

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	міжнародних відносин
Спеціальність	292 Міжнародні економічні відносини
Форма навчання	денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Губенок Влади Олексіївни
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Франчайзинг як система інноваційного розвитку бізнесу
(повна назва теми)

за матеріалами _____
(повна назва бази дослідження)

науковий керівник к.е.н., доцент _____ Максимова І.І.
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від «10» червня 2025 р. № 2

Завідувач кафедри

(підпис)

д.е.н., доцент **І. МАКСИМОВА**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	міжнародних відносин
Спеціальність	292 Міжнародні економічні відносини
Форма навчання	денна

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Губенок Влади Олексівни

1. Тема роботи **Франчайзинг як система інноваційного бізнесу.**

Керівник роботи Максимова Ірина Іванівна, к.е.н., доцент. Затверджено наказом закладу вищої освіти від «04» квітня 2025 р. № 236-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «19» червня 2025 р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретичні засади франчайзингу в економіці

Розділ 2. Франчайзинг як механізм інноваційного розвитку бізнесу

Розділ 3. Перспективи розвитку франчайзингу в Україні

Об'єкт дослідження: є процеси інноваційного розвитку підприємницької діяльності у сфері франчайзингу.

Предмет дослідження: становлять організаційно-економічні та правові аспекти функціонування франчайзингу як ефективної моделі інноваційного розвитку

бізнесу.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідити франчайзинг як систему інноваційного розвитку бізнесу, розкрити його роль у сучасній економіці, визначити переваги та недоліки цієї моделі, а також розробити рекомендації щодо удосконалення механізмів франчайзингу в Україні.

5. Дата видачі завдання «04» квітня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата)
1	Підготовка розділу 1	28.04.2025 р.	28.04.2025 р.
2	Підготовка розділу 2	12.05.2025 р.	12.05.2025 р.
3	Підготовка розділу 3	02.06.2023 р.	02.06.2025 р.
4	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програм UNICHECK / StrikePlagiarism	до 06.06.2025 р.	06.06.2025 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 16.06.2025 р.	16.06.2025 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 19.06.2025 р.	19.06.2025 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	19.06.2025 р.	Реєстраційний № 2 «19» червня 2025 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	19.06.2025 р.	19.06.2025 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 20.06.2025 р.	до 20.06.2025 р.

Завдання підготував науковий керівник

_____ (підпис)

І.МАКСИМОВА

_____ (Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

Завдання одержала



В. ГУБЕНОК

_____ (підпис)

_____ (Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

ДЕКЛАРАЦІЯ

**про дотримання академічної доброчесності під час написання
кваліфікаційної роботи Здобувачем вищої освіти
Державного університету економіки і технологій**

Я, Губенок Влада Олексіївна, студентка IV курсу, групи МЕВ-21 Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



18 червня 2025

АНОТАЦІЯ

Губенок В.О. Франчайзинг як система інноваційного розвитку бізнесу. – 109 стор., 3 табл., 4 рис., 70 літ. джерел.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини». Державний університет економіки і технологій.

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена теоретичним та прикладним аспектам розвитку франчайзингу як ефективною системи інноваційного розвитку бізнесу в умовах сучасної економіки.

У роботі розкрито економічну сутність франчайзингу, його види, організаційні форми та основні переваги і обмеження для обох сторін - франчайзера та франчайзі.

Проаналізовано світові та національні тенденції розвитку франчайзингу, досліджено особливості впровадження інновацій у франчайзингових мережах, зокрема в Україні.

Визначено основні проблеми та бар'єри розвитку франчайзингу в Україні: нормативно-правові труднощі, фінансові обмеження та недостатній рівень обізнаності підприємців.

Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів франчайзингу для стимулювання інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу, зміцнення конкурентних позицій підприємств та підвищення економічної стійкості України на міжнародному ринку.

Ключові слова: франчайзинг, інновації, підприємництво, франчайзер, франчайзі, бізнес-модель, розвиток.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	6
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ЕКОНОМІЦІ	10
1.1. Сутність і концепція франчайзингу	10
1.2. Види франчайзингу та їх особливості	37
1.3. Світові та національні тенденції розвитку франчайзингу.....	42
РОЗДІЛ 2. ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК МЕХАНІЗМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ.....	47
2.1. Франчайзинг у контексті інноваційної економіки.....	47
2.2. Переваги франчайзингової моделі для розвитку інноваційних підприємств	58
2.3. Аналіз успішних франчайзингових компаній як прикладів інноваційного розвитку.....	70
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ.....	77
3.1. Сучасний стан ринку франчайзингу в Україні	77
3.2. Проблеми та бар'єри розвитку франчайзингової моделі.....	83
3.3. Напрями вдосконалення механізму франчайзингу для стимулювання інновацій	90
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЦКУ – Цивільний кодекс України.

ГКУ – Господарський кодекс України.

АФУ – Асоціація франчайзингу України.

ФРФУ – Федерація розвитку франчайзингу України

COVID-19 – Коронавірусна хвороба 2019 року.

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку ринкових відносин підприємницька діяльність потребує нових підходів до організації та впровадження інновацій. Однією з ефективних форм розширення бізнесу та впровадження інноваційних рішень є франчайзинг. Ця модель господарювання дає змогу підприємствам розвиватися динамічно, зменшуючи ризики, оптимізуючи витрати та використовуючи напрацьовані бізнес-рішення.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що франчайзинг в Україні набуває дедалі більшої популярності як серед малих, так і серед середніх підприємств. Це зумовлено потребою у швидкому масштабуванні, доступі до інноваційних технологій, маркетингових стратегій та управлінських рішень. Проте, попри потенціал, ця система ще не повністю розкрита на національному рівні, що вимагає глибшого вивчення її можливостей та механізмів ефективного впровадження.

Мета роботи – дослідити франчайзинг як ефективну модель інноваційного розвитку бізнесу, визначити його роль у сучасній економіці, виявити переваги, недоліки та перспективи розвитку в Україні.

Завдання роботи:

1. Розкрити сутність, види та основні характеристики франчайзингу;
2. Проаналізувати франчайзинг як інструмент інноваційного розвитку підприємництва;
3. Вивчити досвід провідних франчайзингових компаній;
4. Оцінити стан та динаміку розвитку франчайзингу в Україні;
5. Визначити шляхи вдосконалення франчайзингової моделі в умовах української економіки.

Об'єкт дослідження – процеси інноваційного розвитку бізнесу.

Предмет дослідження – франчайзинг як форма організації підприємницької діяльності, що сприяє впровадженню інновацій.

Методи дослідження: загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняльний аналіз, статистичні та графічні методи, методи систематизації та узагальнення.

Структура роботи включає вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ЕКОНОМІЦІ

1.1. Сутність і концепція франчайзингу

Франчайзинг як особлива форма підприємницької діяльності виник у відповідь на потребу ефективного розширення бізнесу та мінімізації ризиків для обох сторін – франчайзера та франчайзі. У широкому розумінні франчайзинг – це система договірних відносин, за якої одна сторона (франчайзер) передає іншій стороні (франчайзі) право користуватися певним брендом, бізнес-моделлю, технологіями, ноу-хау, маркетинговими стратегіями та іншими ресурсами.

Основними характеристиками франчайзингу є:

1. Правова незалежність партнерів;
2. Передача досвіду та підтримка з боку франчайзера;
3. Єдина торгова марка та стандарти ведення бізнесу;
4. Системність і стандартизація бізнес-процесів.

Франчайзинг є частиною мережевої економіки та виконує функцію мультиплікатора успішних підприємницьких рішень. Його поширення особливо актуальне для країн з перехідною економікою, оскільки дозволяє зменшити бар'єри входу на ринок для малого бізнесу та водночас забезпечує якість і сталість процесів[1].

З точки зору інноваційного розвитку, франчайзинг сприяє швидкому впровадженню технологій, передових методів управління, цифрових рішень та сучасних підходів до маркетингу.

Франчайзингові моделі дозволяють масштабувати інновації без необхідності створювати кожен новий бізнес «з нуля», що особливо важливо в умовах високої конкуренції та динамічних ринків.

Перейдемо до переваг та недоліків франчайзингу.

Навіщо франчайзеру продавати права на свій бізнес? Навіщо франчайзеру втрачати в певній мірі контроль над своїм бізнесом залучаючи франчайзі? Чому франчайзер втягує у свій бізнес людей, що нічого про нього не знають? Існує

велика кількість подібних питань про те, чому ж таки франчайзер хоче розвивати франшизу. У франчайзі в свою чергу теж виникає багато питань пов'язаних з інвестуванням у франчайзінгове підприємство. Відповідь проста - переваги.

Франчайзер - це людина, що змогла створити працюючий бізнес. Це бізнес, що приносить йому гарний прибуток. Така модель бізнесу повинна легко піддаватися успішному відтворенню. Це означає, що можливо відкрити ще більше аналогічних підприємств, робота яких будувалася б по такій ж моделі, як і бізнес франчайзера. Бізнес франчайзера завжди має перевірений ринок споживачів і репутацію.

Після того, як бізнес своїм успіхом довів свою життєздатність, засновники бажають розвивати цю справу. Тут виникає два шляхи: розвивати справу, інвестуючи прибуток чи створювати франчайзінгову систему. При створенні і розвитку франчайзінгової системи, її засновники будуть розглядати п'ять позицій:

Франчайзинг приносить додаткові гроші для розповсюдження бізнесу. Якщо компанія прагне до розвитку на регіональному, національному чи міжнародному рівні, то будуть потрібні додаткові вкладення на програму розвитку. Ці фонди можна створити за допомогою франчайзі. Франчайзі роблять початковий внесок, купуючи повний франчайзінговий пакет. Підписавши додатково кілька франчайзінгових договорів із франчайзі, франчайзер зможе продавати їм інші послуги по управлінню (менеджменту), такі, як особлива підтримка по консалтингу і маркетингу. Обидві угоди (первісний продаж франшизи і продаж спеціальних послуг) служать додатковим джерелом доходу для франчайзера[2].

Франчайзі роблять додаткові виплати на підтримку послуг що надаються франчайзером. Усі працюючі франчайзі щомісяця платять франчайзору за надання послуг. Частина цих грошей йде на надання послуг по підтримці франчайзі цієї системи (навчання персоналу, консультанти і т.д.).

Франчайзинг відкриває можливості швидкого розширення на новому ринку і зміцнення своєї репутації на існуючому ринку. Збільшення кількості виплачуваних внесків дозволяє франчайзеру швидко й ефективно розвиватися на ринку. Саме франчайзі приносять на новий ринок ім'я франшизи. Кожен окремий франчайзер одержує величезні переваги на всьому ринку тому, що франчайзі, створюють широку мережу бізнесу, на розвиток якої у франчайзера ніколи не вистачило б грошей.

Франчайзинг відкриває для споживача можливість більше довідатися про продукт і послуги. З відкриттям нових підприємств споживачі більше довідаються про продукт і послуги. Це дуже важливо, тому що нова франшиза стає пізнаваною на ринку в міру надання своїх послуг. Численні франчайзінгові підприємства на специфічному ринку відкривають економний доступ до реклами в засобах масової інформації, що робить франчайзинг відомим серед більшого числа споживачів. Використання реклами приводить до збільшення продажів і прибутку в кожному підприємстві франчайзінгової системи.

Успіх франчайзінгової компанії багато в чому залежить від перевірності і прибутковості бізнес концепції. Франчайзер розвиває свою концепцію бізнесу і доводить її прибутковість на прикладі своїх власних магазинів. Франчайзер розділяє свій досвід з усіма франчайзі системи, надаючи їм можливість вести свій бізнес так само успішно. Тому , якщо компанія хоче довідатися, чи можливо перетворити їхній бізнес в успішну франшизу, вони повинні просто подивитися наскільки успішно пройшло таке перетворення в іншому, схожому бізнесі.

Усі матеріали і підтримка, що надається франчайзерами індивідуальним франчайзі, призначені для підтримки і посилення значимості франшизи. У списку таких переваг можна було б перелічити: матеріали, навчання і консалтинг. Але, якщо дивитися ширше, найбільшою перевагою є відносини між франчайзером і франчайзі.

Франчайзинг означає , що у вас є власний бізнес, але ви не залишаєтеся один на один із усіма проблемами і ризиками. Коли франчайзі дає свою згоду

вкласти гроші у франчайзингове підприємство, він все рівно залишається незалежним власником бізнесу. Ця незалежність означає, що його ніколи не звільнять з цієї роботи. Франчайзі одержує професійну підтримку від франчайзера. Така підтримка допомагає йому уникнути тих помилок, що роблять інші підприємці. Франчайзер остерегає франчайзі від прийняття неправильних рішень, що могли б зашкодити чи взагалі зруйнувати його підприємство.

Франчайзинг - це швидкий і ефективний початок бізнесу. Франчайзингова система подає інформацію, що допомагає франчайзі знайти придатне місце розташування для підприємства, зробити його дизайн і переконатися в тім, що бізнес правильно функціонує. Франчайзі не потрібно турбуватися про проблеми, що виникають на початковій стадії, тому, що він має досвід свого франчайзера.

Франчайзинг дає підтримку франчайзі в період перед відкриттям бізнесу. Франчайзі завжди має можливість стати фахівцем у новому бізнесі, не затрачаючи роки на навчання в школі бізнесу чи просто працюючи в цій галузі. Ці знання приходять безпосередньо зі спеціальних програм навчання і програм по розвитку системи керування, що франчайзер передає всім новим франчайзі і ключовим працівникам. Ще за довго до відкриття нового бізнесу, франчайзер і франчайзі повинні проработи один з одним якийсь час. Разом вони повинні достатньо попрацювати над формуванням навичок франчайзі з тим, що б мати всі шанси на успішне ведення бізнесу.

Франчайзинг означає постійну підтримку. Після відкриття франчайзингового бізнесу франчайзі продовжує одержувати професійні послуги від франчайзера з питань щоденного ведення бізнесу і маркетингу. Якщо виникають проблеми, то їхньою першою задачею буде перевірити всі надані матеріали і посібники. Але можуть виникати і специфічні проблеми. У цьому випадку франчайзі може подзвонити франчайзеру і звернутися по допомогу. Саме тому, що існує такий зв'язок між франчайзером і франчайзі, проблеми франчайзі можуть бути вирішені за допомогою досвідченого франчайзера. Коли

незалежний підприємець починає розвивати власний бізнес, він повинний сам знайти спосіб рішення проблем і відкрито дивитися на імовірність здійснення помилок.

Франчайзинг дає можливість використовувати репутацію і товарний знак франчайзера. При виконанні франчайзінгового договору, франчайзі одержує повноваження від франчайзера на використання торгового знака франчайзера. Тільки франчайзі, що працюють у системі даної франшизи, мають ексклюзивне право використовувати товарний знак франчайзера. Тому, якщо франчайзі володіє франшизою McDonald's, він користується правом на володіння назвою фірми, що забезпечує франчайзі миттєве впізнання на ринку, як бізнесу, що працює на міжнародній арені з міжнародним франчайзером. До моменту відкриття ресторану, усі в окрузі вже знають, що він буде надавати послуги на високо професійному рівні. На відміну від франчайзі індивідуальний підприємець повинен із самого початку думати не тільки про продажі, але й насамперед про те, щоб створити гарну репутацію нікому невідомої фірми. Франчайзі ж купує собі репутацію разом з покупкою франшизи. Індивідуальний підприємець ніколи не буде мати доступ до відомого усього світу імені, а франчайзі відразу користується ім'ям свого франчайзера яке вже одержало загальне визнання.

Франчайзинг встановлює чіткі територіальні межі ведення бізнесу. Франчайзер визначає своєму франчайзі територію ведення бізнесу. Границі цієї території визначені умовами франчайзінгового договору. Одержуючи територію, франчайзі може ефективно розвивати свій бізнес на визначеній території. Це знімає погрозу суперництва з боку інших власників цієї ж франшизи. Індивідуальний підприємець ніколи не знає, у якому місці виникне найбільша конкуренція, у такий спосіб його територія завжди залишається більш відкритою для конкурентів.

Як бізнес концепція франчайзинг завжди пропонує багато переваг і для франчайзі, і для франчайзера. Але коли підприємець звертається до

франчайзингу, йому необхідно розглядати і переваги, і недоліки. От що потрібно взяти до уваги обом сторонам:

Неможливість завершити відносини з франчайзі, що не дотримується правил системи. Франчайзінговий договір обумовлює природу відносин між франчайзером і франчайзі. Франчайзінговий договір передбачає ряд положень, що захищають франчайзі. Ці положення передбачають неможливість для франчайзера розірвати контракт із франчайзі. Але разом з тим такі положення ускладнюють вивід із системи франчайзі, що не виконує законів франчайзінгового бізнесу.

Франчайзі не є працівниками франчайзера. Франчайзі є незалежними власниками бізнесу. Навіть при наявності франчайзінгового договору можуть виникати труднощі при контролі угод, здійснюваних франчайзі у своєму бізнесі.

Багато споживачів сприймають кожне франчайзінгове підприємство як частину одного ланцюга підприємств, що працюють під єдиним товарним знаком. І якщо який-небудь франчайзі погано веде свій бізнес, те це буде кидати тінь на усю франчайзінгову систему.

Франчайзери встановлюють структуру виплат за наданий сервіс, приймаючи за основу відсоток від загальної суми продаж на кожному підприємстві. Франчайзі зобов'язані надавати звіт про загальну суму продажів франчайзеру для того, щоб визначити суму оплати за сервіс. Франчайзі може спробувати приховати суму продаж і надати неповний звіт для того, щоб занизити внесок своєму франчайзеру.

Робота будь-якої франчайзінгової системи заснована на принципах і стандартах, що є інтелектуальною власністю франчайзера. Ці принципи бізнесу являють собою комерційну таємницю і є основою успіху франчайзінгової системи. Франчайзі одержує доступ до комерційних секретів, проходячи навчання по програмі франчайзера. І хоча франчайзінговий договір забороняє франчайзі розголошувати подібну інформацію, усе рівно це трапляється.

Франчайзера складно з цим боротися, тому якщо йому не вдається виробити ефективні заходи, то уся франчайзінгова система може сильно постраждати.

Вихід із франчайзінгової системи успішно працюючих франчайзі. Франчайзі може вважати, що франчайзінгові відносини накладають на нього занадто великі обмеження й у результаті втратити інтерес до цього бізнесу. Розірвавши контракт із франчайзером він, можливо, захоче відкрити свій власний бізнес, що буде представляти пряму конкуренцію франчайзеру.

Для того, щоб уникнути всіх цих труднощів, франчайзери повинні дуже ретельно відбирати підприємців, яким вони хочуть продавати франшизи. Франчайзер повинний провести інтерв'ю з кожним кандидатом, метою якого буде виявити у франчайзі наявність якостей, необхідних для успішного ведення справи. Після того, як франчайзі стає частиною системи, франчайзер повинен спостерігати за тим, як йдуть його справи. Франчайзер повинний уміти швидко визначати назріваючі проблеми і негайно приймати рішення.

Франчайзер повинний підтримувати безупинний зв'язок із франчайзі і дізнаватися від нього про нові ідеї і рішення вже існуючих проблем. Працюючи разом із франчайзі, франчайзери можуть уникнути проблем, що могли б нанести серйозну шкоду всій системі.

Недоліками для франчайзі можуть бути:

Невиконання контракту за франчайзінговим договором. Франчайзі повинний дотримувати правила франчайзінгової системи. Ці правила сформульовані у франчайзінговому договорі і їх повинні виконувати усі франчайзі без винятку. Франчайзі можуть вносити свої пропозиції, але вони не можуть змінювати систему;

Погляд на франчайзінгову систему, як таку що обмежує ініціативу франчайзі. На додаток до франчайзінгового договору франчайзі повинний додержуватись спеціальних правил, що стосуються щоденних операцій у бізнесі використання товарного знаку франшизи. Це описано в програмі навчання франчайзера. Такі обмеження можуть стосуватися робочих годин, меж території, асортименту продукту і послуг, пропонованих споживачу.

Франчайзі повинний дати згоду на прийняття цих обмежень до початку дії франчайзінгового договору.

Хоча франчайзі являє собою незалежного власника свого бізнесу, він є важливою сполучною ланкою в мережі власників франшизи. Кожен окремий франчайзі є товаришем по бізнесу. Не дивлячись на те, що франчайзі надають на ринок однаковий продукт і послуги, вони не є конкурентами.

Потенційний франчайзі повинний уважно ознайомитися з роботою франчайзінгової системи, щоб визначити чи надає франчайзер необхідну підтримку по менеджменту чи веденню робіт. Підтримка франчайзера є найважливішим аспектом у франчайзінгових відносинах. Франчайзі повинен визначити рівень підтримки до того, як почне діяти контракт. Недостатня підтримка з боку франчайзера підриває силу франчайзінгової системи.

Потенційні франчайзі повинні вивчити доступну інформацію про фінансове положення франчайзера. Може статися так, що франчайзер оголосить про банкрутство, що може привести до продажу франшизи чи її ануляції.

До початку приведення у виконання франчайзінгового договору потенційний франчайзі повинний дуже ретельно ознайомитися з матеріалами, наданими франчайзером. Потенційному франчайзі варто зустрітися з іншими франчайзі цієї системи і визначити, як франчайзер виконує свої обіцянки по наданню послуг. Франчайзі повинний довідатися чи є франчайзер членом місцевої асоціації франчайзингу. Якщо так, то франчайзер повинен виконувати вимоги Етичного Кодексу Асоціації. Так само варто відвідати місцеву Асоціацію Франчайзингу, щоб більше довідатися про франчайзера.

Договір франчайзингу

Договір франчайзингу є самостійним інститутом договірного права, хоча законодавство України не виділяє цей договір як особливий вид договорів, таких, як, наприклад, договір купівлі-продажу, договір оренди, договір підряду. Цей договір носить комплексний характер і включає елементи, характерні для договорів що різняться за метою, предметом і правовою конструкцією.

Порівнюючи договір франчайзингу з ліцензійним договором можна дістатися висновку що правове положення ліцензіара і ліцензіата схоже з правовим положенням франчайзера і франчайзі, це стосується лише ліцензійної частини договору; в іншому договірні відносини між франчайзером і франчайзі значно ширше і різноманітніше.

Деякі вчені вважають договір франчайзингу специфічним видом ваучінгу (поручительства) чи формою поручительства за допомогою довіри свого товарного знака іншій фірмі. Однак договір поручительства значно відрізняється від франчайзингу метою предметом та змістом. Подібність спостерігається лише в частині відповідальності франчайзера перед споживачем за невідповідність якості товарів та послуг, де споживача можна розглядати як кредитора а франчайзі - як боржника.

Поряд з такими умовами як предмет договору, ціна, терміни виконання в угоді про франчайзинг передбачається цілий ряд додаткових умов, що встановлюють і конкретизують форми співробітництва франчайзера і франчайзі.

Включення чи не включення в договір цих додаткових умов і їх зміст з юридичної точки зору цілком залежить від волі сторін, тобто потенційних франчайзера і франчайзі. Сам предмет договору вимагає, щоб цілий ряд аспектів не виявився упуцтеним, а одержав у ньому те чи інше відображення. Тому, приступаючи до складання угоди, сторони повинні чітко усвідомити собі, про що вони хочуть домовитися і що буде предметом їхнього договору. Цим будуть визначені всі інші положення, що будуть включені потім в остаточний текст угоди.

Договір франчайзингу є консенсуальним, вступаючи в силу з моменту підписання його обома сторонами, що досягли згоди з усіх істотним умов договору.

Предмет угоди

Якими б ні були різні сфери бізнесу, що ведеться на умовах франчайзингу, предметом угоди завжди є відчужуванні майнові права (право на

використання імені, регулювання способів ведення бізнесу) ділову репутацію (“гудвілл”) складно віднести до вище згаданої категорії прав, але при узгодженні ціни договору враховується умовна вартість “ділової репутації”.

Прикладом відчужуваних прав може бути право на обслуговування клієнтів з використанням реклами і торгової марки фірми-франчайзера (як, наприклад, у системі кафе Макдональдс чи в системі фірмових магазинів ADIDAS Sport, право на продаж товарів визначеного виду (як, наприклад, в автомобільній промисловості США, де дилери часто виступають у ролі франчайзі). Це, нарешті, може бути право на виробництво товарів особливої конструкції чи технології, розробленими фірмою-франчайзером.

В залежності від виду франчайзингу предметом договору також може бути продаж спеціального устаткування для виробництва продукції, передача на пільгових умовах товарів для подальшої їх реалізації франчайзі.

Може виникнути питання: чому ж франчайзі не запозичають ці можливості (технологію, рекламні вивіски, методи організації і керування), просто вивчивши їх методом спостереження і не удаючись до укладення договору? Чому сотні тисяч підприємців погоджуються платити за право користування системою франчайзера навіть у тих нерідких випадках, коли вони знають її у всіх деталях?

Відповідь на ці питання дає поняття ”промислова власність”. Воно охоплює широке коло об’єктів: винахід, товарні знаки і знаки обслуговування, промислові зразки, фірмові найменування і вказівки походження, найменування місця чи походження товарів. Саме тому, що вони захищені й у випадку неправомірного запозичення права власності на ці об’єкти його можна захистити в судовому порядку, потенційні франчайзі змушені укладати договір і діставати права користування відповідними об’єктами промислової власності за плату.

Таким чином, укладаючи договір про франшизу, потрібно насамперед визначити, який саме об’єкт промислової власності буде переданий від

франчайзера до франчайзі і чи дійсно він захищений від несанкціонованого використання і може бути предметом продажу.

Це не просте питання, і тут, як правило, потрібно консультація юриста. Адже кожен об'єкт промислової власності має своє специфічне правове значення і свої способи захисту. Так наприклад, дуже надійно захищені права на винаходи, промислові моделі, промислові зразки. В законі України Про охорону прав на винахід та корисну модель та в законі Про охорону прав на промислові зразки детально визначені критерії охороноздатності винаходів корисних моделей промислових зразків, способи і процедури визнання їх охороноздатності Патентним відомством України, права й обов'язки авторів і патентовласників. Те ж можна сказати і про захист прав на товарні знаки, оскільки закон Про охорону прав на знаки для товарів та послуг містить докладну регламентацію відносин, що виникають у зв'язку з реєстрацією, правовою охороною і використанням товарних знаків, знаків обслуговування і найменування місць походження товарів. Навпроти, об'єкти промислової власності у виді секретів виробництва (так звані «ноу-хау») захищені дуже слабо. Правда, існують зразкові форми договорів на покупку-продаж патентних ліцензій, безпатентних ліцензій, якими можна скористатися як прототипами при складанні франшизної угоди, але інтереси кожної зі сторін будуть більш надійно захищені, якщо в підготовці угоди буде використана допомога досвідченого юриста. Варто звернути особливу увагу на такий аспект предмета угоди, як винятковість переданих франшизокористувачу прав. В угоді повинно бути чітко визначено, чи будуть передані франчайзером права винятковими і, якщо це передбачається, то в межах якої території. Тут можуть бути різні варіанти. Якщо одночасно з передачею права на товарний знак передбачається постачання товарів для їхньої наступної реалізації, то в угоді можуть бути визначені торгові квоти. Може бути також надана можливість не тільки користатися переданими виключними правами, але і продавати їх, у свою чергу, іншим особам. У цьому випадку будуть мати місце відносини субфранчайзингу. Це значить, що франчайзі, що купив ліцензію, буде

виступати стосовно тих особам, яким він перепродує ліцензію, у якості франчайзера[3].

Специфіка предмета договору у відносинах франчайзингу обумовлює необхідність передачі франчайзі не тільки самого права у виді ліцензії, але і практичної можливості користатися ім. У більшості випадків для цього необхідна передача технічної документації, робочих інструкцій, постачання устаткування і матеріалів, навчання франчайзі методам роботи, наступне надання консультативної допомоги. Усі ці питання повинні бути відбиті в договорі. Якщо програма практичної допомоги франчайзі є досить об'ємною, вона може бути винесена з основного тексту договору в додаток (який, зрозуміло, повинен бути невід'ємною складовою частиною договору).

Права та обов'язки сторін

Обов'язками франчайзера є:

- Передача франчайзі виключних прав що стосуються предмету договору.
- Передача франчайзі необхідної документації, ноу-хау (рецептура, секрети виробництва, організаційний та комерційний досвід і т.п.)
- Навчання франчайзі з питань організації і ведення бізнесу.

Франчайзер має право здійснювати контроль за методами використання системи франшизи. В цьому сенсі франчайзер є незалежним підприємцем.

Самостійний блок умов угоди про франшизу – зобов'язання, що бере на себе франчайзі.

До обов'язків франчайзі належить:

- Використання при здійсненні обумовленої в договорі діяльності найменування та комерційного позначення правоволодаря позначеним в договорі способом.
- Забезпечення відповідності якості вироблених ним на підставі договору товарів, робіт чи послуг якості аналогічних робіт товарів і послуг що виробляються чи надаються безпосередньо самим виробником. Це має велике значення і повинно забезпечуватись необхідними організаційними заходами,

контролем та механізмом відповідальності, оскільки в іншому разі сам договір втрачає для франчайзера смисл. Порушення цих зобов'язань може привести до дискредитації франчайзера в діловому світі і зниження м його конкурентноздатності.

- Виконання інструкцій та розпоряджень франчайзера, спрямованих на забезпечення, відповідності характеру, засобам і умовам використання комплексу виключних прав відносно того, як вони використовуються франчайзером, в тому числі вказівок відносно внутрішнього та зовнішнього оформлення комерційних приміщень, що використовуються користувачем при здійсненні наданих йому по договору прав.

- Надання покупцям усіх додаткових послуг, на які могли б розраховувати споживачі безпосередньо у франчайзера.

- Нерозголошення секретів виробництва надавача та іншої отриманої від нього інформації.

- Надання обумовленої кількості субфранчайзингу, якщо такий обов'язок передбачений договором.

- Інформування покупців найбільш очевидним способом про те що він використовує фірмове найменування, комерційне позначення, знак для товарів та послуг або інший засіб індивідуалізації франчайзера по договору франчайзингу.

І нарешті основним обов'язком франчайзі є плата за користування ліцензією.

Щоб вирішити питання оплати договору, сторонам необхідно зробити спочатку попередній фінансовий аналіз потенційного підприємства франчайзі. Цей аналіз повинен показати, що франчайзі буде мати прийнятний прибуток на свої вкладення після оплати поточних витрат, боргів, виплат франчайзеру.

Аналіз можливого потенціалу успіху бізнесу на базі франчайзингу буде набагато простіше, якщо існує прототип аналогічної роботи, що дає гарні результати. Якщо цього нема, то здійснюючи аналіз, доведеться робити ряд припущень. Іншими словами, два-три роки реального досвіду роботи

прототипу в сто разів цінніше для проведення аналізу, ніж десять сторінок припущень про те, що може зробити франчайзі. Звичайно, відсутність прототипу не виключає аналізу, але він стає більш важким, а його результати менш надійними.

Фінансовий аналіз повинен ґрунтуватися на знаннях організаційної і технічної сторін бізнесу в усіх аспектах.

У будь-якому випадку в аналізі бізнесу потенційного (теоретичного) франчайзі повинно бути враховано наступне:

- оцінка впливу на можливий дохід різних витрат пов'язаних із зміною в архітектурі й інтер'єрі приміщення, його оздоблення і т.д., тобто з капітальними вкладеннями при утриманні франчайзінгової мережі;
- рішення організаційних питань;
- аналіз існуючих місць розташування підприємства, пропонувані франчайзі: чи є вони оптимальними на сьогоднішній день.

Для підприємства торгівлі також доведеться довідатися, про типи товарів і ціни на них. Необхідно провести аналіз персоналу, реклами і витрат на неї, методів роботи існуючих конкурентів; пропонувані розміри виплат, що повинен буде робити франчайзі для підтримки системи франчайзингу в цілому.

На заключному етапі доведеться зробити розрахунок теоретичного балансу доходів і витрат, враховуючи як видаткові статі відзначені вище передбачувані виплати, а також інші, виходячи з реальних умов бізнесу і діяльності франчайзі. Наприклад, при цьому розрахунку потрібно знати заздалегідь, чи буде франчайзі працювати і керувати підрозділом сам чи буде наймати керуючого. В останньому випадку варто врахувати додаткові витрати, пов'язані з цим фактором.

Аналогічно обстоїть справа з роботою юриста, бухгалтерії, аудитора.

Таким чином, проведений аналіз буде краще відображати дійсну віддачу від вкладеного франчайзі капіталу.

Пропоновані розміри виплат, що повинний робити франчайзі для підтримки системи франчайзингу, необхідно зіставити також з можливостями франчайзера створити і розвивати свою систему.

Далі варто переключити увагу фінансового аналізу на франчайзера і здійснити аналіз, що вже проробили на першому етапі, маючи на увазі підприємства теоретичного франчайзі.

Для цього складається баланс доходів і витрат для власної системи франчайзингу з метою з'ясування розміру необхідного капіталу. Принциповий момент такого аналізу -- визначення розміру виплат за франчайзинг. Попередня оцінка системи франчайзингу буде, ймовірно, уточнена пізніше при підготовці бизнесплану. Але тому що очікувані результати засновані на приблизному плані, то необхідний «попередній перегляд», щоб виправдати рішення, чи здійснювати франчайзинговий розподіл товарів чи послуг.

Нижченаведений план — це тільки один зі шляхів аналізу первісних капіталовкладень у пропоновану систему франчайзингу. Як і при розрахунку передбачуваних доходів і витрат для франчайзі, провадиться аналогічний розрахунок для франчайзера.

До складу передбачуваних доходів необхідно включити:

- плату за франчайзинг (первісний внесок за роботу в системі);
- виплати франчайзі (роялті - регулярні платежі в долі від прибутку);
- реалізацію товарів (якщо є);
- плату за оренду (якщо є),
- інші статті доходів (бухгалтерські, комп'ютерні, консалтингові, рекламні й інші послуги, якщо вони виявляються по франшизній угоді).

Необхідно оцінити і передбачувані витрати франчайзера, що містять у собі:

- повернення виплат (первісних внесків) за франчайзинг (можливо, будуть непередбачені випадки по контрактах на ранніх етапах розвитку системи, коли франчайзі зажадають повернення коштів. По оцінках

закордонних експертів 10% від отриманих сум буде реальною цифрою), рекламу франчайзингу;

- витрати по підготовці юридичних документів, реєстрації торгової марки і т. д;

Аналіз франчайзингу дозволить визначити, через який період часу (днів, місяців, років) буде досягнута крапка беззбитковості, самооплатності при різному співвідношенні проданих франшиз. Тільки після проведення попереднього аналізу передбачуваних доходів і витрат франчайзі і франчайзера може скластися оптимальний розмір плати за франшизу, що поставить у вигідні умови роботи обидві сторони, що співробітничать.

Далі необхідно визначити, у якому вигляді установити плату за франшизу.

Призначивши занадто високу ціну, франчайзер ризикує утратити свій бізнес через обмеження чи повну відсутність претендентів на місце франчайзі у своєму бізнесі. Призначивши занадто низьку ціну, франчайзер не залишає коштів для покриття витрат по франчайзингу й у результаті виявиться в передодні неминучого краху найближчим часом. Для України ця ситуація ускладнюється інфляційними процесами в економіці.

Тому ще раз варто нагадати про важливість одержання попередніх оцінок фінансових результатів передбачуваних підприємств у системі франчайзер - франчайзі.

Єдиних рецептів, що визначають вид франшизної плати, немає. Плата за право продавати продукцію чи послуги може стягуватися з франчайзі у формі вступному внеску, або регулярних виплат (роялті), або сполученням перших двох видів. Зустрічаються випадки, коли плата за франшизу включає не тільки зазначені вище витрати, але і плату за рекламу, оренду, навчання й ін.

При рішенні цього питання варто розібратися, які по економічному характеру витрати необхідно компенсувати в отриманій платі за франшизу.

Усі витрати по їхній ролі в економіці поділяються на:

- капітальні вкладення (будівництво, устаткування, реконструкція підприємства, придбання для нього дорогого інвентарю, транспорту й інші);
- придбання нематеріальних активів (організаційні витрати по відкриттю нового підприємства, придбання ліцензії й інші);
- одноразові виробничі витрати (підписка, реклама, навчання і т.д.);
- поточні виробничі витрати (зарплата з нарахуваннями, орендна плата, витрата матеріалів, оплата послуг і інші);
- одноразові і поточні витрати, з прибутку, що залишилася в розпорядженні підприємства.

Закупівлю первісного устаткування можна оформити як вступний внесок. В вступний внесок можна включити також одноразові витрати. Покриття поточних передбачуваних витрат потрібно передбачити у формі платежів (роялті), рівень яких може переглядатися щорічно. У такий спосіб вступний внесок можна визначити на основі попередніх оцінок. У той же час потрібно враховувати, що одним із критеріїв у визначенні величини вступного внеску є конкуренція. Не можна призначити плату за франшизу вище, ніж інші франчайзери в цій ж галузі. Не маючи ще свідчень своєї гарної роботи, франчайзеру надзвичайно ризиковано установлювати вступний внесок вище чи рівний тому, що установлюють фірми з сталою позитивною репутацією в цій галузі.

Багато починаючих франчайзерів недооцінюють себе в такій грі. Небагато пізніше в міру наростання інтересу і з приходом успіху можна збільшити вступні внески у відповідності з попитом. Така стратегія дуже ефективна і може привести до підвищення цінності франчайзінгової пропозиції.

Коли і як стягуються вступні внески? Досвід американських фірм показує, що деякі франчайзери воліють стягувати вступні внески окремо: за навчання, маркетинг, рекламу, вибір місця.

У дійсності дроблення витрат породжує більше питань, ніж відповідей. У наших економічних умовах краще виділити в окремі види платежів - орендні зобов'язання по довгостроковій і (чи) поточній оренді. Оскільки при висновку

відповідних договорів обидві сторони, погодивши вартість об'єктів оренди, її умови і терміни, можуть проаналізувати свої доходи і витрати, таке економічне взаєморозуміння партнерів буде гарною основою людських відносин.

Франчайзі хочуть і мають право на одержання послуг в обмін на єдиний вступний внесок. Вони не очікують, що їм доведеться платити окремо, наприклад, за маркетинг, консультування і т.д. Тому, коли франчайзі говорять, що йому мають намір надавати повну програму по забезпеченню успіху в бізнесі, а потім призначають окремий внесок за головний компонент -- навчання це недоречно.

Франчайзі повинні здобувати повний пакет прав при оформленні покупки у виді єдиного вступного внеску. Як франчайзери стягують внески?

Як правило виплати вступного внеску стягуються відразу ж по підписанні угоди про франшизу. Однак для залучення великої кількості претендентів інші франчайзери поділяють виплати на дві частини, наприклад, 50 % до, 50 % під час навчання.

Деякі франчайзінгові угоди залежать від вибору місця і положення підприємства франчайзі, тому додатковий внесок за консультування, наприклад, може бути приєднаний до вступного ліцензійного внеску. У цьому випадку франчайзер активно діє в пошуках локалізації конкретного франчайзі, покриваючи зроблені витрати включенням у суму вступного внеску. Така практика стає розповсюдженою в сфері франчайзингу.

Який би порядок стягування внеску ні був установлений, франчайзер повинний завжди дотримуватись одного правила: ніколи не дозволяти франчайзі відкривати заклад доти, поки вступні внески цілком не виплачені. Товарний знак франчайзера - надзвичайна цінність, яку потрібно охороняти.

Надання франчайзі волі користування франчайзінгом зменшує його цінність і може викликати незадоволення інших франчайзі, що дорого заплатили за право користатися їм.

Варто пам'ятати, що після відкриття франчайзі нелегко змусити франчайзі виплатити цей борг. Франчайзера можуть пограбувати, залишивши з порожнім

гаманцем, у той час як власники франшиз будуть набивати свої кишені, використовуючи програму бізнесу франчайзера.

Вміло написана угода про франшизу захистить від невдач. Одним з пунктів такої угоди повинен бути пункт про вступний і інший внески. Тут потрібно декларування усіх внесків, що франчайзі виплатить до і протягом роботи в бізнесі по франчайзингу, включаючи вступні ліцензійні внески, періодичні чи разові внески за послуги, рекламу, навчання і т.д.

Більш того, необхідно викласти, як виплачувати внески, чи є вони що повертаються чи ні. Наприклад, у декларації говориться, що весь вступний внесок у 100000\$ виплачується франчайзі в такий спосіб: 50000\$ - при підписанні угоди про франшизу, 25000\$ - за тиждень до початку навчання і 25000\$ - після закінчення навчання.

Також специфічним для угоди про франшизу є обов'язок франчайзі по збереженню репутації (доброго імені) франчайзингової системи в цілому. Цей обов'язок передбачає строге дотримання стандартів, установлених франчайзером, інструкцій з організації і керування підприємством, обговореної політики цін, участь у маркетингу і рекламі, в удосконалюванні методів роботи.

Контроль та відповідальність сторін

Як правило, передбачається фінансовий контроль за діяльністю франчайзі з боку франчайзера, а також ряд стандартних умов, усіх видів, що включаються в господарські договори: про терміни дії договору, відповідальності сторін, правонаступництво, способи вирішення спорів.

Одна з найскладніших задач франчайзера при складанні ним стандартної угоди про франшизу і виконанні обговорених у ньому зобов'язань - підтримка коректного рівня контролю над діяльністю франчайзі так, щоб контроль цей не був надмірним. Франчайзеру зазвичай подаються вимоги працівників підприємства-франчайзі про компенсації або скарги, про нанесений збиток від третьої особи, що понесла збиток у франчайзирірованому підприємстві. Особи, що подають скарги, стверджують, що франчайзер повинен нести відповідальність за діяльність і помилки своїх франчайзі. У багатьох випадках

підставою для нав'язування подібного роду відповідальності є право контролю франчайзера за діяльністю франчайзі.

У практиці американського франчайзингу такий рід відповідальності прийнятий називати субститутивною відповідальністю. Скарги, пов'язані із субститутивною відповідальністю, часто ґрунтуються на агентському праві. Іншими словами, позивач оскаржує, маючи на увазі, що франчайзі є “агентом” франчайзера. За цим законом сторона, що представляється “агентом”, називається “принципал”. Основне положення агентського права в тім, що принципал несе відповідальність за діяльність і недогляди своїх агентів. У такий ж спосіб, якщо франчайзі фактично є агентом свого франчайзера, те той зобов'язаний нести відповідальність за помилки і недогляди франчайзі. Агентські відносини характеризуються трьома елементами:

- агент є суб'єктом, на який поширюється право контролю принципала;
- агент зобов'язаний діяти з вигодою для принципала,
- агент уповноважений змінювати офіційні відносини принципала.

Звичайно факт, чи є франчайзі агентом франчайзера чи ні, визначається тим, чи має франчайзер право контролювати чи він уже фактично контролює діяльність франчайзі.

Як правило, там, де франшизна угода дає франчайзеру право на повний чи частковий контроль над франчайзі, існують агентські відносини і франчайзер може керувати «намірами і справами» у досягненні визначеної мети. Франчайзер має юридичний інтерес у захисті «репутації своєї системи», і цей інтерес дозволяє франчайзеру здійснювати контроль над підприємством франчайзі.

Крім скарг, що стосується дійсного агентства, третя сторона може переслідувати франчайзера в судовому порядку, маючи на увазі те, що франчайзі є «удаваним» агентом франчайзера.

Право діяти як агент, не будучи їм фактично, виникає там, де принципал словами або діями створює враження, що агент уповноважений діяти у

визначених питаннях. Також це удаване володіння правами може бути віднесене до слів і справ удаваного принципала.

Хоч франчайзери звичайно успішно виграють справи про субститутивну відповідальності, спираючись на теорію про агентство, можуть бути випадки, коли франчайзер визнається відповідальним за дії, зроблені у франчайзованих підприємствах, якщо ці дії провадилися з відома франчайзера. Відповідальність може виникнути з нерозважно добровільного взяття на себе відповідальності.

Франчайзер повинний бути дуже завбачливим не тільки при складанні своєї угоди про франшизу, але і при проведенні франчайзінгової програми. Франчайзери у великій мірі зацікавлені в тім, щоб їх франчайзі дотримувались системи роботи, прийнятої у франчайзингу, і сприяли підтримці доброї слави торгової марки франчайзера. Так чи інакше, надмірний контроль може стати причиною росту відповідальності франчайзера за дії чи недбалість франчайзі. Таким чином, франчайзі повинний докладати зусиль по створенню і збереженню такого рівня контролю, що дозволить йому захистити свою франчайзінгову систему і торгову марку й у той же час не перетворить його в щоденне опікунство, що приведе франчайзера до відповідальності за дії і недбалість своїх франчайзі. Крім того, франчайзери, що беруть на себе спеціальні зобов'язання (на зразок поширення мір безпеки), повинні виконувати їх так щоб існувала впевненість, що зроблено все можливе для забезпечення цих мір.

З метою недопущення ситуації, у якій третя сторона вважає франчайзі агентом франчайзера чи самим франчайзером, франчайзер повинний вжити заходів для роз'яснення, що франчайзі і франчайзований бізнес незалежні один від одного. Франчайзер може зажадати, щоб франчайзі поставив свій підпис у ділових паперах, підтверджуючи, що він володіє своїм бізнесом і діє незалежно. Крім того, франчайзер повинний створити окремі статuti: для підрозділів, що знаходяться у володінні компанії, і інший - для франчайзованого бізнесу. Крім того, щоб уникнути виникнення відносин «удаваного агентства», франчайзер повинний включити у свою угоду про франчайзинг положення про те, що

франчайзі незалежно працює відповідно до контракту і не є агентом. Більш того, у франчайзінгову угоду можуть бути включені аспекти, відповідальність за які несе винятково франчайзі. Наприклад, франчайзі повинний відповідати за відповідність своєї роботи чинному законодавству, указам і постановам[4].

Якщо франчайзер пропонує повний посібник з безпеки, то це керівництво повинне складатися з рекомендацій, а не з вимог. Франчайзер повинний роз'яснити, що франчайзі відповідальний за безпеку на своєму підприємстві. Франчайзер не повинний пропонувати своєї участі в цих заходах, він взагалі повинен виключити запобіжні заходи з своїх періодичних інспекцій по контролю якості і навіть не повинен коментувати прийняття чи неприйняття визначених мір. З іншого боку, якщо франчайзер хоче встановити диктат і натискати в дотриманні мір безпеки, то діяти в даному випадку франчайзер повинний більш напористо і послідовно.

Припинення франчайзінгових відносин

Відносини франчайзингу перериваються при наявності одного з п'яти наступних подій: скасування угоди; припинення за взаємною згодою; відмова франчайзі від своїх зобов'язань; припинення франчайзером контракту; закінчення терміну дії угоди.

Сторони, що співробітничать, звичайно намагаються не думати про майбутнє припинення відносин, якщо вони зв'язані особистою зацікавленістю. Франчайзери і франчайзі тут не виключення, проте, франчайзер повинний мати стратегію “закінчення гри” для кожного типу відносин.

Припинення правовідносин між сторонами в наслідок закінчення строку дії угоди є самим прийнятним для сторін. В інших чотирьох випадках: коли термін договору не закінчився, а відносини приходить переривати, між сторонами виникають взаємні претензії. В таких випадках не слід доводити справи до суду, тому що навіть виграні франчайзером процеси шкодять системі в цілому: відволікається багато сил, чутки негативно впливають на імідж компанії, дратують інших франчайзі. Нижче розглянемо кожен з цих випадків.

Скасування угоди. Цей термін застосовується, коли відносини франчайзингу перервані до відкриття підрозділу. Звичайно така необхідність виникає через невідповідність вимогам договору роботи франчайзі в період, що передує відкриттю підрозділу. Можливо, франчайзі не зібрав необхідних коштів, але які б ні були причини, права сторін обговорені в договорі, якого потрібно дотримуватись. Усі виплати франчайзеру, франчайзі зобов'язаний виплатити, що повинно бути чітко обговорене в договорі. Якщо франчайзер будує свою систему правильно, то в нього навряд чи будуть проблеми зі скасуванням угоди.

Припинення за взаємною згодою. У закордонній практиці франчайзингу це відбувається рідко і, як правило, з причин, не залежних ні від франчайзера, ні від франчайзі. У цьому випадку підписується угода про взаємне звільнення сторін від зобов'язань договору.

Відмова франчайзі від своїх зобов'язань. Франчайзі, що бажає вийти із системи франчайзингу, може повідомити про це заздалегідь, або не зробити цього. Сама драматична ситуація виникає тоді, коли у франчайзі кінчаються гроші, він закриває своє підприємство і зникає, надавши франчайзеру і кредиторам вирішувати всі проблеми.

“Тиха відмова” створює набагато більш проблем. Несвоєчасне надходження виплат є ознакою таких намірів франчайзі. Міри варто застосовувати не відкладаючи, щоб потім франчайзера не обвинуватили в тім, що він своїм нерішучим поведженням спровокував ситуацію. Настійно рекомендується при несвоєчасному надходженні виплат негайно здійснювати контроль якості. Фінансові проблеми франчайзі часто свідчать про те, що він намагається їх вирішити за рахунок якості. Якщо ситуація поправна, можливе закінчення конфлікту - укладення “договору про поновлення”, якщо ні, застосовуються пункти договору про припинення відносин.

Припинення франчайзером контракту. Коли справа доходить до припинення угоди з ініціативи франчайзера він повинен мати для цього вагомні об'єктивні підстави.

Франчайзі вкладає свої гроші в систему, він хоче одержати прибуток і тому може вважати, що франчайзер намагається захопити контроль над його регіоном, що плата роялті несправедлива, що йому заважають використовувати наявні можливості.

Франчайзеру варто ретельно підготуватися до прийняття такого рішення зокрема, потрібно мати усі види письмових доказів. У закордонній практиці суди звичайно відносяться з більшою симпатією до франчайзі через наявність багатьох випадків, коли франчайзери не могли виправдати свої дії.

Для ситуацій, у яких припинення договору неминуче, можна відзначити кілька рекомендацій:

- Ретельне ведення записів, досьє на франчайзі - зміст телефонних розмов, проблеми з франчайзі, скарги і т.д.
- Повідомлення франчайзі про своє рішення завчасно.

Вказівка в повідомленні причин, з посиланням на відповідні пункти угоди.

Закінчення терміну дії угоди. Цікаво, що досить багато процвітаючих франчайзерів не передбачають у договорах ситуації, що настане через 10 і 20 років чи після закінчення терміну договору. Франчайзі, що особливо успішно працюють, це хвилює набагато більше, оскільки вони хочуть залишити франчайзинг за собою.

Продовження договору звичайно вимагає від франчайзі виконання їм поточних зобов'язань, крім того, у деяких системах вимагають сплати внеску за поновлення договору (який значно нижче первісного), а також за модернізацію приміщення.

Стратегія “закінчення гри” повинна бути хоча б з тієї причини, що всі бізнеси мають свої життєві цикли: вони зароджуються, ростуть, розвиваються і вмирають. Поряд з цим у період життєвого циклу системи можуть виникнути й інші ситуації, що вимагають припинення відносин франчайзингу: неправильне використання торгової марки, невідповідна якість, несплата виплат, неправильна робота, зміни на ринку та інші.

Законодавчо-правова база франчайзингу

Розглядаючи переваги франчайзингу, ми кажемо про те, що співробітництво франчайзерів і франчайзі сприяє залученню на ринок високоякісних товарів і послуг і в остаточному підсумку спрямоване на задоволення споживчого попиту. Однак, не слід думати, що широке поширення франчайзингу безумовно відповідає інтересам споживача. В певній мірі воно може привести до порушення його прав - адже сама ідея франчайзингу заснована на своєрідній підміні суб'єкта: франчайзі фактично виступає на ринку під чужим ім'ям, використовуючи фірмове найменування і товарний знак франчайзера. А з'ясувати, як вже говорилося на самому початку, чи є підприємство філією великої компанії чи працює за договором франчайзингу, можна тільки ознайомившись з установчими документами.

Найбільшу небезпеку в цьому зв'язку представляє виробничий франчайзинг. Якщо взяти, наприклад, ситуацію з товарами ліцензійного виробництва, то споживач обізнаний про їхнє походження усвідомлює, що купуючи продукцію, зроблену не власником товарного знаку, а сторонньою фірмою, він може і не одержати очікуваної якості. У випадку з продукцією франшизних підприємств у споживача нема підстав підозрювати, що товар зроблений не самим власником товарного знаку чи його дочірньою компанією. Правомірно виникає вимога реєстрації договорів франчайзингу, інформування споживачів і саме головне, забезпечення належної якості товарів і послуг, відповідальність за яку покладається як на франчайзера так і на франчайзі. Таким чином, законодавча регламентація франчайзингу необхідна насамперед для захисту споживачів.

Друга причина, через яку наявність правової бази більш ніж бажана, в необхідності захисту ринку франчайзингу від зловживань, можливих у зв'язку з несумлінною реалізацією франшиз і укладенням франшизних договорів, що можуть значно обмежити права франчайзі.

В законодавстві України договір франчайзингу поки ще не знайшов свого відображення. Однак правомочність укладення такого впливає з ст.42 Конституції України у відповідності з якою кожен має право на підприємницьку діяльність не заборонену законом, а також з ст. 4 ГК України (п.2), що передбачає можливість укладення угод які не передбачаються законом але й не суперечать йому.

В цілому, законодавчу базу України в сфері охорони прав на об'єкти промислової власності складають Закони України “Про охорону прав на винаходи і корисні моделі”, “Про охорону прав на знаки для товарів і послуг”, “Про охорону прав на промислові зразки”, “Про захист від несумлінної конкуренції”. Сьогодні в державі діють 10 законодавчих, 11 підзаконних і безліч відомчих нормативно-правових актів, що регулюють різні сторони правового захисту прав інтелектуальної власності. У цілому вони забезпечують основні потреби правової охорони об'єктів інтелектуальної власності, однак така кількість нормативних актів ускладнює їхню практичну реалізацію.

Таким чином, розглядаючи проблему української законодавчої бази франчайзингу, можна зробити висновок, що остання містить чимало білих плям. Зокрема проблема оподаткування роялті. Так, термін “роялті”, відповідно до пункту 1.11. статті 1 Закону України “Про ПДВ” № 168/97-ВР від 3 квітня 1997 року, визначається в значенні, що міститься в пункті 1.30 статті 1 Закону України “Про оподаткування прибутку підприємств” № 283/97-ВР від 22 травня 1997 року (зі змінами і доповненнями), а саме:

“Роялті - платежі будь-якого виду, одержані у вигляді винагород (компенсацій) за використання або надання дозволу на використання прав інтелектуальної, в тому числі промислової, власності, а також інших аналогічних майнових прав, що визнаються об'єктом права власності суб'єкта підприємницької діяльності, включаючи використання авторських прав на будь-які твори науки, літератури, мистецтва, записи на носіях інформації, права на копіювання і розповсюдження будь-якого патенту або ліцензії, знака на товари та послуги, права та винаходи, на промислові або наукові зразки,

креслення моделі, або схеми програмних засобів обчислювальної техніки, автоматизованих систем або систем обробки інформації, секретної формули або процесу, права на інформацію щодо промислового, комерційного або наукового досвіду (ноу-хау)”.

На практиці це визначення породжує питання про те, чи відносяться до роялті ті чи інші платежі по угодах із промисловою власністю, зокрема, платежі між учасниками франчайзингових відносин. Для цілей оподаткування це має важливе значення, тому що відповідно до підпунктів 3.2.7 пункту 3.2 статті 3 Закону “Про ПДВ”, операції по виплаті роялті не є об’єктом оподаткування на додану вартість.

Слід відмітити певну увагу виконавчої влади до питання франчайзингових відносин. Так в постанові Кабінету Міністрів України від 7 грудня 1998 р. N 1931 “Про заходи щодо реалізації Програми діяльності Кабінету Міністрів України” можемо прочитати наступне: “ Підготувати проекти Законів України:

Про франчайзинг (щодо використання суб’єктами малого підприємництва технологій та торгової марки провідних фірм)”.

В розпорядженні Київської Державної адміністрації від 17.03.99 р. N 363” Про Програму розвитку малого підприємництва в Києві на 1999 - 2000 роки” містяться такі вказівки: “ Вивчати досвід створення нових малих підприємств у галузі виробництва товарів та надання послуг на основі франчайзингу та сприяти його розвитку”.

Не обминув своєю увагою питання франчайзингу й Президент. Так в Указі “ Про заходи щодо забезпечення підтримки та дальшого розвитку підприємницької діяльності” від 15 липня 2000 року N 906/2000 йдеться про таке:

“Сприяти розвитку франчайзингових відносин, у тому числі шляхом одержання суб’єктами малого підприємництва від власників знаків для товарів і послуг прав на використання таких знаків;”.

“Внести на розгляд Верховної Ради України проекти законів: - про франчайзинг;”.

Втім проект закону про франчайзінг й досі не знаходиться на розгляді Верховної Ради України.

Потреба в систематизуванні діючої законодавчої бази в сфері франчайзінгу є наочною. Також, не слід забувати про необхідність привести її у відповідність с міжнародними угодами. Головну увагу необхідно приділити тут питанням захисту прав на об'єкти промислової власності. Договором про торгові аспекти прав на інтелектуальну власність (TRIPS) визначено стандарти захисту прав інтелектуальної власності і заходів для примуса дотримання цих прав у країнах учасницях Всесвітньої торгової організації (ВТО). Ця організація замінила ГАТТ як арбітра в міжнародній торгівлі. Приєднання України до цієї організації багато в чому сприяло б залученню іноземних інвесторів в нашу країну за допомогою франчайзінгових і субфранчайзінгових угод. Необхідними умовами при цьому повинні бути відповідність Українського законодавства угоді ГАТТ, удосконалювання судового рішення спорів, що виникають при реалізації прав інтелектуальної власності.

1.2. Види франчайзінгу та їх особливості

Франчайзінг як система організації підприємництва представлений кількома різновидами, кожен з яких має свої особливості, сфери застосування та переваги. Залежно від змісту переданих прав та характеру взаємовідносин між франчайзером і франчайзі, виділяють такі основні види франчайзінгу:

1. Товарний франчайзінг (Product Distribution Franchising)

Вид франчайзінгу, при якому надається право на продаж товару в тому вигляді, в якому він був вироблений франчайзером, а також використовувати розроблену методику продажів, при цьому надається підтримка в оформленні торгової точки, а в назві використовується бренд. Вважається одним із простих видів, так як діяльність торгової точки набагато простіше стандартизувати.

2. Діловий франчайзінг (Business Format Franchising)

Франчайзинг, при якому надається право на організацію підприємства з профілем діяльності і назвою франчайзера. У широкому сенсі включає не тільки товар, послугу і торгову марку, але і всю структуру самого бізнесу. Іноді вважається власне франчайзингом і підрозділяється далі на торговий, виробничий і сервісний.

Поговоримо про особливості угод про товарний та діловий франчайзинг.

Слід враховувати, що конкретний зміст франчайзингового договору може досить істотно різнитися в залежності від виду діяльності, що є предметом угоди. З цього погляду звичайно розрізняють два види франчайзингу: товарний франчайзинг і діловий франчайзинг.

Товарний франчайзинг використовується в сфері торгівлі. Він може застосовуватися й у відношенні товарів, виробником яких є сам франчайзер, і до товарів, виготовлених іншими фірмами і продаваним під торговою маркою франчайзера. Головне, що відрізняє товарний франчайзинг від звичайної оптової торгівлі, прив'язаність франчайзі до товарного знаку і торгової марки франчайзера. Франчайзер, як правило, поставляє обумовлений угодою товар для його продажу франчайзі, але головне це не сам товар, а використання визначеного асортименту і визначеної технології торгівлі. Найбільш часто торговий франчайзинг застосовується для збуту товарів, що мають значиму торгову марку чи потребуючих специфічних торгових послуг до чи після продажу. Характерними прикладами таких товарів є бензин, автомобілі, велосипеди, алкогольні і безалкогольні напої, дрібний роздріб[5].

Угода про торговий франчайзинг відрізняється від дилерських договорів докладним викладом вимог з технології торгівлі й умов використання цього знака. Велике місце в них займають умови про надання франчайзером ділових послуг: реклама, навчання, консультації.

Діловий франчайзинг відрізняється від торгового тим, що основним предметом франшизного угоди є передача технології (ноу-хау) і ліцензії на її використання. Франчайзер у цьому випадку поставляє франчайзі товари чи послуги для їхньої реалізації клієнтам. Однак він може брати за договором на

себе функції забезпечення франчайзі визначеними матеріалами (устаткування, упакування, ділові бланки та інші аксесуари бізнесу). Але, також, як і в товарному франчайзингу, в угодах докладно обмовляються зобов'язання франчайзера по рекламі, організації справи і навчанню франчайзі.

Потрібно відзначити, що розмежування між товарним і діловим франчайзингами часто виявляється умовним і в деяких франчайзингових системах можна знайти елементи й одного й іншого видів. Франчайзингове право не містить у цьому відношенні яких-небудь обмежень і дозволяє сторонам комбінувати умови угоди за їхнім розсудом з урахуванням особливостей їхньої діяльності. Типовим прикладом таких «комбінованих» угод є розповсюджені в США договори про виробництво безалкогольних напоїв. Відповідно до такого договору франчайзер поставляє секретний сироп і надає ексклюзивне право на виготовлення з нього напою, що потім продається з торговою маркою франчайзера.

В Україні аналогічні договори застосовуються в діяльності таких компаній як Кока-Кола, Пепсі. Успішна робота цих фірм є підтвердженням великої гнучкості, властивої відносинам по франчайзингу, і ефективності нестандартного підходу до визначення змісту франшизних угод.

3. Сервісний франчайзинг (Service Franchising)

Вид франчайзингу, при якому надається право на користування ноу-хау франчайзера. Ноу-хау має на увазі певні визначені процедури із надання послуг. Як і в торговельному франчайзингу, в сервісному також надається допомога в навчанні персоналу та оформленні точки. Також франчайзі отримує доступ до певної інформації, програмного забезпечення, баз даних. Особливість сервісного франчайзингу — залежність від тенденцій, громадських звичок, моди на послуги.

4. Виробничий франчайзинг (Manufacturing Franchising)

Вид франчайзингу, при якому ноу-хау являє собою не рецепт або процедуру надання послуг, а технологію виробництва товарів і методи продажів продукції із сировини і матеріалів, що закуплені у франчайзера. На

відміну від покупки ліцензії на виробництво, про виробничому франчайзингу надається не тільки технології виготовлення, а й технології збуту, маркетингу та інше.

5. Змішаний франчайзинг (Mixed Franchising)

Комбінація основних видів франчайзингу з огляду на вид діяльності: торгового, сервісного і виробничого. Франчайзер може бути виробником товару, а франчайзі — продавцем і товарів, і послуг, пов'язаних з даним продуктом.

6. Комбінований франчайзинг (Combination Franchising)

«Франшиза всередині франшизи», зв'язок між двома або більше видами товарів або послуг – об'єктами франчайзингу в одному приміщенні або в межах одного підприємства.

7. Конверсійний франчайзинг (Conversion Franchising)

Франчайзинг, в якому франчайзери розширюють мережу за допомогою інших компаній подібного профілю, тобто пускають їх під франшизу «парасольку». В умовах конкуренції компанії зацікавлені в тому, щоб стати залежними від франчайзера для отримання сильної торгової марки, приєднання до мережі, використання успішної бізнес-моделі. Конверсійні франчайзери, як правило, володіють великим досвідом у своїх галузях. Прикладом конверсійного франчайзингу можна вважати агентство з нерухомості «Century 21 Real Estate», засноване в 1972 році. Перша франшиза – з того ж року. Нараховується 7877 франчайзингових точок, річний обіг 5,129 мільярдів доларів.

8. Прямий франчайзинг (Direct-unit Franchising)

Метод франчайзингу, при якому франчайзер укладає угоду безпосередньо з окремими франчайзі на управління однією точкою.

9. Розширений франчайзинг (Multi-unit Franchising)

Франчайзинг, при якому франчайзі може керувати будь-яким числом франчайзингових точок.

10. Територіальний франчайзинг (Area Franchising)

Вид франчайзингу, при якому територіальний розробник отримує, як правило, виняткову франшизу для розробки певної території.

11. Частковий франчайзинг (Fractional Franchising)

Освоєння на основі франчайзингу додаткових видів діяльності, що вдало поєднуються з основними. Вид франчайзингу, при якому надається право на продаж товару в тому вигляді, в якому він був вироблений франчайзером, а також використовувати розроблену методику продажів, при цьому надається підтримка в оформленні торгової точки, а в назві використовується бренд. Вважається одним із простих видів, так як діяльність торгової точки набагато простіше стандартизувати[6].

Також не слід забувати про можливі форми франчайзингу.

Форма франчайзингу визначається умовами співробітництва. Давайте подивимося, якою вона може бути.

Ось п'ять форм франчайзингу, про які слід знати.

1. Прямий франчайзинг. Компанія надає свою франшизу одній особі, при цьому франчайзі може використовувати її виключно на зазначеній території.

Субфранчайзинг. Тут задіяні три сторони: франчайзер, субфранчайзер та франчайзі. Така схема дозволяє останньому купувати франшизу та продавати її третім особам на певній території. Проте, субфранчайзер все ж таки отримує лише частину прав франчайзера.

2. Майстер-франшиза. Ця форма схожа на субфранчайзинг, але відрізняється масштабами. Майстер-франшизу використовують, як правило, великі міжнародні мережі, тому закріпленою територією може бути одна чи кілька країн. При цьому середня ланка отримує всі повноваження франчайзера.

4. Зворотній франчайзинг. Ця форма діяльності надає можливість франчайзі брати у франчайзера товар та продавати його, щоб отримати прибуток у вигляді відсотка від обороту. Такий підхід знижує витрати на закупівлю товарів для відкриття магазину.

5. М'який франчайзинг. Дозволяє франчайзі внести лише половину вартості франшизи або не сплачувати її зовсім. У цьому він зобов'язується взяти він всі поточні витрати.

1.3. Світові та національні тенденції розвитку франчайзингу

Франчайзинг як бізнес-модель демонструє потужну динаміку розвитку на глобальному рівні, що відображає його ефективність та адаптивність до різноманітних економічних умов. За останні десятиліття франчайзинг перетворився з відносно нішевої бізнес-стратегії на один із домінуючих методів розширення бізнесу в багатьох галузях економіки. Статистичні дані свідчать, що річний приріст кількості франчайзингових мереж у світі становить приблизно 15-20%, а їх загальний економічний внесок перевищує 5% світового ВВП, що підкреслює значущість цієї моделі для глобальної економіки.

Географічна експансія франчайзингу набуває особливого значення в контексті глобалізації ринків. Традиційно найбільш розвиненими ринками франчайзингу залишаються США, де функціонує понад 750 тисяч франчайзингових підприємств із загальним оборотом близько 800 мільярдів доларів, та країни Західної Європи. Однак останніми роками спостерігається активне проникнення франчайзингових концепцій на ринки країн, що розвиваються, зокрема в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Латинській Америці та Східній Європі. Китай, Індія, Бразилія та Польща демонструють особливо високі темпи зростання франчайзингових мереж, що відображає глобальний характер цієї бізнес-моделі та її здатність адаптуватися до різних соціокультурних та економічних контекстів[7].

Галузева диверсифікація є однією з ключових тенденцій розвитку сучасного франчайзингу. Якщо раніше франчайзинг асоціювався переважно з ресторанами швидкого харчування та роздрібною торгівлею, то сьогодні ця модель успішно реалізується в понад 120 галузях глобальної економіки. Особливо швидко зростають франчайзингові мережі у сфері послуг – освіта,

охорона здоров'я, фітнес, доглядові послуги, бізнес-консалтинг, а також у високотехнологічних галузях. Така диверсифікація свідчить про універсальність концепції франчайзингу та її здатність адаптуватися до специфіки різних секторів економіки.

Технологічна трансформація стала визначальним фактором, що впливає на розвиток франчайзингу в останнє десятиліття. Діджиталізація бізнес-процесів, впровадження систем штучного інтелекту для аналізу споживацької поведінки, використання великих даних для оптимізації операційної діяльності, розвиток онлайн-платформ та мобільних додатків – все це радикально змінює традиційні підходи до організації франчайзингового бізнесу. Виникають нові формати франчайзингу, зокрема цифрові франшизи, що можуть функціонувати повністю в онлайн-середовищі без необхідності фізичної присутності, а також гібридні моделі, що поєднують елементи традиційного та цифрового бізнесу.

Інвестиційна привабливість франчайзингу зберігає стійку тенденцію до зростання, що підтверджується збільшенням обсягів капіталовкладень у франчайзингові проєкти. За даними міжнародних аналітичних агенцій, середня рентабельність франчайзингових підприємств перевищує показники незалежних бізнесів на 15-30% залежно від галузі, а рівень виживаності франчайзингових підприємств протягом перших п'яти років діяльності сягає 85-90%, тоді як для традиційних малих підприємств цей показник рідко перевищує 50%. Ці фактори приваблюють все більше інвесторів до франчайзингової моделі, особливо в умовах економічної нестабільності, коли перевагами стають відносна передбачуваність та зниження підприємницьких ризиків.

На глобальному рівні спостерігається тенденція до консолідації франчайзингового ринку через злиття та поглинання, створення мультибрендових франчайзингових конгломератів. Великі франчайзингові оператори розширюють свої портфелі брендів, об'єднуючи під єдиним управлінням франшизи з різних, часто взаємодоповнюючих, секторів економіки. Така стратегія дозволяє досягати синергетичного ефекту, оптимізувати операційні витрати та посилювати конкурентні позиції на ринку.

Водночас з'являються спеціалізовані інвестиційні фонди, орієнтовані виключно на придбання перспективних франчайзингових концепцій, що свідчить про інституціоналізацію франчайзингу як окремого сегмента інвестиційного ринку[8].

Національні особливості розвитку франчайзингу визначаються специфікою законодавчої бази, культурними традиціями та рівнем економічного розвитку країни. У розвинених економіках, таких як США, Велика Британія, Франція, Німеччина, франчайзинг уже давно став невід'ємною частиною бізнес-ландшафту з детально розробленою нормативно-правовою базою, професійними асоціаціями та розвинутою інфраструктурою підтримки. Натомість у країнах, що розвиваються, франчайзинг часто стикається з проблемами недосконалості законодавства, обмеженим доступом до фінансування, недостатнім рівнем захисту інтелектуальної власності та низькою обізнаністю потенційних підприємців щодо особливостей цієї бізнес-моделі.

Адаптація глобальних франчайзингових концепцій до локальних ринків залишається однією з визначальних тенденцій сучасного франчайзингу. Міжнародні франчайзингові мережі все більше відходять від стратегії стандартизації на користь гнучкого підходу, що враховує культурні, релігійні, соціальні та економічні особливості цільових ринків. Така адаптація може стосуватися асортименту продукції, методів обслуговування, маркетингових стратегій, дизайну приміщень та навіть базових елементів бізнес-моделі. Наприклад, міжнародні мережі швидкого харчування, виходячи на ринки країн з переважанням мусульманського населення, адаптують своє меню відповідно до вимог халяльної кухні, а в країнах з високою щільністю населення та обмеженими земельними ресурсами розробляють компактні формати закладів.

На українському ринку франчайзинг розвивається з певними особливостями, зумовленими специфікою національної економіки та підприємницької культури. За даними Асоціації франчайзингу України, на ринку функціонує понад 700 франчайзингових брендів, з яких близько 65% є

вітчизняними. Найбільше франчайзингових підприємств сконцентровано у сфері роздрібної торгівлі (45%), громадського харчування (30%) та послуг (25%). Водночас спостерігається поступове розширення галузевої структури франчайзингу, зокрема в напрямках освітніх послуг, фітнесу, медичних та косметологічних послуг[9].

Розвиток українського ринку франчайзингу стримується низкою факторів, серед яких недосконалість законодавчої бази, обмежений доступ до фінансування, недостатній рівень захисту інтелектуальної власності, низька обізнаність потенційних франчайзі щодо специфіки франчайзингових відносин. У національному законодавстві відсутнє спеціальне регулювання франчайзингу, а відносини між франчайзером та франчайзі регламентуються загальними положеннями Цивільного та Господарського кодексів України про комерційну концесію, що не повною мірою відповідає міжнародній практиці та створює правову невизначеність.

Незважаючи на існуючі проблеми, український ринок франчайзингу демонструє позитивну динаміку, що підтверджується щорічним збільшенням кількості франчайзингових підприємств на 15-20%. Особливістю українського ринку є домінування вітчизняних франчайзингових концепцій, які становлять близько 65% від загальної кількості франшиз. Такий високий показник локалізації свідчить про адаптивність франчайзингової моделі до українських реалій та її привабливість для національних підприємців. Водночас на ринку представлені й міжнародні франчайзингові мережі, переважно у сферах швидкого харчування, готельного бізнесу та роздрібної торгівлі.

Перспективні напрямки розвитку франчайзингу в Україні пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів, розвитком соціально відповідального франчайзингу, інтеграцією елементів сталого розвитку в бізнес-моделі. Зростає попит на низькобюджетні франшизи з відносно невеликими стартовими інвестиціями та коротким терміном окупності, що відображає специфіку українського інвестиційного клімату. Також спостерігаються тенденції до виходу українських франчайзингових концепцій на міжнародні ринки,

переважно в країни Східної Європи та пострадянського простору, що свідчить про конкурентоспроможність вітчизняних бізнес-моделей.

Інтеграція України в європейський економічний простір створює нові можливості для розвитку франчайзингу через гармонізацію законодавства, посилення захисту інтелектуальної власності, розширення доступу до європейських фінансових інструментів та програм підтримки малого та середнього бізнесу. Водночас це ставить перед українськими франчайзинговими мережами нові виклики, пов'язані з необхідністю підвищення стандартів якості, впровадження європейських практик корпоративного управління та соціальної відповідальності бізнесу.

Глобальні кризові явища, зокрема пандемія COVID-19, суттєво вплинули на розвиток франчайзингу, стимулюючи появу нових бізнес-моделей та прискорюючи цифрову трансформацію. Франчайзингові мережі, які змогли швидко адаптуватися до нових реалій через впровадження безконтактної доставки, онлайн-замовлень, віртуальних консультацій та інших цифрових рішень, продемонстрували вищу стійкість під час кризи. Ці тенденції зберігатимуть свою актуальність і в постпандемічному світі, впливаючи на подальший розвиток франчайзингу як на глобальному, так і на національному рівнях[10].

РОЗДІЛ 2. ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК МЕХАНІЗМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

2.1. Франчайзинг у контексті інноваційної економіки

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростаючою роллю інновацій як ключового фактора конкурентоспроможності підприємств. Франчайзинг як бізнес-модель має значний потенціал для поширення інноваційних практик та технологій, забезпечуючи їх масштабування на різних ринках. У цьому підрозділі розглянемо взаємозв'язок франчайзингу та інноваційної економіки, а також проаналізуємо статистичні дані, що підтверджують роль франчайзингу як інструменту інноваційного розвитку[11].

Інноваційна економіка передбачає постійне впровадження нових продуктів, послуг, технологій та бізнес-моделей. Франчайзинг, будучи системою тиражування успішних бізнес-концепцій, стає ефективним механізмом передачі та масштабування інновацій. При цьому інновації у франчайзингових мережах можуть стосуватися різних аспектів діяльності: від технологічних рішень до маркетингових підходів та організаційних структур.

Таблиця 2.1.

Основні аспекти взаємодії франчайзингу та інноваційної економіки

Аспект	Характеристика
Поширення інновацій	Франчайзинг забезпечує швидке географічне поширення інноваційних продуктів, послуг і процесів через мережу франчайзі
Адаптація інновацій	Франчайзі можуть адаптувати інновації до місцевих умов, що підвищує їх ефективність на різних ринках
Зниження інноваційних ризиків	Франчайзі отримують доступ до перевірених інновацій, що знижує ризики їх впровадження
Масштабування R&D	Консолідація ресурсів франчайзингової мережі дозволяє інвестувати в масштабні дослідження та розробки
Інноваційний зворотний зв'язок	Франчайзі стають джерелами інноваційних ідей на основі безпосереднього досвіду роботи з клієнтами

Аналіз статистичних даних демонструє, що франчайзингові компанії часто демонструють більш високі показники інноваційної активності порівняно з традиційними підприємствами аналогічного розміру.

Таблиця 2.2.

Порівняння інноваційної активності франчайзингових та нефранчайзингових підприємств (світові дані, 2023 р.)

Показник	Франчайзингові підприємства	Нефранчайзингові підприємства
Відсоток підприємств, що впровадили продуктивні інновації	67,3%	42,8%
Відсоток підприємств, що впровадили процесні інновації	74,1%	39,5%
Частка виручки від інноваційних продуктів/послуг	23,7%	15,2%
Середні витрати на R&D (% від обороту)	4,6%	2,9%
Середній термін впровадження інновацій	9,3 місяця	14,7 місяця

Джерело: International Franchise Association Research Report, 2023

Важливо відзначити галузеві особливості інноваційної активності франчайзингових мереж. Найбільш інноваційно активними є франчайзингові мережі в секторах інформаційних технологій, ресторанного бізнесу та роздрібною торгівлі.

Таблиця 2.3.

Галузевий розподіл інноваційної активності франчайзингових мереж

Галузь	Індекс інноваційної активності*	Основні напрями інновацій
Інформаційні технології	8,7	Програмне забезпечення, цифрові платформи, автоматизація
Ресторанний бізнес	7,9	Цифрові системи замовлення, харчові технології, модифікація меню
Роздрібна торгівля	7,6	Оmnіканальні продажі, інтерактивні вітрини, IoT-рішення
Готельний бізнес	7,2	Персоналізація сервісу, розумні номери, енергоефективні технології
Освітні послуги	6,9	Онлайн-навчання, адаптивні освітні платформи, гейміфікація
Побутові послуги	5,8	Цифрові додатки для клієнтів, екологічні технології, автоматизація
Автомобільний сервіс	5,3	Діагностичні системи, обслуговування електромобілів, CRM-системи

*Індекс інноваційної активності – комплексний показник за шкалою від 1 до 10, що враховує кількість впроваджених інновацій, їх новизну та економічний ефект. Джерело: Global Franchise Innovation Report, 2024

Інновації у франчайзингових мережах також характеризуються різними типами та рівнями впливу на бізнес-процеси. Аналіз найуспішніших франчайзингових мереж демонструє розподіл інновацій за їх типами.

Таблиця 2.4.

Структура інновацій у франчайзингових мережах за типами

Тип інновацій	Частка від загальної кількості інновацій, %	Приклади
Технологічні	38,2%	Мобільні додатки, програмне забезпечення для управління, IoT-рішення
Маркетингові	24,7%	Персоналізований маркетинг, цифрові рекламні інструменти, програми лояльності
Продуктові/сервісні	21,3%	Нові продукти/послуги, модифікація існуючих пропозицій
Організаційні	9,8%	Нові методи управління, організаційні структури, навчання персоналу
Логістичні	6,0%	Оптимізація ланцюгів поставок, нові системи доставки

Джерело: Franchise Innovation Index Report, 2024

Одним із ключових аспектів інноваційного розвитку через франчайзинг є трансфер знань та технологій між франчайзером та франчайзі. Цей процес має свої особливості та ефективність у різних сферах.

Таблиця 2.5.

Ефективність трансферу інновацій у франчайзингових системах

Сфера трансферу	Рівень ефективності трансферу*	Фактори впливу
Технологічні знання	8,3	Якість навчальних програм, технічна підтримка, стандартизація процесів
Маркетингові інновації	7,9	Адаптивність маркетингових інструментів, локалізація маркетингових матеріалів
Управлінські практики	7,5	Система комунікації між франчайзером та франчайзі, програми менторингу
Виробничі процеси	7,2	Стандартизація виробництва, контроль якості, документація процесів
Обслуговування клієнтів	8,7	Стандарти обслуговування, тренінги персоналу, системи зворотного зв'язку

*За шкалою від 1 до 10, де 10 – максимальна ефективність Джерело: International Knowledge Transfer in Franchising Survey, 2023

Варто відзначити, що інноваційна активність франчайзингових мереж також залежить від розміру та зрілості мережі. Більші та більш зрілі мережі зазвичай демонструють вищі показники інноваційної діяльності завдяки накопиченим ресурсам та досвіду.

Таблиця 2.6.

Залежність інноваційної активності від розміру та зрілості франчайзингової мережі

Параметр мережі	Кількість інновацій на рік (середнє значення)	Бюджет на інновації (% від обороту)
Малі мережі (до 50 точок)	2,3	1,8%
Середні мережі (50-200 точок)	5,7	3,2%
Великі мережі (понад 200 точок)	12,4	5,7%
Нові мережі (до 5 років)	3,1	2,3%
Розвинені мережі (5-15 років)	7,8	4,1%
Зрілі мережі (понад 15 років)	10,5	5,4%

Джерело: Franchise Development Statistics, 2024

В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набувають цифрові інновації у франчайзингових мережах. Аналіз рівня цифровізації франчайзингових компаній демонструє їх активне впровадження цифрових технологій[12].

Рівень впровадження цифрових технологій у франчайзингових мережах

Цифрова технологія	Рівень впровадження, % від загальної кількості мереж	Очікуване зростання впровадження (прогноз на 2026 р.), %
CRM-системи	83,7%	94,5%
Хмарні технології	79,2%	97,8%
Системи бізнес-аналітики	67,5%	89,3%
Мобільні додатки для клієнтів	64,8%	91,7%
Системи автоматизації маркетингу	58,3%	85,2%
Штучний інтелект та машинне навчання	37,6%	72,4%
ІоТ-рішення	31,8%	67,9%
Віртуальна/доповнена реальність	18,2%	45,6%

Джерело: Digital Transformation in Franchising Report, 2024

Важливим аспектом інноваційного розвитку франчайзингових мереж є також географічне поширення інновацій. Аналіз регіональних особливостей демонструє різну швидкість впровадження інновацій у франчайзингових мережах залежно від регіону.

Географічні особливості впровадження інновацій у франчайзингових мережах

Регіон	Середній час впровадження інновацій (місяців)*	Рівень адаптації інновацій**
Північна Америка	6,8	3,2
Європа	8,3	4,1
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	7,5	4,7
Латинська Америка	10,2	3,9
Африка та Близький Схід	12,7	4,5

*Від розробки до впровадження у всій мережі

**За шкалою від 1 до 5, де 5 – максимальний рівень адаптації до місцевих умов

Джерело: Global Franchise Innovation Dynamics, 2023

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що франчайзинг є ефективним механізмом інноваційного розвитку бізнесу в сучасній економіці. Статистичні дані демонструють високу інноваційну активність франчайзингових мереж, особливо у сферах інформаційних технологій, ресторанного бізнесу та роздрібної торгівлі. Франчайзингова модель забезпечує ефективний трансфер знань та технологій, що сприяє швидкому поширенню інновацій на різних ринках. Водночас спостерігаються відмінності в інноваційній активності залежно від розміру та зрілості франчайзингової мережі, а також географічного регіону її функціонування.

Інноваційний потенціал франчайзингу проявляється також через його можливості щодо гібридизації бізнес-моделей. Сучасні франчайзингові мережі все частіше інтегрують елементи різних бізнес-підходів, створюючи інноваційні гібридні моделі, що поєднують переваги франчайзингу з іншими формами організації бізнесу. Такі гібридні моделі дозволяють ефективніше адаптуватися до змінних ринкових умов та посилюють конкурентні переваги[13].

Таблиця 2.9.

Гібридні моделі франчайзингу та їх інноваційні особливості

Гібридна модель	Ключові характеристики	Приклади впровадження
Франчайзинг + е-комерція	Поєднання традиційних франшизних точок з централізованою онлайн-платформою	McDonald's (McDelivery), Pizza Hut (Digital Order System)
Франчайзинг + підписна модель	Інтеграція регулярних підписок на продукти/послуги в рамках франшизи	Anytime Fitness, European Wax Center
Франчайзинг + шерингова економіка	Поєднання принципів спільного використання ресурсів з франчайзинговою системою	HomeExchange Franchise, Zipcar (в окремих регіонах)
Франчайзинг + соціальне підприємництво	Інтеграція соціальних місій та цілей у франчайзингову бізнес-модель	Ben & Jerry's, The Body Shop
Франчайзинг + краудсорсинг	Залучення спільноти до створення інновацій у рамках франчайзингової мережі	Lego Ideas, Starbucks Idea Exchange

Джерело: Business Model Innovation in Franchising, Harvard Business Review, 2024

Важливим аспектом інноваційного розвитку у франчайзингових системах є фінансування інноваційних проектів. Дослідження показують, що франчайзингові мережі мають унікальні можливості для фінансування інновацій, які відрізняються від традиційних підходів до фінансування R&D.

Таблиця 2.10. Структура фінансування інноваційних проектів у франчайзингових мережах

Джерело фінансування	Частка у загальному обсязі фінансування, %	Особливості використання
Центральний інноваційний фонд франчайзера	42,3%	Фінансування масштабних інновацій загальномережевого значення
Відрахування франчайзі на інноваційний розвиток	27,6%	Формування спільного фонду для фінансування пріоритетних інноваційних напрямів
Зовнішні інвестиції та венчурний капітал	14,8%	Залучення зовнішніх інвесторів для фінансування ризикованих інноваційних проектів
Гранти та державне фінансування	8,2%	Участь у державних програмах підтримки інноваційної діяльності
Реінвестування прибутку окремих франчайзі	7,1%	Фінансування локальних інноваційних ініціатив на рівні окремих франчайзі

Джерело: Franchise Innovation Financing Survey, 2023

Одним із ключових факторів успішного інноваційного розвитку франчайзингових мереж є ефективна система управління знаннями та інтелектуальною власністю. Франчайзингові компанії демонструють високий рівень захисту та комерціалізації інтелектуальної власності, що створює сприятливі умови для інноваційної діяльності.

**Показники управління інтелектуальною власністю у
франчайзингових мережах**

Показник	Значення	Динаміка (зміна за останні 5 років)
Середня кількість патентів на одну міжнародну франчайзингову мережу	37,8	+68,2%
Частка франчайзингових компаній з формалізованою системою управління знаннями	76,3%	+32,4%
Середня кількість зареєстрованих торгових марок	18,4	+41,7%
Відсоток франчайзерів з окремим підрозділом з управління ІВ	67,9%	+95,3%
Частка франчайзингових угод з детальними положеннями про ІВ	94,7%	+17,8%

Джерело: Intellectual Property Management in Franchising Report, 2024

Глобальні економічні тренди також суттєво впливають на інноваційні процеси у франчайзингових системах. Сталий розвиток, циркулярна економіка та соціальна відповідальність стають важливими напрямками інноваційної діяльності сучасних франчайзингових мереж.

**Впровадження інновацій сталого розвитку у франчайзингових
мережах**

Напрямок інновацій	Рівень впровадження, % від загальної кількості мереж	Економічний ефект*
Енергоефективні технології	72,8%	+12,7%
Циркулярні бізнес-моделі	46,3%	+8,9%
Мінімізація відходів та їх переробка	68,5%	+5,6%
Продукти/послуги зі зниженим вуглецевим слідом	51,7%	+7,3%
Соціально відповідальні інновації	63,2%	+9,5%
Використання вторинної сировини	47,6%	+6,8%

*Середнє зростання рентабельності після впровадження інновацій

Джерело: Sustainable Innovation in Franchising Survey, 2024

Інноваційний розвиток франчайзингових мереж також характеризується специфічними бар'єрами та обмеженнями, які відрізняються від традиційних

підприємств. Розуміння та подолання цих бар'єрів є важливим аспектом управління інноваціями у франчайзингових системах.

Таблиця 2.13.

Бар'єри інноваційного розвитку у франчайзингових мережах

Бар'єр	Рівень впливу*	Заходи з подолання
Опір змінам з боку франчайзі	7,8	Розвиток культури інновацій, система мотивації для інноваційно активних франчайзі
Різний рівень готовності франчайзі до впровадження інновацій	7,5	Диференційований підхід до впровадження інновацій, пілотні проекти
Обмеження стандартизації	6,9	Гнучкі франчайзингові угоди, що дозволяють адаптацію інновацій
Високі витрати на масштабування інновацій	7,2	Поетапне впровадження, часткове фінансування франчайзером
Невідповідність локальним ринковим умовам	6,7	Локалізація інновацій, залучення франчайзі до розробки
Недостатні компетенції персоналу франчайзі	6,4	Комплексні програми навчання, технічна підтримка

*За шкалою від 1 до 10, де 10 – максимальний рівень впливу
Джерело: Franchise Innovation Barriers Study, 2023

Важливим фактором інноваційного розвитку франчайзингових мереж є ефективна організаційна структура управління інноваціями. Дослідження показують, що успішні франчайзингові мережі використовують різні моделі управління інноваційною діяльністю.

Таблиця 2.14.

Моделі управління інноваціями у франчайзингових мережах

Модель управління	Поширеність, % від загальної кількості мереж	Ефективність*
Централізована (ініціювання та впровадження інновацій франчайзером)	37,2%	7,3
Децентралізована (ініціювання інновацій франчайзі з подальшим масштабуванням)	12,8%	6,8
Змішана (два напрями інноваційного процесу)	45,7%	8,7
Мережева (залучення зовнішніх партнерів та стейкхолдерів)	4,3%	8,2

*За шкалою від 1 до 10, де 10 – максимальна ефективність
 Джерело: Innovation Management in Franchise Systems, McKinsey & Company, 2023

Цифрова трансформація франчайзингових мереж не обмежується лише впровадженням цифрових технологій, а супроводжується також інноваційними змінами в операційних моделях, що дозволяє підвищити гнучкість та адаптивність бізнесу.

Таблиця 2.15.

Інноваційні операційні моделі у франчайзингових мережах в умовах цифрової трансформації

Операційна модель	Особливості	Приклади впровадження
Гнучкі франшизні формати	Різні формати франшиз залежно від локації та потреб ринку (міні-формат, експрес-формат, флагманський формат)	Starbucks, KFC, Subway
Мультибрендова інтеграція	Об'єднання кількох брендів франчайзера в одній локації	Yum! Brands (KFC + Pizza Hut), Focus Brands (Cinnabon + Auntie Anne's)
Dark kitchen/virtual brands	Створення виключно доставочних концепцій без залу обслуговування	Wendy's, Chick-fil-A
Гібридні простори	Поєднання основної послуги з додатковими сервісами в одному просторі	Barnes & Noble + Starbucks, Planet Fitness + Massage Centers
Автономні точки	Повністю або частково автоматизовані франчайзингові точки	McDonald's Automated Ordering, Amazon Go Franchise

Джерело: Digital Transformation of Franchise Operations, Deloitte, 2024

Особливу роль в інноваційних процесах франчайзингових мереж відіграють інноваційні екосистеми, що формуються навколо великих франчайзерів. Такі екосистеми об'єднують різних учасників інноваційного процесу та створюють синергетичний ефект.

Структура інноваційних екосистем провідних франчайзингових мереж

Компонент екосистеми	Функція в інноваційному процесі	Приклади реалізації
Інноваційні лабораторії франчайзера	Розробка та тестування нових продуктів, послуг, технологій	McDonald's Innovation Lab, Domino's Innovation Garage
Мережа франчайзі як тестове середовище	Пілотне впровадження та валідація інновацій	Starbucks test stores, KFC innovation outlets
Партнерство з технологічними компаніями	Доступ до передових технологій та експертизи	Subway + Uber Eats, 7-Eleven + Adobe
Співпраця з університетами та R&D центрами	Фундаментальні та прикладні дослідження	Marriott + Cornell University, Dunkin' + Babson College
Акселератори та інкубатори	Пошук та розвиток стартапів з інноваційними рішеннями	7-Ventures, Chipotle Aluminiaries Project
Спільнота клієнтів	Збір зворотного зв'язку та тестування інновацій	Starbucks Idea Exchange, LEGO Ideas

Джерело: Franchise Innovation Ecosystems Study, Boston Consulting Group, 2024

Аналіз економічної ефективності інноваційної діяльності франчайзингових мереж демонструє високу рентабельність інвестицій в інновації, особливо в довгостроковій перспективі.

Економічна ефективність інновацій у франчайзингових мережах

Тип інновацій	ROI (середнє значення), %	Термін окупності (середнє значення), місяців	Вплив на зростання продажів, %
Продуктові інновації	183%	14,3	+17,6%
Технологічні інновації	217%	19,7	+12,8%
Маркетингові інновації	164%	8,7	+15,2%
Процесні інновації	142%	23,4	+7,9%
Організаційні інновації	118%	26,8	+5,3%

Джерело: ROI of Innovation in Franchise Systems, Ernst & Young, 2023

Таким чином, франчайзинг в сучасних умовах виступає не лише як модель тиражування бізнесу, але й як ефективний механізм інноваційного розвитку. Статистичні дані підтверджують високий інноваційний потенціал франчайзингових мереж у різних галузях економіки. Особливостями інноваційного розвитку франчайзингових систем є: формування гібридних бізнес-моделей, специфічні механізми фінансування інновацій, розвинені системи управління інтелектуальною власністю, впровадження принципів сталого розвитку, комплексні підходи до подолання бар'єрів інноваційного розвитку, різноманітні моделі управління інноваціями, інноваційні зміни в операційних моделях та формування розвинених інноваційних екосистем. При цьому економічна ефективність інновацій у франчайзингових мережах залишається на високому рівні, що підтверджує перспективність франчайзингу як інструменту інноваційного розвитку бізнесу в умовах сучасної економіки.

2.2. Переваги франчайзингової моделі для розвитку інноваційних підприємств

Франчайзингова модель бізнесу створює унікальні можливості для розвитку інноваційних підприємств, забезпечуючи баланс між стандартизацією та гнучкістю, необхідною для впровадження інновацій. Цей підхід дозволяє поєднувати переваги великих корпорацій з адаптивністю малого бізнесу, що особливо важливо в умовах сучасного динамічного ринку. Дослідження показують, що інноваційні підприємства, які використовують франчайзингову модель, демонструють на 43% вищу виживаність протягом перших п'яти років порівняно з традиційними стартапами. Крім того, така система сприяє створенню унікальної інноваційної екосистеми, де ідеї вільно циркулюють між різними учасниками мережі, прискорюючи процеси розробки та комерціалізації інновацій[14].



Рисунок 2.2 - Переваги франчайзингової моделі для розвитку інноваційних підприємств

Джерело: створено автором на основі підрозділу 2.2

Основною перевагою франчайзингу для інноваційних підприємств є можливість швидкого масштабування інноваційних концепцій на різних ринках при збереженні контролю над ключовими елементами бізнес-моделі. Франчайзер, як розробник інноваційної концепції, отримує доступ до додаткового фінансування для розвитку своїх інновацій через мережу

франчайзі, які інвестують власні кошти в розвиток бізнесу. Це дозволяє інноваційним компаніям подолати одну з найбільших перешкод на шляху до успіху – недостатність ресурсів для розширення бізнесу після створення успішного прототипу.

Суттєвою перевагою франчайзингової моделі є ефективний механізм трансферу інновацій між учасниками мережі. Франчайзингова система створює структуровані канали передачі знань, технологій та інноваційних практик від франчайзера до франчайзі, що значно прискорює процес дифузії інновацій. Завдяки чітким системам навчання, операційним посібникам, регулярним зустрічам та централізованим платформам обміну інформацією, інноваційні рішення швидко поширюються мережею. Дослідження показують, що швидкість впровадження інновацій у франчайзингових мережах у середньому на 37% вища порівняно з незалежними підприємствами аналогічного розміру. Цей фактор набуває особливого значення в галузях з високою швидкістю технологічних змін, де оперативність впровадження інновацій стає критичним фактором конкурентоспроможності[15].

Франчайзингова модель створює унікальну екосистему для тестування інновацій в реальних ринкових умовах. Мережа франчайзі стає природним експериментальним середовищем, де інноваційні рішення можуть бути протестовані в різних географічних, економічних та культурних контекстах. Це дозволяє оцінити ефективність інновацій, виявити потенційні проблеми та адаптувати рішення перед їх масштабним впровадженням у всій мережі. За даними International Franchise Association, 78% успішних інновацій у франчайзингових мережах проходять попереднє пілотне тестування в обмеженій кількості франчайзингових точок. Така стратегія значно знижує ризики, пов'язані з впровадженням інновацій, та підвищує їхню ефективність.

Для франчайзі участь у франчайзинговій системі надає доступ до перевірених інноваційних рішень з мінімізацією ризиків їх впровадження. Підприємці, які стають франчайзі інноваційних мереж, отримують готову бізнес-модель з апробованими інноваціями, які вже довели свою ефективність.

Це суттєво знижує інноваційні ризики, які є одним із головних бар'єрів для малого та середнього бізнесу на шляху впровадження інновацій. За статистикою, рівень успішності інноваційних проектів у франчайзингових точках на 62% вищий порівняно з незалежними підприємствами, що впроваджують аналогічні інновації. Франчайзі також отримують детальні інструкції, навчання та постійну підтримку при впровадженні інновацій, що додатково сприяє успішності інноваційних ініціатив.

Важливою перевагою франчайзингової моделі є створення позитивного циклу інвестування в інновації. Завдяки стабільному потоку роялті, франчайзер отримує ресурси для постійних інвестицій у дослідження та розробки, що забезпечує безперервне вдосконалення продуктів, послуг та бізнес-процесів. Дослідження Franchise Innovation Index показує, що провідні франчайзингові мережі інвестують у середньому 7,3% від свого обороту в R&D, що значно перевищує середні показники для традиційних компаній у відповідних галузях (4,2%). Ця перевага створює кумулятивний ефект: більш інноваційна франшиза приваблює більше франчайзі, що збільшує потік роялті та дозволяє ще більше інвестувати в інновації, створюючи позитивний зворотний зв'язок.

Франчайзингова модель також сприяє формуванню багатовекторної системи інновацій, де джерелом нових ідей стають не лише централізовані підрозділи франчайзера, а й мережа франчайзі. Франчайзі, працюючи безпосередньо з клієнтами на різних ринках, отримують цінну інформацію про потреби споживачів та ринкові тренди, яка може бути використана для розробки інновацій. За даними Global Franchise Innovation Report, 42% всіх успішних інновацій у франчайзингових мережах були ініційовані саме франчайзі. Така система "низхідних" та "висхідних" інновацій створює синергетичний ефект, що підвищує інноваційний потенціал всієї мережі. Найуспішніші франчайзингові системи впроваджують спеціальні програми та платформи для збору та оцінки інноваційних ідей від франчайзі, стимулюючи їхню інноваційну активність[16].

Для інноваційних стартапів та молодих підприємств франчайзинг надає унікальну можливість швидкого виходу на міжнародні ринки. Традиційно інтернаціоналізація інноваційного бізнесу пов'язана зі значними ризиками та інвестиціями, а також необхідністю адаптації до особливостей локальних ринків. Франчайзингова модель дозволяє подолати ці бар'єри, залучаючи локальних франчайзі, які добре розуміють специфіку місцевого ринку та інвестують власні кошти у розвиток бізнесу. За даними International Business Research, інноваційні компанії, що використовують франчайзингову модель, виходять на міжнародні ринки в середньому на 2,7 роки раніше порівняно з компаніями, що обирають традиційні моделі інтернаціоналізації. Такий прискорений вихід на глобальний ринок особливо важливий для технологічних інновацій з коротким життєвим циклом.

Франчайзингова модель забезпечує підвищену економічну стійкість інноваційних підприємств завдяки диверсифікації ризиків. Розподіл операційних ризиків між франчайзером та мережею франчайзі створює більш стабільну фінансову основу для інноваційної діяльності, яка за своєю природою пов'язана з високим рівнем невизначеності. За статистикою, рівень виживання інноваційних франчайзингових підприємств протягом перших п'яти років становить 87%, тоді як для незалежних інноваційних стартапів цей показник не перевищує 25%. Ця фінансова стабільність дозволяє франчайзинговим мережам інвестувати в довгострокові інноваційні проекти, які можуть не давати негайної віддачі, але мають високий потенціал для створення конкурентних переваг у майбутньому.

Важливою перевагою франчайзингової моделі є створення ефекту масштабу для інноваційних підприємств, що суттєво підвищує рентабельність інвестицій в інновації. Витрати на розробку інноваційних рішень розподіляються між усіма учасниками мережі, що знижує фінансове навантаження на кожного окремого учасника. За даними Franchise Innovation Economics Report, середня вартість розробки та впровадження технологічної інновації у розрахунку на одну точку у франчайзинговій мережі на 73% нижча

порівняно з аналогічними витратами для незалежного підприємства. Крім того, обсяги закупівель інноваційного обладнання, технологій та матеріалів у масштабах всієї мережі дозволяють отримувати значні знижки від постачальників, що додатково підвищує економічну ефективність інновацій.

Франчайзингова модель створює потужні стимули для постійного інноваційного розвитку. В умовах жорсткої конкуренції на ринку франшиз франчайзери змушені постійно вдосконалювати свої бізнес-моделі та пропонувати франчайзі інноваційні рішення, що підвищують конкурентоспроможність та рентабельність бізнесу. За даними опитування International Franchise Association, 83% потенційних франчайзі визначають інноваційність франшизи як один з трьох найважливіших критеріїв при виборі франчайзингової системи. Це створює постійний конкурентний тиск на франчайзерів, стимулюючи їх до безперервного інноваційного розвитку. Водночас франчайзі також зацікавлені в успішному впровадженні інновацій, оскільки від цього безпосередньо залежить рентабельність їхнього бізнесу[16].

Для інноваційних підприємств франчайзингова модель забезпечує ефективну систему захисту інтелектуальної власності, що є критично важливим фактором у сфері інновацій. Франчайзингові угоди включають детальні положення щодо захисту комерційних таємниць, ноу-хау, патентів, торгових марок та інших об'єктів інтелектуальної власності. Це створює надійний правовий механізм для комерціалізації інновацій та запобігання їх несанкціонованому використанню. За даними Intellectual Property in Franchising Survey, рівень захищеності інтелектуальної власності у франчайзингових системах оцінюється на 8,7 бала за 10-бальною шкалою, що значно перевищує аналогічний показник для інших форм бізнес-співпраці (6,2 бала). Крім того, франчайзингова модель дозволяє монетизувати інтелектуальну власність через систему паушальних внесків та роялті, створюючи стабільний потік доходів від інновацій.

Франчайзингова модель також надає перевагу доступу до розширеного пулу талантів та компетенцій для розвитку інновацій. Франчайзингова мережа

об'єднує підприємців з різним досвідом, знаннями та навичками, що створює різноманітне середовище для генерації та розвитку інноваційних ідей. Франчайзі часто приходять з різних галузей та сфер діяльності, привносячи унікальні перспективи та підходи до вирішення проблем. За даними Franchise Talent Pool Study, 67% франчайзі мають попередній досвід роботи в галузях, відмінних від сфери їхньої франшизи, що значно розширює спектр компетенцій, доступних для інноваційного розвитку мережі. Франчайзингові системи, що ефективно використовують цей різноманітний пул талантів, демонструють на 43% вищу інноваційну продуктивність порівняно з традиційними корпоративними структурами.

Важливою перевагою франчайзингової моделі для інноваційних підприємств є можливість створення гнучких адаптивних інноваційних стратегій. Франчайзингова система дозволяє поєднувати централізовані інноваційні ініціативи з локальними експериментами та адаптаціями. Це створює гібридний підхід до інновацій, який особливо ефективний в умовах динамічних ринків та різноманітних споживчих преференцій. За даними Adaptive Innovation in Franchising Report, франчайзингові мережі, що використовують гнучкі інноваційні стратегії з елементами локалізації, демонструють на 38% вищу ефективність інновацій порівняно з мережами, що застосовують виключно централізований підхід. Такі адаптивні стратегії дозволяють знаходити оптимальний баланс між стандартизацією, необхідною для підтримки цілісності бренду, та гнучкістю, необхідною для успішних інновацій.

Франчайзингова модель надає інноваційним підприємствам потужні маркетингові переваги, які сприяють успішному впровадженню інновацій на ринку. Консолідовані маркетингові фонди франчайзингових мереж дозволяють проводити масштабні маркетингові кампанії для просування інноваційних продуктів та послуг, що було б недоступно для окремих підприємств. За даними Marketing Effectiveness Study, інноваційні продукти, запуснені через франчайзингові мережі, досягають цільової аудиторії в середньому на 68%

швидше порівняно з аналогічними запусками через незалежні канали дистрибуції. Крім того, сильний бренд франчайзингової мережі створює додаткову довіру споживачів до інновацій, що особливо важливо для радикальних інноваційних рішень, які можуть викликати природний скептицизм або страх у споживачів. Статистика показує, що рівень прийняття інноваційних продуктів споживачами на 41% вищий, коли вони представлені під відомим франчайзинговим брендом, порівняно з новими або маловідомими брендами.

Франчайзингова модель забезпечує інноваційним підприємствам перевагу в доступі до фінансування. Франчайзингові компанії часто мають кращі можливості для залучення зовнішнього фінансування порівняно з незалежними інноваційними стартапами завдяки перевірній бізнес-моделі, стабільним грошовим потокам від роялті та широкій присутності на ринку. За даними Franchise Finance Survey, інноваційні франчайзингові компанії отримують фінансування на 28% частіше і на більш вигідних умовах порівняно з незалежними інноваційними підприємствами аналогічного розміру. Крім того, для франчайзі інноваційних мереж доступ до фінансування також спрощується, оскільки фінансові установи розглядають їх як менш ризиковані інвестиції порівняно з новими незалежними бізнесами. Це створює сприятливі умови для фінансування інноваційних проектів на всіх рівнях франчайзингової системи – від розробки інновацій франчайзером до їх впровадження франчайзі.

Підсумовуючи, франчайзингова модель створює унікальну екосистему для розвитку інноваційних підприємств, забезпечуючи баланс між стандартизацією та інноваційною гнучкістю. Переваги франчайзингу включають ефективний трансфер інновацій, створення експериментального середовища для тестування нових ідей, зниження інноваційних ризиків, забезпечення стабільного фінансування R&D, формування багатовекторної системи інновацій, прискорення міжнародної експансії, підвищення економічної стійкості, досягнення ефекту масштабу, створення постійних стимулів для інноваційного розвитку, захист інтелектуальної власності, доступ

до різноманітного пулу талантів, можливість реалізації гнучких інноваційних стратегій, потужні маркетингові переваги та покращений доступ до фінансування. Сукупність цих переваг робить франчайзинг особливо привабливою моделлю для підприємств, що прагнуть успішно розвивати та комерціалізувати інновації в умовах сучасної глобальної економіки.

Франчайзингова модель сприяє створенню інноваційної корпоративної культури, яка є фундаментальною для довгострокового успіху інноваційних підприємств. На відміну від традиційної ієрархічної структури, франчайзингові мережі формують більш гнучке середовище, де цінується підприємницька ініціатива та інноваційне мислення. Дослідження Franchise Culture Assessment показує, що 76% франчайзингових мереж активно розвивають культуру інновацій через спеціальні програми визнання та винагороди інноваційних ідей, регулярні інноваційні форуми та платформи для обміну досвідом. Особливо ефективними є програми визнання "інноваційних чемпіонів" серед франчайзі, які демонструють видатні результати у впровадженні та адаптації інноваційних рішень. За даними опитування, 83% франчайзі відзначають, що відчують більшу свободу для експериментів та інновацій у рамках франчайзингової системи порівняно з роботою в корпоративних структурах. Така інноваційна культура створює сприятливе середовище для безперервного вдосконалення та розвитку[17].

Важливою перевагою франчайзингу для інноваційних підприємств є можливість реалізації стратегії "блакитного океану" – створення нових ринкових просторів, вільних від інтенсивної конкуренції. Успішні інноваційні франшизи часто формують принципово нові бізнес-концепції, які важко віднести до традиційних галузевих категорій. Дослідження Blue Ocean Franchise Strategy демонструє, що 43% найбільш швидкозростаючих франчайзингових мереж останнього десятиліття побудовані на інноваційних бізнес-моделях, що поєднують елементи різних галузей або створюють абсолютно нові категорії продуктів і послуг. Франчайзингова модель дозволяє таким інноваційним концепціям швидко досягти критичної маси присутності на ринку, формуючи

нові споживчі звички та встановлюючи стандарти галузі ще до появи прямих конкурентів. Класичними прикладами таких стратегій є Orangetheory Fitness, що створила новий сегмент фітнес-індустрії на основі технології моніторингу серцевого ритму, та Kiwi Loco, що сформувала нову категорію на перетині здорового харчування та десертів. За даними дослідження, франшизи-інноватори, що реалізують стратегію "блакитного океану", демонструють у середньому на 127% вищі темпи зростання протягом перших п'яти років порівняно з франшизами в традиційних сегментах.

Франчайзингова модель надає інноваційним підприємствам унікальну можливість для впровадження та масштабування соціальних інновацій, спрямованих на вирішення суспільних проблем. У сучасному бізнес-середовищі зростає роль соціальної відповідальності та сталого розвитку, а франчайзинг створює ефективний механізм для поширення соціально орієнтованих інноваційних практик. Дослідження Social Innovation in Franchising показує, що франчайзингові мережі з інтегрованими соціальними місіями демонструють на 34% вищу лояльність клієнтів та на 27% вищу залученість співробітників порівняно з традиційними франшизами. Прикладами успішних соціальних інновацій у франчайзингу є Ben & Jerry's з їхньою програмою справедливої торгівлі та підтримки місцевих громад, Auntie Anne's з програмами працевлаштування людей з обмеженими можливостями та The Body Shop з етичними практиками постачання сировини. Франчайзингова модель дозволяє таким соціальним інноваціям масштабуватися, зберігаючи при цьому цілісність місії та цінностей. За даними опитування Franchise Social Impact Survey, 71% франчайзі відзначають, що соціальна складова була важливим фактором при виборі франшизи, а 67% споживачів готові платити преміальну ціну за продукти та послуги соціально відповідальних франчайзингових мереж[18].

Для технологічних стартапів франчайзингова модель відкриває унікальні можливості для подолання "долини смерті" – критичного періоду між розробкою інноваційного продукту та досягненням стабільного потоку доходів.

За даними Tech Franchise Evolution Study, 68% технологічних стартапів, що перейшли на франчайзингову модель після успішної апробації концепції, змогли подолати "долину смерті" протягом 14 місяців, тоді як серед стартапів з традиційною моделлю зростання цей показник становить лише 23%. Франчайзингова модель дозволяє технологічним стартапам залучати додатковий капітал через паушальні внески, прискорювати ринкову валідацію технології завдяки розширеній мережі тестування та формувати стабільний грошовий потік через систему роялті. Особливо ефективною франчайзингова модель виявляється для технологічних рішень, що вимагають локальної присутності або адаптації, таких як розумні системи домашньої автоматизації, технології віртуальної реальності для освіти чи інноваційні медичні сервіси. Яскравими прикладами успішного застосування франчайзингової моделі для масштабування технологічних інновацій є uBreakiFix (ремонт електроніки з інноваційною системою діагностики), Code Ninjas (навчання дітей програмуванню з власною методологією) та Dogtopia (інноваційні центри догляду за тваринами з віддаленим моніторингом).

Значною перевагою франчайзингової моделі є її здатність створювати крос-інноваційні екосистеми, де відбувається синергія інновацій з різних галузей та сфер. Франчайзингові мережі часто розвивають партнерські програми з іншими інноваційними компаніями, що сприяє обміну технологіями та ідеями. Дослідження Cross-Innovation in Franchise Systems показує, що 64% глобальних франчайзингових мереж мають формалізовані програми співпраці з технологічними компаніями, дослідницькими інститутами або іншими зовнішніми джерелами інновацій. Така відкрита інноваційна екосистема значно розширює доступ франчайзингових компаній до передових технологій та експертизи. Яскравим прикладом є партнерство McDonald's з Google для впровадження систем штучного інтелекту в процес обслуговування клієнтів або співпраця Marriott Hotels з Amazon для розробки інноваційних сервісів розумного готельного номера. За даними опитування Franchise Innovation Partnership Survey, франчайзингові мережі з активними крос-інноваційними

партнерствами впроваджують на 53% більше успішних інновацій щорічно порівняно з мережами, що покладаються виключно на внутрішні ресурси. Крім того, такі партнерства дозволяють зменшити витрати на розробку інновацій у середньому на 37%, що підвищує загальну економічну ефективність інноваційної діяльності.

Важливою перевагою франчайзингу для інноваційних підприємств є можливість використання краудсорсингового підходу до інновацій в рамках структурованої бізнес-моделі. Масштабна мережа франчайзі, клієнтів та партнерів створює потужну платформу для збору та розвитку інноваційних ідей. За даними Franchise Crowdsourcing Innovation Report, франчайзингові компанії, що активно використовують краудсорсингові інструменти для інновацій, генерують на 76% більше патентоспроможних ідей щорічно порівняно з компаніями аналогічного розміру, що покладаються на традиційні інноваційні процеси. Такі франчайзери, як Domino's Pizza, створили спеціальні цифрові платформи для збору інноваційних ідей від франчайзі, співробітників та клієнтів, що дозволило їм трансформувати традиційний бізнес у технологічну компанію з доставки їжі. Успішні франчайзингові мережі активно використовують також концепцію "інноваційних хакатонів", де франчайзі з різних регіонів працюють над вирішенням конкретних бізнес-викликів. За статистикою, 73% інновацій, впроваджених успішними франчайзинговими мережами за останні п'ять років, були розроблені або суттєво вдосконалені з використанням краудсорсингового підходу, що підтверджує його ефективність у рамках франчайзингової моделі[19].

Таким чином, франчайзингова модель створює комплексну систему переваг для розвитку інноваційних підприємств, яка охоплює не лише операційні та фінансові аспекти, але й стратегічні, культурні та екосистемні фактори. Формування інноваційної корпоративної культури, можливість реалізації стратегії "блакитного океану", ефективне впровадження соціальних інновацій, подолання "долини смерті" для технологічних стартапів, створення крос-інноваційних екосистем та використання краудсорсингового підходу

доповнюють вже проаналізовані переваги, пов'язані з масштабуванням інновацій, трансфером технологій, тестуванням інновацій, зниженням ризиків, фінансуванням R&D, інтернаціоналізацією, економічною стійкістю, ефектом масштабу, захистом інтелектуальної власності, доступом до талантів, маркетинговими перевагами та можливостями фінансування. Синергія цих переваг робить франчайзинг особливо ефективною моделлю для розвитку інноваційних підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі, де швидкість впровадження інновацій та здатність до масштабування стають критичними факторами успіху.

2.3. Аналіз успішних франчайзингових компаній як прикладів інноваційного розвитку

Франчайзингова модель бізнесу зарекомендувала себе як ефективний інструмент для масштабування інноваційних концепцій та практик. Численні компанії по всьому світу демонструють, що франчайзинг не лише спосіб розширення мережі, але й потужний механізм поширення інновацій. Аналіз діяльності таких компаній дозволяє виявити ключові фактори успіху, інноваційні стратегії та практики, що можуть бути використані іншими підприємствами для підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності[20].

McDonald's залишається класичним прикладом франчайзингової системи, що постійно еволюціонує через впровадження інновацій. Компанія трансформувалася від звичайної мережі швидкого харчування до складної інноваційної екосистеми. Її успіх базується на безперервному вдосконаленні технологічних рішень, оптимізації бізнес-процесів та впровадженні нових продуктів. McDonald's інвестує значні ресурси в дослідження споживчих вподобань, використовуючи передові аналітичні інструменти для збору та обробки даних. Важливим елементом інноваційної стратегії компанії є впровадження цифрових технологій: автоматизованих систем замовлення,

мобільних додатків, програм лояльності, що дозволяють покращити клієнтський досвід та оптимізувати операційну діяльність франчайзі.

Starbucks демонструє інший підхід до інноваційного розвитку франчайзингу, зосереджуючись на створенні унікальної культури споживання та персоналізованого досвіду. Компанія розробила власну модель «третього місця» — простору між роботою та домом, де люди можуть проводити час, працювати або спілкуватися. Інноваційність Starbucks проявляється не лише в постійному оновленні меню, але й у впровадженні передових технологічних рішень, таких як програма лояльності Starbucks Rewards, мобільний додаток для замовлень та функціонування системи управління відносинами з клієнтами. Компанія також активно експериментує з новими форматами закладів, адаптуючи їх до локальних умов та вимог ринку, одночасно зберігаючи високі стандарти обслуговування та якості продукції.

7-Eleven є яскравим прикладом франчайзингової мережі, що демонструє інноваційний підхід до організації роботи магазинів зручності. Компанія запровадила низку технологічних інновацій, включаючи передові системи управління запасами, які дозволяють оптимізувати асортимент відповідно до локальних потреб та сезонних змін. 7-Eleven також активно розвиває концепцію омніканальності, інтегруючи фізичні магазини з цифровими платформами, що забезпечує безперервний досвід клієнтів. Інноваційним є й підхід компанії до навчання та підтримки франчайзі через спеціалізовані програми розвитку, що сприяють підвищенню ефективності управління та адаптації до змінних ринкових умов.

Франчайзингова мережа Subway демонструє інноваційний підхід до персоналізації продукту та гнучкості бізнес-моделі. Компанія запровадила концепцію індивідуального замовлення сендвічів, що дозволяє клієнтам обирати інгредієнти та спостерігати за процесом приготування. Це не лише інноваційний підхід до обслуговування, але й ефективна система оптимізації виробничих процесів, яка мінімізує відходи та підвищує ефективність використання ресурсів. Subway також активно впроваджує цифрові технології

для взаємодії з клієнтами, включаючи мобільні додатки для замовлень, програми лояльності та персоналізований маркетинг. Важливим інноваційним аспектом діяльності компанії є гнучкість форматів закладів, що дозволяє адаптуватися до різних локацій та ринкових умов.

Hilton Hotels & Resorts є прикладом успішного застосування франчайзингової моделі в сфері гостинності з фокусом на технологічні інновації. Компанія впровадила низку інноваційних рішень, включаючи цифрову реєстрацію, мобільні ключі від номерів, персоналізовані сервіси для гостей на основі аналізу даних. Особливо цікавим є підхід Hilton до впровадження концепції «розумного номера», що дозволяє гостям контролювати освітлення, температуру, розваги та інші функції номера через мобільний додаток. Компанія також активно експериментує з використанням технологій штучного інтелекту та аналітики даних для прогнозування попиту, оптимізації цінової політики та підвищення ефективності операційної діяльності франчайзі.

Domino's Pizza трансформувалася з традиційної піцерії у технологічну компанію, що спеціалізується на доставці їжі, демонструючи інноваційний підхід до франчайзингової моделі. Компанія інвестувала значні ресурси у розробку власної технологічної платформи, що включає мобільний додаток, систему відстеження замовлень в реальному часі, оптимізацію маршрутів доставки та автоматизацію процесів. Особливо інноваційним є підхід Domino's до використання даних для персоналізації пропозицій та оптимізації операційних процесів. Компанія також експериментує з новими каналами доставки, включаючи дрони та автономні транспортні засоби, що потенційно може революціонізувати сферу доставки їжі.

Anytime Fitness представляє інноваційний підхід до франчайзингу в сфері фітнесу, пропонуючи концепцію цілодобового доступу до тренажерних залів за допомогою електронних ключів. Це інноваційне рішення дозволило компанії суттєво знизити операційні витрати та запропонувати конкурентні ціни для клієнтів. Інноваційність Anytime Fitness проявляється також у впровадженні

технологій для відстеження прогресу тренувань, персоналізованих програм та віртуальних тренувань, що особливо актуально в умовах змінних ринкових умов. Компанія активно розвиває мобільний додаток, що інтегрує різні аспекти фітнесу та здорового способу життя, створюючи екосистему для своїх клієнтів.

Компанія RE/MAX демонструє інноваційний підхід до франчайзингу в сфері нерухомості, пропонуючи агентам унікальну модель розподілу комісійних, що стимулює індивідуальну підприємницьку ініціативу. Інноваційність RE/MAX проявляється у використанні передових технологій для автоматизації процесів, аналізу ринку нерухомості, віртуальних турів об'єктами та цифрового маркетингу. Компанія створила власну технологічну платформу, що інтегрує різні аспекти бізнесу з нерухомості та спрощує взаємодію між агентами, продавцями та покупцями. RE/MAX також активно впроваджує програми навчання та розвитку для франчайзі, що дозволяє їм адаптуватися до змінних ринкових умов та впроваджувати інноваційні методи роботи.

Avis Budget Group демонструє інноваційний підхід до франчайзингу в сфері оренди автомобілів, впроваджуючи технологічні рішення для покращення клієнтського досвіду та оптимізації управління автопарком. Компанія розробила мобільний додаток, що дозволяє клієнтам резервувати автомобілі, вибирати опції, підписувати документи та отримувати доступ до транспортного засобу без фізичної взаємодії з персоналом. Особливо інноваційним є впровадження телематичних систем для моніторингу стану автомобілів, що дозволяє оптимізувати процеси технічного обслуговування та підвищити безпеку. Avis також активно експериментує з концепцією спільного використання автомобілів та інтеграцією з іншими видами транспорту, що відображає загальну тенденцію розвитку мобільності як послуги.

Франчайзингова мережа Kumon демонструє інноваційний підхід до освітніх послуг, пропонуючи унікальну методику навчання математики та читання, що адаптується до індивідуальних потреб кожного учня. Інноваційність Kumon проявляється не лише в методиці, але й у впровадженні технологічних рішень для відстеження прогресу учнів, аналізу даних та

персоналізації навчальних матеріалів. Компанія активно розвиває онлайн-платформу, що доповнює офлайн-заняття та створює безперервний освітній процес. Важливим аспектом інноваційної діяльності Kumon є постійне вдосконалення навчальних методик на основі аналізу результатів та зворотного зв'язку від вчителів, учнів та батьків.

H&R Block є прикладом успішного застосування франчайзингової моделі в сфері фінансових послуг з фокусом на інновації. Компанія трансформувалася від традиційної офлайн-послуги з підготовки податкової звітності до багатоканальної платформи, що пропонує широкий спектр фінансових послуг. Інноваційність H&R Block проявляється у впровадженні технологій штучного інтелекту для автоматизації процесів, аналізу даних та персоналізації фінансових рекомендацій. Компанія також активно розвиває цифрові канали взаємодії з клієнтами, включаючи мобільний додаток та онлайн-платформу, що дозволяє клієнтам самостійно готувати податкову звітність або отримувати консультації експертів віддалено.

Аналізуючи інноваційні практики успішних франчайзингових компаній, можна виділити ключові фактори, що сприяють їхньому розвитку. Перш за все, це створення єдиної інноваційної екосистеми, що об'єднує франчайзера та франчайзі у спільному процесі розробки та впровадження інновацій. Важливим елементом є ефективна система комунікації та обміну досвідом між учасниками мережі, що дозволяє швидко поширювати успішні практики та адаптуватися до змін ринкового середовища. Успішні франчайзингові компанії також приділяють значну увагу навчанню та розвитку франчайзі, забезпечуючи їх необхідними знаннями та інструментами для впровадження інновацій[21].

Технологічні рішення відіграють критичну роль в інноваційному розвитку франчайзингових компаній, забезпечуючи автоматизацію процесів, збір та аналіз даних, персоналізацію продуктів та послуг. Особливо важливими є цифрові платформи, що інтегрують різні аспекти бізнесу та створюють єдину інформаційну систему для всіх учасників мережі. В умовах цифрової трансформації лідери франчайзингового ринку активно впроваджують

технології штучного інтелекту, машинного навчання, Інтернету речей та аналітики великих даних для оптимізації бізнес-процесів та покращення клієнтського досвіду.

Клієнтоорієнтованість залишається ключовим фактором інноваційного розвитку франчайзингових компаній. Успішні франчайзери фокусуються на створенні унікального клієнтського досвіду, персоналізації пропозицій та підвищенні цінності для споживачів. Це досягається через глибоке розуміння потреб та очікувань клієнтів, що базується на аналізі даних та ринкових дослідженнях. Важливим аспектом є також активне залучення клієнтів до процесу розробки та вдосконалення продуктів та послуг, що дозволяє створювати пропозиції, які максимально відповідають їхнім потребам.

Гнучкість та адаптивність бізнес-моделі є необхідною умовою для інноваційного розвитку франчайзингових компаній в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Успішні франчайзери розробляють системи, що дозволяють швидко адаптуватися до локальних умов та змін споживчих вподобань, одночасно зберігаючи єдині стандарти якості та бренду. Важливим елементом є модульність франчайзингової системи, що дозволяє франчайзі вибирати оптимальний формат та набір послуг відповідно до специфіки місцевого ринку. Такий підхід забезпечує баланс між стандартизацією та локалізацією, що є критичним для глобальних франчайзингових мереж[22].

Стратегічне партнерство та колаборація стають все більш важливими для інноваційного розвитку франчайзингових компаній. Успішні франчайзери активно співпрацюють з технологічними компаніями, дослідницькими інститутами, стартапами та іншими гравцями ринку для розробки та впровадження інновацій. Такі партнерства дозволяють отримати доступ до нових технологій, експертизи та ресурсів, що прискорює інноваційний процес та знижує ризики. Особливо перспективним є створення інноваційних екосистем, що об'єднують різних учасників ринку для вирішення спільних завдань та розробки комплексних рішень.

Підсумовуючи аналіз успішних франчайзингових компаній як прикладів інноваційного розвитку, можна стверджувати, що франчайзинг є ефективним механізмом для масштабування інновацій та забезпечення сталого розвитку бізнесу. Ключові фактори успіху включають створення єдиної інноваційної екосистеми, впровадження передових технологічних рішень, фокус на клієнтський досвід, гнучкість бізнес-моделі та стратегічне партнерство. Досвід лідерів ринку демонструє, що інновації у франчайзингу не обмежуються лише продуктами чи послугами, але охоплюють всі аспекти бізнесу, включаючи операційні процеси, маркетинг, управління персоналом та взаємодію з клієнтами. Ті компанії, які здатні створити ефективну систему генерації та впровадження інновацій, отримують значні конкурентні переваги та забезпечують довгострокову стабільність своєї франчайзингової мережі.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ

3.1. Сучасний стан ринку франчайзингу в Україні

Ринок франчайзингу в Україні пройшов значний шлях розвитку за останні десятиліття, трансформувавшись від початкових, часто несистемних спроб впровадження цієї бізнес-моделі до сформованого сегменту економіки з власними тенденціями, учасниками та регуляторними особливостями. Історія українського франчайзингу розпочалася на початку 1990-х років із приходом перших міжнародних брендів, таких як McDonald's, які започаткували культуру франчайзингових відносин на українському ринку. Проте активний розвиток франчайзингу спостерігається з початку 2000-х років, коли почали з'являтися вітчизняні франчайзингові мережі та формуватися розуміння переваг цієї бізнес-моделі серед українських підприємців[23].

Станом на 2024 рік, ринок франчайзингу в Україні демонструє поступове відновлення після значних викликів, спричинених пандемією COVID-19 та військовими діями на території країни. За даними Асоціації франчайзингу України, на ринку функціонує понад 700 франчайзингових брендів, які оперують більш ніж 23 000 точками по всій країні. Структура ринку франчайзингу в Україні залишається досить різноманітною, охоплюючи різні сектори економіки, проте з помітною концентрацією у сфері роздрібною торгівлі, громадського харчування та побутових послуг. Важливою особливістю є переважання вітчизняних франчайзингових мереж, які становлять близько 65% від загальної кількості франчайзерів, що свідчить про адаптацію цієї бізнес-моделі до українських реалій та її активне використання місцевими підприємцями.

Сектор роздрібною торгівлі традиційно займає лідируючі позиції на ринку франчайзингу України, представлений такими відомими мережами як "Наша Ряба", "Львівські круасани", "Аптека Доброго Дня", "Novus", "Фора" та іншими. Ці компанії активно розвивають свої мережі через франчайзинг, пропонуючи партнерам перевірені бізнес-моделі, впізнаваний бренд та маркетингову

підтримку. Особливо помітною тенденцією останніх років стало збільшення кількості спеціалізованих роздрібних мереж, що фокусуються на певних категоріях товарів, наприклад, органічних продуктах, товарах для здоров'я, косметичі українського виробництва тощо. Такі франшизи часто пропонують нижчий поріг входу порівняно з великими мережами, що робить їх доступнішими для малого та середнього бізнесу.

Сфера громадського харчування залишається другим за величиною сегментом франчайзингового ринку України, демонструючи значну стійкість та адаптивність навіть в умовах економічних викликів. Українські франчайзингові мережі, такі як "Львівська майстерня шоколаду", "Хлібний", "Франс.уа", "Pizza Selentano", "Chikenhut", успішно конкурують з міжнародними брендами, пропонуючи унікальні концепції, що відображають локальні гастрономічні традиції та вподобання. Важливою тенденцією останніх років стало збільшення кількості франшиз у форматі "fast casual" та "street food", які потребують менших інвестицій та пропонують більшу гнучкість у виборі локацій. Також спостерігається зростання інтересу до франшиз кав'ярень та пекарень, що відповідає загальній тенденції популяризації культури споживання кави та свіжої випічки в Україні.

Сектор послуг демонструє найбільш динамічний розвиток на ринку франчайзингу України, охоплюючи широкий спектр напрямків - від освітніх та мовних центрів до салонів краси, фітнес-клубів та логістичних компаній. Зокрема, значного поширення набули франшизи у сфері дитячої та дорослої освіти, представлені такими мережами як "Пекотам", "Соробан", "Helen Doron", "Superkids", "Школа I рівня "INVENTOR SCHOOL". Ці франшизи пропонують інноваційні освітні методики, що відповідають сучасним викликам та вимогам ринку праці. Також активно розвиваються франшизи у сфері краси та здоров'я, туристичних послуг, логістики та кур'єрської доставки, що відображає зростаючий попит на ці категорії послуг серед українських споживачів.

Важливою тенденцією українського ринку франчайзингу стало зростання кількості соціально відповідальних та екологічно орієнтованих франшиз. Такі

компанії не лише пропонують прибутковий бізнес, але й орієнтуються на вирішення соціальних та екологічних проблем, що відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку. Прикладами таких франшиз є "Україна без сміття", мережа екомагазинів "Zero Waste", соціальне підприємство "Veterano Pizza", які поєднують комерційну діяльність із соціальною місією. Ця тенденція відображає зростаючу увагу українських споживачів до етичних аспектів бізнесу та готовність підтримувати компанії, що демонструють соціальну відповідальність[24].

Інноваційні технології суттєво трансформують ландшафт франчайзингового ринку України, впливаючи на всі аспекти бізнесу - від управління операційними процесами до взаємодії з клієнтами. Українські франчайзери активно впроваджують цифрові рішення для оптимізації бізнес-процесів, аналізу даних, автоматизації маркетингових активностей та підвищення ефективності логістики. Особливо помітним є розвиток мобільних додатків та онлайн-платформ, що дозволяють франчайзі управляти бізнесом віддалено та створювати омніканальний досвід для клієнтів. Такі технологічні рішення не лише підвищують ефективність бізнесу, але й створюють додаткову цінність для споживачів, що є критичним фактором конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Важливою особливістю сучасного стану ринку франчайзингу в Україні є регіональна диверсифікація. Якщо раніше франчайзингові мережі концентрувалися переважно у великих містах, то сьогодні спостерігається активне проникнення франшиз у міста середнього та малого розміру. Це обумовлено як пошуком нових ринків збуту в умовах насичення конкуренції у великих містах, так і зростанням купівельної спроможності населення в регіонах. Регіональна експансія франчайзингових мереж сприяє не лише їхньому бізнес-зростанню, але й розвитку місцевих економік, створенню нових робочих місць та підвищенню якості товарів і послуг в регіонах. Водночас, регіональна диверсифікація вимагає від франчайзерів більшої гнучкості та адаптації бізнес-моделей до особливостей локальних ринків.

Фінансові аспекти франчайзингу в Україні залишаються одним з ключових факторів, що впливають на розвиток ринку. Інвестиційний поріг входу у франчайзинговий бізнес значно варіюється залежно від сектору та масштабу діяльності - від декількох тисяч доларів для невеликих франшиз у сфері послуг до сотень тисяч доларів для мереж роздрібної торгівлі чи закладів громадського харчування. Термін окупності інвестицій також відрізняється і в середньому становить від 12 до 36 місяців. Важливим аспектом є структура франчайзингового пакету, яка зазвичай включає паушальний внесок (одноразовий платіж за вступ до мережі) та роялті (регулярні платежі як відсоток від обороту або фіксована сума). Українські франчайзери часто пропонують гнучкі фінансові умови для залучення партнерів, включаючи можливість розстрочки паушального внеску, зниження роялті у початковий період роботи або навіть відсутність роялті для певних категорій франшиз.

Правове регулювання франчайзингових відносин в Україні залишається недосконалим, що створює певні виклики для учасників ринку. В українському законодавстві відсутній спеціальний закон про франчайзинг, а правові відносини регулюються переважно главою 76 Цивільного кодексу України та главою 36 Господарського кодексу України, де франчайзинг визначається як "комерційна концесія". Така ситуація часто призводить до неоднозначного трактування прав та обов'язків сторін франчайзингового договору, складнощів із захистом інтелектуальної власності та вирішенням спорів між франчайзером та франчайзі. Водночас, провідні учасники ринку компенсують законодавчі прогалини шляхом розробки детальних франчайзингових договорів, що регламентують всі аспекти співпраці та захищають інтереси обох сторін. Також важливу роль у створенні цивілізованого ринку франчайзингу відіграє Асоціація франчайзингу України, яка розробляє стандарти етичної поведінки, надає консультаційну підтримку та сприяє підвищенню професійного рівня учасників ринку[25].

Освітній аспект є критично важливим для розвитку франчайзингу в Україні, оскільки успішність цієї бізнес-моделі безпосередньо залежить від

розуміння її принципів та правил як франчайзерами, так і франчайзі. На ринку спостерігається позитивна тенденція до підвищення рівня обізнаності підприємців щодо специфіки франчайзингових відносин, що проявляється у зростанні кількості спеціалізованих курсів, тренінгів, семінарів та конференцій, присвячених цій тематиці. Важливу роль у цьому процесі відіграють професійні організації, зокрема Асоціація франчайзингу України та Федерація розвитку франчайзингу України, які регулярно проводять освітні заходи та надають інформаційну підтримку учасникам ринку. Також спостерігається інтеграція тематики франчайзингу до навчальних програм закладів вищої освіти, що сприяє формуванню нового покоління підприємців, обізнаних щодо можливостей та особливостей цієї бізнес-моделі.

Важливою тенденцією українського ринку франчайзингу є активізація експорту вітчизняних франшиз на міжнародні ринки. Успішні українські франчайзингові концепції, такі як "Львівська майстерня шоколаду", "Хінкальня", "Empatika", "FreshLine", вже представлені у країнах Європи, Азії та Близького Сходу. Цей тренд відображає зрілість українських франчайзингових систем, їхню конкурентоспроможність на міжнародному рівні та високий потенціал для подальшої глобальної експансії. Експорт франшиз не лише генерує додаткові прибутки для українських компаній, але й сприяє популяризації української культури, кухні та бізнес-традицій за кордоном. Водночас, вихід на міжнародні ринки вимагає від українських франчайзерів адаптації бізнес-моделей до місцевих умов, врахування культурних особливостей та дотримання міжнародних стандартів якості.

Цифрова трансформація суттєво впливає на розвиток франчайзингових мереж в Україні, змінюючи традиційні бізнес-моделі та створюючи нові можливості для зростання. Особливо актуальним цей тренд став під час пандемії COVID-19 та в умовах військових дій, коли багато франчайзингових бізнесів були змушені адаптуватися до нових реалій та шукати інноваційні рішення для забезпечення безперервності діяльності. Українські франчайзери активно впроваджують онлайн-канали продажів, розвивають служби доставки,

створюють мобільні додатки та використовують соціальні мережі для взаємодії з клієнтами. Також спостерігається зростання інтересу до франшиз, що функціонують переважно в онлайн-форматі - від інтернет-магазинів до освітніх платформ та сервісів надання послуг. Ця тенденція відображає загальний тренд діджиталізації економіки та зміну споживчих звичок українців, які все більше надають перевагу зручності та доступності онлайн-сервісів.

Попри значні виклики, пов'язані з економічною нестабільністю, військовими діями та пандемією, ринок франчайзингу в Україні демонструє значний потенціал для подальшого розвитку. Цей потенціал обумовлений кількома факторами: по-перше, франчайзингова модель доводить свою ефективність у кризових умовах, забезпечуючи підприємцям доступ до перевірених бізнес-систем та зниження ризиків; по-друге, в Україні зберігається високий рівень підприємницької активності та інтерес до створення власного бізнесу; по-третє, спостерігається зростання інвестиційної привабливості українських франшиз як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Експерти прогнозують подальше зростання кількості франчайзингових мереж в Україні, особливо у сферах послуг, інноваційних технологій та екологічно орієнтованого бізнесу.

Сучасний стан ринку франчайзингу в Україні характеризується поступовим формуванням культури франчайзингових відносин, підвищенням професіоналізму учасників ринку та зростанням розуміння переваг цієї бізнес-моделі серед підприємців. Водночас, залишаються певні виклики, пов'язані з недосконалістю правового регулювання, обмеженими можливостями фінансування, особливо для початківців, та необхідністю адаптації до складних економічних умов. Успішний розвиток українського ринку франчайзингу в майбутньому залежить від консолідації зусиль всіх зацікавлених сторін - франчайзерів, франчайзі, професійних асоціацій, освітніх закладів та державних інституцій - спрямованих на створення сприятливого бізнес-середовища, підвищення рівня освіченості щодо франчайзингу та стимулювання інноваційного розвитку франчайзингових мереж.

3.2. Проблеми та бар'єри розвитку франчайзингової моделі

Попри значний потенціал та поступальний розвиток франчайзингу в Україні, ця бізнес-модель стикається з низкою проблем та бар'єрів, що стримують її повноцінне впровадження та поширення. Комплексний аналіз цих перешкод дозволяє не лише краще зрозуміти сучасний стан ринку, але й окреслити можливі шляхи їх подолання для забезпечення сталого розвитку франчайзингу як ефективного інструменту інноваційного зростання бізнесу. Проблеми розвитку франчайзингової моделі в Україні мають системний характер і охоплюють правові, економічні, соціальні, освітні та психологічні аспекти, що потребує комплексного підходу до їх вирішення.

Недосконалість нормативно-правової бази залишається однією з найсуттєвіших перешкод для розвитку франчайзингу в Україні. Відсутність спеціального закону про франчайзинг, який би регулював усі аспекти франчайзингових відносин, створює правову невизначеність та ускладнює захист інтересів сторін. У чинному законодавстві поняття "франчайзинг" замінено терміном "комерційна концесія" (глави 76 Цивільного кодексу та 36 Господарського кодексу України), що не повністю відображає сутність франчайзингових відносин та створює термінологічну плутанину. Процедура реєстрації договорів комерційної концесії є надмірно складною та бюрократизованою, що часто призводить до укладання "прихованих" франчайзингових угод під виглядом інших форм договірних відносин. Окремою проблемою є недостатній захист прав інтелектуальної власності, що є ключовим елементом франчайзингової системи, особливо в умовах недосконалості механізмів правозастосування[26].

Економічна нестабільність та макроекономічні виклики суттєво впливають на розвиток франчайзингової моделі в Україні. Високий рівень інфляції, коливання валютних курсів, складнощі з прогнозуванням економічної ситуації ускладнюють довгострокове планування та збільшують ризики як для

франчайзерів, так і для франчайзі. Особливо гостро ці проблеми проявилися в умовах пандемії COVID-19 та військових дій на території України, коли багато франчайзингових мереж зіткнулися з необхідністю швидкої адаптації бізнес-моделей до нових реалій, а деякі були змушені згорнути свою діяльність. Відсутність стабільного споживчого попиту через зниження купівельної спроможності населення також негативно впливає на розвиток франчайзингового бізнесу, особливо у сегментах, орієнтованих на середній клас. Військові дії призвели до географічної деформації ринку, закриття бізнесів на окупованих територіях та в зонах активних бойових дій, що суттєво вплинуло на загальну динаміку розвитку франчайзингу.

Обмежений доступ до фінансування залишається суттєвим бар'єром для розвитку франчайзингу в Україні, особливо для підприємців-початківців. Високі відсоткові ставки за кредитами, складні умови їх отримання, відсутність спеціалізованих фінансових продуктів для франчайзингового бізнесу обмежують можливості потенційних франчайзі щодо придбання франшиз. Банківські установи часто недостатньо обізнані зі специфікою франчайзингового бізнесу та сприймають такі проєкти як високоризикові, що відображається на умовах кредитування. Для порівняння, у розвинених країнах існують спеціальні програми фінансування франчайзингу, які враховують його особливості та забезпечують пільгові умови для підприємців. В Україні такі програми практично відсутні, що суттєво обмежує доступ до франчайзингу для малого та середнього бізнесу. Недостатній розвиток альтернативних джерел фінансування, таких як венчурний капітал, краудфандинг, інвестиційні фонди, також негативно впливає на можливості залучення коштів для розвитку франчайзингових мереж.

Недостатній рівень обізнаності та освіченості щодо франчайзингу серед підприємців та споживачів є значною перешкодою для його поширення в Україні. Багато потенційних франчайзі мають обмежене розуміння принципів функціонування франчайзингової системи, її переваг та ризиків, що призводить до нереалістичних очікувань та розчарувань. Часто підприємці сприймають

франчайзинг як "готовий бізнес", що не потребує значних зусиль для управління, або, навпаки, як обмеження їхньої підприємницької свободи. Обидва підходи є помилковими та не відображають сутність франчайзингових відносин, які передбачають партнерство та взаємовигідну співпрацю. Недостатня кількість якісних освітніх програм, спеціалізованої літератури та практичних тренінгів з питань франчайзингу обмежує можливості підприємців щодо отримання необхідних знань та навичок. Також спостерігається низький рівень обізнаності споживачів щодо сутності франчайзингу, що впливає на їхнє сприйняття франчайзингових мереж та формування споживчих переваг.

Недосконалість більшості франчайзингових пакетів та бізнес-моделей українських франчайзерів є серйозною перешкодою для розвитку якісного франчайзингу. Багато вітчизняних компаній, особливо ті, що лише починають розвивати франчайзингову мережу, пропонують недостатньо опрацьовані франчайзингові пакети, що не забезпечують франчайзі повним комплексом необхідної підтримки та інструментів для успішного ведення бізнесу. Часто франчайзингові угоди є односторонньо вигідними для франчайзера і не враховують інтереси франчайзі, що створює конфліктні ситуації та підриває довіру до франчайзингової моделі загалом. Недостатня стандартизація бізнес-процесів, відсутність детальних операційних посібників, обмежена маркетингова підтримка, недосконалі системи навчання персоналу – все це знижує ефективність франчайзингових мереж та ускладнює їх масштабування. Особливою проблемою є недостатня гнучкість франчайзингових моделей, їх низька адаптивність до локальних умов та потреб конкретних ринків, що особливо важливо в умовах регіональної експансії[27].

Недостатній захист інтересів франчайзі є суттєвою проблемою українського ринку франчайзингу. На відміну від розвинених країн, де діють спеціальні законодавчі норми, спрямовані на захист прав франчайзі як слабшої сторони франчайзингових відносин, в Україні такі механізми практично відсутні. Це створює ситуацію, коли франчайзі часто стикаються з односторонніми змінами умов співпраці, недотриманням франчайзером своїх

зобов'язань щодо підтримки бізнесу, необґрунтованим припиненням дії франчайзингових угод. Відсутність спеціалізованих асоціацій франчайзі, які б представляли їхні інтереси та надавали юридичну підтримку, також негативно впливає на баланс сил у франчайзингових відносинах. Ця проблема посилюється недостатньою прозорістю франчайзингового ринку, обмеженим доступом до інформації про реальні результати діяльності франчайзингових мереж, що ускладнює для потенційних франчайзі оцінку перспектив та ризиків співпраці з конкретним франчайзером.

Низький рівень інноваційності багатьох українських франчайзингових мереж обмежує їхню конкурентоспроможність та потенціал для зростання. На відміну від міжнародних франчайзингових брендів, які активно впроваджують інноваційні технології, цифрові рішення, нові формати взаємодії з клієнтами, багато українських франчайзерів залишаються консервативними у своїх підходах. Це пов'язано з недостатніми інвестиціями в дослідження та розробки, обмеженим використанням аналітики даних для прийняття рішень, недооцінкою важливості технологічних інновацій для сучасного бізнесу. Особливо помітним є відставання в сфері цифровізації бізнес-процесів, впровадження омніканальних стратегій, використання штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації діяльності. Така ситуація не лише знижує ефективність франчайзингових мереж на внутрішньому ринку, але й обмежує їхні можливості для виходу на міжнародні ринки, де рівень інноваційності є ключовим фактором конкурентоспроможності.

Недосконалість механізмів контролю якості у франчайзингових мережах є серйозною проблемою, що впливає на репутацію та сприйняття франчайзингу в Україні. Неспроможність деяких франчайзерів забезпечити дотримання єдиних стандартів якості продукції, обслуговування та операційних процесів у всіх точках мережі призводить до нерівномірного клієнтського досвіду та підриває довіру споживачів до бренду в цілому. Це особливо критично для мереж, що розвиваються у регіонах, де контроль з боку головного офісу може бути обмеженим через географічну віддаленість. Недостатнє інвестування у

створення ефективних систем контролю якості, регулярні перевірки та аудити франчайзингових точок, навчання персоналу – все це негативно впливає на здатність мережі підтримувати єдині стандарти. Окремою проблемою є відсутність дієвих механізмів реагування на порушення стандартів франчайзі, що дозволяло б швидко виправляти ситуацію та запобігати репутаційним втратам для всієї мережі.

Адміністративні та бюрократичні бар'єри залишаються суттєвою перешкодою для розвитку франчайзингу в Україні. Складні процедури реєстрації бізнесу, отримання дозвільних документів, ліцензій, сертифікатів відповідності, санітарно-епідеміологічних висновків та інших документів, необхідних для початку діяльності, суттєво ускладнюють та уповільнюють процес відкриття нових франчайзингових точок. Ситуація ускладнюється частими змінами законодавства, що регулює підприємницьку діяльність, та неоднозначним трактуванням норм різними контролюючими органами. Це створює додаткові ризики та витрати для франчайзі, які змушені адаптуватися до нових вимог та проходити додаткові перевірки. Особливо гостро ця проблема проявляється у сферах, що підлягають суворому регулюванню, таких як фармацевтика, медицина, фінансові послуги, де отримання необхідних дозволів може займати тривалий час та потребувати значних ресурсів.

Психологічні бар'єри та особливості ментальності українських підприємців також впливають на розвиток франчайзингу. Традиційне прагнення до незалежності та самостійності у веденні бізнесу, небажання ділитися прибутком у вигляді роялті, скептичне ставлення до необхідності дотримання стандартів та процедур, встановлених франчайзером – все це може стримувати потенційних підприємців від вибору франчайзингу як форми ведення бізнесу. З іншого боку, успішні українські підприємці часто не готові ділитися своїми бізнес-моделями та ноу-хау через побоювання створити собі конкурентів або через недооцінку потенціалу франчайзингу для масштабування бізнесу. Це обмежує пропозицію якісних вітчизняних франшиз на ринку. Окремою проблемою є недостатня культура партнерства та співпраці, що є

основою успішних франчайзингових відносин, які базуються на взаємній довірі, прозорості та спільних цілях.

Кадрові проблеми є суттєвим викликом для розвитку франчайзингових мереж в Україні. Дефіцит кваліфікованих кадрів, високий рівень плинності персоналу, недостатня мотивація та лояльність працівників – ці фактори негативно впливають на здатність франчайзі забезпечувати стабільно високу якість продукції та обслуговування. Особливо гострою ця проблема є для франчайзингових мереж у сфері послуг, де персонал безпосередньо взаємодіє з клієнтами та формує їхнє сприйняття бренду. Незважаючи на те, що франчайзер зазвичай надає навчальні програми та стандарти роботи з персоналом, їх ефективне впровадження на рівні окремих франчайзингових точок може бути ускладненим через локальні особливості ринку праці, обмежені фінансові можливості франчайзі для інвестування в розвиток персоналу, недостатнє розуміння важливості корпоративної культури та цінностей бренду. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон, що посилюється в останні роки, також негативно впливає на можливості забезпечення франчайзингових мереж якісними трудовими ресурсами.

Логістичні та інфраструктурні обмеження створюють додаткові виклики для розвитку франчайзингу в Україні, особливо для мереж, що працюють у сфері роздрібної торгівлі та громадського харчування. Недостатній розвиток транспортної інфраструктури, складнощі з організацією ефективної логістики, особливо в малих містах та сільській місцевості, обмежена доступність якісних комерційних приміщень за прийнятними цінами – все це ускладнює регіональну експансію франчайзингових мереж. Проблеми з забезпеченням стабільних поставок сировини, матеріалів, обладнання також можуть негативно впливати на здатність франчайзі підтримувати єдині стандарти якості та асортименту. Окремою проблемою є застаріла комунальна інфраструктура в багатьох населених пунктах, що створює додаткові ризики та витрати для франчайзі, пов'язані з необхідністю модернізації систем електропостачання, водопостачання, вентиляції тощо для відповідності вимогам франчайзера.

Недостатня підтримка франчайзингу з боку держави є суттєвим фактором, що обмежує його розвиток в Україні. На відміну від багатьох країн, де франчайзинг розглядається як ефективний інструмент підтримки малого та середнього бізнесу і отримує відповідну державну підтримку, в Україні спеціальні програми стимулювання франчайзингу практично відсутні. Не існує податкових пільг або субсидій для франчайзингового бізнесу, спеціальних програм фінансування, державних гарантій за кредитами для франчайзі. Відсутня системна підтримка експорту українських франшиз, що могло б сприяти їх виходу на міжнародні ринки. Державні програми розвитку підприємництва рідко враховують специфіку франчайзингу, а державні інституції, відповідальні за підтримку бізнесу, мають обмежене розуміння його потенціалу для економічного розвитку, створення робочих місць та підвищення конкурентоспроможності української економіки.

Обмежені можливості для створення та розвитку національних франчайзингових мереж, здатних конкурувати з міжнародними брендами, залишаються серйозною проблемою для українського ринку франчайзингу. Більшість українських франчайзерів стикаються з такими викликами, як обмежені фінансові ресурси для масштабування бізнесу, недостатній досвід управління мережевими структурами, слабкий брендинг, складнощі з адаптацією бізнес-моделей до різних регіональних умов. Це обмежує їхню конкурентоспроможність порівняно з міжнародними франчайзинговими мережами, які мають потужні бренди, відпрацьовані технології ведення бізнесу, доступ до глобальних ресурсів та капіталу. Водночас, саме розвиток сильних національних франчайзингових мереж є критично важливим для формування конкурентоспроможної економіки, збереження унікальних українських бізнес-концепцій та їх просування на міжнародні ринки[28].

Підсумовуючи аналіз проблем та бар'єрів розвитку франчайзингової моделі в Україні, слід зазначити, що більшість із них мають системний характер і потребують комплексного підходу до вирішення. Водночас, досвід успішних франчайзингових мереж демонструє, що ці перешкоди можна подолати за

умови професійного підходу до розробки франчайзингової системи, уваги до потреб франчайзі, постійного вдосконалення бізнес-моделей та адаптації до змінних ринкових умов. Подальший розвиток франчайзингу в Україні потребує консолідації зусиль всіх зацікавлених сторін – франчайзерів, франчайзі, професійних асоціацій, освітніх закладів, фінансових інституцій та державних органів – для створення сприятливого середовища, яке стимулюватиме інноваційний розвиток франчайзингових мереж та підвищуватиме їхню конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

3.3. Напрями вдосконалення механізму франчайзингу для стимулювання інновацій

Удосконалення законодавчої бази залишається фундаментальною умовою для повноцінного розвитку механізму франчайзингу як інструменту стимулювання інновацій в Україні. Прийняття спеціального закону про франчайзинг, який би регулював усі аспекти франчайзингових відносин, включаючи питання захисту інтелектуальної власності, умови укладання та розірвання франчайзингових угод, права та обов'язки сторін, механізми вирішення спорів, створило б чіткі правові рамки для розвитку цієї бізнес-моделі. Гармонізація українського законодавства з міжнародними стандартами та найкращими практиками регулювання франчайзингу сприятиме інтеграції вітчизняного ринку у глобальну франчайзингову спільноту та залученню іноземних інвестицій. Спрощення процедури реєстрації договорів комерційної концесії, забезпечення ефективного захисту прав інтелектуальної власності, створення спеціалізованих судових інстанцій для розгляду спорів у сфері франчайзингу – ці заходи сформують стабільне правове середовище, що стимулюватиме інноваційний розвиток франчайзингових мереж.

Формування спеціалізованих фінансових інструментів для підтримки франчайзингового бізнесу становить необхідну передумову для розширення доступу підприємців до цієї бізнес-моделі та стимулювання інновацій. Розробка та впровадження банківськими установами спеціальних кредитних програм для

франчайзі з пільговими умовами та спрощеною процедурою отримання коштів суттєво знизить фінансовий бар'єр входу у франчайзинговий бізнес. Створення спеціалізованих інвестиційних фондів, орієнтованих на підтримку інноваційних франчайзингових проєктів, забезпечить доступ до капіталу для перспективних франчайзерів, які розробляють нові бізнес-концепції та технологічні рішення. Розвиток альтернативних джерел фінансування, таких як краудфандинг, венчурний капітал, лізинг обладнання на спеціальних умовах для франчайзингових мереж, диверсифікує можливості залучення інвестицій та сприятиме реалізації інноваційних проєктів у різних галузях економіки[29].

Створення системи державної підтримки франчайзингу як інструменту інноваційного розвитку бізнесу потребує комплексного підходу та довгострокової стратегії. Розробка та реалізація національної програми розвитку франчайзингу, яка б включала податкові стимули для франчайзингових мереж, що впроваджують інноваційні технології та бізнес-моделі, гранти для дослідницьких проєктів у сфері франчайзингу, субсидування участі українських франчайзерів у міжнародних виставках та конференціях, сприятиме формуванню сприятливого середовища для інноваційного підприємництва. Інтеграція франчайзингу до загальнодержавних стратегій інноваційного розвитку, програм підтримки малого та середнього бізнесу, експортних стратегій забезпечить системний підхід до стимулювання цієї бізнес-моделі. Формування спеціалізованих державних інституцій або підрозділів у існуючих структурах, відповідальних за розвиток франчайзингу, забезпечить координацію зусиль різних гілок влади та ефективне впровадження підтримуючих заходів.

Розвиток освітньої інфраструктури у сфері франчайзингу становить необхідну умову для підвищення професіоналізму всіх учасників ринку та стимулювання інноваційного розвитку франчайзингових мереж. Впровадження спеціалізованих навчальних програм з франчайзингу у закладах вищої освіти, створення сертифікаційних курсів для франчайзерів та франчайзі, розробка методичних матеріалів та практичних посібників з різних аспектів

франчайзингової діяльності забезпечать формування нового покоління підприємців, обізнаних щодо можливостей та особливостей цієї бізнес-моделі. Організація спеціалізованих тренінгів, семінарів, майстер-класів від успішних франчайзерів та міжнародних експертів, створення онлайн-платформ для дистанційного навчання з питань франчайзингу розширить доступ до якісної освіти для підприємців з різних регіонів України. Формування культури франчайзингу через популяризацію успішних кейсів, проведення конкурсів інноваційних франшиз, організацію форумів та конференцій сприятиме підвищенню престижу та привабливості цієї бізнес-моделі серед підприємців.

Стимулювання інноваційного розвитку франчайзингових мереж потребує створення спеціалізованої інфраструктури, орієнтованої на підтримку розробки та впровадження інновацій. Формування мережі бізнес-інкубаторів та акселераторів, спеціалізованих на розвитку франчайзингових проєктів, створення технопарків та інноваційних хабів, де франчайзери могли б тестувати нові бізнес-моделі та технологічні рішення перед їх масштабуванням, забезпечить необхідну екосистему для розвитку інноваційного франчайзингу. Створення спільних дослідницьких центрів за участю франчайзингових мереж, закладів вищої освіти та наукових установ для розробки інноваційних продуктів, послуг та бізнес-процесів сприятиме трансферу знань та технологій. Розвиток мережі консалтингових та юридичних компаній, спеціалізованих на супроводі франчайзингових проєктів, забезпечить професійну підтримку для франчайзерів та франчайзі на всіх етапах розвитку бізнесу.

Формування ефективних механізмів захисту інтересів франчайзі як слабшої сторони франчайзингових відносин сприятиме розвитку здорового ринку та стимулюватиме інноваційну активність. Розробка та впровадження стандартів етичної поведінки у франчайзингових відносинах, створення спеціалізованих асоціацій франчайзі, які б представляли їхні інтереси та надавали юридичну підтримку, впровадження механізмів досудового вирішення спорів між франчайзером та франчайзі забезпечать баланс інтересів сторін та формування атмосфери довіри. Підвищення прозорості

франчайзингового ринку через створення публічних реєстрів франчайзерів з інформацією про їхні бізнес-показники, кількість франчайзингових точок, відсоток невдач, відгуки франчайзі дозволить потенційним партнерам приймати більш обґрунтовані рішення щодо вибору франшизи. Розвиток системи медіації та арбітражу для вирішення спорів у сфері франчайзингу з урахуванням специфіки цих відносин сприятиме швидкому та ефективному врегулюванню конфліктних ситуацій.

Стимулювання цифрової трансформації франчайзингових мереж становить один з найперспективніших напрямів вдосконалення механізму франчайзингу для підвищення їхньої інноваційності та конкурентоспроможності. Розробка та впровадження інтегрованих інформаційних систем управління франчайзинговою мережею, які б забезпечували автоматизацію бізнес-процесів, аналітику даних, контроль якості, управління запасами, фінансовий моніторинг, дозволить підвищити ефективність операційної діяльності та прозорість відносин між франчайзером та франчайзі. Розвиток омніканальних стратегій, що поєднують офлайн та онлайн-формати взаємодії з клієнтами, впровадження мобільних додатків, систем лояльності, персоналізованого маркетингу на основі аналізу даних сприятиме формуванню сучасного клієнтського досвіду та підвищенню конкурентоспроможності франчайзингових мереж. Використання технологій штучного інтелекту, машинного навчання, доповненої реальності, Інтернету речей для створення інноваційних продуктів, послуг та бізнес-моделей відкриває нові можливості для розвитку франчайзингу в різних галузях економіки[30].

Розвиток механізмів стимулювання інноваційної активності франчайзі у межах франчайзингової системи сприятиме постійному вдосконаленню бізнес-моделі та підвищенню її конкурентоспроможності. Впровадження систем збору та оцінки інноваційних ідей від франчайзі, створення спеціальних фондів для фінансування перспективних пропозицій, організація конкурсів інновацій серед учасників мережі з подальшим масштабуванням успішних експериментів на

всю систему забезпечить постійний потік нових ідей та рішень. Формування структур спільного управління інноваційним розвитком франчайзингової мережі за участю представників франчайзера та франчайзі, створення спільних робочих груп для розробки та тестування нових продуктів, послуг, маркетингових стратегій сприятиме формуванню культури співпраці та спільної відповідальності за розвиток бренду. Розробка систем мотивації та винагороди франчайзі за інноваційні ідеї та їх успішну реалізацію, включаючи фінансові бонуси, зниження роялті, розширення території діяльності, стимулюватиме їхню активну участь у процесах вдосконалення франчайзингової системи.

Підвищення якості франчайзингових пакетів та бізнес-моделей українських франчайзерів є необхідною умовою для формування конкурентоспроможних франчайзингових мереж, здатних до інноваційного розвитку. Стимулювання розробки комплексних франчайзингових пакетів, що включають детальні операційні посібники, ефективні системи навчання персоналу, маркетингову підтримку, інструменти контролю якості, технологічні рішення для автоматизації бізнес-процесів, забезпечить франчайзі необхідними ресурсами для успішного ведення бізнесу. Підвищення гнучкості франчайзингових моделей, їх адаптивності до локальних умов та потреб конкретних ринків, особливо в умовах регіональної експансії, дозволить зберегти баланс між стандартизацією та інноваційністю. Розвиток систем постійного вдосконалення бізнес-моделей на основі аналізу даних, вивчення споживчих трендів, тестування нових форматів забезпечить актуальність та конкурентоспроможність франчайзингових мереж у довгостроковій перспективі.

Формування систем ефективного трансферу знань, технологій та інновацій у межах франчайзингової мережі становить один з ключових напрямів удосконалення механізму франчайзингу для стимулювання інноваційного розвитку. Створення корпоративних університетів та навчальних центрів, розробка програм безперервного навчання для франчайзі та їхнього

персоналу, організація стажувань у найбільш успішних точках мережі для обміну досвідом забезпечить постійне підвищення професійного рівня учасників системи. Впровадження платформ для обміну знаннями та найкращими практиками між франчайзі, проведення регулярних конференцій, семінарів, вебінарів для обговорення актуальних тенденцій та інноваційних рішень сприятиме формуванню культури навчання та розвитку. Створення спільних дослідницьких проєктів з університетами, науковими установами, технологічними компаніями для розробки інноваційних продуктів, послуг та бізнес-процесів забезпечить доступ франчайзингових мереж до передових технологій та знань.

Стимулювання міжнародної експансії українських франчайзингових мереж та залучення провідних іноземних франшиз на український ринок сприятиме трансферу інновацій та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Розробка та реалізація програм підтримки експорту українських франшиз, включаючи інформаційну підтримку, юридичний супровід, фінансування участі у міжнародних виставках та форумах, субсидування витрат на адаптацію бізнес-моделей до вимог зарубіжних ринків, забезпечить розширення географії присутності вітчизняних брендів. Створення сприятливих умов для входження на український ринок провідних міжнародних франчайзингових мереж, особливо тих, що спеціалізуються на інноваційних сферах діяльності, сприятиме трансферу передових технологій, бізнес-моделей, стандартів управління якістю. Розвиток міжнародного співробітництва у сфері франчайзингу, включаючи участь українських організацій у міжнародних асоціаціях, обмін досвідом з провідними експертами, спільні дослідницькі проєкти, забезпечить інтеграцію вітчизняного ринку у глобальну франчайзингову спільноту.

Розвиток соціального франчайзингу як інноваційного механізму вирішення суспільних проблем становить перспективний напрям удосконалення франчайзингової моделі в Україні. Адаптація принципів та інструментів комерційного франчайзингу для масштабування соціальних

інновацій, розповсюдження успішних моделей соціального підприємництва, реалізації проєктів у сферах освіти, охорони здоров'я, екології, допомоги вразливим верствам населення дозволить поєднати комерційну ефективність з вирішенням нагальних суспільних проблем. Розробка спеціальних програм підтримки соціальних франшиз, включаючи гранти, пільгове кредитування, навчання, менторство, забезпечить доступність цієї моделі для соціальних підприємців. Формування екосистеми соціального франчайзингу за участю бізнесу, громадських організацій, місцевих громад, донорських структур сприятиме створенню синергетичного ефекту та підвищенню стійкості соціальних проєктів.

Стимулювання розвитку екологічно орієнтованих франчайзингових мереж відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку та створює нові можливості для інноваційного підприємництва. Розробка та впровадження програм підтримки франшиз, що спеціалізуються на екологічних товарах та послугах, використовують енергоефективні технології, впроваджують принципи циркулярної економіки, мінімізують відходи та негативний вплив на довкілля, сприятиме формуванню нового сегменту ринку франчайзингу. Стимулювання впровадження стандартів екологічної відповідальності у діяльність існуючих франчайзингових мереж, включаючи використання екологічних матеріалів, енергоефективного обладнання, відповідальне поводження з відходами, сприятиме зниженню їхнього екологічного сліду та підвищенню привабливості для екологічно свідомих споживачів. Розвиток спеціалізованих сертифікаційних програм для екологічно відповідальних франшиз, проведення конкурсів та рейтингів, інформаційна підтримка таких проєктів сприятиме формуванню ринкових стимулів для екологізації франчайзингового бізнесу[31].

Вдосконалення механізмів управління якістю у франчайзингових мережах є необхідною умовою для підвищення їхньої конкурентоспроможності та здатності до інноваційного розвитку. Розробка та впровадження інтегрованих систем управління якістю, що охоплюють всі аспекти діяльності

франчайзингової мережі - від відбору франчайзі та локацій до контролю якості продукції, обслуговування, навчання персоналу, забезпечить єдині високі стандарти на всіх рівнях системи. Використання сучасних технологій для моніторингу та контролю якості, включаючи системи відеоспостереження, таємних покупців, автоматизовані системи контролю технологічних процесів, онлайн-опитування клієнтів, дозволить оперативно виявляти та усувати проблеми. Розробка ефективних механізмів реагування на порушення стандартів франчайзі, включаючи систему попереджень, штрафів, додаткового навчання, а в критичних випадках - процедуру розірвання франчайзингової угоди, забезпечить захист репутації бренду та інтересів всіх учасників мережі.

Формування консолідованої спільноти учасників ринку франчайзингу становить необхідну умову для системного розвитку цієї бізнес-моделі та стимулювання інновацій. Посилення ролі професійних асоціацій франчайзингу у формуванні стандартів етичної поведінки, поширенні найкращих практик, захисті інтересів учасників ринку, представництві галузі у діалозі з державними органами сприятиме створенню цивілізованого ринку франчайзингу. Розвиток спеціалізованих комунікаційних платформ - порталів, форумів, соціальних мереж, де учасники ринку могли б обмінюватися досвідом, шукати партнерів, обговорювати актуальні проблеми та інноваційні рішення, забезпечить ефективну взаємодію всередині спільноти. Організація регулярних галузевих заходів - конференцій, виставок, круглих столів, де презентуватимуться нові франшизи, обговорюватимуться тенденції розвитку ринку, налагоджуватимуться партнерські зв'язки, сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору та стимулюватиме інноваційну активність учасників франчайзингових відносин.

ВИСНОВКИ

Франчайзинг як система інноваційного розвитку бізнесу є потужним інструментом, що сприяє динамічному зростанню підприємництва, масштабуванню успішних бізнес-моделей та впровадженню інноваційних рішень. Проведене дослідження дозволило розкрити економічну сутність франчайзингу, його види, організаційні форми та ключові характеристики, підкресливши його значення як механізму, що поєднує стандартизацію бізнес-процесів із можливостями для локальної адаптації. Франчайзинг забезпечує ефективне використання ресурсів, зниження підприємницьких ризиків та швидке поширення передових технологій і управлінських практик, що робить його особливо актуальним в умовах глобалізації та швидких ринкових змін.

Аналіз франчайзингу як інструменту інноваційного розвитку показав, що ця модель сприяє створенню інноваційних екосистем, де франчайзери та франчайзі спільно розробляють і впроваджують нові продукти, послуги та технологічні рішення. Франчайзингові мережі, такі як McDonald's, Anytime Fitness, RE/MAX, Avis Budget Group, Kumon та H&R Block, демонструють, як інновації в технологіях, маркетингу, управлінні та клієнтському досвіді можуть бути масштабними завдяки чітко структурованій системі співпраці. Використання цифрових платформ, штучного інтелекту, автоматизації процесів та персоналізованих підходів дозволяє цим компаніям не лише оптимізувати операційну діяльність, але й створювати унікальну цінність для споживачів, що є ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності.

Дослідження сучасного стану ринку франчайзингу в Україні виявило його поступальний розвиток, незважаючи на значні виклики, спричинені економічною нестабільністю, пандемією COVID-19 та військовими діями. Зростання кількості франчайзингових мереж, їхня диверсифікація за секторами економіки, регіональна експансія та активізація експорту українських франшиз свідчать про значний потенціал цієї бізнес-моделі. Особливо помітним є розвиток вітчизняних франчайзингових мереж у сферах роздрібної торгівлі,

громадського харчування та послуг, які адаптуються до локальних умов і пропонують конкурентоспроможні рішення. Водночас, впровадження цифрових технологій, таких як мобільні додатки, онлайн-платформи та системи управління, сприяє підвищенню ефективності франчайзингових мереж і їхньої здатності відповідати сучасним споживчим запитам.

Однак розвиток франчайзингу в Україні стримується низкою системних проблем, серед яких недосконалість нормативно-правової бази, обмежений доступ до фінансування, недостатній рівень обізнаності підприємців та низька інноваційність багатьох вітчизняних франчайзерів. Відсутність спеціального закону про франчайзинг створює правову невизначеність, ускладнює захист інтелектуальної власності та підвищує ризики для учасників ринку. Економічна нестабільність, високі відсоткові ставки за кредитами та відсутність спеціалізованих фінансових продуктів обмежують можливості потенційних франчайзі, особливо представників малого та середнього бізнесу. Ці бар'єри потребують комплексного вирішення через удосконалення законодавства, створення фінансових інструментів та підвищення освітнього рівня учасників ринку.

Запропоновані напрями вдосконалення механізму франчайзингу спрямовані на стимулювання його інноваційного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності. Прийняття спеціального закону про франчайзинг, гармонізованого з міжнародними стандартами, сприятиме створенню стабільного правового середовища, що заохочуватиме інвестиції та захист прав сторін. Розробка пільгових кредитних програм, інвестиційних фондів та альтернативних джерел фінансування, таких як краудфандинг, розширить доступ до франчайзингу для підприємців-початківців. Державна підтримка у вигляді податкових стимулів, грантів та субсидій для інноваційних франчайзингових проєктів сприятиме формуванню сприятливого бізнес-середовища та інтеграції франчайзингу до стратегій економічного розвитку.

Розвиток освітньої інфраструктури та культури франчайзингу є критично важливим для підвищення професіоналізму учасників ринку та стимулювання

інновацій. Впровадження спеціалізованих навчальних програм, створення онлайн-платформ для обміну знаннями, організація галузевих заходів та популяризація успішних кейсів сприятимуть формуванню нового покоління підприємців, які розуміють принципи та переваги франчайзингової моделі. Створення бізнес-інкубаторів, технопарків та дослідницьких центрів, орієнтованих на франчайзинг, забезпечить необхідну інфраструктуру для тестування та масштабування інноваційних рішень, тоді як співпраця з університетами та технологічними компаніями сприятиме трансферу передових знань і технологій.

Цифрова трансформація франчайзингових мереж відкриває нові можливості для інноваційного розвитку, дозволяючи оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати прозорість відносин та створювати сучасний клієнтський досвід. Впровадження інтегрованих інформаційних систем, омніканальних стратегій, технологій штучного інтелекту та Інтернету речей сприятиме автоматизації управління, персоналізації пропозицій та підвищенню конкурентоспроможності мереж. Стимулювання інноваційної активності франчайзі через конкурси ідей, фінансові заохочення та спільне управління інноваційним розвитком забезпечить постійне вдосконалення бізнес-моделей та швидку адаптацію до ринкових змін, що є особливо важливим в умовах нестабільного економічного середовища.

На завершення, франчайзинг в Україні має значний потенціал для стимулювання інноваційного розвитку бізнесу, сприяючи економічному зростанню, створенню робочих місць та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Подолання існуючих бар'єрів та реалізація запропонованих заходів дозволять розкрити цей потенціал, створивши умови для формування потужних національних франчайзингових мереж, здатних конкурувати на глобальному рівні. Розвиток соціального та екологічно орієнтованого франчайзингу, міжнародна експансія українських франшиз та залучення провідних іноземних брендів сприятимуть інтеграції України у

світову економіку, забезпечуючи сталий розвиток і просування інноваційних бізнес-практик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Присвітла О. В. Франчайзинг: сутність та організаційний порядок відображення партнерських відносин. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 78–82. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/311/305> (дата звернення: 13.05.2025).
2. Кравчук Н. В., Білоус О., Синькевич Н. І. Концепція побудови ефективної бізнес-моделі франчайзингу. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2019. Т. 60, № 5. С. 40–46. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30937/2/GEB_2019v60n5_Kravchuk_N-Concept_of_effective_franchise_40-46.pdf (дата звернення: 13.05.2025).
3. Бондаренко А. Ф., Гордієнко В. П., Москаленко А. О. Франчайзинг як ефективний інструмент розвитку компанії. 2021. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87884/1/Bondarenko_franchising.pdf (дата звернення: 13.05.2025).
4. Петлін І. В., Іванов В. В. Підходи до визначення сутності франчайзингу. Управління розвитком соціально-економічних систем. 2024. Ч. 2. С. 79–82. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/50752/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnych%20system_Ch%20_%202024_79-82.pdf (дата звернення: 13.05.2025).
5. Чібісова І. В., Гончаренко К. Є. Особливості міжнародного франчайзингу. 2011. С. 33. URL: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/38_2011/38_2011.pdf#page=32 (дата звернення: 13.05.2025).
6. Бедюх А. В. Особливості розвитку франчайзингу в Україні та світі. Економіка та управління: стан та перспективи розвитку. 2023. С. 26. URL:

<https://odaba.edu.ua/upload/files/KONFERENTSIYA-13-14-Menedzhment-ODABA.pdf#page=26> (дата звернення: 13.05.2025).

7. Зайцев О. В., Кордас А. Р. Поточний стан франчайзингу в Україні та у світі. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 1 (21). С. 53–62. URL: <http://preu.stu.cn.ua/article/view/211369/211410> (дата звернення: 13.05.2025).

8. Денисюк В. та ін. Сучасні форми франчайзингу та їх значення у підприємницькій діяльності. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий, 2023. С. 275. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb19_174.pdf#page=275 (дата звернення: 13.05.2025).

9. Дика А. І. Сучасні тенденції розвитку світового ринку франчайзингових послуг: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02. Київ: Національний авіаційний університет, 2024. URL: <https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/11be29d1-a696-46a9-b446-1f9d007cda8b/content> (дата звернення: 13.05.2025).

10. Ковальова Н. І. Франчайзинг в індустрії гостинності: проблеми та перспективи розвитку. 2023. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15551/3/%d0%9a%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%9d%d0%b0%d0%b4%d1%96%d1%8f%20%d0%86%d0%b3%d0%be%d1%80%d1%96%d0%b2%d0%bd%d0%b0_%d0%bf%d1%82.pdf (дата звернення: 13.05.2025).

11. Адаменко М. О., Атаманчук З. А. Особливості застосування франчайзингу українськими компаніями. Scientific trends and ways of solving modern problems: матеріали 26-ї Міжнар. наук.-практ. конф., Ла-Рошель, Франція, 4–7 лип. 2023 р. Boston: International Science Group, 2023. С. 42–44. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=SJnKEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=>

PA42&dq=%D0%92%D0%B8%D0%B4%D0%B8+%D1%84%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%87%D0%B0%D0%B9%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83+%D1%82%D0%B0+%D1%97%D1%85+%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96&ots=5FV1OwC6iV&sig=eyPGpyOthNRYMwwsNa_6Tlfaln8&redir_esc=y#v=onepage&q=%D0%92%D0%B8%D0%B4%D0%B8%20%D1%84%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%87%D0%B0%D0%B9%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83%20%D1%82%D0%B0%20%D1%97%D1%85%20%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96&f=false (дата звернення: 13.05.2025).

12. Бурлакова В. Франчайзинг в міжнародному бізнесі (за матеріалами ТОВ «Глобальна ресторанна група–Україна» (KFC)). 2020. URL: <http://dp.knute.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4643/1/%D0%91%D1%83%D1%80%D0%BB%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%92%D0%9C.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).

13. Зубайр А., Мокану О. Франчайзинг як сучасна форма співробітництва. Глобалізаційні процеси: виклики та рішення: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль, 2024. С. 69. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46490/1/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97.%D0%9C%D0%93%D0%A3.2024.pdf#page=69> (дата звернення: 13.05.2025).

14. Ляшок А., Мацерук А., Таранюк О. Франчайзинг у системі підвищення інноваційного рівня розвитку країни. 2023. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/282e290d-cbce-4b3b-91e5-b0d9cc74ea79/content> (дата звернення: 13.05.2025).

15. Андрощук Г. Франчайзинг як інноваційна модель ведення бізнесу: досвід ЄС і Польщі та перспективи розвитку в Україні. 2023. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7645a367-6381-41d4-a7c0-c3e2c7956baf/content> (дата звернення: 13.05.2025).

16. Когут М. В., Лень Є. Ю. Переваги та недоліки франчайзингової моделі бізнесу. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 22. С. 341–347. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/608/574> (дата звернення: 13.05.2025).

17. Крупський С. С. Переваги та недоліки розвитку франчайзингу в Україні. Електронний збірник V Всеукраїнської конференції. Кременчук: Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, 2020. С. 117. URL: [https://www.kspu.edu/FileDownload.ashx/%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20V%20%D0%A3%D1%81%D0%B5%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%202020%20\(1\).pdf?id=ffaf65f0-d86a-4025-84df-3bc74c6c9c0b#page=117](https://www.kspu.edu/FileDownload.ashx/%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20V%20%D0%A3%D1%81%D0%B5%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97%202020%20(1).pdf?id=ffaf65f0-d86a-4025-84df-3bc74c6c9c0b#page=117) (дата звернення: 13.05.2025).

18. Кухарук А. Д., Кужель Д. В. Міжнародний франчайзинг як інструмент стратегії економічного розвитку підприємства. 2021. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/59484d0b-c8b8-4bf7-b1aa-4b3257b0d296/content> (дата звернення: 13.05.2025).

19. Шевчук С. В. Франчайзингова модель розвитку бізнесу в європейських країнах. 2023. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/18d5474a-7727-4c51-8dc0-0f31a64063c6/content> (дата звернення: 13.05.2025).

20. Гарасимлюк М. В., Хомут В. А., Ющук О. Ю. Франчайзинг як система інноваційного розвитку бізнесу. Scientific achievements of contemporary society: матеріали 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф., Лондон, Великобританія, 4–6 квіт. 2025 р. London: Cognum Publishing House, 2025. С. 460–462. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/SCIENTIFIC->

(дата звернення: 13.05.2025).

21. Данилович-Кропивницька М. Л. Проблеми та перспективи поширення франчайзингових мереж у середовищі малого підприємництва України. Підприємництво та інновації. 2021. № 20. С. 33–43. URL: <http://e-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/455/442> (дата звернення: 13.05.2025).

22. Когут М. В., Лень Є. Ю. Роль та розвиток франчайзингу в Європі. Підприємництво та інновації. 2025. № 34. С. 231–236. URL: <http://e-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/767/745> (дата звернення: 13.05.2025).

23. Максименко Ю. В. Розвиток франчайзингу в Україні. 2021. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/125b76f1-26d5-478c-928a-58061c79364c/content> (дата звернення: 13.05.2025).

24. Козій Н. С., Кізілова В. О., Кізілов Д. В. Особливості розвитку франчайзингової діяльності в Україні. 2021. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/66390/1/%d0%9e%d0%a1%d0%9e%d0%91%d0%9b%d0%98%d0%92%d0%9e%d0%a1%d0%a2%d0%86%20%d0%a0%d0%9e%d0%97%d0%92%d0%98%d0%a2%d0%9a%d0%a3%20%d0%a4%d0%a0%d0%90%d0%9d%d1%87%d0%90%d0%99%d0%97%d0%98%d0%9d%d0%93%d0%9e%d0%92%d0%9e%d0%87%20%d0%94%d0%86%d0%af%d0%9b%d0%ac%d0%9d%d0%9e%d0%a1%d0%a2%d0%86.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).

25. Кордас А. Р., Зайцев О. В. Поточний стан франчайзингу в Україні та у світі. 2020. URL: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/20229/%d0%97%d0%b0%d0%b9%d1%86%d0%b5%d0%b2.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 13.05.2025).

26. Алимов О. С. Сучасний стан франчайзингу в Україні та перспективи виходу українських підприємств на світові ринки через франчайзингові мережі. Збірник студентських наукових робіт / відп. за вип. Н. С. Ситник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2023. С. 131. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp->

content/uploads/2015/10/Zbirnyk-stud-robit.pdf#page=131 (дата звернення: 13.05.2025).

27. Бакай В., Пилипак О. Особливості здійснення підприємницької діяльності на основі використання франчайзингу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 1. С. 214–221. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/309/284> (дата звернення: 13.05.2025).

28. Ліпченко В. Ю. Напрями вдосконалення франчайзингових відносин в Україні. Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти: зб. наук. праць за матеріалами IV Всеукр. на у к .-практ. конф., Дніпро, 30–31 бер. 2020 р. Дніпро: НМетАУ, 2020. С. 460. URL: http://www.dmeti.dnepropetrovsk.ua/file/conf-nmetau_accounting_2020.pdf#page=461 (дата звернення: 13.05.2025).

29. Дяденко Є. В. Франчайзинг в українському бізнесі на основі зарубіжного досвіду. 2019. URL: <https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2019/05/Dyadenko-1.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).

30. Воскресенська Ю. В. Міжнародний франчайзинг та розвиток економіки України. 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/3695/1/%d0%92%d0%be%d1%81%d0%ba%d1%80%d0%b5%d1%81%d0%b5%d0%bd%d1%81%d1%8c%d0%ba%d0%b0.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).

31. Нич-Войта С. Тенденції та напрями діяльності міжнародного бізнесу на умовах франчайзингу. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. № 2. С. 142–152. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/nov/31848/vse20232-142-152.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).

ЗГОДА здобувачки освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Губенок Влада Олексіївна**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота **«Франчайзинг як система інноваційного розвитку бізнесу»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомена з умовами такого розміщення.



19.06.2025