

World Bank (1993). *The East Asian Miracle: Growth and Public Policy*. A World Bank Policy Research Report. Washington, D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/322361469672160172/pdf/123510v20PUB0r00Box371943B00PUBLIC0.pdf>

Демахіна, Т. (2022, 6 вересня). Як «*Made in Japan*» стало символом якості: 14 принципів Демінга. <https://laba.ua/blog/3214-kak-made-in-japan-stalo-simvolom-kachestva-14-principov-deminga>

Маматова, Т. В. (2009). *Управління на основі якості: методологічні засади для органів державного контролю*. Дніпропетровськ: Свідлер А. Л.

Українська асоціація досконалості та якості (2023). Retrieved April 21, 2023 from <https://www.uaq.org.ua/index.php/uk/>

**Giennadij Androshchuk**

**Marta Ziółkowska**

### **FRANCZYZA JAKO INNOWACYJNY MODEL BIZNESU: DOŚWIADCZENIA UE I POLSKI W KONTEKŚCIE PERSPEKTYW ODBUDOWY POWOJENNEJ UKRAINY**

W ostatnich latach franczyza odegrała znaczącą rolę w gospodarkach krajów rozwiniętych i rozwijających się. Franczyza jako model biznesu jest siłą napędową gospodarki światowej i może stać się potężnym bodźcem dla rozwoju gospodarki narodowej Ukrainy (Androshchuk, 2018b).

#### ***Istota i znaczenie franczyzy jako modelu biznesu***

Do chwili obecnej nie istnieje jednolita międzynarodowa regulacja prawna międzynarodowej umowy franczyzy, a także jej ujednoczona definicja. Warto zaznaczyć, iż franczyza to jeden z najbardziej obiecujących, innowacyjnych modeli rozwoju biznesu, który dynamicznie rozwija się zarówno na świecie, jak i w Unii Europejskiej (UE), Polsce i na Ukrainie. Generalnie popularność franczyzy związana jest ze znaczną sprawnością i dużą stabilnością biznesu nowopowstających przedsiębiorstw. I tak w USA po pięciu latach funkcjonowania na rynku przetrwa 23% przedsiębiorstw prywatnych, a po dziesięciu latach tylko 18%, podczas gdy wśród przedsiębiorstw działających w systemie francyzyzowym po pięciu latach przestaje działać zaledwie 8 na 100 przedsiębiorstw. lat, a dziesięć lat później – 10 na 100 (Androshchuk et al., 2018a). Franczyza zdobyła największą popularność i rozpowszechniła się w USA, gdzie szacuje się, iż 80% firm działa w sieciach francyzyzowych. W skali ogólnoswiatowej szacuje się, iż około 50% wszystkich sieci francyzyzowych działa w zakresie gastronomii i handlu (min. in. w branżach takich jak: lokale fast food, restauracje, sklepy z art. przemysłowymi i spożywczymi) (Androshchuk, 2018b).

Franczyza jest skutecznym narzędziem w rozwoju prywatnej przedsiębiorczości i zwiększaniu poziomu zatrudnienia. Obecnie w ujęciu krajów europejskich Polska charakteryzuje się wysokim poziomem rozwoju powiązań franczyzowych. Polskie franczyzy są najliczniej reprezentowane także w innych krajach: w Czechach, na Słowacji i Ukrainie. Natomiast na polskim rynku sukcesy odniosły marki z takich krajów jak: Stany Zjednoczone Ameryki, Włoch, Niemiec czy Francji. Należy wspomnieć, iż po wejściu Polski do UE możliwości rozwoju własnych przedsiębiorstw przy wykorzystaniu powiązań franczyzowych stały się znacznie większe. Na uwagę zasługuje fakt, iż wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej Polska jest liderem pod względem liczby marek franczyzowych (*Ohinok, 2014*). Obecnie w Polsce działa ponad 1300 konceptów franczyzowych. Większość z nich (80%) należy do firm polskich. Na polskim rynku franczyzowym działa około 90 000 firm franczyzowych (małych i mikroprzedsiębiorstw), a w sumie na tym rynku pracuje około miliona osób (właściciele jednostek franczyzowych i ich pracowników).

Warto zaznaczyć, iż międzynarodowa regulacja franczyzy jest reprezentowana przez regulacje niepaństwowe, z których żadna nie daje pełnego obrazu regulacji prawnej określonego typu umowy cywilnoprawnej na poziomie międzynarodowym. Franczyza to sposób prowadzenia biznesu zgodnie z zasadami i wymaganiami organizatora systemu (franczyzodawcę), który oferuje pomysł, gotowy i przetestowany już koncept, wsparcie w jego realizacji i rozwoju, a w zamian za to otrzymuje opłaty franczyzowe od franczyzobiorcy (*Ziółkowska, 2021*). Co istotne, relacja między dwoma podmiotami w takim modelu biznesowym budowana jest właśnie na zasadach partnerstwa, co jest korzystne dla wszystkich: przedsiębiorca – franczyzobiorca wywiązuje się z warunków określonych w umowie i zaczyna osiągać przychody przy pomocy dobrze znanej marki, co z kolei zwiększa nasycenie rynkowe systemem franczyzowym. Aby rozpocząć działalność we franczyzie franczyzobiorca wnosi opłatę wstępną, która jest opłatą za możliwość korzystania z marki, wsparcia marketingowego i know-how. Franczyzobiorca inwestuje środki własne w wynajem i dostosowanie lokalu. Z kolei przedsiębiorca może liczyć na pomoc franczyzodawcy w znalezieniu optymalnej lokalizacji, wsparcie w wyposażeniu lokalu zgodnie ze standardami marki, a także specjalistyczne szkolenia.

Istotnym jest fakt, iż przed podpisaniem umowy franczyzowej i przystąpieniem do sieci potencjalny przedsiębiorca powinien dowiedzieć się jak najwięcej o biznesie franczyzowym. Franczyza jako model biznesu charakteryzuje się wieloma zaletami, a wymienić należy przede wszystkim to, iż

franczyzobiorca otrzymuje gotowy pomysł na biznes i nie musi samodzielnie badać potrzeb rynku w wybranej niszy. Biznes franczyzowy zapewnia gotowe rozwiązania i niezbędne instrukcje do rozpoczęcia działalności, a także możliwość korzystania z patentów lub znaków towarowych, gotową bazą dostawców i klientów. Zapewnia przy tym redukcję kosztów początkowych, a także gwarantuje rozpoznawalność marki.

Ponadto franczyzodawca oferuje wsparcie edukacyjne w postaci szkoleń dla franczyzobiorców i ich pracowników. Ten model biznesu obniża ryzyko niepowodzenia w rozpoczęciu działalności gospodarczej. Jest to szczególnie ważne dla osób bez doświadczenia, które planują rozpoczęcie pierwszej działalności biznesowej. Franczyzodawca dba o swoich partnerów, ponieważ ich niepowodzenia mogą negatywnie wpłynąć na reputację całego systemu franczyzowego. Dlatego pracując na własny rachunek może liczyć na stałą pomoc doradczą, marketingową i prawną. Franczyza zapewnia także uproszczony system dostaw, franczyzobiorca nie musi samodzielnie szukać dostawców, ale z drugiej strony, franczyzobiorca jest zobowiązany do zamawiania towarów od konkretnych dostawców.

Z drugiej strony franczyza ma także wady. Do tego można zaliczyć uzależnienie od franczyzodawcy – franczyza w Polsce wiąże się ze ścisłym przestrzeganiem szeregu norm i wymagań. Wszystkie są określone w umowie wraz z karami i innymi konsekwencjami w przypadku dokonania naruszeń przez franczyzobiorcę. Ten przedsiębiorca ma także ograniczone możliwości – franczyzobiorcy są generalnie zobowiązani do działania zgodnie ze standardami firmy macierzystej. Każda nowa inicjatywa przedsiębiorcy musi być zatwierdzona przez dawcę, a innowacje stworzone przez biorców należą do całego systemu franczyzowego. W powiązaniu tym występują także opłaty franczyzowe. Na początkowym etapie współpracy konieczne jest sfinansowanie możliwości korzystania ze znaku towarowego, logo, pomysłu na biznes, gotowych kontaktów, opracowań technicznych itp. Niektóre systemy franczyzowe wymagają także dodatkowych regularnych wpłat w postaci procentu od zysków lub na fundusz marketingowy.

### ***Przegląd regulacji prawnych w wybranych krajach na tle prawodawstwa polskiego***

Analizując regulacje prawne franczyzy w krajach europejskich, nie sposób nie dotknąć tzw. prawa «ponadnarodowego» Unii Europejskiej (dalej – UE). W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że obecnie nie istnieją szczególne zasady dotyczące umowy franczyzy na poziomie unijnym, prawna regulacja tych stosunków odbywa się w ramach przepisów mających na celu zapewnienie realizacji swobody przepływu towarów i usług, a także wolność konkurencji bez

względem na granice państwowe, czyli dotyczy głównie prawa konkurencji, a nie prawa cywilnego.

W niektórych krajach, na przykład we Włoszech, Hiszpanii, istnieje specjalne ustawodawstwo dotyczące franczyzy (*Androshchuk, 2018b*). W wielu krajach świata zdecydowano się wprowadzić na franczyzę na tzw. ogólnych zasadach, podlega bezpośredniej regulacji regulacyjnej (np. USA, Kanadzie, Brazylii, Malezji, Australii, Belgii, Holandii, Włoszech, Łotwie) (*IFA, 2022*). Jednak wiele krajów europejskich nie ma odrębnych przepisów franczyzowych.

Z powyższych powodów na uwagę zasługują doświadczenia związane z tworzeniem takiego ustawodawstwa w Rzeczypospolitej Polskiej. Sieci franczyzowe w Polsce rozwijane są w oparciu o zasadę swobody umów (art. 3531 KC) oraz konstytucyjną zasadę swobody działalności gospodarczej.

Popularność systemów franczyzowych w Polsce szybko rośnie od lat 90-tych XX w. Na zasadzie franczyzy działa co drugi sklep spożywczy (43 tys. z 88 tys. sklepów według firmy marketingowej Nielsen). Biznesem franczyzowym w Polsce zajmuje się ponad 0,5 mln osób, a liczba sieci przekracza już 1,3 tys., ale wciąż nie jest to uregulowane prawnie (*Androshchuk, 2020*).

Warto zaznaczyć, iż w przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych Unia Europejska nie przyjęła jednolitej polityki dotyczącej regulacji franczyzy. Tylko pięć krajów europejskich, a mianowicie Francja (1989), Hiszpania (1996), Rumunia (1997), Włochy (2004) i Belgia (2005), posiada odpowiednie ramy prawne. W większości z nich podstawą tej bazy jest ustawa o dokumencie ujawniającym dotyczącym franczyzy. Takie przepisy zobowiązują francyzodawcę do przekazywania przyszłemu francyzobiorcy informacji o specyfice prowadzenia działalności w ramach systemu franczyzowego, w tym głównych warunków franczyzy, informacji o liczbie francyzobiorców w sieci, jej rozwoju, wskaźnikach finansowych itp.

Analizując państwową regulację franczyzy w krajach europejskich, warto wspomnieć o tzw. «ponadnarodowym» prawie unijnym. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że na poziomie unijnym nie istnieją szczególne zasady dotyczące umowy franczyzowej, prawna regulacja tych stosunków odbywa się w ramach przepisów mających na celu zapewnienie realizacji swobody przepływu towarów i usług, a także wolność konkurencji bez względu na granice państwowe, czyli dotyczy głównie prawa konkurencyjnego, a nie cywilnego. Jedynym „ponadnarodowym” aktem prawnym dotyczącym franczyzy dla UE jest Rozporządzenie Komisji UE z dnia 30 listopada 1988 r. nr 4087/88 w sprawie zastosowania art. 85 ust. 3 Traktatu Rzymskiego do kategorii umów franczyzowych, którego podstawą koncepcyjną było orzeczenie Trybunału EWG z 1986 r. w jednej ze spraw dotyczących franczyzy. Na poziomie prawa unijnego

jest to rozporządzenie Komisji (UE) 330/2010 z 20.04.2010 r. w sprawie stosowania art. 101 ust. 3 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do kategorii porozumień wertykalnych i praktyk uzgodnionych (*Rozporządzenie Komisji*, 2010). W przeciwieństwie do rozporządzenia nr 4087/88, obecne rozporządzenie ustanawia jedynie wykaz postanowień niedozwolonych, dając stronom pewną swobodę przy zawieraniu umów. Pozytywną tendencją jest zmiana podejścia do regulacji umów franczyzowych, gdyż złożony charakter takich umów nie pozwala w ramach jednej regulacji przewidzieć wszystkich możliwych postanowień, które strony mają prawo zawrzeć w umowie franczyzowej.

W niektórych krajach (Australia, Brazylia, Belgia, Włochy, Hiszpania, Mołdawia, Rumunia) obowiązują specjalne przepisy dotyczące franczyzy. Umowa franczyzowa podlega szczególnej regulacji prawnej w prawie niektórych krajów poradzieckich, w szczególności Kazachstanu i Białorusi (*Androshchuk*, 2018b). W ustawodawstwie Federacji Rosyjskiej zamiast terminu «franchising» używa się terminu «koncesja handlowa», który został prawnie zapisany w art. 1024 rozdziału 54 Kodeksu cywilnego Federacji Rosyjskiej z 1996 r. Ukraiński ustawodawca również użył tego samego terminu – «koncesja handlowa» bez wchodzenia w jego merytoryczną analizę. Jednocześnie treść umowy koncesji handlowej (rozdział 76 Kodeksu Cywilnego Ukrainy) odpowiada warunkom umowy franczyzowej stosowanej w praktyce światowej (*Androshchuk*, 2018b).

Alternatywą dla krajowej regulacji prawnej międzynarodowej umowy franczyzy jest jej tzw. «niepaństwowa» regulacja, czyli regulacja za pomocą *lex mercatoria*. Próby zdefiniowania międzynarodowej umowy franczyzy i jej regulacji podejmowały takie organizacje międzynarodowe jak: Międzynarodowy Instytut Unifikacji Prawa Prywatnego (dalej – UNIDRUA), Światowa Organizacja Własności Intelektualnej (dalej – WIPO), Międzynarodowa Izba Handlowa (dalej – ICC). I tak w 1994 r. WIPO przygotowało Podręcznik Franczyzy, który zawiera definicję umowy franczyzowej: jest to umowa, na podstawie której jedna osoba (franczyzodawca), która opracowała system prowadzenia określonej działalności gospodarczej (system franczyzowy), umożliwia innej stronie (franczyzobiorcy) korzystanie z tego systemu zgodnie z instrukcjami franczyzodawcy za określoną opłatą. Zgodnie z punktem 19 Wytycznych, system franczyzowy to zespół praw własności intelektualnej, który obejmuje jedną lub więcej marek, nazw handlowych, wzorów przemysłowych, wynalazków i przedmiotów chronionych prawem autorskim, a także know-how i tajemnice handlowe, które są wykorzystywane do sprzedaży towarów lub świadczenia usług użytkownikom końcowym (*Ohinok*, 2014).

Natomiast w 1998 r. UNIDRUA opracowała Przewodnik po międzynarodowych ramowych umowach franczyzowych. Dokument ten unifikuje relacje franczyzowe wzorcowe, które budowane są na podstawie umowy między franczyzodawcą, a subfranczyzodawcą, co umożliwia temu ostatniemu zawieranie umów franczyzowych z subfranczyzobiorcami. Subfranczyzodawca działający jako franczyzodawca na terytorium państwa obcego, w którym zostało mu przyznane określone prawo.

W 2002 r. UNIDROIT opracował ustawę modelową dotyczącą ujawniania informacji, która obejmuje ujawnienia franczyzodawcy przed zawarciem umowy i nie reguluje konkretnie umownych stosunków franczyzowych. Ustawa ta może mieć zastosowanie zarówno do franczyzy krajowej, jak i międzynarodowej, do różnych rodzajów umów franczyzowych (umowa franczyzowa jednolita, franczyza ramowa, umowa deweloperska) oraz do nowych form, które mogą pojawić się w przyszłości. Natomiast międzynarodowa Izba Handlowa przygotowała model umowy franczyzy międzynarodowej, który można zastosować do międzynarodowych umów franczyzy. Dokument ten obejmuje tylko dwa rodzaje franczyzy: towarową i usługową, a nie reguluje franczyzy produkcyjnej.

#### ***Znaczenie powiązań franczyzowych dla gospodarki***

International Franchise Association (IFA, 2023) opublikowało raport Franchise Economy Outlook 2023z którego wynika, że franczyza i wzrost liczby miejsc pracy nadal przewyższają poziomy sprzed kryzysu, zapewniając miejsca pracy i możliwości posiadania firmy, pomimo niepewności gospodarczej we wszystkich branżach i życiu codziennym. Raport podkreśla wpływ dzisiejszych wyjątkowych wyzwań gospodarczych, które między innymi wpłynęły na wzrost systemu i doprowadziły do wyższych płac. Podkreślono, iż nawet przy wyzwaniach ekonomicznych firmy franczyzowe nadal się rozwijają, zapewniając swoim pracownikom miejsca pracy i służąc lokalnym społecznościom. Po historycznie wysokiej aktywności franczyzy w roku 2022, po pandemii, w obecnym 2023 r. wielkość gospodarki franczyzowej przekroczy poziomy sprzed pandemii, demonstrując tym samym siłę modelu biznesowego dlafranczyzodawców i franczyzobiorców. Najważniejsze informacje z raportu to:

– Łączna liczba lokalizacji franczyzowych wzrośnie w 2023 roku o blisko 15 000 lokali, czyli o 1,9%, do 805 000 lokali w USA.

– Powiązania franczyzowe umożliwią utworzenie kolejnych 254 000 miejsc pracy w 2023 r. Oczekuje się, że łączne zatrudnienie firm franczyzowych przy wzroście o 3,0% wyniesie 8,7 mln osób.

– Całkowity wynik działalności franczyzowej wzrośnie o 4,2% do 860,1 mld USD w 2023 r. z 825,4 mld USD w 2022 r.

– Udział franczyzy w PKB pozostanie stabilny na poziomie 3%. W porównaniu z 2022 r. francyzowy PKB – pieniężna wartość wszystkich gotowych towarów i usług wyprodukowanych w Stanach Zjednoczonych – będzie rósł w nieco wolniejszym tempie: o 4,2% do 521,3 mld USD (*IFA, 2023*).

Biorąc pod uwagę liczbę podmiotów francyzowych w Unii Europejskiej, Europejska Federacja Franczyzy (EFF) szacuje, że istnieje 8500 marek francyzowych – dawców licencji. Pomimo ogromnych różnic językowych i kulturowych w Europie francyza jest szerzej stosowana jako strategia biznesowa w Europie niż w Stanach Zjednoczonych, gdzie istnieje około 2500 różnych marek francyzowych. Obecnie w państwach członkowskich UE nie istnieje kompleksowy zbiór przepisów regulujących francyzę. Staje się więc kwestią regulacji prawa państwowego pomiędzy zaangażowanymi podmiotami, w przeciwieństwie do wszelkiego rodzaju prawa zwyczajowego UE.

Powiązania francyzowe do wybuchu ogólnoświatowej pandemii rosły pod względem liczb i wartości przychodów. Przez następne dwa lata firmy na całym świecie walczyły o przetrwanie i zmieniały swoją działalność, aby dostosować się do dynamicznie zmieniających się uwarunkowań. Firmy francyzowe na całym świecie, zreorganizowały i dostosowały swoje strategie, zmieniając sposób pracy i interakcji z konsumentami. Z uwagi na swoją charakterystykę francyza była w stanie sprostać wyzwaniom i branża francyzowa wyszła z pandemii szybciej i korzystniej niż większość niezależnych biznesów.

Należy podkreślić fakt, iż indywidualni właściciele firm po prostu nie mają doświadczenia w sieci, które mogliby wykorzystać, gdyby funkcjonowali w systemie francyzowym. Brakuje im też doświadczenia marketingowego, szerszego spojrzenia na biznes i tego, jak inni rozwiązywali problemy i znajdowali rozwiązania.

Francyza oferuje także możliwość szybkiego rozszerzenia swojego modelu biznesowego, pozwala zrozumieć lepiej zachowania konsumentów czy zidentyfikować problemy i zrozumieć, jak je rozwiązać. Francyzodawcy wykorzystując rozwiązania cyfrowe i nowoczesne technologie posiadają informacje na temat trendów i zmian w zachowaniach klientów, możliwych przyczyn zmiany zachowań konsumentów oraz sposobów szybkiego dostosowywania produktów i usług do ciągle zmieniających się potrzeb klientów.

Interesującym jest fakt, iż nawet jeśli jednoosobowi przedsiębiorcy lub właściciele firm rodzinnych należą do sieci małych firm lub innych organizacji branżowych, organizacje te, chociaż mogą oferować pomoc, nigdy nie będą miały dogłębnej wiedzy i zrozumienia swojego modelu biznesowego, jakie posiadałby francyzodawca i inni francyzobiorcy (*FASA, 2023*). To co ogrywa znaczącą rolę

w rozwoju franczyzy to przez wszystkim sprawdzony na rynku model biznesowy francyzobiorcy, szybkozwrot z inwestycji (czas odzyskania kapitału), dostęp do specjalistycznych szkoleń, bieżącego wsparcia.

Obszary działalności i branże, które są perspektywiczne dla rozwoju powiązań francyzowych to przede wszystkim: przedszkola, szkoły językowe, restauracje szybkiej obsługi, sklepy spożywcze, salony kosmetyczne itp. Ważne jest, aby oferować unikalny produkt lub usługę lub działać w niszy rynkowej.

### ***Perspektywy wykorzystania franczyzy w odbudowie Ukrainy***

Obecnie, w kontekście integracji z UE, doświadczenie Polski w rozwoju systemów francyzowych jest dla Ukrainy bardzo ważne. Franczyza międzynarodowa jest ważna dla ukraińskiej gospodarki, ponieważ prowadzi do demokratyzacji biznesu oraz zapewnia i upowszechnia lepszego standardu życia typowego dla krajów o wyższym poziomie rozwoju gospodarczego.

Wykorzystanie franczyzy jako mechanizmu aktywizacji działalności innowacyjnej i przedsiębiorczości w Ukrainie zwiększy efektywność wprowadzania innowacji do gospodarki. Francyzowa forma organizacji działalności gospodarczej zwiększy także efektywność ukraińskiej gospodarki i podniesie poziom konkurencyjność krajowych towarów na rynku europejskim.

Francyzaw Ukrainie rozwija się od połowy lat 90., ale prawdziwy boom rozpoczął się w 2004 roku. Od tego czasu liczba sieci francyzowych zwiększała się średnio o 30% rocznie. Ponad 550 przedsiębiorstw w 90 branżach oferuje współpracę w modelu franchisingowym w Ukrainie (Androshchuk, 2023). Podobnie jak w wielu innych krajach, największa liczba sieci funkcjonuje w handlu detalicznym, następnie w gastronomii, w usługach i przetwórstwie przemysłowym. Na ukraińskim rynku reprezentowani są zarówno zagraniczni, jak i krajowi francyzodawcy, a udział tych ostatnich (w ujęciu ilościowym) wynosi około 50%. Niektóre ukraińskie firmy od samego początku miały placówki francyzowe w innych krajach (np. FFS, Arber, Supertsina Jeans, VD one). Najbardziej znane franczyzy w Ukrainie to: Celentano's Pizza, SELA, Fornetti, Eurotop, NashKray, DiaWest, Apteka DobrohoDnya, TNK (rozwijana przez sieć Jobber). Warto zaznaczyć, iż leader franczyzy McDonald's na rynku ukraińskim posiada wyłącznie własne placówki i nie planuje rozwoju poprzez francyzę.

W Ukrainie działa Stowarzyszenie Francyzodawców, które zostało zarejestrowane w 2001 roku, promuje ono francyzę w kręgach biznesowych, reprezentuje interesy francyzodawców organizuje seminaria i konferencje tematyczne, wydaje podręczniki itp.

Co istotne pojęcie «franchisingu» nie jest oficjalnie przyjęte na Ukrainie, ale kodeksy cywilne i gospodarcze zawierają regulacje dotyczące koncesji

handlowych. Franczyza w Ukrainie jest lepiej znana jako koncesja handlowa, regulowana przez Kodeks cywilny Ukrainy i artykuły 1115–1129 Kodeksu cywilnego Ukrainy. W ramach umowy koncesji handlowej jedna ze stron (posiadacz praw) zobowiązuje się przyznać drugiej stronie (użytkownikowi) za opłatą prawo do korzystania, zgodnie z jej wymaganiami, z zestawu praw należących do tej strony w celu wytwarzania i (lub) sprzedaż określonego rodzaju produktu i (lub) świadczenie usług. Stosunek jest sformalizowany pisemną umową koncesji handlowej, której stronami może być wyłącznie SPD – osoba prawna lub FOP (art. 1117 kc). Możliwe jest przewidzenie przekazania kompleksu praw nabytych osobom trzecim do używania – subkoncesji (art. 1119 kc). Umowa koncesji handlowej ma charakter odszkodowawczy (wynika to z art. 1115 kc) (Androshchuk, 2023). Użytkownik (francyzobiorca) jest zobowiązany do uiszczenia opłaty na rzecz uprawnionego (francyzodawcy). Przedmiotem umowy koncesji handlowej jest prawo do korzystania z przedmiotów własności intelektualnej (znaków towarowych, wzorów przemysłowych, wynalazków, utworów, tajemnic przedsiębiorstwa itp.), doświadczenia handlowego i reputacji biznesowej.

Osobliwością franczyzy w Ukrainie jest to, że zgodnie z częścią 2 art. 1118 KCU, umowa koncesji handlowej podlega obowiązkowej rejestracji państwowej. Taka rejestracja musi być przeprowadzona przez organ, który przeprowadził państwową rejestrację francyzodawcy. Problem polega jednak na tym, że procedura takiej rejestracji nie została jeszcze zatwierdzona, a państwowi rejestratorzy odmawiają rejestracji, powołując się na brak uprawnień do wykonywania takich czynności. Warto wspomnieć o specyfice opodatkowania opłat na rzecz uprawnionego, a dokładniej zaliczenia opłat do kosztów brutto. Tym samym do wydatków nie zalicza się należności licencyjnych wypłaconych na rzecz nierezydenta w wysokości przekraczającej 4% przychodu ze sprzedaży produktów za rok poprzedzający rok sprawozdawczy oraz w całości należności licencyjnych wypłaconych na rzecz nierezydenta ze statusem offshore (art. 140 PKU). Ten warunek powinien być brany pod uwagę przez ukraińskich francyzobiorców, którzy kupują zagraniczne franczyzy.

Aspekty, na które należy zwrócić uwagę przy zawieraniu umowy koncesji handlowej (franczyzy) z punktu widzenia francyzobiorcy stanowi pewien katalog, do którego zaliczyć można następujące element: terytorium, na którym francyzobiorca uzyskuje prawo do korzystania z przedmiotu umowy; obowiązek posiadacza praw do nieprzenoszenia podobnych zbiorów praw na terytorium francyzobiorcy na inne osoby oraz do powstrzymania się od konkurencji z nim; obowiązek francyzobiorcy, aby nie otrzymywać podobnych zestawów praw od innych osób, z wyjątkiem uprawnionego;

strukturę i wysokość płatności wypłacanych posiadaczowi praw; obowiązek i tryb uzgadniania z uprawnionym umiejscowienia miejsc sprzedaży towarów lub świadczenia usług, wystroju wewnętrznego i zewnętrznego oraz wyposażenia takich lokali; szkolenia i rozwoju zawodnego personelu; procedury monitorowania i przeprowadzania kontroli przestrzegania standardów marki przez biorcę; procedurę wcześniejszego rozwiązania umowy i wypłaty odszkodowania; obecność prospektu ujawniającego franczyzy jako integralnej części umowy (w niektórych krajach jest to obowiązkowe).

W przypadku umów francyzyzowych z podmiotem zagranicznym należy dodatkowo zwrócić uwagę na: zgodność z prostą formą pisemną zgodną z ustawodawstwem Ukrainy (umowa musi być podpisana przez strony i poświadczona pieczęciami); walutę umowy, zlecenia i formy płatności; podstawowe warunki dostaw, jeżeli umowa przewiduje dostawę towarów, wyposażenia od francyzyzodawcy do francyzyzobiorcy; obecność klauzuli arbitrażowej (wskazówki sądu lub jasne kryteria jej ustalenia, a także wybór prawa materialnego, które ma zastosowanie do umowy).

Należy zwrócić uwagę, iż ukraińskie ustawodawstwo dotyczące franczyzy jest na niskim poziomie, co prawdopodobnie tłumaczy się słabym zainteresowaniem władz rozwojem tej formy biznesu. Przedsiębiorcy zawierają umowy koncesji i licencji handlowych. Istnieje wiele przypadków nieuczciwej konkurencji. Praktyka sądowa w zakresie franczyzy jest słabo rozwinięta. Od 2005 roku w Kijowie odbywały się coroczne międzynarodowe targi «Franczyza», a od 2007 roku – forum Brand4Rent. Ponadto firmy konsultingowe i prawne regularnie organizują różnego rodzaju seminaria i szkolenia poświęcone francyzyzie.

Istnieją także media branżowe do których zaliczyć można magazyn «Sklep z gotowymi biznesami & Franchising». Ponadto wydawnictwa okołobiznesowe publikują również materiały dotyczące franczyzy, a drukowane katalogi francyzyzowe są wydawane przez Stowarzyszenie Franczyzy Ukrainy i firmę Domano. W Ukrainie jest dużo portali internetowych poświęconych francyzyzie, wśród nich [nichfranch.com.ua](http://nichfranch.com.ua) (katalog i oceny franczyzy, wiadomości, wywiady, blogi) wywiady). W Ukrainie rozwija się także rynek usług konsultingowych i prawnych w zakresie franczyzy. Rodzime ukraińskie sieci francyzyzowe powstają w tych branżach, w których zagraniczni odpowiednicy albo nie działają w ramach franczyzy, albo funkcjonują na innych zasadach. Każdego dnia oferty francyzyzowe na rynku ukraińskim stawały się coraz bardziej zróżnicowane, pojawiały się w nowych branżach.

Franczyza jest w Ukrainie obiecującym modelem biznesowym, jednak poziom jego rozwoju jest niewystarczający. W rozwoju powiązań francyzyzowych

w Ukrainie można wskazać następujące przeszkody: niedoskonałe ramy prawne, które nie regulują wielu kwestii związanych z franczyzą; brak struktur zajmujących się kwestiami konsultacji; problemy finansowe i kredytowe; niedostateczna świadomość przedsiębiorstw w zakresie możliwości i cech takiego sposobu prowadzenia działalności, brak wiedzy, przede wszystkim prawnej, niezbędnej do prowadzenia działalności zarówno jako francyzodawca, jak i jako francyzobiorca. W związku z tym wskazane jest przeprowadzenie szeregu działań stymulujących na Ukrainie, które pozytywnie wpłyną na dalszy dynamiczny rozwój franczyzy w Ukrainie i przyczynią się do ogólnego pozytywnego wpływu na gospodarkę.

Na początku 2022 roku w Ukrainie działały 592 firmy francyzowe i 24 000 placówek francyzowych. Około 20 000 przedsiębiorców wybrało ścieżkę rozwoju biznesu poprzez zakup franczyzy, co świadczy o zaufaniu do ukraińskich firm francyzowych, modności i rentowności ukraińskiego biznesu (*Kozachuk, 2022*). Franczyza w czasie wojny nadal funkcjonuje. Pomimo wojny 57% sieci francyzowych nie zamknęło ani jednej placówki, a niektóre sieci aktywnie wchodzi na nowe rynki. Zachodnia Ukraina i Polska stały się najatrakcyjniejszymi lokalizacjami do skalowania ich działalności, ponieważ regiony te wykazują zarówno potencjał gospodarczy, jak i zainteresowanie przyszłych francyzobiorców. Wraz z rozpoczęciem działań wojennych w Ukrainie franczyza stała się jedną z metod imigracji biznesowej. Ponad 30 ukraińskich firm podjęło ekspansję zagraniczną. Największe sukcesy sieci to te, które były w stanie rozwinąć swoją sieć aż do 170 punktów sprzedaży detalicznej. Według firmy konsultingowej Franchise Group najwięcej francyz ukraińskich firm kupowanych jest w Polsce, Słowenii, na Węgrzech, a także w Kazachstanie. Zatem rodzime franczyzy aktywnie wkraczają także do krajów obszaru poradzieckiego oraz krajów Europy Wschodniej. Ukraińscy francyzodawcy prowadzą także działania zmierzające do internacjonalizacji ich systemów do odległych krajów jak na przykład: USA, Chiny, Japonia, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Sri Lanka.

Franczyza jest narzędziem ożywienia i wzrostu biznesu, co dało swój wyraz podczas pandemii, kiedy powstało kilkadziesiąt sieci francyzowych, a teraz umożliwia ukraińskim firmom skalować się na nowe rynki. Do 2014 roku franczyzy w Ukrainie rozwijały się wyłącznie w obszarze gastronomii i sprzedaży art. żywnościowych. Dziś pierwsze miejsce zajmuje sektor usług, drugie handel, a trzecie gastronomia. Zgodnie z przewidywaniami handel detaliczny rósł dzięki aktywnej budowie własnych zakładów produkcyjnych, trend ten był spowodowany przez pandemię COVID-19, a także chęć wielu firm do wejścia na rynki międzynarodowe z własną sprzedażą (*Kozachuk, 2022*).

Po szoku jaki nastąpił 24 lutego 2022 roku, rynek w Ukrainie zaczął się odradzać. Według Stowarzyszenia Francyzodawców w ciągu 2022 roku otwarto najwięcej punktów: w gastronomii – 47%; w handlu spożywczym – 31%; w handlu detalicznym artykułami gospodarstwa domowego, elektroniką – 14%<sup>6</sup>. Jednak w wyniku wojny geografia ukraińskiego rynku francyzowego uległa znaczącym zmianom. Przedsiębiorcy najczęściej rozpoczynali nowe francyzy i otwierali jednostki francyzowe w Kijowie (24%) oraz na zachodzie kraju (42%) – w obwodach lwowskim, iwano-frankowskim, wołyńskim, rówieńskim, zakarpackim, tarnopolskim i chmielnickim (*Konovalova, 2023*). Należy pamiętać, że 66% firm francyzowych w Ukrainie jest zdolnych do potencjalnej relokacji, czyli są oparte o mobilne punkty sprzedaży.

Interesującym jest fakt, iż firmy francyzowe weszły także na rynki: Polski, Słowacji i Rumunii. W ubiegłym roku francyzę w Europie rozwijały głównie znane sieci takie jak: Lwowskie rogaliki, borysowskie restauracje (BPSH, DOGZ & BURGERZ, Mushlya), iFest (Pijana Wiśnia, Lwowskie place), Nova Post – sieć logistyczna, Express Haircut, Burger Club, byli też przedsiębiorcy, którzy wyjechali za granicę i zaczęli rozwijać swoje projekty w krajach UE (*Konovalova, 2023*).

Francyza jest w Ukrainie obiecującym modelem biznesowym, jednak poziom jego rozwoju jest niewystarczający. W rozwoju powiązań francyzowych w Ukrainie można wskazać następujące przeszkody: niedoskonałe ramy prawne, które nie regulują wielu kwestii związanych z francyzą; brak struktur zajmujących się kwestiami konsultacji; problemy finansowe i kredytowe; niedostateczna świadomość przedsiębiorstw w zakresie możliwości i cech takiego sposobu prowadzenia działalności, brak wiedzy, przede wszystkim prawnej, niezbędnej do prowadzenia działalności zarówno jako francyzodawca, jak i jako francyzobiorca. W związku z tym wskazane jest przeprowadzenie szeregu działań stymulujących na Ukrainie, które pozytywnie wpłyną na dalszy dynamiczny rozwój francyzy w Ukrainie i przyczynią się do ogólnego pozytywnego wpływu na gospodarkę.

Jednocześnie rynek ukraińskich francyz nie jest nasycony francyzami wysokiej jakości i tymi opartymi na rozwiązaniach technologicznych, które mogą konkurować na rynku światowym. Licencje francyzowe nabywają głównie Ukraińcy, którzy się przenieśli. Z drugiej strony francyzodawcy sprzedający francyzę za granicą są bardziej lojalni wobec polityki ceny wejścia, ponieważ są zainteresowani ekspansją na inne rynki.

**Wnioski.** Biorąc pod uwagę uwarunkowania rozwoju ukraińskiego rynku francyzy, jego rozwój jest wolniejszy niż w krajach Europy i USA. Jednak w

---

<sup>6</sup> Dane Ukraińskiego Stowarzyszenia Francyzodawców.

obecnych warunkach kryzysowych ten model biznesu jest jednym z najbardziej obiecujących i najmniej ryzykownych dla ukraińskich przedsiębiorców, daje szansę na zwiększenie konkurencyjności krajowej gospodarki przyczyniając się do wyjścia kraju z kryzysu. Franczyza stwarza określone korzyści nie tylko dla właścicieli firm, ale także dla konsumentów. Uzyskują oni dostęp do krajowych i importowanych towarów i usług znanych marek, których jakość została sprawdzona doświadczeniem i czasem. Aktywne korzystanie z powiązań francyzowych przez wszystkich interesariuszy rynku w Ukrainie wymaga jednak przede wszystkim reformy legislacyjnej. Warto podkreślić, iż model biznesu oparty na franczyzie jest jednym z kluczowych innowacyjnych narzędzi do szybkiej i wysokiej jakości odbudowy biznesu i przedsiębiorczości po zwycięstwie. Istotne jest także wsparcie w postaci programów rozwoju przedsiębiorczości na szczeblu centralnym w ramach celowanych programów rozwoju przedsiębiorczości z udziałem Stowarzyszenia Franchisingu na Ukrainie; tworzenie i rozwój sieci centrów edukacyjno-doradczych w obszarze franczyzy, organizowanie wystaw, seminariów, konferencji poświęconych tej problematyce.

Reasumując warto zauważyć, iż niektóre istotne postanowienia stosunków francyzowych albo nie są ujawnione w przepisach, albo w ogóle ich nie ma w systemie prawnym Ukrainy. Na przykład żaden z przepisów sekcji KC Ukrainy dotyczącej koncesji handlowych nie reguluje najbardziej «krytycznego» etapu stosunków między przyszłymi stronami umowy francyzowej – etapu przedkontraktowego, w tym wymogów dotyczących ujawniania informacji o tym jak francyzobiorca ma funkcjonować w systemie francyzowym. W efekcie biorca wchodzi do franczyzy nie mając świadomości czy sposób na biznes, który kupuje jest dla niego odpowiedni. Brak takich norm jest istotną przesłanką do wystąpienia przejawów nieuczciwej konkurencji, zatajenia istotnych informacji i innych nieprawidłowości. Wszystko to wskazuje na konieczność poprawy ustawodawstwa ukraińskiego zarówno w zakresie nazwy tego typu stosunku prawnego, jak i w zakresie ochrony praw uprawnionego i użytkownika. Z tego powodu niezbędne jest uregulowanie powiązań francyzowych w ukraińskim prawie. Prawo to musi uwzględniać wszystkie aspekty prawne stosunków między stronami i rozwoju franczyzy, które spełniają wymogi międzynarodowe. Jego implementacja pozwoli na stworzenie przejrzystych mechanizmów powstawania i rozwoju powiązań francyzowych, co w dużym stopniu pobudzi tworzenie i rozwój krajowych systemów francyzowych, wzrost zainteresowania francyz międzynarodowych wejściem na ukraiński rynek.

### ***References***

FASA (2023). Franchising leads global recovery. <https://www.fasa.co.za/franchising-leads-global-recovery/>

IFA (2022). *International Franchise Laws*. <https://www.franchise.org/franchise-information/international/international-franchising-laws>

IFA (2023). *2023 Franchising Economic Outlook*. <https://www.franchise.org/franchise-information/franchise-business-outlook/2023-franchising-economic-outlook>

Rozporządzenie Komisji (UE) w sprawie stosowania art. 101 ust. 3 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do kategorii porozumień wertykalnych i praktyk uzgodnionych nr 330 (2010), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=CELEX%3A32010R0330>

Ziółkowska, M. J. (2021). *Franczyza – nowoczesny model biznesu*. CeDeWu.

Андрощук, Г. (2020). Правові загрози франчайзингу в Польщі – звіт WEI. *Юридична газета*. <https://yur-gazeta.com/golovna/pravovi-zagrozi-franchayzingu-v-polshchi--zviti-wei.html>

Андрощук, Г. О. (2018b). Міжнародне регулювання франчайзингу. *Питання інтелектуальної власності*, (15), 36–48.

Андрощук, Г. О. (2023). Франчайзинг як інноваційна модель ведення бізнесу: досвід ЄС і Польщі та перспективи розвитку в Україні. *Управління проектами, перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансферу технологій* (с. 657–665). Юрсервіс.

Андрощук, Г. О., Атаманова, Ю. Є., Дідук, А. Г., Мироненко, Н. М., Недогібченко, Є. Г., & Пономарьова, О. О. (2018a). *Договір комерційної концесії: теорія, законодавство, судова практика*. Національна академія правових наук України; Науково дослідний інститут інтелектуальної власності. <https://drive.google.com/file/d/1waRBly8nnvxlnJUiYIpgj-gsuEvOtiL-/view>

Козачук, М. (2022). Попри війну 57% мереж франшиз не закрили жодного об'єкта. У чому стійкість франчайзингу? Дослідження Franchise Group. *Forbes.ua*. <https://forbes.ua/company/popri-viynu-57-merezh-franshiz-ne-zakrili-zhodnogo-obekta-u-chomu-stiykist-franchayzingu-doslidzhennya-franchise-group-28122022-10805>

Коновалова, Х. (2023). Ринок франшиз – 2023: що чекає на інвесторів в Україні та за кордоном. *SPEKA*. <https://speka.media/rinok-fransiz-2023-shho-cekaje-na-investoriv-v-ukrayini-ta-za-kordonom-pk0119>

Огінок, С. В. (2014). Особливості входження польських франчайзингових мереж на ринок України. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1(52), 131–134.

**Інна Шовкун**

## **РОЛЬ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: СВІТОВИЙ ПОВОЄННИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ**

Україні, що вже другий рік зазнає непоправних людських втрат та величезних економічних збитків від повномасштабної російської агресії, по війні належить виконати одне із найскладніших та найамбітніших завдань сучасної доби – відновити національне господарство. Реалізація такого завдання потребуватиме комплексного підходу, що виходить