

**Козут М.В.**

*кандидат економічних наук, в. о. доцента,  
Львівський національний університет природокористування  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8275-134X>*

**Kohut Mariana**

*Lviv National University of Nature Management*

**Копець Г.Р.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4984-6448>*

**Kopets Halyna**

*Lviv Politechnic National University*

**Огінок С.В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5462-5362>*

**Ohinok Solomiia**

*Lviv Politechnic National University*

## ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК МЕТОД ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

### FRANCHISING AS A METHOD OF BUSINESS INTERNATIONALIZATION

**Анотація.** В умовах процесів глобалізації та інтернаціоналізації економік світу розвиток франчайзингового бізнесу у світі є одним із найпрогресивніших. Міжнародний франчайзинг як одна з форм бізнесу сьогодні досить динамічно розвивається, оскільки франшиза є більш простим способом проникнення підприємств на світові ринки і не потребує значних інвестиційних ресурсів для започаткування справи. У статті авторами окреслено франчайзинг як стратегію розширення бізнесу у міжнародному просторі, а також організаційні фактори інтернаціоналізації через франчайзинг. Проведено аналіз масштабів та тенденцій франчайзингу у введенні міжнародного бізнесу. Визначено стратегії інтернаціоналізації бізнесу через франчайзинг. Проаналізовано помилки інтернаціоналізації окремих мереж.

**Ключові слова:** франчайзинг, договір франчайзингу, франчайзі, франчайзер, інтернаціоналізація.

**Постановка проблеми.** Більшість досліджень франчайзингу в міжнародній торгівлі зосереджені на компаніях, які вперше випробували свою концепцію на внутрішньому ринку. Ці дослідження показали, що франчайзери неохоче змінюють свій франчайзинговий пакет, вже розроблений у власній країні, для роботи за кордоном. Було також зазначено, що великим сприянням інтернаціоналізації франшизи є попередня іноземна присутність через інші форми інтернаціоналізації. Прикладом можуть бути австралійські малі та середні підприємства, які використовували франшизу як додаткову форму іноземної при-

сутності з метою пришвидшення проникнення на зовнішні ринки.

Сьогодні характерні масштабні розриви соціально-економічного, інвестиційно-фінансового та організаційно-технологічного характеру, а також асиметрія у відносинах власності, розподілі, у системі управління. Необхідність всебічного і глибокого вивчення франчайзингових процесів, з'ясування впливу на міжнародний бізнес та аналіз масштабів є важливим елементом вирішення економічних проблем. Цим і зумовлена актуальність теми цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом останніх років франчайзинг став об'єктом багатьох наукових робіт. Дослідженнями, присвяченими такій формі ведення бізнесу, як франчайзинг, займається велика кількість науковців, серед яких можна виділити таких зарубіжних авторів, як Ж. Дельта, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Ф. Росса. Це питання досліджували вітчизняні науковці Л. М. Побоченко, О. О. Мартиненко [1], Н. В. Безрукова, М. О. Тонюк [2]. Активно ведеться пошук нових ефективних франчайзингових стратегій розширення бізнесу. Вчені вказують на те, що для успішного ведення бізнесу підприємствам необхідно насамперед вміти пристосовуватися та приймати нові інноваційні виклики, постійно шукаючи шляхи удосконалення виробничого процесу, тому це і визначає актуальність дослідження цієї теми. Економічні аспекти наукового

забезпечення франчайзингу відображено у роботах О. Суковатого [3], О. Кузьміна [4], О. Корольчука, С. Махнуши [5] та ін. У них розкрито суть франчайзингу як прогресивної форми ведення бізнесу, його основні різновиди, структуру, можливі ризики застосування тощо. На сьогодні у світовій економічній думці відсутня сформована єдина комплексна теоретична основа інструментів, які розширюють та полегшують діяльність підприємства, яка б об'єднувала в собі різні підходи та напрацювання. Цінний та найбільш повний критичний огляд досліджень, які базуються на економетричних моделях, та опубліковані в базах Scopus та Web of Science, провели І. Приходько [6], С. Огінок, О. Кузьмін, з якого чітко видно прогалини наукової думки у сфері дослідження стратегії інтернаціоналізації через франчайзинг. Зокрема, вченими недостатньо вивчені та проаналізовані окремі чинники які впливають на інтернаціоналізацію бізнесу через франчайзинг.

**Метою статті** є аналіз помилок інтернаціоналізації окремих мереж та визначення стратегій інтернаціоналізації бізнесу через франчайзинг.

**Виклад основного матеріалу.** Таким чином, найскладнішою формою інтернаціоналізації є вихід на зовнішні ринки без попереднього досвіду в роботі франчайзингової мережі. Однак іноді відсутність досвіду самої компанії в цій галузі доповнюється особистим досвідом працівників або менеджерів.

Особлива ситуація виникає, коли компанія хоче змінити галузь, в якій вона працювала до цього часу. Це явище популярне у швейній промисловості, де спостерігається перехід від виробництва до роздрівної торгівлі. Компанії зазвичай вирішують здійснити таку трансформацію, щоб уникнути конкуренції з боку недорогих виробників, завдяки можливості краще охопити одержувачів через контрольовані пункти франшизи.

Серед організаційних факторів інтернаціоналізації через франчайзинг можна виділити:

- ресурси (розмір, вік (накопичений досвід) вартість бренду);
- знання (ноу-хау, досвід роботи в міжнародному масштабі);
- стратегія (ціна, товар, стратегії) [7].

Для того, щоб пристосувати франчайзингову мережу до її специфіки, незалежно від їх досвіду, підприємства можуть вибрати з декількох організаційних форм на зовнішніх ринках, тобто:

- прямий франчайзинг;
- багаторазовий франчайзинг;
- майстер-франчайзинг;
- спільне підприємство (joint venture).

На думку Т. Хоссейна та С. Ванга, сукупний досвід франчайзингу (franchisor's cumulative franchising experience) є сукупною базою знань та навичок, накопичених в результаті розвитку мережі. Це збільшення складається з двох показників – розміру та віку (кількість років з моменту початку франшизи).

У рамках прямої франчайзингу франчайзер веде переговори та підписує окрему угоду з кожним окремим франчайзі.

Франчайзинг із кількома підрозділами (Multi-Unit Franchising – MUF) означає, що один франчайзі має два або більше підрозділів франшизи однієї системи в різних місцях. Існує два типи багаторазового франчайзингу: розвиток території (area development) та послідовний франчайзинг (sequential franchising). У першому випадку одержувач (забудовник району) зобов'язаний відкрити певну кількість точок у даній зоні у визначений час. У другому випадку франчайзі гарантовано відкриватиме нові підрозділи поетапно, але кожного разу для цього потрібен окремий договір франшизи.

Перевагою цієї форми є менший ризик, що виникає внаслідок розподілу наступних підрозділів перевіреною франчайзі (не потрібно шукати нових партнерів) та пов'язане з цим підвищення ефективності передачі знань та зменшення витрат на моніторинг (контроль). Недоліки, у свою чергу, полягають у тому, що одержувачі очікують, що власник концепції братиме більшу участь у процесі прийняття рішень.

Майстер-франчайзинг особливо популярна в секторі послуг, особливо в ресторанному бізнесі (69% компаній обирають франшизу, виходячи на нові закордонні ринки). Він являє собою угоду між власником концепції та власником франчайзі, що дозволяє іншій стороні укладати договори субфраншизи з підприємствами на території певної країни. Таким чином, субфранчайзер є одночасно одержувачем і розповсюдженцем концепції, організовуючи всю систему на певній території. Корпорації найчастіше вибирають цю форму, коли цільова країна для розширення є географічно та культурно віддаленою, існує велика мінливість попиту в її межах та конкуренція, а також існують сильні правові гарантії.

Як частина спільного підприємства (joint venture), франчайзер залучає місцевого підприємця до спільного підприємства. Третя окрема організація створюється за участю франчайзера та франчайзі. Завдяки цій формі зменшуються опортунізм та ухилення (shirking).

Різні форми відрізняються між сферою контролю та часом, необхідним для їх організації (рис. 1). Найшвидшою формою виходу на зовнішній ринок за допомогою франчайзингу є використання головної формули, але це також найризикованіший спосіб. Очевидно, що компанії отримують найбільший контроль завдяки власним підрозділам, але їх створення займає відносно найдовший час. Отже, оптимальною формою в цьому відношенні є спільне підприємство, яке додатково забезпечує непрямий контроль.

Важливо також визначити цілі ринку компанії при створенні системи.

На основі реалізованої бізнес-стратегії можна виділити:

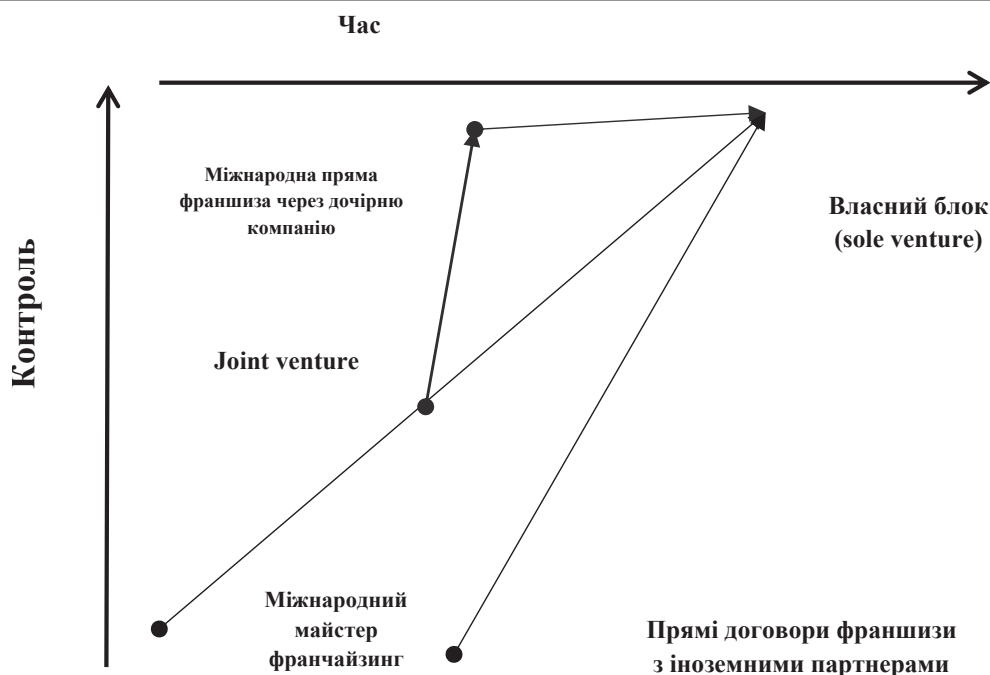


Рис. 1 Стратегії інтернаціоналізації через франчайзинг

Джерело: складено авторами на основі даних [8]

– конверсійна франшиза, за якої франчайзер, працюючи на ринку в певній галузі, перетворює вже існуючі підрозділи (економічні суб'єкти) у пункти франшизи, включаючи їх у мережу і одночасно збільшуючи темпи свого розвитку та позиції на ринку;

– франшиза в ніші, а отже, та, в якій франчайзер працює у певному сегменті ринку, щоб задовольнити потреби суворо визначених споживачів (наприклад, здорове харчування);

– мультиконцептивна франшиза, що полягає у придбанні франчайзером додаткових пакетів франшизи з метою одночасного прийому та субфранчайзингу інших систем;

– дослідницька франшиза, що означає пошук рішень, що дозволяють адаптувати форму та припущення франчайзингової угоди до особливостей даного ринку. Франчайзер системи створює компанію – спільне підприємство або відкриває власну філію на новому ринку, потім розробляє франшизу за допомогою угоди про субфраншизу або безпосередньо.

Як уже зазначалося, франчайзинг дозволяє компаніям реалізовувати різні стратегічні орієнтації. Корпорація McDonald's є прикладом стратегії розширення транснаціональної мережі. Однією з оперативних цілей компанії є стандартизація, що стосується базової продукції, підготовки персоналу, рівня обслуговування, проте, виходячи на зовнішні ринки, компанія шукає місцевих постачальників, які відповідають їхнім стандартам якості. Більше того, відповідно до поділу мережі Макдональдс на п'ять географічних розділів, на місцевому рівні залишається більша автономія, що дозволяє, серед іншого, здійснювати варіації асортименту.

Розвиток корпорації відбувається шляхом спільної діяльності власних та франчайзингових підрозділів. Використання франчайзингу має на меті зменшити витрати на розширення та підтримати стимул для надання високоякісних послуг для остаточного збільшення прибутку. Однак компанія створює власні місця розташування у найбільших центрах міста, щоб підтримувати прямий контроль над найбільш вигідними місцями.

Таким чином, існує багато шляхів інтернаціоналізації франчайзингу, тому важко узагальнити причини невеликого розвитку даного ланцюга за кордоном. Однак за всю історію франчайзингу навіть відомі мережі виходили з ринків. Іноді певна концепція не працює з різних причин у тій чи іншій країні.

Розглянемо найцікавіші помилки інтернаціоналізації франчайзингу вибраних мереж (табл. 1).

Фактори відмови розвитку мережі на певного ринку часто важко передбачити. Звідси важлива роль ретельного аналізу ризиків інтернаціоналізації.

Підсумовуючи міркування щодо мотивів та факторів розвитку міжнародної франчайзингу, можна зробити висновок, що сукупність організаційних (внутрішніх), екологічних (зовнішніх) факторів та аналіз ризику та вигоди становить основу для рішення про інтернаціоналізацію франшизи мережі [10].

Альтернативним або паралельним способом інтернаціоналізації франчайзингової мережі є відкриття власних підрозділів.

Економічна практика показує, що навіть підприємці, які вважають франчайзинг найбільш вигідною формою для розвитку своїх підприємств, на початку побудови мережі вирішують створити власні підроз-

**Помилки інтернаціоналізації вибраних мереж**

Чинники	Компанія	Опис
Політично-економічно	Hilton International	Вихід з іранського ринку в результаті революції (1979)
	Marriott International	Вибух в готелі внаслідок теракту в Індонезії (2003)
Правові	Danone	Спів з китайським партнером у спільному підприємстві (2006–2008)
	Sonesta	Несприятливі договори оренди призвели до виходу з європейських країн (1971)
Культурні	Wal-Mart	Досвід втрати в 1 трлн. дол. США через погану оцінку культури споживачів Німеччини та вихід з ринку через 9 років (2006)
Ринкові	EuroDisneyland	Звинувачення компанії в культурному імперіалізмі (1993)
	Planet Fitness	Втрата пріоритетної переваги, коли німецький фітнес-центр скопіював концепцію та наситив ринок (2004)
	Dunkin Donuts	Компанія не змогла стати прибутковою і залишила британський ринок (1991)

Джерело: складено автором на основі даних [9]

діли, які мають відігравати пілотну роль. Однак це не єдине виправдання для відкриття власних торгових точок.

У таблиці 2 нижче наведено огляд різних стратегій інтернаціоналізації вибраних брендів залежно від цільового регіону.

Питання паралельної інтернаціоналізації приватними підрозділами обговорювалося в роботах С. Кумпантху та К. Ротом. Вони описали це явище як "диверсифікований менеджмент", який вони використовували для визначення стратегії спільної діяльності через власні, підпорядковані та франчайзингові підрозділи. З великими коливаннями показників індивідуальної діяльності або з важкістю встановлення продуктивності праці компанії вирішують інтернаціоналізуватись через франшизи.

Більшість корпорацій використовують ряд методів розширення. Наприклад, бренд Zara має власні магазини в Іспанії, Китаї та Україні, спільні підприємства в Мексиці, Індії та Австралії, пункти франшизи в Об'єднаних Арабських Еміратах, Колумбії та Індонезії. Цей вибір часто пов'язаний з правовою базою, яка диктує певні шляхи виходу іноземних інвесторів на відповідні ринки.

**Висновки і пропозиції.** В ході проведеного аналізу було виявлено, що рішення про початкову інтернаціоналізацію власними підрозділами приймаються

навіть мережами, що мають усталене становище на внутрішньому ринку. З іншого боку, самі організатори мережі послуг додали, що їх власні підрозділи також виконують функцію впровадження нових та підтримання існуючих стандартів.

Відомо, що відношення кількості власних корпоративних підрозділів до кількості підрозділів, що працюють на основі франшизи, доводить економічну міцність системи та ступінь її розвитку. Отже, це розглядається як той факт, що чим більша кількість франшизних точок, тим вищий ступінь розвитку представляє мережа. В економічній практиці приватні торгові точки становлять певну меншість, і їх частка зазвичай становить 10–20%, найчастіше коливаючись близько 15%. Наприклад, на найбільш розвиненому ринку франшизи у світі (США) цей відсоток становить 14,7%.

Отже, більшість досліджень франчайзингу в міжнародній торгівлі зосереджені на компаніях, які вперше випробували свою концепцію на внутрішньому ринку. Ці дослідження показали, що франчайзери неохоче змінюють свій франчайзинговий пакет, вже розроблений у власній країні, для роботи за кордоном. Було також зазначено, що великим сприянням інтернаціоналізації франшизи є попередня іноземна присутність через інші форми інтернаціоналізації. Таким чином, найскладнішою формою інтернаціона-

Таблиця 2

**Стратегії виведення обраних мереж на зовнішні ринки**

Бренд	Азія	Близький Схід / Африка	Західна Європа	Східна Європа	Пн. та Пд. Америка
Mango	Власні торгові точки Франшиза	Франшиза	Власні торгові точки Франшиза Спільне підприємство	Власні торгові точки Франшиза	Власні торгові точки Франшиза Спільне підприємство
Mark & Spencer	Власні торгові точки	Франшиза	Власні торгові точки Франшиза Спільне підприємство	Франшиза Спільне підприємство	_____
Nike	Власні торгові точки Франшиза	Франшиза	Власні торгові точки	Власні торгові точки	Власні торгові точки
Zara	Власні торгові точки Франшиза	Франшиза	Власні торгові точки Франшиза	Власні торгові точки Франшиза	Власні торгові точки Франшиза

Джерело: складено автором на основі даних [12]

лізації є вихід на зовнішні ринки без попереднього досвіду в роботі франчайзингової мережі. Однак іноді відсутність досвіду самої компанії в цій галузі доповнюється особистим досвідом працівників або менеджерів. Запропоновано процес виходу на зовнішній ринок через франшизу.

### Література:

1. Мартиненко О. О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 253–258. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_9\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_9_38).
2. Тонюк М. О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 687–689. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/921-tonyuk-m-o>.
3. Суковатий О. Е. Франчайзинг як інноваційна модель розвитку бізнесу. *Проблеми науки*. 2007. № 3. С. 18–23. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/eko/33nov2018/33nov2018.pdf>.
4. Кузьмін О. Є., Сухорська У. Р., Мирончук Т. В. Франчайзинг у підприємницькій діяльності: навч. посібник Львів : ВАТ «Видавництво «Вільна Україна», 2007. 144 с.
5. Махнуша С. М. Франчайзинг як елемент стратегії закріплення бренду підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2004. № 1. С. 105–110.
6. Prykhodko, I., Ohinok, S. Factors affecting franchising development in the economy of the european countries. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2019, 5(5), 145–150. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-145-150>.
7. Франчайзинговий ринок України сьогодні. URL: <https://ffc.expert/uk/blog/franchajzingovyy-rynok-ukrainy-segodnya/https://www.forbes.ru/rating/363769-reyting-franshiz-2021>.
8. Забаштанська Т. Історичні аспекти розвитку франчайзингу в діяльності посередницьких підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку національної економіки*. 2016. № 1(5). С. 36–44. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/tmppdf/184.pdf>.
9. Top 100 Global Franchises – Rankings. URL: <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>.
10. Лазоренко Т., Фролова А. Розвиток франчайзингу у світі та в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 2(17). С. 199–207. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/index.php/en/archive/20/516-2017-12-23-09-22-45>.
11. FRANDATA Corporation. URL: <https://www.frandata.com>.
12. Каталог франшиз URL: <http://franchisegroup.com.ua/catalog/1>.

### References:

1. Martynenko O. O. (2018) Svitovyy dosvid vykorystannya franchayzynyh yak efektyvnoyi modeli rozshyrennya biznesu [World experience of using franchising as an effective business expansion model]. *Business Inform*, vol. 9, pp. 253–258. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_9\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_9_38).
2. Tonyuk M. O. (2017) Franchayzynyh yak osoblyva forma orhanizatsiyi ta funktsionuvannya biznesu v Ukraini [Franchising as a particular business organization and functioning in Ukraine]. *Economy and societ*, vol. 9, pp. 687–689. Available at: <http://economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/921-tonyuk-m-o>.
3. Sukovaty O. E. (2007) Franchayzynyh yak innovatsiyana model' rozvytku biznesu [Franchising as an innovative model of business development]. *Problems of science*, vol. 3, pp. 18–23. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/eko/33nov2018/33nov2018.pdf>.
4. Kuzmin, O. Ie., Sukhorska, U. R., and Myronchuk, T. V. (2007) Franchayzynyh u pidpriyemnytskii diialnosti [Franchising in business]. Lviv: Vilna Ukraina.
5. Makhnusha S. M. (2004) Franchayzynyh yak element stratehiyi zakriplennya brendu pidpriyemstva [Franchising as an element of the strategy of consolidating the company's brand]. *Mechanism of economic regulation*, vol. 1, pp. 105–110.
6. Prykhodko, I., & Ohinok, S. (2019). Factors affecting franchising development in the economy of the european countries. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(5), 145–150. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-145-150>.
7. Franchise market of Ukraine today (2021). Available at: <https://ffc.expert/uk/blog/franchajzingovyy-rynok-ukrainy-segodnya/https://www.forbes.ru/rating/363769-reyting-franshiz-2021>.
8. Zabashanska T. (2016) Istorychni aspekty rozvytku franchayzynyh u diyal'nosti poserednyts'kykh pidpriyemstv [Historical aspects of the development of franchising in the activity of intermediary enterprises]. *Problems and prospects of the development of the national economy*, vol. 1(5), pp. 36–44. Available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/tmppdf/184.pdf>.
9. Top 100 Global Franchises – Rankings (2020). Available at: <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>.
10. Lazorenko T., Frolova A. (2017) Rozvytok franchayzynyh u sviti ta v Ukraini [Development of franchising in the world and Ukraine]. *Socio-economic problems and the state*, vol. 2(17), pp. 199–207. Available at: <https://sepd.tntu.edu.ua/index.php/en/archive/20/516-2017-12-23-09-22-45>.
11. FRANDATA Corporation. (2021) Available at: <https://www.frandata.com>.
12. Catalog of franchises (2021). Available at: <http://franchisegroup.com.ua/catalog/1>.

**Summary.** In the conditions of globalization and internationalization of world economies, the development of franchise businesses in the world is one of the most progressive. International franchising as one of the forms of business is developing quite dynamically today, as a franchise is a more straightforward way for enterprises to enter global markets and does not require significant investment resources to start a business. For a country on the territory of which franchise business is developing, this means the attraction of direct foreign investments, which satisfy the needs of enterprises with limited resources and allow them to improve the quality characteristics of their products and generally increase the country's competitiveness. Most research on franchising in international trade focuses on companies that first tested their concept in the domestic market. These studies have shown that franchisors are reluctant to modify their franchise package, already developed in their own country, to operate abroad. It was also noted that a significant contributor to franchise internationalization is prior foreign presence through other forms of internationalization. In the article, the authors outline franchising as a strategy for business expansion in the international space and organizational factors of internationalization through franchising. An analysis of the scope and trends of franchising in introducing international business was carried out. Internationalization strategies through franchising are defined. Internationalization errors of individual networks were analyzed. Most research on franchising in international trade focuses on companies that first tested their concept in the domestic market. These studies have shown that franchisors are reluctant to modify their franchise package, already developed in their own country, to operate abroad. It was also noted that a significant contributor to franchise internationalization is prior foreign presence through other forms of internationalization. Thus, the most challenging form of internationalization is entering foreign markets without experience operating a franchise network.

**Keywords:** franchising, franchise agreement, franchisee, franchisor, internationalization.