

**Ставерська Т. О.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

**Шталь Т. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

**Козуб В. О.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

**Staverska Tetiana**

*Ph. D. in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of International Economics and Management of Foreign Economic Activity  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

**Shtal Tatyana**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of Department of International Economics and Management of Foreign Economic Activity  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

**Kozub Viktoria**

*Ph. D. in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of International Economics and Management of Foreign Economic Activity  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

## **ФРАНЧАЙЗИНГ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ПРОБЛЕМИ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

**Анотація.** Інтеграція України в міжнародний бізнес-простір є одним з пріоритетних векторів розвитку держави, при цьому франчайзинг є ефективним інструментом для просування на міжнародні ринки. Система франчайзингу є різновидом партнерства, яка набула значного розвитку у багатьох сферах підприємництва, особливо у ресторанно-му бізнесі, завдяки можливості запровадження інтеграційно-адаптивних форм бізнесу та бізнес-технологій з одночасним удосконаленням якісних параметрів діяльності, мінімізацією ризиків та витрат. У статті визначено основні тенденції розвитку франчайзингу в контексті галузевої, географічної та інвестиційної сегментації. Дослідження умов діяльності вітчизняних та міжнародних ресторанних франшиз, що діють на території України, дало змогу визначити основні проблеми інтеграції України в міжнародний ресторанний бізнес-простір. Складності міжнародної інтеграції систематизовано за чотирма ознаками, такими як фінансово-економічні, соціально-психологічні, ринкові та правові. Врахування визначених проблем дасть змогу вітчизняним представникам ресторанного бізнесу активізувати просування на міжнародний ринок.

**Ключові слова:** франчайзинг, ресторанний бізнес, сегментація франчайзингових мереж, міжнародна інтеграція, франшиза, ресторанний франчайзинг.

**Вступ та постановка проблеми.** Соціально-політична нестабільність, глобалізація фінансової кризи та, як наслідок, зростання турбулентності ринкового середовища й комерційних ризиків утворюють значні перепони до повноцінної інтеграції України у світовий бізнес-простір. За таких умов загострюється необхідність запровадження інтеграційно-адаптивних, зокрема партнерських, форм бізнесу та бізнес-технологій із одночасним удосконаленням якісних параметрів їх розвитку. Одним із видів такого партнерського бізнесу є система франчайзингу, яка набула значного розвитку у світовому бізнес-середовищі й довела свою ефективність у багатьох сферах підприємництва, особливо у ресторанному бізнесі.

Франчайзинг як форма партнерських відносин дає можливість забезпечити партнерам підтримку у конкурентній боротьбі, створити новий бізнес, сприяє виходу на нові географічні й продуктові ринки [1, с. 269]. Привабливість франчайзингу пояснюється його активним

розвитком у світовій економіці, комплексним характером відносин, досить високим рівнем їх прозорості, а також перевагами взаємовигідних системних зв'язків, що забезпечують ефективний розподіл капіталовкладень, дають змогу створити широкую систему збуту товарів і послуг, посилити конкурентні переваги учасників мережі по відношенню до інших учасників аналогічного ринку, забезпечити можливість більш швидкого виходу на ринок з мінімальним ризиком. Таким чином, франчайзинг дає великі шанси на успіх, завдяки чому стає все більш популярним способом організації бізнесу в усьому світі [2, с. 17].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сутності, організації та запровадження франчайзингу в різні сфери підприємницької діяльності є об'єктом дослідження закордонних учених уже декілька десятиліть, але інтеграція України у світовий бізнес-простір обумовила також інтерес вітчизняних науковців. Дослідженням проблем формування та розвитку франчайзингу присвячено

праці Н. Данько, Д. Зельтца, Ф. Колера, Н. Кулак, Ж. Ламбена, М. Пивоварова, Дж. Стенворта, М. Чорій, О. Шагової та багатьох інших науковців. Незважаючи на теоретичну і практичну цінність наявних напрацювань, можна констатувати, що проблематика застосування франчайзингу у ресторанному бізнесі в умовах міжнародної інтеграції України досі залишається недостатньо дослідженою.

**Метою** роботи є дослідження проблем організації, застосування та розвитку франчайзингу в ресторанному бізнесі в умовах міжнародної інтеграції України.

**Результати дослідження.** Перші згадки франчайзингу датуються 1840 роком, відколи німецький виробник пива “Spaten” почав продавати ліцензію на продаж пива під своїм брендом. Більш відомий бренд, а саме машинки “Zinger”, почали франчайзинг із 1851 року. Виробник швидко розвився, але при цьому ресурсів для масштабування не вистачало, тому компанія почала продавати право продажу своїх машинок. Далі з’являється виробничий франчайзинг, найвідомішими мережами якого є “Pepsi Cola”, “Coca-Cola” [3]. Сьогодні франчайзинг набув широкого поширення по всьому світі, що підтверджується позитивними тенденціями в різних країнах. Зокрема, в цей час у США франчайзинг займає у бізнесі 80 % підприємств, зокрема в малому бізнесі – 60 % загальної кількості підприємств; взагалі працює більш ніж 2 000 франчайзингових систем, а річний обсяг продажів у системі франчайзингу перевищує 1 трлн. дол. Кількість франчайзингових підприємств перевищує 800 тис., 45 % загального товарообігу припадають на частку франчайзингових послуг. Кількість франчайзерів та, відповідно, франчайзингових мереж зростає досить високими темпами [4, с. 139]. За даними “International Franchise Association” [5], на початку XXI сторіччя нараховувалось близько 16,5 тис. франчайзерів та більш ніж 1,2 млн. франчайзі. Визначними лідерами за розвитком франчайзингу є США (більш ніж 2 000 франчайзерів), Канада (1 200), Південна Корея (1 000), Бразилія (1 000), Японія (1 000).

Будь-який вид бізнесу можна перетворити на франшизу. Міжнародна Асоціація Франчайзингу виділяє 70 галузей господарства, у яких можна використовувати методи франчайзингу, серед яких слід назвати ресторани, готелі, торгівлю, будівництво, освіту, послуги з працевла-

штування, пральні, приватні поштові скриньки, фотостудії, ріелторські компанії, туризм та розваги, авторемонт, прокат спеціального устаткування.

Рейтинг найбільших франчайзингових мереж у світі щорічно надається у вигляді “Top 100 Global Franchises” [8], у якому особлива увага приділяється міжнародним франшизам (що діють принаймні в двох країнах). Дані компаній аналізуються з фінансових звітів, документів про розкриття франшизи (FDD) та інших опублікованих галузевих джерел, а дані за кожною франшизою вводяться у спеціальну запатентовану комп’ютерну формулу, що робить результат максимально об’єктивним.

За даними “Franchise Group”, у світі близько 50 % всіх франчайзингових мереж працюють у сфері торгівлі та громадського харчування (рис. 1). Згідно з каталогом “Franchise Group”, у 2019 році серед 500 найуспішніших мереж підприємств готельно-ресторанного бізнесу Європи, діючих на засадах договору франчайзингу, 12,4 % складають підприємства готельно-ресторанної сфери, з них 9,0 % – мережі ресторанного бізнесу. За результатами 2019 року серед найбільш успішних франчайзингових мереж готельно-ресторанного бізнесу Європи 42,0 % мають американське походження. Згідно з рейтингом німецької компанії “Statista GmbH”, лідерами франчайзингових мереж Європи у 2019 році також є мережі ресторанного бізнесу (80 % становлять американські компанії) [7, с. 95–96].

Франчайзингова система «бізнес-формат» має домінуюче значення в економіці США. Слід відзначити, що на початок 1990-х років кількість підприємств, які працювали за бізнес-форматом франчайзингу, збільшилась у два рази порівняно з 1982 роком (коли вони становили 42 % від усіх франчайзингових підприємств). Яскравим прикладом застосування франчайзингової моделі може бути діяльність фірми «Макдональдс», яка є потужною транснаціональною компанією, що обслуговує на своїх 12 тисячах підприємств у різних країнах світу сотні мільйонів клієнтів [9, с. 119].

В Україні бізнес-технології франчайзингу ще не набули таких потужностей, але слід відзначити активний розвиток внутрішнього франчайзингу, характерною особливістю якого є синергія зарубіжних технологій фран-

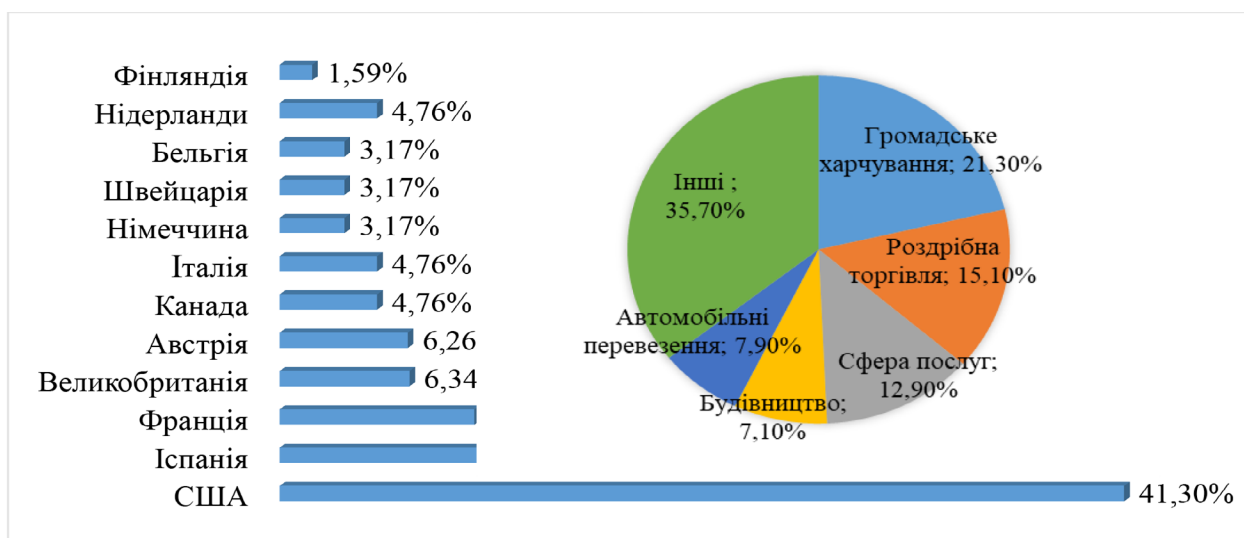


Рис. 1. Сегментація ринку франчайзингу в розрізі походження капіталу та сегментів поширення провідних франчайзингових мереж за версією рейтингу “Franchise Direct”

Джерело: побудовано авторами за даними джерел [6; 7, с. 96; 8]

чайзингу з вітчизняними підходами до ведення бізнесу. З кожним роком все більше підприємців звертають свою увагу на франчайзингові проєкти та вибирають франчайзинг як інструмент для початку або масштабування свого бізнесу (рис. 2).

Стрімкий розвиток ринку франшизи обумовлено вагомими перевагами франчайзингу, зокрема ефективною формою організації та ведення бізнесу; мінімізацією підприємницьких ризиків малого та середнього бізнесу; створенням сприятливих умов для скорочення термінів окупності інвестицій; наданням франчайзі франчайзингового пакета. Ці та інші особливості дають змогу визначити франшизу як повну бізнес-систему зі сталою бізнес-концепцією.

За результатами спостережень експертів “Pro-consulting” та “Franchise Group” [6; 8], кількість власних та франчайзингових об’єктів в Україні в розрізі галузей демонструє такі тенденції:

– значно збільшилась кількість франшиз серед громадського харчування, ритейлу та послуг, зокрема, активного розвитку набули послуги у сферах освіти, спорту та логістики;

– франчайзинг у сфері громадського харчування вперше за останні роки продемонстрував спад у 2017 році на 18 %, у 2018–2019 роках ситуація стабілізувалася;

– частка українських франшиз продовжує стабільно збільшуватись, що свідчить про розвиток саме українського франчайзингу (рис. 3);

– ринок активно розвивається в системному підході до формування франшиз, а компанії впроваджують франчайзинг як стратегію, цілеспрямовано розробляючи формати франшиз.

Світовий досвід показує, що франчайзинг забезпечує стабільний розвиток підприємств практично в будь-якій із нині відомих галузей економіки, однак в Україні найбільшої популярності він здобув у сферах роздрібної торгівлі, громадського харчування (ресторанного бізнесу) та послуг (рис. 4).



Рис. 2. Динаміка розвитку франчайзингу в Україні за 2001–2019 роки

Джерело: побудовано за даними “Pro-consulting” та “Franchise Group” [6; 8]

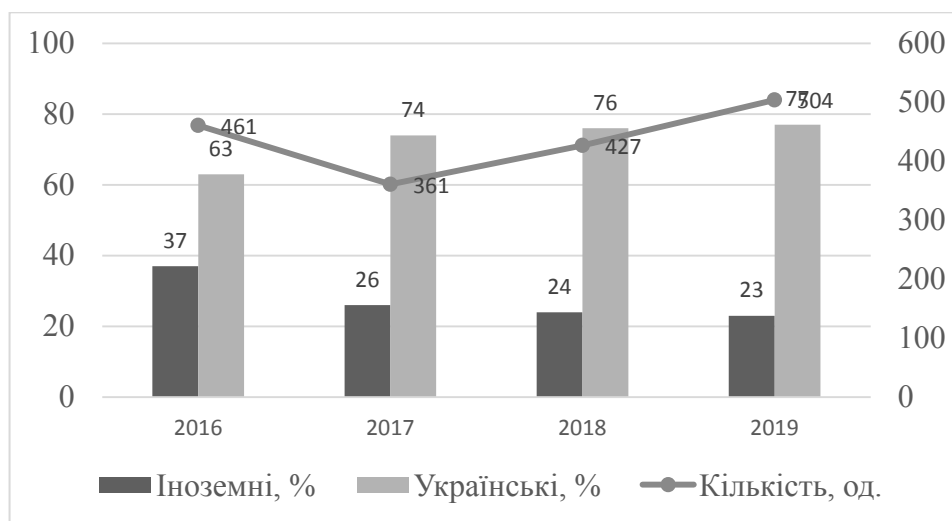


Рис. 3. Сегментація франчайзингових брендів в Україні за походженням у період 2016–2019 років

Джерело: побудовано за даними “Pro-consulting” та “Franchise Group” [6; 8]



Рис. 4. Сегментація ринку франчайзингу України за галузями економіки

Джерело: побудовано за даними джерела [10]

За даними експертів Федерації розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури України, в Україні спостерігається висока перспективність галузевого розвитку за системою франчайзингу, адже 27 галузей мають своїх інвесторів, але не мають достатньої кількості франчайзерів [11, с. 110]. Ринок українських франшиз представлений такими відомими брендами, як «Піца Челентано», «Франс.уа», «Мафія», «Арома Кава», «Львівські круа-

сани», «Перша пекарня» (табл. 1). Загалом за даними компанії «Франч» в Україні на початок 2019 року зафіксовано майже 1 200 франчайзингових пропозицій. Найбільша кількість франшиз зафіксована у сегментах роздрібно торгівлі (423 франшизи), громадського харчування (210) та послуг для бізнесу (151).

Інтеграція України в міжнародне ресторанне бізнес-середовище в межах франчайзингових відносин відбувається у декількох напрямках, таких як:

- покупка франшиз міжнародних ресторанних мереж;
- продаж українських франшиз за кордон;
- міжнародна міграція капіталів;
- міграція робочої сили;
- трансферт технологій.

Найчастіше українські бізнес-моделі купують інвестори з країн СНД та Східної Європи, причому продаж франшиз на європейські ринки більш вигідний, ніж у країни СНД. Основною причиною продажу українських підприємців франшизи за кордон є можливість отримання вищого порівняно з Україною доходу та отримання вагомому стимулу до продажу франшиз на внутрішньому ринку. Так, власники франшизи зазвичай отримують близько 5 % від обігу партнерської компанії, а оскільки виручка за кордоном вище, то вище обов'язковий платіж. З іншого боку, вихід на зовнішні ринки допомагає активніше продавати бренд в Україні, доводить її конкурентоспроможність та адаптованість. За даними Асоціації франчайзингу, майже 40 українських компаній продали

Таблиця 1

Рейтинг провідних франшиз ресторанного бізнесу в Україні

Місце в рейтингу	Назва	Характеристика	Обсяг інвестицій	Паушальний внесок	Роялті	Період окупності
1	Джигіт	Мережа ресторанів грузинської кухні (Fast-Casual)	від 25 000\$	10 000–15 000\$	3 %	8–10 місяців
2	Франс.уа	Національна мережа з продажу французької випічки	20 000–25 000\$	6 000\$	відсутній	18 місяців
3	Pizza Celentano Ristorante	Міжнародна мережа піццерій в Україні	45 000–60 000 EUR			1 рік
4	Salateira	Міжнародна мережа ресторанів здорового харчування	120 000\$	30 000\$		2 роки
5	Fornetti	Міжнародна мережа пекарень	8 000–15 000\$			8 місяців
6	Lviv Croissants	Український концепт мережі пекарень швидкого харчування	25 000\$	9 000\$	3 % від обігу на місяць	від 2 до 12 місяців
7	Aroma Kava	Одна з найбільших мереж кав'ярень в Україні	250 000–800 000 грн.		2 % від обігу на місяць	від 6 до 15 місяців
8	Grill Pab	Міжнародна мережа гриль-ресторанів	от 540 000 грн.	відсутній	2 % від обігу	від 6 місяців
9	Mafia	Мережа ресторанів японської та китайської кухні	від 30 000 EUR		5 % від обігу + 2 % маркет-платіж	від 24 до 26 місяців
10	Coffelat	Мережа українських кав'ярень	26 000\$	1 800\$		1–2 роки
11	Druzi	Мережа українських кав'ярень	від 50 000 грн.	90 000 грн.	3%	12–18 місяців
12	Gemini espresso club	Міжнародна мережа кав'ярень	від 170 000 грн.	1 000\$		8–12 місяців
13	Mr.Grill Hotdogs& Burger	Міжнародна мережа хот-дог-барів	52 500–95 000\$	5 000–10 000\$		22–26 місяців
14	FreshLine	Національна мережа кафе швидкого харчування	15 000–35 000\$	4 500–6 000\$		від 18 до 30 місяців
15	Сімейна пекарня	Українська мережа міні-пекарень	від 18 000\$	5 000\$	відсутній	від 10 місяців

свою франшизу за кордон. Серед українських лідерів в експансії ресторанних франшиз за кордон слід назвати мережі “Salateira” (3), “Freshline” (2), «Сім’я ресторанів Дмитра Борисова» (3) [12].

Незважаючи на значні темпи розвитку франчайзингу, існують певні перепони до повноцінної інтеграції України у світовий бізнес-простір ресторанного господарства (рис. 5).

Серед фінансово-економічних проблем розвитку франчайзингових відносин найбільш вагомі пов’язані з інвестиціями. Більшість потенційних покупців ресторанного бізнесу в Україні орієнтується на невеликі бюджети: 80 % розраховують на інвестицію до \$20 тис. За такого бюджету реально купити франшизу кафе або кав’ярні («Форнетті», «Арома Кава», «Bricks» тощо). Іноземні франчайзингові мережі ресторанного бізнесу встановлюють значно більший паушальний платіж. Наприклад, франшиза великої світової мережі кав’ярень “Starbucks” коштує близько \$1 млн, а найдорожчою позицією на вітчизняному ресторанному ринку є франшиза бельгійського хлібного ресторану “Le Pain Quotidien”, яка пропонується приблизно за \$2,2 млн. Втім, поки що ресторани цієї мережі в нашій країні не функціонують.

Проблемою є також вибір джерел інвестування. Для сплати паушального платежу та первісних інвестицій на відкриття ресторану франчайзі може використовувати власні кошти, залучені та позикові. Як доводять дослідження, для здійснення необхідних капіталовкладень більшість українських підприємців використовує власні заощадження та кредитні кошти. На жаль, в Україні відсутній ефективно діючий «лояльний механізм кредитування» малого й середнього бізнесу, до якого здебільшого належать вітчизняні підприємці-ресторатори. 24 січня 2020 року КМУ затвердив Постанови «Про затвердження Порядку надання фінансової державної підтримки суб’єктам мікропідприємництва та малого підприємництва» та «Про затвердження Порядку використання коштів державного бюджету, передбачених для забезпе-

чення функціонування Фонду розвитку підприємництва», якими передбачено, зокрема, доступне кредитування під 5–9 % річних, але учасники Програми з підтримки малого й середнього підприємництва досі стикаються із проблемою отримання «дешевих кредитів».

Таблиця 2

Кредитування малого та середнього бізнесу у розвинених державах та Україні у 2019 році

Країна	Середній відсоток, під який кредитується МСБ	Розмір кредиту для бізнесу, що надається державою, у євро
Японія	0,1	верхньої межі не встановлено
США	2,75	до 1,79 млн.
Канада	2	до 223 тис.
Великобританія	2	до 286 тис.
Україна	19,4	не дає

Наведені відсоткові ставки кредитування свідчать про необхідність активізації програм лояльного кредитування, надання українському бізнесу якомога «дешевших» кредитів та іншої державної підтримки. Статистика засвідчує наявність в Україні близько 2 млн. малих підприємств, на яких працюють 6,5 млн. осіб. Отримати кредит у банку для свого розвитку вони можуть лише під 15–30% річних. У розвинених державах малий та середній бізнес кредитується від 1 % до 3 % річних [13, с. 62].

Соціально-психологічні проблеми міжнародної інтеграції ресторанної франшизи стосуються усіх суб’єктів бізнесу, а саме франчайзерів, франчайзі та споживачів. Передусім, виходячи на міжнародний ринок, ресторатору необхідно враховувати культурні, ментальні та релігійні особливості споживача, його смакові вподобання. Певні

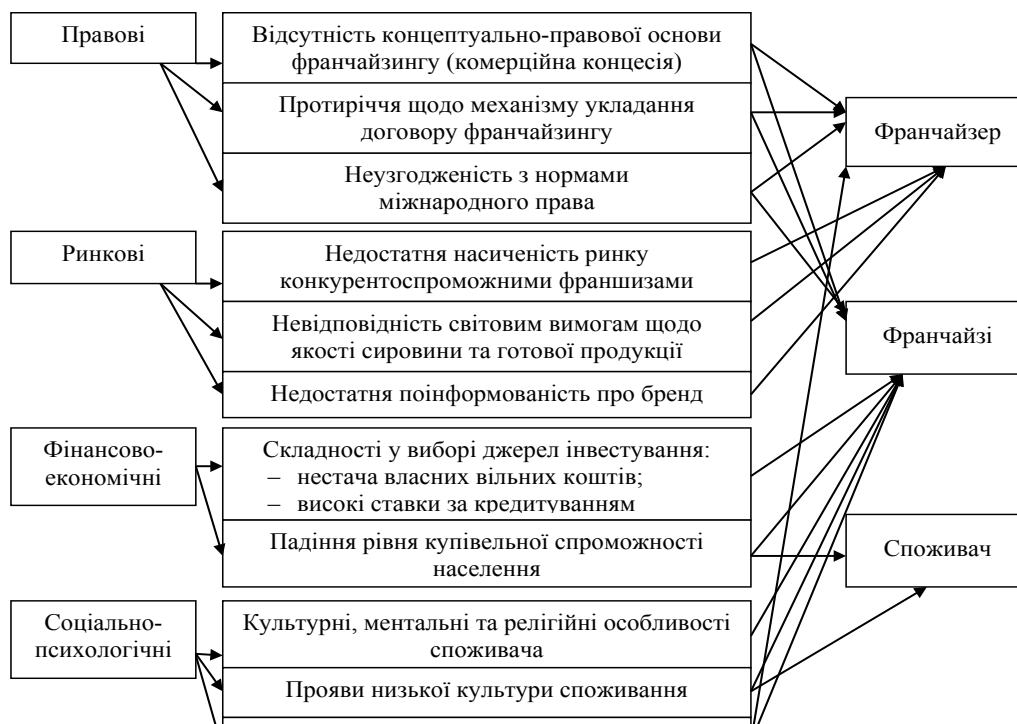


Рис. 5. Основні проблеми розвитку франчайзингу в ресторанному бізнесі в умовах міжнародної інтеграції України

Джерело: складено авторами

складності виникають із довірою та надійністю представників іншої країни, адже безвідповідальне ставлення до виконання договірних зобов'язань і до чужої інтелектуальної власності, недотримання умов укладених договорів концесії, зниження якості товарів і послуг через порушення умов технології та стандартизації призводять до формування сумнівної репутації деяких вітчизняних підприємств. Значною перешкодою до міжнародної інтеграції України є недостатня конкурентоспроможність ринку вітчизняних ресторанных франшиз у світовому бізнес-середовищі, що обумовлено передусім браком якісних технологічних франшиз, невідповідністю світовим вимогам щодо якості сировини та готової продукції (іноді повною відсутністю сертифікації), недостатньою поінформованістю про бренд. Задля вирішення цих проблем необхідно запровадити детальний маркетинг-аналіз перед виходом бренду на ринок.

Певні ускладнення виникають також із боку правового забезпечення франчайзингових відносин з огляду на недостатню узгодженість чинного вітчизняного законодавства з вимогами міжнародного права з регламентації таких відносин. Правова регламентація франчайзингових відносин в Україні забезпечується Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, законами щодо захисту права власності та інтелектуальних прав, законами щодо захисту прав споживачів та іншими нормативно-правовими актами, але при цьому у вітчизняному законодавстві відсутнє визначення франчайзингу як правової категорії, отже, франчайзинг розглядається як комерційна концесія. Таким чином, можна говорити про відсутність концептуально-правової основи франчайзингових відносин, яка має регламентувати категорійний апарат, мету, завдання, принципи, процедури, документальне оформлення та інші складові частини цих відносин.

Задля запобігання ускладнень просування вітчизняного ресторанного бізнесу за кордон необхідно вжити таких заходів:

1) проведення реального всебічного оцінювання затребуваності бізнесу у потенціальній країні розміщення

та адаптація продуктової пропозиції під місцеві соціокультурні особливості;

2) перебудова фінансової моделі бізнесу з урахуванням законодавчих норм, податків, орендних платежів, заробітних плат та цін відповідної продуктової пропозиції країни розміщення франшизи;

3) обов'язкова реєстрація торговельної марки (бренду) у країні розміщення;

4) активне просування франшизи у країні розміщення.

**Висновки.** Таким чином, основними проблемами міжнародної інтеграції ресторанного франчайзингу є:

– недосконалість концептуально-правового забезпечення відносин франчайзингу;

– брак знань та досвіду роботи вітчизняних підприємств в умовах міжнародного франчайзингу;

– випадки безвідповідального ставлення до виконання договірних зобов'язань, недотримання умов укладених договорів концесії, зниження якості товарів і послуг через порушення умов технології та стандартизації, і, як наслідок, сумнівна репутація деяких вітчизняних підприємств;

– недостатня поінформованість щодо перспектив ведення ресторанного бізнесу в Україні з боку іноземних франчайзерів та невідомість вітчизняних брендів за кордоном;

– недостатня адаптованість вітчизняних франчайзингових моделей ресторанного франчайзингу правовим та соціокультурним умовам інших країн;

– низький рівень розвитку банківського кредитування (високі процентні ставки, відсутність діючих програм лояльності кредитування).

Незважаючи на зазначені проблеми, ресторанний франчайзинг активно розвивається як в Україні, так і за кордоном. Багатий світовий досвід застосування франчайзингу в ресторанному бізнесі переконливо довів його ефективність, отже, міжнародний франчайзинг дає змогу масштабувати свій бізнес, вирішувати низку економічних та організаційних проблем, знижувати підприємницький ризик та підвищувати прибутковість діяльності.

#### Список використаних джерел:

- Шагова О. Сущность и роль франчайзинга в современной экономике. *Вестник Казанского технологического университета*. 2011. № 2. С. 268–273.
- Шатайло О., Черномазюк А. Франчайзинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Динамика та на сьвременната наука – 2014* : матеріали по X Международной научно-практической конференции, София, 17–25 июля 2014 года. София, 2014. Т. 2 : Икономики. С. 17–20. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/shatajlo.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/shatajlo.htm) (дата звернення: 10.07.2020).
- Гайдут К. Как правильно масштабировать бизнес. *LABA. Образовательная платформа*. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/745-kak-pravilno-masshtabirovat-biznes> (дата звернення: 12.06.2020).
- Данько Н., Новікова В. Франчайзинг як ефективна форма управління в готельній індустрії. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2016. Вип. 5. С. 138–141.
- Franchising News & Events. *International Franchise Association*. URL: <http://www.franchise.org> (дата звернення: 12.06.2020).
- Дослідження ринку франчайзингових послуг в Україні. 2020 рік. *Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-franchajzingovyh-uslug-v-ukraine-2020-god> (дата звернення: 12.06.2020).
- Кулак Н., Мурована Л. Франшиза як ефективний інструмент ведення готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*. 2019. № 5 (139). С. 93–104.
2019. Top 100. Franchises Report: Introduction and Overview. *Franchise Group*. URL: <https://www.franchisedirect.com/information/2019-top-100-franchises-report-introduction-and-overview> (дата звернення: 15.07.2020).
- Чорій М. Ефективність франчайзингу як форми організації ресторанного бізнесу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2016. № 851. С. 118–127.
- Ассоциация франчайзинга поможет. *Асоціація франчайзингу України*. URL: <http://franchising.org.ua> (дата звернення: 15.07.2020).
- Микитюк О., Бенівська К. Особливості девелоперських послуг на ринку франчайзингу України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 27. С. 108–113.
- Будина Л. Наши за рубежом: как украинские компании развивают бизнес за границей при помощи франчайзинга. *Retailers.ua*. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/7643-nashi-za-rubejom-kak-ukrainskie-kompanii-razvivayut-biznes-za-granitsey-pri-pomoschi-franchayzinga> (дата звернення: 15.07.2020).

13. Панфілова Я. Особливості фінансової підтримки підприємництва в Україні. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 14 травня 2020 року. Харків, 2020. Ч. 2. С. 61–62.

#### References:

1. Shagova O. (2011) *Suschnost i rol franchizinga v sovremennoy ekonomike* [The essence and role of franchising in the modern economy]. *Bulletin of Kazan technological University*. Vol. 2. P. 268–273.
2. Shatajlo O., Chernomazyuk A. Franchajzy'ng u sferi gotel'no-restorannogo biznesu [Franchising in the hotel and restaurant business]. Proceedings of the *Dynamics of modern science-2014 : X International. scientific practice. conf. (Sofia, July 17–25, 2014)*. Sofia, 2014. Vol. 2 : Economics. Available at: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/shatajlo.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/shatajlo.htm) (accessed: 10.07.2020).
3. Gaidut K. Kak pravly'no masshtaby'rovat' by'znes [How to properly scale the business]. *LABA. Educational platform*. Available at: <https://l-a-b-a.com/blog/745-kak-pravilno-masshtabirovat-biznes> (accessed: 12.06.2020).
4. Danko N., Novikova V. (2016) Franchajzy'ng yak efekty'vna forma upravlinnya v gotel'nij industriyi [Franchising as an effective form of management in the hotel industry]. *Bulletin of V.N. Karazin Kharkiv National University*. Vol. 5, pp. 138–141.
5. Franchising News & Events. *International Franchise Association*. Available at: <http://www.franchise.org> (accessed: 12.06.2020).
6. Doslidzhennya ry'nku franchajzy'ngovy'x poslug v Ukraini. 2020 rik [Research of the franchising services market in Ukraine. 2020]. *Pro-Consulting*. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-franchajzingovyh-uslug-v-ukraine-2020-god> (accessed: 12.06.2020).
7. Kulak N., Murovana L. (2019). Franshy'za yak efekty'vny'j instrument vedennya gotel'no-restorannogo biznesu [Franchise as an effective tool for hotel and restaurant business]. *Bulletin of KNUVD. Ser.: Economic Sciences*. № 5 (139), pp. 93–104.
8. 2019. Top 100. Franchises Report: Introduction and Overview. *Franchise Group*. Available at: <https://www.franchisedirect.com/information/2019-top-100-franchises-report-introduction-and-overview> (accessed: 15.07.2020).
9. Choriy M. (2016). Efekty'vnist' franchajzy'ngu yak formy' organizaciyi restorannogo biznesu [Efficiency of franchising as a form of organization of restaurant business]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Ser. "Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development"*. № 851, pp. 118–127.
10. Assocy'acy'ya franchajzy'nga pomozhet [The franchising association will help]. *Franchising Association of Ukraine*. Available at: <http://franchising.org.ua> (accessed: 15.07.2020).
11. Mykytyuk O., Benivska K. (2019). Osobly'vosti developers'ky'x poslug na ry'nku franchajzy'ngu Ukrainy [Features of development services in the franchising market of Ukraine]. *Market infrastructure*. Vol. 27, pp. 108–113.
12. Budina L. Nashy' za rubezhom: kak ukray'nsky'e kompaniy' razvy'vayut by'znes za grany'cej pry' pomoshhy' franchajzy'nga [Our abroad: how Ukrainian companies develop business abroad with the help of franchising]. *Retailers.ua*. Available at: <https://retailers.ua/news/management/7643-nashi-za-rubejom-kak-ukrainskie-kompanii-razvivayut-biznes-za-granitsey-pri-pomoschi-franchayzinga> (accessed: 15.07.2020).
13. Panfilova Ya. Osobly'vosti finansovoyi pidtry'mky' pidtry'yemny'cztva v Ukraini [Features of financial support of entrepreneurship in Ukraine]. *Development of food production, restaurant and hotel facilities and trade: problems, prospects, efficiency* : international scientific-practical conf. (Kharkiv, May 14, 2020). P. 2, pp. 61–62.

### ФРАНЧАЙЗИНГ В РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ: ПРОБЛЕМЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ ИНТЕГРАЦИИ УКРАИНЫ

**Аннотация.** Интеграция Украины в международное бизнес-пространство является одним из приоритетных векторов развития государства, при этом франчайзинг является эффективным инструментом для продвижения на международные рынки. Система франчайзинга является разновидностью партнерства, которая получила значительное развитие во многих сферах предпринимательства, особенно в ресторанном бизнесе, благодаря возможности введения интеграционно-адаптивных форм бизнеса и бизнес-технологий с одновременным совершенствованием качественных параметров деятельности, минимизацией рисков и затрат. В статье определены основные тенденции развития франчайзинга в контексте отраслевой, географической и инвестиционной сегментации. Исследование условий деятельности отечественных и международных ресторанных франшиз, действующих на территории Украины, позволило определить основные проблемы интеграции Украины в международное ресторанное бизнес-пространство. Сложности международной интеграции систематизированы по четырем признакам, таким как финансово-экономические, социально-психологические, рыночные и правовые. Учет определенных проблем позволит отечественным представителям ресторанного бизнеса активизировать продвижение на международный рынок.

**Ключевые слова:** франчайзинг, ресторанный бизнес, сегментация франчайзинговых сетей, международная интеграция, франшиза, ресторанный франчайзинг.

### FRANCHISING IN THE RESTAURANT BUSINESS: PROBLEMS OF INTERNATIONAL INTEGRATION

**Summary.** Ukraine's integration into the international business space is one of the priority vectors of the state's development, and franchising is an effective tool for advancing to international markets. The franchising system is a kind of partnership that has developed significantly in many areas of entrepreneurship, especially in the restaurant business, due to the possibility of introducing integration and adaptive forms of business and business technologies while improving of qualitative parameters of activity, an effective form of organization and conducting business; minimization of business risks of small and medium business; creating favorable conditions for reducing the payback period of investments, etc. The paper identifies the main trends in the development of franchising in the context of industry, geography and investment segmentation, which prove the effectiveness of franchising in the restaurant business as an adaptive business system with a sustainable business concept. The leaders of restaurant franchising on the territory of Ukraine are presented with a comparison of the main financial conditions of concluding a franchise agreement (commercial concession). The study of the conditions of domestic and international restaurant franchises operating

in Ukraine, allowed identifying the main problems of Ukraine's integration into the international restaurant business space. The complexities of international integration are systematized on four grounds: financial and economic (due to investment difficulties and imperfections of existing credit loyalty programs), socio-psychological (due to mental, cultural, religious, taste preferences of consumers and reputation of partners), market and technological and non-compliance with international requirements for the quality of the product offer) and legal (due to the lack of conceptual and legal apparatus of franchising relations, differences in domestic legislation and its non-compliance with international law). Taking into account the problems of franchising relations identified in the work will allow domestic representatives of the restaurant business to intensify promotion in the international market.

**Key words:** franchising, restaurant business, segmentation of franchise networks, international integration, franchise, restaurant franchising.