

**Державний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**МІЖНАРОДНИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ФОРМА ОСВОЄННЯ  
СВІТОВИХ РИНКІВ**

*(за матеріалами Торгово-промислової палати України, м. Київ)*

Студентки 4 курсу, 12 групи,  
факультету міжнародної  
торгівлі та права  
спеціальності 292  
«Міжнародні економічні  
відносини» спеціалізації  
«Міжнародний бізнес»

Орлової Ольги  
Вадимівни

---

*підпис*

Науковий керівник  
доктор економічних наук,  
професор

Калюжна Наталія  
Геннадіївна

---

*підпис*

Гарант освітньої програми  
кандидат економічних наук,  
доцент

Лежешькова Вікторія  
Геннадіївна

---

*підпис*

**Київ 2022**

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,  
спеціалізація «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р

## Завдання

### на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентки

Орлової Ольги Вадимівни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків (за матеріалами  
Торгово-промислової палати України, м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. №\_\_

2. Строк здачі студентом закінченої роботи (проекту)

23.05.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

*Мета роботи (проекту)* дослідження теоретичних і практичних аспектів міжнародного франчайзингу та надання рекомендацій щодо вдосконалення механізмів міжнародної франчайзингової діяльності за участю підприємства-члена Торговельно-промислової палати України.

*Об'єкт дослідження* міжнародний франчайзинг

*Предмет дослідження* методи, форми та інструменти розвитку франчайзингової діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу на матеріалах підприємства-члена Торгово-промислової палати України

4. Перелік графічного матеріалу:

- Переваги та недоліки міжнародного франчайзингу для його сторін (табл. 1.1)
- Види міжнародного франчайзингу (табл. 1.2)
- Динаміка активів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2019-2020 рр., тис. грн. (рис. 1.1)



- d. Горизонтальний аналіз активів ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2019-2020 рр., тис. грн. (табл. 1.3)
- e. Динаміка джерел фінансування «ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2019-2020 рр., тис. грн. (рис. 1.2)
- f. Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) «ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2019-2020 рр., тис. грн. (табл. 1.4)
- g. Показники стійкості та платоспроможності «ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2019-2020 рр., частка одиниці (табл. 1.5)
- h. Динаміка фінансових результатів «ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2019-2020 рр., тис. грн. (рис. 1.3)
- i. Динаміка показників рентабельності продажів «ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у 2019-2020 рр., % (рис. 1.4)
- j. Валова рентабельність реалізованої продукції (формула 1.1)
- k. Чиста рентабельність реалізованої продукції (формула 1.2)
- l. Динаміка кількості франчайзингових підприємств в Україні 2009-2020 рр. (рис. 2.1)
- m. Кількість франчайзингових об'єктів в Україні за сферами станом на 2018-2020 рр. (рис. 2.2)
- n. Топ-3 найпопулярніших в Україні франшиз у 2022 році за сферами (табл. 2.1)
- o. Характеристика потенційних партнерів-франчайзерів ТОВ «Епіцентр» (табл. 2.2)

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

| Розділ | Консультант<br>(прізвище, ініціали) | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                     | Завдання видав | Завдання прийняв |
|        |                                     |                |                  |
|        |                                     |                |                  |

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ФОРМИ ОСВОЄННЯ СВІТОВИХ РИНКІВ

1.1. Міжнародний франчайзинг: сутність, види, ключові характеристики

1.2. Аналіз міжнародної франчайзингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» як члена Торгово-промислової палати України

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Епіцентр К» ЗА УЧАСТЮ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз умов та тенденцій франчайзингової діяльності українських підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу

2.2. Пріоритети розвитку міжнародної франчайзингової діяльності підприємства-члена Торгово-промислової палати України

Висновки до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

| № пор. | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)     | Строк виконання етапів роботи       |          |
|--------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------|
|        |                                                             | за планом                           | фактично |
| 1      | 2                                                           | 3                                   | 4        |
| 1      | Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР    | до 20.12.2021                       |          |
| 2      | Узгодження плану ВКР з науковим керівником                  | до 31.01.2022                       |          |
| 3      | Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР | до 30.04.2022                       |          |
| 4      | Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР | до 10.05.2022                       |          |
| 5      | Подача готової ВКР науковому керівнику                      | до 20.05.2022                       |          |
| 6      | Подача готової ВКР на кафедру                               | до 30.05.2022                       |          |
| 7      | Попередній захист ВКР                                       | за графіком<br>(30.05.– 17.06.2022) |          |
| 8      | Захист ВКР                                                  | за графіком<br>(20.06 – 30.06.2022) |          |

8. Дата видачі завдання « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Калюжна Н.Г. \_\_\_\_\_

10. Керівник освітньої програми

Лежєцькова В.Г. \_\_\_\_\_

11. Завдання прийняв до виконання студент

Орлова О.В. \_\_\_\_\_



## 12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Орлової О.В. присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів міжнародної франчайзингової діяльності та наданню рекомендацій щодо вдосконалення механізмів міжнародного франчайзингу за участю підприємства-члена Торговельно-промислової палати України. Актуальність роботи зумовлена прогресивністю франчайзингу як форми міжнародного бізнесу, що потребує визначення можливостей залучення українських підприємств до цієї форми співпраці. У першому розділі роботи досліджено сутність міжнародного франчайзингу, проаналізовано міжнародну франчайзингову діяльність ТОВ «Епіцентр К» як члена ТПП України. У другому розділі надано пропозиції щодо розвитку міжнародної франчайзингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» за потенційної участі ТПП України. Випускна кваліфікаційна робота являє собою комплексне дослідження, містить обґрунтовані рекомендації, відповідає чинним вимогам та може бути рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

\_\_\_\_\_ Калюжна Н.Г. \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

## 13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Орлової О.В. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми \_\_\_\_\_ Лежєп'юкова В.Г. \_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Дугінець Г.В. \_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » 20 \_\_\_\_\_ р.

## АНОТАЦІЯ

Орлова Ольга Вадимівна. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків (за матеріалами Торгово-промислової палати України, м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів міжнародної франчайзингової діяльності та наданню рекомендацій щодо вдосконалення механізмів міжнародного франчайзингу за участю підприємства-члена Торговельно-промислової палати України.

У роботі розкрито сутність та визначити ключові характеристики міжнародного франчайзингу. Охарактеризовано роль франчайзингу в міжнародній діяльності підприємства. Проаналізовано діяльність ТОВ «Епіцентр К» як члена Торгово-промислової палати України та суб'єкта міжнародного франчайзингу. Досліджено умови та тенденції франчайзингової діяльності українських підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу. Визначено пріоритети розвитку франчайзингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» як члена Торгово-промислової палати України. Запропоновано шляхи вдосконалення франчайзингу для представників українського бізнесу за сприяння Торгово-промислової палати України.

**Ключові слова:** міжнародний бізнес, міжнародний франчайзинг, світовий ринок, бізнес середовище, пріоритети.

## ANNOTATION

Orlova Olha Vadymivna. International franchising as a form of familiarization with world markets (based on the materials of the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry, Kyiv).

The final qualifying work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of international franchising and providing recommendations for improving the mechanisms of international franchising with the participation of a member company of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine.

The essence and define the key characteristics of international franchising are revealed in the work. The role of franchising in the international activity of the enterprise is described. The activity of Epicenter LLC as a member of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine and a subject of international franchising is analyzed. Conditions and tendencies of franchising activity of Ukrainian enterprises-subjects of international business are investigated. Priorities for the development of franchising activities of Epicenter LLC as a member of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine have been identified. Ways to improve franchising for representatives of Ukrainian business with the assistance of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine are proposed.

**Key words:** international business, international franchising, world market, business environment, priorities.



## ЗМІСТ

|                                                                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                                        | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ФОРМИ ОСВОЄННЯ СВІТОВИХ РИНКІВ</b>                   | <b>5</b>  |
| 1.1. Міжнародний франчайзинг: сутність, види, ключові характеристики                                                                | 5         |
| 1.2. Аналіз міжнародної франчайзингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» як члена Торгово-промислової палати України                     | 9         |
| Висновки до розділу 1                                                                                                               | 20        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ЗА УЧАСТЮ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ</b> | <b>23</b> |
| 2.1. Аналіз умов та тенденцій франчайзингової діяльності українських підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу                     | 23        |
| 2.2. Пріоритети розвитку міжнародної франчайзингової діяльності підприємства-члена Торгово-промислової палати України               | 29        |
| Висновки до розділу 2                                                                                                               | 34        |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>                                                                                                       | <b>36</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                                                   | <b>39</b> |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                                                      | <b>43</b> |

## ВСТУП

Підприємці постійно ведуть пошук нових можливостей щодо зниження витрат на відкриття та розширення бізнесу або залучення додаткових інвестицій. Також суб'єкти підприємницької діяльності усвідомлюють, що на створення ділового іміджу та репутації піде достатня кількість часу, значних фінансових витрат, а розвиток ринкової кон'юнктури може кардинально змінитися, або конкуренти настільки зміцнять свої позиції, що доцільність реалізації тих чи інших бізнес-проектів загалом зникне.

Тому необхідність вирішення поставлених питань, визначила необхідність підприємців активно звертати увагу на досвід інших країн, що вже застосовують різні види договірних конструкцій, а саме – договір франчайзингу.

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 найпростішим способом проникнення підприємств на світові ринки і не потребує значних інвестиційних ресурсів для започаткування справи.

Важливою складовою успішного впровадження франчайзингу в українську практику є чітке та повне знання підприємцями сутності франчайзингу, його різновидів, переваг та недоліків, можливих ризиків при його використанні.

Аналіз економічної літератури дозволяє зробити висновок, що багато аспектів франчайзингу поки що залишаються недостатньо вивченими. Система франчайзингу діє у багатьох секторах української економіки, використовуються різні моделі співробітництва. Усе це визначає актуальність і практичне значення обраної теми.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів міжнародного франчайзингу та надання рекомендацій щодо вдосконалення механізмів міжнародної франчайзингової діяльності за участю підприємства-члена Торговельно-промислової палати України.



Для досягнення визначеної мети передбачається вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність та визначити ключові характеристики міжнародного франчайзингу;
- охарактеризувати роль франчайзингу в міжнародній діяльності підприємства;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Епіцентр К» як члена Торгово-промислової палати України та суб'єкта міжнародного франчайзингу;
- проаналізувати умови та тенденції франчайзингової діяльності українських підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу;
- обґрунтувати роль Торгово-промислової палати України у розвитку франчайзингової діяльності в Україні;
- визначити пріоритети розвитку франчайзингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» як члена Торгово-промислової палати України;
- запропонувати шляхи вдосконалення міжнародного франчайзингу для представників українського бізнесу за сприяння Торгово-промислової палати України.

**Об'єктом дослідження** виступає міжнародний франчайзинг.

**Предметом дослідження** є методи, форми та інструменти розвитку франчайзингової діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу на матеріалах підприємства-члена Торгово-промислової палати України.

Теоретичною та методологічною основою написання випускної роботи є джерела навчальної, монографічної та періодичної літератури з обраної теми, нормативно-правові документи присвячені франчайзинговій діяльності підприємства.

**Структура випускної роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 39 джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 42 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

# ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ФОРМИ ОСВОЄННЯ СВІТОВИХ РИНКІВ

### 1.1. Міжнародний франчайзинг: сутність, види, ключові характеристики

Сучасна світова економіка характеризується високим ступенем глобалізації та інтеграції. Державні кордони стають все менш значущими, а відмінності між економіками країн стираються. Інтернаціоналізація та транснаціоналізація сприяють зближенню національних економік, формуванню економічних союзів та єдиного економічного простору.

Зміцненню економічних зв'язків між країнами на цьому етапі розвитку світогосподарських зв'язків сприяє франчайзинг, який сьогодні проник практично в усі сфери економічної діяльності та є одним із дієвих і демократичних способів виходу за межі національних ринків.

Франчайзингова стратегія є найшвидшим і найлегшим способом проникнення на іноземні ринки. Зростає роль франчайзингової стратегії як інструменту розширення мереж збуту, адже збільшення числа франчайзингових точок сприяє стрімкому розвитку фірми.

Популярність міжнародного франчайзингу пояснюється тим, що він створює сприятливі умови для розширення мереж збуту товарів як на національних, так і на іноземних ринках, а також уможливорює збільшення кількості представництв за короткий проміжок часу та з невеликими витратами [1].

Для країни, на території якої розвивається франчайзинговий бізнес, це означає залучення прямих іноземних інвестицій, які задовольняють потребу підприємств в обмеженості ресурсів та дозволяють їм покращити якісні характеристики своєї продукції та в цілому підвищити конкурентоспроможність країни.



За визначенням Міжнародної асоціації франчайзингу [2], франчайзинг – це договірні відносини між франшизодавцем і франшизоодержувачем, де франшизодавець пропонує або зобов'язується виявити постійний інтерес до діяльності франшизоодержувача в таких сферах, як ноу-хау та навчання персоналу, тоді як франшизоодержувач здійснює власну діяльність під спільним фірмовим найменуванням, форматом і/чи процесом, яким володіє франшизодавець, та вклав або вкладе значні інвестиції у це підприємство із власних ресурсів.

Статистика свідчить [2], що з усіх новостворених у світі підприємств 85% завершують свою діяльність упродовж перших п'яти років. А тих, хто працює по франчайзинговій схемі – 14%, інакше кажучи, одне з восьми.

В табл. 1.1 наведена аргументація щодо переваг та недоліків ведення бізнесу для продавця франшизи та для франчайзі.

Тобто, міжнародному франчайзингу властиві не лише переваги, а й недоліки, як і будь-якій іншій формі організування підприємницької діяльності. Проте, такі взаємовідносини можна назвати своєрідним «обміном досвідом», що є найбільш важливим для будь-якого бізнесу.

Компанія, що обрала шлях міжнародного франчайзингу також може обрати за яким видом вона працюватиме, в залежності від бажаної специфіки діяльності.

Виділяють три основних види міжнародного франчайзингу, які систематизовано в табл.1.2.

Використання товарного франчайзингу є особливо доцільним при організуванні системи збуту продукції, реалізація якої вимагає від продавця визначених знань (щодо специфічних характеристик продукції, особливостей її застосування тощо) для надання консультацій покупцям, а також продукції, що вимагає післяпродажного обслуговування (обов'язок його проведення, як правило, покладається на франчайзі, що реалізував товар).

Найчастіше товарний франчайзинг використовується для реалізації автомобілів, побутової електроніки, нафтопродуктів, косметики, одягу, взуття тощо.

### Переваги та недоліки міжнародного франчайзингу для його сторін

| Переваги для франчайзера                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Переваги для франчайзі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>розширення бізнесу на території іншої держави за допомогою партнера, який розуміється на місцевому веденні справ, тим самим забезпечуючи підвищення контролю над ринком;</li> <li>постійний дохід (франшизні платежі);</li> <li>розвиток діяльності з невеликими ризиками та вкладеннями;</li> <li>надійний контроль за якістю ведення справ;</li> <li>регулювання конкуренції між представниками.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>розвиток власного бізнесу під маркою відомого бренду (у такому разі легше налагодити канали збуту, а також залучити клієнтів);</li> <li>якщо укладено майстер-франшизу, то франчайзі має унікальне правоволодіння маркою по всій території країни (у цьому разі він сам стає франчайзером);</li> <li>немає потреби займатися пошуками постачальників товару та розробкою маркетингової стратегії (у франчайзі є заготовівлі для реклами та способи просування товару);</li> <li>гарантія певного рівня безпеки (зниження ризику банкрутства, адже є постійна підтримка головного офісу, гарантовані постачання товарів);</li> <li>впровадження у готовий бізнес.</li> </ul> |
| Недоліки для франчайзера                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Недоліки для франчайзі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>доведеться довіритися своєму представнику у регіоні, який не завжди може гарантувати зростання бізнесу;</li> <li>невдачі одного франчайзі поширюються на всю мережу;</li> <li>є вірогідність, що коли бізнес стабілізується і франчайзі не відчуватиме гострої необхідності у підтримці, то перестане платити франшизні платежі, почне відходити від системи та ін.</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>вартість франшизи;</li> <li>строге дотримання стандартизованих процедур (хоча франчайзі – власник бізнесу, він не є повністю незалежним: дотримання розпоряджень навчального посібника для нього обов'язкове);</li> <li>обмеження, що стосуються закупівель (франчайзер часто зобов'язує франчайзі купувати устаткування, товари і матеріали у себе або у бажаних йому постачальників);</li> <li>обмежений асортимент товарів (згідно з угодою, франчайзі може продавати тільки ті товари і надавати тільки ті послуги, які передбачені франшизою, що надається, і не більше того).</li> </ul>                                                                              |

Джерело: розроблено автором



### Види міжнародного франчайзингу

| Вид франчайзингу                                             | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Виробничий франчайзинг</b>                                | Фірма, що володіє технологією виготовлення якогось продукту, продає місцевим або регіональним заводам сировину для виготовлення. Дрібна фірма виступає під торговою маркою франчайзера і реалізує його продукцію та послуги, входить у повний цикл господарської діяльності великої корпорації, виконуючи рівні з нею до вимоги технологічного процесу, якості, навчання персоналу, виконання плану продажів, оперативної звітності тощо. |
| <b>Діловий франчайзинг</b><br>(франчайзинг бізнес — формату) | Франчайзер продає ліцензію приватним особам або іншим компаніям на право відкриття магазинів, кіосків або цілих груп магазинів для продажу покупцям набору продуктів і послуг під ім'ям франчайзера. Таким чином, це франчайзинг на вид діяльності, тобто включення малого підприємства в повний виробничо-господарський цикл крупної корпорації.                                                                                         |
| <b>Товарний франчайзинг</b>                                  | Франчайзинг у сфері торгівлі на продаж готового товару. У товарному франчайзингу франчайзером зазвичай є виробник, який продає готовий продукт або напівфабрикат дилеру — франчайзі, який здійснює передпродажне і післяпродажне обслуговування покупців продукції франчайзера і відмовляється від продажу товарів конкурентів.                                                                                                           |

Джерело: розроблено автором на основі [20]

На думку експертів [3], найбільше поширення в Україні одержав товарний франчайзинг, надаючи перевагу якому, сьогодні і розвивається ТОВ «Епіцентр К». При цьому основними мотивами, що спонукають компанії використовувати цей механізм франчайзингу, є розширення присутності на ринку, підвищення популярності торгової марки, збільшення обсягу продажів, ріст контролю над діяльністю каналів дистрибуції і забезпечення ефективного зворотного зв'язку.

## **1.2. Аналіз міжнародної франчайзингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» як члена Торгово-промислової палати України**

Торгово-промислова палата – це продукт природного розвитку бізнесу в усіх країнах світу. Бізнес на певному етапі розвитку розуміє: при тому, що він сповнений енергії конкуренції, він ще має необхідність об'єднуватися, щоб захищати спільні інтереси та допомагати собі спільними зусиллями.

«Торгово-промислова палата вже багато десятиліть є потужною організацією з просування українських бізнес-інтересів за кордоном. Ми допомагаємо нашим підприємствам активно виходити на зовнішні ринки, і для цього маємо значний інструментарій та величезний досвід. Це і навчання, і консультації, і юридична підтримка», - зазначає Г. Чижиков про міжнародну діяльність Палати [5].

Торгово-промислові палати (ТПП) являють собою одну з форм об'єднання торгово промислових кіл, яка працює в системі «бізнес для бізнесу» і націлена на з'ясування становища в торгівлі та промисловості, пошук ринків збуту, розробку комплексу послуг для підтримки бізнесу, сприяння налагодженню та розвитку міжнародних зв'язків. Вони надають цільові інформаційні послуги на регіональному і місцевому рівнях. Палати є консультантами органів влади з питань розвитку економіки, ініціаторами важливих проектів. Важливість і роль торгово-промислових палат для регулювання міжнародних економічних відносин неможливо знехтувати. Про це свідчить, передусім, кількість ТПП у світі. Нині їх нараховується понад 40 тисяч. Кількість палат невідомо зростає. Вони виконують роль не лише консультативного органу влади у сфері підприємництва і розвитку бізнесу, але і є одним із важливих носієм міжнародних економічних і торгових традицій у світовій економічній спільноті.

Світовий досвід свідчить [6], що деякі послуги, передбачені міждержавними угодами, виконують торгово промислові палати. До них належать насамперед послуги, пов'язані зі сприянням міжнародній торгівлі.



ТПП як фактор сприяння зовнішньої торгівлі та конкурентоспроможності підприємств на сучасному етапі глобалізації та інформатизації виступають важливим елементом інфраструктури сучасної ринкової економіки, створюються в цілях сприяння розвитку економіки, формування промислової, фінансової інфраструктури; будучи недержавними, некомерційними громадськими організаціями, вони об'єднують підприємців і підприємства незалежно від їхніх форми власності, а також організаційно-правової форми.

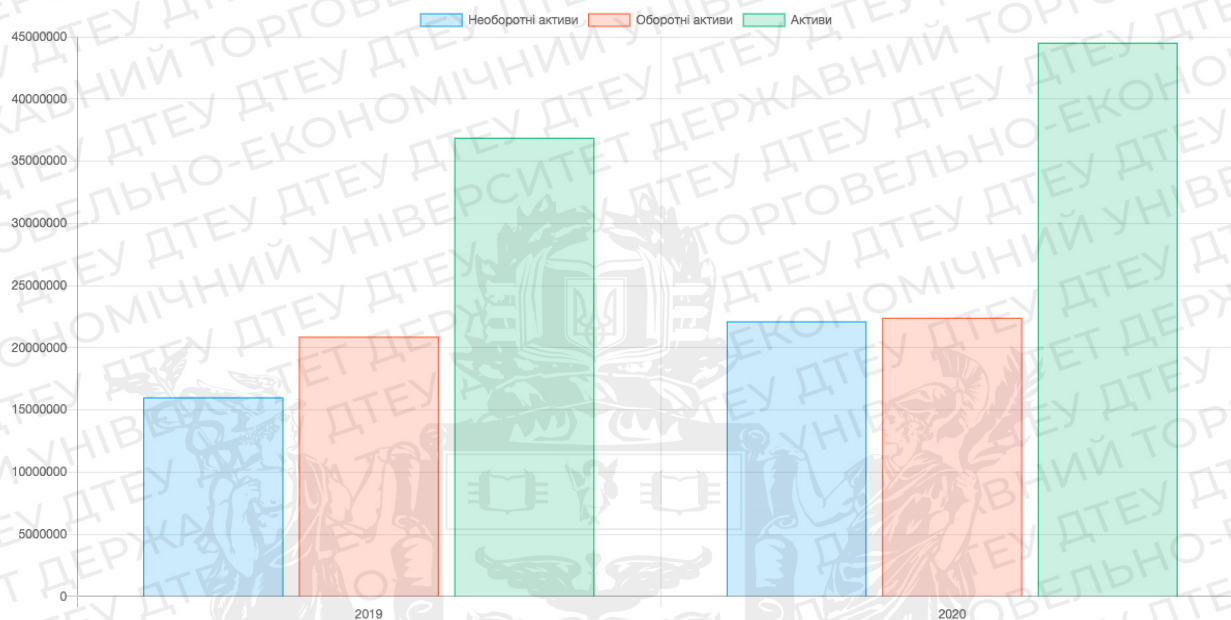
З метою визначення форм сприяння ТПП розвитку міжнародного бізнесу, проаналізуємо діяльність члена Торговельно-промислової палати України – компанії ТОВ «Епіцентр К», яка є одним з лідерів українського ритейлу та безумовним №1 на українському ринку непродовольчих товарів.

Сьогодні мережа Епіцентр налічує 75 ТЦ, у які входять 10 об'єктів мережі «Нова лінія». Загальна торгова площа 1,5 млн кв. м. Для порівняння, на цій площі могли б поміститися 1650 футбольних полів. Найбільший ТЦ компанії працює на вулиці Полярній 20Д в Києві (105 000 кв. м), найменший – у Шепетівці Хмельницької області (3500 кв. м). Стратегія розвитку компанії з самого початку передбачала відкриття магазинів поряд з великими гіпермаркетами, такими як Metro чи Ашан. Це дозволяло розраховувати на синергію торгових об'єктів, коли відвідувачі продуктових магазинів могли також відвідати господарський торговельний центр і навпаки. Спочатку магазини Епіцентр працювали в традиційному для будівельних гіпермаркетів форматі DIY (від англ. Do It Yourself – зроби сам), проте з розширенням асортименту ритейлер поступово вийшов за межі формату ставши мережею торгових центрів, де покупець отримує весь асортимент непродовольчих товарів та зручні сервіси [7].

Розглянемо поточний стан підприємства на основі фінансового аналізу його діяльності, користуючись даними балансу, який наведено у Додатку А.

Фінансовий аналіз проведено на основі звітності підприємств, що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних.

На рис. 1.1 схематично представлено динаміку активів ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр.



**Рис. 1.1. Динаміка активів ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр., тис. грн.**

*Джерело: складено на підставі звітності підприємства [8]*

Як видно з горизонтального аналізу активів ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр., що поданий у табл. 1.3, збільшення суми балансу зумовлене зростанням як оборотних (+7,35%), так і необоротних активів (+38,09%).

*Таблиця 1.3*

**Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр., тис. грн.**

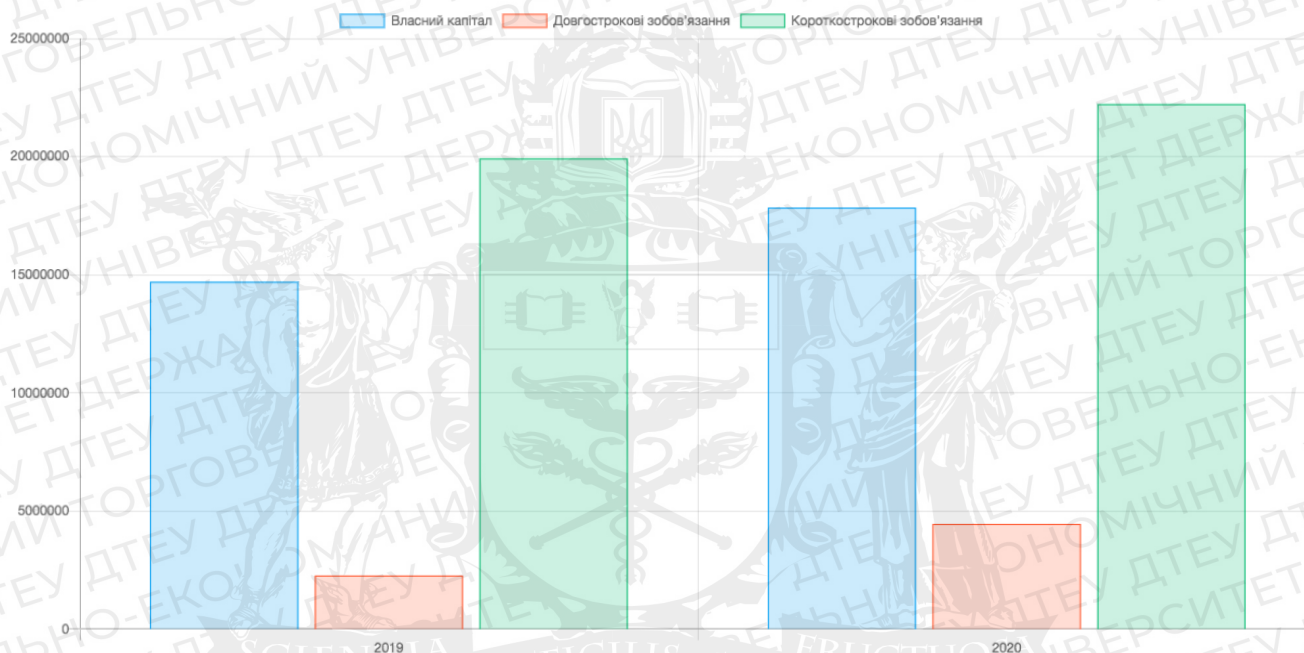
| Показник          | 2019     | 2020     | Абс. приріст, +,-<br>(2020-2019) | Відн. приріст,<br>%<br>$\frac{m_2 - m_1}{m_1}$ |
|-------------------|----------|----------|----------------------------------|------------------------------------------------|
| НЕОБОРОТНІ АКТИВИ | 16010547 | 22109337 | 6098790                          | 38,09                                          |
| ОБОРОТНІ АКТИВИ   | 20881053 | 22416054 | 1535001                          | 7,35                                           |
| АКТИВИ            | 36891621 | 44525391 | 7633770                          | 20,69                                          |

*Джерело: складено на підставі звітності підприємства (див. Додаток А)*



Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 20,69%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна.

Той факт, що активи зростають більш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.



**Рис. 1.2. Динаміка джерел фінансування «ТОВ «Епіцентр К»» у 2019-2020 рр., тис. грн.**

*Джерело: складено на підставі звітності підприємства [8]*

Динаміка джерел фінансування ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр. (рис. 1.2) демонструє, що збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+21,4%), короткострокових (+11,54%) і довгострокових зобов'язань (+96,66%) [9].

Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр., що наведений у табл. 1.4, показує факт зростання суми власного капіталу, що, в свою чергу, вказує на підвищення рівня благополуччя власників.

Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Таблиця 1.4

**Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр., тис. грн.**

| ПОКАЗНИК                        | 2019     | 2020     | АБС. ПРИРІСТ, +,- | ВІДН. ПРИРІСТ, % |
|---------------------------------|----------|----------|-------------------|------------------|
| Власний Капітал                 | 14700877 | 17846696 | 3145819           | 21,4             |
| Довгострокові<br>Зобов'язання   | 2265426  | 4455080  | 2189654           | 96,66            |
| Короткострокові<br>Зобов'язання | 19925318 | 22223615 | 2298297           | 11,54            |
| Баланс                          | 36891621 | 44525391 | 7633770           | 20,69            |

Джерело: складено на підставі звітності підприємства, якій подано у Додатку А

Детальніше розглянемо показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр., які демонструє табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр., частка одиниці**

| Показник            | 2019                       | 2020 | Абс. приріст, +,- | Відн. приріст, % |
|---------------------|----------------------------|------|-------------------|------------------|
| Фінансова автономія | 0,4                        | 0,4  | 0                 | 0,59             |
| Поточна ліквідність | 0,8<br>(20881074/19925318) | 1    | 0,19              | 23,81            |

Джерело: розроблено на підставі звітності підприємства (див. Додаток А)

Показник фінансової автономії – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості [10]. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії

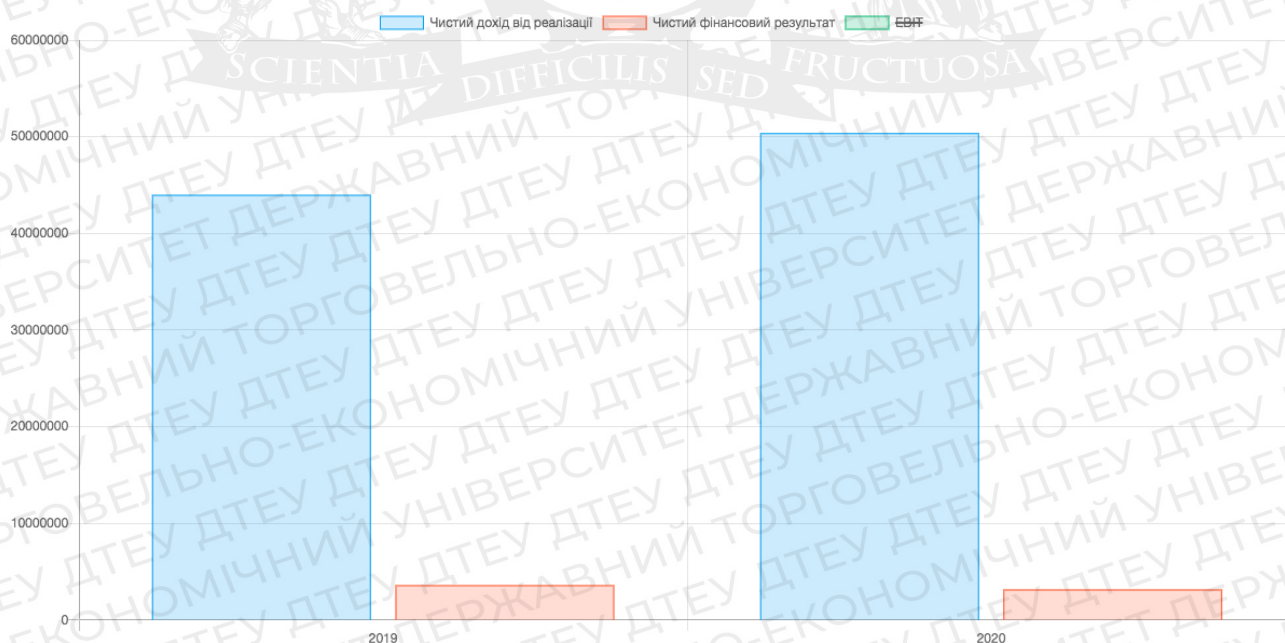


до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Коефіцієнт дорівнює 0,4, то це означає, що компанія здатна профінансувати 40% активів за рахунок власного капіталу.

Значення знаходиться в межах норми (в межах 0,4 - 0,6), тобто компанія здатна генерувати прибуток і є платоспроможною в поточних умовах.

Коефіцієнти ліквідності характеризують здатність підприємства погашати короткострокові боргові зобов'язання і конвертувати свої активи в грошові кошти. Коефіцієнт поточної ліквідності відображає взаємозв'язок між розміром поточних активів і поточними зобов'язаннями; показує здатність підприємства погашати поточні (короткострокові, до одного року) зобов'язання тільки за рахунок поточних (оборотних) активів:  $CR = CA/CL$ , де CA – поточні (оборотні) активи (current assets); CL – поточні (короткострокові) зобов'язання (current, or short-term liabilities) [11].

Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на ймовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

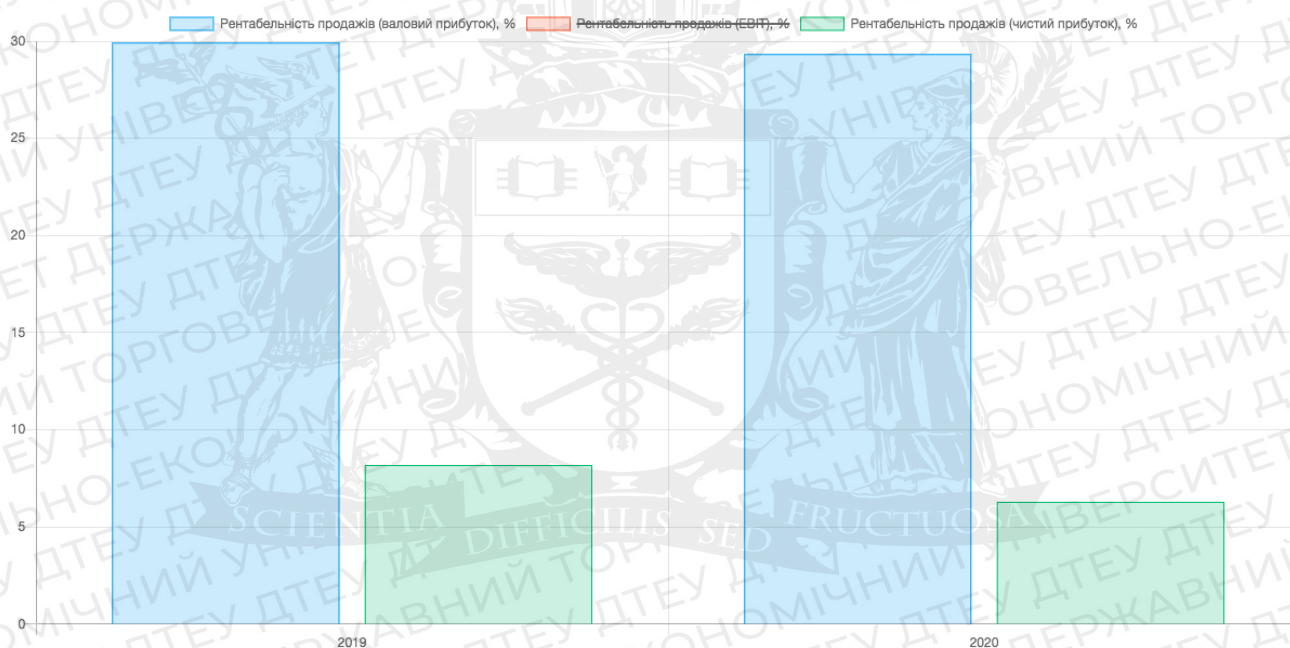


**Рис. 1.3. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр., тис. грн.**

*Джерело: складено на підставі звітності підприємства [9]*

Аналізуючи рис. 1.3, на якому зображена динаміка фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр., можемо дійти висновку, що відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 14,56% (43979194 тис. грн. – у 2019 р., 50382425 тис. грн. – у 2020 р.) що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого прибутку компанії є додатною (3171204 тис. грн у 2020 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності.



**Рис. 1.4. Динаміка показників рентабельності продажів «ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр., %**

*Джерело: складено на підставі звітності підприємства [9]*

При оцінці рентабельності продажів на основі показників прибутку і виручки від реалізації розраховуються коефіцієнти рентабельності. Найчастіше використовується валовий або чистий прибуток. Відповідно розраховуються показники рентабельності продажів:



## 1. Валова рентабельність реалізованої продукції:

$$R_{врп} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації}} \quad (1.1)$$

Даний коефіцієнт показує ефективність виробничої діяльності підприємства, а також ефективність політики ціноутворення.

## 2. Чиста рентабельність реалізованої продукції:

$$R_{чрп} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації}} \quad (1.2)$$

У вітчизняній практиці найчастіше використовується саме показник чистої рентабельності реалізованої продукції і показує розмір прибутку на одну гривню реалізованої продукції.

На рис. 1.4, що показує динаміку показників рентабельності продажів ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр., ми бачимо, що показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2020 р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату. Одним з ефективних шляхів подальшого розвитку підприємства є співпраця за франшизою з іноземними компаніями.

З 2010 р. член European DIY Retail Association, з 2012 р. Член European Business Association та переможець міжнародного фестивалю-конкурсу «Вибір року» 2006-2019 рр. [7], «Епіцентр» розширює співпрацю з українськими виробниками, та вдало поєднує свою діяльність із залученням міжнародних компаній на український ринок. Отримавши стабільний майданчик для реалізації товарів у мережі «Епіцентр К», багато підприємств істотно розширили виробничі потужності, поліпшують якість продукції і виходять на міжнародні ринки.

«Епіцентр К» створив свою неповторну модель, яку генеральний секретар European DIY Retail Association Джон Херберт назвав «унікальним світовим форматом» [7]. Відділи у торговельних центрах «Епіцентр» представлені у форматі shop-in-shop.

Успішним прикладом цього є розвиток за франшизою мережі магазинів швейцарського спортивного бренду Intersport. Саме він інвестує у розвиток бренду в країні та відкриває власні магазини. Завдяки тому, що Intersport – велика міжнародна компанія, яка закупає продукцію для більш ніж 6500 магазинів, компанія отримує хороші умови роботи як з виробниками власних брендів Energetics, Mckinley, ProTouch, Firefly, так і зі світовими торговими марками – Nike, Adidas, Puma, Asics.

Україна стала 45 країною, де почала розвиватися мережа Intersport. Швейцарський бренд Intersport був введений на український ринок у 2016 році компанією «Епіцентр К» [21]. Менш ніж за два роки мережа Intersport в Україні зросла до 23 торговельних точок. Для швидкого масштабування компанія використовувала спортивні відділи торгових центрів «Епіцентр К», на місці яких відкривалися магазини Intersport.

Крім того, у 2020 році «Епіцентр К» запустив на правах франчайзингу перший в Україні магазин польського спортивного бренду 4F [13] у ТРЦ Retroville, а в ТРЦ Blockbuster Mall – дебютний для країни бренд повсякденного спортивного одягу TAF.

4F — польська компанія з виробництва одягу, заснована в 2003 році. Вона пропонує спортивний, туристичний та повсякденний одяг, а також аксесуари [22]. Бренд має 230 магазинів у Східно-Центральній Європі, а його продукція представлена приблизно в 500 мультибрендових магазинах у 40 країнах.

Зараз 4F є частиною компанії OTCF, до якої належать також бренди Outhorn та 4Faces. Він також є лідером за обсягами продажу у сегменті "медіум" ринку спортивного одягу Польщі. В даний час це один із найпопулярніших спортивних брендів на внутрішньому ринку з виручкою 700 млн злотих на рік (понад \$187 млн) [23]. Протягом багатьох років 4F співпрацює із професійними спортивними



федераціями Польщі. Починаючи з 2008 року, 4F одягає атлетів Польщі на всіх Олімпіадах. Крім того, бренд є партнером олімпійських комітетів ще семи країн – Хорватії, Греції, Латвії, Литви, Північної Македонії, Сербії та Словаччини.

«Ми постійно вивчаємо можливості світового ринку. Бачимо великий потенціал у подальшому розширенні на Схід. Ми поставили собі мету підвищити впізнаваність бренду в Україні та стати ще ближчими для клієнта. Нашим ексклюзивним місцевим партнером став Епіцентр. Результатом цієї співпраці стане відкриття монобрендових магазинів 4F в Україні. Наразі готуємось до наступних кількох відкриттів до кінця цього року і віримо в успіх цієї співпраці» [24], – говорить президент компанії OTCF SA Ігор Кляя.

Також в Україні група компаній Епіцентр К займається розвитком компанії TAF на правах франшизи, угоду про яку уклала цього року із власником бренду. The Athlete's foot (TAF) – дочірній проект компанії Intersport International Corporation [14], це мережа магазинів взуття та одягу, заснована у 1971 році у Пітсбурзі (США, штат Пенсильванія). У 2020 році TAF представлений більш ніж 560 магазинами у 30 країнах світу [25]. В компанії також зазначають, що TAF – це трендсеттер спортивного вуличного стилю. У першому київському магазині бренду для клієнтів створена ціла бібліотека з колекцією літератури про вуличний стиль та сучасну снікер-культуру.

«Особливість TAF в тому, що цей бренд відійшов від свого суто спортивного напрямлення, та перейшов на бік експертизи у створенні особистого спортивного стилю. Так, в TAF пропонується більшість брендів, які ви можете знайти в Intersport, але представлена тут продукція не для занять спортом, а для комфортного носіння щодня. Це лінійки взуття, а також одяг, які допомагають створити яскраві та сучасні образи, виділитися з натовпу, при цьому це речі для вільного руху та комфортного почуття» [25], – коментує директор Interport Україна Юлія Максименко. Таким чином, Україна стала однією з 30 країн світу, де представлений TAF.

Компанія уже понад 17 років робить вагомий внесок у розвиток всієї економіки [13], щорічно створює тисячі робочих місць, інвестує мільярди гривень у торгові центри, логістику та виробництво.

І навіть у важкі часи “тримає економічний фронт та допомагає захисникам України” [28]. З перших днів повномасштабної кривавої війни в Україні Епіцентр визначив для себе два пріоритетних напрямки: активна, цілеспрямована допомога Збройним Силам України та робота торговельної мережі для забезпечення населення стратегічними товарами на підтримку економіки країни. Компанія ні на день не припинила свою роботу. І в тих містах, де була можливість, торгові центри працювали та забезпечували людей товарами першої необхідності. Як результат, за лютий та березень до бюджетів усіх рівнів Епіцентр сплатив майже 1 млрд грн податків та обов’язкових платежів. Адже в умовах війни життєво важливо вести боротьбу на економічному фронті. На заклик Президента країни Володимира Зеленського, Уряду Епіцентр активно відновлює закупку товарів у вітчизняних виробників, тим самим підтримуючи малий та середній бізнес.

Завдяки власним логістичним потужностям, компанія вибудувала повний ланцюжок постачання гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану.

Також, маючи величезний досвід в управлінні та логістиці, а також у забезпеченні функціонування Гуманітарного штабу в столиці, Епіцентр надає не лише власні приміщення і транспортний парк, але й робочу силу та стратегічні запаси товарів, компанія розширила ланцюжок поставок гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану та створив ще один гуманітарний штаб спільно з напрямком Інтерспорт-Україна. Він розпочав роботу на базі міської ради у західному регіоні країни. Розуміючи потреби громадян в холодну пору року, тут в компанії вирішили зробити акцент на допомозі теплим одягом. Ініціативу підтримала міжнародна група Intersport разом з національними організаціями та відомі спортивні бренди 4F, Intersocks, Vilking та інші. Визначення перспектив подальшого вдосконалення міжнародної франчайзингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» має здійснюватися з урахуванням



тенденцій розвитку українського сегменту франчайзингу, стан якого розглянуто у другому розділі випускної роботи.

### **Висновки до розділу 1**

На основі проведеного дослідження зроблені висновки, що франчайзинг є формою міжнародного бізнесу, яка перебуває у постійному розвитку. Вона може використовуватися українськими підприємствами, які прагнуть вийти на закордонні ринки, а також іноземними, які мають намір зайти на ринок України. Розвиток міжнародного франчайзингу сприяє економічному зростанню країни в цілому: це залучення прямих іноземних інвестицій, які задовольняють потребу підприємств в обмеженості ресурсів та підвищення конкурентоспроможності країни за рахунок покращення якості вітчизняної продукції в тому числі.

На думку експертів, найбільше поширення в Україні одержав товарний франчайзинг. При цьому основними мотивами, що спонукають компанії використовувати цей механізм франчайзингу, є розширення присутності на ринку, підвищення популярності торгової марки, збільшення обсягу продажів, ріст контролю над діяльністю каналів дистрибуції і забезпечення ефективного зворотного зв'язку.

Торгово-промислові палати як фактор сприяння зовнішньої торгівлі та конкурентоспроможності підприємств на сучасному етапі глобалізації та інформатизації виступають важливим елементом інфраструктури сучасної ринкової економіки, створюються в цілях сприяння розвитку економіки, формування промислової, фінансової інфраструктури; будучи недержавними, некомерційними громадськими організаціями, вони об'єднують підприємців і підприємства незалежно від їхніх форми власності, а також організаційно-правової форми.

Як форми бізнесової мережі, торгово-промислові палати сприяють оптимізації функціонування підприємств, що входять до їх складу. Прослідкуємо ефективний вплив діяльності ТПП України на розвиток бізнесу на прикладі діяльності члена

палати – компанії «Епіцентр К», яка є одним з лідерів українського ритейлу і безумовним №1 на українському ринку непродовольчих товарів.

На підставі аналізу фінансової звітності підприємства можна стверджувати:

1. У динаміці активів «ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр. спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 20,69%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що активи зростають більш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

2. Динаміка джерел фінансування «ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр. свідчить про те, що збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+21,4%), короткострокових (+11,54%) і довгострокових зобов'язань (+96,66%). Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

3. Показники стійкості та платоспроможності «ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр. демонструють, що компанія здатна генерувати прибуток і є платоспроможною в поточних умовах (значення знаходиться в межах норми). Втім, значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на ймовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

4. З динаміки фінансових результатів бачимо, що відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 14,56%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого прибутку компанії є додатною (3171204 тис. грн у 2020 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель.

5. Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2020 р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.



Прикладом цього є розвиток за франшизою мережі магазинів швейцарського спортивного бренду Intersport, дебютного для України бренду американського повсякденного спортивного одягу TAF та польського спортивного бренду 4F.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» ЗА УЧАСТЮ ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ УКРАЇНИ**

#### **2.1. Аналіз умов та тенденцій франчайзингової діяльності українських суб'єктів міжнародного бізнесу**

Франчайзинг активно розвивається в країнах світу та Україні, і сьогодні в кожній сфері бізнесу існують успішні та прибуткові франшизи.

Становлення франчайзингової системи у внутрішній торгівлі України обґрунтовується конкуренцією на ринку торгових підприємств, яка активізує суб'єктів господарювання переходити до нового формату бізнесу, який забезпечує передбачуваність, легкість у керуванні та прибутковість.

В Україні франчайзинг можна назвати явищем доволі молодим, його зародження припадає на 1999 рік з появою українського бренду Pizza Celentano. У 2001 році було створено Асоціацію франчайзингу України, яка надавала та надає всебічну підтримку українським франчайзерам і франчайзі, захищає їх права та інтереси, сприяє розвитку франчайзингу в Україні в цілому. Незважаючи на даний факт в країні і до тепер франчайзинг недостатньо є розвинутим, хоча б з огляду на те, що на державному рівні не існує поняття «франчайзинг», Законопроект №7430 "Про франчайзинг" був 29.08.2019 року відкликаний Верховною Радою України. Замість поняття "франчайзинг" подовжує використовуватися термін «комерційна концесія», а нормативно-правовими актами, що регулюють франчайзингові правові відносини є Цивільний та Господарський кодекси України (далі ЦК і ГК) [27]. При дослідженні кількості франчайзингових об'єктів у розрізі галузей виявилось, що у 2018 році у порівнянні з попереднім роком значно збільшилась кількість франшиз споживчих послуг – на 56% за рахунок зростання послуг у сферах логістики, освіти та спорту, а



також роздрібної торгівлі – на 171% за рахунок зростання торгівлі продуктовими товарами у торгових точках, що розташовуються недалеко від житлових будинків.

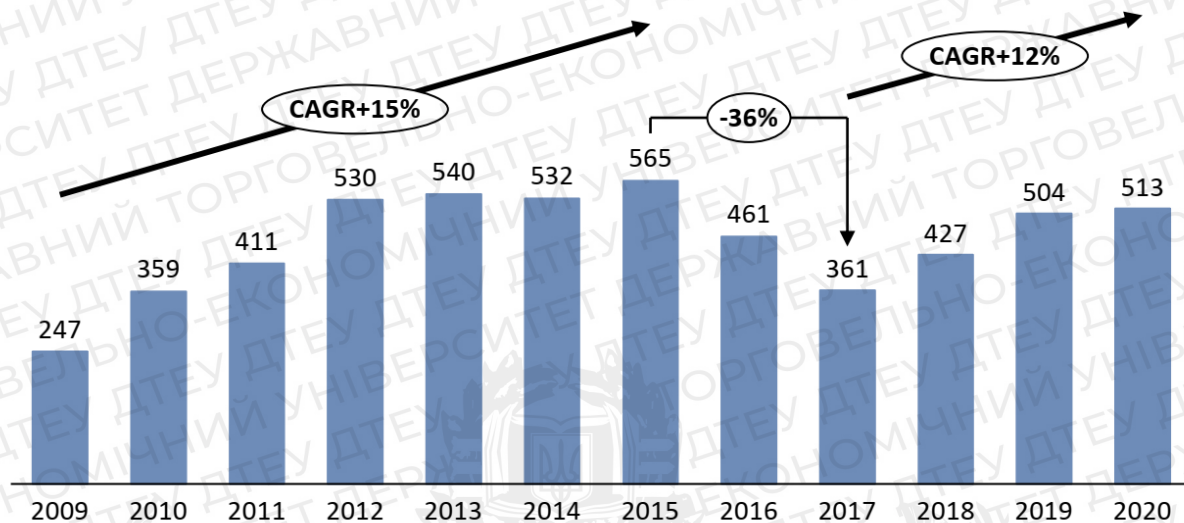
Деякі з українських компаній планують переходити в розряд міжнародних франчайзерів (Pizza Chelentano, «Картопляна хата», Sensus, VD One), здійснюючи зараз пошук партнерів-франчайзі в інших країнах.

В Україні представлені франчайзери Росії, Польщі, Голландії, Франції, США й інших розвинених країн. В основному ці компанії відкривають свої власні точки і поки не дійшли до рівня продажу мастер-франшизи на території України чи побудови повноцінної франчайзингової мережі.

Франчайзинг в Україні [3] представлений мережами місцевого чи закордонного походження. Їм легше виходити на ринок, оскільки потрібно мінімальна адаптація франчайзингового пакету.

На рис. 2.1 зображений стан ринку франчайзингу в Україні у 2009-2020 рр., який проаналізувала у січні 2021 року компанія Franchise Group [16].

Якщо подивитися на динаміку зростання кількості франчайзерів в Україні, можна помітити, що франчайзинг все ще тільки набирає обертів в Україні. Якщо років п'ять тому здавалося, що в країні бум подібних проектів, але тепер можна сміливо стверджувати, що це тільки початок. Адже українські підприємці поки недостатньо обізнані про всі можливості франчайзингу, та й багатьох представників малого бізнесу рано називати справжніми компаніями.



**Рис. 2.1. Динаміка кількості франчайзингових підприємств в Україні у 2009-2020 рр.**

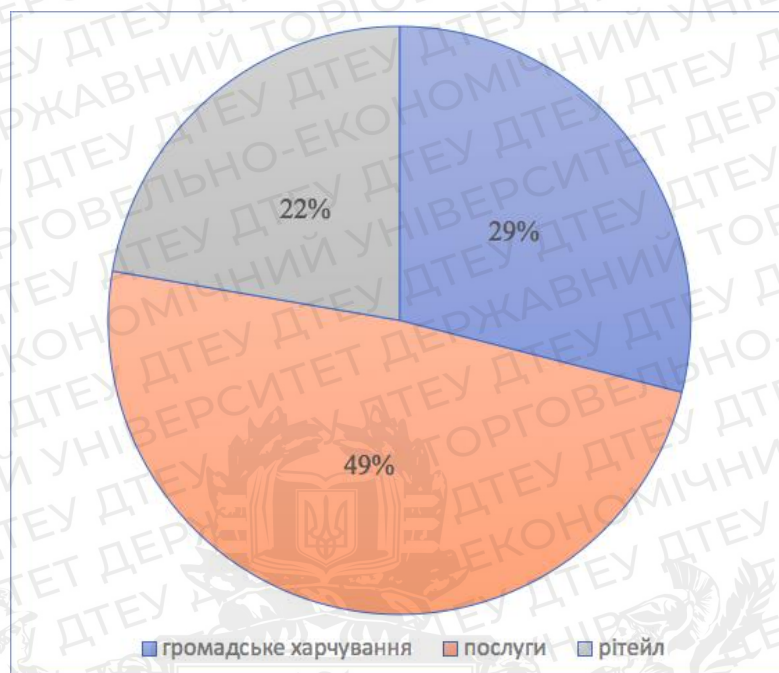
*Джерело: складено на підставі [16]*

Зростання франчайзингу можливе тільки тоді, коли стабільно розвивається економіка і традиційний бізнес. Зрозуміло, карантин і криза внесли свою лепту в розвиток даного напрямку. Як показує міжнародний досвід, коли трапляються кризи, франчайзинг зростає. Тому що кращими франчайзі є топ-менеджери, які з якоїсь причини пішли з роботи і готові вкласти накопичені гроші в свій бізнес, що і сталося зараз в Україні [16]. А ті, хто займається перспективними напрямками зрозумів, що франчайзинг – найкраща можливість розвитку.

Окрім Асоціації франчайзингу, за розвитком міжнародних франчайзингових відносин в Україні слідкують також Міністерство економіки України, Українська біржа інтелектуальної власності та інші організації, в тому числі і юридичні фірми [3].

З діаграми, яку подано на рис. 2.2, можна побачити, що за результатами аналітики ринку франчайзингу за 2018–2020 рр. кількість франчайзингових об'єктів за сферами становила: громадське харчування – 7 682 об'єкти (29%), послуги – 12 941 об'єкт (49%), рітейл – 5 923 об'єкти (22%).





**Рис. 2.2. Кількість франчайзингових об'єктів в Україні за сферами станом на 2018-2020 рр.**

*Джерело: розроблено автором на основі [16]*

Аналіз походження франчайзингових брендів, що діяли на території України в 2017–2019 рр., дає можливість стверджувати, що частка вітчизняних брендів значно більша від іноземних, і за останні роки вона продовжує стабільно зростати – на 20% у 2019 р. порівняно з 2018 р. [17]. Але, незважаючи на несприятливі умови для розвитку діяльності іноземних франчайзерів в Україні, розширення вітчизняного франчайзингового ринку привертає все більшу увагу, про що свідчить і зростання їх кількості на 12%.

На українському ринку починає розвиватися системний підхід до формування франшиз у фірмах та компаніях, а також міжнародний франчайзинг використовують уже як стратегію. Сьогодні в Україні налічується 27 галузей, що мають своїх інвесторів та не мають досить великої кількості франчайзерів, які просуvalи б ці галузі, що свідчить про те, що ринок франчайзингових послуг буде й надалі

розвиватися. Створено діючі франчайзингові мережі в таких сферах ділової активності, як ресторанний бізнес, надання різних послуг і роздрібна торгівля та ін.

Співпрацю за своєю моделлю франчайзингу Україна може запропонувати більше ніж 550 компаніям [15].

Компанія InVenture пропонує ранжування франшиз за популярністю (табл. 2.1).

Вітчизняні франшизи займають понад 65% ринку. Що ж до міжнародних франшиз, всі вони переважно представлені у роздрібній торгівлі. Найбільш популярними діючими франчайзинговими мережами України станом на 2020-2022 рр. є франшизи у сфері послуг, громадського харчування та сфері торгівлі, а також функціонує приблизно 22 тис. точок.

Таблиця 2.1

**Топ-3 найпопулярніших в Україні франшиз у 2022 році за сферами**

| Назва                        | Про компанію                                                         | Обсяг інвестицій                                         | Вступний внесок                                             | Період окупності     |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Громадське харчування</b> |                                                                      |                                                          |                                                             |                      |
| Джигіт                       | мережа ресторанів грузинської кухні у форматі Fast-Casual.           | від 30 000 \$                                            | від \$8000 до \$15 000 (в залежності від формату ресторану) | від 9 до 12 місяців  |
| Good Beer                    | міжнародна мережа спеціалізованих магазинів розливного пива та пабів | залежить від розміру франчайзингової точки               | -                                                           | від 3 місяців        |
| Pizza Celentano Ristorante   | перша та найбільша мережа піцерій в Україні                          | від \$60 000 до \$180 000, (залежно від площі ресторану) | від \$10 000 до \$20 000                                    | від 12 місяців       |
| <b>Сфера послуг</b>          |                                                                      |                                                          |                                                             |                      |
| Tez Tour                     | одна з найбільших міжнародних туристичних компаній                   | залежить від розміру франчайзингової точки               | 50 000-70 000 грн                                           | від 12 до 24 місяців |



| Назва           | Про компанію                                                                                                                                                              | Обсяг інвестицій                                              | Вступний внесок           | Період окупності     |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------|
| Dream Hostel    | українська професійна мережа хостелів нового покоління                                                                                                                    | від 200 000 до 2 500 000 грн                                  | від 50 000 до 200 000 грн | від 9 до 30 місяців  |
| Соната          | мультиформатна мережа агентств, що надає широкий спектр послуг, пов'язаних із закордоном: працевлаштування, стажування за кордоном, візова підтримка, туристичні послуги. | від \$1000 до \$4000                                          | від 600 до 800 доларів    | від 6 місяців        |
| <b>Торгівля</b> |                                                                                                                                                                           |                                                               |                           |                      |
| Галя Балувана   | українська мережа магазинів домашніх напівфабрикатів                                                                                                                      | від \$30 000 до \$40 000                                      | \$9000                    | від 5 місяців        |
| Еко-Лавка       | українська мережа магазинів, що спеціалізуються на реалізації екологічно чистої та натуральної продукції, що вирощується та виробляється фермерськими господарствами      | від 650 000 до 750 000 грн                                    | 65 000 грн                | від 12 до 24 місяців |
| Novus           | одна із найбільших в Україні мереж супермаркетів                                                                                                                          | від \$40 000 до \$1000 000 (залежно від формату супермаркету) | -                         | від 18 до 36 місяців |

Джерело: розроблено автором на підставі [18]

На франчайзинговому ринку України [19] представлено значну кількість франшиз, але з усієї сукупності важко вибрати дійсно доступні та перспективні пропозиції. Виходячи з вищезазначеного, франчайзинг в Україні, у тому числі міжнародний, протягом останніх років повільно, але стабільно розвивається, що підтверджується щорічним приростом кількості франчайзерів та франчайзингових об'єктів, розширенням кількості вітчизняних та іноземних брендів на франчайзинговому ринку.

Через зростання кількості франчайзерів та франчайзі в Україні в останні роки ринок країни цікавить світові бренди у розробленні власних франшиз на її території,

але слід зазначити, що через недосконале законодавство України про франчайзинг [15], недостатній захист права власності іноземні франчайзери не відкривають власний бізнес у країні, використовуючи франчайзингову форму організації бізнесу, лише шукають кількох партнерів і використовують їх для розвитку франчайзингової мережі.

## **2.2. Пріоритети розвитку міжнародної франчайзингової діяльності підприємства-члена Торгово-промислової палати України**

Україна як ринок має величезний потенціал завдяки своєму географічному розміщенню (особливо для європейських бізнесів), великій чисельності населення та відносно низькому рівню конкуренції. З іншого боку, вести бізнес в Україні – це великий ризик з точки зору корупції та захисту свого майна.

Останніми роками Україна активно оздоровлює і розвиває свою економіку, працює над законодавством та інфраструктурою. Ці всі дії підвищують довіру інвесторів до України, роблять ринок не тільки цікавим, але й безпечнішим і більш цивілізованим. В Україну останнім часом прийшли потужні європейські та світові бренди [29], як-от SPAR, IKEA, Glovo, ходять чутки про Burger King. Цей факт означає, що Україна все більше стає частиною європейського ринку.

Доказом позитивних тенденцій є зростання рейтингу України серед держав, за легкістю ведення бізнесу. Результат: «із 600 компаній, які є членами Американської торговельної палати, 82 відсотки заявляють, що цього року планують розширювати свій бізнес в Україні» [31], констатує Гундер. Тому і компанія «Епіцентр К», яка вдало залучає на український ринок дебютні для України закордонні бренди, не може ігнорувати світові тенденції та має шукати нові шляхи нарощення прибутку та розвитку діяльності.



Одним з перспективних напрямів розвитку на ринку послуг стало зародження і розвиток мережі підприємств швидкого харчування. Фахівці вважають [30], що McDonald's і інші мережі швидкого харчування прищепили українському споживачеві культуру цієї сфери і стимулювали появу та подальший розвиток швидкої кухні.

На мою думку, доцільним для подальшого розвитку є розглядання ідей, з якими компанія вже мала справу та залучилася певною довірою і підтримкою, а саме - у сфері харчування та міжнародній франчайзинговій діяльності. Оскільки відомо, що компанія «Епіцентр К» вже має мережу супермаркетів з фудкортами в форматі Eat&Go - Food Market - власний концепт торгового центру, то американські компанії Starbucks та Burger King є влучним вибором, адже вони довгий час залишаються тільки в мріях українського населення і обіцянках політиків.

У табл. 2.2 пропоную переглянути коротку характеристику потенційних компаній-партнерів та переваги, які вони отримають при виході на український ринок, співпрацюючи з ТОВ «Епіцентр К».

Слід зазначити, що глобальна мережа ресторанів швидкого харчування Burger King вже мала намір вийти на український ринок у 2021 році [33]. Про це в ході круглого столу "Закон про інвестиції: проекти на перший мільярд" повідомив генеральний директор компанії «Bimbo QSR Україна» Ігор Маріаш, передають Українські Новини. "У цьому році, сподіваємося, в Україну зайде така мережа, як Burger King, якої раніше в країні не було, але в цьому році вони остаточно вирішили зайти" [33], - йдеться в ньому. За словами Маріаша, мережа вже знайшла партнера в Україні; при цьому його назви Маріаш не вказав.

Що стосується компанії Starbucks, наразі офіційним дистриб'ютором в Україні є одна з найбільших продовольчих корпорацій у світі — компанія Nestle, яка постачає в Україну чотири види кави Starbucks [34]. Про це під час zoom-прес-конференції розповів генеральний директор Nestle в Україні Алессандро Дзанеллі. За його словами, угоду про співпрацю між компаніями було підписано в 2018 році. Nestle заплатила за

право представляти бренд \$7,15 млрд. У рамках угоди близько 500 співробітників Starbucks перейшли на роботу в Nestle.

Таблиця 2.2

### Характеристика потенційних партнерів-франчайзерів ТОВ «Епіцентр К»

| Компанія                                                                                          | Starbucks Corporation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Burger King Corporation                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Країна                                                                                            | США (Вашингтон)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | США (Маямі)                                                                                                                               |
| Сфера діяльності                                                                                  | Найбільша міжнародна мережа кафе швидкого обслуговування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Мережа ресторанів швидкого харчування                                                                                                     |
| Фінансові результати компанії<br>(показник EBITDA - різниця між виручкою компанії і її витратами) | 6 396,2 Millions of US \$ (станом на 30.09.2021) [39]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1,021 Millions of US \$ (станом на 31.12.2021) [35]                                                                                       |
| Особовий склад                                                                                    | 383 000 осіб (станом на 3 жовтня 2021 р.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 5700 співробітників та понад 500 000 членів команди, які були найняті незалежними франчайзі по всьому світу (станом на 31 грудня 2021 р.) |
| Переваги виходу на ринок України                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• великий потенціал ринку (завдяки географічному розміщенню);</li> <li>• велика чисельність населення;</li> <li>• франчайзинг - молоде явище в країні, яке набирає оборотів;</li> <li>• активне зростання потреб в послугах з боку споживачів;</li> <li>• за розвитком міжнародних франчайзингових відносин в Україні слідкують Міністерство економіки України, Українська біржа інтелектуальної власності та Асоціація франчайзингу;</li> <li>• громадське харчування займає лише 29% на ринку франчайзингу (рис. 2.2);</li> <li>• частка вітчизняних брендів значно більша від іноземних (65% ринку).</li> </ul> |                                                                                                                                           |
| Переваги співробітництва з ТОВ «Епіцентр»                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• надійний та досвідчений партнер (вже займається розвитком на правах франшизи іноземних брендів - 4F, TAF, Intersport);</li> <li>• заручення підтримки з боку ТПП України;</li> <li>• ТОВ «Епіцентр» розуміється на місцевому веденні справ, тим самим забезпечуючи підвищення контролю над ринком;</li> <li>• ТОВ «Епіцентр» має свою неповторну модель ведення підприємницької діяльності (формат shop-in-shop);</li> <li>• розвиток діяльності з невеликими ризиками та капіталовкладеннями.</li> </ul>                                                                                                        |                                                                                                                                           |

Джерело: розроблено автором



«Це дозволить нам розширити лінійку продукції, залучити споживачів, які раніше не пили кави або пили її зрідка. Starbucks — відомий бренд в Україні» [34], — каже Алессандро Дзанеллі. Навіть Nestle впевнені в тому, що кава Starbucks користується попитом в Україні та дії Starbucks вже говорять про те, що вона “прошупує” український ринок задля подальшого його освоєння.

На додачу до всього вищезгаданого, компанії покинули ринок Росії у нинішніх умовах [31]. Burger King вийшла на російський ринок десять років тому через спільне підприємство, подібно до їхнього підходу на 15+ інших глобальних ринках, мала три партнери по спільним підприємствам у Росії [36]: Олександр Колобов, який має великий досвід роботи в ресторанах і відповідає за повсякденну роботу та нагляд за ~800 ресторанами в Росії; Investment Capital Ukraine («ICU») — одна з найбільших інвестиційних компаній України; та ВТБ Капітал. ВТБ Капітал, як філія одного з найбільших російських банків, співпрацює з кількома іншими західними компаніями в Росії, включаючи інші великі бренди QSR. Burger King володіє міноритарною часткою (15%) у спільному підприємстві, і жоден з партнерів не має мажоритарної частки. Burger King призупинив будь-яку корпоративну підтримку російського ринку, включаючи операції, маркетинг і ланцюг поставок, а також відмовився від дозволів на інвестиції та розширення. Компанія зобов’язалася перенаправляти будь-який прибуток від франчайзингових операцій на гуманітарну допомогу українським біженцям.

Показуючи всьому світу, що вона засуджує напади Росії на Україну, Starbucks Corp. закриває всі магазини в Росії, яких було 130 та 2000 співробітників. "Ми продовжуємо спостерігати за розгортанням трагічних подій, і сьогодні ми вирішили призупинити будь-яку ділову діяльність в Росії, включаючи відвантаження всіх продуктів Starbucks", - написав у вівторок генеральний директор Starbucks Кевін Джонсон у відкритому листі до співробітників [37]. «Наш ліцензований партнер погодився негайно призупинити роботу магазину і надасть підтримку майже 2000 партнерам у Росії, які залежать від Starbucks для свого існування».

Мережа жертвує будь-які доходи від бізнес-операцій в Росії на гуманітарну допомогу Україні [38], а The Starbucks Foundation внесла \$500 000 у World Central Kitchen та Червоний Хрест для надання гуманітарної допомоги Україні.

Можна припустити, що компанії зазнають збитків через такі дії, що саме і припускає керівництво компанії “Burger King Corporation” [35]: “Конфлікт між Росією та Україною може негативно вплинути на економічні умови та попит на ресторани, а також призвести до посилення економічних санкцій з боку США, Канади та інших країн, що може негативно вплинути на нас та ресторани нашого франчайзі, розташовані в Росії та Східній Європі”. Тому керівництво ставить собі за мету - знайти вихід зі скрутного становища та прийнятну альтернативу. Інакше кажучи, Starbucks та Burger King мають необхідність у компенсуванні кількості споживачів та прибутку, який вони можуть зустріти саме на українському ринку.

Залучення компаній на український ринок на умовах франчайзингу за сприяння компанії ТОВ «Епіцентр К» може бути гарним ходом, як для самої компанії, що приверне ще більше уваги до її діяльності, так і для світових гігантів, що уникнуть багатьох ризиків, пов'язаних з виходом на зарубіжний ринок. Швейцарський спортивний бренд Intersport, американський бренд повсякденного спортивного одягу TAF та польський спортивний бренд 4F вже довірили своє розширення Епіцентру та є задоволеними.

Належність ТОВ «Епіцентр К» до членів Торгово-промислової палати України може розглядатися як додатковий стимулюючий фактор для розвитку міжнародної франчайзингової діяльності підприємства. Адже одним із завдань торгово-промислових палат як форм об'єднання господарюючих суб'єктів є надання представникам бізнесу професійних консультацій та допомоги експертів торгово-промислових палат в самих різних напрямках. Палати надають українським та іноземним підприємцям ділову та юридичну інформацію, організовують семінари, конференції, виставки в Україні і за кордоном, забезпечують ділові переговори з



економічних питань. Так, до послуг ТПП України у сфері організації міжнародного економічного співробітництва належать:

- організація міжнародного ділового заходу (форуму, конференції, зустрічі);
- організація індивідуального ділового візиту компанії за кордон;
- організація презентації компанії потенційним іноземним партнерам;
- організація освітнього заходу з питань міжнародної економічної діяльності;
- підготовка попереднього списку потенційних закордонних клієнтів (із загальними контактними даними);
- підготовка перевіреного списку потенційних закордонних клієнтів (із контактними даними менеджерів із закупівель).

Відповідно до вищенаведеного переліку, однією з послуг може стати надання Торгово-промисловою палатою України вітчизняним суб'єктам міжнародного бізнесу систематизованої інформації щодо потенційних партнерів-власників міжнародних франшиз. Аналогічно, інформація щодо українських підприємств, зацікавлених у розвитку своєї діяльності, може пропонуватися міжнародним компаніям-франчайзерам, орієнтованим на розширення географії присутності на світових ринках.

## **Висновки до розділу 2**

Підбиваючи підсумки досліджень і аналізу, можемо відзначити, що український ринок має величезний потенціал, а сама Україна активно оздоровлює і розвиває свою економіку, працює над законодавством та інфраструктурою, що підвищує довіру інвесторів та робить ринок цікавим, безпечнішим і більш цивілізованим.

Доказом позитивних тенденцій є зростання рейтингу України серед держав, за легкістю ведення бізнесу. Результат: «із 600 компаній, які є членами Американської торговельної палати, 82 відсотки заявляють, що цього року планують розширювати свій бізнес в Україні».

Доцільним для подальшого розвитку ТОВ «Епіцентру» є дотримання світових тенденції та пошук шляхів нарощення прибутку у сфері харчування та міжнародній франчайзинговій діяльності. До уваги пропонуються світові американські гіганти - Burger King та Starbucks.

Компаніям вигідно виходити на ринок України, оскільки: країна має великий потенціал ринку (завдяки географічному розміщенню), велику чисельність населення; франчайзинг є молодим явищем в країні, яке набирає оборотів; активне зростання потреб в послугах з боку споживачів; за розвитком міжнародних франчайзингових відносин в Україні слідкують Міністерство економіки України, Українська біржа інтелектуальної власності та Асоціація франчайзингу; громадське харчування займає лише 29% на ринку франчайзингу; частка вітчизняних брендів значно більша від іноземних (65% ринку).

Також ТОВ «Епіцентр К» може запропонувати Burger King та Starbucks низку наступних переваг співробітництва: надійність та досвідченість партнера (вже займається розвитком на правах франшизи іноземних брендів - 4F, TAF, Intersport); заручення підтримки з боку ТПП України (оскільки ТОВ «Епіцентр К» є її членом); партнер, що розуміється на місцевому веденні справ, тим самим забезпечуючи підвищення контролю над ринком; ТОВ «Епіцентр К» має свою неповторну модель ведення підприємницької діяльності (формат shop-in-shop); розвиток діяльності з невеликими ризиками та вкладеннями.

Оскільки Burger King та Starbucks покинули ринок Росії у нинішніх умовах, показуючи всьому світу, що вони засуджують напади на Україну, можна припустити, що компанії зазнають збитків через такі дії. Залучення компаній на український ринок на умовах франчайзингу за сприяння компанії «Епіцентр К» може бути гарним ходом, як для самої компанії, що приверне ще більше уваги до її діяльності, так і для світових гігантів, що уникнуть багатьох ризиків, пов'язаних з виходом на зарубіжний ринок. В свою чергу, це компенсує кількість споживачів та прибутку, який американські гіганти зустрінуть саме на українському ринку.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній роботі показано, що міжнародний франчайзинг є необхідним та невід'ємним елементом українського ринку, який сьогодні проник практично в усі сфери економічної діяльності та є одним із дієвих і демократичних способів виходу за межі національних ринків. Про це свідчить зростаюча роль та популярність франчайзингової стратегії як інструменту розширення підприємницької діяльності.

Водночас, міжнародний франчайзинг характеризується низкою проблем, властивих як і будь-якій іншій формі організування підприємницької діяльності. Проте, ринок України також не є досконалим. Розвиток економіки, законодавства та інфраструктури в найближчому часі підвищать довіру інвесторів до України, зроблять ринок не тільки цікавим, але й безпечнішим і більш цивілізованим.

В результаті виконання кваліфікаційної роботи, можна зробити ряд таких висновків.

- франчайзингова стратегія є найшвидшим і найлегшим способом проникнення на іноземні ринки, тому її роль зростає як інструменту розширення мереж збуту, адже збільшення числа франчайзингових точок сприяє стрімкому розвитку фірми;
- міжнародний франчайзинг є важливим для країни на території якої розвивається франчайзинговий бізнес, оскільки це означає залучення прямих іноземних інвестицій, які задовольняють потребу підприємств в обмеженості ресурсів та дозволяють їм покращити якісні характеристики своєї продукції та в цілому підвищити конкурентоспроможність країни;
- міжнародному франчайзингу властиві не лише переваги, а й недоліки, проте, такі взаємовідносини можна назвати своєрідним «обміном досвідом», що є найбільш важливим для будь-якого бізнесу;

- ТПП як фактор сприяння міжнародній діяльності та конкурентоспроможності підприємств на сучасному етапі глобалізації та інформатизації виступають важливим елементом інфраструктури сучасної ринкової економіки;
- торгово-промислові палати (ТПП) націлені на з'ясування становища в торгівлі та промисловості, пошук ринків збуту, розробку комплексу послуг для підтримки бізнесу, сприяння налагодженню та розвитку міжнародних зв'язків;
- ТОВ «Епіцентр К» є членом ТПП України, одним з лідерів українського рітейлу та безумовним №1 на українському ринку непродовольчих товарів;
- згідно фінансового аналізу ТОВ «Епіцентр К», компанія збільшує обсяг наявного у розпорядженні майна, відчуває необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів. Вона є платоспроможною, здатна генерувати прибуток в поточних умовах та погашати короткострокові боргові зобов'язання, і конвертувати свої активи в грошові кошти;
- у 2019-2020 рр. показник валової рентабельності демонструє додатне значення, що вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів для максимізації кінцевого фінансового результату;
- ТОВ «Епіцентр К» розширює співпрацю з українськими виробниками, та вдало поєднує свою діяльність із залученням міжнародних компаній на український ринок. Прикладом цього є розвиток за франшизою мережі магазинів швейцарського спортивного бренду Intersport, дебютного для України бренду американського повсякденного спортивного одягу TAF та польського спортивного бренду 4F;
- у 2018 році у порівнянні з попереднім роком значно збільшилась кількість франшиз споживчих послуг – на 56% за рахунок зростання послуг у сферах логістики, освіти та спорту, а також роздрібної торгівлі – на 171% за рахунок зростання торгівлі продуктовими товарами у торгових точках, що розташовуються недалеко від житлових будинків;



- за результатами аналітики ринку франчайзингу за 2018–2020 рр. кількість франчайзингових об'єктів за сферами становила: громадське харчування – 7 682 об'єкти (29%), послуги – 12 941 об'єкт (49%), рітейл – 5 923 об'єкти (22%);
- вітчизняні франшизи займають понад 65% ринку;
- найбільш популярними діючими франчайзинговими мережами України станом на 2020-22 рр. є франшизи у сфері послуг, громадського харчування та сфері торгівлі, а також функціонує приблизно 22 тис точок.

ТОВ «Епіцентр К» рекомендується зосередити більше уваги на розширенні своєї діяльності надаючи перевагу іноземним франчайзерам - Burger King та Starbucks. З точки зору залучення іноземних інвестицій в країну, а також переваг взаємовигідних системних зв'язків, щоб посилити конкурентні переваги на ринку. Ні Burger King, ні Starbucks не мають фізичного представництва в Україні, що, в свою чергу, доводить новаторство та актуальність пропозиції.

Франчайзинг дає великі шанси на успіх, і стає все більш популярним способом організації бізнесу в Україні, тому залучати на український ринок іноземних франчайзерів-гігантів є більш ніж доцільно. Однією з головних причин потенційного успіху співробітництва по франшизі ТОВ «Епіцентр» та Burger King або Starbucks є поєднання у ньому глибоких знань, досвіду та стійкого фінансового стану франчайзера та енергії, свіжих поглядів та знання національного ринку франчайзі.

В свою чергу, ТПП України як фактор сприяння міжнародній діяльності та конкурентоспроможності підприємств, може надавати консультаційні послуги з підбору іноземних партнерів-франчайзерів, допомагаючи компаніям-учасникам ТПП розвивати підприємницьку діяльність.

Втілення рекомендацій щодо вдосконалення міжнародної франчайзингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» дозволить їй покращити своє фінансове становище, покращити позитивний ринковий імідж, а також утримати та посилити власні конкурентні позиції та частку ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Огінок С.В. Франчайзинг як інструмент формування єдиного ринку ЄС: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини». Львів, 2017. 23 с.
2. Безрукова Н.В., Семенець В.В. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: Особливості розвитку та вплив на світовий валовий продукт. URL: [http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/366/1/4\\_%D0%91%D0%B5%D0%B7%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%A1%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C.pdf](http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/366/1/4_%D0%91%D0%B5%D0%B7%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%A1%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C.pdf)
3. Шевчук В. І. Міжнародний франчайзинг як інструмент розвитку діяльності підприємства: магістерська робота. Тернопільський національний економічний університет. Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина. Тернопіль, 2018. 102 с.
4. Карягін Ю.О., Тимошенко З.І., Демура Т.О., Мунін Г.Б. Маркетинг туристичного продукту. Підручник. К: Кондор, 2009. 394 с.
5. Г. Чижиков. Завдання Торгово-промислової палати. LDaily. URL: <HTTPS://LDAILY.UA/INTERVIEWS/ZADACHA-TORGOVO-PROMYSHLENNOJ-PALATY-CHTOBY-PREDPRINIMATEL-CHUVSTVOVAL-CHTO-V/>
6. Кот О. В., Кравченко К. Є. ТПП у формуванні конкурентоспроможності підприємств в умовах інтеграції міжнародного бізнес-середовища. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 50-54.
7. Історія компанії ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>
8. Звітність ТОВ «Епіцентр К» URL: <https://data.gov.ua/dataset>
9. Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: [https://zvtnist.com/32490244\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOOU\\_VDPOVDALNSTU\\_EPICENTR\\_K#zvit](https://zvtnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDALNSTU_EPICENTR_K#zvit)



10. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової автономії (Коефіцієнт фінансової незалежності). *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti>

11. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. *Економіка та суспільство. Електронне наукове фахове видання*. 2018. Вип. 15. С. 900-908. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/15\\_ukr/139.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/139.pdf),

12. Фаріон В.Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 27-33.

13. Епіцентр розвитку: плани компанії та інвестиційні впливання в економіку України. URL: <https://epicentrk.ua/news/epitsentr-rozvitku-plani-kompanii-ta-investitsiyni-vlivannya-v-ekonomiku-ukraini.html>

14. В. Нагорський. Епіцентр виводить в Україну бренд повсякденного спортивного одягу TAF. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/epitsentr-taf/>

15. Козій Н.С., Кізілова В.О., Кізілов Д.В. Особливості розвитку франчайзингової діяльності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 35. С. 47-51.

16. К. Симоненко. Аналіз франчайзингу в Україні. URL: <https://rau.ua/novyni/ukrayini-rynok-franchajzyngu/?fbclid=IwAR34G9jzmur4p-VOhGG7CRM-Tn1cmueZfCgMK1JHHJuZk456ktKa9sD9a3k>

17. Бондаренко Н.М., Савченко Д.В. Ринок франчайзингових послуг в Україні: переваги та недоліки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2(68). С. 7–11.

18. Франчайзинг и лучшие франшизы в Украине в 2022 году по версии InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/luchshie-franshizy-v-ukraine-v-2019-po-versii-inventure>
19. Семенчук І.М. Сучасний стан та тенденції розвитку франчайзингу в торговельній сфері економіки України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. С. 195–207.
20. Маковіїчук О.В. Обліково-класифікаційний підхід франчайзингових операцій. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2013. № 1 (63). С. 129-132.
21. Intersport GmbH. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Intersport#cite\\_note-6](https://uk.wikipedia.org/wiki/Intersport#cite_note-6)
22. 4F Company. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/4F\\_\(company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/4F_(company))
23. Retailers.ua URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/10763-epitsentr-nachal-razvivat-po-franshize-polskiy-sportivnyi-brend-4f>
24. Польський спортивний бренд 4F виходить на ринок України. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/4f-epicentre/>
25. В. Нагорський. Епіцентр виводить в Україну бренд повсякденного спортивного одягу TAF. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/epitsentr-taf/>
26. Проект Закону про франчайзинг. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=63201](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=63201)
27. А. С. Колос. Господарсько-правове регулювання франчайзингу в Україні. Держава та регіони. Серія: Право, 2019. № 4 (66). С. 52-55.
28. Епіцентр допомагає захисникам України та українцям. URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/gumanitarniy-shtab-po-zabezpechennyu-nayneobkhidnishim.html>
29. Микола Маранчак. Роман Корсак, SPAR: Чи варто українським мережам непокоїтися через можливий вихід Lidl. URL: <https://rau.ua/personalii/roman-korsak-spar/>



30. Сокол Н.А., Чвала Н.А. Франчайзинг як прогресивна форма швидкого розвитку бізнесу у сфері масового харчування. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2008. Вип. 2(8). Ч.2. С.340-346.

31. Віталій Єреміца. Американські компанії зацікавлені розширювати свій бізнес в Україні. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/29420473.html>

32. Без Durex та L'Occitane. Список компаній, які припинили або призупинили роботу у Росії. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yaki-kompaniji-ydut-iz-rosiji-spisok-ostanni-novini-50222290.html>

33. Burger King має намір вийти на український ринок. URL: <https://prk.city/news/3574-burger-king-maye-namir-vyjty-na-ukrayinskyj-rynok>

34. Starbucks виходить в Україну — подробиці. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/starbucks-vihodit-v-ukrajinu-novini-ukrajini-50135614.html>

35. Form 10-K. Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange Act of 1934. For the fiscal year ended December 31, 202. URL: <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001618756/f2db511c-26b6-4896-acf6-80b9aa971d55.pdf>

36. Actions on Burger King Russia. Company Release. 3/17/2022. URL: <https://www.rbi.com/English/news/news-details/2022/Actions-on-Burger-King-Russia/default.aspx>

37. Letter to Partners from Kevin Johnson on Ukraine. Starbucks stories & News March 04, 2022. URL: <https://stories.starbucks.com/press/2022/letter-to-partners-from-kevin-johnson-on-ukraine/>

38. Starbucks closes Russian stores. March 9, 2022. URL: <https://www.fastcasual.com/news/starbucks-closes-russian-stores/>

39. Starbucks Income Statement 2009-2022. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/SBUX/starbucks/income-statement>





**Бухгалтерська звітність за 2019-2020 рр.**  
**Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи**

| Назва показника                                                  | Код  | 2020     | 2019     |
|------------------------------------------------------------------|------|----------|----------|
| Нематеріальні активи                                             | 1000 | 32720    | 12543    |
| первісна вартість                                                | 1001 | 73004    | 44846    |
| накопичена амортизація                                           | 1002 | 40284    | 32303    |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005 | 3692156  | 1869460  |
| Основні засоби                                                   | 1010 | 15231712 | 12304648 |
| первісна вартість                                                | 1011 | 21335058 | 17210534 |
| знос                                                             | 1012 | 6103346  | 4905886  |
| інші фінансові інвестиції                                        | 1035 | 3129633  | 1755267  |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045 | 23116    | 68629    |
| I.Всього необоротних активів                                     | 1095 | 22109337 | 16010547 |
| Запаси                                                           | 1100 | 15389033 | 13885925 |
| Виробничі запаси                                                 | 1101 | 1545117  | 1918783  |
| Незавершене виробництво                                          | 1102 | 43118    | 61279    |
| Готова продукція                                                 | 1103 | 302488   | 116654   |
| Товари                                                           | 1104 | 13498310 | 11789209 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 2182479  | 1467824  |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 1        | 0        |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 12       | 0        |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 3859491  | 4381455  |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 642802   | 921054   |
| Готівка                                                          | 1166 | 45989    | 37346    |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 211115   | 11094    |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 5399     | 7322     |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 336837   | 217473   |
| II.Всього оборотних активів                                      | 1195 | 22416054 | 20881053 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0        | 21       |
| БАЛАНС                                                           | 1300 | 44525391 | 36891621 |

### Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

| Назва показника                                                        | Код  | 2020     | 2019     |
|------------------------------------------------------------------------|------|----------|----------|
| Зареєстрований (пайовий капітал)                                       | 1400 | 158610   | 158610   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                            | 1420 | 17688086 | 14542267 |
| I.Всього власного капіталу                                             | 1495 | 17846696 | 14700877 |
| Довгострокові кредити банків                                           | 1510 | 4142910  | 2008688  |
| Інші довгострокові зобов'язання                                        | 1515 | 312170   | 256738   |
| II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень                     | 1595 | 4455080  | 2265426  |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 767497   | 776000   |
| товари, роботи, послуги                                                | 1615 | 16290054 | 14514081 |
| розрахунками з бюджетом                                                | 1620 | 326833   | 273257   |
| у тому числі з податку на прибуток                                     | 1621 | 244727   | 215457   |
| розрахунками зі страхування                                            | 1625 | 17379    | 24716    |
| розрахунками з оплати праці                                            | 1630 | 137988   | 160208   |
| за розрахунками з учасниками                                           | 1640 | 73       | 0        |
| Поточні забезпечення                                                   | 1660 | 539038   | 509245   |
| Інші поточні зобов'язання                                              | 1690 | 4144753  | 3667811  |
| III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень                          | 1695 | 22223615 | 19925318 |
| БАЛАНС                                                                 | 1900 | 44525391 | 36891621 |



## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

| Назва показника                                                | Код  | 2020     | 2019     |
|----------------------------------------------------------------|------|----------|----------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 50382425 | 43979194 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050 | 35593670 | 30814751 |
| Валовий: прибуток                                              | 2090 | 14788755 | 13164443 |
| Інші операційні доходи                                         | 2120 | 737243   | 530835   |
| Адміністративні витрати                                        | 2130 | 872759   | 751814   |
| Витрати на збут                                                | 2150 | 8648047  | 7985945  |
| Інші операційні витрати                                        | 2180 | 920408   | 254271   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток      | 2190 | 5084784  | 4703248  |
| Інші фінансові доходи                                          | 2220 | 211555   | 3851     |
| Інші доходи                                                    | 2240 | 554085   | 354733   |
| Фінансові витрати                                              | 2250 | 295646   | 250094   |
| Втрати від участі в капіталі                                   | 2255 | 0        | 24516    |
| Інші витрати                                                   | 2270 | 1438592  | 363438   |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                | 2290 | 4116186  | 4423784  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                          | 2300 | 944982   | 821675   |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                          | 2350 | 3171204  | 3602109  |
| Чистий фінансовий результат: збиток                            | 2355 | 0        | 0        |

|                                                 |      |         |         |
|-------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 3171204 | 3602109 |
|-------------------------------------------------|------|---------|---------|

## Операційні витрати

| Назва показника                  | Код  | 2020     | 2019     |
|----------------------------------|------|----------|----------|
| Матеріальні затрати              | 2500 | 1254935  | 887499   |
| Витрати на оплату праці          | 2505 | 5208532  | 4711766  |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 1056667  | 952162   |
| Амортизація                      | 2515 | 1667998  | 1096995  |
| Інші операційні витрати          | 2520 | 3465135  | 2581842  |
| Разом                            | 2550 | 12653267 | 10230264 |

## Інші дані

| Назва показника                               | Код  | 2020 | 2019 |
|-----------------------------------------------|------|------|------|
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | 0    | 0    |

