, маркетингових і технічних послуг. Може виникати ситуація, коли франчайзі не в змозі платити франчайзеру щомісячну суму, визначену в договорі. В результаті час, який франчайзер присвятив відкриттю нової точки, навчанню персоналу та наданню послуг, буде витрачено даремно. Виходом є пропозиція франчайзеру проводити періодичні перевірки господарської діяльності франчайзі. Так, якщо, наприклад, нестабільний стан бізнесу пояснюється обставинами, які не залежать від франчайзера, то можна застосовувати більш гнучкі франчайзингові платежі, невеликі відстрочки, скорочення платежів, зазначені в договорі, але при цьому посилюють контроль за діяльністю франчайзі й надання всілякої підтримки.

6. Досить часто франчайзер надає франчайзі право самостійно набирати відповідний персонал. При цьому неправильно підібраний персонал, котрий не пройшов спеціальну підготовку, спілкуючись із потенційним покупцем, може завдати шкоди репутації не тільки місця, де вони працюють, але і всієї компанії-франчайзера. Тому укладаючи договір варто передбачити обов'язковий моніторинг, який здійснюватимуть працівники франчайзера, щодо персоналу, який працює у франчайзі. Крім того, можна запровадити тренінги, спеціальні курси, семінари спеціально для своїх співробітників.

Як бачимо, при використанні франчайзингових відносин обидві сторони несуть ризик. Ризик франчайзера є більший, бо всі свої секрети і ноу-хау він довіряє франчайзі, який може використовувати їх не тільки в комерційних

цілях. Ризики франчайзі базуються більше на ймовірності того, що він не зможе виконати будь-яку з умов контракту.

Шляхи мінімізації ризику у франчайзингових відносинах включають ряд стратегій та дій, які можуть допомогти знизити потенційні ризики для обох сторін – франчайзера (головної компанії) і франчайзі (франчайзі-партнера).

Ключові шляхів мінімізації ризику у франчайзингових відносинах наведено на рис. 3.3.

Грунтовний відбір франчайзі означає ретельний процес вибору потенційних франчайзі-партнерів з багатьох кандидатів, що виявили бажання стати частиною франчайзингової мережі. Цей процес включає докладне дослідження та оцінку кожного кандидата, з метою забезпечення максимальної відповідності їхніх навичок, характеру та потенціалу вимогам франчайзера і вимогам конкретної франчайзингової угоди. Франчайзер повинен ретельно обирати потенційних франчайзі-партнерів, звертаючи увагу на їхні навички, досвід, фінансову стійкість та здатність дотримуватися встановлених стандартів.

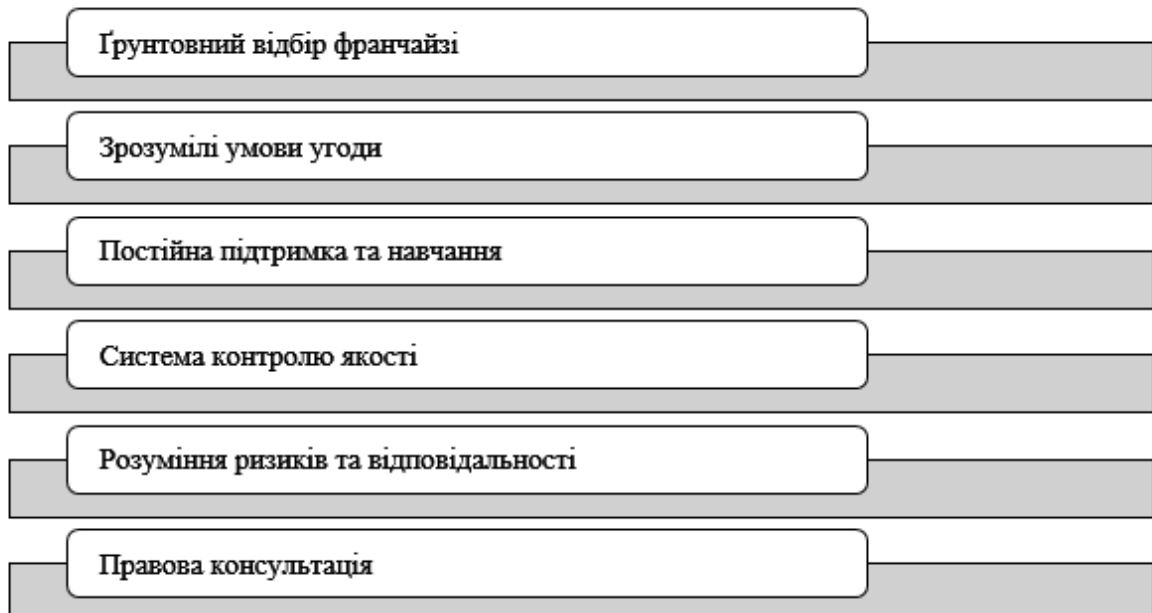


Рис. 3.3. Шляхи мінімізації ризику у франчайзингових відносинах

Примітка. Побудовано автором.

Під час ґрунтового відбору франчайзі враховуються такі фактори:

Навички та досвід. Франчайзер оцінює, чи має кандидат необхідні навички та досвід для успішного управління франчайзинговим бізнесом. Це можуть бути управлінські, комунікаційні, маркетингові та інші вміння, що важливі для конкретної галузі або бізнесу.

Фінансова стійкість. Франчайзер перевіряє фінансову стійкість кандидата, його здатність фінансувати початкові витрати франчайзи, оплату роялті та інші фінансові зобов'язання.

Мотивація та цілі. Важливо встановити, що кандидат має реальний інтерес у співпраці та чіткі цілі, що відповідають місії та цілям франчайзера.

Дотримання стандартів. Кандидат повинен бути здатним дотримуватися встановлених стандартів і процедур франчайзера, що дозволяє забезпечити єдність бренду та якості продукту чи послуги.

Репутація та референси. Вивчення репутації кандидата та отримання референсів від попередніх роботодавців, партнерів або інших осіб може дати уявлення про їхню професіоналізм та надійність.

Ґрунтовний відбір франчайзі дозволяє франчайзеру забезпечити, що потенційні франчайзі-партнери відповідають встановленим вимогам та мають потенціал для успішного розвитку франчайзингової мережі. Це сприяє зменшенню ризиків і підвищенню шансів на успіх для обох сторін.

Зрозумілі умови угоди у франчайзингу відносяться до чітко сформульованих правил, умов і обов'язків, які визначають взаємодію між франчайзером (головною компанією) і франчайзі-партнером (особою або компанією, яка отримує право експлуатації франчайзи). Угода про франчайзинг повинна бути чітко сформульована та включати всі необхідні умови, включаючи права та обов'язки обох сторін, фінансові аспекти, термін дії угоди та процедуру її припинення.

Зрозумілі умови угоди включають наступні аспекти:

1. Права та ліцензії. Угода повинна визначати права та ліцензії, які франчайзер надає франчайзі-партнеру, такі як використання бренду, товарних

знаків, патентів, технологій або інших інтелектуальних власностей.

2. Фінансові аспекти. Угода повинна визначати фінансові зобов'язання франчайзі-партнера, такі як вартість франчайзи, роялті, плата за маркетингову підтримку, внески в розвиток мережі тощо. Також варто визначити способи розрахунків та умови оплати.

3. Обсяг території. Угода повинна визначати територію, на якій франчайзі-партнер має право здійснювати свою діяльність. Це може бути географічно визначена територія, конкретне місто або регіон.

4. Тривалість угоди. Угода повинна вказувати тривалість її дії і умови продовження або припинення. Це може включати визначення терміну, умов розірвання угоди, правила припинення співпраці тощо.

5. Права та обов'язки сторін. Угода повинна чітко визначати права та обов'язки франчайзера і франчайзі-партнера. Це може стосуватися таких аспектів, як надання підтримки, постачання товарів або послуг, маркетингових активностей, контролю якості, обмежень на діяльність тощо.

6. Обов'язкові навчання та підтримка. Угода може включати вимоги щодо навчання франчайзі-партнера та забезпечення постійної підтримки з боку франчайзера, щоб допомогти управляти бізнесом та дотримуватися стандартів.

Отже, вищевикреслені зрозумілі умови угоди визначають правила гри для обох сторін і сприяють стабільній та ефективній співпраці у франчайзингових відносинах.

Постійна підтримка та навчання в контексті франчайзингу означає, що франчайзер надає франчайзі-партнерам необхідну підтримку, знання та ресурси для успішного функціонування їхнього франчайзингового бізнесу. Франчайзер повинен забезпечити належну підтримку та навчання франчайзі-партнерів, щоб допомогти їм ефективно управляти бізнесом та дотримуватися стандартів компанії. Це включає:

Навчання. Франчайзер забезпечує навчання франчайзі-партнерів щодо управління бізнесом, включаючи оперативні процеси, роботу з персоналом,

маркетинг та продажі, фінансове управління тощо. Це може бути здійснено через навчальні програми, семінари, онлайн-курси або індивідуальне навчання.

Оперативна підтримка. Франчайзер надає постійну підтримку франчайзі-партнерам у їхній повсякденній діяльності. Це може включати консультації з управління, маркетингу, персоналу, фінансів, технічної підтримки, обмін досвідом та кращими практиками.

Маркетингова підтримка. Франчайзер може надавати франчайзі-партнерам маркетингову підтримку, таку як розробка рекламних кампаній, матеріалів для маркетингу та реклами, стратегії маркетингу в соціальних мережах, брендування тощо. Мета - сприяти привертанню та утриманню клієнтів та підвищенню усвідомленості про бренд.

Технічна підтримка. Якщо франчайзингова діяльність включає використання певних технологій, систем або програмного забезпечення, франчайзер може надавати технічну підтримку, включаючи навчання щодо їх використання, підтримку та оновлення.

Обмін досвідом. Франчайзер може організовувати зустрічі, конференції або форуми, де франчайзі-партнери можуть обмінюватися досвідом, навчатися від успішних колег і розширювати свої знання та контакти.

Постійна підтримка та навчання допомагають франчайзі-партнерам ефективно виконувати свої обов'язки, забезпечувати високу якість продукту чи послуги та досягати успіху у франчайзинговому бізнесі. Вона також сприяє збереженню єдності бренду та стандартів, зокрема в різних локаціях чи філіях франчайзингової мережі.

Система контролю якості в франчайзингових відносинах включає набір процедур, стандартів та методів, які використовуються для забезпечення високої якості продуктів чи послуг, що надаються франчайзі-партнерами. Основна мета системи контролю якості полягає в тому, щоб забезпечити єдність бренду, стандартів та задоволення клієнтів усіма локаціями франчайзингової мережі. Франчайзер повинен мати систему контролю якості,

що дозволяє відстежувати виконання стандартів бренду та якості продукту чи послуги, наданих франчайзі-партнерами.

Основні аспекти системи контролю якості включають:

Стандарти якості. Франчайзер встановлює чіткі стандарти якості, які повинні дотримуватись франчайзі-партнерами. Ці стандарти можуть включати вимоги до продукту (якість, склад, упаковка), обслуговування клієнтів, роботу з персоналом, процеси виробництва або надання послуг.

Аудит якості. Франчайзер проводить аудити якості для перевірки виконання стандартів якості франчайзі-партнерами. Це може включати перевірку документації, інспекції місць здійснення діяльності, тестування продуктів або послуг, опитування клієнтів тощо. Аудити допомагають виявити будь-які відхилення від стандартів та прийняти необхідні заходи для їх виправлення.

Навчання та посібники. Франчайзер забезпечує навчання франчайзі-партнерів стосовно стандартів якості та методів їх досягнення. Це може включати навчальні матеріали, посібники, інструкції та тренінги. Навчання допомагає франчайзі-партнерам розуміти вимоги щодо якості та використовувати потрібні процедури та методи.

Зворотний зв'язок та вдосконалення. Франчайзер встановлює механізми збору зворотного зв'язку від клієнтів щодо якості продукту чи послуг, що надаються франчайзі-партнерами. Це може бути через опитування, коментарі, відгуки або системи жалоб. Зібраний зворотний зв'язок дозволяє виявляти недоліки, слабкі місця та вдосконалювати процеси та стандарти якості.

Як бачимо, система контролю якості допомагає забезпечити консистентну якість продукту чи послуг у всіх філіях чи локаціях франчайзингової мережі. Вона сприяє будівництву довіри до бренду, задоволенню клієнтів та успішному розвитку франчайзингового бізнесу.

Розуміння ризиків та відповідальності є важливим аспектом в будь-яких бізнес-відносинах, включаючи франчайзинг. Як франчайзер, важливо розуміти свої ризики та відповідальність у відносинах з франчайзі-

партнерами, а також встановити механізми для їх керування та розв'язання можливих конфліктів. Деякі ключові аспекти, пов'язані з розумінням ризиків та відповідальності в франчайзингових відносинах:

Ризики бізнесу. Франчайзингові партнери повинні розуміти ризики, пов'язані з підприємницькою діяльністю, такими як фінансові ризики, ризики зміни ринкових умов, конкуренція, зміни правового середовища тощо. Розуміння цих ризиків допомагає підготуватися до них і приймати відповідні заходи для їх управління.

Відповідальність сторін. У франчайзингових відносинах існує розділення відповідальності між франчайзером і франчайзі-партнером. Франчайзер зазвичай несе відповідальність за надання підтримки, навчання, постачання продукту або послуги, розробку маркетингових стратегій та захист бренду. З іншого боку, франчайзі-партнер несе відповідальність за управління своїм бізнесом, виконання стандартів якості, забезпечення високої якості продукту або послуги, дотримання умов угоди тощо.

Управління ризиками. Франчайзер і франчайзі-партнери повинні працювати разом для управління ризиками, що виникають у франчайзинговому бізнесі. Це може включати розробку стратегій мінімізації ризиків, встановлення процедур контролю якості, створення фінансових резервів, забезпечення відповідності законодавству та регуляторним вимогам тощо.

Захист бренду. Франчайзер має великий інтерес у збереженні репутації свого бренду, тому він може встановлювати певні вимоги щодо якості, обслуговування клієнтів та інших аспектів діяльності франчайзі-партнерів. Франчайзі-партнери відповідають за дотримання цих вимог і забезпечення постійного підтримання репутації бренду.

Розуміння ризиків та відповідальності є важливим для успішної співпраці між франчайзером і франчайзі-партнером. Це допомагає сторонам управляти ризиками, виконувати свої зобов'язання та досягати спільних цілей.

Правова консультація важлива в контексті франчайзингових відносин,

оскільки вона допомагає забезпечити відповідність дій сторін угоди законодавству та захист прав та інтересів кожної зі сторін. Обидві сторони можуть залучити юридичних консультантів, спеціалізованих у франчайзингу, для забезпечення правової безпеки та захисту своїх інтересів. Ось кілька причин, чому правова консультація важлива у франчайзингу:

Розуміння юридичних аспектів. Франчайзингові відносини включаються в різноманітне законодавство, включаючи комерційне право, авторські права, конкуренційне право тощо. Правова консультація допомагає сторонам угоди розуміти юридичні аспекти своїх дій та зобов'язань.

Укладання та перегляд угоди. Правовий консультант може допомогти укласти або переглянути угоду між франчайзером і франчайзі-партнером, забезпечуючи, що всі важливі пункти враховані і відповідають законодавству. Це може включати визначення прав та обов'язків сторін, умови використання бренду, ліцензійні платежі, терміни угоди, конфіденційність тощо.

Захист прав та інтересів. Правова консультація допомагає сторонам франчайзингової угоди захищати свої права та інтереси. Це може включати захист від недобросовісної конкуренції, врегулювання спорів, визначення відповідальності за порушення угоди, захист інтелектуальної власності та інше.

Дотримання законодавства. Правова консультація допомагає сторонам уникати порушень законодавства та регуляторних вимог. Вона забезпечує відповідність дій сторін угоди правовим стандартам, що дозволяє уникнути можливих санкцій, позовів або інших правових наслідків.

Правова консультація є важливим елементом успішного франчайзингового бізнесу. Вона допомагає сторонам угоди розуміти та виконувати юридичні аспекти, забезпечує захист їх прав та інтересів і сприяє дотриманню законодавства.

Зауважимо, що вищевикреслені шляхи сприяють створенню стабільних та взаємовигідних франчайзингових відносин, допомагають уникнути потенційних ризиків та підвищують шанси на успіх для обох сторін.

Висновки до розділу 3

При використанні франчайзингових відносин обидві сторони несуть ризик. Ризик франчайзера є більший, бо всі свої секрети і ноу-хау він довіряє франчайзі, який може використовувати їх не тільки в комерційних цілях. Ризики франчайзі базуються більше на ймовірності того, що він не зможе виконати будь-яку з умов контракту.

Франчайзингові відносини регулюються договором комерційної концесії. Тому так важливо чітко врегулювати відносини франчайзингу. Недбале ставлення до договору може спричинити не тільки зіпсовані відносини між сторонами договору, але і збитки. Внаслідок недбалого підходу до його підготовки можуть виникнути загрози, як з боку франчайзера, так і з боку франчайзі.

ВИСНОВКИ

У світі, що швидко змінюється, існує потреба в абсолютно нових формах організації бізнесу. Тому з'явилися форми організації, які відповідають новим потребам підприємництва.

Останнім часом великої популярності у світі набув такий спосіб організації підприємницької діяльності, як франчайзинг. Орієнтація й націленість франшизи на результати її учасників є чинниками, що відрізняють її від інших бізнес-концепцій. Крім розширення бізнесу та отримання додаткового прибутку, використання франчайзингової системи сприятиме більшій впізнаваності бренду, що в кінцевому підсумку позитивно позначиться на результатах її діяльності.

Франшиза дозволяє брендам швидко розширюватися, зменшувати ризики та витрати, отримувати локальну експертизу та підвищувати свою глобальну присутність. Франчайзинг стимулює підприємницьку активність, залучає талановитих підприємців і сприяє передачі знань та навичок. Він залишається популярним та ефективним інструментом для розвитку бізнесу як на місцевому, так і на міжнародному рівні.

Франчайзинг є одним із найефективніших способів розширення бізнесу, який здобуває все більшу популярність на українському ринку. Для України характерні світові тенденції розвитку франчайзингу. В Україні питома вага франчайзингових точок нині становить 75-80 %, що приблизно відповідає світовій практиці.

Карантин і криза сприяли розвитку цього напряму бізнесу. У часи нестабільності переваги франчайзингу є величезними. Адже це купівля готового, перевіреного бізнесу.

На сьогоднішній день український ринок франчайзингу проявляє стійкий ріст і демонструє позитивні тенденції. За останні кілька років спостерігається збільшення кількості франчайзингових мереж, котрі працюють в різних сферах, включаючи гастрономію, роздрібну торгівлю,

послуги, фітнес. За умови правильного вибору франчайзингової мережі та належного управління, франчайзинг може стати успішною стратегією розвитку бізнесу.

ТОВ «Клевер Сторс» пропонує підприємцям, котрі хочуть розпочати свій новий бізнес чи вдосконалити вже існуючий перезапустивши діючий заклад, вести власну діяльність під брендом Сім23 купивши франшизу. ТОВ «Клевер Сторс» є керуючою компанією мережі маркетів «Сім23» у форматі продуктового магазину convenience store.

Франшизна модель дозволяє підприємцю відкрити свій власний магазин за умови використання бренду, бізнес-моделі й підтримки франчайзера. Франчайзинг може бути привабливим, оскільки магазин є затребуваним бізнесом. Франчайзер ТОВ «Клевер Сторс» надає підтримку в ряді аспектів, включаючи підбір та оренду приміщення, навчання персоналу, маркетингову підтримку й інші послуги.

При використанні франчайзингових відносин обидві сторони несуть ризик. Ризик франчайзера є більший, бо всі свої секрети і ноу-хау він довіряє франчайзі, який може використовувати їх не тільки в комерційних цілях. Ризики франчайзі базуються більше на ймовірності того, що він не зможе виконати будь-яку з умов контракту.

Франчайзингові відносини регулюються договором комерційної концесії. Тому так важливо чітко врегулювати відносини франчайзингу. Недбале ставлення до договору може спричинити не тільки зіпсовані відносини між сторонами договору, але і збитки. Внаслідок недбалого підходу до його підготовки можуть виникнути загрози, як з боку франчайзера, так і з боку франчайзі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку франчайзингу в Україні. URL: <https://franchisegroup.com.ua>
2. Антошук І., Познякова О. Аналіз розвитку ринку франчайзингу в Україні. *Збірник наукових праць SCIENTIA*. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/article/view/10469>
3. Бедринець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2001. №2. С. 96-104.
4. Безрукова Н. В. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: особливості розвитку та вплив на світовий валовий продукт. *Економічний простір*. 2016. № 106. С. 16-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2016_106_4
5. Беспалюк Х., Познякова О. Диверсифікація діяльності підприємств в період кризи: проактивні міри чи вимушені заходи. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/53792/2/2020_Bespaliuk_Kh_M-Dyversyfikatsiia_diialnosti_168-169.pdf
6. Бізнес за франшизою в Україні: переваги, недоліки та поради з вибору. URL : <https://ag.marketing/biznes-za-franshyzoju-v-ukrayini/>
7. Блог Бізнес Маркет. Популярні франшизи України та світу. URL: <https://biznesmarket.com.ua/uk/franchajzing-uk/samyepopulyarnye-franshizy-ukraina/>
8. Бондаренко Н. М, Савченко Д. В. Ринок франчайзингових послуг в Україні: переваги та недоліки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. С. 7–11. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/3970>
9. Господарський Кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
10. Гудзь О., Кохановська О. Договір франчайзингу: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. К.: Людина і політика. 2014. 136 с.

11. Давидюк Л. П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2019. № 46-1. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.46-2>
12. Добрянська Ю. О. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі. *Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2015. № 7. С. 122-126. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/28.pdf>
13. Досьє компанії ТОВ «Клевер Сторс». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38273126/
14. Зайцев О. В., Кордас А. Р. Поточний стан франчайзингу в Україні та світі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. С. 53-62.
15. Звітність українських підприємств: ТОВ «Клевер Сторс»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 рік. URL: https://zvitnist.com/38273126_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDP_OVDALNSTU_KLEVER_STORS
16. Каталог франшиз. URL: <http://franchisegroup.com.ua/catalog/1>
17. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.
18. Кримінальний Кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III. Дата оновлення: 28.04.2023. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14/>
19. Крисько Ж. Л. Залучення потенціалу підприємництва в процесі розвитку територіальної громади. *Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія / за ред. Шкільняка М.М., Васиної А.Ю.* Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С.285-298.
20. Крисько Ж.Л. Роль підприємництва в економічному розвитку країни. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 4. С. 15-24. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2022.04.015>
21. Лазоренко Т., Фролова А. Розвиток франчайзингу у світі та в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 2(17). С. 199-207. URL : <https://sepd.tntu.edu.ua/index.php/en/archive/20/516-2017-12-23-09-22-45>

22. Литвин О. Є., Запорожець М. О. Франчайзинг як ефективна форма партнерства із закордонними фірмами. *Фінансовий простір*. 2019. № 4(36). DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(36\).2019.190231](https://doi.org/10.18371/fp.4(36).2019.190231)
23. Мартиненко О. О. 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
24. Міжнародний франчайзинг: теоретичні основи. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19373/>
25. Одемчук А. Бізнес-аналіз застосування франчайзингу в Україні в сучасних реаліях. URL: http://kafstat.at.ua/konferens2/section/odemchuk_tezi.pdf
26. Особливості побудови франчайзингової мережі вітчизняних підприємств. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/55186/5/Krainikov_franchaizynh.pdf;jsessionid=6FE98DC035E58A3F8F0B0890B2AE926B
27. Офіційний сайт *Franchise Capital* – одна з провідних міжнародних консалтингових компаній у Східній Європі і СНД, що надає повний спектр послуг у сфері франчайзингу. URL: <https://franchise-capital.com>
28. Офіційний сайт *Prostobiz* – підтримка малого та середнього бізнесу. URL: <https://www.prostobiz.ua/>
29. Офіційний сайт Асоціації франчайзингу України. URL: <http://www.franchising.org.ua>
30. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
31. Офіційний сайт ТОВ «Клевер Сторс». URL: <https://sim23.ua/about>
32. Павлюк О. Використання системи франчайзингу на підприємстві. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: збірник матеріалів доповідей IV науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 4 травня 2023 р.)*. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. Ч. 1. С. 214-216.

33. Під чужими вітрилами: огляд рітейлерів, які масштабують свій бізнес за рахунок продажу франшизи. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/ritejler-prodazh-franshizi/>
34. Побоченко Л. М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи. *Стратегія розвитку України*. 2016. № 1. С. 57-64. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/45.pdf>
35. Популярні франшизи в Україні у 2021 URL: <https://proariat-franchise.com/uk/populyarn-franshizi-v-ukran-u-2021/>
36. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. Зі змінами від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
37. Про франчайзинг: аналітичний звіт. Офіційний сайт компанії *Franchise Group*. URL: <https://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising/>
38. Проект Закону «Про франчайзинг». URL: http://franchisegroup.com.ua/news/proekt_zakona_o_franchajzinge
39. Ринок франчайзингу: Україна, світ і сучасні виклики URL: <https://business.rayon.in.ua/topics/388143-rinok-franchaizingu-ukrayina-svit-i-s-uchasni-vikliki>
40. Романчук К. В. Операції франчайзингу: європейський досвід та українські реалії. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5302>
41. Семенчук І. М. Сучасний стан та тенденції розвитку франчайзингу в торговельній сфері економіки України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. С. 195-207. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34077/15-6023-PB.pdf?sequence=1>
42. Сидоров Я. Франчайзинг – нова договірنا форма здійснення бізнесової діяльності в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2003. № 3. С. 34-36.
43. Стаття від *Forbes* про українські вітчизняні франшизи. URL:

- <https://forbes.ua/money/samye-populyarnye-franshizy-ukrainy-skolko-nuzhno-i-nvestirovat-i-kogda-okupyatsya-vlozheniya-05042021-1297>
44. Стеців І. С., Стеців І. І. Франшиза в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. № 1. URL: stetsivstetsiv.pdf
45. Тарасов В. Найкращі франшизи в Україні в 2020 г. по версії InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-franshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure>
46. Тонюк М. О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 687-689. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/921-tonyuk-m-o>
47. Франчайзинг в Європі. URL: <https://www.europebusiness.ru/franchajzing-v-evrope/>
48. Франчайзинг: актуальні проблеми розвитку в Україні. URL: <http://fdf.org.ua/news/445-franchajzing-aktualni-problemi-rozvitku-v-ukrajini>
49. Франчайзинговий ринок України сьогодні. URL: <https://ffc.expert/uk/blog/franchajzingovyj-rynokukrainy-segodnya>
50. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Дата оновлення: 28.04.2023. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
51. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
52. 2023 Franchise 500 Ranking. URL: <https://www.entrepreneur.com/franchise500>
53. Franchise business economic outlook 2020. Franchise Growth Continues. International Franchise Association. URL: <https://franchiseeconomy.com/assets/26604.pdf>

54. Franchise Group. Аналітичний звіт ринку франчайзингу. URL:
<https://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising/>
55. Franchising.ua портал ідей для бізнесу. URL:
<http://franchising.ua/franchise-basics>