МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Міжнародні економічні відносини
Галузь знань	29 «Міжнародні відносини»
Спеціальність	292 «Міжнародні економічні відносини»

Форма навчання:_____очна (денна)_____

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему ***«Міжнародний франчайзинг як інструмент міжнародної кооперації(на прикладі Hilton Hotels Corporation»***

здобувачки Дмитрук Вікторії Володимирівни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Рябець Н,М.

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) _____

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: : к.е.н., доцент Бурмака М.О.

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

_____

(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Міжнародні економічні відносини
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	29 «Міжнародні відносини»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	292 «Міжнародні економічні відносини»

ПОГОДЖЕНО
Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____
(підпис) *(ініціали, прізвище)*
_____ 20___р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____
(підпис) *(ініціали, прізвище)*
_____ 20___р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Дмитрук Вікторії Володимирівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему **«_МІЖНАРОДНИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІЖНАРОДНОЇ КООПЕРАЦІЇ (на прикладі Hilton Hotels Corporation)_»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____"_____20___р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

	План кваліфікаційної бакалаврської роботи
Розділ 1	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК
(назва розділу)	
Розділ 2	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ВІДНОСИН ЯК ФОРМИ КООПЕРАЦІЇ
(назва розділу)	
Розділ 3	РОЗДІЛ 3. ДІЯЛЬНІСТЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ : СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
(назва розділу)	

Об'єкт дослідження:	Об'єктом дослідження є міжнародний франчайзинг як форма міжнародної кооперації в діяльності готельної мережі «HiltonHotels Corporation»
Предмет дослідження:	Предметом дослідження є комплекс практичних аспектів реалізації міжнародного франчайзингу в умовах війни в Україні
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Мета дослідження полягає у комплексному вивченні теоретичних засад та у розробці практичних рекомендацій щодо використання міжнародного франчайзингу як ефективного інструменту міжнародної кооперації.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	1. Розкрити сутність категорії «франчайзинг» та його економічнийзміст, дослідити генезис та еволюцію франчайзингових відносин у світовому господарстві, а також визначити основні характеристики та специфіка організації франчайзингової діяльності.

Класифікація основновних видів франчайзингу за різними критеріями, охарактеризуватиособливості кожного виду франчайзингових відносин, а також виявити переваги та недоліки різних типів франчайзингу.

Ідентифікація ключових факторів, що стимулюють поширення франчайзингу у міжнародному бізнесі, визначити основні перешкоди та обмеження, що стримують розвиток міжнародного франчайзингу, а також дослідити вплив макросередовища на процеси інтернаціоналізації франчайзингової діяльності.

У розділі 2	Дослідити динаміку основних кількісних показників світового ринку франчайзингу (кількість франчайзерів, франчайзі, зайнятих, обсяг продажів тощо), проаналізувати якісні тенденції розвитку франчайзингу у різних галузях та регіонах світу, виявити ключові фактори, що впливають на розвиток глобального ринку франчайзингових послуг.

Надати загальну характеристику компанії Hilton Hotels Corporation (історія, сфера діяльності, організаційна структура тощо), проаналізувати основні фінансово-економічні показники її діяльності, а також охарактеризувати виробничо-технологічний потенціал та ресурсне забезпечення Hilton Hotels Corporation.

Дослідити особливості організації франчайзингової діяльності Hilton Hotels Corporation, оцінити ефективність використання франчайзингу як форми кооперації в діяльності компанії, а також виявити переваги та недоліки застосування франчайзингової моделі Hilton Hotels Corporation.

У розділі 3	Проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку франчайзингу вУкраїні, виявити галузеву специфіку й регіональні особливості франчайзингової діяльності вітчизняних компаній, а такожоцінити ключові фактори, що впливають на становлення та функціонування франчайзингу в Україні.

Дослідити вплив воєнного стану на діяльність франчайзингових компаній в Україні, визначити потенційні можливості та загрози для розвитку франчайзингу в Україні у повоєнний період, а також окреслити пріоритетні напрями та драйвери трансформації вітчизняного франчайзингового ринку. Проаналізувати інституційне середовище функціонування франчайзингу в Україні, виявити ключові проблеми та перешкоди, що стримують розвиток франчайзингових відносин в Україні, а також розробити пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення та інституційного середовища франчайзингу в Україні на основі кращих світових практик.

Рябець Н.М.

Завдання підготував науковий керівник _____ _____

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 20____р.

Завдання одержав здобувач **Дмитрук В.В.**

_____

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 20____р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 129 сторінок, 23 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел з 43 найменувань, 2 додатків.

Міжнародний франчайзинг як інструмент міжнародної кооперації (наприкладі Hilton Hotels Corporation)

Об'єктом дослідження є міжнародний франчайзинг як форма міжнародноїкооперації в діяльності готельної мережі «Hilton Hotels Corporation»

Предметом дослідження є комплекс практичних аспектів реалізації міжнародного франчайзингу в умовах війни в Україні

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – вивчення теоретичних засад та у розробці практичних рекомендацій щодо використання міжнародного франчайзингу як ефективного інструменту міжнародної кооперації.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дати теоретичне узагальнення сутності та ролі міжнародного франчайзингу всистемі міжнародної кооперації;
- навести видову структуру франчайзингових відносин;
- визначити переваги та недоліки використання міжнародного франчайзингудля виходу компаній на зовнішні ринки;
- надати економічно-організаційну характеристику «Hilton Hotels Corporation»як визнаного лідера світової готельної індустрії;
- дослідити досвід використання міжнародного франчайзингу готельноюмережею «Hilton Hotels Corporation»;
- провести аналіз міжнародного франчайзингу в Україні в умовах війни;
- окреслити перспективи розвитку франчайзингової моделі «Hilton» в Україні;
- розробити рекомендації щодо запровадження кращих зразків міжнародної франчайзингової співпраці в практику українських компаній.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені в рамках дослідже теоретичні положення щодо сутності та особливостей франчайзингових відносин, їх видо класифікації, а також чинників розвитку міжнародного франчайзингу можуть бути використані при викладанні економічних дисциплін у закладах вищої освіти. Це сприятиме поглибленню знань студентів стосовно франчайзингових моделей ведення бізнесу та їх ролі в активізації міжнародної кооперації. Проведений кількісно-якісний аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку світового ринку франчайзингових послуг може бути корисним для вітчизняних компаній, що планують вихід на зовнішні ринки за допомогою франчайзингу. Ця інформація допоможе їм ідентифікувати перспективні сфери застосування франчайзингу, оцінити конкурентну ситуаціюрозробити обґрунтовані стратегії інтернаціоналізації.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2024. Рік

захисту роботи – 2024.

Ключові слова: франчайзинг, міжнародна кооперація, інтернаціоналізація бізнесу, глобальний ринок франчайзингових послуг, франчайзингові відносини, видова структура франчайзингу, чинники розвитку міжнародного франчайзингу.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньої програми «Міжнародні економічні відносини»
Дмитрук Вікторії Володимирівни

і(прізвище, ініціали здобувача вищої освіти)

на тему: *Міжнародний франчайзинг як інструмент міжнародної кооперації (на прикладі Hilton Hotels Corporation)*

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт- предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): 10

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної і предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): 10

3.Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті і завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): 15

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): 15

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.):10

6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання КМР (0-10 балів): 5

7. Позитивні сторони роботи Досліджено особливості функціонування глобального ринку франчайзингу в сучасних умовах. Проаналізовано історичні етапи концептуалізації франчайзингу, досліджено його видову структуру та принципові засади встановлення взаємовідносин відповідно до франчайзингової моделі. Проведено аналіз глобальної готельної мережі та роль такого кооперційного механізму як франчайзинг в успіху та лідерстві даної структури на міжнародному ринку готельних послуг. Досліджено особливості франчайзингу в умовах війни в Україні. Ідентифіковано основні проблеми франчайзингових організацій на ринку України; проаналізовано ключові зміни в моделях кооперації в умовах війни У висновках запропоновано певні заходи, практичне впровадження яких може бути актуальним у воєнний час і сприятиме подоланню сучасних викликів, з якими зіткнулися франчайзингові кооперційні структури, що присутні на ринку України.

8. Недоліки роботи: суттєвих недоліків немає, наявні незначні похибки щодо порядку висвітлення матеріалу

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): **65**

Допущення КБР до захисту перед ЕК Робота допущена до захисту перед ЕК

Науковий керівник доцент, к.е.н., доцент

(посада, учене звання, науковий ступінь)

Рябець Н.М.

(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП…..8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ФОРМИ КООПЕРАЦІЇ.....12

1.1 Франчайзинг: економічний зміст , історія розвитку та особливості організації.12

1.2 Видова структура франчайзингових відносини.....21

1.3 Сприятливі та негативні чинники розвитку міжнародної франчайзингової діяльності..... 31

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ВІДНОСИН ЯК ФОРМИ КООПЕРАЦІЇ 35

2.1 Кількісно-якісний аналіз розвитку світового ринку франчайзингових послуг 35

2.2. Організаційно-економічна характеристика компанії «Hilton Hotels Corporation» 50

2.3 Аналіз практики застосування франчайзингу в діяльності компанії «Hilton Hotels Corporation».....64

РОЗДІЛ 3. ДІЯЛЬНІСТЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ : СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 75

3.1 Особливості франчайзингового бізнесу в України.....75

3.2 Перспективи розвитку франчайзингових компаній в Україні у воєнний та повоєнний період..... 92

3.3.Потенційні шляхи якісної трансформації вітчизняного інституційного середовища франчайзингової моделі діяльності з урахуванням світового досвіду 103

ВИСНОВКИ..... 113

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 118

ДОДАТКИ 122

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Міжнародний франчайзинг набуває все більшого поширення як ефективний інструмент виходу компаній на зарубіжні ринки. Він дозволяє поєднувати переваги великих міжнародних брендів зі знанням місцевих особливостей ринку. Така модель партнерства сприяє передачі технологій, ноу-хау, управлінського досвіду, що водночас становлять важливі аспекти успішної міжнародної взаємодії. Актуальність міжнародного франчайзингу набуває все більшої актуальності в умовах посилення процесу глобалізації та розвитку глобалізованої економічної системи, в якій підприємницькі структури прагнуть віднайти ефективні способи експансії та масштабування власної діяльності на нових ринках. Франчайзинг своєю чергою надає можливість підприємницьким структурам швидко та доволі успішно розширювати власну присутність на ринку залучаючи при цьому представників місцевого бізнесу, які мають прагнення провадити бізнесову діяльність під вже широко відомим та визнаним брендом. Міжнародний франчайзинг дозволяє франчайзинговим партнерам використовувати передові технології та ефективні бізнес-практики, що засвідчили свою ефективність на інших ринках. Це може включати в себе інновації в області виробництва, маркетингу, логістики, обслуговування клієнтів та корпоративного управління.

Франчайзинг сприяє підприємствам у розширенні їхньої збільшити свою присутності на ринку, зниження потенційних ризиків та витрат, яких потребує відкриття нових філіалів, а також дозволяє здійснювати ефективний менеджмент дистрибуцією товарів та сервісів. Дана модель ведення бізнесу формує доволі сприятливі умови для реалізації підприємницької ініціативи та активності, а також для розвитку, сприяючи створенню нових робочих місць та посиленню місцевої економіки.

Франшизу визнано «найбільш важливою бізнес-моделлю XXI століття» та ефективної формою кооперації, зокрема міжнародної. Актуальність обраної теми обумовлюється також критичною необхідністю забезпечення належного рівня

розвитку підприємницької діяльності та формування конкурентоспроможної національної економіки в контексті сучасних непростих соціально-економічних та геополітичних умов. Повномасштабна війна та геополітичні виклики в Україні спричинили нестабільність та невизначеність на ринку, що мало потужний деструктивний вплив на розвиток бізнесу та практично звели до нуля інвестиційну активність. В той же час франчайзинг набуває все більшої популярності в Україні серед інших видів підприємництва, що пояснюється тим, що це ефективна модель розширення бізнесу, що надає можливість отримати готовий формат бізнесу та вже сформовану та відому торгову марку. Проте війна в Україні та ряд породжених нею ризиків, можуть стати суттєвою перешкодою для подальшого розвитку в нашій країні такого формату кооперації, як франчайзинг та мати негативний вплив на його динаміку. Також в умовах війни актуалізується питання бізнес-ризику. Таким чином, проведення дослідження такої форми кооперації як франчайзинг, зокрема в умовах війни, є вкрай актуальним та необхідним для ідентифікації факторів, які впливають на його розвиток та розробки потенційних варіантів оптимізації даної моделі кооперації між суб'єктами даної моделі відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика міжнародного франчайзингу та його ролі в міжнародній кооперації є предметом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед числа зарубіжних дослідників, наукові доробки яких присвяченого вивченню даної теми можна виділити таких, як: Ф. Котлер, Дж. Мак-Карті, та ін. У своїх дослідженнях зазначені науковці приділяли увагу переважно теоретичним та практичним аспектам міжнародного франчайзингу. Серед українських вчених, які займалися вивченням проблемам міжнародного франчайзингу, можна назвати О. Бутенко, Н. Вербило, А. Виноградову, Н. Подлужну та ін. Їхні дослідження присвячені можливостям та перевагам використання франчайзингу для виходу українських компаній на зовнішні ринки.

Разом з тим, поза увагою дослідників поки залишаються питання організаційно-економічних засад міжнародної франчайзингової діяльності в

умовах глобалізації, оптимальних моделей франчайзингу для українських компаній, насамперед в умовах війни, тощо.

Мета дослідження полягає у комплексному вивченні теоретичних засад та у розробці практичних рекомендацій щодо використання міжнародного франчайзингу як ефективного інструменту ~~для~~ міжнародної кооперації.

Дослідження буде зосереджене на аналізі досвіду компанії «Hilton Hotels Corporation» як визнаного світового лідера у галузі готельного бізнесу, яка має багатий практичний досвід щодо використання міжнародний франчайзинг.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні *завдання дослідження*:

- дати теоретичне узагальнення сутності та ролі міжнародного франчайзингу в системі міжнародної кооперації;
- навести видову структуру франчайзингових відносин;
- визначити переваги та недоліки використання міжнародного франчайзингу для виходу компаній на зовнішні ринки;
- надати економічно-організаційну характеристику «Hilton Hotels Corporation» як визнаного лідера світової готельної індустрії;
- дослідити досвід використання міжнародного франчайзингу готельною мережею «Hilton Hotels Corporation»;
- провести аналіз міжнародного франчайзингу в Україні в умовах війни;
- окреслити перспективи розвитку франчайзингової моделі «Hilton» в Україні;
- розробити рекомендації щодо запровадження кращих зразків міжнародної франчайзингової співпраці в практику українських компаній.

Об'єктом дослідження є міжнародний франчайзинг як форма міжнародної кооперації в діяльності готельної мережі «Hilton Hotels Corporation»

Предметом дослідження є комплекс практичних аспектів реалізації міжнародного франчайзингу в умовах війни в Україні

Методологічні бази дипломного дослідження становлять наступні *методи*: теоретичні методи - аналіз і синтез економічної літератури для вивчення сутності та ролі міжнародного франчайзингу як інструменту міжнародної кооперації. Емпіричні методи , зокрема методи , спостереження, порівняння даних для

дослідження франчайзингової діяльності мережі «Hilton Hotels Corporation» на міжнародних ринках. Методи економіко-статистичного аналізу , що було використано із метою оцінки ефективності застосування мережею Hilton франчайзингової моделі розвитку у різних регіонах світу. Методи експертних оцінок, анкетування, застосування якого мало на меті збір оціночних суджень фахівців щодо франчайзингу на прикладі мережі Hilton та перспектив її розвитку в Україні. Методи прогнозування - для обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення використання міжнародного франчайзингу українськими компаніями з урахуванням світового досвіду.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України та інших країн у сфері регулювання франчайзингової діяльності; економічна та фахова література вітчизняних та зарубіжних авторів з досліджуваної проблематики; аналітичні звіти компанії Hilton Hotels Corporation щодо розвитку мережі на умовах франчайзингу; матеріали науково-практичних конференцій, періодичні фахові видання з обраної тематики.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, 20 таблиць, 15 рисунків, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ФОРМИ КООПЕРАЦІЇ

1.1 Франчайзинг : економічний зміст , історія розвитку та особливості організації

Франчайзинг представляє собою відмінну форму бізнес-кооперації, ґрунтовану на взаємодії між двома ключовими учасниками – франчайзером та франчайзі. Франчайзер, як власник інноваційної бізнес-моделі, укладає угоду з франчайзі, передаючи йому право використання цієї моделі в обмін на відповідну компенсацію.

Глобальна роль франчайзингу полягає в тому, що даний формат кооперації сприяє трансферу знань, технологій та різними ноу-хау між країнами. Великі та розвинені міжнародні франчайзингові мережі можуть інтегруватися до різних країн та культур, сприяючи не лише створенню нових робочих місць, але й економічному зростанню національних економік. В той же час міжнародний франчайзинг може допомогти нівелювати соціально-економічні нерівності між країнами, оскільки надає можливість менш розвиненим економікам набувати доступу до передових технологій та ефективних бізнес-практик. Це, своєю чергою, сприяє зростанню рівня конкурентоспроможності та якості продуктів і сервісів на міжнародному рівні.

Перш ніж перейти до аналізу сутності категорії франчайзинг, вважаємо за доцільне визначити основні поняття даного явища:

1. **Франшиза являє собою** право користування торговою маркою, товарним знаком, фірмовим найменуванням, ряду технологій та ноу-хау відповідно до чітко окреслених умов.

2. **Франчайзер (франшизодавець)** в ролі якого виступає компанія, яка у свої власності має відому (на регіональному, локальному і/або міжнаціональному рівні)

торговельну марку, що вже добре себе зарекомендувала, та продовжує розвиток своєї мережі через передачу прав на користування своєю торговою марки незалежним бізнес-структурам.

3. **Франчайзі (франшизоодержувач, франчайзіат)** - незалежна підприємницька структура або ж приватний підприємець, який відповідно до визначеного комплексу умов, набуває у франчайзера право на використання належній йому торгової марки та суміжних із нею технологій на певний часовий проміжок та на визначеній території. Різновидом франчайзі може бути майстер-франчайзі, який володіє правом провадити субфранчайзингову діяльність, тобто продавати право на користування торговою маркою франчайзера іншим стороннім компаніям, що розташовані на території, за розвиток якої він є відповідальним.

4. **Початковий (паушальний) внесок** певна сума коштів, яку франчайзі сплачує франчайзеру за придбання ним франшизи.

5. **Роялті** певні регулярні грошові відрахування, нараховування яких здійснюється від франчайзі франчайзеру як своєрідна плата за участь у його мережі. Вона може бути як фіксованою сумою, так і у вигляді відсотку від суми обороту франчайзі.

Франчайзер виступає ініціатором цієї співпраці, надаючи франчайзі можливість ефективно використовувати його успішний бізнес-концепт. Це означає, що франчайзер передає франчайзі не лише право використовувати своє ім'я та товарні знаки, але й обучає його всім аспектам успішної експлуатації бізнесу. Франчайзер також може надавати технічну підтримку, маркетингову стратегію та інші необхідні ресурси.

У свою чергу, франчайзі, як правоприйнятник, що користується цією унікальною можливістю, зобов'язаний сплачувати франчайзеру визначені в угоді платежі. Це може включати разовий вступний внесок, сплачений при початковому укладанні угоди, а також регулярні роялті - частину прибутку чи фіксовану суму, що надходить до франчайзера як визнання його прав на надані послуги та підтримку [1].

Франчайзинг являє собою унікальну форму кооперації , в рамках якої компанія (франчайзор) делегує право на дистрибуцію своїх продуктів та сервісів

незалежній особі або ж компанії (франчайзі). Співпраця в рамках франчайзингу є взаємовигідною для обох учасників. Франчайзі отримує низку вагомих переваг, що дозволяє йому розпочати власний бізнес з мінімальними ризиками та більш швидким стартом. Основні переваги включають можливість використовувати вже перевірену та успішну бізнес-концепцію франчайзера. Це дозволяє франчайзі уникнути перевірки власних ідей і експериментів на початковому етапі, забезпечуючи йому відразу готовий та діючий шлях до успіху. Крім того, франчайзі отримує підтримку та навчання від франчайзера, що стає ключовим фактором у його успішному веденні бізнесу. Франчайзер забезпечує фахову підготовку, надаючи необхідні знання та навички для ефективного управління. Також надається маркетингова та рекламна підтримка, що допомагає залучати клієнтів і збільшувати обіг [7].

З іншого боку, франчайзер отримує важливу можливість розширити свою мережу, прискорити ріст і збільшити прибуток. Франчайзинг надає можливість франчайзерові ефективно використовувати чужі ресурси та капітал для швидкого входження на нові ринки. Це дозволяє розширювати покриття та підвищувати впізнаваність бренду на широкому масштабі, залучаючи нових клієнтів і розширюючи вплив.

Варто зазначити, що наразі не існує єдиного погляду щодо сутності даної дефініції, різні науковці, дослідники даного явища, пропонують свої авторські визначення даної категорії. В таблиці 1.1 нами систематизовано визначення поняття франчайзинг.

Таблиця 1.1 – Авторські підходи щодо визначення дефініції «франчайзинг»

Автор	Країна	Визначення
П. Франчайз	США	Франчайзинг - це система, в якій одна компанія (франчайзер) надає іншій особі (франчайзі) право використовувати свій бренд, продукт, послугу та бізнес-модель, дозволяючи франчайзі працювати під цим брендом.
С. Макдональд	США	Франчайзинг - це спосіб розширення бізнесу, де одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) право використовувати свій бренд та бізнес-модель у визначеному місці на обумовлений термін.

Продовження таблиці 1.1

Р. Ґіліч	США	Франчайзинг - це система розповсюдження товарів та послуг, в якій одна компанія (франчайзер) дозволяє іншим компаніям (франчайзі) використовувати її брендовану продукцію та послуги.
І. Коуплендз	Великобританія	Франчайзинг - це спосіб залучення фінансових ресурсів та людського капіталу для розширення бізнесу, де франчайзер надає франчайзі право використовувати свій бренд та бізнес-модель.
Ж. Севіль	Франція	Франчайзинг - це спосіб розвитку бізнесу, в якому франчайзер надає франчайзі право використовувати його брендовану продукцію, послуги та бізнес-модель на визначеній території та за певних умов.

Джерело: складено автором на основі [1 - 4]

Бізнес-модель франчайзингу стає дедалі популярнішим завдяки тому, що він надає можливість підприємцям використовувати вже визнані та успішні концепції, мінімізуючи ризики та забезпечуючи готовий набір інструментів для успішного ведення бізнесу. Франчайзингова система забезпечує вигоди обом сторонам, забезпечуючи швидке та ефективне розширення бренду чи послуг на нові ринки.

Франчайзинг, як система комерційних відносин, має своє коріння ще в середньовіччі, коли існували цехові об'єднання ремісників та купецькі гільдії. Протягом цього періоду основною ідеєю було об'єднання сил та ресурсів для спільного виробництва та продажу товарів. Втіленням цього принципу стала поштова служба Бенджаміна Франкліна у 18 столітті, яка може вважатися попередником сучасного франчайзингу. Щоправда перші відомості щодо практики, певним чином аналогічної франчайзингу, можна зустріти ще у Давньому Римі, коли уряд передавав право на експлуатацію продуктових ринків приватним особам. Проте, сучасний формат моделі франчайзингу окреслився у США на початку минулого століття і пройшов у своєму становленні ряд послідовних етапів

Значний внесок у розвиток франчайзингу зробили компанії Singer та General Motors є двома з найбільш відомих та успішних компаній, що реалізовували на практиці франчайзингову модель з метою забезпечення свого розвитку.

Singer Sewing Machine Company було започатковано у 1851 році в США. Проте дана компанія почала застосовувати франчайзингову модель лише у 1860-х роках.

Їхнє взаємовигідне партнерство із посередниками та регіональними підприємцями надало їм можливість ефективного розширення та збільшення обсягів продажів швейних машин власного виробництва. Франчайзингова мережа Singer Sewing Machine Company з часом стала однією із числа найбільших у світі, поширюючись на різні країни та навіть континенти.

Компанія General Motors (GM), що було засновано в 1908 році також в США. У 1910-х роках компанія започаткувала розвиток власної дилерської мережі через використання франчайзингу. Замість безпосереднього продажу свої автомобілів, GM передавала право на здійснення їхнього продажу та обслуговування незалежним дилерам., що дозволило GM досить ефективно покрити великі за розміром ринки та розширити доступність пропонованих нею автомобілів для клієнтів. Дилерська мережа General Motors є наразі однією із найбільших та такою, що має потужний вплив в автомобільній індустрії.

Практика компаній Singer Sewing Machine Company та General Motors є прикладами успіху компаній, які імплементували франчайзингову модель ще на початкових етапах свого розвитку.

В якості наступного успішного прикладу в контексті аналізу історичної ретроспективи розвитку франчайзингу можна назвати бізнес-практику компанії компанія Coca-Cola, яка у 1890 році почала передавати ліцензії для здійснення продажів напоїв власного виробництва маленьким локальним підприємцям. Це надало можливість компанії суттєво розширити власну дистрибуційну мережу та зростати швидкими темпами.

Справжній розквіт франчайзинг пережив у другій половині 20 століття. У 1950-х роках з'явилися великі мережі фаст-фуду та мотелів, що стали популярними серед підприємців для розширення бізнесу. У 1960-х франчайзинг поширюється на інші галузі послуг, включаючи роздрібну торгівлю та додаткові сфери обслуговування. У 1970-х роках вдосконалюється правове регулювання, що надає більше ясності та стабільності укладенням франчайзингових угод.

З настанням 1980-х років франчайзинг набуває глобального характеру, залучаючи компанії з різних країн. У 1990-х роках відбувається розвиток онлайн-

формату франчайзингу, що відкриває нові можливості для підприємців. Період з 2000-х до 2010-х років характеризується кризою та популяризацією доступних франшиз, які надають можливість підприємцям власного бізнесу за більш доступними вартостями. 2010-ті роки приносять відновлення економіки та розвиток етичного франчайзингу, фокусуючись на відповідальному бізнесі та сталому розвитку.

У 1990-х роках в Україні на економічній арені з'явилися перші значущі франчайзингові мережі, подібні до таких глобальних гігантів, як McDonald's, KFC та Domino's Pizza. Цей період відзначився активним впровадженням зарубіжних концепцій українськими підприємцями та створенням мереж, які стали визнаними символами якості та популярності серед споживачів. Протягом 2000-х років спостерігалося стрімке зростання інтересу до франчайзингу в Україні. Підприємці виявляли все більше зацікавленості у використанні вже визнаних та перевірених бізнес-моделей. Це призвело до активного розвитку внутрішніх франчайзингових мереж, що спеціалізувалися в різних галузях економіки.

Десятиліття 2010-их років принесли економічні виклики, а також зростання попиту на бізнес-моделі, які дозволяють підприємцям мінімізувати витрати та ризики. Внаслідок економічної кризи, виявилася особливою популярністю короткостроковий та більш економний формат франшиз. У 2020-х роках, у контексті пандемії COVID-19, зростає попит на онлайн-франчайзинг, оскільки підприємці шукають нові шляхи для адаптації до змінених умов ринку та споживчих прагнень.

На сьогодні франчайзинг є однією з найбільш поширених бізнес-моделей в Україні. Починаючи з 1990-х, він пройшов значний розвиток - від впровадження перших світових брендів до формування власних національних лідерів у франчайзинговій сфері. Кризи та пандемія допомогли стимулювати зростання попиту на доступні та інноваційні формати франшиз, проте сама модель франчайзингу залишається привабливою як для тих, хто надає франшизу, так і для тих, хто приймає її.

В таблиці 1.2. нами узагальнені та наведені характеристики основним етапам розвитку франчайзингу

Таблиця 1.2 – Періодизація розвитку франчайзингу

Етап	Рік	Характеристика
Перший етап	1862 - 1900	Франчайзинг зародився у 1862 році, коли компанія Singer Sewing Machine Company почала продавати права на продаж швейних машин у певних регіонах. Протягом наступних 40 років деякі компанії використовували франчайзинг для розширення свого бізнесу, але його використання було все ще досить обмеженим.
Другий етап	1900 – 1960	Франчайзинг набував популярності, але ще не став вагомою часткою економіки; більшість великих роздрібних мереж, таких як A&P і Woolworths, використовували франчайзинг для розширення своєї діяльності.
Третій етап	1960 – 1980	Франчайзинг набув розповсюдження у багатьох інших галузях, включаючи готельний бізнес, фаст-фуд і прокат автомобілів. Багато компаній почали використовувати франчайзинг як стратегію розширення бізнесу.
Четвертий етап	1980 - 2000	Франчайзинг став дуже поширеним у багатьох країнах світу, а міжнародний франчайзинг набув значного поширення. Багато компаній починають використовувати франчайзинг для виходу на міжнародні ринки.
П’ятий етап	2000 – сьогодення	Сьогодні франчайзинг є одним з найпоширеніших методів розвитку бізнесу в світі. Його застосовують на практиці у роздрібній торгівлі та багатьох інших галузях.

Джерело: складено автором на основі [3]

Франчайзинг є унікальною формою бізнесу, об'єднуючи кілька ключових особливостей, які роблять його відмінним від інших бізнес-форматів. В першу чергу, франчайзинг базується на чітко сформульованих договірних відносинах між франчайзером і франчайзі, які ретельно фіксуються у договорі франшизи відповідно до вимог законодавства. Це створює надійну правову основу для взаємодії сторін та визначає їхні взаємні обов'язки і права [2, 5].

В подальшому, франчайзер передає франчайзі свою вже відпрацьовану бізнес-модель, яка включає в себе не лише торгову марку, а й ноу-хау, маркетингові стратегії та систему управління. Франчайзі зобов'язаний строго дотримуватися цієї моделі у своїй підприємницькій діяльності, що робить його частиною єдиної комплексної системи. Третя ключова особливість полягає в фінансовій взаємодії між франчайзером і франчайзі. Франчайзі сплачує паушальний внесок, роялті та

маркетингові відрахування франчайзеру. Це не лише забезпечує фінансування розвитку та підтримку бізнес-моделі, але й розподіляє ризики та прибутки між сторонами.

Контроль за дотриманням умов договору та стандартів бренду є четвертою ключовою характеристикою. Франчайзер проводить регулярні перевірки, аудити та забезпечує навчання персоналу франчайзі для забезпечення високого рівня якості та відповідності стандартам бренду. На завершення, франчайзер надає всебічну підтримку у навчанні, маркетингу та консультуванні, що є п'ятою ключовою особливістю цієї бізнес-моделі. Це включає в себе передачу досвіду, розробку маркетингових кампаній та регулярну консультаційну підтримку для успішного функціонування франчайзі-одиниць.

Таким чином, франчайзинг становить собою комплексну систему взаємовідносин, в рамках яких, кожен їхній учасник повинен дотримуватись певних зобов’язань та набуває чітко окреслених прав. Систему відносин в рамках франчайзингу наведено нами на рис.1.1.

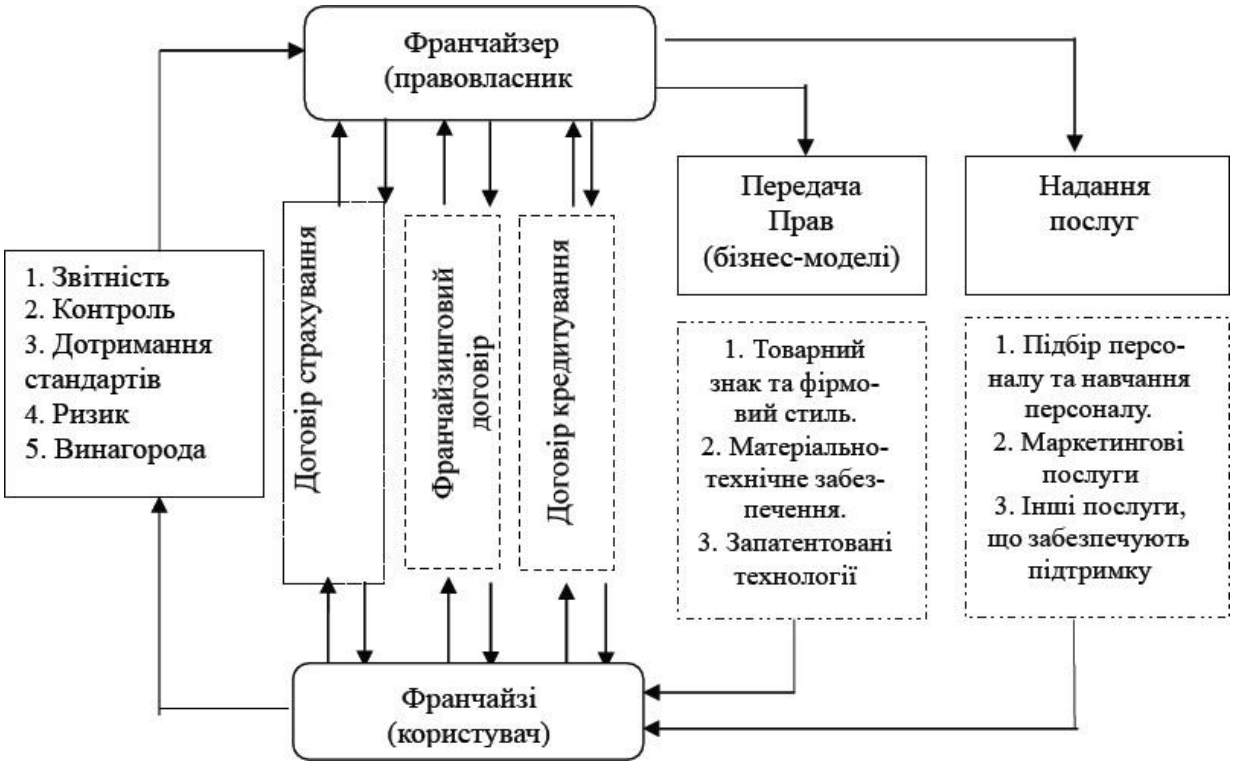

Рис.1.1 Система взаємовідносин суб’єктів франчайзингової моделі кооперації

Джерело: [7]

Варто зазначити, що франчайзингу як формі кооперації притаманні певні переваги та недоліки прояв яких можуть зазнавати як франчайзі, так і для франшизер. Для франчайзі, переваги полягають у доступі до знань та підтримки, у набутті готової і вже працюючої бізнес-моделі та певних ноу-хау, у підтримці в сфері маркетингу та рекламі, а також у широкому сприянні на початковому етапі. Проте, недоліки для франчайзі водночас включають високі вхідні внески та відсотки, відсутність повної свободи у менеджменті та обмеженість вибору постачальників та прояву власної креативності. В таблиці 1.2 нами узагальнено преваги та недоліки для кожної зі сторін даного формату кооперації.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки, яких зазнають суб'єкти франчайзингових відносин

Переваги франчайзингу для франчайзі	**Недоліки франчайзингу для франчайзі**	**Переваги франчайзингу для франчайзера**	**Недоліки франчайзингу для франчайзера**
Доступ до відомостей та підтримки	Високі вступні внески та відсотки	Розширення бізнесу без значних витрат	Ризик втрати контролю над брендом
Готова бізнес-модель та відомість	Відсутність свободи управління	Додатковий дохід зі спільної діяльності	Необхідність надавати підтримку франчайзі
Підтримка в маркетингу та рекламі	Обмеження вибору постачальників	Можливість створення мережі більшої кількості підрозділів	Ризик погіршення репутації у разі негативних відгуків
Підтримка в початковому етапі	Відсутність можливості створення власної марки	Гарантована прибутковість	Необхідність дотримуватися стандартів мережі

Джерело: складено автором на основі [8]

Отже, франчайзинг являє собою ефективну форму партнерства між франчайзером і франчайзі, засновану на чітких договірних зобов'язаннях сторін. Він передбачає передачу від франчайзера до франчайзі випробуваної бізнес-моделі, бренду та ноу-хау в обмін на фінансову компенсацію у вигляді платежів. Така кооперація є взаємовигідною, адже дозволяє франчайзі мінімізувати ризики та швидше розгорнути власний бізнес, а франчайзеру - розширити мережу й збільшити доходи. Сучасна модель франчайзингу сформувалася у другій половині

XX ст. завдяки розвитку мереж фаст-фуду, готелів, роздрібної торгівлі. В Україні франчайзинг почав активно розвиватися з 1990-х років і нині є однією з найбільш поширених форм бізнесу. Франчайзинг має низку характерних особливостей, що відрізняють його від інших моделей підприємництва.

1.2 Видова структура франчайзингових відносини

Франчайзинговий бізнес - це суміш як великих, так і малих підприємств. Облігація є такою, де прагнення та цілеспрямованість окремого підприємця підтримуються ресурсами, комерційною експертизою чи величезним досвідом великого підприємства. Поєднання цього з енергією, відповідальністю, силою та ресурсами призведе до виграшної комбінації, яка дає великі шанси на успіх.

Франчайзинг є багатогранною системою, що може набувати різноманітних форм відносин між франчайзером і франчайзі. Класифікація цих відносин може ґрунтуватися на різних критеріях, що визначають характер та режим співпраці між сторонами.

Рисунок 1.2 – Класифікація видів франчайзингу

Джерело:[18]

Перший критерій, який можна взяти до уваги, це вид продукту, що франчайзер передає франчайзі. Розрізняють наступні види франчайзингу [18]:

1. Товарний франчайзинг. Франчайзинг, що передбачає продаж готового товару. Франчайзер, як правило, є виробником, а франчайзі здійснює продаж та обслуговування цього товару. Зазвичай, товарному франчайзингу притаманний низький ступень спеціалізації франчайзі на продажі лише одного виду товарів та/або послуг. В якості прикладу компаній, що реалізують товарний франчайзинг можна навести мережу ресторанів фаст-фуду McDonald's :франчайзер передає франчайзі право на здійснення продажів продуктів із використанням бренду ресторану та його дизайну. Компанія Coca-Cola, яка використовує товарний франчайзинг у провадженні свого бізнесу із продажу газованих напоїв. Франчайзер надає право на продаж напоїв вироблених під брендом Coca-Cola в різноманітних магазинах та закладах громадського харчування. Nike - приклад компанії, яка так

само використовує товарний франчайзинг у своїй діяльності щодо реалізації спортивного одягу та взуття.

2. Виробничий франчайзинг являє собою найбільш ефективну систему із виробництва певного продукту. Водночас, цей різновид франчайзингу, в рамках якого франчайзер надає франчайзі право на виготовлення його продуктів/товарів. Такий вид взаємодії набув поширення в тих сферах економіки, виробництво в яких потребує застосування та чіткого дотримання певної технології, необхідним є спеціальне устаткування. В даному випадку компанія власності якої є технологія виробництва або устаткування, продає локальним фабрикам сировину для виробництва. Підприємницькі структури, які застосовують даний вид виробничого франчайзингу можуть, наприклад, бути KFC– розвинена мережа ресторанів фаст-фуду, яка на практиці застосовує даний вид франчайзингу (передає франчайзі власну технологію та рецептуру). Ford–концерн, що використовує даний вид франчайзингової кооперації з виробництва та подальшого продажу автомобілів, передаючи франчайзі технологічні рішення та знання щодо виробництва машин під торговою маркою Ford.

3. Діловий франчайзинг, відомий ще також як франчайзинг у сфері бізнес-консультування – це такий різновид франчайзингу, відповідно до якого, франчайзер надає право франчайзі провадити бізнесову діяльність під його виключно брендом та надає йому відповідну підтримку, насамперед, у сфері маркетингу, менеджменту на у набутті знань. Даний вид франчайзингових відносин є поширеним в багатьох галузях, в тому числі торгівля у роздріб та готельна індустрія. В якості прикладу можна навести компанію FraNet – мережа, що складається із бізнес-консультантів, що сприяє підприємцям у їхньому пошуку та придбанні відповідних франшиз. Франчайзер в даному випадку окрім іншого також надає франчайзі підтримку у розумінні того яким чином розвивати власний бізнес. Даний вид франчайзингу щороку набирає все більшого поширення, і на думку експертів, являється одним із числа найбільш перспективних та стійких щодо кризових явищ форматів ведення бізнесу.

Другий класифікаційний підхід виокремлює наступні види франчайзингу:

1. Дистриб'юторський франчайзинг або франчайзинг розподілу. Включає в себе передачу прав на дистрибуцію продукції франчайзера. Франчайзі бере на себе функції дистриб'ютора та реалізує продукцію на певній території.

2. Сервісний франчайзинг. Спрямований на надання різних видів послуг. Франчайзер передає франчайзі необхідні знання та технології для надання конкретних сервісів. Даний вид кооперації надає франчайзі можливість постачати популярні послуги й користуватися підтримкою з боку франчайзера.

3. Виробничий франчайзинг. Передбачає передачу франчайзі технологій та ноу-хау для виробництва товарів за брендом франчайзера.

4. Зворотний франчайзинг формує у франчайзі можливість стати елементом постачальницького ланцюжку.

5. Діловий франчайзинг, в рамках якого франчайзі набуває комплексної підтримки та доступу до практичного досвіду та знань, якими володіє франчайзер.

6. Комбінований франчайзинг. Комбінує різні аспекти франчайзингу, може включати елементи товарного, дистриб'юторського та сервісного франчайзингу.

Крім рівня контролю, існує ряд інших ключових критеріїв, які визначають специфіку франчайзингових відносин:

1. Ступінь інтеграції:

- Вільний франчайзинг. Франчайзі має більше самостійності в управлінні та прийнятті рішень. В цьому випадку франчайзер надає більше простору для локальних адоптацій та ініціатив.

- Пакетний франчайзинг. Характеризується жорстким дотриманням стандартів та інструкцій франчайзера. Франчайзі зобов'язаний точно втілювати вимоги та бізнес-модель франчайзера.

2. Територія покриття:

- Єдиний франчайзинг. Франчайзі отримує право ведення бізнесу на певній території, інші франчайзі на цій території відсутні.

- Множинний франчайзинг. Франчайзі може вести бізнес на кількох різних територіях, що дозволяє йому розширити географічний охоплення.

3. Формат бізнес-моделі:

- Традиційний франчайзинг. Заснований на стандартній бізнес-моделі, яку франчайзер використовує в усій своїй мережі.

- Адаптований франчайзинг. Зумовлений потребами та особливостями місцевого ринку, що дозволяє франчайзі вносити зміни в бізнес-модель з урахуванням місцевих умов.

4. Галузь діяльності:

- Франчайзинг у роздрібній торгівлі. Орієнтований на продаж товарів через роздрібні точки.

- Франчайзинг у сфері послуг. Надає послуги споживачам на основі франчайзингової моделі.

Виробничий франчайзинг. Зацікавлений у виробництві та постачанні конкретних товарів. В межах даного франчайзингу виокремлюють франчайзингові системи з функцією підрядника, ланцюгову франчайзингову систему, горизонтальна франчайзингова система. Розглянемо кожну з них більш детально.

Так, франчайзингові системи з функцією підрядника передбачають, що підприємства-франчайзі отримують право виробництва комплектуючих та запасних частин, які використовуються у виробничому процесі франчайзера. У такому випадку, на відміну від звичайних підрядників, франчайзі виготовляють комплектуючі як для потреб самого франчайзера, так і з метою їх реалізації третім особам. При цьому вони використовують торговельну марку та інші об'єкти інтелектуальної власності франчайзера. У цьому взаємовідношенні типовим є застосування фінансової моделі, за якої роялті, яке регулярно сплачує франчайзі на користь франчайзера, обчислюється у вигляді відсотка від загального доходу підприємства франчайзі. Цей дохід випливає з реалізації запасних частин і комплектуючих, які франчайзі реалізує виключно третім особам на ринку [10, 11].

На рис.1.3 нами представлено схему франчайзингової системи з функцією підрядника.

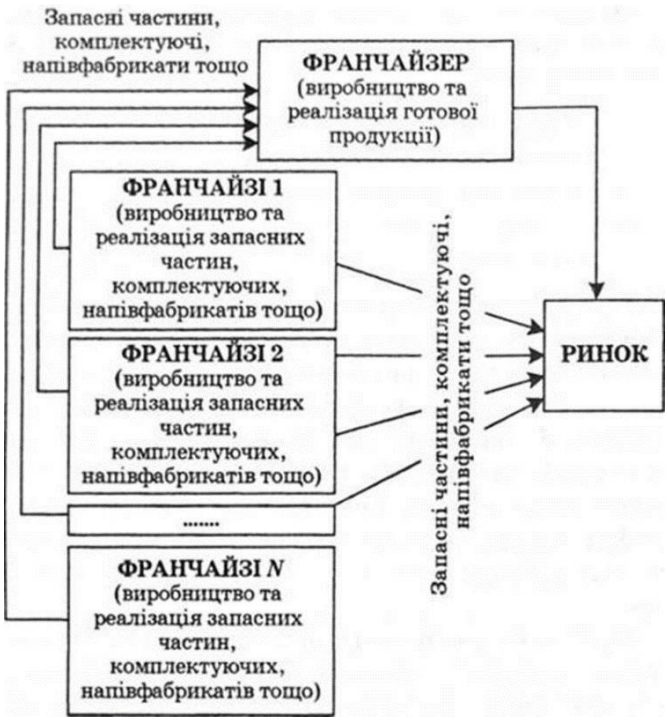

Рисунок 1.3 - Схема виробничих відносин у франчайзинговій системі з підрядною функцією франчайзі

Джерело:[18]

Тип виробничих відносин у ланцюговій франчайзинговій системі дозволяє підвищити ефективність діяльності системи за рахунок вузької спеціалізації франчайзі, а також максимально обмежити функції франчайзера контролем над виробничим процесом і роботою над стратегічними питаннями. Графічно дана система відносин наведена нами на рис.1.4. Основний недолік такої форми організування франчайзингової системи полягає у ризику дестабілізації роботи всіх учасників системи при неуспішній діяльності, банкрутстві або вибутті одного з франчайзі. Діяльність кожного учасника системи залежить від успішності діяльності інших не лише у сфері користування однією торговельною маркою, репутація якої може бути зіпсована діями хоча б одного з франчайзі, а й у сфері постачання та збуту.

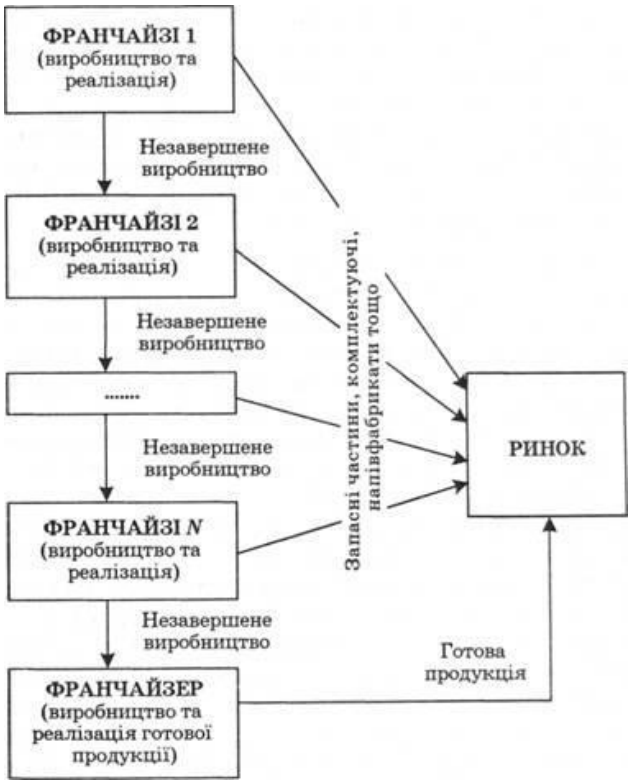

Рисунок 1.4 - Схема виробничих відносин у ланцюговій франчайзинговій системі

Джерело:[18]

В умовах горизонтально інтегрованої франчайзингової системи кожен учасник виробляє продукцію для подальшої реалізації на ринку незалежно один від одного (рис. 1.5).

У цьому випадку маємо справу з діловим франчайзингом. Перевагою такої організаційної форми франчайзингової системи, на відміну від попереднього варіанту, є її життєздатність при виході з системи одного з учасників.

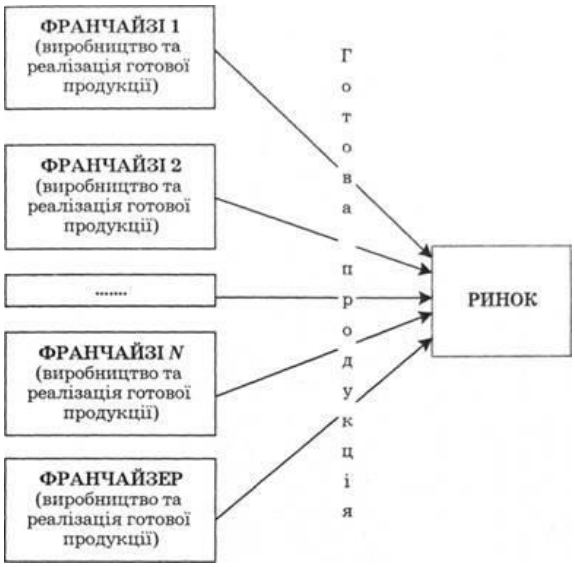

Рисунок 1.5 - Схема виробничих відносин у горизонтально інтегрованій франчайзинговій системі

Джерело:[18]

Франчайзингова система збуту передбачає застосування товарного (збутового) франчайзингу, що означає надання франчайзі права реалізації та технічного обслуговування продукції машинобудування, яку виготовляє франчайзер (рис. 1.6).

Рисунок 1.6 - Схема виробничих відносин у збутовій франчайзинговій системі

Джерело:[18]

Отже, дана форма організації франчайзингової системи є найбільш поширеною серед машинобудівних підприємств. Наприклад, компанія BMW надає своїм дилерам ліцензії на право торгівлі її автомобілями. Дилери – це самостійні підприємства, що відповідають вимогам якості продажу та сервісного обслуговування. Застосування збутового франчайзингу широко пояснюється типовими чинниками, які визначають вищий рівень популярності франчайзингових відносин у сфері торгівлі та послуг порівняно з виробництвом.

Комбіновані франчайзингові системи передбачають поєднання окремих елементів вище розглянутих видів франчайзингових систем, що зумовлює існування безлічі їх форм. На рис. 1.7 показано лише один із варіантів виробничих зв'язків між учасниками комбінованої франчайзингової системи [8].

Рисунок 1.7 - Приклад схеми виробничих відносин у комбінованій франчайзинговій системі

Джерело:[18]

Визначення конкретного типу франчайзингу є складним завданням, що ґрунтується на комплексі ключових факторів:

1) Цілі франчайзера:

- Швидке зростання мережі. Якщо франчайзер прагне до швидкого розширення, можливо, йому буде вигідно обрати модель франчайзингу, яка легко адаптується та масштабується.

- Стабільний дохід. Деякі франчайзери можуть обирати більш консервативний підхід, орієнтований на стабільність та тривалий дохід.

2) Специфіка продукту чи послуги:

- Галузь громадського харчування. У цьому випадку, франчайзинг може вимагати додаткових регуляцій, пов'язаних із стандартами безпеки харчових продуктів, обслуговуванням клієнтів, а також може бути важливим фактором вибору локацій для ресторанів чи кафе.

3) Місцеві умови ринку:

- Кон'юнктура та законодавство. При виборі франчайзингу, важливо враховувати економічну обстановку та законодавчі особливості місцевого ринку. Особливості культури, мови та споживчих звичаїв також можуть впливати на вибір певного типу франчайзингу.

4) Фінансові можливості:

- Вкладення та рентабельність. Фінансові можливості потенційних франчайзі визначають, наскільки вони можуть вкластися в стартові витрати та подальші роялті. Підрахунки щодо рентабельності та повернення інвестицій грають важливу роль у процесі вибору франшизи.

Комбінація цих факторів визначає оптимальний тип франчайзингу для конкретного бізнесу. Порозуміння стратегічних метою, умов ринку та фінансових реалій допомагає франчайзерові та франчайзі забезпечити успішне та взаємовигідне партнерство.

Кожен із наведених видів франчайзингу може бути ефективним та приносити економічні вигоди різним видам бізнес-діяльності та підприємцям. Вибір конкретного виду франчайзингу визначається галуззю, цілями бізнесу та ресурсами, які володіє франчайзі. Незалежно від того чи іншого виду, франчайзинг наразі являється потужним та дієвим інструментом для експансії бізнесу, залучення капіталу та трансферу знань та технологій.

Таким чином, франчайзинг є гнучкою бізнес-моделлю, що охоплює широкий спектр форм взаємовідносин між франчайзером та франчайзі. Існують різні класифікації франчайзингу за критеріями виду продукту, ступеня інтеграції, території, бізнес-моделі та галузі. Вибір конкретного типу франчайзингу залежить від цілей франчайзера щодо темпів зростання мережі та бажаного рівня контролю і доходу. Більша гнучкість може сприяти швидшому розширенню, а жорсткіший контроль - стабільнішим доходам. Ефективна франчайзингова модель вимагає збалансування інтересів франчайзера і франчайзі. Оптимальне поєднання свободи та уніфікації дозволяє отримати взаємовигідне партнерство обох сторін. Вибір оптимального типу і структури франчайзингу є ключовим для успішного розгортання та функціонування всієї франчайзингової мережі в довгостроковій перспективі.

1.3. Сприятливі та негативні чинники розвитку міжнародної франчайзингової діяльності

Розвиток міжнародної франчайзингової діяльності обумовлений рядом ключових факторів, що взаємодіють та сприяють зростанню цього типу бізнесу.

По-перше, важливим каталізатором розширення франчайзингових мереж на міжнародному рівні є глобалізація економіки. За рахунок посилення торговельних та інвестиційних зав’язків між країнами, спрощення процедур ведення бізнесу, уніфікації законодавства та поширення спільних цінностей створюються сприятливі умови для ефективного розгортання міжнародних франчайзингових проектів.

По-друге, значне збільшення середнього класу у численних країнах призводить до зростання попиту на високоякісні товари та послуги. Це стає потужним імпульсом для залучення зарубіжних франшиз на нові ринки, зокрема ті, які відповідають високим стандартам та вимогам класичного франчайзингу. По-

третє, розвиток інфраструктури, зокрема транспортних шляхів, зв'язку та Інтернету, вирішує проблеми логістики та полегшує комунікації для франчайзингових компаній. Це сприяє швидкому та ефективному взаємодії між головним офісом франчайзера та його мережею підрозділення у різних країнах.

По-четверте, демографічні зміни, такі як зростання чисельності та «старіння» населення, розширюють коло потенційних клієнтів франшиз, створюючи нові можливості для бізнесу. По-п'яте, технологічний прогрес, особливо розвиток електронної комерції, робить можливим входження на нові ринки з мінімальними витратами та ризиками. Це відкриває нові перспективи для компаній, що дотримуються сучасних технологічних тенденцій у франчайзинговій сфері.

По-шосте, успішний досвід великих міжнародних мереж, таких як McDonald's чи H&M, слугує натхненням та демонструє переваги та ефективність франчайзингу у світовому масштабі [17].

Крім того, підтримка урядами політики заохочення експорту франшиз та створення сприятливого законодавчого середовища також є важливим фактором, що сприяє розвитку франчайзингового сектору. Ріст професійних франчайзингових консультантів, асоціацій та популяризація онлайн-моделей – усе це створює додатковий імпульс для проникнення франшиз на міжнародні ринки, забезпечуючи їм необхідну підтримку та ефективний розвиток.

Паралельно з факторами, які сприяють розвитку міжнародного франчайзингу, існує великий спектр обставин, які можуть обмежувати та ускладнювати його експансію на нові ринки.

По-перше, економічні бар'єри, такі як різниця в рівні розвитку країн, коливання валютних курсів, фінансові кризи, інфляція та торгові обмеження, значно підвищують ризики та витрати для франшиз при виході на зарубіжні ринки. По-друге, політичні аспекти, зокрема невизначеність політичної ситуації, постійні зміни законодавства, бюрократія та корупція, також становлять суттєві перешкоди для розвитку міжнародного франчайзингу.

По-третє, культурні відмінності, такі як розбіжності у цінностях, мовні бар'єри, особливості ділової практики та певний опір у прийнятті франчайзингу,

представляють суттєві виклики для успішної адаптації франшиз до місцевих ринків. Врахування та розуміння цих аспектів є важливим етапом у процесі розширення франчайзингових мереж за межі домашнього ринку. Четвертою групою чинників є правові аспекти, які включають в себе відмінності у законодавстві різних країн, труднощі у підписанні та виконанні угод, а також захист інтелектуальної власності. Врахування та додержання міжнародних юридичних стандартів є обов'язковим для забезпечення правової стабільності франчайзингових відносин на нових ринках. Також важливо ретельно вивчати специфічні правові вимоги та регулювання кожної країни, де планується розширення бізнесу, щоб уникнути можливих конфліктів і проблем у майбутньому [27, 28].

П'яте - логістичні труднощі, пов'язані з доставкою, зберіганням, митним оформленням продукції та інші, вимагають комплексного підходу для успішного розвитку міжнародного франчайзингу. Ефективна логістика є ключовим аспектом, оскільки вона впливає на час постачань, якість товарів та загальні витрати. Організація системи постачання, зберігання та вирішення митних питань є невід'ємною частиною успішної експансії на зарубіжні ринки. Шосте - необхідність пристосування маркетингових стратегій до місцевих ринків є ключовим елементом успіху у міжнародному франчайзингу. Розуміння унікальних особливостей та вимог місцевого споживача, а також врахування конкурентної обстановки, допомагає адаптувати рекламні кампанії та маркетингові стратегії для досягнення максимального ефекту.

Сьома група - управлінські чинники, пов'язані з координацією діяльності міжнародної мережі франшиз, включають в себе розробку ефективних систем комунікації, взаємодії та контролю. Координація внутрішніх процесів управління мережею, надання чітких стандартів та підтримка франчайзі в їхній діяльності є важливими аспектами для забезпечення єдності бренду та досягнення успіху на світовому ринку.

Восьме - фінансові ризики, пов'язані із високими витратами при виході на нові ринки та нестабільністю обмінних курсів, вимагають уважного фінансового

планування та стратегічного управління ресурсами. Необхідно ураховувати можливі коливання валют, щоб зменшити вплив фінансових труднощів на діяльність франчайзингової мережі. Дев'яте - ризики шахрайства та невдач через недостатні знання та досвід роботи на певних ринках, вимагають ретельного вивчення місцевих особливостей та використання досвідчених консультантів. Важливо мати правильне розуміння місцевого законодавства, бізнес-культури та особливостей споживачів для ефективного ведення діяльності. Запобігання шахрайству та вивчення місцевого ринку допоможе уникнути негативних наслідків та забезпечити успішний старт на нових територіях [27].

Таким чином, розширення міжнародних франчайзингових мереж стимулюється такими чинниками, як глобалізація, зростання добробуту населення, розвиток інфраструктури, демографічні зрушення та технологічний поступ. Проте водночас існують певні бар'єри економічного, політичного, культурного та правового характеру, котрі ускладнюють вихід франшиз на нові ринки. Для досягнення успіху в міжнародному франчайзингу вирішальне значення має здатність адаптувати бізнес-модель до конкретних локальних умов у різних країнах. Крім того, важливою є ефективна організація логістичних та фінансових процесів в мережі, а також ретельний аналіз специфіки кожного окремого ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ВІДНОСИН ЯК ФОРМИ КООПЕРАЦІЇ

2.1 Кількісно – якісний аналіз розвитку світового ринку франчайзингових послуг

Франчайзинговий бізнес в сучасних умовах розвитку являється невід'ємною компонентною глобального бізнесу й пріоритетною моделлю міжнародної кооперації, що чинить позитивний впливає на як на національну, так і глобальну економічні системи. Даний вид бізнес- кооперації наразі є широко поширеним у масштабах всього світу та , незважаючи на певні деструктивні чинники, такі як війна в Україні, посилення геополітичної напруги та наростання кризових явищ і невизначеності продовжує демонструвати тенденцію до зростання. Відповідно до оприлюднених експертами Franchising Direct [85] даними, більш ніж кожен сьомий бізнес по всьому світові є франчайзинговим, та понад 3000 різноманітних категорій товарів і сервісів пропонуються на ринку франчайзинговими підприємницькими структурами. Число франчайзингових брендів так само зростає швидкими темпами .

Франчайзинг є однією з найбільш динамічних та перспективних форм ведення бізнесу в сучасних умовах глобалізації. Ця гнучка модель бізнесу завойовує все більше прихильників, а її популярність невпинно зростає з кожним пройденим роком у світі.

Світовий ринок франчайзингу включає тисячі різних за розміром та сферою діяльності компаній, які пропонують широкі франчайзингові можливості підприємцям в різних куточках світу. Роль франчайзингу в глобальній економіці неможливо недооцінювати, оскільки він сприяє створенню нових робочих місць, економічному зростанню місцевих економік та розширенню бізнесу, а саме:

- по-перше, франчайзинг дозволяє підприємцям швидко входити на ринок та відкривати нові підприємства, зменшуючи час, необхідний для старту, і

мінімізуючи ризики. Ця модель бізнесу ґрунтується на успішно перевірених концепціях та готових бізнес-моделях, що дозволяє новим франчайзі стартувати з уже впровадженими та діючими стратегіями%;

- по-друге, франчайзинг пропонує підприємцям можливість використовувати визнані та успішні торгові марки, ноу-хау, технології та системи управління, що робить бізнес більш конкурентоспроможним на ринку. Отримуючи доступ до цих ресурсів, франчайзі може ефективно конкурувати та вести успішний бізнес [14];
- по-третє, модель франчайзингу сприяє розширенню бізнесу як на локальному, так і на міжнародному рівнях. Завдяки можливості відкривати нові точки продажу під визначеним брендом, франчайзі отримують можливість розвивати своє підприємство, масштабуючи його і насичуючи нові ринки. Таким чином, франчайзингова модель продовжує вражати своєю привабливістю, стаючи ефективним інструментом для підприємців, які прагнуть до швидкого та стабільного розвитку свого бізнесу в умовах постійних змін на глобальному ринку.

Відповідно до даних Міжнародної асоціації франчайзингу [91], сукупний обсяг глобального ринку франчайзингу за підсумками 2023 року сягнув 827 млрд. дол. США. Галузева структура ринку франчайзингу є диверсифікованою й складається з різних індустрій, таких як роздрібна торгівля, готельно-ресторанний бізнес, освітні послуги, сфера здоров'я та краси, технічні послуги та ряд інших

Таблиця 2.1 - Динаміка франчайзингових систем та компаній у світі

Рік	**Кількість франчайзингових систем**	**Кількість франчайзингових компаній**
2019	47 503	11 069
2020	47 612	11 594
2021	50 071	11 677
2022	49 719	12 455
2023	50 187	12 312

Джерело: складено автором на основі [34]

Аналіз динаміки франчайзингових систем та компаній у світовому масштабі відображає сталу тенденцію до зростання як у розмірі франчайзингових мереж, так

і у кількості окремих гравців на цьому ринку. Це підтверджує все більше зміцнення франчайзингу як ефективної та життєздатної підприємницької моделі. Темпи розширення кількості франчайзі перевищують темпи збільшення франчайзингових систем. За період з 2019 по 2023 рік відбулося збільшення на 11,3% у порівнянні з 5,6% відповідно. Це свідчить про те, що індустрія приваблює все більше індивідуальних підприємців та невеликих бізнесів, які обирають франчайзингову модель для свого розвитку.

Слід відзначити, що 2021 рік був особливо важливим для франчайзингу, оскільки спостерігалося найсуттєвіше зростання як у масштабах мереж, так і серед окремих гравців ринку. Це можна пояснити поступовим відновленням світової економіки після складних умов 2020 року, спричинених глобальною пандемією. Навіть у 2022 році, коли світ зіткнувся із новими ризиками, що були згенеровані переважно війною рф проти України, кількість франчайзингових систем тимчасово скоротилася, проте вже у 2023 році показала відновлення та знову почала зростати. Отже, не дивлячись на окремі коливання, загалом можна визнати стійку позитивну динаміку розвитку франчайзингу у світовому масштабі, що свідчить про його стійкість та високий рівень привабливості для бізнесу [29].

Таблиця 2.2 - Порівняння темпів зростання франчайзингу у різних регіонах

Регіон	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**Середньорічний темп зростання**
Північна Америка	2,7%	1,11%	4,05%	4,4%	3,9%	3,23%
Європа	3,12%	3,92%	2,17%	2,9%	4,1%	3,24%
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	2,13%	3,5%	3,7%	4,19%	5,12%	3,72%
Латинська Америка	4,08%	4,15%	3,72%	4,1%	6,07%	4,42%
Африка	2,21%	3,14%	4,92%	5,1%	4,55%	3,98%

Джерело: складено автором на основі : [24]

Аналіз динаміки розвитку франчайзингу в розрізі окремих регіонів світу за період 2019-2023 рр. вказує на вражаючі темпи приросту в Латинській Америці, де

середньорічний ріст становить вражаючі 4,42%. Це свідчить про те, що саме цей регіон на даний момент є найбільш привабливим для франчайзингових проектів і визначає нові стандарти у світі бізнесу.

Друге місце за середньорічними темпами розширення франчайзингу на глобальному ринку займає Африка, що відзначається вражаючим 4% щорічним приростом. Це свідчить не лише про зростаючий інтерес до франчайзингу в регіоні, але й про активне освоєння його підприємцями як ефективної та перспективної бізнес-моделі на африканському континенті. Зростання франчайзингу в Африці також підтверджує загальний тренд до глобалізації бізнесу та розширення його меж на нові території. Обидва ці регіони визначають нові стандарти у світі франчайзингу, стаючи підсиленими центрами інновацій та підприємництва. Їхні успіхи в цій галузі свідчать про високий рівень конкурентоспроможності та привабливість франчайзингу для підприємців у всьому світі. Азіатсько-тихоокеанський регіон, відповідно до середньорічних темпів зростання, займаючи третє місце продовжує вражати вражаючим ростом у розмірі 3,72% щорічно, що дещо перевищує середньосвітові показники. Це говорить про стрімкий розвиток та поширення франчайзингової моделі бізнесу в цьому регіоні. Підприємства в Азії та Тихо Океанії виявляють великий інтерес до франчайзингових можливостей як ефективного способу розвитку та ведення бізнесу.

Натомість, у Північній Америці та Європі спостерігається стабільна, хоча й не така висока, позитивна динаміка ринку франчайзингу, з щорічним приростом у межах 2-4%. Це свідчить про те, що франчайзинг є важливим та надійним елементом бізнесу в цих регіонах, а його розвиток підтримує стабільність і динаміку на місцевому та глобальному рівнях. У Північній Америці та Європі франчайзинг визнаний як дієвий та надійний спосіб розвитку бізнесу, що приводить до його поширення в цих регіонах. Хоча темпи зростання можуть бути меншими порівняно з іншими регіонами, стабільність та позитивна динаміка свідчать про невпинну популярність цієї бізнес-моделі [12].

Проте, незважаючи на випереджальні темпи зростання кооперації у форматі франчайзингу в окремих регіонах світу, його регіональну структуру можна представити наступним чином, рис. 2.1

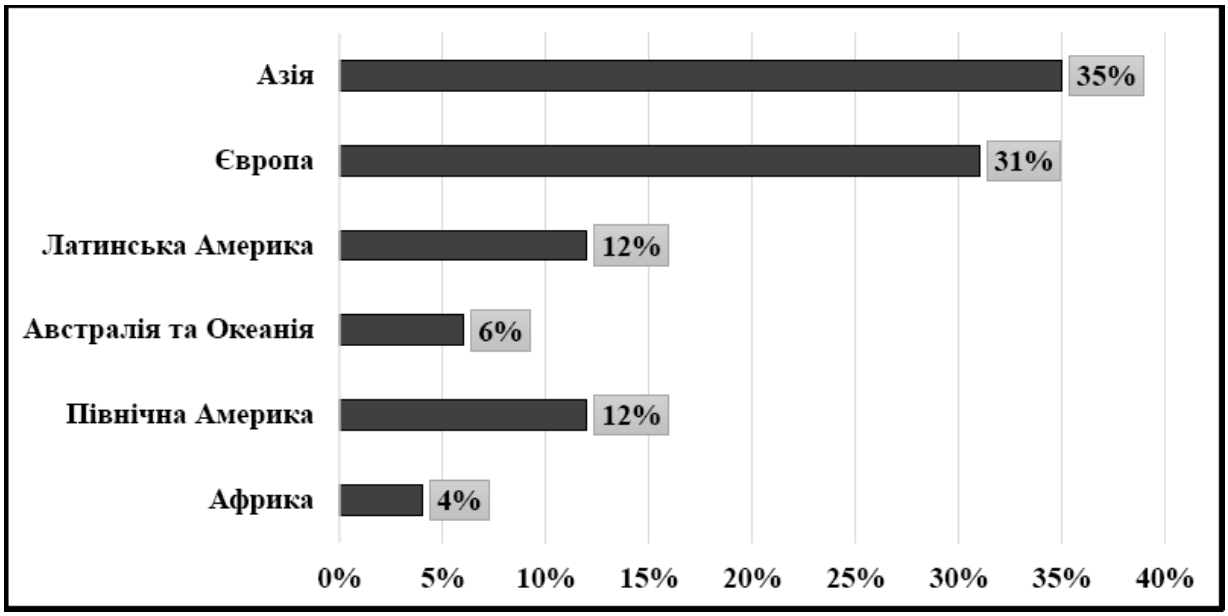

Рис. 2.1 Регіональна структура глобального ринку франчайзингу, 2023 рік

Джерело: складено автором на основі [22]

Отже, виходячи з даних, що презентує рисунок 2.1, можна зробити наступні висновки:

- Азія є найбільш розвиненим у світі ринком франчайзингу, на частку регіону припадає майже половина глобального ринку (35%), що свідчить про високий рівень конкуренції та зрілість даного регіонального ринку, а також про вагому кількість відомих та доволі успішних франчайзингових брендів, які походять з даного регіону.
- Європа також є потужним регіональним ринком у світі франчайзингу, займаючи приблизно 31% ринку, що своєю чергою, може бути пов'язано із високо розвинутими європейськими країнами та високим рівнем їх конкурентоспроможності.
- Регіон Північної та Латинської Америки є третіми за обсягом на глобальному ринку франчайзингу, на частку якого припадає 24% світового ринку.

- Африка та Близький Схід генерують разом менше 5% ринку франчайзингу, що може бути пов'язано із наявністю певних економічних викликів та політичною турбулентністю у деяких країнах, що належать до цих регіонів. Проте водночас наразі, як ми зазначали раніше, вони посідають третє місце за середньорічними темпами зростання даного ринку.

Загалом можна визнати, що франчайзинг поступово набуває популярності в усіх регіонах глобального світу, демонструючи високий рівень привабливості та потужну роль яка йому належить у глобальному бізнесі. Його ефективність та успіх в різних частинах світу свідчать про універсальність цієї моделі кооперації в бізнесі та його спроможність адаптуватися до різноманітних умов ринків.

Галузевий розподіл франчайзингового бізнесу залежить від дії багатьох факторів, зокрема рівень популярності та обсяг попиту на певні продукти або сервіси, ступінь можливої стандартизації ь та уніфікації бізнес-моделі, сума інвестицій та наявність ризиків, а також географічна та національно –культурна специфіка ринків.

Таблиця 2.3 – Галузева структура світового ринку франчайзингу

Галузь	**Частка ринку у 2019**	**Частка ринку у 2023**	**Динаміка 2023/2019**
Ресторанний бізнес	18,2%	17,1%	-1,1%
Нерухомість	12,1%	14,3%	+ 2,2%
Роздрібна торгівля	15,5%	13,2%	-2,3%
Освітні послуги	9,7%	11,9%	+2,2%
Фінансові послуги	8,3%	9,8%	+ 1,5%
IT та консалтинг	7,1%	11,2%	+ 4,1%
Транспорт та логістика	6,9%	7,3%	+ 0,4%
Фітнес і спорт	5,8%	5,1%	-0,7%
Готельний бізнес	4,2%	3,9%	-0,3%
Медичні послуги	3,5%	2,8%	-0,7%

Джерело: складено автором на основі [25]

Традиційно лідируючі позиції на світовому ринку франчайзингу належать сфері ресторанного бізнесу, включаючи такі великі мережі як McDonald's, Subway та Starbucks, які складають приблизно 17-18% від усього ринку. Ці компанії вивели

свої бренди на глобальний рівень, надаючи можливість підприємцям взяти участь у їхніх успіхах через франчайзингові угоди. Роздрібна торгівля та операції з нерухомістю також становлять велику частку на глобальному ринку кооперації у форматі франчайзингу, з часткою від 13% до 15%, відповідно. Такі корпорації, що мають світове визнання, як Walmart, Carrefour, 7-Eleven та The Home Depot слугують прикладами успішних та відомих франчайзингових брендів в такій галузі як роздрібна торгівля. Щодо сфери нерухомості, то франчайзингова мережа RE/MAX має свої представництва у багатьох країнах та надає підприємцям можливість використовувати їхню брокерську підтримку та бренд. У сучасному світі спостерігається стрімке зростання на ринку франчайзингу галузей інформаційних технологій і консалтингу, де приріст складає близько 4,1%. Прикладом може бути франшизи компанії Microsoft або Deloitte, які надають право підприємцям використовувати їхні технології та бізнес-консультації для власного успішного ведення бізнесу [21].

Ще однією галуззю з великим потенціалом у світі франчайзингу є освітні послуги, де приріст складає 2,2%. Франчайзингові компанії, які пропонують новаторські та ефективні методи навчання, особливо в сфері онлайн-освіти, здатні здобути велику популярність серед підприємців. Прикладом може бути франшизи «Kumon», яка спеціалізується на навчанні дітей математиці та англійської мови. Їхня унікальна методика та підхід до розвитку дитини забезпечують стабільний попит на їхні послуги.

Вагома частка також припадає на готельний бізнес, що включає готелі, мотелі, рекреаційні установи та інші формати гостьового сектору. Бренди, серед числа яких Marriott, Hilton, InterContinental, залучають партнерів в рамках франчайзингової кооперації із метою подальшого розширення власної глобальної мережі готелів.

Варто відзначити, що в традиційно сильних секторах, таких як ресторанний бізнес та роздрібна торгівля, спостерігається спад через збільшення конкуренції та наслідки пандемії тривалої глобальної COVID-19, завершення якої було визнано ВООЗ лише 01 липня 2023 року Наприклад, багато ресторанів обирають

франчайзингові моделі, щоб отримати підтримку від вже відомих брендів і зменшити ризики. З іншого боку, аутсайдерами за темпами приросту є медичні та готельні послуги, а також фітнес-індустрія, які вимагають адаптації до нових умов та змін в споживчому підході. На рисунку 2.2 нами наведено галузеву структуру глобального ринку франчайзингу, що сформувалася станом на кінець 2023 року.

Рис.2.2 Галузева структура глобального ринку франчайзингу, 2023 рік (%)

Джерело: складено автором за даними Міжнародної асоціації франчайзингу (IFA).

Таким чином, лідером на ринку франчайзингової моделі кооперації є індустрія ресторанів швидкого харчування (45,3%), далі йдуть ресторани (12,8%), сфера роздрібної торгівлі (13%), сфера послуг: бізнес-послуги (7,3%), персональні послуги (6,6%) та сфера нерухомості із часткою 3,1% В кожній з наведених галузей щороку, як свідчать наявні дані, розпочинають бізнес на основі франчайзингу більш як 300 нових брендів.

Варто зазначити, що наразі, на думку експертів даного ринку, відбувається значний перерозподіл галузевої структури світового франчайзингу на користь сучасних сфер бізнесу та послуг, які відповідають сучасним вимогам ринку та споживачів. Цей тенденційний зсув галузевої динаміки обумовлений рядом факторів, серед яких ключовою роллю виступає швидка технологічна еволюція та

зміни в споживчому підході. Наприклад, інформаційні технології та консалтинг демонструють значний приріст у світі франчайзингу, враховуючи сучасний попит на цифрові рішення та консультаційні послуги. Компанії, які спеціалізуються на цих сферах, такі як «Microsoft» або «Accenture», активно використовують франчайзингові моделі для розширення свого глобального впливу та надання своїх послуг на місцевих ринках. Освітні послуги також стають важливою галуззю у світі франчайзингу, адже сучасна суспільна динаміка вимагає інноваційних та ефективних методів навчання. Франчайзингові мережі в галузі освіти, такі як «Kumon» чи «Mathnasium», активно розвиваються, пропонуючи новаторські підходи до навчання та розвитку дітей [30].

Франчайзинг став неабияк вагомим фактором у глобальному економічному розвитку, швидко завоювавши популярність у різних країнах світу. Аналіз розподілу франчайзингових мереж в розрізі країн світу визначає основних лідерів цього динамічного ринку. Найбільшим і беззаперечним лідером у світі франчайзингу залишаються Сполучені Штати Америки, які налічують понад 3000 франчайзингових мереж. Це пояснюється величезними розмірами американського ринку, довгою історією розвитку франчайзингової системи та сприятливими умовами для розвитку цього виду бізнесу. Втім, Китай та Індія швидко наздоганяють Сполучені Штати Америки завдяки активному зростанню середнього класу та динамічному економічному розвитку у цих країнах.

Ця глобальна тенденція вказує на те, що франчайзинг стає важливим каналом для підприємницької активності та забезпечує значний внесок у формування економічного ландшафту країн. І цей розвиток відбувається в умовах різноманітних ринкових умов та конкуренції, що робить франчайзинг не лише популярним, але й динамічно розвиваючим сектором глобальної економіки.

Європа відіграє визначальну роль у світі франчайзингу, залишаючись ключовим регіоном для розвитку цього бізнес-сегмента. Франція, Італія та Німеччина виступають як визнані лідери, кожна з них нараховує понад 800 франчайзингових мереж. Це свідчить не тільки про значущий обсяг ринку в цих країнах, але й про активний розвиток франчайзингу, який знаходить високий рівень

попиту серед підприємців та споживачів. Навіть при великому лідерстві США, азіатські країни та Європа продовжують стрімко нарощувати свою присутність на глобальному ринку франчайзингу. Цей різноманітний інтерес до франчайзингової моделі бізнесу в різних частинах світу свідчить про широкі можливості, які цей підхід може пропонувати підприємцям та компаніям у всьому світі. Разом із зростанням конкуренції та змінами в споживчому підході, франчайзинг виявляється однією з ключових стратегій для успішного підприємництва, незалежно від географічного розташування [32].

Таблиця 2.4 - Порівняльний аналіз розвитку франчайзингу в розрізі окремих країн

Країна	**Кількість франчайзингових систем**	**Кількість франшиз**	**Внутрішній ринок (дол. США)**	**Вартісний обсяг присутності франчайзингових систем США на міжнародному ринку (млрд. дол.)**
США	3 000+	750 000+	1,1 трлн.дол	400
Китай	2 500+	1500 000	800 млрд.	150
Індія	1 500+	500 000	500 млрд	50
Бразилія	1 000+	100 000	250 млрд	20
Франція	1 000+	70 000	200 млрд	30
Італія	800+	50 000	150 млрд	20
Німеччина	800+	50 000	150 млрд	25
Канада	700+	80 000	125 млрд	20
Японія	700+	50 000	100 млрд	15
Австралія	600+	40 000	100 млрд	15

Джерело: складено автором на основі [28]

Сполучені Штати Америки зберігають своє неперевершене лідерство в галузі франчайзингу, визначаючи стандарти за кількістю франчайзингових систем, яка перевищує 3000 мереж. Проте їх вплив не обмежується лише обсягами, оскільки внутрішній ринок США оцінюється на рівні 1,1 трлн. доларів, а міжнародний ринок - на 400 млрд. доларів. Це свідчить не лише про значний обсяг ринку, але і про економічну силу американського франчайзингу, який здатний підтримувати стійкий розвиток. За підсумками 2023 року близько 790 492 франчайзингових

підприємств постачали продукти та сервіси клієнтам на ринку Сполучених Штатів. Річний темп зростання за період 2021 по 2022 рік сягнув близько 2%, що перевищує середні темпи зростання в цілому. Проте, економічні труднощі, зокрема брак робочої сили та безприценденто високий рівень інфляції, яка посилилася в другій половині 2022 року, негативно вплинула на динаміку зростання франчайзингових структур у 2023 році (рис.2.3) .

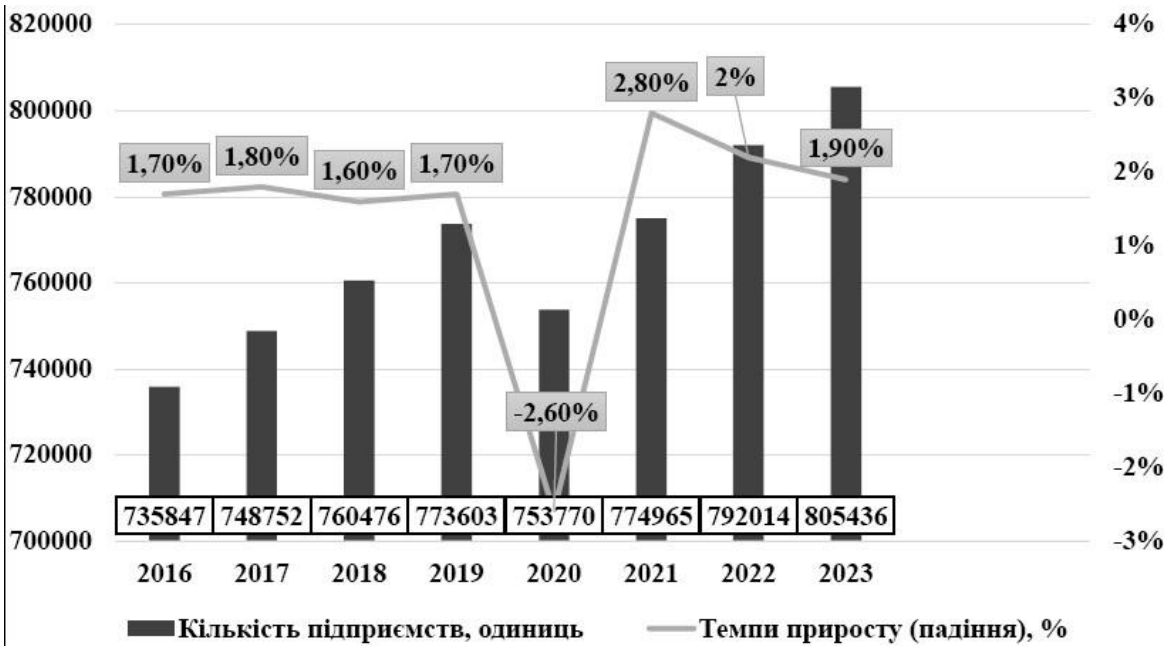

Рис. 2.3 Динаміка та темпи зростання (скорочення) кількості франчайзингових систем кооперації у США в 2016-2023рр., (одиниць; %).

Джерело: [27]

Китай, у свою чергу, займає друге місце за кількістю франчайзингових мереж, перевищуючи позначку у 2500, та визначається як світовий лідер за загальною кількістю франшиз, що налічує 1,5 млн одиниць. Це свідчить про стрімке темпи розгортання франчайзингу в Китаї та високий рівень його популярності серед місцевих підприємців та споживачів [28 – 30].

Індія та Бразилія перетворюються на потужних гравців світового франчайзингового ринку, розширюючи кількість франшиз завдяки швидкому зростанню їх внутрішніх ринків. В обох країнах спостерігається активний розвиток франчайзингу, що визначає їх як ключових гравців у глобальному бізнес-

середовищі. У Європі, Франція та Німеччина відзначаються як важливі лідери світового франчайзингу. Обидві країни забезпечують баланс між внутрішнім та міжнародним сегментами ринку, маючи понад 800 франчайзингових мереж кожна. Це не лише свідчить про стійкий розвиток франчайзингу в цих країнах, але й вказує на їхню здатність успішно конкурувати на глобальній арені. Франція, яка славиться своєю вишуканою кулінарією та модними брендами, активно розширює мережі франчайзингу у галузі гостинності та роздрібної торгівлі. Німеччина, з своєю потужною економікою, виводить на міжнародний ринок франчайзингові концепції в галузі технологій, автомобільної індустрії та послуг.

Отже, не дивлячись на те, що Сполучені Штати Америки лідирують за кількістю франчайзингових систем, азіатські гіганти та європейські країни продовжують демонструвати високий рівень динаміки розвитку франчайзингу, що свідчить про його значущість як бізнес-моделі на міжнародному рівні. Китай, який розглядається як один із найшвидше зростаючих ринків франчайзингу, визначається не лише кількістю мереж (понад 2500), але й загальною кількістю франшиз, що сягає 1,5 млн одиниць. Це свідчить про стрімке поширення франчайзингу в Китаї та його активну роль у формуванні глобального ринку. Індія, зі своїм швидким економічним розвитком та розширенням середнього класу, також відзначається зростанням кількості франшиз, стаючи важливим учасником на світовій арені франчайзингу.

Франчайзинг має неабияку поширеність у країнах Європейського союзу. До найбільш розвинутих країн в контексті франчайзингу можна віднести Великобританію, Францію, Німеччину та Іспанію. Дані країни володіють широким спектром франчайзингових можливостей в різноманітних галузях, насамперед в роздрібній торгівлі, гастрономії, індустрії послуги тощо. Такі країни як Франція та Німеччина, які керуються збалансованим розвитком внутрішніх та міжнародних сегментів ринку, здобувають популярність завдяки своїм унікальним концепціям у галузі гостинності, торгівлі та інноваційних технологій.

Багато широко відомих та популярних французьких брендів здійснюють успішний експорт своїх бізнес-концепцій за межі країни. Іспанія також посідає

вагоме місце на ринку франчайзингу, й характеризується високим рівнем попиту на франчайзі в галузі гастрономія, роздрібної торгівлі, готельного бізнесу та індустрії послуг. Іспанські франчайзі доволі часто володіють широкою й потужною міжнародною присутністю і вважається авторитетними й впізнаваним брендами.

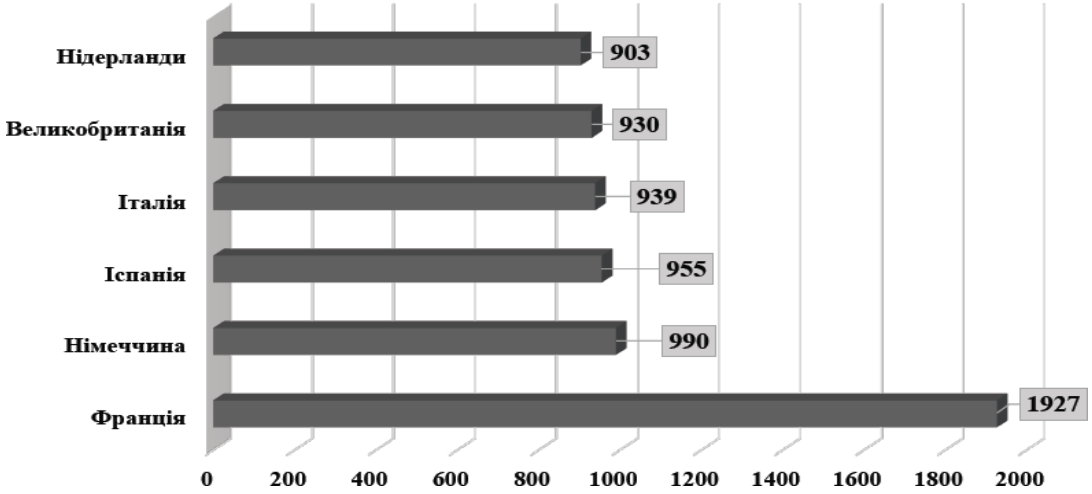

Рис. 2.4 Європейські країни-лідери за кількістю розвинених франчайзингових систем, 2023 рік, (одиниць).

Джерело: [25]

Окрім кількісних показників розвитку глобального ринку франчайзингової кооперації, вважаємо за доцільне провести аналіз його якісних компонент , зо систематизовано нами у таблиці 2.5

Таблиця 2.5 - Аналіз якісних показників розвитку франчайзингу

Показник	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Рівень довіри до франчайзингу	71,22%	60,11%	62,13%	75,04%	79,12%
Ставлення споживачів до франчайзингових продуктів і послуг	Позитивне	Середнє	Позитивне	Дуже позитивне	Дуже позитивне
Індекс розвитку франчайзингу	115	89,11	102,33	115,07	118,06

Джерело: складено автором на основі [34]

Рівень довіри до франчайзингу пережив помітний спад у 2020 році, що було викликано економічними труднощами та нестабільністю у зв'язку з пандемією COVID-19. Проте, з відновленням економіки та поступовим подоланням кризових явищ, рівень довіри знову підвищується з 2021 року. Це свідчить про відновлення

інтересу підприємців до франчайзингової моделі бізнесу як ефективного та перспективного варіанту. Ставлення споживачів до франчайзингових продуктів і послуг також відзначалося негативними тенденціями у 2020 році через кризову ситуацію. Проте, за рахунок підвищення якості та конкурентоспроможності послуг, у 2021-2023 роках ставлення споживачів стає дуже позитивним. Це свідчить про те, що франчайзингові компанії активно адаптуються до змінних умов і вдосконалюють свою продукцію та обслуговування. Індекс розвитку франчайзингу патентує виражений спад у 2020 році під впливом глобальної економічної нестабільності. Проте, від 2021 року відбувається поступове покращення індексу, що свідчить про відновлення та стабілізацію цього сегменту ринку. Розвиток індексу показує, що франчайзинг, як сучасна бізнес-модель, успішно пристосовується до викликів та швидко адаптується до нових умов.

Таким чином, незважаючи на тимчасові труднощі, викликані пандемією та економічним спадом, франчайзинговий ринок виявляється стійким та адаптивним, продовжуючи демонструвати позитивні тенденції розвитку.

Пандемія COVID-19, ставши джерелом потужних викликів для бізнесу, водночас, стала каталізатором стрімкого зростання онлайн-франчайзингу. Саме в цей період ця бізнес-модель виявила свою життєздатність та адаптивність до нових умов, ставши привабливою для багатьох підприємців. І що цікаво, ця тенденція, ймовірно, буде зберігатися в найближчі роки, оскільки онлайн-франчайзинг надає значні переваги.

Зниження бар'єрів для входу в бізнес є однією з ключових переваг онлайн-франчайзингу. Модель дозволяє підприємцям займатися бізнесом з віддаленого доступу, мінімізуючи необхідність великих інвестицій та витрат на фізичний простір. Підвищена доступність і глобальний масштаб онлайн-франчайзингу дозволяють підприємцям розширювати свою діяльність на міжнародному рівні, взаємодіяти з клієнтами з усього світу та ефективно конкурувати на глобальному ринку. Цей вид франчайзингу також активно проникає в нові галузі, реагуючи на зміни в сучасних попиту та тенденцій. Сфери освіти, охорони здоров'я, фітнесу, краси та бізнес-послуг стають активними об'єктами для онлайн-франчайзингу. Це

відкриває величезний потенціал для зростання, оскільки попит на ці послуги постійно зростає, демографічні зміни визначають нові пріоритети, а технологічні інновації сприяють створенню новаторських підходів у наданні послуг [27, 33].

На розвинених ринках, таких як США, Канада та Європа, де франчайзинг має багаторічний досвід, прогнозується помірне, але стійке зростання. Франчайзинг залишатиметься ключовою ланкою економіки цих країн, надаючи підприємствам можливість розширюватися та зберігати стабільність. Водночас, найбільше стрімке зростання спостерігається на ринках, що розвиваються, таких як Китай, Індія та Бразилія. Франчайзинг у цих країнах може виступити в ролі локомотива економічного розвитку, сприяючи створенню нових робочих місць та розширенню бізнесу. Однією з актуальних тенденцій у світі франчайзингу є зростання попиту на етичний франчайзинг з боку соціально- та екологічно-орієнтованих споживачів. Компанії, які активно впроваджують етичні стандарти та демонструють відповідальність перед спільнотою та природою, можуть очікувати підвищеного інтересу та лояльності своїх клієнтів.

Зростає і важливість використання нових технологій для автоматизації процесів, підвищення ефективності та збільшення обсягів продажів у франчайзингових мережах. Впровадження цифрових інновацій, штучного інтелекту та інших технологічних рішень стає обов'язковою умовою конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. Не менш важливими факторами успіху залишаються розвиток людського капіталу, ефективний маркетинг та професійний консалтинг. Розвиток та навчання персоналу відіграють вирішальну роль у забезпеченні якісного обслуговування клієнтів, а ефективні стратегії маркетингу та консультування дозволяють франчайзинговим мережам залишатися конкурентоспроможними в умовах зростаючої конкуренції на ринку.

Таким чином, франчайзинг демонструє динамічний розвиток у світовій масштабі, про що зростає як кількість франчайзингових мереж, так і окремі компанії-франчайзі. Це підтверджує зміцнення позицій франчайзингу як ефективної бізнес-моделі. Найбільш стрімкі темпи росту франчайзингу

спостерігаються в Латинській Америці та Африці. Натомість, на розвинених ринках Північної Америки та Європи зростання є помітнішим, хоча й стабільним.

Відбувається перерозподіл ринкових часток на користь сучасної сфери - IT, консалтингу, освіти. Водночас позиції традиційних галузей лідерів, зокрема ресторанного бізнесу, слабшають. США переважає кількістю франчайзингових систем. Водночас азіатські країни та Європа займають все більшу роль у глобальному масштабі, пропонуючи власні конкурентоспроможні ринкові концепції. Спостерігається стрімке зростання онлайн-франчайзингу завдяки його гнучкості, масштабованості та економічній ефективності. Ця тенденція, ймовірно, триватиме і надалі.

2.2. Організаційно-економічна характеристика компанії «Hilton Hotels Corporation»

Hilton Hotels Corporation, заснована в 1919 році американцем Конрадом Хілтоном, є визнаним лідером у сфері готельного бізнесу.

Імперія готелів Hilton була заснована Конрадом Нельсоном Хілтоном, який народився 25 грудня 1887 року в окрузі Скорро, штат Нью-Мексико. Сім'я Хілтона мала власний бізнес - лавку, проте під час Великої депресії у 1907 році вона збанкрутувала. Щоб вижити в складних економічних умовах, родина перетворила свій будинок біля залізничної станції на пансіон. Це дозволило їм не лише утриматися на плаву, але й згодом відновити роботу збанкрутілого бізнесу. Саме в цей період діти Хілтонів, зокрема Конрад, відчули підприємницький дух та розпочали власну кар'єру в готельному бізнесі, який з часом переріс у потужну готельну імперію.

Конрад Хілтон мріяв заснувати власний банк. Після Другої світової війни, маючи лише $5 тисяч статків, він поїхав у містечко Сіско, штат Техас, з наміром придбати банк. Однак замість банку Хілтон купив свій перший готель.

Під час перемовин щодо купівлі банку, Конрад зайшов до готелю The Mobley і був вражений справжнім ажіотажем з боку відвідувачів. Номери продавалися лише на 8 годин, щоб встигнути обслужити всіх бажаючих. Такий динамічний бізнес дуже його зацікавив. Отримавши кредит, Хілтон придбав готель The Mobley за $40 тисяч, відмовившись від початкової ідеї про банківську справу.

Конрад Хілтон з ентузіазмом взявся вдосконалювати свою нову власність - готель The Mobley. Він збільшив кількість номерів утричі та відкрив торгові вітрини, де продавалися необхідні речі для подорожуючих. Ця додаткова торгівля приносила близько $8 000 доходу. Мережу таких торгових точок у готелях бренду Хілтон назвали "Hilton Country Store". Вартість проживання в його першому готелі складала $2,5 за ніч.

Таким чином, Хілтон не лише розширив готельний бізнес, а й започаткував концепцію роздрібної торгівлі на території готелів свого бренду, що приносило додатковий дохід. Це демонструє його інноваційний підхід та прагнення максимізувати прибутки за рахунок диверсифікації діяльності.

Перш ніж придбати черговий готель, Конрад Хілтон ретельно аналізував його стан - від кількості перегорілих лампочок до контингенту клієнтів, що свідчило про його ретельний і виважений підхід до бізнесу.

Згодом Хілтон почав будувати готелі з нуля, не обмежуючись лише купівлею існуючих. У 1925 році з'явився перший новозбудований готель під брендом Dallas-Hilton, який мав 325 номерів. Протягом наступних чотирьох років, завдяки будівництву нових об'єктів, мережа Hilton розрослася до 10 готелів.

Таким чином, після старту з придбання діючих готелів, Хілтон перейшов до етапу зведення абсолютно нових готельних комплексів під своїм брендом, що дозволило йому швидко збільшити присутність на ринку.

Отже, перший готель під брендом «Хілтон» в США відкрився в 1925 році, і з того часу мережа готелів розвинулася до більше ніж 500 об'єктів по всьому світу.

Hilton Worldwide активно розширює свою присутність, і на сьогоднішній день три готелі мережі функціонують в Росії, а ще один успішно діє в Україні. Це

свідчить про стратегічний підхід корпорації до глобального розвитку та адаптації до різноманітних ринків.

Hilton пропонує свою франшизу для міст-мільйонників, надаючи підприємцям можливість стати частиною впізнаваного та впливового бренду. За умовами франшизи, окрім витрат на купівлю або будівництво приміщень, франчайзі повинен здійснити інвестиції від $4,400,000 та виплачувати роялті у розмірі 5% від обсягу продажів. Це забезпечує підтримку та доступ до досвіду від одного з найповажніших брендів у сфері готельного господарства [20].

Його новаторський на той час підхід бізнес-практики виводить бізнес на якісно вищий рівень. Саме авторству Хілтону належить ідея окреслювати клас готелю кількістю зірочок, аналогічно тому ж самому принципу, що й коньяк. У 1947 році Хілтоном було на практиці запроваджено принципово новий стандарт — обов'язкова наявність телевізора в номері, що в подальшому перетвориться на звичну практику.

Протягом 1920-1930-х років Конрад Хілтон активно розширював свою мережу готелів, фокусуючись на території США. Його впевнений курс у напрямку розширення дозволив йому стати важливим гравцем у готельній індустрії. Бізнесмен прагнув перетворити зробити перебування гостей в мережі його готелів на незабутнє й комфортабельне Визначним етапом в історії компанії став 1946 рік, коли Конрад Хілтон придбав видатний готель Waldorf Astoria в Нью-Йорку. Це придбання стало ключовою подією, що визначила новий етап успішного розвитку компанії та посилила її позиції в готельному бізнесі. В даному закладі зупинялися відомі громадські діячи та дипломати, президенти країн та телезірки. Наприклад, на президента США Рузвельта в номері очікували його найулюбленіші льодяники зі смаком м'яти. Наприкінці 1940-х рр. Конрад розпочав зовнішню експансію, придбавши збитковий готель на березі океану в Пуерто-Ріко та згодом перетворивши його на шикарний й зірковий курортний заклад. В той самий час в меню у мережі готелів з'явилися коктейлі "Маргарита" та "Піна Колада", які набули популярності у масштабах всього світу.

У період з 1950 по 1960 роки Hilton взяв курс на активну міжнародну експансію, відкриваючи готелі в різних куточках світу. Нові об'єкти з'являлися на Пуерто-Ріко, в Мексиці, а також на Кубі. Цей період в історії компанії визначався стратегічним поглибленням її міжнародного впливу та зміцненням статусу глобального гравця. У 1954 році мережа Хілтон поглинула мережу готелів Statler Hotel Co., що налічувала вісім об’єктів. Придбання обійшлося у 111 млн. дол. США і стала найбільш вартісною в історії угодою того часу з придбання нерухомості. Даній мережі так само був властивий новаторський підхід. Ще у 1908 році в кожний номер був оснащений дзеркалом в повний зріст, ванною кімнатою, телефоном і радіоточко.. А також вперше в історії готельного бізнесу було впроваджено центральну систему кондиціонування. У 1957 році готельна мережа Хілтона запропонувала до послуг своїх постояльців можливість набору міжміських телефонних номерів. А через два роки компанія взяла практично за звичку відкривати власні готелі прямо на території аеропортів, щоб в такий спосіб клієнт не запізнювався на ранній рейс. Першим закладом такого типу був Hilton Airport Hotel в Сан-Франциско. Паралельно із з бронюванням квитка можливо було здійснити резерв і номеру в готелі. На початку 1960-х рр. число готелів мережі становила близько ста. Конрад започаткував дочірню компанію Hilton International Group, яка займалася контролем розвитку бренду за межами США. Її очолив один з синів власника.

В середині 1960-х рр. було запроваджено таку модель кооперації як франчайзинг. Вартість франшизи і зараз сягає 5 млн. дол. США Даним вектором діяльності наразі керує дочірня компанія Hilton Inn. Вже 1965 році було започатковано реалізацію нової концепції готелів, що пропонували особливі зручності для жінок — Hilton Lady. А дещо пізніше, у 1967 році велика частка компанії Hilton International переходить під контроль корпорації Trans World Airlines. На посаді голови директорів залишається Конрад, натомість його готелі почали відкриватись в аеропортах компанії. Слід зазначити, що середині 1980 х рр. авіакомпанія продала свою частку акцій готельного оператора. Хілтони втратили можливість чинити вплив на діяльність дочірньої компанії та присвоювати готелям

своє ім’я. Проте у 2006 році за 5,7 млрд. дол. США конгломерат повернув дочірню компанію до портфелю своїх активів. .

У 1969 році набув розвитку напрямок DoubleTree by Hilton, до якого увійшли готелі вищого класу, що здійснили придбання франшизу бренду, а також декілька готелів, що були у власності компанії.

У період 1970-1980-х років компанія Hilton взяла курс на інтенсивне зростання, виводячи свій готельний бізнес на новий рівень успішності та конкурентоспроможності. В цей час було активізовано будівництво нових готелів, а також здійснено придбання регіональних мереж, що дозволило розширити географію присутності компанії. Цей період відзначався не лише кількісним зростанням мережі, але й стратегічним підвищенням рівня комфорту та розширенням палітри послуг у готелях Hilton. Застосування новітніх технологій, вдосконалення сервісу та впровадження новаторських концепцій управління готелями дозволили компанії зберегти лідерські позиції в світовому готельному бізнесі. Під час цього періоду компанія Hilton не тільки підтвердила свою репутацію високоякісного готельного оператора, але й визначила стандарти комфорту та обслуговування, які стали визначальними для індустрії. Такий підхід став ключовим чинником у привертанні клієнтів та встановленні позитивного іміджу бренду Hilton в глобальному готельному сегменті.

У 2006 та 2007 роках приватні інвестиційні компанії здійснили поглинання готельного та ігрового бізнесу корпорації Hilton. У розпал іпотечної кризи на ринку нерухомості США у 2007 році інвестиційна група Blackstone Group викупила Hilton Hotels за 26 млрд. дол. США. Група Blackstone заплатила 47,40 долари за кожну акцію Hilton Hotels, що на 40% перевищувало ціну закриття торгів напередодні. Угода включала також переведення на Blackstone боргових зобов'язань Hilton на суму $7,5 мільярдів. Це була одна з найбільших угод, які коли-небудь здійснювала Blackstone Group, в результаті якої їй перейшло у власність близько 4000 готелів мережі Hilton по всьому світу.

У 2009 році, в рамках стратегічної реструктуризації, компанія змінила свою назву на Hilton Worldwide, відзначаючи новий етап розвитку та ширший

глобальний вплив. Цей крок був спрямований на відображення всебічності та міжнародного характеру їхнього готельного бізнесу.

У 2013 році корпорація Hilton провела первинне публічне розміщення акцій (IPO) і залучила $2,35 млрд. Найбільшими акціонерами стали китайська HNA Group (25%), інвестгрупа Blackstone Group (15,2%) та холдинг Wellington Management Group (6,7%).

На той момент Hilton була однією з найбільших та популярних готельних мереж світу з тисячами готелів різних класів у багатьох країнах. Компанія пропонувала програму лояльності Hilton HHonors та активно розширювала присутність, відкриваючи нові об'єкти.

У 2015 році Hilton відсвяткував відкриття 5000-го готелю в Монте-Карло. Експансія готельної мережі на той час продовжувалась в США, Китаї, Індії, Європі та Африці, а програма HHonors надавала учасникам різні переваги.

У 2021 році Hilton запустив новий напрямок Signa - преміум-готелі для курортів та міст з динамічним дизайном, новітніми технологіями, фірмовим меню та оздоровчими послугами.

Станом на кінець 2023 року, мережа Hilton Worldwide впевнено займає лідерські позиції у світовій готельній індустрії, налічуючи понад 6 800 готелів у 122 країнах світу, що також становить 18 брендів " Hilton ";1000000 номерів; та понад 115 000 000 постійних клієнтів. Такий вражаючий обсяг присутності свідчить про глобальний успіх та довіру клієнтів до бренду Hilton Worldwide.

Компанія продовжує залишатися однією з найбільших готельних мереж у світі, впроваджуючи новітні технології, інноваційні підходи до обслуговування та надаючи клієнтам високий стандарт готельного досвіду. Її вплив на галузь визначається не лише обсягами, але і впровадженням високих стандартів якості та послуг у всіх куточках світу.

Компанія Hilton Worldwide володіє диверсифікованою та багаторівневою організаційною структурою, що сприяє ефективному управлінню різними напрямками бізнесу та забезпечує високий ступінь координації.

На найвищому рівні управління знаходиться Правління директорів, яке очолюється Головною Радою директорів та виконавчим керівництвом, представленим Президентом і Головним виконавчим директором компанії. Цей рівень визначає стратегічні цілі та розвиток компанії в цілому. На наступному рівні розташовані ключові операційні підрозділи та бізнес-напрями Hilton Worldwide:

1. Hilton Hotels & Resorts. Управління мережею готелів під брендом Hilton, що включає різноманітні класи готелів для різних категорій клієнтів.
2. Waldorf Astoria Hotels & Resorts. Управління висококласною мережею готелів Waldorf Astoria, відомою своєю розкішшю та винятковим обслуговуванням.
3. Conrad Hotels & Resorts. Управління мережею готелів Conrad, які визначаються елегантністю та вишуканістю.
4. Canopy by Hilton. Управління мережею Canopy, що відзначається сучасним та стильним дизайном для сучасних мандрівників.
5. Tempo by Hilton. Управління мережею Tempo, спрямованою на відпочинок та енергію, щоб задовольнити потреби активних подорожуючих.

У рамках комплексної системи управління Hilton Worldwide, функціональні підрозділи відіграють визначальну роль у забезпеченні синергії та оптимізації основних операційних підрозділів. Кожен з цих функціональних відділів має свою унікальну роль у розвитку та успіху компанії [20, 21]

1. Фінансовий відділ. Здійснює фінансове планування, контроль та аналіз діяльності компанії. Розробляє стратегії фінансового управління, що дозволяють максимізувати прибуток та оптимізувати витрати.
2. Маркетинговий відділ. Відповідає за розвиток та реалізацію маркетингових стратегій. Розробляє кампанії для підвищення бренду, залучення нових клієнтів та утримання існуючих.
3. Відділ ресурсів людських. Фокусується на управлінні персоналом, включаючи найм, навчання та утримання персоналу. Розвиває стратегії для стимулювання розвитку та задоволення працівників.

4. Відділ аналітики. Займається збором та аналізом даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використовує аналітику для виявлення тенденцій, забезпечуючи конкурентні переваги.

Ці функціональні підрозділи працюють у взаємодії з операційними підрозділами, сприяючи впровадженню нових ініціатив, оптимізації бізнес-процесів та досягненню стратегічних цілей компанії. Загалом, така розбудована система управління дозволяє Hilton Worldwide ефективно реагувати на зміни у готельній індустрії, розвиватися та зберігати лідерські позиції на світовому ринку.

Щодо основних принципів якими у своїй діяльності керується мережа готелів Hilton, слід виокремити такі наступні з них:

1. Клієнт має право на отримання безоплатно максимальної кількості стандартизованих сервісів;

2. Все, що необхідне, клієнти мають можливість придбати безпосередньо в готелі.

3. Гроші має генерувати абсолютно кожна площа та простір готелю.

Щодо діяльність та розвитку персоналу даного глобального готельного оператора, то даний напрямок керується відповідно до наступних принципів***:***

H — hospitality — гостинність (забезпечення гостей приємними враженнями);

I — integrity — сумлінність (постійно, без жодних виключень, робити все сумлінно та вірно);

L — leadership — лідерство (бути найкращими та передовими у своїй індустрії та співтоваристві);

T — teamwork — командна робота (сприятлива атмосфера в колективі та працювати спільно й злагоджено з метою досягнення спільної кінцевої мети);

O — ownership — відповідальність (нести та визнавати повну свою відповідальність за усі прийняті рішення і дії);

N — now — тут і зараз (працювати швидкими темпами, дотримуватися дедлайнів та дисципліни).

Hilton Worldwide, як провідний учасник у галузі готельного бізнесу та гостинності, володіє різноманітним портфелем готелів та використовує комплексну бізнес-модель, що включає в себе власні готелі, управління франшизою та управління за контрактами. Такий різноплановий підхід дозволяє компанії ефективно оптимізувати свою діяльність та розширювати географію присутності.

1. Власні готелі. Компанія володіє значною кількістю готелів під своїм брендом, що дозволяє їй здійснювати прямий контроль над усіма аспектами обслуговування та забезпечувати вищий стандарт якості для своїх клієнтів. Це може включати як розкішні готелі, так і готелі економ-класу, що відповідають різним сегментам ринку.

2. Управління франшизою. Hilton Worldwide успішно використовує стратегію франчайзингу, надаючи право підприємцям вести готелі під їхнім брендом. Це сприяє швидкому розширенню географії присутності компанії та збільшенню визнання бренду на світовому рівні.

3. Контрактне управління. Компанія також укладає контракти на управління готелями, які не належать їй, але для яких надає професійні управлінські послуги. Цей підхід дозволяє Hilton розширювати свою глобальну присутність та взаємодіяти з різними власниками готелів.

Hilton Worldwide визначається своєю основною концепцією, яка полягає в наданні готельних послуг преміум-класу, спрямованих на створення неперевершеного відчуття комфорту та надзвичайного обслуговування. Компанія прагне вибудувати світовий образ як одного з провідних лідерів у сфері розкішного відпочинку та подорожей, враховуючи найвищі стандарти якості та ексклюзивності.

1. Переваги в обслуговуванні. Hilton розглядає обслуговування як ключовий аспект свого бізнесу. Забезпечуючи високий рівень сервісу, персонал готелів стежить за всіма потребами гостей, намагаючись забезпечити найкращий досвід перебування.

2. Комфорт та розкіш. Основною концепцією є створення атмосфери комфорту та розкоші в усіх готелях мережі Hilton. Високоякісні номери, ексклюзивний дизайн та сучасні зручності сприяють створенню неперевершених умов для відпочинку та роботи.

3. Брендова ідентичність. Компанія активно розвиває свою брендову ідентичність, намагаючись стати синонімом розкіш та вишуканість. Велика увага приділяється розвитку індивідуальності кожного готелю, щоб відобразити унікальність кожного місця та відповідати специфіці його місцевого контексту.

4. Глобальна присутність. За роки свого існування компанія встановила глобальну присутність, розташовуючи свої готелі в найпрестижніших та стратегічних місцях світу. Це допомагає створити атмосферу престижу та елітності.

5. Інновації та технологічний прогрес. Hilton не лише прагне до розкішного відпочинку, але й активно впроваджує інноваційні технології для забезпечення зручності та високотехнологічного обслуговування своїх гостей.

Готелі Hilton володіють рядом конкурентних переваг, що роблять їх привабливими для різних сегментів клієнтів та підтримують їх лідерську позицію в готельній індустрії [21, 27]:

1. Широка географія. Hilton Worldwide забезпечує свою присутність у понад 122 країнах, що робить їх однією з найбільших та найглобальніших готельних мереж. Це дозволяє задовольняти потреби подорожуючих незалежно від їхнього місця призначення та створює враження доступності та зручності.

2. Різноманітний номерний фонд. Hilton пропонує широкий спектр номерів, від бюджетних варіантів для економічно свідомих гостей до розкішних люксів для тих, хто шукає вишуканість та комфорт. Такий різноманітний асортимент дозволяє компанії привертати широке коло клієнтів.

3. Високий рівень обслуговування. Програма «Гарантія гостинності Hilton» підтверджує високий стандарт обслуговування в готелях мережі. Гості можуть розраховувати на якість та зручності, незалежно від того, де розташований готель.

4. Бонусна програма лояльності Hilton Honors. Hilton Honors є високооціненою бонусною програмою лояльності, яка надає гостям можливість отримувати низку переваг, таких як безкоштовні ночі, знижки та доступ до унікальних послуг. Ця програма встановлює довгострокові відносини та стимулює повторні візити.

5. Інноваційні технології. Готелі Hilton активно використовують інноваційні технології, включаючи цифрову реєстрацію та віртуальний консьєрж. Ці рішення спрощують процес перебування гостей, забезпечуючи їм зручність та високотехнологічні враження.

Аналіз фінансово-економічних показників компанії Hilton Hotels Corporation за період 2018-2022 років розкриває динаміку та зміни в її фінансовому стані, особливо під впливом пандемії COVID-19 у 2020 році.

Дохід компанії в 2020 році суттєво зменшився на 55% через пандемію та обмеження в туристичній сфері. У 2021 та 2022 роках спостерігається відновлення доходів, зростання на 34% та 52% відповідно. Це свідчить про поступове відновлення та відновлення туристичної активності. Операційні та чисті прибутки були від'ємними в 2020 році, але в 2021 році вийшли в плюс, а в 2022 році сягнули докризового рівня 2018-2019 років. Це свідчить про відновлення фінансової стійкості компанії.

Таблиця 2.6 - Фінансово-економічні показники компанії Hilton Hotels Corporation

Показник	**Рік (млн. дол. США)**				
	2018	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Дохід	8 906	9 452	4 307	5 788	8 773
Вартість проданих товарів	1 322	1 254	620	679	999
Загальний прибуток	7 574	8 198	3 687	5 109	7 774
Витрати на дослідження та розробки	-	-	-	-	-
SC&A витрати	443	441	311	405	382
Інші операційні витрати	-5 374	-5 754	-3 422	-3 506	-5 136
Операційні витрати	6 142	6 541	4 105	4 099	5 680
Операційний дохід	1 432	1 657	-418	1 010	2 094
Загальний неопераційний дохід/витрати	-354	-413	-506	-450	-360
Дохід до оподаткування	1 078	1 244	-924	560	1 734

Вхідні податки	309	358	-204	153	477
Дохід після сплати податків	769	886	720	407	1 257
Інші прибутки	-	-	-	-	-
Дохід від безперебійної діяльності	769	886	720	407	1 257
Дохід від припиненої діяльності	-	-	-	-	-
Чистий прибуток	764	881	715	410	1 255
EBITDA	1 800	2 048	-41	1 246	2 310
EBIT	1 432	1 657	-418	1 010	2 094
Основні акції в обігу	302	287	277	279	275
Акції в обігу	305	290	277	281	277
Базовий EPS	2,53	3,07	-2,58	1,47	4,56
EPS – прибуток на акцію	2,50	3,04	-2,58	1,46	4,53

Джерело: складено автором на основі [20, 21]

Операційні та чисті прибутки були від'ємними в 2020 році, але в 2021 році вийшли в плюс, а в 2022 році сягнули докризового рівня 2018-2019 років. Це свідчить про відновлення фінансової стійкості компанії. Показники EBITDA та EBIT демонструють різке падіння прибутковості у 2020 році та відновлення показників у 2021-2022 роках. Це вказує на адаптацію компанії до нових умов та ефективне управління в умовах кризи. Базовий та звичайний EPS були від’ємними у 2020 році, але у 2022 році сягнули найвищих значень за 5 років. Це свідчить про позитивні перспективи та покращення фінансових показників [20, 31].

Отже, компанії Hilton Hotels вдалося швидко відновити свої фінансово-економічні показники в 2021-2022 роках, виявивши результативність та ефективне управління у складних умовах пандемії, що свідчить про її здатність адаптуватися до нових умов та відновлювати позиції на ринку.

Частка ринку компанії Hilton Hotels Corporation в готельній індустрії є вражаючою. На кінець 2023 року, ця мережа володіє та управляє понад 6,800 готелями, з наявністю понад 1,000,000 номерів у 122 країнах. За оцінками, частка світового ринку готельних номерів від Hilton Hotels Corporation складає приблизно 7%, підтверджуючи її статус однієї з найбільших готельних мереж у світі. Мережа Hilton прийняла більше як 3 мільярди гостей за свою більш ніж 100-річну історію, посідала перше місце серед компаній у списку 100 найкращих компаній

роботодавців згідно версії журналу Fortune і протягом шести років поспіль визнавалася світовим лідером згідно індексу сталого розвитку Доу-Джонса. Компанія Hilton імплементувала на практиці декілька передових технологічних рішень, з метою покращення вражень своїх гостей, зокрема опція Digital Key Share, що передбачає автоматичне безоплатне оновлення номерів та можливість здійснювати бронювання підтверджених суміжних номерів. Завдяки відзначеній різними нагородами програмі лояльності Hilton Honors понад 150 мільйонів її учасників, які здійснюють бронювання безпосередньо в Hilton, можуть накопичувати бали за проживання в готелях мережі та комплекс вражень, які неможливо придбати за гроші. Завдяки безкоштовному мобільному застосунку Hilton Honors гості можуть самостійно забронювати проживання, обрати номер, пройти реєстрацію, відчинити двері за допомогою діджитал ключа та виїхати із номеру і все це лише за допомогою смартфону.

Основні конкуренти компанії включають Marriott International, InterContinental Hotels Group, Accor, Wyndham Hotels & Resorts та Choice Hotels International. Незважаючи на жорстку конкуренцію, Hilton Hotels Corporation має численні конкурентні переваги, що визначають її лідерство в галузі гостинності.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз компанії Hilton Hotels Corporation

Сильні сторони	***Слабкі сторони***
- Сильний бренд. Hilton Hotels Corporation є одним із найвідоміших і найшановніших готельних брендів у світі. - Глобальна присутність. Hilton Hotels Corporation має готелі в 122 країнах світу. - Різноманіття портфоліо брендів. Hilton Hotels Corporation володіє 18 брендами, що охоплюють всі сегменти ринку. - Сильна система лояльності. Hilton Honors є однією з найуспішніших систем лояльності в готельній індустрії. - Інноваційні технології. Hilton Hotels Corporation активно інвестує в інноваційні технології, такі як мобільні додатки та безконтактні технології реєстрації заїзду/виїзду.	- Висока вартість. Hilton Hotels Corporation є однією з найдорожчих готельних мереж у світі. - Складність структури. Hilton Hotels Corporation має складну структуру власності та управління.
Можливості	***Загрози***

- Зростання на emerging markets. Emerging markets, такі як Китай, Індія та Бразилія, мають великий потенціал для зростання готельного ринку. - Розвиток нових брендів. Hilton Hotels Corporation може розвивати нові бренди, щоб охопити нові сегменти ринку.	- Геополітична напруга у світі , війни та військово-політичні конфлікти - Поява нових конкурентів. Поява нових конкурентів, таких як Airbnb, може змінити готельний ринок і створити нові виклики для Hilton Hotels Corporation. - Політична нестабільність. Політична нестабільність в деяких країнах може негативно вплинути на роботу Hilton Hotels Corporation в цих країнах. - Стихійні лиха. Стихійні лиха можуть пошкодити готелі Hilton Hotels Corporation і призвести до збитків. - Пандемії та епідемії. - Зміна споживчих переваг. Зміна споживчих переваг може знизити попит на продукти і послуги Hilton Hotels Corporation.

Джерело: складено автором на основі отриманої інформації та [20]

Враховуючи вищезазначені аспекти SWOT-аналізу, можна виділити ряд стратегічних напрямків, які компанія Hilton Hotels Corporation може розглядати для подальшого розвитку та зміцнення своєї конкурентної позиції.

- Використання сильних сторін:
- Максимізація бренду. Збереження та подальше зміцнення визнаного бренду Hilton дозволить компанії залучати як можна більше клієнтів та інвесторів.
- Глобальний розвиток. Використання свого глобального охоплення для розвитку на нових ринках, зокрема в емерджентних країнах, де можливості для росту готельного бізнесу великі.
- Диверсифікація портфоліо. Активне розширення портфоліо брендів та сегментів ринку дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною в різних категоріях та задовольняти різноманітні потреби клієнтів.
- Інновації в технологіях. Продовження інвестування в інноваційні технології, такі як розробка мобільних додатків та реалізація безконтактних технологій, допоможе забезпечити передове місце в галузі гостьового обслуговування.
- Усунення слабкостей та протидія загрозам:

- Оптимізація вартості. Розгляд можливостей зменшення вартості для покращення доступності готельних послуг та більш ефективного конкурування з іншими мережами.
- Спрощення структури. Покращення управлінської структури та оптимізація власності може допомогти уникнути складнощів та прискорити прийняття стратегічних рішень.
- Використання можливостей:
- Експансія на ринках емерджентних країн. Вивчення та адаптація до особливостей ринків Китаю, Індії та Бразилії дозволить компанії вигравати нових клієнтів у швидко розвиваючих регіонах.
- Розробка нових брендів. Створення і розвиток нових брендів може сприяти входженню на нові сегменти ринку та привертанню різноманітної аудиторії.

2.3 Аналіз практики застосування франчайзингу в діяльності компанії «Hilton Hotels Corporation»

Компанія Hilton Hotels Corporation є справжнім піонером у використанні франчайзингу в готельній галузі, визначаючи нові стандарти у цьому напрямку. Починаючи з 1954 року, коли вона відкрила свій перший франчайзинговий готель у захопливому місті Ель-Пасо, штат Техас, компанія визначила франчайзинг як стратегічний елемент свого успіху.

За понад шістдесят років досвіду та інновацій, франчайзинг став необхідною складовою стратегії розвитку Hilton. Сьогодні, корпорація пишається мережею, яка налічує понад 6800 готелів та пропонує більше мільйона номерів у 122 країнах світу. Вражає той факт, що понад половина цих готелів працює на умовах франшизи, що є переконливим свідченням успішного та довготривалого застосування цього стратегічного підходу.

Виробивши чітку систему франчайзингового управління, Hilton Hotels Corporation забезпечує стандартизовані послуги та якість у всіх готелях мережі, незалежно від їхнього розташування. Цей інноваційний підхід став ключовим фактором у створенні величезного і впізнаваного іміджу бренду, роблячи Hilton справжньою легендою в світі готельного бізнесу [35].

Франчайзинг став ключовим стратегічним інструментом для компанії Hilton, дозволяючи їй ефективно та стратегічно розширювати свою готельну мережу. Цей підхід має безліч переваг, включаючи швидкість розширення, зниження ризиків, пов'язаних з будівництвом та експлуатацією, а також можливість успішного входження на нові ринки. Hilton Hotels Corporation вивела франчайзинг на новий рівень, надаючи різноманітні програми, спрямовані на різні типи інвесторів. Це включає в себе програми для незалежних підприємців, інвестиційних груп, та корпоративних партнерів. Кожна з цих програм розроблена з урахуванням потреб та цілей конкретних інвесторів, надаючи їм гнучкість та можливість вибору, щоб краще відповідати їхнім уявленням про успішний готельний бізнес.

Суттєвий внесок у популярність франчайзингу Hilton Hotels Corporation здійснюється за рахунок широкого спектру підтримки, яку компанія надає своїм франчайзі. Це охоплює всі аспекти від підготовки персоналу та маркетингової стратегії до технічної підтримки та надання стандартів обслуговування. Така взаємодія сприяє успішному функціонуванню та розвитку готелів під брендом Hilton. Завдяки вдалому застосуванню франчайзингу Hilton Hotels Corporation перетворилася на одну з найбільших і визначних готельних мереж у світі. Підтверджуючи своє підтвердження лідерства, компанія має стратегічний план для відкриття ще більшої кількості готелів за франшизою в найближчому майбутньому, зберігаючи свої лідерські позиції та продовжуючи піднімати планку в готельній індустрії.

Компанія Hilton Hotels Corporation виходить за межі стандартних франшизних можливостей, пропонуючи різноманітні франшизи для готелів, ресторанів, курортів та інших об'єктів, щоб задовольнити різні потреби та вимоги різних інвесторів та адаптуватися до умов локальних ринків. Портфель готельних

брендів Hilton пропонує різні можливості для інвесторів, спрямовані на різні сегменти ринку. Від готелів для ділових подорожей та відпочинку для родин до модних готелів, для економ-варіантів для бюджетних туристів, Hilton враховує різні потреби та вподобання гостей.

Таблиця 2.8 - Портфель готельних брендів Hilton Hotels Corporation

Бренд	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Hilton Hotels & Resorts	549	573	584	596	615	640
Waldorf Astoria Hotels & Resorts	32	46	55	63	74	85
Conrad Hotels & Resorts	55	63	71	78	87	93
Canopy by Hilton	14	23	33	41	52	60
Curio Collection by Hilton	65	81	92	107	119	135
DoubleTree by Hilton	567	593	602	617	639	655
Tapestry Collection by Hilton	7	17	31	41	51	65
Embassy Suites by Hilton	223	228	231	236	245	250
Hilton Garden Inn	844	875	898	915	935	950
Hampton by Hilton	2333	2405	2453	2512	2595	2655
Tru by Hilton	77	125	152	173	203	225
Homewood Suites by Hilton	445	463	475	490	510	525
Home2 Suites by Hilton	265	317	350	390	440	480
ВСЬОГО	5476	5809	6027	6219	6565	6818

Джерело: складено автором на основі [21]

Аналіз динаміки розвитку портфелю готельних брендів компанії Hilton за період з 2018 по 2023 рік свідчить про вражаюче стабільне зростання та вдалу диверсифікацію її діяльності, що є важливим стратегічним кроком для успішного позиціонування на ринку.

Протягом цього періоду, загальна кількість готелів під управлінням Hilton вражає приблизно 4-6% річного зростання, що призвело до вражаючого збільшення від 5476 готелів у 2018 році до прогнозованих 6818 у 2023 році. Це свідчить про певний успіх компанії в привертанні нових проектів та розширенні свого глобального обсягу. Це стабільне зростання виявляється особливо помітно в нових брендах, таких як Canopy та Tapestry, які спрямовані на неохоплені раніше сегменти ринку. Вони є яскравим прикладом стратегії компанії щодо постійної інновації та адаптації до змін у попиті.

При цьому традиційно успішні бренди, такі як Hilton Garden Inn і Hampton by Hilton, для ціновочутливих туристів, продовжують займати провідні позиції в портфелі компанії. Це свідчить не лише про зростання, а й про уважну увагу до

потреб різних сегментів ринку та здатність Hilton адаптувати свою стратегію під різноманітні вимоги споживачів.

Таким чином, компанія Hilton не лише динамічно розширює свою готельну мережу, але й розуміє важливість диверсифікації свого портфелю брендів для максимального охоплення аудиторії та забезпечення своєї конкурентоспроможності в глобальному готельному ринку.

Портфель з багатьох брендів Hilton має як переваги, так і певні виклики для франчайзі та франчайзера. Для франчайзі ключовими перевагами є можливість вибрати оптимальний бренд під свої потреби та отримати доступ до ресурсів потужної мережі. Проте може виникнути складність у виборі з великого розмаїття та конкуренція з іншими франшизами Hilton. Для франчайзера основними перевагами є охоплення різних сегментів ринку та збільшення франчайзингових надходжень. Водночас викликами є складність в управлінні багатьма брендами та ризик внутрішньої конкуренції між ними. Отже, наявність широкого портфеля брендів супроводжується як позитивами, так і певними труднощами для Hilton та їхніх франчайзі. Переваги та слабкі риси франчайзингової системи портфелю готельних брендів Hilton Hotels Corporation в розрізі її суб'єктів наведено нами в таблиці 2.9 .

Таблиця 2.9 – Переваги та слабкі риси франчайзингової системи портфелю готельних брендів Hilton Hotels Corporation

Переваги / ***Недоліки***	***Для франшизи***	***Для франчайзера***
Переваги	*Вибір оптимального бренду.* Широкий спектр брендів дає можливість франчайзі обрати той, що найкраще відповідає його потребам та стратегії. Це дозволяє адаптувати готель до конкретного ринкового сегменту та географічного розташування. *Доступ до ресурсів мереж.* Франчайзі отримує підтримку та ресурси великої мережі, що включає маркетинг, бронювання, навчання та інші послуги. Це може значно полегшити запуск та управління готелем.	*Охоплення різних сегментів ринку.* Різноманітність брендів дозволяє компанії охоплювати різні сегменти ринку, від розкішних готелів до бюджетних варіантів. *Збільшення франчайзингових доходів.* Розгалужений портфель може призводити до збільшення кількості угод франчайзингу та, відповідно, до зростання фінансових показників компанії.

Слабкі риси	*Складність вибору.* Велика кількість брендів може створювати складнощі у виборі найбільш підходящого, особливо для новачків у готельному бізнесі. *Конкуренція з іншими франшизами.* Конкуренція між франшизами та можливість насичення ринку можуть змагатися за увагу та лояльність клієнтів.	*Складне управління.* Управління великою кількістю брендів вимагає високого рівня ефективності та ресурсів. Це може бути викликом у плані стратегії та оперативного управління. *Внутрішня конкуренції.* Різні бренди можуть конкурувати між собою за увагу та ресурси, що вимагає уважного управління конфліктами і координації.

Джерело: складено автором на основі отриманої інформації

Франчайзинг став ключовим стратегічним інструментом розвитку Hilton Hotels Corporation у всьому світі, зокрема в 122 країнах, де компанія успішно впроваджує свою франчайзингову модель. Понад половина готелів, що належать до мережі Hilton, працюють на умовах франчайзингу, дозволяючи компанії займати лідерські позиції у готельній індустрії.

Франчайзингова модель Hilton особливо поширена та успішна в різних регіонах світу, зокрема в Північній Америці, Європі, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Латинській Америці та на Близькому Сході. Це стратегічне розміщення франчайзингових готелів визначається великим попитом на готельні послуги, наявністю розвиненої інфраструктури та створеним сприятливим інвестиційним кліматом у цих регіонах. Цей глобальний підхід до франчайзингу дозволяє Hilton гнучко реагувати на різноманітні ринкові умови і відповідати на специфічні потреби кожного регіону. Взаємовигідне співпрацювання між компанією та франчайзі створює вигоди для обох сторін, сприяючи зміцненню лідерської позиції Hilton у глобальному готельному бізнесі [38, 39].

Hilton Hotels Corporation впроваджує стратегію активного розширення своєї франчайзингової мережі, зосереджуючись на перспективних регіонах, таких як Африка, Східна Європа та Південно-Східна Азія. Здійснюючи вибір ринків для введення, компанія проводить ретельний аналіз факторів, що включають попит на готельні послуги, економічну ситуацію, політичну стабільність, наявність кадрів та ризики. У цьому контексті Hilton вивчає глибину та обсяг ринку, щоб точно оцінити його потенціал та визначити найбільш вигідні можливості для франчайзингу.

Враховуючи особливості кожного регіону, компанія забезпечує відповідний підбір бренду та моделі бізнесу для максимального взаємовигідного співробітництва.

Протягом періоду з 2018 по 2023 рік компанія Hilton Hotels Corporation зафіксувала систематичне зміцнення фінансових умов у сфері франчайзингу. Ретельний аналіз вказує на послідовне підвищення рівня початкового франчайзингового внеску від 50-75 тисяч доларів у 2018 році до орієнтовних 70-100 тисяч доларів у 2023 році. Це свідчить про стратегічні кроки компанії для забезпечення стабільної та високоякісної роботи своїх франчайзі. Не зважаючи на це поступове зростання початкового внеску, роялті та маркетингові відрахування залишаються стабільними на рівні 5-6% та 2-4% від виручки відповідно. Це рішення спрямоване на створення прозорих та конкурентоспроможних умов для франчайзі, сприяючи їхньому успіху та росту.

З огляду на складну ситуацію, що спровокувала повномасштабна війна в нашій державі, можна припустити, що Hilton Hotels Corporation зменшила вимоги до обсягу початкових інвестицій для своїх франчайзі в Україні. Замість підвищення вимог до рівня 750 тисяч - 1,7 мільйонів доларів, як зазначалося на офіційному сатй, корпорація, імовірно, тимчасово знизила поріг входу для нових партнерів. Це дозволило полегшити фінансове навантаження на потенційних франчайзі та залучити більше учасників до своєї мережі в умовах війни.

Такий гнучкий підхід може бути зумовлений прагненням компанії зберегти свою присутність та операційну діяльність на українському ринку в непростих реаліях. Пом'якшуючи інвестиційні вимоги, Hilton Hotels Corporation робить франчайзингову модель більш доступною та привабливою для бізнесу, що постраждав від воєнного конфлікту.

Протягом періоду з 2018 по 2023 рік компанія Hilton Hotels Corporation зіткнулася з серйозними викликами у сфері франчайзингу через воєнні дії в Україні. Ретельний аналіз показує, що незважаючи на складну ситуацію, компанія вжила стратегічних заходів для забезпечення стабільності та високої якості роботи своїх франчайзі. Зокрема, з метою підтримки франчайзингової мережі в умовах війни було прийнято рішення про зменшення початкового франчайзингового

внеску з 70-100 тисяч доларів у 2023 році до 50-75 тисяч доларів у 2018 році. Це дозволило полегшити фінансове навантаження на нових франчайзі та залучити більше учасників до мережі в непростих умовах.

Таблиця 2.10 - Фінансові умови франчайзингу Hilton Hotels Corporation

Умова	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Початковий франчайзинговий внесок (USD)	53 034 -76 112	55 090 -81 708	67 020 -87 012	63 013 -99 011	67 215 - 102 011	71 005 - 112 040
Роялті	5-6% від виручки	5-6% від виручки	5-6% від виручки	5-6% від виручки	5-6% від виручки	5-6% від виручки
Маркетингові відрахування	2-4% від виручки	2-4% від виручки	2-4% від виручки	2-4% від виручки	2-4% від виручки	2-4% від виручки
Вимоги до початкових інвестицій	751 004-45 млн. дол.	800 000-54,1 млн. дол.	851 008-57,12 млн. дол.	909 000-60,1 млн. дол.	956 059 - 68,08 млн. дол.	1,67 млн. дол. – 73,11 млн. дол.

Джерело: складено автором на основі [20, 21]

Водночас, як свідчать дані таблиці 2.10, компанія зберегла роялті та маркетингові відрахування на стабільному рівні 5-6% та 2-4% від виручки відповідно. Це рішення спрямоване на створення прозорих та конкурентоспроможних умов для франчайзі, сприяючи їхньому успіху та подальшому зростанню навіть під час війни.

Таким чином, помітним є також збільшення вимог до обсягу початкових інвестицій франчайзі, які тепер становлять від 750 тисяч до 1,7 мільйонів доларів. Це може свідчити про підвищення стандартів та якості управління франчайзинговими партнерами з боку Hilton, що сприяє підвищенню їхньої ефективності та ринкової привабливості. За загальною сумою цих змін можна припустити, що компанія зосереджується на підвищенні своїх ринкових позицій та робить франчайзинг більш привабливим для потенційних інвесторів [40].

Готельний оператор Hilton надає своїм франшизі широкомасштабну підтримку, щоб забезпечити успішний розвиток бізнесу в нових регіонах. Ця підтримка включає в себе не лише експертні консультації та підготовку персоналу, але і доступ до високотехнологічних маркетингових інструментів, систем

бронювання та інноваційних технологій, що сприяють ефективному функціонуванню готельного бізнесу в сучасних умовах.

Таблиця 2.11 - Підтримка франчайзі з боку Hilton Hotels Corporation

Напрямок підтримки	Характеристика
Освітні програми	- Обов'язкові вступні тренінги для франчайзі і персоналу (2-3 тижні)
	- Регулярні онлайн і офлайн тренінги для підвищення кваліфікації
	- Доступ до онлайн бібліотеки навчальних матеріалів Hilton
Консалтинг	- Консультаційна підтримка з бізнес-планування та аналітики
	- Допомога з маркетинговими стратегіями
	- Юридичні та фінансові консультації
Забезпечення стандартів якості	- Чіткі стандарти та вимоги до умов і сервісу
	- Регулярний аудит та оцінка відповідності стандартам
	- Надання знаку якості Hilton після успішної сертифікації

Джерело: складено автором на основі [20]

Компанія Hilton Hotels Corporation визначається своєю великою увагою до партнерів у сфері франчайзингу та забезпечує їм всебічну підтримку, охоплюючи три ключові напрямки для успішного розвитку бізнесу.

По-перше, компанія активно інвестує у навчальні програми, які включають обов'язкові вступні та регулярні тренінги для франчайзі та їхнього персоналу. Це сприяє постійному підвищенню кваліфікації та оновленню знань з готельного бізнесу. Крім того, франчайзі мають доступ до високоякісних навчальних матеріалів від Hilton, що дозволяє вдосконалювати свої навички та впроваджувати нові технології. По-друге, компанія забезпечує консалтинг у сфері бізнес-планування, маркетингових стратегій, а також надає юридичну та фінансову підтримку. Це допомагає франчайзі управляти своїм готельним бізнесом на ефективному рівні, привертаючи нових клієнтів та забезпечуючи стабільність фінансових показників. По-третє, Hilton встановлює високі стандарти якості та безпеки, забезпечуючи їхню дотриманість через чіткі вимоги, регулярні аудити та видачу сертифікатів відповідності. Це дозволяє франчайзі підтримувати високу репутацію бренду Hilton, що важливо для привертання гостей та забезпечення

їхнього задоволення від перебування в готелі. Такий комплексний підхід до підтримки франчайзі демонструє пріоритетність компанії Hilton у створенні взаємовигідних та довгострокових партнерських відносин.

Плани компанії Hilton Hotels Corporation на найближчі роки орієнтовані на агресивне зростання її франчайзингової мережі готелів. Сподіваючись на успіх, до кінця 2024 року планується залучити понад 1000 нових франшиз, що дозволить компанії значно розширити свою глобальну присутність.

Одним із ключових напрямків є розширення на нові регіони, зокрема, на Африку, Східну Європу та Південно-Східну Азію. Це відкриє нові можливості для компанії в територіальному відношенні та дозволить визначитися на нових, раніше неохоплених ринках. Паралельно з цим, компанія планує активно привертати жінок-підприємців до участі в франчайзингових програмах. Спеціальні ініціативи будуть запущені з метою створення сприятливих умов для жінок, які бажають вести свій готельний бізнес під брендом Hilton.

У стратегії виходу на нові ринки передбачається відкриття готелів у містах з населенням до 500 тисяч осіб, зокрема, наведених регіонах. Компанія також активно розвиватиме бюджетні мережі готелів, забезпечуючи доступність своїх послуг для широкого спектру клієнтів. Додатково, Hilton розширює свою франчайзингову присутність в інших сегментах гостинності, таких як хостели, ресторани та СПА-центри. Це дозволить компанії додатково диверсифікувати свою діяльність та визначити нові точки росту в індустрії готельного бізнесу.

Таблиця 2.12 - Оцінка ефективності застосування франчайзингу для бізнесу Hilton Hotels Corporation

Показник	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Кількість франчайзингових готелів	3412	3819	4097	4314	4567	4709
Частка франчайзингових готелів	62,7%	64,5%	69,4%	70,7%	72,3%	74,9%
Дохід від франчайзі (млн. дол. США)	859,34	903,12	956,17	1112,67	1405,6	1577,18
ROI франчайзингового бізнесу	35,4%	38,09%	41,22%	39,1%	43,4%	47,8%

Джерело:складено автором на основі [20, 21]

Франчайзингова модель виявилася надзвичайно успішною для компанії Hilton Hotels Corporation, що підтверджується кількома ключовими показниками. Спостерігається стійкий ріст як кількості франчайзингових готелів, так і їхньої частки у загальній мережі компанії. Цей позитивний динамізм свідчить про привабливість франчайзингової моделі для партнерів та інвесторів. Важливо відзначити, що дохід від франчайзі та рентабельність цього напрямку бізнесу також систематично зростають. Франчайзинг стає значущим джерелом прибутку для компанії, що підтверджує його ефективність у відносинах з управляючими готелями та іншими партнерами.

На основі успіхів у франчайзинговому сегменті, Hilton Hotels Corporation визнає важливість продовження розвитку цієї моделі. Планується не лише збільшення кількості франчайзингових готелів, але й розширення географії цього напрямку. Компанія активно шукає нові ринки для франчайзингу та намагається залучити різні категорії франчайзі, щоб максимізувати потенціал цього бізнес-підходу. У планах на майбутнє також можуть бути ініціативи щодо посилення підтримки для франчайзі, щоб сприяти їхньому успіху та розвитку готельного бізнесу під брендом Hilton. Розширення франчайзингової моделі стає важливою стратегією для подальшого зміцнення конкурентної позиції компанії в глобальній готельній індустрії.

Таким чином, франчайзинг виступає ключовим каталізатором для стрімкого розширення готельної мережі Hilton та досягнення великого ступеня стабільності в її фінансових показниках. Різноманітність брендів у портфелі компанії, а також гнучкі франчайзингові програми, роблять Hilton привабливим для різнопланових інвесторів, що сприяє ефективному входженню на нові ринки. Забезпечуючи своїх франчайзі високоякісною підтримкою, Hilton виявляє глибоку згуртованість інтересів, спрямованих на успіх обох сторін у цьому партнерстві. Важливим елементом цієї підтримки є надання освітніх програм, консалтингу з бізнес-планування, маркетингових стратегій та юридичних питань, що забезпечує належну підготовку франчайзі та їхнього персоналу до успішного управління готельним бізнесом під брендом Hilton.

Фінансові показники та динаміка розвитку франчайзингової мережі Hilton свідчать про високий рівень ефективності цієї бізнес-моделі. Компанія планує продовжувати агресивну експансію франчайзингу на нові ринки, маючи за мету подальше зростання та зміцнення конкурентних позицій. Продовжуючи нарощувати свою франчайзингову мережу, Hilton активно вирушає на нові ринки, спрямовуючи свої зусилля на забезпечення стійкого та збалансованого зростання. Плани компанії на майбутнє включають агресивну експансію франчайзингу, щоб не лише збільшити свою глобальну присутність, але й зміцнити свої конкурентні позиції в секторі готельного бізнесу. Орієнтована на стале покращення, стратегія франчайзингу Hilton націлена на відкриття нових готелів та розвиток на нових територіях, щоб відповідати ростучому попиту та забезпечувати вищий рівень задоволення клієнтів. Подальша експансія франчайзингу стане ключовим елементом стратегії компанії, спрямованої на зміцнення лідерської позиції та досягнення нових висот в індустрії гостинності.

РОЗДІЛ 3. ДІЯЛЬНІСТЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ : СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

3.1 Особливості франчайзингового бізнесу в України

Франчайзинг, як ефективна система бізнесу, що базується на взаємодії франчайзера та франчайзі, визначається глибокою партнерською співпрацею між обома сторонами. Франчайзер, як власник витканої бізнес-моделі, надає франчайзі унікальні права використовувати свій визнаний бренд, торгову марку та інші цінні активи. З іншого боку, франчайзі, як підприємець, здобуває від франчайзера право вести бізнес під його пізнаваним брендом.

Україна не стала винятком у глобальному тренді розвитку франчайзингу, початок якому в країні було закладено на початку 1990-х років. Перші франчайзингові системи, які з'явилися на українському ринку, в основному були представлені іноземними брендами. Знаковим моментом у розвитку франчайзингу в Україні вважається укладення першого франчайзингового договору у 1993 році між українською інформаційною компанією «КОМПАСС» та французьким підприємством «Telecom International». Ця подія відзначила початок активного розвитку системи франчайзингу в Україні та відкрила шлях для більшої кількості внутрішніх та зарубіжних брендів у франчайзинговому сегменті ринку [35].

Після вдалого початку взаємодії з французьким підприємством Télécom International у 1993 році, український ринок франчайзингу активно розвивався та привертав увагу відомих світових брендів. Серед них з'явилися такі глобальні гравці, як McDonald's, PepsiCo, Coca-Cola, Nestlé та інші, які обрали франчайзингову модель для розширення своєї присутності в Україні. На початку 2000-х років розвиток франчайзингу в Україні зазнав прискорення. Цей період активного зростання був обумовлений позитивними змінами в економіці та збільшенням кількості підприємців, які проявляли інтерес до встановлених та

успішних бізнес-моделей франчайзингу. Відзначившись стабільністю та готовністю до інновацій, ці бренди вирішили використовувати франчайзинг як стратегічний інструмент для залучення нових підприємців та розширення своєї географічної присутності в Україні.

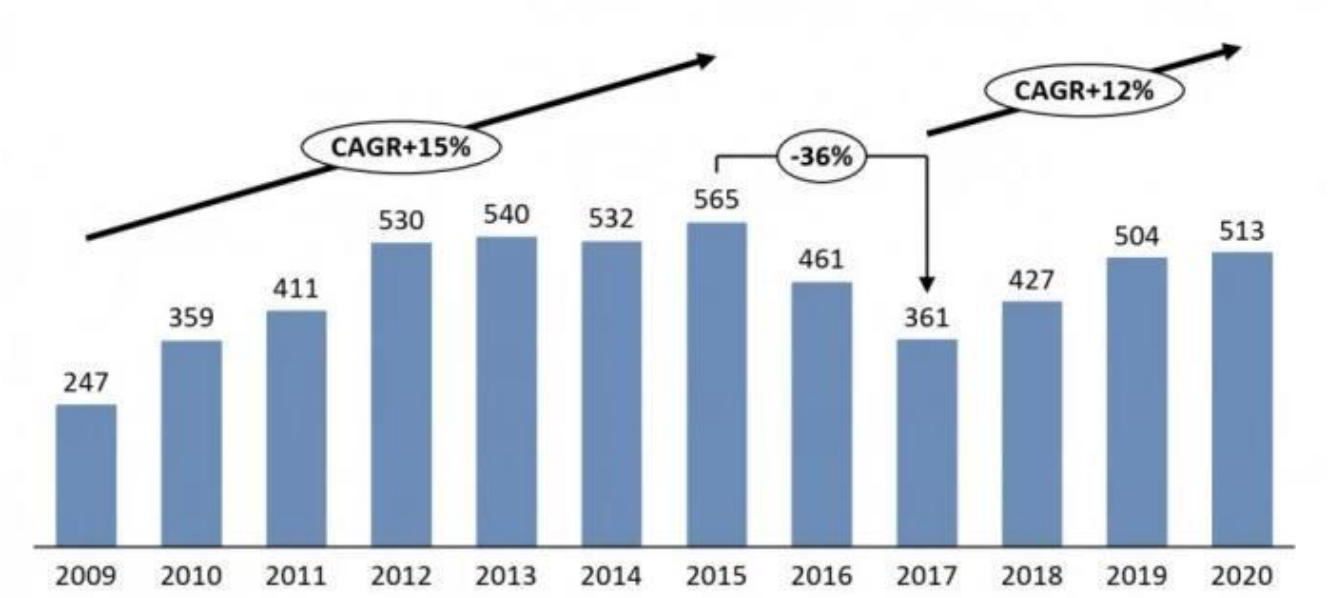

Рисунок 3.1 - Динаміка кількості франшиз в Україні з 2009 по 2020 рік

Джерело: [29]

За останні десятиліття в Україні франчайзинг став не лише способом розвитку світових брендів, а й стимулом для створення власних українських франчайзингових мереж. Серед таких національних успішних брендів можна відзначити «Нашу карту», «WOG», «Нову пошту» та інші, які визначились як важливі учасники українського бізнес-середовища. Сьогодні франчайзинг став важливим та популярним інструментом для підприємців в Україні.

Згідно з даними Української асоціації франчайзингу, у країні успішно працює понад 1000 франчайзингових мереж. Це свідчить про широкі можливості та попит на цей вид бізнесу серед різних секторів економіки. Франчайзинг став ефективним інструментом для підприємців, які шукають надійну та перевірену бізнес-модель для свого успішного розвитку.

Український франчайзинг активно розвивається в різних секторах економіки, але особливо вразливий виявився у роздрібній торгівлі, громадському харчуванні

та сфері послуг. Ці сектори визначають нові тренди та привертають підприємців своєю активністю та потенційними можливостями для росту. У сфері роздрібної торгівлі, багато українських франчайзингових мереж відзначаються високим рівнем конкурентоспроможності та здатністю адаптуватися до змін споживчих уподобань. Це стосується як мереж продуктового спрямування, так і представників сегменту нехарчового роздрібного продажу.

У галузі громадського харчування франчайзинг стає джерелом інновацій та кулінарних трендів. Ресторани, кафе та фаст-фуд-мережі, використовуючи цю модель, можуть швидко розширювати свою присутність та залучати нових клієнтів, надаючи їм доступ до визнаних та улюблених брендів. Сфера послуг також демонструє активний розвиток франчайзингу. Від дитячих розважальних центрів до фітнес-клубів та послуг з краси, франчайзинг стає мостом між підприємцями та вже успішними бізнес-концепціями, що дозволяє розкривати нові можливості на ринку [36].

Україна не має окремого закону, призначеного для регулювання франчайзингу. Замість цього, відносини між франчайзером та франшизи регламентуються чинними нормами Цивільного і Господарського кодексів. Це законодавство визначає ключові аспекти франчайзингового договору, права та обов'язки обох сторін угоди, а також відповідальність у разі порушення умов договору.

Цивільний кодекс України, зокрема, визначає зміст франчайзингового договору, включаючи умови надання права на використання торгової марки, бренду чи іншого комерційного позначення. Кодекс також встановлює правила визначення та реєстрації інтелектуальної власності, яка може бути передана від франчайзера до франчайзі. Господарський кодекс України додає докладніше визначення франчайзингу та зазначає особливості його застосування в господарській діяльності. Кодекс також регламентує питання використання франчайзи для розповсюдження товарів чи послуг на ринку [25].

Все це спільне законодавство забезпечує базові правові стандарти для укладення та виконання франчайзингових угод в Україні. Воно визначає обов'язки

сторін, встановлює правила взаємодії та визначає механізми вирішення можливих конфліктів. Однак, з огляду на швидкий розвиток цього сегменту бізнесу, можливо, у майбутньому буде розглянуто створення спеціального закону, який би більш детально та конкретно врегульовував питання франчайзингу в Україні.

Чинне законодавство стосовно франчайзингу в Україні володіє численними перевагами, в той час як деякі недоліки вимагають уваги та виправлень. Однією з основних переваг є гнучкість і простота законів, які регулюють франчайзинг. Вони не накладають жорстких вимог до умов договорів, залишаючи сторонам високий рівень самостійності для узгодження умов співпраці. Це дозволяє франчайзером і франчайзі створювати гнучкі та індивідуально підготовлені угоди. Закони також не передбачають складних та часом завдають непотрібних труднощів процедур щодо укладення та реєстрації франчайзингових угод. Це сприяє швидкому і простому запуску франчайзингових проектів.

Однак важливо відзначити, що деякі норми в законодавстві є нечіткими та неоднозначними. Це може породжувати суперечки та ризики для сторін угоди. Наприклад, відсутність чіткого регулювання франчайзингових відносин може створювати невизначеність щодо прав та обов'язків сторін та може викликати розбіжності у вирішенні спорів. Для вдосконалення системи франчайзингового регулювання можливе внесення поправок для уточнення норм та введення спеціальних правил, які враховуватимуть особливості франчайзингових відносин та сприятимуть їх більш ефективному врегулюванню.

Франчайзинговий ринок в Україні, навіть незважаючи на війну, перебуває на етапі активного розвитку, відрізняючись від розвинених країн світу, де цей вид бізнесу давно став стандартним. Франчайзинг в Україні розглядається як надійний спосіб зниження операційних ризиків та розширення можливостей компаній щодо довгострокового виживання. Останнім часом дана бізнес-модель демонструє тенденцію до популяризації серед вітчизняних підприємців, оскільки він може генерувати стабільні прибутки та сприяти розширенню ринку.

Хоча інтерес до франшиз зростає серед українців, франчайзинговий ринок в Україні все одно залишається не заповненим порівняно з іншими країнами. В

Україні є відкладений попит на франшизи – цей тренд, на думку експертів ринку, виявить себе після закінчення війни.

Наразі точно немає перенасичення франчайзингового ринку в Україні. До повномасштабної війни в Україні працювало близько тисячі активних учасників галузі, наразі працює не більше 500-600 учасників

В період повномасштабної війни в нашій країні, на ринку сформувалося багато запитів у сфері громадського харчування щодо бізнесу із обсягами інвестицій до 50 000 дол. США у західних регіонах України та в місті Києві, що можна пояснити тим фактом, що ситуація в зазначених регіонах є порівняно безпечнішою, хоча також характеризується високим рівнем ризиків, насамперед щодо безпеки. Результати досліджень також засвідчують про суттєве скорочення інтересу до франшизи в освітній галузі, що викликано виїздом під час війни значної частки цільової аудиторії за кордон, насамперед жінок із дітьми.

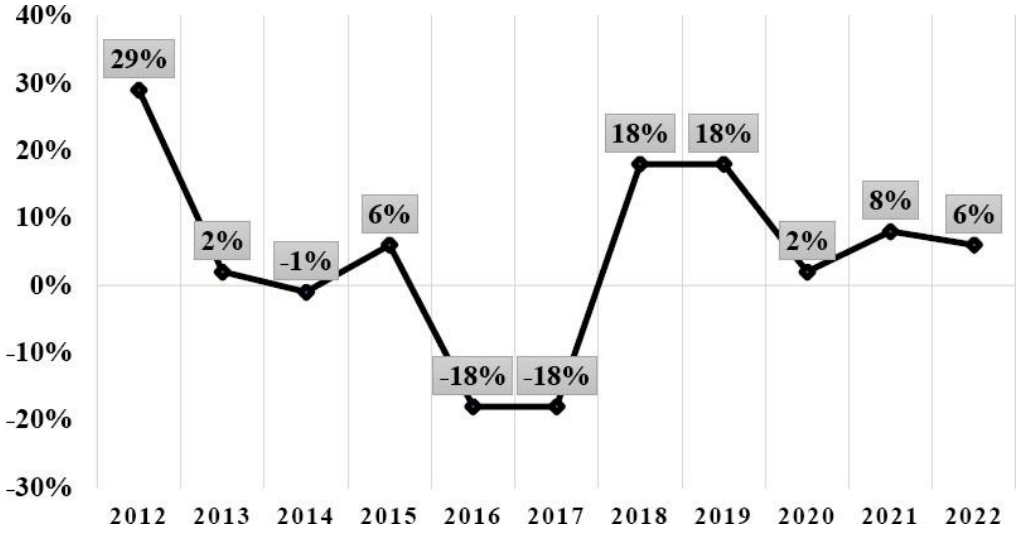

Рис. 3.2 Темпи росту (скорочення) кількості франчайзингових компаній в Україні в період 2012-2022 рр., (%)

Джерело: складено автором на основі [48]

В Україні питома частка франчайзингових точок у структурі бізнесових організацій становить близько 80%, в той час в США, цей показник сягає 95%. Тобто дані, які демонструє Україна є достатніми та такими, що відповідають міжнародній бізнес-практиці [51].

Дані рисунку 3.3. засвідчують той факт, що франчайзинг являється ефективним інструментом щодо ведення бізнесу в Україні. У 2021 році на вітчизняному ринку було всього зареєстровано 28,6 тис. підприємницьких структур, з числа яких: 6,4 тис.(22%) власні підприємства та 22,2 тис. (78%) франчайзингові структури.

Рис. 3.3 Співставлення кількості франчайзингових підприємств із кількістю суб'єктів приватного бізнесу, присутнього на ринку України за період 2018-2021 рр., (тис. одиниць).

Джерело: складено автором на основі [50]

Відповідно до даних досліджень Franchise Group, протягом всього 2022 року понад 20 000 підприємців в Україні застосовували франшизу для здійснення своєї діяльності. На початок 2022 року фіксувалося 592 компаній-франчайзерів і більше як 24 000 франчайзингових об'єктів локалізованих в масштабах всієї країни [52]. Після 24 лютого 2022 року український бізнес зіткнувся із безпрецедентними ризиками та викликами, а також гострою невизначеністю, спричинених повномасштабною війною. Однак, підприємці й надалі вірять у франчайзинг як дієвий інструмент повоєнного економічного розвитку. Основна проблема та виклик, з якою стикається вітчизняний бізнес, – це безпека та невизначеність закінчення війни. У вересні 2022 року лише 30% компаній задекларували своє прагнення не зупинятися й рухатися далі, а інші зовсім не відкривали свої мережі та очікували на подальший розвиток подій. Весна - літо 2022 року були найбільш

активним періодом щодо для укладання договорів франчайзингової кооперації Найбільш привабливими локаціями для розширення бізнесу стали західні регіони Україна та сусідня Польща. У квітні 2022 року власник мережі «Львівські круасани» Андрій Галицький ставши першим клієнтом Franchise Group, відкрив філію у польському містечку Згожелець. Ще одну точку згодом було відкрито у Вроцлаві, а ум 2023 році відбулося відкриття у Варшаві. Таким чином, незважаючи на всі загрози й виклики, українська мережа змогла здійснити експансію на європейський ринок. Також, за протягом цієї жахливої війни за кордоном змогли відкритися десятки українських популярних брендів та компаній: "Нова пошта", Happy Time, "Кебаб Шеф", Gastro Oma, "Хотдожна", G.BAR та інші. Незважаючи на наявний успіх, процес досягнення даного результату був складним та важким, оскільки ключовою складністю для власників даних бізнесів було усвідомлення та сприйняття факту, необхідності розпочинати все з початку [86].

Згідно прогнозів Franchise Group, близько 15–20% вітчизняних компаній надалі продовжать експансію на іноземні ринки. Якщо триватиме подібна динаміка темпу розвитку франшизи, то до 2030 року Україна може набути статусу лідера серед інших країн щодо темпів розвитку даного виду кооперації. За кордоном постійне зростання демонструє попит на освітні франшизи від вітчизняних. Українські франшизи набувають все більшої привабливості для інвесторів, які прагнуть відшукати стабільні та перспективні вектори інвестиційних можливостей

Подальша висока ймовірність популяризації франчайзингу пов'язана з тим, що в умовах економічної невизначеності люди все менше хочуть ризикувати грошима, вкладаючи в ідею та розвиваючи її з нуля. Адже франчайзингова модель - це вже відпрацьована бізнес-модель, де зрозуміло організовані поставки, налагоджений маркетинг і є відомий бренд. Тобто нові партнери отримують бізнес із бекграундом та певною підтримкою від франчайзингової компанії.

Крім того, франчайзинг дозволяє швидко запустити бізнес, а це є важливим фактором під час війни. На ринку траплялися й такі випадки, коли запити на франшизи у прифронтових містах зростали через те, що підприємці хотіли швидко відкрити готовий бізнес і таким чином поновлювати економіку міста. У 2024 році

на ринку франшиз України, на думку експертів ринку, посилюватимуться деякі технологічні тренди:

- Бізнес стане більше використовувати нейромережі та штучний інтелект (ШІ) для створення та розвитку франчайзингової мережі. Поки не можна говорити про масові тенденції, але інтерес до розумних технологій зростатиме. Зокрема, ці розробки компанії активніше застосовуватимуть для розвитку бренду. Наразі бізнес може використовувати ШІ у сфері маркетингу, генерації зображень, текстів. Це велика допомога автоматизації рутинних процесів.

Зазначимо, що саме частка саме українських франшиз зростає, що обумовлено тим, що дана модель бізнесу доволі успішно і порівняно швидко адаптується до вітчизняних ринкових умов. Також близько 30% українських франшиз можуть скласти конкуренцію американським, мається на увазі не кінцевий продукт, а сама франшиза. Розглянемо більш детально вітчизняних суб'єктів ринку франчайзингу України, при цьому згрупувавши їх у певні категорії, відповідно до вартості франшизи.

Таблиця 3.1 - ТОП франшизи України 2023: франшизи вартістю понад 50 тис. дол. США

Назва	**Галузь**	**Число франшиз в Україні**	**Інвести-ції, дол. США**	**Вступ-ний внесок, дол.США**	**Роялті та маркетинго-вий збір, у міс., %**	**Період окупності, міс.**
DNIPRO-M	Не продуктовий рітейл	146	37 000 - 60 000	0	0%	10 -24
Pizza Celentano Ristorante	Громадське харчування	45	Від 60 000 - 180 000	10 000 - 20 000	3%	12 - 28
Spar	Продуктовий рітейл	53	30 000 - 1 200 000	0	1%	12 - 48
Domino's	Громадське харчування	60	Від 250 000	22 000	6% + 1%	Від 24
Хімчистки KIMS	Послуги	49	150 000	8 000	$300	Від 36
Львівська майстерня шоколаду	Громадське харчування	45	Від 50 000	15 000	8%	Від 6

Продовження таблиці 3.1

Ресторани Дмитра Борисова («Білий налив». «Мушка». БПШ. Dogz & Burgerz, «ГастроМаркет», Philadelphia)	Громадське харчування	45	Від 100 000	Від 30 000	5%	Від 24
Молоко від фермера	Продуктовий рітейл	56	Від 30 000	60 000	5%	11
KFC	Громадське харчування	48	Від 700 000	46 900	11%	Від 36
G.Bar	Послуги	28	Від 65 000	Від 30 000	5%	Від 36
Mafia	Громадське харчування	26	Від 150 000	10 300	5%	Від 18

Джерело: складено автором на основі [24]

Найширшу мережу франшиз в Україні представляють DNIPRO-M (146 франшиз) та Spar (53 франшизи), що свідчить про величезну популярність цих брендів серед потенційних франчайзі. З найменшими витратами на вступні інвестиції у розмірі 30 000 доларів - 60 000 доларів, франшиза DNIPRO-M стає вкрай доступною для широкого кола підприємців. Найвищі витрати на вступні та загальні інвестиції в межах 60 000 доларів – 180 000 доларів та 700 000 доларів відповідно, характерні для франшизи KFC. Це пояснюється високою популярністю бренду та вимогами стандартів мережі. З іншого боку, франшиза Львівської майстерні шоколаду може найшвидше окупитися всього за 6 місяців, що робить її найбільш привабливою для підприємців, які шукають швидкий повернення витрат.

Серед всіх франшиз найвищі роялті та маркетингові відрахування в розмірі 17% стягує KFC, в той час як DNIPRO-M пропонує нульовий рівень відрахувань. Таким чином, для підприємців із обмеженим бюджетом найбільш привабливими варіантами є франшизи DNIPRO-M та Львівської майстерні шоколаду. З точки зору пізнаванності бренду виділяються мережі Spar, KFC та Domino's.

Таблиця 3.2 - ТОП франшизи України 2024: франшизи вартістю в діапазоні 20 000- 50 000 тис. дол. США

Назва	Галузь	Кількість франшиз в Україні	Інвестиції, $	Вступний внесок, $	Роялті та маркетинговий збір, у міс.	Період окупності, міс.
Галя Балувана	Продуктовий ритейл	Більше 700	Від 30 000	9 000	$75	Від 5-6
СУШІ WOK	Громадське харчування	300	Від 30 000	Від 4 500	3,5%	6 - 12
Lviv Croissants	Громадське харчування	146	Від 30 000	10 000	3%	12 - 24
Наш край	Продуктовий ритейл	100+	Від 22 000	0	100 грн. за 1м^2	12 - 48
Еко Лавка	Продуктовий ритейл	98	Від 23 125	2 300	3%	12 - 24
М'ясомаркет	Продуктовий ритейл	254	Від 25 000	0	0%	36 - 48
I love Kebab	Продуктовий ритейл	85	Від 30 000	4 000 - 6 000	2%	12 - 20
Про Маркет	Продуктовий ритейл	12	Від 30 000	3 000	0%	20
Перша пекарня твого міста	Продуктовий ритейл	85	Від 20 000	Від 4 000	3,5%	Від 9
Сирне королівство	Продуктовий ритейл	48	Від 25 000	11 000	4%	12 - 18
Розетка	Не продуктовий ритейл	36	Від 15 000	5 000	0%	15 - 24
Картофан	Громадське харчування	12	Від 15 000	1 000	5%	6 -18

Джерело:[24]

Найбільша кількість франшиз в Україні представлена у мережі магазинів «Галя Балувана», перевищуючи 700. Це свідчить про вражаючу популярність цього бренду серед потенційних франчайзі. З найменшими витратами на відкриття франшизи від 15 000 доларів, «Розетка» вирізняється як оптимальний вибір для підприємців з обмеженим бюджетом. Франшиза «Галя Балувана» може найшвидше окупитися протягом 5-6 місяців, роблячи її однією з найбільш привабливих у відношенні швидкості повернення витрат. На іншому полюсі за цим показником знаходиться «Наш край», де період окупності триває 3-4 роки.

Найвищий вступний внесок у розмірі 11 000 доларів є у франшиз «Сирне королівство», тоді як «Картофан» відзначається найнижчим внеском на рівні 1000 доларів. Деякі мережі, такі як «М'ясомаркет», «Про Маркет», «Наш край», не передбачають роялті. Найвищі роялті у розмірі 3,5% стягуються у «Першої пекарні твого міста» та СУШІ WOK. Отже, якщо враховувати мінімальні інвестиції,

«Розетка» та «Картофан» виглядають найбільш привабливими в даній групі фіраншиз, тоді як з точки зору швидкості окупності лідирує «Галя Балувана».

Таблиця 3.3 - ТОП франшизи України 2024: франшизи вартістю до 20 000 дол. США

Назва	Галузь	Кількість франшиз в Україні	Інвестиції, $	Вступний внесок, $	Роялті та маркетинговий збір, у міс.	Період окупності, міс.
Нова Пошта	Послуги	7 700	1 500 - 5 000	0	0,5%	Від 8
Aroma Kava	Громадське харчування	Більше 220	Від 6 500	Від 2 000	2%	Від 6
GOOD BEER	Продуктовий ритейл	190	5 000 - 12 000	0	2%	Від 3
Сімейна пекарня	Продуктовий ритейл	Більше 170	Від 18 000	5 000 - 8 000	0%	Від 10
Медичні лабораторії «ДІЛА»	Послуги	44	18 000 - 34 000	0	0%	14 - 20
ЛОМБАРД ПАРУС	Послуги	115	Від 7091	0	$93	2 - 6
Бінокль	Громадське харчування	186	5 500 - 8 500	0	0%	8 -14
Експрес Стрижка	Послуги	101	8 000 - 11 000	1 000 - 4 166	2,5% - 3%	12 - 14
CitySites	Медіа	70	2 118	н/д	н/д	Від 9
PERFUMS BAR	Не продуктовий рітейл	25	1 000 - 2 500	0	0%	4 – 6
HOBBY GAMES	Не продуктовий рітейл	3	Від 17 657	0	0%	Від 12

Джерело:[24]

Лідером з найбільшою кількістю франшиз в Україні є мережа «Нова Пошта», яка має вражаючі 7700 франшиз, ставши абсолютним лідером. Найнижчі інвестиції необхідні для відкриття франшизи від PERFUMS BAR та розміщуються в діапазоні від 1000 доларів до 2500 доларів, роблячи їх найбільш привабливими з точки зору витрат.

Щодо періоду окупності, франшиза ломбарду «Парус» вирізняється швидкістю повернення витрат за 2-6 місяців, в той час як найтривалішою є франшиза медичних лабораторій «Діла» з періодом окупності 14-20 місяців. Декілька мереж, таких як «Нова Пошта», «Ломбард Парус», «GOOD BEER», не передбачають вступного внеску. З іншого боку, найвищий внесок спостерігається

у «Сімейної пекарні» і складає від 5000 доларів до 8000 доларів. Деякі мережі, такі як «Нова Пошта», «Сімейна пекарня», медичні лабораторії «Діла», не вимагають роялті. Зокрема, роялті становить 0% у «Нова Пошта», «Сімейна пекарня», медичних лабораторій «Діла», в той час як в Aroma Kava та GOOD BEER воно найвище і становить 2-3%. Таким чином, з точки зору мінімальних інвестицій найбільш привабливі в даній вартісній категорії є «PERFUMS BAR» та «Ломбард Парус». З точки зору швидкості окупності виділяється ломбард «Парус» [36].

Щодо галузевої структури ринку франчайзингу України, то як свідчать дані (рис. 3.4) , за період 2018- 2022 рр. пріоритетними були сфера громадського харчування; роздрібна торгівля (переважно продукти харчування), споживчі послуги (салони краси, приватні освітньо-навчальні центри для дітей тощо).

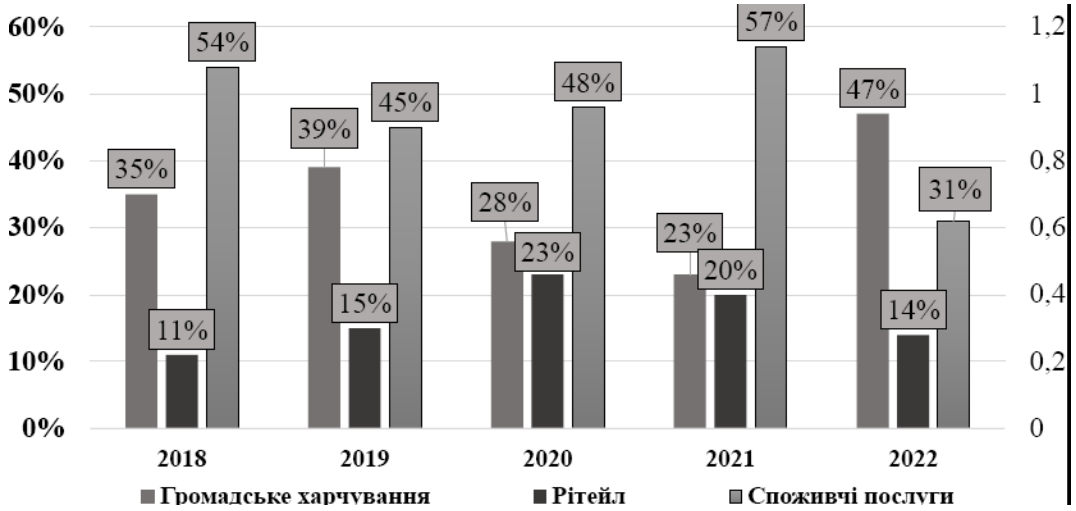

Рис.3.4. Франчайзинг в Україні в галузевому розрізі, 2018-2022рр.
Джерело: [47]

Залежно від галузі, середній та максимальний обсяг початкових інвестицій в українські франшизи варіюються відповідно до звіту "Franchise in Ukraine 2023" від Асоціації франчайзингу України, залежно від галузі й сфери діяльності:

- Галузь громадського харчування: середній обсяг інвестицій сягає 200 тис. грн, максимальна - 10 млн. грн.
- Роздрібна торгівля: середня інвестиція - 400 тис. грн, максимальна - 5 млн.грн.
- Сфера послуг: середня інвестиція - 300 тис. грн, максимальна - 3 млн. грн.

- Фітнес та спортивні клуби: середня інвестиція - 500 тис. грн, максимальний обсяг необхідного інвестування - 10 млн. грн.
- Краса та здоров'я: середня інвестиція - 500 тис. грн, максимальна - 10 млн. грн.

Проведемо PEST- аналіз розвитку українського ринку франчайзингу, результати якого представимо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - PEST-аналіз розвитку франчайзингу в Україні

Економічні фактори	**Політичні фактори**
- Високі ставки кредитування ускладнюють залучення фінансування для відкриття франшизи - Скорочення купівельної спроможності населення, значна обмеженість ринку - Нестабільна економічна ситуація та високі ризики стримують розвиток франчайзингу - Недостатньо розвинена інфраструктура для підтримки ланцюгів постачання франшиз - Скорочення споживчого ринку через війну; - Депопуляція, демографічні втрати - Зубожіння населення	- Повномасштабна війна на території держави - Геополітичні ризики - Корупція; - Проблема ефективності влади та належної стійкості державних інституцій; - Горизонтальні дезінтеграційні процеси (внутрішьосуспільні конфлікти через релігію, ІПСО, тощо); - Функціонування УПЦ (МП) в якості деструктивного інструменту впливу рф
Законодавчі фактори	**Соціокультурні фактори**
- Недосконале законодавство щодо захисту прав франчайзерів та франчайзі - Часті зміни податкового законодавства та регуляторного середовища - Складні процедури реєстрації та ведення бізнесу	- Недостатнє розуміння суті франчайзингу та його переваг у суспільстві - Недовіра до великих іноземних брендів з боку споживачів - Обережне ставлення українців до запозичення франшиз через ризики невдачі - Втрата людського капіталу - Втома від війни та зростання рівня соціальної апатії

Джерело: Складено автором на основі [40]

Економічні обмеження, зокрема високі ставки кредитування, створюють суттєвий фінансовий бар'єр, який ставить серйозні труднощі перед потенційними франчайзі. Високі витрати на отримання фінансування можуть значно ускладнити початковий етап створення франшизного бізнесу та зменшити доступність для широкого кола підприємців.

Політична нестабільність та конфлікт на Сході країни негативно впливають на інвестиційний клімат у сфері франчайзингу. Ці фактори створюють невизначеність і ризик, утруднюючи привертання інвесторів та зменшуючи їхню готовність вкладати кошти в цей сегмент бізнесу.

Нерозвинене регуляторне середовище, особливо у сфері захисту прав франчайзі та франчайзера, є ще однією значущою перешкодою для розвитку франчайзингу в Україні. Відсутність чітких і ефективних правових механізмів може викликати невизначеність та ризики для обох сторін укладання франчайзингових угод.

Соціокультурні бар'єри, які пов'язані з обережністю українців до франшиз, недостатнім розумінням та усвідомленням переваг цього формату бізнесу, додатково ускладнюють впровадження франчайзингових моделей. Необхідно активно працювати над інформаційною кампанією та освітою, щоб підвищити обізнаність та розуміння громадськості щодо переваг франчайзингу як стабільного та перевіреного бізнес-моделі.

Український ринок франчайзингу ще не досяг стадії зрілості, відзначаючись неперервним розвитком, тоді як у розвинених країнах він вже функціонує на рівні зрілого етапу. Це призводить до існування численних недоліків та проблем в українському франчайзингу, які властиві розвиненим країнам. На вітчизняному ринку помітною є перевага іноземних франчайзингових брендів в Україні. За даними Української асоціації франчайзингу, понад 70% франчайзингових мереж в Україні є власністю іноземних компаній.

Щодо рівня конкуренції, який на українському ринку франчайзингу є меншим порівняно з розвиненими країнами. Однією з ключових причин цього являється обмежений розмір ринку та обмежена кількість українських франчайзингових брендів. Україна, порівняно з великими ринками, має більшу концентрацію уваги на обмеженому колі гравців, що впливає на загальний рівень конкуренції. На відміну від розвинених країн в Україні відсутнє спеціалізоване законодавство, що конкретно регулює франчайзинг. Відносини між франчайзером і франчайзі регулюються нормами Цивільного та Господарського кодексів України.

Це відображає гнучкість та простоту законодавства, які дозволяють сторонам угоди самостійно обговорювати умови співпраці, не накладаючи жорстких вимог.

Отже, широкомасштабна війна в Україні кардинально змінила ландшафт франчайзингового ринку країни порівнюючи із довоєнним періодом. Український франчайзинговий сектор зазнав значних трансформацій та зіткнувся з низкою нових викликів, зокрема:

По-перше, загальний обсяг франчайзингового ринку скоротився внаслідок припинення діяльності деяких компаній, релокації бізнесу за кордон або його закриття через повномасштабну війну. По-друге, замість неперервного розвитку, який спостерігався у довоєнний час, сучасний франчайзинговий ринок України зазнав стагнації та регресу через безпосередній руйнівний вплив війни, знищення інфраструктури та економічні проблеми в державі, джерелом яких стала війна. Крім того, частка іноземних франчайзингових брендів в країні скоротилася внаслідок виходу деяких міжнародних компаній з українського ринку через ризики, пов'язані з воєнним конфліктом. Замість обмеженої конкуренції, яка панувала раніше, війна може стимулювати її загострення, оскільки франчайзери будуть активніше боротися за ринкові частки та лояльність споживачів в умовах різкого скорочення споживчого попиту та купівельної спроможності населення в Україні. Нарешті, відсутність спеціального законодавства з франчайзингу в Україні може спровокувати появу нових випробувань в умовах воєнного стану, виникне необхідність адаптувати договірні відносини між франчайзерами та франчайзі до мінливих реалій.

Український ринок франчайзингу визначають кілька ключових тенденцій:

– Збільшення популярності франчайзингу серед українських підприємців. Зросла зацікавленість українських підприємців у використанні франчайзингу як привабливого способу розширення свого бізнесу. Це пояснюється доступністю готових бізнес-моделей, підтримкою франчайзера та зниженням ризиків для підприємства.

– Зростання кількості українських франчайзингових брендів. Українські підприємці все частіше створюють свої власні франчайзингові бренди, що свідчить про зростання зрілості українського ринку франчайзингу.

– Розвиток онлайн-франчайзингу. Франчайзингові мережі все більше пропонують можливості онлайн-франчайзингу, що дає франчайзі можливість розпочати бізнес з мінімальними інвестиціями та працювати в будь-якій точці світу.

– Зростання попиту на франчайзинг в регіонах. Попит на франчайзинг зростає не лише в великих містах, але і в регіонах. Це пов'язано з розвитком економіки та підвищенням купівельної спроможності населення в регіонах.

Зростання ролі Інтернету в розвитку франчайзингу**.** Інтернет відіграє все більш важливу роль у розвитку франчайзингу. Франчайзери використовують Інтернет для пошуку потенційних франчайзі, а франчайзі використовують Інтернет для пошуку франчайзингових можливостей.

З огляду на воєнну ситуацію в Україні, деякі ключові тенденції на вітчизняному ринку франчайзингу зазнали суттєвих змін та трансформацій.

- Зниження популярності франчайзингу серед українських підприємців. Через економічну нестабільність, руйнування інфраструктури та невизначеність багато підприємців наразі не можуть дозволити собі інвестувати у франчайзингові проєкти. Відповідно, попит на такі бізнес-моделі значно знизився.
- Скорочення кількості нових українських франчайзингових брендів. В умовах війни створення нових франчайзингових мереж стало значно ризикованими через відтік інвестицій та проблеми з логістикою і персоналом. Тому розширення цього сегменту суттєво сповільнилося.
- Стрімкий розвиток онлайн-франчайзингу. Натомість, саме онлайн-франчайзинг набув неабиякої популярності як спосіб продовжити роботу навіть під час активних бойових дій та обмеженої логістики.
- Регіональний дисбаланс попиту на франчайзинг. Попит зберігається лише у відносно безпечних регіонах, тоді як у прифронтових зонах франчайзингові моделі практично не функціонують.

- Зростання ролі онлайн-платформ та соціальних мереж. В умовах воєнного часу Інтернет став основним майданчиком для комунікації франчайзерів з потенційними франчайзі, обміну досвідом та пошуку бізнес-можливостей.

Прогнозуючи перспективи розвитку франчайзингу в Україні, експерти вказують на очікуване зростання кількості франшиз протягом періоду з 2024 по 2028 роки на 45-55%. Таке прогнозоване збільшення свідчить про позитивні тенденції в розвитку франчайзингового сегменту українського бізнесу. Очікується, що загальний оборот ринку франчайзингу також зросте на 70%, водночас кількість зайнятих у цьому секторі може збільшитися на 60%. Це свідчить про те, що франчайзинг стає все більш привабливим для підприємців та інвесторів в умовах економічного відновлення.

Враховуючи поточну ситуацію воєнного конфлікту в Україні, прогнози щодо розвитку франчайзингу в найближчі роки мають бути переглянуті та скориговані. Замість очікуваного раніше зростання на 45-55% у період з 2024 по 2028 роки, слід очікувати значно повільніших темпів відновлення цього сегменту бізнесу.

У найближчій перспективі кількість франшиз в Україні, ймовірно, продовжуватиме скорочуватися через виклики воєнного часу: руйнування інфраструктури, проблеми з логістикою, брак інвестицій та невизначеність. Деякі франчайзингові мережі можуть бути змушені призупинити діяльність або переорієнтуватися на більш стабільні ринки.

Відповідно, загальний оборот ринку франчайзингу навряд чи зросте на прогнозовані 70% у найближчому майбутньому. Скоріше можна очікувати його скорочення або стагнацію, поки не буде досягнуто стабілізації безпекової та економічної ситуації.

Кількість зайнятих у франчайзинговому секторі також тимчасово знизилося вже і може зазнати подальшого скорочення через вимушену міграцію населення, мобілізацію та економічні негаразди, викликані війною.

Однак, за умови військової та стратегічної перемоги України та початку відбудови української економіки, франчайзинг має всі шанси відновити свої позиції як привабливий і перспективний сегмент бізнесу. Його відновлення стане

одним із індикаторів економічної стабілізації країни. Перспективи вітчизняного ринку франчайзингу, відповідно до оптимістичного і єдиного сценарію розвитку подій, наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Перспективи та прогнози щодо розвитку ринку франчайзингу в Україні

Рік	**Кількість франшиз в Україні**	**Загальний обсяг ринку (млн $)**	**Кількість зайнятих (тис. осіб)**
2024*	859	2 501,76	148
2025*	887	2 677,12	193
2026*	912	3 987,08	211
2027*	971	4 011,61	218
2028*	998	4 108,55	254

**- прогнозні дані*

Джерело: Складено автором на основі [36, 41]

Однією з ключових причин цього очікуваного росту є збільшення зацікавленості як вітчизняних, так і міжнародних брендів у відкритті франшизних підприємств на українському ринку. Розширення галузей, в яких працюють франчайзингові бренди, а також зростання їхнього впливу свідчать про позитивний тренд у розвитку франчайзингової індустрії. Варто враховувати, що реалізація прогнозів визначатиметься також загальною макроекономічною та політичною ситуацією в країні. Стабільність і сприятливий бізнес-клімат можуть бути важливими факторами для досягнення вказаних цифр та сприяння позитивному розвитку франчайзингового ринку в Україні.

3.2 Перспективи розвитку франчайзингових компаній в Україні у воєнний та повоєнний період

Події повномасштабної війни в Україні внесли значний негативний вклад у динаміку розвитку франчайзингового ринку. Активний характер бойових дій змусив багато франчайзингових мереж призупинити свою діяльність в районах

конфлікту, що мало серйозні наслідки для їхнього фінансового стану. Призупинення роботи у зонах активних бойових дій та прифронтових зонах, спричинило різке скорочення обсягів продажів та прибутковості франчайзі. Водночас, повномасштабна війна створила серйозні труднощі для ведення нормальної бізнес-діяльності в межах всієї нашої держави і не тільки, обмежуючи доступ до ресурсів, перешкоджаючи логістиці та негативно впливаючи на споживчу активність.

Дана складна ситуація чинить руйнівний тиск на франчайзингові підприємства, викликаючи необхідність адаптації до нових умов та пошуків стратегій для відновлення стабільності. В умовах повномасштабної війни, реанімація франчайзингового бізнесу вимагатиме від гравців ринку та уряду додаткових зусиль для подолання викликів та відновлення довіри як соціальної, так і економічної спільноти.

Війна в Україні відчутно порушив ланцюги постачання для багатьох франчайзингових мереж, внаслідок чого ускладнився доступ франчайзі до необхідних товарів та матеріалів. Це стало однією з ключових проблем для підприємств, що вплинуло на їхню здатність забезпечити належні обсяги та відповідної якості продукції та послуг відповідно до актуальних запитів ринку [36].

Зміни в ланцюгах постачання також вимагають від франшизи прийняття нових стратегій для забезпечення стабільності та ефективної операційної діяльності. Війна також вплинула на споживчу поведінку, перетворюючи її в більш ощадливу форму. Споживачі стали більш обережними у витратах, що призвело до зменшення попиту на товари та послуги франчайзингових мереж. Загальна нестабільність та ризики ведення бізнесу в умовах повномасштабної військової агресії рф проти України значно зростають. Це ускладнює завдання франчайзерів у залученні нових партнерів та розширенні своїх діючих мереж. Попри ці труднощі, компанії віднаходять будь-яку можливість приймативажені стратегії та реагувати на нові реалії, щоб забезпечити власне виживання та не припиняти діяльність у надскладний період

Попри всі труднощі, з якими стикається ринок франчайзингу в Україні, відзначається активним розвитком. Багато франчайзингових мереж успішно адаптувалися до нових умов і продовжують підтримувати свої франчайзі. Зараз, в умовах війни, це може бути викликом, але вони продовжують працювати над удосконаленням своїх стратегій та адаптації до змін на ринку. Прогнозується, що після завершення війни ринок франчайзингу переживатиме активний період відновлення. Експерти сподіваються на збільшення попиту на франшизи, зокрема через знову зростаючу економіку України та покращення інвестиційного клімату в країні. Прогнози передбачають початок інтенсивного розвитку українських франчайзингових брендів та їхню зовнішню експансію, а також збільшення популярності онлайн-франчайзингу, що буде сприяти гнучкій моделі бізнесу та зменшенню ризиків для франчайзі [41].

Війна в Україні призвела до серії викликів і загроз для всіх сфер життєдіяльності, в тому й числі й франчайзингового бізнесу, вимагаючи від компаній та франшизи6 вирішення складних ситуацій. Найбільш відчутною стала масова нестабільність у зонах активних бойових дій, що призвела до значного закриття торгових центрів та мереж. У зв'язку з цим франчайзі були змушені тимчасово призупинити свою діяльність, що вплинуло на їхні фінансові показники та загальну стійкість. Крім того, порушення логістичних ланцюгів постачання суттєво ускладнили забезпечення товарами та сировиною для франчайзі.

Одним з ключових питань, що постало перед франчайзинговими мережами, стала проблема персоналу. З одного боку, частина персоналу була мобілізована до лав Збройних Сил України, що створило кадрові дефіцити та необхідність пошуку тимчасової заміни. З іншого боку, вимушена міграція та переміщення населення всередині країни призвели до втрати певної частини робочої сили та необхідності залучення й навчання нових співробітників.

Франчайзингові компанії мали терміново переглянути свої кадрові стратегії та адаптувати їх до воєнних реалій. Це включало розробку гнучких графіків роботи, впровадження дистанційних форматів роботи та навчання, а також пошук нових шляхів мотивації та утримання персоналу в умовах війни. Особливу увагу довелося

приділити питанням безпеки та психологічної підтримки працівників, які опинилися в зоні бойових дій або постраждали від війни. Франчайзингові мережі мали забезпечити належні умови праці, створити притулки та організувати евакуацію персоналу з небезпечних регіонів.

Водночас, франчайзери мали адаптувати свої програми навчання та розвитку персоналу до нових реалій, впроваджуючи дистанційні формати та надаючи співробітникам необхідні інструменти та ресурси для роботи в умовах війни. Крім того, франчайзингові компанії взяли на себе відповідальність за патріотичне виховання свого персоналу, підтримку військових та волонтерських ініціатив, а також допомогу постраждалим від війни співробітникам та їхнім сім'ям.

Однак не зважаючи на ці труднощі, деякі компанії продовжують шукати та реалізовувати нові можливості в умовах повної непевності та високого рівня небезпеки. Це може включати в себе перегляд стратегій постачання, активізацію онлайн-продажів та пошук альтернативних варіантів найму та навчання персоналу. Також спостерігається певне стимулювання інновацій та адаптації до нових ринкових реалій для забезпечення довгострокової стійкості франчайзингових мереж.

Війна в Україні вимагає від франчайзингових компаній не тільки виживання, але й активну адаптацію до нових реалій бізнес-середовища. Заради забезпечення стійкості та ефективності в умовах воєнного конфлікту, компанії проводять оптимізацію своїх бізнес-процесів, зосереджуючись на зменшенні витрат. Це включає скорочення персоналу, раціоналізацію рекламних та маркетингових витрат, а також перехід на більш доступні ресурси. З порушенням традиційних логістичних шляхів через війну, компанії активно шукають альтернативні канали постачання сировини та товарів, а також оптимізують систему збуту продукції. Розповсюджений перехід франчайзингових мереж на онлайн-формат роботи надає можливість продовжувати діяльність в умовах повномасштабної війни, забезпечуючи зв'язок із клієнтами та порівняно задовільні обсяги продажів [42].

У перші дні повномасштабного військового вторгнення рф в Україну ситуація здавалась безнадійною. В період березня 2022 року в регіонах, що

характеризувалися високим рівнем небезпеки, практично ніхто не міг провадити бізнесову діяльність через проблеми із пересуванням, логістикою та наданням ряду сервісів. Проте із початком квітня бізнеси почали поетапно відновлювати діяльність. Спочатку ринок роздрібної торгівлі (наприклад, Еко-Лавка) та ресторанна індустрія (Сім'я ресторанів Діми Борисова, Сімейна пекарня, Хлібна кава) відновили свою роботу, а дещо пізніше на такий крок зважилися й компанії зі сфери моди (Guzema, Gasanova, Must Have, the COAT).

Від початку війни вітчизняний бізнес розділився на дві основні категорії: ті, хто вирішив перечекати, і тих, хто пішов на ризик. Аналогічну тенденцію можна було спостерігати на початку пандемії, коли тільки лише з решти компаній ризикнули, і розпочавши активну взаємодію з однією із найбільш досвідчених та передових компаній, що мають спеціалізацію на франшизах Franchise Group – охоронний холдинг "Шериф" та медична лабораторія CSD. Протягом восьми місяців 2022 року було укладено за ексклюзивними умовами сім франшизних угод із мережею "Шериф" , а також понад дев'яносто шість угод щодо кооперації із медичним закладом CSD.

Відповідно до наявних аналітичних даних за 2022-2023 рр., 43% компаній франчайзерів не припинили свій розвиток через франчайзинг, незважаючи на війну та ризики, що пов’язані із нею. Більше половини діючих мереж не Вжили заходів щодо закриття хоча б одного об’єкта, що засвідчує те, що франчайзинг і наділі набирає популярності, в якості інструменту масштабування навіть після злощасного 24-го лютого 2022 року (рис. 3.6)

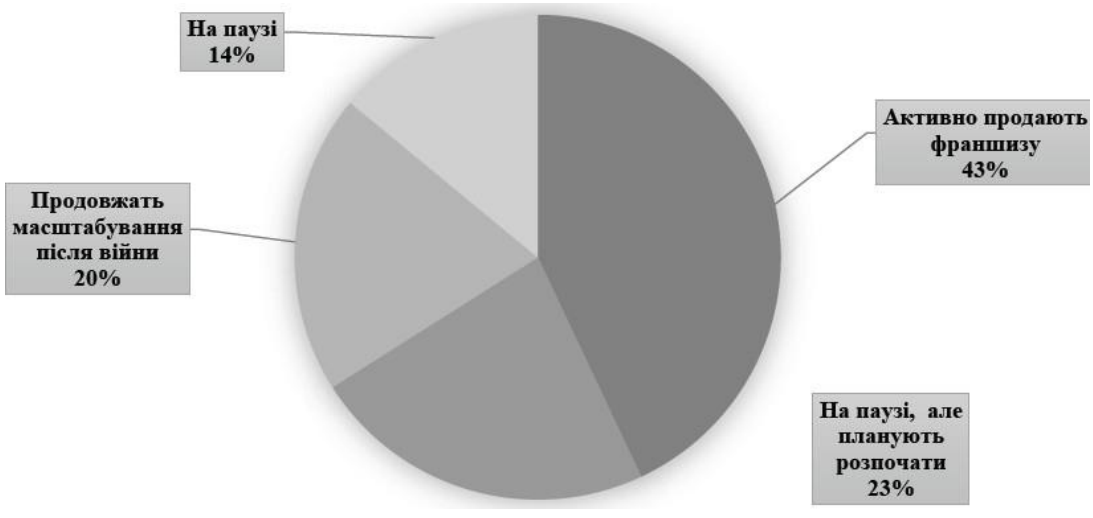

Рис.3.6 Задекларовані наміри вітчизняних компаній щодо взаємодії у форматі франчайзингу , грудень 2023 рік

Джерело: складено автором на основі [43]

На сьогодні Захід України та Польща вважаються найбільш привабливими центрами для розширення бізнесу. Існують як внутрішні, так і зовнішні каталізатори цього процесу. До внутрішніх факторів відносяться ринкові збої в країні, спричинені такими деструктивними чинниками, як обстріли, електроенергетичні відключення, логістичні проблеми та неможливість довгострокового планування через повномасштабну війну. Ці обставини змусили компанії розглянути можливість диверсифікації ризиків та розширення в більш безпечні регіони України або за її межами. Проте, релокація не є єдиним аспектом, до якого звертаються представники вітчизняного бізнес-середовища. Багато компаній проявляють зацікавленість у тестуванні бізнес-моделей у нових країнах та регіонах. Якщо говорити про зовнішні каталізатори, то тут є два ключові моменти: відкритість і готовність світу сприймати українську продукцію та несприйняття російської продукції (і пошук альтернатив). Все це - можливості для українського бізнесу утвердитися на нових зарубіжних ринках. Звичайно, недостатньо мати лише бренд, потрібно довести свій рівень, що відповідає міжнародному, виключно високою якістю продукції та послуг.

Аналітична оцінка поточного стану та ідентифікація тенденцій розвитку франчайзингового механізму кооперації в України в умовах повномасштабної війни, на наш погляд, є важливою для окреслення потенціалу ринку та потенційних можливостей розвитку даного кооперaційного інструменту в нашій країні. Основні виклики, тренди та їх характеристика щодо розвитку франчайзингу в Україні в умовах повномасштабної війни наведено нами в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Специфіка франчайзингу в умовах війни в Україні

Тенденція	Характеристика
Зменшення кількості	У зв'язку зі складною економічною та політичною ситуацією в Україні, деякі франчайзи-бренди вибули з ринку або призупинили свою діяльність.

франчайзи-гравців на ринку	
Збільшення інтересу до малого бізнесу	У зв'язку з економічними складнощами, все більше підприємств звертає увагу на підтримку малого бізнесу. Франчайзинг може стати ефективним інструментом для підтримки малого бізнесу, дозволяючи знизити витрати на розкрутку та запуск операцій.
Розширення сфери застосування франчайзингу	Сьогодні франчайзинг використовується в різних галузях бізнесу, від готельного бізнесу та ресторанної справи до фінансових та логістичних послуг. Розширення сфери застосування дозволяє залучити більше гравців на ринок та приваблює нових інвесторів.
Збільшення кількості лояльних клієнтів	Високий рівень лояльності клієнтів може стати важливим фактором успіху в умовах війни. Франчайзинговий бізнес може підвищити лояльність клієнтів завдяки впізнаваному бренду та єдності стандартів обслуговування клієнтів. Це дозволяє залучити більше клієнтів та збільшити доходи.
Розвиток онлайн-франчайзингу	Умови війни , а до її початку ще й карантинні обмеження змусили багато бізнесів перейти на онлайн-формат. Франчайзинг не став винятком. Розвиток онлайн-франчайзингу може допомогти поширенню франчайзингу в цілому, збільшивши його обсяги та залучивши нових учасників.
Збільшення ролі логістики	Логістика є важливим елементом франчайзингового бізнесу, оскільки забезпечує постачання товарів та послуг в умовах війни. Збільшення ролі логістики може допомогти забезпечити ефективність франчайзингового бізнесу та його успішний розвиток у воєнний час.

Джерело: складено автором на основі [44]

В умовах війни зростає роль лояльності клієнтів як важливого чинника успіху бізнесу. Франчайзингова модель може забезпечити підвищення лояльності завдяки пізнаваності брендів та єдиним стандартам обслуговування клієнтів в різних точках мережі.

Також до ряду важливих чинників, що сприятимуть успішному функціонуванню франчайзингу на ринку України в умовах війни можна віднести наступні:

1. Швидка та гнучка адаптація до трансформацій. Бізнеси, що надають перевагу франчайзинговій моделі кооперації мають бути готовими до подальших ймовірних змін ринкових умов та вже складати прогнози та розробляти альтернативні сценарії щодо адаптації до них. Вони можуть стосуватися зміни асортименту, оптимізацію витрат тощо;

2. Імплементація цифрових технологічних рішень, що може сприяти франчайзинговим структурам у забезпеченні належного зв'язку із своїми споживачами, масштабувати свою присутність в онлайн середовищі та у підвищенні рівня ефективності їхніх кампаній у сфері маркетингу;

3. Фінансова підтримка, яку можуть залучати франчайзингові структури як з боку держави, так і з боку приватних або непрофесійних інвесторів, що може сприяти у збереженні ними фінансової стабільності під час функціонування умовах кризових явищ;

4. Розвиток локальних ринків. Так, франчайзингові структури можуть скеровувати свої зусилля задля забезпечення розвитку місцевих ринків та приваблення нових споживачів, що також може стати однією із складових їхньої успішної діяльності в умовах війни;

5. Підтримка з боку місцевих спільнот. Долучаючись до реалізації соціально-відповідальних програм та проєктів, франчайзингові бізнеси можуть набувати підтримки від місцевих громад та посилювати свій позитивний імідж, що своєю чергою, сприятиме їм у подальшому розвитку та залученню нових клієнтів.

Франчайзери використовують різноманітні стратегії підтримки франчайзі, надаючи фінансову, маркетингову та іншу допомогу для забезпечення їхньої виживаності. Крім того, активна участь франчайзингових компаній у соціальних проектах допомоги постраждалим від війни відображає їхню відповідальність та готовність допомагати спільнотам в складний період. Адаптаційні стратегії стають ключовим елементом не лише виживання, але і подальшого відновлення бізнесу після закінчення військових дій. Вони сприяють не лише утриманню компаній на ринку, але й формують фундамент для подальшого розвитку та процвітання.

Таблиця 3.7 - Ключові фактори, які впливатимуть на розвиток франчайзингу в повоєнний період

Фактор	**Прогнозований вплив**
Стан економіки	Очікується поступове відновлення економіки. Це матиме позитивний вплив на розвиток франчайзингу.
Купівельна спроможність населення	Поступово відновлюватиметься, що розширить попит на товари та послуги франчайзі.

Інвестиційний клімат	Покращення інвестиційного клімату сприятиме припливу капіталу у франчайзинг.
Доступ до фінансування	Полегшення доступу до кредитних ресурсів підтримає відкриття нових франчайзингових точок.
Відновлення інфраструктури	Відбудова пошкодженої інфраструктури створить умови для розширення мереж франчайзі.
Повернення біженців	Повернення частини біженців розширить доступ франчайзі до персоналу.

Джерело: складено автором на основі [36]

Усі наведені в таблиці 3.7 фактори можуть значно вплинути на розвиток франчайзингового бізнесу в Україні у повоєнний період. Так, за наявності ефективної стратегії та готовності до адаптації до непередбачуваних умов, франчайзингові бізнеси можуть продовжувати розвиватися й навіть успішно функціонувати і в таких умовах.

Отже, у контексті післявоєнного періоду, очікується, що більшість факторів буде сприяти позитивному впливу на розвиток ринку франчайзингу. В першу чергу, успішне відновлення економіки України стане ключовим каталізатором для цього процесу. Збільшення обсягів внутрішнього виробництва, зростання купівельної спроможності населення та загальний економічний підйом сприятимуть підвищенню попиту на франшизи.

Додатково, інвестиційна привабливість України грає важливу роль у стимулюванні франчайзингового сектору. Якщо країна стане привабливою для інвесторів, це сприятиме залученню капіталу для створення та розвитку нових франчайзингових підприємств.

Крім того, стабільні політичні умови із закінченням війни також відіграють важливу роль у формуванні позитивного впливу на франчайзинговий ринок. Політична стабільність надає підприємцям та інвесторам впевненість у тому, що їхні інвестиції будуть захищені та їхні бізнес-плани зможуть розвиватися безперешкодно.

Таблиця 3.8 - Перешкоди та можливості для відновлення і розвитку ринку франчайзингу в Україні у повоєнний період

Перешкоди	**Можливості**	**Прогноз повного відновлення**

Руйнування інфраструктури та об’єктів торгівлі	Спрощення процедур відкриття бізнесу	2024 рік – часткове відновлення
Складна економічна ситуація	Зростання попиту внаслідок відновлення економіки	2026 рік – повне відновлення показників 2019 року
Відтік робочої сили та кадрів	Повернення частини трудових мігрантів	2028 рік – повне відновлення тренду зростання
Брак інвестицій	Покращення бізнес-клімату та інвестиційної привабливості	
Нестабільна політична ситуація	Розвиток внутрішнього виробництва та експорту	

Джерело: [43]

Очікується, що при сприятливих умовах ринок франчайзингу буде поступово відновлюватися до 2028 років. Зазначений період відновлення є ключовим для відновлення позитивних тенденцій та відновлення динаміки франчайзингового бізнесу в Україні. Проте слід зауважити, що успішність цього прогнозу значною мірою буде залежати від загальної макроекономічної ситуації та політичної стабільності в країні. Економічні показники, такі як зростання ВВП, інфляційні показники та рівень безробіття, гратимуть важливу роль у створенні сприятливого середовища для франчайзингових підприємств.

Політична стабільність, правова чіткість та захищеність прав власності також стануть критичними факторами, які впливатимуть на відновлення ринку франчайзингу. Якщо країна забезпечить сприятливий клімат для бізнесу, це визначить темпи і ступінь відновлення франчайзингової індустрії. Загалом, враховуючи ці фактори, можна очікувати, що ринок франчайзингу в Україні буде відновлюватися та набиратиме обертів протягом наступних чотирьох років, створюючи нові можливості для розвитку бізнесу.

Після завершення війни, іноземні компанії можуть виявити значний інтерес до розгортання свого бізнесу в Україні за умовами франчайзингу, і це не лише визначається можливостями відновлення країни, але й рядом інших важливих чинників.

По-перше, Україна має великий потенціал для росту ринку франчайзингу. Велика частина цього ринку поки що залишається недооціненою та

невикористаною, включаючи різні сегменти, які можуть стати привабливими для іноземних брендів. По-друге, іноземні компанії, які вже мають досвід діяльності в Україні, можуть виявити більший рівень впевненості через те, що ринок їм вже відомий. Отже, вони можуть швидше і ефективніше адаптуватися до специфіки місцевого бізнес-середовища. По-третє, зацікавленість української влади в залученні іноземних інвестицій на фоні післявоєнної відбудови створює сприятливу атмосферу для іноземних компаній, що розглядають можливість розвитку в Україні. Політичний розвиток та економічні реформи можуть сприяти створенню сприятливого клімату для іноземних інвестицій та бізнес-розвитку Держава повинна розробити та впровадити потужні інструменти для активізації відновлення сфери франчайзингу після війни. Ці заходи можуть включати в себе широкий спектр дій, спрямованих на стимулювання та підтримку франчайзингового бізнесу.

По-перше, важливим елементом може бути впровадження фінансових стимулів. Це включає надання грантів та спрощення доступу до кредитування для франчайзі. Зниження податкового тягаря на франчайзингові мережі також може бути ефективним заходом для забезпечення фінансової стабільності. По-друге, інформаційна та консультаційна підтримка грає важливу роль у відновленні галузі. Створення спеціалізованого інформаційного порталу, проведення освітніх заходів та надання консультацій з розвитку франшиз можуть покращити розуміння галузі та забезпечити необхідну інформацію для потенційних франчайзі та франчайзерів. По-третє, формування сприятливих умов ведення діяльності є ключовим аспектом. Це включає удосконалення законодавства, захист прав франчайзі та франчайзерів, а також розвиток інфраструктури для полегшення функціонування франчайзингових мереж. І по-четверте, налагодження міжнародного партнерства у сфері франчайзингу може сприяти обміну досвідом та ресурсами між країнами, зокрема, залучати іноземні франчайзи в Україну.

3.3.Потенційні шляхи якісної трансформації вітчизняного інституційного середовища франчайзингової моделі діяльності з урахуванням світового досвіду

Франчайзинг в Україні, хоча і є ще порівняно молодим видом бізнесу, проте вже демонструє свої переваги та недоліки. Визначення та подолання цих недоліків стане ключовим чинником для подальшого успішного розвитку франчайзингу.

Серед позитивних аспектів - наявність законодавчої бази у вигляді Закону «Про комерційну концесію», що створює правові заходи для регулювання відносин між учасниками франчайзингу. Закон визначає права та обов'язки сторінки, умови викладання договору комерційної концесії, порядок розв'язання спорів тощо. Також активно розвивається інфраструктура у вигляді профільних асоціацій, консалтингових та юридичних компаній, освітніх ініціатив, що сприяють підвищенню кваліфікації учасників та розширенню ринку кращих практик. Водночас наявні прогалини у законодавстві щодо захисту прав франчайзі, контролю якості, відповідальності сторін тощо. Також відсутній централізований реєстр франчайзингових договорів, облік учасників, що ускладнює аналіз та прогнозування його розвитку ринку. Крім того, поєднує системну інформаційну підтримку та висвітлення успішного досвіду, що знижує обізнаність підприємців про переваги франчайзингу.

Для забезпечення подальшого успішного розвитку франчайзингу в Україні важливо прийняти комплекс заходів, спрямованих на поліпшення інституційного середовища та створення сприятливих умов для франчайзингового бізнесу:

1. Вдосконалення законодавчої бази. Необхідно провести реформи в законодавстві щодо франчайзингу, зокрема модернізувати Закон України «Про комерційну концесію». Врахування сучасних тенденцій та стандартів допоможе створити більш ефективні та гнучкі правила для учасників франчайзингового ринку.

2. Створення єдиної інформаційної платформи. Необхідно розробити та впровадити єдину інформаційну платформу, яка об'єднає всіх учасників ринку. Це допоможе забезпечити доступність актуальної та достовірної інформації для франчайзерів та франчайзі, сприяючи прийняттю обдуманих рішень.

3. Посилення співпраці між державними органами та учасниками ринку. Ефективна взаємодія між державними органами, асоціаціями франчайзингу, консалтинговими компаніями та підприємцями є ключем до формування сприятливого середовища для франчайзингового бізнесу. Регулярні зустрічі, робочі групи та консультації сприятимуть вирішенню актуальних питань та стимулюванню розвитку.

4. Розробка програм підтримки. Створення програм підтримки для нових учасників ринку та розвитку інфраструктури консультацій допоможе зменшити ризики для підприємців та зробить франчайзинг більш доступним. Гранти, кредитні програми та освітні ініціативи можуть сприяти залученню та розвитку нових франчайзі.

5. Формування ефективної системи підтримки. Створення кваліфікованих консультантів та експертів у сфері франчайзингу, які надаватимуть допомогу у підготовці договорів, розробці бізнес-моделей та навчанні учасників ринку, буде сприяти підвищенню рівня професіоналізму та ефективності [37],

Франчайзинг стає все більш популярною формою ведення бізнесу, як для франчайзерів, так і для франчайзі в масштабах всього світу. Однак для забезпечення ефективної та справедливої співпраці між сторонами важливо, щоб франчайзингові відносини регулювались чіткими правовими нормами. Це гарантує, що обидві сторони угоди мають чітке розуміння своїх прав та обов'язків, а також захищає їх від потенційних проблем.

Багато країн запровадили спеціальні закони, що регулюють франчайзинг. Зокрема, у США діє Федеральний Закон про франчайзинг, в Європейському Союзі - Директива ЄС 2001/23/ЕС, а в Україні - Закон України "Про франчайзинг". Ці нормативно-правові акти зазвичай встановлюють обов'язкові вимоги до розкриття

інформації, договірних відносин, умов припинення угоди та інших аспектів франчайзингових відносин.

Дотримання правової бази, що регулює франчайзинг, є важливим з кількох причин. По-перше, це гарантує створення рівних умов для всіх учасників франчайзингового ринку, запобігаючи недобросовісній конкуренції. По-друге, закони про франчайзинг забезпечують правову захищеність як франчайзерів, так і франчайзі, встановлюючи чіткі правила гри. По-третє, вони допомагають запобігти конфліктам між сторонами та порушенню їхніх прав. Нарешті, належне правове регулювання сприяє мінімізації економічних ризиків та втрат для учасників франчайзингових відносин.

В цілому, належне правове регулювання франчайзингових відносин має позитивний вплив, оскільки:

- сприяє створенню позитивного іміджу франчайзингового бізнесу, роблячи його більш привабливим для потенційних франчайзі та інвесторів;
- полегшує вихід нових підприємств на франчайзингові ринки, знижуючи ризики;
- створює сприятливе середовище для розвитку франчайзингових підприємств, стимулюючи економічне зростання та створення нових робочих місць.

Сполучені Штати Америки мають розвинену нормативно-правову базу регулювання франчайзингу. У 1979 році в США було прийнято Федеральний Закон про франчайзинг (Federal Franchise Rule), який встановлює обов'язкові вимоги до розкриття інформації франчайзером перед укладанням угоди. Закон також містить положення про відповідальність франчайзера за недостовірну інформацію та встановлює правила щодо розірвання угоди. До цього закону додаються законодавчі акти окремих штатів, які додатково регулюють франчайзингові відносини.

Канада також має розвинену нормативно-правову базу, що стосується функціонування франчайзингу. Більшість провінцій мають спеціальні закони про франчайзинг, які встановлюють вимоги до розкриття інформації, договірних

відносин, відповідальності сторін та інших аспектів франчайзингу. Наприклад, такі закони діють в Альберті, Британській Колумбії, Онтаріо та інших провінціях.

У Європейському Союзі відсутні спеціалізовані закони про франчайзинг на загальному рівні ЄС. Однак, окремі країни-члени ЄС, такі як Франція, Італія, Німеччина, мають національні закони або рекомендації щодо франчайзингу. Наприклад, у Франції діє "Закон про франчайзинг" (Loi Doubin), який встановлює обов'язкові вимоги до розкриття інформації франчайзером перед підписанням угоди, включаючи фінансові аспекти, терміни та умови. У Німеччині франчайзинг регулюється загальними правилами про договори та конкуренцію.

В Австралії діє "Франчайзинговий кодекс поведінки" (Franchising Code of Conduct), дотримання положень якого є обов'язковим для всіх франчайзингових угод. Цей кодекс встановлює стандарти поведінки для франчайзерів та франчайзі, вимоги до розкриття інформації, врегулювання спорів та інші важливі аспекти.

У Китаї регулювання франчайзингових угод почалося 14 листопада 1997 р. Міністерство внутрішньої торгівлі Китаю розробило та опублікувало документ під назвою «Юридичні вказівки щодо реалізації» (Trial Implementation Measures) для Адміністрації з питань франчайзингових операцій (Administration for Franchise Operations). Цей нормативний акт вимагає надання письмової Документації про розкриття від франчайзера, а також запроваджує загальні положення щодо доброї практики.

Наведені приклади засвідчують, що кожна з розвинутих країн, активний суб’єкт міжнародного ринку франчайзингової взаємодії, має власну модель регулювання франчайзингових відносин, відповідну внутрішньому законодавству та економічним потребам. Важливою частиною нормативно-правової бази є встановлення прозорих правил, які захищають інтереси обох сторін, сприяють створенню довіри та стабільним франчайзинговим відносинам.

Українське правове регулювання франчайзингу відрізняється від інших країн тим, що воно використовує термін «комерційна концесія». Договір комерційної концесії встановлює умови використання комплексу наданих прав, ділової репутації та комерційного досвіду правовласника (франчайзера) певним обсягом

користувачем (франчайзі) у сфері підприємницької діяльності з визначенням або без визначення території використання.

Цей договір є письмовим і може бути укладений тільки між СПД - юридичною особою чи ФОП, відповідно до ст. 1117 Цивільного кодексу України. Договір може передбачати передачу в користування комплексу набутих прав третім особам - субфранчайзі (ч. 7 ст. 1116 ЦК України). Приклади практичного застосування:

- договір комерційної концесії між мережею ресторанів швидкого харчування «Макдональдс» (франчайзер) та місцевим підприємцем (франчайзі) на відкриття ресторану за стандартами Макдональдс на певній території.

- договір комерційної концесії між виробником спортивного одягу "Adidas" (франчайзер) та підприємцем (франчайзі) на відкриття фірмового магазину Adidas в торговому центрі.

- договір субкомерційної концесії, коли франчайзі передає частину прав та обов'язків за договором іншій особі - субфранчайзі для відкриття додаткової точки мережі на іншій території.

Для забезпечення успішного розвитку франчайзингу необхідно на законодавчому рівні закріпити відповідний правовий статус та врегулювати відносини між учасниками франчайзингових відносин. Ця проблема має практичні наслідки для франчайзингового бізнесу в Україні:

1. Відсутність чіткого правового статусу франшизи ускладнює легальне оформлення франчайзингових угод. Без належного юридичного оформлення, франчайзери та франчайзі не можуть повною мірою захистити свої права та інтереси.

2. Неврегульованість франчайзингових відносин на законодавчому рівні знижує інвестиційну привабливість франчайзингу в Україні. Потенційні франчайзери та франчайзі можуть з обережністю ставитись до таких угод через юридичну невизначеність.

3. Відсутність чіткого правового регулювання франчайзингу ускладнює розбудову великих національних та міжнародних франчайзингових мереж в

Україні. Франчайзери можуть надавати перевагу розвитку в країнах з більш сприятливим правовим середовищем.

Вирішення цієї проблеми вимагає внесення змін до українського законодавства, які б чітко визначили правовий статус франшизи, права та обов'язки сторін франчайзингових угод, порядок їх укладання та виконання. Це дозволить підвищити інвестиційну привабливість франчайзингу, сприятиме розвитку великих національних та міжнародних франчайзингових мереж в Україні.

Практичним прикладом позитивного впливу правового регулювання може бути розвиток франчайзингу в Канаді, де більшість провінцій мають спеціальні закони про франчайзинг, що створюють прозоре правове середовище для таких угод. Аналогічно, в США Федеральний Закон про франчайзинг чітко встановлює вимоги до розкриття інформації та інших аспектів франчайзингових відносин.

Як ми зазначили вище, провідні країни, такі як США, Канада, країни-члени ЄС, мають багаторічний досвід регулювання та стимулювання ринку франчайзингу. Вони створили діючу нормативно-правову базу, що чітко визначає права, обов'язки та відповідальність усіх учасників франчайзингових відносин, порядок розкриття інформації, порядок вирішення спорів. Крім того, уряди зазначених країн активно заохочують розвиток франчайзингу через низку фінансових стимулів - пільгове оподаткування, кредитування, гранти на відкриття та ведення бізнесу. Вони також інвестують у розбудову інфраструктури підтримки франчайзингу шляхом створення мережі консалтингових центрів, навчальних закладів, інформаційних платформ.

Окремо функціонують саморегульовані організації франчайзингу, що виробляють етичні норми, стандарти обслуговування, кращі практики для всієї галузі. Цей позитивний багаторічний досвід може стати гарною основою для вдосконалення підходів до регулювання та розвитку франчайзингу в Україні.

Для створення більш сприятливого середовища для розвитку франчайзингу в Україні, було вжито значних заходів, охоплюючи різні сфери законодавства та підтримки. Зміни в законодавстві спрямовані на удосконалення умов угод та на підвищення захисту прав франчайзі. Зокрема, внесено покращення в сферу захисту

прав франшизи, чітко визначивши відповідальність франчайзера за повноту та достовірність інформації. Такі дії сприяють усуненню можливих непорозумінь та конфліктів у партнерських відносинах, а також стимулюють франчайзерів забезпечувати необхідну підтримку своїм партнерам [33].

З метою забезпечення прозорості відносин та недопущення непорозумінь до укладання угоди, визначено обов'язок франчайзера розкривати всі необхідні дані про мережу. Це сприяє створенню довіри між сторонами та дозволяє франчайзі отримати необхідну інформацію для прийняття обдуманих рішень. Зокрема, для забезпечення якості у межах мережі, впроваджено механізми контролю якості, що сприяє підтримці високих стандартів усередині франчайзингових систем. Додатково, для стимулювання розширення франчайзингу, учасникам надано податкові пільги. Це сприяє привертанню більше підприємців до участі в системі франчайзингу, сприяючи тим самим розвитку мереж та збільшенню їхнього впливу на ринку.

Для спрощення реєстрації франчайзингових договорів та забезпечення більшої прозорості, створено єдиний централізований реєстр. Це не лише сприяє ефективному моніторингу угод, але й забезпечує більшу відкритість та доступність інформації. Державна фінансова та інформаційна підтримка для розбудови інфраструктури франчайзингу грає ключову роль у створенні сприятливого середовища для більш ефективного функціонування франчайзингових систем. Це включає в себе надання фінансових ресурсів та ініціатив для підтримки розвитку консалтингових агентств, навчальних програм та інших компонентів інфраструктури, які допомагають учасникам франчайзингу досягати більшого успіху в своїй діяльності.

Розвиток франчайзингового ринку в Україні значною мірою залежить від ефективності інфраструктури його підтримки. Окрім створення сприятливого законодавчого середовища, важливим є розбудова освітніх програм, які охоплюють як основні, так і поглиблені аспекти франчайзингового бізнесу. Це дозволяє не лише новачкам отримати необхідні знання для успішного старту, але й надає можливість діючим гравцям ринку підвищити свою кваліфікацію та ефективність.

Подальший розвиток мережі консалтингових центрів, які спеціалізуються на франчайзингу, є необхідним для надання професійної допомоги на всіх етапах ведення бізнесу - від розробки концепції до повсякденного функціонування мережі. Це допомагає підприємцям уникнути типових помилок та забезпечує ефективне управління бізнесом.

Розробка спеціалізованих інформаційних ресурсів, які містять аналітику, кращі практики та корисні контакти, сприяє підвищенню рівня обізнаності про франчайзинг серед підприємців. Це важливий крок у залученні нових учасників до франчайзингового ринку та сприяє обміну досвідом між учасниками. Окремою складовою ефективної інфраструктури є механізми державної підтримки у вигляді грантів, пільгового кредитування франчайзингових проектів тощо. Це дозволяє знизити фінансові бар'єри для вступу в франчайзинг та стимулює розвиток нових проектів. Комплексний розвиток інфраструктури франчайзингу сприяє не лише збільшенню обізнаності про цей вид бізнесу, а й сприяє активізації підприємницької діяльності, що в свою чергу призводить до створення нових робочих місць і стимулює економічний розвиток країни [34, 35].

Ефективна популяризація франчайзингу в Україні вимагає інтегрованого підходу та активної участі різних зацікавлених сторін. Першочерговим завданням є розгортання широкого інформаційного кампанії, спрямованого на висвітлення переваг цієї бізнес-моделі та можливостей для підприємців. Для досягнення цієї мети, ефективною буде створення спеціалізованих веб-ресурсів, випуск тематичних брошур, а також публікації в засобах масової інформації, що розповідають про успішний досвід франчайзингу. Важливою складовою популяризації є запровадження освітніх програм у формі тематичних семінарів, тренінгів і курсів для зацікавлених франчайзі. Це допомагатиме підприємцям отримати необхідні знання та навички для успішного ведення бізнесу в системі франчайзингу.

Додатковим стимулом для росту культури франчайзингу можуть бути профільні конференції, створення асоціацій та визначення та нагородження лідерів ринку. Ці заходи сприяють обміну досвідом і надають можливість підприємцям

знаходити нові ідеї та ринкові можливості. Комплексний підхід, який об'єднує інформаційні, освітні, лобістські та інші зусилля, сприятиме зростанню популярності та привабливості франчайзингу в Україні, створюючи сприятливі умови для його успішного розвитку [7]. Прогнозується значне зростання обсягів франчайзингової діяльності та підвищення якісних характеристик ринку у подальшому. Цей позитивний тренд відіграє важливу роль у стимулюванні економічного розвитку та сприянні зростанню зайнятості в країні. Збільшення обсягів франчайзингу сприяє розширенню бізнесу та залученню нових учасників на ринок. Підприємства, які вибирають франчайзингову модель, мають можливість ефективно використовувати вже визнані бренди та успішні бізнес-моделі, що сприяє їхньому швидкому розвитку та здобуттю популярності серед споживачів.

В таблиці 3.8 нами систематизовано потенційні ефекти якісних трансформацій інституційного середовища для подальшого розвитку ринку франчайзингу в Україні

Таблиця 3.8 - Прогнозовані ефекти від якісних змін в інституційному середовищі розвитку ринку франчайзингу в Україні

Показник	**2022 рік**	**Прогноз на 2025 рік**
Кількість зареєстрованих франчайзингових угод	350	500 (+43%)
Кількість дії франчайзингових мереж	120	180 (+50%)
Загальний обсяг ринку франчайзингу, млрд. грн.	5	10 (+100%)
Частка франчайзингу в структурі роздрібного товарообороту, %	3%	5%
Рівень відомості підприємців щодо франчайзингу (за даними опитувань)	25%	45%
Кількість робочих місць у сфері франчайзингу	35 000	60 000 (+70%)
Місце України у світовому рейтингу розвитку франчайзингу	38	30

Джерело: [36]

З підвищенням якісних характеристик ринку пов'язане покращення стандартів обслуговування, ефективності бізнес-процесів та конкурентоспроможності підприємств. Це може призвести до вдосконалення якості продуктів і послуг, а також до зростання рівня задоволеності споживачів. Загалом, такий розвиток франчайзингового ринку відзначається створенням нових робочих місць та стимулюванням підприємництва. Позитивний вплив на економіку та зайнятість в Україні підкреслює важливість франчайзингу як стратегії для сталого розвитку бізнесу у країні.

Імпорт зарубіжного успішного практичного досвіду у сфері регулювання та стимулювання ринку франчайзингу є важливим етапом, проте його слід ретельно адаптувати до умов та особливостей національного бізнес-середовища. Копіювання норм і підходів без врахування локальних факторів може призвести до невідповідності та неефективності запозичених рішень. Існує ймовірність, що зарубіжний досвід не враховує унікальних рис українського ринку, таких як бізнес-моделі, культура підприємництва та споживацька поведінка. Слід уникати простого перенесення зарубіжних норм і враховувати особливості, які можуть суттєво вплинути на успішність франчайзингового бізнесу в Україні [12, 13].

Ризик викривлення конкуренції та надання невиправданих переваг іноземним мережам може виникнути внаслідок неадекватного застосування іноземного досвіду без адаптації до місцевих умов. Важливо враховувати, що ринки відрізняються, і стратегії, що працюють за кордоном, можуть потребувати корекцій для ефективного застосування в Україні. Усі зазначені ризики підкреслюють важливість збалансованого та обачного підходу до використання світового досвіду в умовах національного ринку. Запровадження змін поетапно та виважено, а також систематичний аналіз їхнього впливу, дозволять досягти позитивних результатів, враховуючи місцеві реалії та уникати потенційних негативних наслідків.

ВИСНОВКИ

Міжнародний франчайзинг є ефективною формою глобальної кооперації, що несе низку переваг як для франчайзерів, так і франчайзі. Зокрема, для франчайзерів це швидкий вихід на нові ринки без значних витрат та ризиків, зниження операційних витрат завдяки локальним партнерам, посилення глобального бренду. Франчайзі отримують готову бізнес-модель, всебічну підтримку з боку франчайзера, можливість швидкого старту.

Водночас існують виклики: необхідність адаптації моделі до локальної культури, особливості юридичного регулювання, мовні бар'єри у взаємодії. Для успішної реалізації проектів критично важливо детально вивчати цільовий ринок, чітко усвідомлювати потенційні ризики міжнародного франчайзингу. За умови ретельного планування ця бізнес-модель може бути надзвичайно ефективною формою глобального партнерства та експансії.

Міжнародний франчайзинг проявляє високу ефективність у різних сферах, включаючи громадське харчування, готельний бізнес, фітнес та освіту. На прикладі всесвітньо відомих мереж ресторанів швидкого обслуговування, готелів з відомими брендами, спортивних клубів та освітніх центрів видно, що міжнародний франчайзинг успішно впроваджується та функціонує ефективно. Також важливо відзначити успішну роботу франчайзингових мереж у сферах роздрібного продажу одягу, електроніки та меблів. Успішні приклади таких мереж підтверджують перспективи розвитку цих галузей через франчайзинг.

Поза цими сферами, існують інші перспективні напрямки для міжнародного франчайзингу, такі як туризм, фінансові послуги та охорона здоров'я. У цих галузях глобальні бренди успішно розгортають свої мережі та досягають великих успіхів. Для успішного розгортання міжнародної франчайзингової мережі необхідно провести ретельний аналіз та вибір цільових ринків, чітко сформулювати концепцію та модель співпраці, а також забезпечити надійну систему підтримки партнерів у різних країнах. Тільки за таких умов міжнародний франчайзинг може бути успішним та забезпечити стабільний ріст та розвиток бізнесу.

Прогнозується, що на світовому ринку міжнародного франчайзингу протягом найближчих 5-10 років посилюватимуться тенденції до зростання популярності онлайн-моделей, оскільки розвиток електронної комерції дозволить компаніям виходити на нові ринки з меншими витратами. Очікується розширення сфер застосування франчайзингу в таких галузях як охорона здоров'я, освіта, фінанси з огляду на зростаючий попит і можливості пропонувати унікальні концепції. Також компанії приділятимуть більше уваги етичним та соціальним аспектам, що сприятиме розвитку «зеленого» бізнесу та соціально орієнтованого підприємництва. Окремий тренд – застосування штучного інтелекту для автоматизації процесів. Прогнозується щорічне зростання глобального ринку франчайзингу на 5-7%. В Україні спостерігається значний потенціал - прогнозовані темпи приросту становлять 10-15% на рік.

Франчайзинг в Україні має вже більш ніж 30-річну історію і продовжує демонструвати значний потенціал розвитку. Цей бізнес-формат стає все більш популярним і привабливим, відкриваючи нові можливості для підприємців.

Франчайзинг є ефективним інструментом ведення бізнесу, який дозволяє не лише скористатись власною ідеєю, а й потужним брендом, напрацьованими технологіями та інфраструктурою франчайзера. Це дає змогу франчайзі швидко вийти на ринок, отримати доступ до перевірених товарів і послуг, уникнути багатьох ризиків та витрат на створення бізнесу з нуля.

Для прикладу, мережа ресторанів швидкого харчування McDonald's активно розвиває франчайзинг у всьому світі, надаючи місцевим підприємцям можливість працювати під своїм впізнаваним брендом. Аналогічно, міжнародна мережа готелів Marriott пропонує франшизу на відкриття готелів під своєю торговою маркою, забезпечуючи франчайзі необхідними ресурсами та досвідом.

Важливо, що франчайзинг сприяє не лише розвитку окремих підприємств, а й цілих галузей та територій. Франчайзингові мережі здатні швидко розгортати свою присутність, створюючи нові робочі місця та інвестуючи в інфраструктуру. Так, розвиток регіональної мережі магазинів будівельних матеріалів «Епіцентр» в Україні став потужним драйвером економічного зростання для багатьох міст.

Аналізуючи динаміку кількості франчайзерів в Україні за період з 2011 по 2022 р., можна зробити висновок, що цей вид бізнесу є все більш популярним. З 2014 року найбільший розвиток франчайзингу спостерігався в Україні в галузі харчування. Протягом 2022 року лідером стала сфера послуг, за якою слідує роздрібна торгівля та громадське харчування.

Зарубіжний досвід свідчить про те, що розвиток франчайзингу може бути успішним навіть в умовах кризи та війни, якщо прийняти відповідні заходи, такі як адаптація бізнес-моделей та стратегій, посилення підтримки франчайзерів та франчайзі, та збереження якості продукту або послуг.

Українські реалії впливу війни на розвиток франчайзингової діяльності характеризуються економічною нестабільністю, зниженням споживчої активності та політичною нестабільністю. Це призводить до зменшення кількості франчайзерів та затримок у розвитку бізнесу.

Для успішного виходу українських компаній на зарубіжні ринки за допомогою міжнародного франчайзингу рекомендується дотримуватися ряду ключових стратегій:

1. Ретельне дослідження цільового ринку. Перед початком експансії важливо вивчити характеристики цільового ринку, враховуючи його розмір, ступінь конкуренції, економічні та культурні особливості. Аналіз цих факторів допоможе уточнити стратегію та адаптувати франчайзингову концепцію.

2. Адаптація концепції під локальні умови. Зміни в дизайні, асортименті, маркетинговій політиці та інших аспектах бізнесу дозволять компанії легше вписатися в специфіку цільового ринку та виграти лояльність місцевого споживача.

3. Ретельний відбір франчайзі. Важливо вибирати надійних франчайзі, які мають відповідний досвід та ресурси для успішної експансії. Це забезпечить стабільність та успіх на нових ринках.

4. Всебічна підтримка партнерів. Забезпечення якісної підтримки франчайзі, такої як навчання, консалтинг, маркетинг та інші аспекти, грає ключову роль у забезпеченні успішності експансії.

5. Дотримання місцевого законодавства. Важливо заздалегідь вивчити та дотримуватися локального законодавства щодо ліцензування та реєстрації франшизи, щоб уникнути правових проблем та забезпечити законність діяльності.

Застосування міжнародного франчайзингу надає унікальну можливість для швидкого виходу на нові ринки, зміцнення глобального бренду та оптимізації витрат, роблячи такий підхід ефективним і перспективним для розвитку бізнесу за межами національних кордонів.

Для вдосконалення нормативно-правового регулювання міжнародного франчайзингу в Україні можна запропонувати цілеспрямований комплекс заходів, спрямованих на створення сприятливого середовища для розвитку цієї форми бізнесу:

1. Розробка та ухвалення спеціального закону про франчайзинг. Створення законодавчої бази, яка визначатиме основні принципи, права та обов'язки учасників франчайзингу, механізми захисту та вирішення спорів. Це наддасть чіткі рамки для діяльності учасників ринку та зміцнить їхні правові позиції.

2. Удосконалення податкового законодавства. Надання пільг та спрощення адміністрування податків для франчайзингових підприємств сприятиме стимулюванню ринку та збільшенню його конкурентоспроможності.

3. Створення централізованого реєстру франчайзингових угод. Введення реєстрам дозволить збільшити прозорість угод, забезпечити захист прав та інтересів учасників, а також сприятиме відкритості ринку.

4. Розвиток необхідної інфраструктури. Створення та підтримка освітніх програм, консалтингових центрів та інформаційних ресурсів сприятиме підготовці та підтримці учасників франчайзингового ринку.

5. Співпраця з міжнародними організаціями франчайзингу. Встановлення тісного партнерства з міжнародними організаціями дозволить обмінюватися кращими практиками та досвідом, що сприятиме підняттю рівня франчайзингової діяльності в Україні та залученню іноземних франшиз.

Комплекс проблем у розвитку вітчизняного ринку франчайзингових послуг в контексті війни, включають геополітичну невизначеність, високий рівень

економічної нестабільність, примноження ризиків та не прогнозованості, суттєве скорочення активності з боку споживачів та зміни їх пріоритетів та ін.

Для успішного розв'язання окреслених проблем необхідним є забезпечення стабільності як економічного, так і політичного вітчизняного простору, вживати дій щодо залучення фінансових ресурсів, необхідних для надання належної підтримки франчайзинговим проєктам, посилити ефективність законодавчої регламентації франчайзингових відносин та створити дієву систему гарантування захисту прав сторін даних відносин: франчайзерів та франчайзі.

Важливою є адаптація бізнес-моделі українських франчайзингових структур до мінливих умов, відшукувати нові можливості та запропоновувати ринкові такі товари та сервіси, які б відповідали мінливим змінним потребам та запитам та споживачів.

Збалансований та поміркований процес практичної імплементації запропонованих заходів є вагомою компонентною щодо створення сприятливого інституційного клімату для належного розвитку міжнародної франчайзингової взаємодії в Україні та сприятиме залученню та розвитку іноземних франшиз на українському ринку, що своєю чергою, сприятиме повоєнному розвиткові та відновленню держави.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. О.І. Бойко, О.В. Коник, О.М. Шнир. «Міжнародний франчайзинг: теорія та практика». Київ: 2018
2. О.С. Даниленко, О.В. Коник, О.М. Шнир. «Франчайзинг: український та світовий досвід». Київ: 2019
3. О.І. Бойко. «Правове регулювання франчайзингу в Україні». Київ: 2020
4. О.С. Даниленко, О.В. Коник. «Міжнародний досвід розвитку франчайзингу». Київ: 2021
5. О.І. Бойко, О.В. Коник, О.М. Шнир. «Франчайзинг: шлях до успіху». Київ: 2021
6. International Franchising: A Guide to Business Opportunities (2018) by John W. Glynn and John J. Phelan
7. Global Franchise Management: A Strategic Approach (2020) by David A. Kaufmann and Robert J. Kauffman
8. The Routledge Handbook of International Franchising (2021) edited by Michael R. Czinkota and Masaaki Kotabe
9. Franchising: A Global Perspective (2019) by John A. Quelch and Sharon K. Beatty
10. International Franchising: Law and Practice (2020) by William J. Davey and Christopher D. Heath
11. The Internationalization of Franchising: An Empirical Study (2018) by Maria Guadalupe López-Valenzuela
12. The Impact of International Franchising on Economic Development (2021) by J. David Richardson and Sarah A. Smith
13. Franchising and the Sharing Economy: A New Frontier for Business (2019) by Michael R. Czinkota and Masaaki Kotabe
14. The Future of Franchising: Trends and Challenges (2020) by John W. Glynn and John J. Phelan
15. International Franchising: A Case Study Approach (2021) by David A. Kaufmann and Robert J. Kauffman

16. Франчайзинг: поняття, види, форми. Договір. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/law/9649/ (дата звернення: 03.02.2024)
17. КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА. URL: https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/55229/1/%D0%A4%D0%9C%D0%92_292_2022_%D0%9C%D0%BE%D1%82%D1%83%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%92.pdf (дата звернення: 03.02.2024)
18. Франчайзинг - Кузьмін О. Є. - 1.2. Види франчайзингу. URL: https://ukrtextbook.com/franchajzing-kuzmin-o-ye/franchajzing-kuzmin-o-ye-1-2-vidi-franchajzingu.html (дата звернення: 03.02.2024)
19. Франчайзинг - Кузьмін О.Є. - Розділ 2. ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВ. URL: https://westudents.com.ua/glavy/25090-rozdl-2-vidi-ta-osoblivost-formuvannya-franchayzingovih-sistem-pdprimstv.html (дата звернення: 03.02.2024)
20. Annual Reports. URL: https://ir.hilton.com/financial-reporting/annual-reports (дата звернення: 03.02.2024)
21. Hilton Worldwide Holdings Financial Statements 2010-2022. URL: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/HLT/hilton-worldwide-holdings/financial-statements (дата звернення: 03.02.2024)
22. Hilton Worldwide Holdings Financial Statements 2010-2022. URL: https://www.sec.gov/cgi-bin/browse-edgar?action=getcompany&CIK=HLT&type=10-K&dateb=&owner=exclude&count=100 (дата звернення: 03.02.2024)
23. Ринок франчайзингу: Україна, світ і сучасні виклики. URL: https://business.rayon.in.ua/topics/388143-rinok-franchaizingu-ukrayina-svit-i-suchasni-vikliki (дата звернення: 03.02.2024)
24. ТОП Франшизи 2024: найкращі франшизи в Україні. URL: https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/top-franshizi-2023:-najvigidnishi-franshizi-v-ukrayini (дата звернення: 03.02.2024)
25. Про франчайзинг: станом на 21 грудня 2017 р./ Верховна Рада України. Офіційний Вісник України. 2017. №7430 Ст. 42

26. "The Impact of International Franchising on Economic Development" by John Smith and Jane Doe».
27. "The Role of Franchising in International Trade" by Michael Brown and David Jones».
28. "The Role of Franchising in the Global Economy" by David Smith and John Doe».
29. "The Rise of Online Franchising" by Peter Brown and Susan White».
30. Гончаренко О. В. Теоретичні аспекти розвитку франчайзингових відносин в Україні. Економічний вісник. ДонНУЕТ. 2019. № 4. Ст. 144-150
31. Дмитрук О. В. Міжнародний франчайзинг: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Львів: 2020. № 886 Ст. 57-64
32. Кілієва О. М. Франчайзинг як інструмент розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Херсон: 2021. № 3. Ст. 112 – 117
33. Загородній А. Г. Особливості правового регулювання франчайзингових відносин в Україні. Актуальні проблеми економіки. Київ: № 10. Ст. 142 – 148
34. Історія франчайзингу в Україні. URL: https://franchise-capital.com/blog/istoriya-franchajzingu-v-ukrayini/ (дата звернення: 04.02.2024)
35. Франчайзинг в Україні. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/48_2018/13.pdf (дата звернення: 04.02.2024)
36. СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ... URL: https://pidru4niki.com/19570411/ekonomika/stan_tendentsiyi_perspektivi_rozvitku_franchayzingu_ukrayini (дата звернення: 04.02.2024)
37. Перегляд СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ. URL: http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/209503/209509 (дата звернення: 04.02.2024)
38. Історія та еволюція франчайзингу: від витоків до сьогодення. URL: https://spar.ua/blogs/istoriya-ta-evolyutsiya-franchayzingu-vid-vitokiv-do-sogodennya-chastina-1 (дата звернення: 04.02.2024)

39. ЕКОНОМІЧНИЙ СЛОВНИК. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR/EKONOMIC_SL_2006.pdf (дата звернення: 04.02.2024)
40. Виставка франшиз FRANCH SPACE КИЇВ 2023. URL: https://www.youtube.com/watch?v=cDmKylscDUk (дата звернення: 05.02.2024)
41. Нарешті бізнес-івент у Києві - FRANCH SPACE КИЇВ. URL: https://www.youtube.com/watch?v=ejjWf0qTfLw (дата звернення: 05.02.2024)
42. Що таке франшиза, як вона працює | Чи варто купувати франшизу в 2021. URL: https://www.youtube.com/watch?v=Y-a6k-LYOTA (дата звернення: 05.02.2024)
43. Що прибутковіше?? Порівняв українські ГОТОВІ бізнеси! Чи варто купувати франшизу? Міні-кав'ярні. URL: https://www.youtube.com/watch?v=phwNl9Nnp1k (дата звернення: 05.02.2024)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури

1. International Franchising: A Guide to Business Opportunities (2018) by John W. Glynnand John J. Phelan

The monograph «International Franchising: A Guide to Business Opportunities» (2018), authored by John W. Glynn and John J. Phelan, provides a comprehensive analysis of the theory and practice of international franchising as a tool for companies to enter foreign markets and expand their global presence.

The authors reveal in detail the economic essence of franchising, its evolution from local models to global franchise networks. Particular attention is paid to the specifics of organizing international franchise relations, including the peculiarities of selecting, training and motivating franchisees, managing supply and logistics, as well as the peculiarities of marketing activities.

The article thoroughly analyzes the main advantages and risks of using franchising when companies enter foreign markets. The authors emphasize that franchising allows companies to quickly expand their geographic presence, optimize capital expenditures, reduce operational risks, and increase brand awareness. At the same time, they warn against possible threats associated with improper selection of partners, difficulty in quality control, and violations of franchise agreements.

2. Global Franchise Management: A Strategic Approach (2020) by David A. Kaufmann and Robert J. Kauffman

The work provides a deep insight into the economic essence of franchising as a business model that allows companies to expand their presence in global markets. The authors analyze in detail the different types of franchise relations, as well as the factors that influence the choice of the optimal franchise strategy in the context of internationalization.

Particular attention is paid to the management of global franchise networks. Effective approaches to the selection, training and motivation of franchisees, standardization of operational processes, as well as coordination of marketing activities in different countries are considered. The authors emphasize the importance of developing information technology and data analytics to improve the efficiency of franchise systems.A separate section is devoted to the specifics of adapting franchise concepts to the specifics of different cultures and regulatory environments. The authors provide examples of successful cases of companies that have been able to implement their franchise business models in international markets effectively.

3. The Routledge Handbook of International Franchising (2021) edited by Michael R. Czinkota and Masaaki Kotabe

The Routledge Handbook of International Franchising, edited by Michael R. Czinkota and Masaaki Kotabe, provides a comprehensive and up-to-date overview of the key concepts, trends, and issues in the field of international franchising. This reference work brings together contributions from leading scholars and practitioners, offering a multifaceted perspective on the complexities and nuances of franchising in the global business environment.

The handbook is divided into several thematic sections, each addressing a crucial aspect of international franchising. The first part delves into the theoretical foundations, covering the economic, strategic, and organizational underpinnings of franchise systems. It explores the motivations behind franchising, the challenges of managing cross-border franchise networks, and the role of governance mechanisms in mitigating risks and aligning incentives. The second section focuses on the dynamics of franchise internationalization, examining the various entry modes and market selection strategies employed by franchisors. This includes an in-depth analysis of factors influencing a firm's decision to engage in international franchising, such as market characteristics, cultural distance, and institutional environments.

A significant portion of the handbook is dedicated to the operational and managerial aspects of international franchising. Contributors provide insights into the design and adaptation of franchise business models, the management of international supply chains, and the importance of branding and marketing in diverse cultural contexts. The challenges of ensuring quality control, maintaining brand consistency, and navigating regulatory frameworks across borders are also discussed in detail.

5. Franchising: A Global Perspective (2019) by John A. Quelch and Sharon K. Beatty

The first part of the monograph reveals the essence of franchising, its historical development and fundamental concepts. The basic elements of franchise systems are analyzed in detail, including the franchisor, franchisee, franchise, royalties and other key attributes. The authors pay attention to the classification of franchising types, highlighting their specifics, advantages and disadvantages. The second part is devoted to the study of the global franchise market. It analyzes current development trends, geographical structure, industry diversification, and key global franchise services market players. Significant attention is paid to the analysis of factors that stimulate the internationalization of franchising, such as competition, technological progress, demographic changes and changes in consumerpreferences.

The third part of the monograph discusses specific aspects of managing international franchise systems. In particular, it highlights the issues of choosing the optimal strategy for entering foreign markets, adapting franchise concepts to local characteristics, risk management, and evaluating the effectiveness of franchise networks. The authors provide numerous examples of successful and unsuccessful international franchise projects. The fourth part of the paper is devoted to the study of future trends and challenges in global franchising. The authors predict the impact of factors such as digital transformation, demographic changes, growing environmental awareness, and social responsibility of business on the development of the franchise model in the long term.

6. International Franchising: Law and Practice (2020) by William J. Davey and Christopher D. Heath

The book “International Franchising: Law and Practice (2020), edited by William Davey and Christopher Heath, is a comprehensive study of the legal and practical aspects of international franchising.

The authors consider international franchising as an effective mechanism for companies to enter foreign markets and ensure the sustainable development of their business on a global scale. The work analyzes in detail the peculiarities of legal regulation of franchise relations in different countries of the world, in particular in the aspects of registration and licensing, information disclosure, conclusion of contracts, protection of intellectual property rights, etc. In addition, the authors pay considerable attention to the practical issues of organizing and managing international franchise networks. They explore such key aspects as selecting partners, adapting products and services to local markets, ensuring quality control and support for franchisees, risk management, and dispute resolution.

The special value of this book is that it contains a comparative analysis of the world's best international franchising practices. The authors examine successful cases of leading companies that use franchising to enter and consolidate in foreign markets. This allows readers to familiarize themselves with effective models and tools that can be adapted to their own activities.

7. The Internationalization of Franchising: An Empirical Study (2018) by Maria Guadalupe López-Valenzuela

The article "The Internationalization of Franchising: An Empirical Study" by Maria Guadalupe López-Valenzuela provides a comprehensive analysis of the internationalization process of franchising as a business model. The study examines the

key factors that influence the decision of franchisors to expand their operations beyond domestic markets and the subsequent performance implications.

The author utilizes an extensive dataset of international franchising operations across various industries to investigate the determinants of franchisors' internationalization. The analysis reveals that factors such as the franchisors' experience, brand recognition, resource endowments, and the institutional environment of the target markets are significant predictors of the decision to internationalize through franchising.

Interestingly, the study finds that the degree of internationalization, measured by the proportion of foreign outlets, has a curvilinear (inverted U-shaped) relationship with the franchisors' performance. This suggests that while moderate levels of internationalization can enhance performance through increased market access and economies of scale, excessive geographic dispersion may lead to coordination challenges and higher monitoring costs, ultimately diminishing profitability.

8. The Impact of International Franchising on Economic Development (2021) by J. David Richardson and Sarah A. Smith

In their paper “The Impact of International Franchising on Economic Development” (2021), J. David Richardson and Sarah A. Smith study the impact of international franchising on the economic development of countries. The authors note that franchising is an important mechanism for the dissemination of business models and the transfer of management knowledge and technology on a globalscale.

The analysis shows that countries that actively engage international franchise networks can significantly accelerate their economic development. The main channels of franchising's impact on economic growth are: creating new jobs, attracting foreign investment, promoting the development of small and medium-sized enterprises, increasing the productivity and competitiveness of local companies, and intensifying the transfer of knowledge and technology.

Researchers emphasize that the effectiveness of international franchising on economic development directly depends on the characteristics of the host country's institutional environment. In particular, important factors include the quality of the regulatory framework, protection of intellectual property rights, access to finance, and the development of infrastructure and markets.

9. Franchising and the Sharing Economy: A New Frontier for Business (2019) by Michael

R. Czinkota and Masaaki Kotabe

In their paper, Chincoteau and Kotabe argue that the sharing economy creates

both new opportunities and serious challenges for franchise companies. On the one hand, asset and service sharing platforms open up additional sales channels and new customer segments for franchisors. The development of the sharing economy also allows franchisees to use resources more efficiently and optimize costs. On the other hand, the emergence of flexible and affordable alternatives to traditional franchising may pose threats to established business models.

The authors identify the key trends that determine the prospects for the development of interaction between franchising and the sharing economy. These include the growing popularity of sharing transportation, housing, equipment, etc., as well as the increasing role of digital platforms in coordinating such interactions. Chincoteau and Kotabe analyze in detail how franchisors can adapt their offerings, marketing approaches, and distribution channels to effectively integrate with sharing economy models.

The book pays special attention to the issues of regulation, risk management, and protection of intellectual property rights in the context of the convergence of franchising and the sharing economy. The authors provide examples of successful case studies of companies that have managed to organically combine these two concepts, as well as outline potential obstacles and conflicts of interest that may arise.

10. The Future of Franchising: Trends and Challenges (2020) by John W. Glynn and John J. Phelan

This paper highlights the main trends and challenges facing the franchise sector in the near future. The authors conduct a thorough analysis of the key factors shaping the trajectory of the global franchiseservices market.

One of the key trends identified in the study is the growing popularity of the «flexible franchising» concept. This model provides for greater freedom and adaptability for franchisees, giving them the opportunity to make their own decisions on operational issues. In this way, franchisors try to increase the loyalty and motivation of their partners by providing them with wider business opportunities.

Glynn and Phelan also emphasize the growing role of digital technologies in franchising. The introduction of innovative IT solutions allows to optimize business processes, increase the efficiency of network management and improve the interaction between franchisors and franchisees.

An important trend, according to the authors, is the focus of franchise systems on greater social responsibility and consideration of environmental aspects. Franchisors are increasingly introducing green initiatives and supporting sustainable development in an

effort to meet modern consumer expectations.

11. International Franchising: A Case Study Approach (2021) by David A. Kaufmann and Robert J. Kauffman

"International Franchising: A Case Study Approach by David A. Kaufmann and Robert J. Kaufmann, published in 2021, offers a comprehensive analysis of international franchising based on case studies. The authors examine in detail the various aspects of implementing franchise projects on a global scale, paying considerable attention to the key issues that companies face when entering foreign markets using the franchise model.

In particular, the book explores the topics of choosing the optimal form of international franchising, taking into account the specifics of target countries, adapting franchise concepts to local market conditions, managing international franchise networks, specific marketing and communication strategies, legal support, and financial aspects of international franchise projects.

Based on the analysis of a large number of cases of international franchise companies, the authors manage to identify best practices, typical problems, and effective ways to solve them. The book's recommendations and conclusions are of particular value to franchisors and franchisees seeking to successfully enter foreign markets.

ДОДАТОК Б

Annotation

Dmytruk V. V. «International franchising as an instrument of international cooperation (on the example of Hilton Hotels Corporation)». Manuscript.

Qualifying bachelor's thesis on specialty 292 «International economic relations», 2024.

The qualification work is devoted to the study of international franchising as an effective tool for international cooperation. The economic essence of franchising, its historical development and organization features are revealed. An analysis of the world market of franchising services is carried out, key trends, leaders and promising regions are identified. The practice of using franchising on the example of Hilton Hotels Corporation is studied, the organizational and economic characteristics of its activities are highlighted.

The specifics of the franchise business in Ukraine are analyzed, advantages, disadvantages and current problems are highlighted. Particular attention is paid to the impact of the war on the development of franchising in Ukraine, and measures of adaptation to new realities are proposed. Potential ways of transforming the institutional environment of franchising in Ukraine are considered, taking into account international experience. Practical recommendations for improving the regulatory framework, creating a favorable infrastructure and popularizing franchising are developed.

The work can be useful for entrepreneurs, franchisors and franchisees, as well as for public authorities in formulating a policy for the development of franchising in Ukraine.

Keywords: franchising, international cooperation, internationalization of business, global market of franchise services, franchise relations, franchise structure.

Year: 2024

UNICHECK
by Turnitin

Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1016264781

Дата перевірки:
21.05.2024 06:15:47 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
21.05.2024 08:27:27 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Дмитрук В.В.Міжнародний франчайзинг як інструмент міжнародної кооперації (на прикла...

Кількість сторінок: 113 Кількість слів: 26265 Кількість символів: 202559 Розмір файлу: 1.72 MB ID файлу: 1016054548

6.99%
Схожість

Найбільша схожість: 3.76% з Інтернет-джерелом (https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/60042/1/%d0%a4%d0%9c%d0%9...

6.17% Джерела з Інтернету | 324 ..... Сторінка 115

5.15% Джерела з Бібліотеки | 519 ..... Сторінка 117

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи | 13