

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Сумський державний університет**

**Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання**

**Кафедра маркетингу**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Тетяна ПІМОНЕНКО  
(підпис)

\_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 075 Маркетинг, освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: Побудова, функціонування та ефективність франчайзингових систем

Здобувача групи МКз-01с Мартиненка Ярослава Миколайовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Ярослав МАРТИНЕНКО

Керівник доц. кафедри маркетингу, д.е.н., проф., Олена ЧИГРИН

\_\_\_\_\_ (підпис)

## Анотація

Кваліфікаційна робота складається з 46 сторінок тексту, 3 розділів, 4 таблиць, 2 рисунків та списку з 17 використаних джерел.

Актуальність теми франчайзингу обумовлена його значним впливом на розвиток сучасного бізнесу та економіки. Франчайзинг дозволяє швидко розширювати бізнес, знижуючи ризики та витрати, пов'язані з відкриттям нових підприємств. Він сприяє створенню робочих місць, підвищенню якості товарів і послуг, а також економічному зростанню. Для України франчайзинг є важливим інструментом інтеграції у світову економіку, залучення іноземних інвестицій та розвитку малого і середнього бізнесу.

Основною метою роботи є аналіз впливу франчайзингу на розвиток підприємницької діяльності, оцінка ефективності використання цієї бізнес-моделі в різних галузях економіки, а також вивчення переваг і недоліків для франчайзі та франчайзера. Виконання поставлених завдань дозволяє визначити оптимальні стратегії розвитку франчайзингу в Україні.

Завдання роботи: провести всебічний аналіз франчайзингу як бізнес-моделі, охоплюючи його історію, різновиди, плюси та мінуси; дослідити ринок франчайзингу в Україні та світі, зосереджуючись на особливостях організації бізнесу за умовами франшизи в Україні; вивчити приклад успішного франчайзингового підприємства «Франс.уа» та аналізувати розвиток його бізнесу в сучасних умовах; оцінити ефективність функціонування франчайзингових підприємств та запропонувати шляхи до підвищення ефективності франчайзингу в Україні.

Об'єктом дослідження виступає франчайзинг як форма ведення підприємницької діяльності, підприємство «Fedets Family Bakery» та заклад громадського харчування «Франс.уа».

Предметом дослідження є механізми функціонування франчайзингу, особливості його застосування в умовах українського ринку, а також оцінка ефективності діяльності франчайзингових підприємств.

Практична значущість полягає в тому, що результати дослідження сприятимуть розумінню специфіки франчайзингу, його ролі у розвитку сучасного бізнесу та економіки, а також нададуть рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування франчайзингових підприємств в Україні. Це допоможе підприємцям та інвесторам краще орієнтуватися в умовах ринку та приймати обґрунтовані рішення щодо франчайзингової діяльності.

У першому розділі роботи розглядаються основні теоретичні засади франчайзингу. Описано історію виникнення франчайзингу, його розвиток та основні принципи. Розглянуто різні види франчайзингу, такі як торговий, виробничий та сервісний, а також їхні особливості. Аналізуються переваги, такі як швидке зростання бізнесу та зменшення ризиків, і недоліки, зокрема висока вартість початкових інвестицій та залежність від франчайзера. Особлива увага приділяється контролю та відповідальності сторін у франчайзингових відносинах.

Другий розділ присвячений аналізу ринку франчайзингу в Україні. Розглядаються етапи та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу в Україні, включаючи законодавчі та економічні аспекти. На основі дослідження діяльності підприємств «Fedets Family Bakery» та «Франс.уа» проводиться аналіз їхньої бізнес-моделі та конкурентоспроможності. У підрозділах наводяться порівняння «Франс.уа» з іншими конкурентами на ринку, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства.

У третьому розділі розглядаються методи та підходи до оцінки ефективності діяльності франчайзингових підприємств. Аналізуються різні показники та критерії, які використовуються для оцінки ефективності. Розроблено рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності франчайзингу в Україні на прикладі підприємства «Франс.уа». Пропонується низка практичних заходів для оптимізації бізнес-процесів та покращення взаємодії між франчайзером та франчайзі, що дозволить підвищити загальну результативність франчайзингових систем.

Ключові слова: франчайзинг; франшиза; франчайзер; франчайзі; роялті; бізнес; підприємство; громадське харчування.

## Annotation

The qualification work consists of 46 pages of text, 3 chapters, 4 tables, 2 figures and a list of 17 references.

The relevance of the topic of franchising is due to its significant impact on the development of modern business and economy. Franchising allows for rapid business expansion, reducing the risks and costs associated with starting new businesses. It helps to create jobs, improve the quality of goods and services, and promote economic growth. For Ukraine, franchising is an important tool for integration into the global economy, attracting foreign investment and developing small and medium-sized businesses.

The main purpose of this paper is to analyse the impact of franchising on the development of entrepreneurial activity, assess the efficiency of using this business model in various sectors of the economy, and study the advantages and disadvantages for franchisees and franchisors. Fulfilment of these tasks allows us to determine the optimal strategies for the development of franchising in Ukraine.

The objectives of the study are to provide a comprehensive overview of franchising as a business model, including its history, types, advantages and disadvantages; to analyse the franchising market in Ukraine and the world, focusing on the peculiarities of organising a business on a franchise basis in Ukraine; to consider the example of a successful franchise company «Франс.юа» and the development of its business in the current environment; to assess the efficiency of franchise companies and to propose ways to improve the efficiency of domestic franchising.

The object of the study is franchising as a form of entrepreneurial activity, the enterprise "Fedets Family Bakery" and the catering establishment "France.ua".

The subject of the study is the mechanisms of franchising functioning, peculiarities of its application in the Ukrainian market, as well as evaluation of the efficiency of franchise enterprises.

The practical significance of the research is that the results of the study will contribute to understanding the specifics of franchising, its role in the development of modern business and economy, and provide recommendations for improving the efficiency of franchise enterprises in Ukraine. This will help entrepreneurs and investors to better navigate the market conditions and make informed decisions regarding franchising activities.

The first section of the paper discusses the basic theoretical foundations of franchising. The history of franchising, its development and basic principles are described. Different types of franchising, such as trade, production and service franchising, as well as their features are considered. The advantages, such as rapid business growth and risk reduction, and disadvantages, such as high initial investment costs and dependence on the franchisor, are analysed. Special attention is paid to the control and responsibility of the parties in franchise relations.

The second section is devoted to the analysis of the franchising market in Ukraine. The stages and peculiarities of organising a franchise business in Ukraine, including legislative and economic aspects, are considered. Based on the study of the activities of «Fedets Family Bakery» and «Франс.юа», the author analyses their business model and competitiveness. The subsections provide a comparison of «Франс.юа» with other competitors in the market, which allows to identify the strengths and weaknesses of the enterprise.

The third section discusses methods and approaches to assessing the performance of franchise enterprises. It analyses various indicators and criteria used to assess efficiency. Recommendations and proposals for improving the efficiency of franchising in Ukraine are developed on the example of «Франс.юа». A number of practical measures are proposed to optimise business processes and improve the interaction between the franchisor and franchisees, which will increase the overall efficiency of franchise systems.

Keywords: franchising; franchise; franchisor; franchisee; royalties; business; enterprise; catering.

## Зміст

ВСТУП.....	5
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ.....	7
1.1 Загальна інформація про франчайзинг .....	7
1.2 Види, форми франчайзингу.....	11
1.3 Переваги та недоліки франчайзингу .....	13
1.4 Контроль та відповідальність сторін.....	15
2. Аналіз ринку франчайзингу в Україні .....	19
2.1 Сутність, етапи та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу в Україні .....	19
2.2 Дослідження діяльності франчайзингового підприємства “Fedets Family Bakery” .....	26
2.3 Аналіз кав'ярні-пекарні Франс.уа в місті Суми .....	29
2.4 Порівняння підприємства “Франс.уа” з конкурентами.....	32
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ .....	37
3.1 Підходи до оцінювання ефективності діяльності франчайзингових підприємств.....	37
3.2 Напрями підвищення ефективності франчайзингу підприємства «Франс.уа» .....	40
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

## ВСТУП

В останні роки франчайзингові підприємства швидко захопили ринок з низькою вартістю, низьким ризиком і високою ефективністю завдяки стандартизації, спеціалізації та перевагам масштабу. У міру того, як світовий ринок продовжує розширюватися, а конкуренція посилюється, дослідження франчайзингу все більше привертають увагу як з боку наукових кіл, так і з боку практики.

Актуальність теми франчайзингу обумовлена його значним впливом на розвиток сучасного бізнесу та економіки. У сучасних умовах глобалізації франчайзинг дозволяє швидко розширювати бізнес, знижуючи ризики та витрати, пов'язані з відкриттям нових підприємств. Він сприяє створенню робочих місць, підвищенню якості товарів і послуг, а також сприяє економічному зростанню. Для України франчайзинг є важливим інструментом інтеграції у світову економіку, залучення іноземних інвестицій та розвитку малого і середнього бізнесу, що робить його дослідження надзвичайно актуальним та необхідним [11-17].

Метою дослідження франчайзингу є аналіз його впливу на розвиток підприємницької діяльності, оцінка ефективності використання цієї бізнес-моделі в різних галузях економіки, а також вивчення переваг і недоліків для франчайзі та франчайзера. Це допоможе визначити оптимальні стратегії для успішного впровадження та розвитку франчайзингу в Україні.

Поставлена мета досягається шляхом вирішення наступних завдань:

- провести всебічний аналіз франчайзингу як бізнес-моделі, охоплюючи його історію, різновиди, плюси та мінуси;
- дослідити ринок франчайзингу в Україні та світі, зосереджуючись на особливостях організації бізнесу за умовами франшизи в Україні;
- вивчити приклад успішного франчайзингового підприємства «Франс.уа» та аналізувати розвиток його бізнесу в сучасних умовах;

- оцінити ефективність функціонування франчайзингових підприємств та запропонувати шляхи до підвищення ефективності франчайзингу в Україні.

Об'єктом дослідження виступає франчайзинг як форма ведення підприємницької діяльності, підприємство «Fedets Family Bakery» та заклад громадського харчування «Франс.уа».

Предметом дослідження є механізми функціонування франчайзингу, особливості його застосування в умовах українського ринку, а також оцінка ефективності діяльності франчайзингових підприємств.

У цій роботі використовуються такі методи дослідження: аналіз відповідної літератури, галузевих звітів і статистичних даних, аналіз нормативно-правових актів, а також вивчення кейсів успішних франчайзингових бізнесів .

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ

## *1.1 Загальна інформація про франчайзинг*

Франчайзинг бере свій початок з кінця XIX століття, коли компанія «Сінгер» почала надавати право продавати свої швейні машини іншим підприємцям. Проте справжнього розвитку франчайзинг набув у середині XX століття, коли такі компанії, як «McDonald's» та «Holiday Inn», створили свої мережі закладів. Це дало поштовх до розповсюдження моделі франчайзингу по всьому світу.

Франчайзинг — це система ведення бізнесу, за якої франчайзер надає франчайзі права використання свого бренду, бізнес-моделі, продуктів та послуг в обмін на певні виплати та дотримання стандартів. Франчайзі зобов'язаний здійснювати продаж продуктів або надання послуг згідно з правилами та законами ведення бізнесу, які визначив франчайзер. В обмін на дотримання всіх встановлених правил, франчайзі отримує право використовувати ім'я компанії, її репутацію, продукти та послуги, маркетингові технології, експертизу та механізми підтримки. Однак, важливо зазначити, що відповідно до угоди франчайзі має право на самостійність у деяких аспектах ведення бізнесу, які не суперечать основним принципам франчайзингу. Така співпраця дозволяє швидко розширювати мережу закладів або торгових точок під єдиним брендом, забезпечуючи при цьому високу якість обслуговування та продукції.

Отже, виконання правил франчайзера не є обтяжливістю, а навпаки, є гарантією можливості отримання прибутку. Для отримання цих прав франчайзі спочатку вносить первісний платіж франчайзеру, а потім здійснює щомісячні платежі. Це працює як з орендою, оскільки франчайзі ніколи не стає повним власником товарного знаку, а лише отримує право його використання на період

сплати щомісячних платежів. Розмір цих платежів визначається у франчайзинговому договорі і може бути темою для переговорів. Франчайзинговий пакет, який включає повну систему ведення бізнесу, передану франчайзі, дозволяє підприємцю успішно керувати своїм бізнесом, навіть якщо у нього немає у цій галузі попереднього досвіду або знань.

Для компаній франчайзинг є методом розширення бізнесу, а для підприємців - шляхом стати власниками бізнесу. На ринках зі зростанням, таких як Україна, франчайзинг є ефективним способом швидко навчати підприємців практичним стандартам, які необхідні для успішного ведення бізнесу.

Франчайзинг можна порівняти з альянсом, де динамізм та відданість справі малого підприємця поєднуються з потужністю, ресурсами та досвідом великої компанії. Цей союз створює синергію, що поєднує в собі енергію, відповідальність, силу, ресурси та досвід, формуючи виграшну комбінацію з високими шансами на успіх.

Для підприємців по всьому світу франчайзинг стає привабливим завдяки своїй надійності, адже він пропонує:

- Готову бізнес-модель: Франчайзі отримує перевірену та успішну концепцію ведення бізнесу, що значно знижує ризики та полегшує процес запуску.
- Підтримку та навчання: Франчайзер надає франчайзі всебічну підтримку, включаючи навчання, маркетингові матеріали та доступ до експертних консультацій.
- Впізнаваний бренд: Робота під відомим брендом одразу ж надає франчайзі перевагу на ринку та лояльну аудиторію клієнтів.
- Спільні ресурси: Франчайзі отримує доступ до ресурсів та напрацювань всієї мережі, що значно розширює його можливості.
- Зниження ризиків: Завдяки перевірній бізнес-моделі та підтримці з боку франчайзера, ризики невдачі значно нижчі, порівняно з самотійним початком справи.



Франчайзер - це компанія, яка надає ліцензію або передає право використовувати свій товарний знак, ноу-хау та операційні системи. Вона розробляє успішний продукт або послугу, наприклад, особисто розроблений унікальний стиль роботи закладу швидкого харчування. Франчайзер вкладає зусилля в дослідження та розвиток бізнесу, витрачає кошти на просування бренду, створює позитивну репутацію і впізнаваний образ. Після успішного доведення працездатності бізнес-концепції і можливості успішно відтворити цей бізнес, компанія може розглядати можливість надання підприємцям можливості придбати її франшизу, якщо вони мають бажання повторити схожий успіх. Франчайзер не лише передає свою бізнес-модель, але і надає підтримку у різних аспектах бізнесу, включаючи навчання персоналу, маркетингову підтримку та консультування з управління. Така підтримка може бути ключовою для успіху франчайзі в умовах конкуренції. Для франчайзі важливо обрати франчайзера, який має добру репутацію і готовий поділитися своїм досвідом і ноу-хау для досягнення спільного успіху.

Франчайзі - це підприємець, який уклав з франчайзером угоду та має право отримати настанову та підтримку від франчайзера у побудові бізнесу, а також сплачує сервісну плату (роялті) за використання товарного знаку, ноу-хау та операційних систем франчайзера. Франчайзі самостійно несе витрати на створення та розвиток бізнесу. Часто франчайзер надає вигідні умови на закупівлю важливих ресурсів (наприклад, матеріалів або обладнання) для франчайзі. Ці умови дозволяють франчайзі економити на витратах порівняно з тим, якщо б він розвивав бізнес самостійно, без участі франчайзера. Франчайзі також вносить початковий внесок за навчання та допомогу у відкритті бізнесу. Крім того, він зобов'язаний щомісячно сплачувати роялті за право використовувати торговий знак та бізнес-систему, а також за отриману підтримку, навчання та консультування від франчайзера.

Франшиза - представляє собою повну систему бізнесу, яку франчайзер передає франчайзі. Цю систему також називають франчайзінговим пакетом,

який, як правило, включає інформативні вказівки з управління та інші ключові матеріали, що належать франчайзеру.

Бізнес будь-якої галузі можна трансформувати у франшизу. Існує широкий спектр галузей, в яких застосовується франчайзинг. Наприклад, це можуть бути сфери освітніх послуг, авторемонту, ріелторських агентств, торгівлі книгами, дитячого одягу і навчання, будівництва, бухгалтерського обліку, невеликих продуктових магазинів, косметичних магазинів, агентств з працевлаштування, ресторанного бізнесу, готельної справи, пралень та хімчисток, приватних поштових скриньок, фотостудій, туристичних та розважальних послуг, прокату спеціального обладнання та туристичних агентств. Це лише декілька прикладів, які демонструють широкий спектр можливостей у франчайзингу.

Франчайзингові відносини можуть бути вигідними для двох сторін. Франчайзі заінтересований у максимізації продажів за мінімальні витрати, тоді як франчайзер прагне лідирувати в конкурентній боротьбі, що було б досить складно здійснити самотійно франчайзі. Для того щоб франчайзі міг зосередитися на щоденних операціях, франчайзер забезпечує необхідну підтримку.

Однак для досягнення такого рівня взаємодії та захисту, франчайзі повинен встановити особливі відносини з франчайзером. Ці відносини включають умови, що франчайзі повинен дотримуватися:

- Повністю поділяти погляди франчайзера, його місію та цінності в рамках даного бізнесу;
- Мати довіру та поважати франчайзера, сприяючи взаємній повазі та довірі;
- Дотримуватися чітко визначених правил і обов'язків, викладених у договорі, оскільки вони залишаються незмінними після підписання;
- Бути відкритим до співпраці та комунікації з франчайзером;

- Брати на себе зобов'язання щодо бізнесу, проявляючи відданість у будь-яких обставинах;
- Дотримуватися операційних процедур та стандартів, встановлених франчайзером;
- Бути активною частиною системи, пропонуючи нові ідеї (з дозволу франчайзера) та вкладаючи зусилля у розвиток бізнесу.
- Особа, яка цікавиться купівлею франшизи, повинна визначити, чи відповідають їй такі умови.

## *1.2 Види, форми франчайзингу*

Франчайзинг може набувати різних форм залежно від типу бізнесу, галузі та специфічних умов угоди між франчайзером і франчайзі. Кожен вид франчайзингу має свої переваги та виклики, і вибір конкретного типу залежить від цілей, ресурсів та специфіки бізнесу франчайзера та франчайзі. Ось основні види франчайзингу:

### 1. Бізнес-форматний франчайзинг

Бізнес-форматний франчайзинг є найпоширенішою формою франчайзингу. В цьому випадку франчайзі отримує не лише право використовувати торгову марку, але й повний набір операційних, маркетингових і управлінських методів, розроблених франчайзером. Це включає в себе дизайн інтер'єру, стандарти обслуговування, маркетингові стратегії, систему управління персоналом тощо.

Приклади: McDonald's, Starbucks, KFC.

### 2. Продуктовий франчайзинг

Продуктовий франчайзинг фокусується на дистрибуції товарів під брендом франчайзера. У цьому випадку франчайзі отримує право на продаж продукції франчайзера і зазвичай має забезпечувати певні стандарти у сфері якості та обслуговування.

Приклади: Автодилери (наприклад, дилери Ford або Toyota), продавці напоїв (наприклад, Coca-Cola).

### 3. Виробничий франчайзинг

Виробничий франчайзинг передбачає, що франчайзі отримує право виробляти продукцію за технологією та під брендом франчайзера. Франчайзер надає франчайзі необхідні технології, ноу-хау, рецепти тощо.

Приклади: Виробництво безалкогольних напоїв (наприклад, коли компанії отримують право виробляти продукцію під брендом Coca-Cola або Pepsi).

### 4. Торговий франчайзинг

Торговий франчайзинг або дистрибутивний франчайзинг передбачає продаж продукції під брендом франчайзера без повного впровадження бізнес-моделі. Франчайзі отримує право використовувати торгову марку і продавати продукцію, але зазвичай не отримує повного набору операційних інструкцій та методик ведення бізнесу.

Приклади: Мережі магазинів електроніки, автозапчастин.

### 5. Конверсійний франчайзинг

Конверсійний франчайзинг передбачає, що незалежні підприємства стають частиною франчайзингової мережі, приймаючи бренд та бізнес-модель франчайзера. Це допомагає швидко збільшити масштаби бізнесу та забезпечити більш широке покриття ринку.

Приклади: Агентства нерухомості (наприклад, Century 21).

### 6. Франчайзинг послуг

Франчайзинг послуг включає компанії, що надають послуги під брендом франчайзера. Франчайзі надає послуги за встановленими стандартами, використовуючи методики та технології франчайзера.

Приклади: Хімчистки, фітнес-клуби, освітні центри (наприклад, Kumon, Anytime Fitness).

### 7. Майстер-франчайзинг

Майстер-франчайзинг надає франчайзі право не лише відкривати власні точки, але й продавати субфраншизи на певній території. Майстер-франчайзі стає відповідальним за розвиток франчайзингової мережі в регіоні або країні.

Приклади: Master franchise agreements with regional operators in various industries.

## ***1.3 Переваги та недоліки франчайзингу***

Франчайзинг є однією з найпоширеніших та найефективніших моделей розвитку бізнесу у світі. Він пропонує унікальні можливості як для франчайзерів, так і для франчайзі. Однак, як і будь-яка бізнес-модель, франчайзинг має свої переваги та недоліки

Переваги франчайзингу:

### 1. Визнаний бренд та репутація

Однією з найбільших переваг франчайзингу є можливість використовувати відомий бренд. Франчайзі одразу отримує доступ до клієнтів, які вже знайомі з продукцією або послугами франчайзера. Це значно знижує ризики невдачі, оскільки клієнти частіше обирають знайомі марки.

### 2. Підтримка та навчання

Франчайзери надають новим франчайзі підтримку на всіх етапах розвитку бізнесу. Це включає початкове навчання, постійну підтримку, маркетингові матеріали та операційні інструкції. Така підтримка допомагає франчайзі уникнути багатьох помилок, характерних для старту нового бізнесу.

### 3. Доступ до перевіреної бізнес-моделі

Франчайзі отримує готову, перевірену бізнес-модель, яка вже довела свою ефективність на ринку. Це знижує ризики, пов'язані з інноваціями та експериментами, оскільки франчайзі використовує вже існуючі методи ведення бізнесу.

#### 4. Економія на закупівлях

Франчайзі часто отримують доступ до централізованих систем закупівель, що дозволяє знижувати витрати на сировину та товари. Франчайзери можуть забезпечити кращі умови від постачальників завдяки великим обсягам закупівель для всієї мережі.

#### 5. Маркетинг та реклама

Франчайзери зазвичай займаються централізованим маркетингом та рекламою, що дозволяє залучати більше клієнтів. Франчайзі отримує вигоду від національних або регіональних рекламних кампаній без додаткових зусиль з його боку.

Недоліки франчайзингу:

##### 1. Високі початкові витрати

Початкові витрати на придбання франшизи можуть бути значними. Франчайзі повинні сплачувати вступний внесок, який може бути досить високим, а також регулярно сплачувати роялті та інші платежі. Це може стати серйозною перешкодою для потенційних підприємців з обмеженими фінансовими ресурсами.

##### 2. Обмежена автономія

Франчайзі повинні дотримуватись строгих стандартів та правил, встановлених франчайзером. Це обмежує можливості для креативності та впровадження власних ідей у бізнес. Франчайзі має дотримуватися усіх інструкцій франчайзера, що може бути незручним для підприємців, які звикли до незалежного прийняття рішень.

##### 3. Регулярні виплати

Франчайзі зобов'язані регулярно сплачувати роялті та інші платежі франчайзеру. Це можуть бути як фіксовані суми, так і відсотки від доходу. Такі регулярні витрати можуть значно впливати на прибутковість бізнесу.

#### 4. Репутаційні ризики

Негативні дії або погана робота інших франчайзі можуть вплинути на репутацію всього бренду, включаючи вашу франшизу. Якщо інші франчайзі не дотримуються стандартів якості, це може негативно позначитися на вашому бізнесі, навіть якщо ви дотримуєтеся всіх правил.

#### 5. Залежність від франчайзера

Франчайзі сильно залежить від успіху та стабільності франчайзера. Якщо франчайзер стикається з фінансовими труднощами або приймає неправильні бізнес-рішення, це може негативно вплинути на всю мережу франчайзингових точок.

Як висновок, можна сказати, що франчайзинг є потужним інструментом для розвитку бізнесу, який надає можливість скористатися перевіреною бізнес-моделлю, отримати підтримку та працювати під відомим брендом. Однак, як і будь-яка бізнес-модель, франчайзинг має свої виклики. Високі початкові витрати, обмежена автономія та залежність від франчайзера можуть стати серйозними перешкодами. Вибір франшизи має бути ретельно обдуманим і базуватися на аналізі переваг та недоліків, щоб забезпечити успіх у довгостроковій перспективі.

### ***1.4 Контроль та відповідальність сторін***

Зазвичай франчайзер здійснює фінансовий контроль за діяльністю франчайзі та встановлює стандартні умови у господарських договорах, такі як

терміни дії договору, відповідальність сторін, правонаступництво та порядок вирішення спорів.

Однією з найскладніших задач франчайзера є забезпечення адекватного рівня контролю над діяльністю франчайзі, не перевищуючи при цьому межі. Франчайзер часто стикається з вимогами працівників франчайзі щодо компенсації, скаргами на завдані збитки третім особам та вимогами щодо відповідальності за дії франчайзі.

У практиці американського франчайзингу цей вид відповідальності часто називають субститутивною відповідальністю. Це означає, що франчайзер може нести відповідальність за дії та помилки своїх франчайзі, оскільки франчайзі може бути розглянутий як "агент" франчайзера. Згідно з агентським правом, принципал (франчайзер) несе відповідальність за дії свого агента (франчайзі), тому франчайзер може бути зобов'язаний відшкодувати збитки, заподіяні діями франчайзі.

Агентські відносини у франчайзингу ґрунтуються на трьох ключових принципах:

- **Контроль:** Франчайзер має право контролювати певні аспекти діяльності франчайзі.
- **Інтереси:** Франчайзі зобов'язаний діяти в інтересах франчайзера.
- **Повноваження:** Франчайзі уповноважений представляти франчайзера та вносити зміни до його офіційних відносин з третіми сторонами.

Чи є франчайзі агентом франчайзера, залежить від ступеня контролю, який франчайзер має над діяльністю франчайзі. Зазвичай, якщо франчайзингова угода надає франчайзеру значний контроль, встановлюються агентські відносини. Це дає франчайзеру право впливати на "наміри та дії" франчайзі для досягнення спільних цілей.

Франчайзер має законний інтерес у захисті "репутації своєї системи", що дає йому право здійснювати контроль над діяльністю франчайзі. Це може



включати контроль над маркетингом, стандартами обслуговування, зовнішнім виглядом та іншими аспектами бізнесу франчайзі.

Окрім скарг, пов'язаних з фактичними агентськими відносинами, третя сторона може подати до суду на франчайзера, стверджуючи, що франчайзі діяв як "удаваний" агент. Це може статися, якщо франчайзер своїми словами або діями створив враження, що франчайзі має повноваження діяти від його імені, навіть якщо насправді це не так.

Право діяти як агент, не будучи ним фактично, виникає, коли принципал своїми словами або діями створює враження, що агент уповноважений діяти в певних питаннях. Це удаване володіння правами також може поширюватися на слова і дії удаваного принципала.

Хоча франчайзери зазвичай успішно захищаються у справах про субститутивну відповідальність, використовуючи теорію агентства, можуть виникати ситуації, коли франчайзер визнається відповідальним за дії, здійснені у франчайзованих підприємствах, якщо ці дії відбувалися з його відома. Така відповідальність може виникнути через необачне добровільне прийняття відповідальності.

Франчайзер повинен бути дуже обережним не тільки при складанні угоди про франшизу, але й при управлінні франчайзинговою програмою. Для франчайзерів важливо, щоб їхні франчайзі дотримувалися прийнятої системи роботи та сприяли підтримці хорошої репутації торгової марки франчайзера. Проте надмірний контроль може збільшити відповідальність франчайзера за дії або недбалість франчайзі. Таким чином, франчайзер має встановлювати і підтримувати такий рівень контролю, який захистить франчайзингову систему та торгову марку, але водночас не перетворюватиме його в щоденного опікуна, що може призвести до відповідальності за дії та недбалість франчайзі. Крім того, франчайзери, які беруть на себе спеціальні зобов'язання (наприклад, впровадження заходів безпеки), повинні виконувати їх таким чином, щоб забезпечити їхню ефективність.

Щоб уникнути ситуацій, коли третя сторона вважає франчайзі агентом франчайзера або самим франчайзером, франчайзер повинен вжити заходів для роз'яснення незалежності франчайзі та франчайзованого бізнесу. Франчайзер може вимагати від франчайзі підписання ділових документів, що підтверджують його володіння бізнесом та незалежну діяльність. Крім того, франчайзер повинен створити окремі статuti для підрозділів, що перебувають у власності компанії, і для франчайзованого бізнесу. Щоб уникнути виникнення відносин «удаваного агентства», франчайзер має включити до угоди про франчайзинг положення, яке підтверджує, що франчайзі працює незалежно за контрактом і не є агентом. Також до франчайзингової угоди можуть бути включені положення, які визначають виключну відповідальність франчайзі, наприклад, відповідність його діяльності чинному законодавству, указам і постановам.

Якщо франчайзер надає посібник з безпеки, він повинен містити рекомендації, а не обов'язкові вимоги. Франчайзер повинен чітко зазначити, що франчайзі несе відповідальність за безпеку на своєму підприємстві. Франчайзер не повинен брати участь у заходах безпеки і повинен виключити з періодичних інспекцій запобіжні заходи, уникаючи коментарів щодо прийняття або неприйняття певних заходів безпеки. З іншого боку, якщо франчайзер хоче встановити більш жорсткий контроль і наполягати на дотриманні заходів безпеки, він повинен діяти більш рішуче і послідовно.

## 2. Аналіз ринку франчайзингу в Україні

### *2.1 Сутність, етапи та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу в Україні*

Франчайзинг в Україні почав розвиватися з початку 1990-х років, після здобуття незалежності. Перші франчайзингові мережі були переважно міжнародними брендами, такими як McDonald's, які відкрили свої перші заклади в Україні ще у 1997 році. Вони показали приклад успішного впровадження франчайзингової моделі та стали стимулом для розвитку цього бізнес-напрямку в країні.

З часом франчайзинг став більш поширеним явищем, і на ринку з'явилися не лише міжнародні, але й українські франчайзингові бренди. Відтоді франчайзингова індустрія в Україні почала активно розвиватися, охоплюючи все більше галузей економіки.

Франчайзинг в Україні є однією з найбільш динамічних бізнес-моделей. За даними Асоціації франчайзингу України, у країні діє понад 500 франчайзингових мереж, і ця кількість постійно зростає. Найбільшу популярність франчайзинг отримав у сферах громадського харчування, роздрібної торгівлі, послуг, освіти, здоров'я та краси.

В сучасних умовах економічної невизначеності люди все менше схильні ризикувати, вкладаючи гроші в нові ідеї та розвиваючи їх з нуля. Через це багато бізнесів були змушені повністю перезапустити свою діяльність через війну. Наприклад, один з власників мережі магазинів "Еко-Лавка" Олександр Петренко зазначав, що фінансова модель, яка існувала до війни, більше не працює. У квітні 2022 року ритейлер мармеладу "Lekvar" був змушений повністю перезапустити свій бізнес, зосереджуючись на франчайзингу. Франчайзинг дозволяє швидко запустити бізнес, що є надзвичайно важливим у часи війни. Іноді запити на

франшизи зростають у прифронтових містах, оскільки підприємці прагнуть швидко відкрити готовий бізнес і таким чином сприяти відновленню економіки міста.

Розвиток франшиз підтримує нова споживча культура. За словами Мирослави Козачук, власниці та CEO компанії Franchise Group, відкриття мережевого закладу в малих містах часто робить його центральним магазином або рестораном у цьому населеному пункті. У 2023 році найбільш популярними були франшизи в сфері громадського харчування та продуктового ритейлу, які становили понад 80% усіх проданих українських франшиз. Це пояснюється їх зрозумілістю для потенційних партнерів, швидкою окупністю та широким вибором умов співпраці.

Нижче наведено перелік одних з найбільш успішних франшиз в Україні.

#### 1. Нова Пошта

Спеціальність: Логістика

Загальна кількість точок: 11 460 відділень та 15 590 поштоматів

Сума інвестицій: — від \$1500 до \$5000

Паушальний внесок: відсутній

Роялті та маркетинговий збір: 0,5% від обороту

Період окупності : від 8 місяців

Нова пошта — це український логістичний підрозділ групи компаній «Nova», що спеціалізується на доставці поштових відправлень та вантажів як в Україні, так і за її межами. Вона надає широкий спектр послуг, включаючи доставку документів, посилок, великих вантажів, фрахтові перевезення та фулфілмент.

У 2011 році було відкрито перше партнерське відділення «Нова пошта», коли було загалом за рік запуснено 140 відділень партнерської мережі. На початок повномасштабного вторгнення у 2022 році кількість партнерських відділень зросла до 8166, а власних відділень було 1809. Незважаючи на втрати, до кінця 2022 року було відкрито 1086 нових відділень, з яких 802 працювали за

франшизою. У 2023 році мережа поповнилася ще 2242 новими відділеннями та 1853 поштоматами. Таким чином, загальна кількість точок контакту зі споживачами перевищила 27 000.

## 2. Галя Балувана

Спеціальність: Торгівля продуктами харчування

Загальна кількість точок: більше 900 магазинів

Сума інвестицій: від \$30 000 до \$40 000

Паушальний внесок: \$9000

Роялті та маркетинговий збір: \$50

Період окупності: від 6 місяців

Галя Балувана: від домашніх напівфабрикатів до міжнародного ринку

Галя Балувана - це українська мережа магазинів, що пропонує широкий асортимент заморожених напівфабрикатів, які економлять час та дозволяють готувати смачні домашні страви. Заснована у 2018 році, компанія швидко розширилась, маючи наразі 930 магазинів по всій Україні, керованих 200 партнерами. Успіх Галя Балувана ґрунтується на унікальній бізнес-моделі, що поєднує власне виробництво з франчайзинговою мережею. Це дозволяє компанії швидко розширюватись та пропонувати якісну продукцію за доступними цінами. Один із співзасновників мережі, Володимир Матвійчук, робить ще один крок до розширення бізнесу, розвиваючи франшизу "Multi Cook" за кордоном. "Multi Cook" вже має понад 100 партнерів у 25 країнах Європи, а у січні 2024 року вийшла на ринок США. Цей успіх на міжнародному рівні свідчить про високу якість продукції та перспективність бізнес-моделі Галя Балувана.

## 3. Döner Маркет

Спеціальність: Ресторанний бізнес

Загальна кількість точок: 170 закладів

Сума інвестицій: від \$5000 до \$10 000

Паушальний внесок: відсутній

Роялті та маркетинговий збір: відсутній

Період окупності: 8-12 місяців

Döner Маркет — це мережа безпечної вуличної їжі швидкого приготування від «МХП», яка активно розширюється та постійно відкриває нові точки в різних регіонах України. У вересні 2020 року з'явився перший заклад бренду в Києві. Станом на вересень 2023 року мережа налічувала 159 успішних закладів, а зараз їх кількість зросла до 170 у 20 областях України, як вказано на офіційному сайті. Тільки у грудні минулого року було відкрито близько 20 нових закладів у 10 областях України. Заклади «Döner Маркет» представлені в різних форматах: корнери в торгово-розважальних центрах, окремі заклади різних розмірів, а також «Döner-кафе». Для обслуговування подій з великою кількістю відвідувачів використовується мобільна точка «Döner Трак». Таке різноманіття форматів дозволяє «МХП» та їхнім партнерам забезпечувати споживачів смачною та безпечною їжею в будь-якому зручному місці.

#### 4. Сімейна Пекарня

Спеціальність: Торгівля продуктами харчування

Загальна кількість точок: більше 300 пекарень

Сума інвестицій: від \$20 000

Паушальний внесок: від \$5000 до \$8000

Роялті та маркетинговий збір: 0 або 3% від обороту для Сімейна піца

Період окупності: від 6 місяців

Сімейна пекарня – це популярна мережа пекарень-магазинів, що пропонує широкий асортимент свіжої випічки та заморожених напівфабрикатів власного виробництва. Мережа працює у трьох форматах:

- Власна пекарня "Сімейна пекарня": пропонує широкий асортимент свіжої випічки, хліба, десертів та інших продуктів.
- "Сімейна пекарня" + "Take&Bake": поєднання пекарні "Сімейна пекарня" та піцерії "Take&Bake", де можна купити готову піцу або піцу напівфабрикат для приготування вдома.

- "Сімейна піца": піцерія, що пропонує широкий асортимент піци та інших страв.

Сімейна пекарня - це найуспішніший проект компанії "Fedets Family Bakery", яка також володіє брендами "Булочна №1" та "Франс.уа". Компанія працює на ринку з 2009 року і за цей час здобула визнання та лояльність клієнтів.

Франшиза "Сімейна пекарня" - це вигідна можливість розпочати свій бізнес у сфері харчування. Компанія пропонує франчайзі всебічну підтримку, включаючи допомогу у виборі місця розташування, оформленні документів, навчанні персоналу та маркетинговій підтримці.

Ключові моменти:

- Широкий асортимент свіжої випічки та заморожених напівфабрикатів.

- Три формати роботи: пекарня, пекарня + піцерія, піцерія.
- Найуспішніший проект компанії "Fedets Family Bakery".
- Працює за франшизою з 2014 року.
- 95% об'єктів відкриті за франшизою.
- Новий формат "Martin" для ринків Польщі та України.

## 5. М'ясомаркет

Спеціальність: Торгівля продуктами харчування

Загальна кількість точок: 254 магазини

Сума інвестицій: від \$25 000

Паушальний внесок: відсутній

Роялті та маркетинговий збір: відсутні

Період окупності: 36 – 48 місяців

М'ясомаркет, мережа магазинів кулінарних ідей, заснована компанією "МХП" у співпраці з партнерами, демонструє вражаюче зростання. За три роки з моменту відкриття першого магазину в Ковелі у 2020 році, мережа розширилася до 263 точок по всій Україні, включаючи франчайзингові та власні магазини "МХП". Цей новий формат магазинів є частиною трансформації "МХП" на

кулінарну компанію з фокусом на сегменти HoReCa та ритейлу. М'ясомаркет покликаний замінити понад 1700 існуючих магазинів "МХП" різного спрямування, таких як "Їжа Свіжа", "Наша Ряба" та "Українське курча". Франшиза "М'ясомаркет" базується на успішному досвіді "МХП" з франшизою "Наша Ряба" в категорії охолодженого м'яса птиці, яка була запущена у 2003 році. Наразі через магазини "Наша Ряба" реалізується близько 35% охолодженої курятини "МХП". Проте, ці магазини будуть поступово закриті або переформатовані у новий формат М'ясомаркет.

#### 6. Lviv Croissants

Спеціальність: Ресторанний бізнес

Загальна кількість точок: 160

Сума інвестицій: від \$30 000 до \$70 000

Паушальний внесок: \$10 000

Роялті та маркетинговий збір: 3% від обороту

Період окупності: 12-14 місяців

Lviv Croissants — це львівський концепт мережі пекарень швидкого харчування. Натхненний прикладом кафе “Франс.уа”, підприємець Андрій Галицький відкрив першу пекарню “Lviv Croissants” у Львові в березні 2015 року. За 8 років мережа виросла до 155 закладів: 148 знаходяться в Україні (126 з цих закладів відкриті за франчайзинговим методом), а ще 7 у Польщі. На початку 2024 року відкрилася 160-та пекарня “Lviv Croissants”. Крім того, в Польщі працює ще 11 точок.

Перша франчайзингова точка “Lviv Croissants” була відкрита в Сумах у серпні 2015 року. Вже в 2016-му мережа налічувала 27 пекарень. У листопаді 2017 року було відкрито 50-ту пекарню, у грудні 2018 року – 70-ту, а в квітні 2019 року кількість зросла до 80. На додаток до розвитку в Україні та Польщі, компанія планує подальше розширення на міжнародному ринку, що відкриває нові перспективи для бренду.



Відкриття франшизи в Україні - це багатоступеневий процес, що потребує ретельного планування та підготовки. Цей процес можна умовно розділити на кілька ключових етапів, кожен з яких має свої особливості та вимоги.

На початковому етапі потенційний франчайзі має провести глибоке дослідження ринку. Важливо вивчити попит на продукти або послуги, які планується пропонувати, а також конкурентне середовище. Аналіз ринку дозволить зрозуміти, чи є місце для нового бізнесу і які фактори можуть впливати на його успіх.

Після аналізу ринку необхідно вибрати франшизу, яка найбільше відповідає вашим бізнес-цілям і можливостям. Франчайзі має розглянути декілька варіантів, враховуючи популярність бренду, умови франчайзингового договору, паушальний внесок, роялті та інші витрати. Важливо також врахувати репутацію франчайзера і відгуки інших франчайзі.

Після вибору франшизи настає етап переговорів з франчайзером. На цьому етапі обговорюються всі умови співпраці, включаючи фінансові зобов'язання, підтримку з боку франчайзера, навчання та інші аспекти. Після досягнення згоди сторони підписують франчайзинговий договір. Важливо ретельно ознайомитися з усіма пунктами договору і, за необхідності, звернутися за консультацією до юриста.

Після укладення договору франчайзі розпочинає підготовку до відкриття бізнесу. На цьому етапі потрібно вирішити питання з орендою або купівлею приміщення, його ремонт та обладнання відповідно до стандартів франчайзера. Франчайзі також отримує навчання та консультації з боку франчайзера щодо ведення бізнесу.

Однією з важливих складових успішного відкриття франшизи є маркетинг і реклама. Франчайзер зазвичай надає франчайзі підтримку в цьому напрямку, включаючи рекламні матеріали, маркетингові стратегії та поради

щодо просування бізнесу. Важливо також провести локальну рекламну кампанію для привернення уваги до нового бізнесу у вашому регіоні.

Після завершення всіх підготовчих робіт настає момент відкриття бізнесу. Це урочиста подія, яка потребує особливої уваги до деталей. Важливо забезпечити високу якість обслуговування клієнтів з першого дня, адже перше враження може визначити подальший успіх бізнесу. Після відкриття франчайзі має постійно працювати над підтриманням високих стандартів, передбачених франчайзером, і оперативно реагувати на потреби клієнтів.

Один з головних аспектів франчайзингу - це постійна підтримка з боку франчайзера. Франчайзі отримує регулярні консультації, оновлення продуктів або послуг, а також можливість брати участь у тренінгах і семінарах. Франчайзер також проводить перевірки для забезпечення відповідності стандартам бренду. На цьому етапі важливо постійно працювати над розвитком бізнесу, аналізувати результати діяльності і впроваджувати нові ідеї для підвищення ефективності.

Процес відкриття франшизи в Україні є складним, але цікавим і перспективним. Він вимагає ретельного планування, відповідальності та готовності до співпраці. Франчайзинг дозволяє швидко запустити бізнес з мінімальними ризиками, використовуючи перевірену бізнес-модель і отримуючи постійну підтримку від франчайзера. Це чудова можливість для підприємців розпочати власну справу і досягти успіху на ринку.

## ***2.2 Дослідження діяльності франчайзингового підприємства “Fedets Family Bakery”***

Fedets Family Bakery – це українська франчайзингова мережа, яка спеціалізується на виробництві та продажу свіжої випічки, хліба, кондитерських

виробів та інших смаколиків. За останні кілька років ця компанія стала одним із яскравих прикладів успішного впровадження франчайзингової моделі в Україні.

“Fedets Family Bakery” була заснована у 2009 році як невелика пекарня в одному з районів Києва. Засновники компанії, родина Федець, мали на меті створити бізнес, який би поєднував традиційні рецепти з сучасними методами виробництва. Пекарня швидко здобула популярність серед місцевих жителів завдяки високій якості продукції та затишній атмосфері.

Перший бренд – Булочна №1 – відкрили в Кривому Розі. Всього було 12 точок, де пропонувалася традиційна українська випічка з натуральними начинками. Але хотілося розвиватися далі. Тому активно переймали закордонний досвід. Зокрема, в 2011 році французькі партнери поставили невелику лінію, яка дозволяла робити багети, круасани, чабата тощо. Однак в “Булочна №1” цей продукт не був зрозумілий споживачеві.

Кав’ярні-пекарні “Франс.уа” компанія почала відкривати також в Кривому Розі в 2012 році. Якщо “Булочна №1” – це був об’єкт повного циклу загальною площею 60 кв. м, половину з яких займало виробництво. Сімейна пекарня – це фактично той же формат, тільки з іншою назвою і трохи іншим обладнанням. Крім того, для відкриття “Сімейної пекарні” не потрібно багато місця. Це може бути відділ випічки в існуючому магазині біля будинку.

Успіх пекарень спонукав родину до розширення бізнесу, і в 2014 році було прийнято рішення про розвиток франчайзингової моделі. Перші франчайзингові точки “Fedets Family Bakery” відкрилися в кількох містах України, і це стало початком активного розширення мережі та налічує більше 500 торгівельних точок на 2023р.

Процес запуску франшизи включає в себе: перевірка майбутнього приміщення на відповідність критеріям, побудова фінансової моделі майбутньої пекарні, укладання договору про співпрацю, розробка та візуалізація пекарні, навчання персоналу, запуск та супровід.

Щоб відкрити заклад “Франс.уа” в 2024 році потрібні інвестиції від \$30000, паушальний внесок \$7000 та роялті 3%. Прибуток буде становити до \$5000 на місяць, а період окупності від 9 місяців.

Франчайзингова модель “Fedets Family Bakery” побудована на кількох ключових принципах:

**Висока Якість Продукції:** Всі франчайзі зобов'язані дотримуватися строгих стандартів якості, встановлених центральним офісом компанії. Це включає використання тільки свіжих і натуральних інгредієнтів, а також дотримання традиційних рецептів.

**Єдина Торгова Марка:** Всі франчайзингові точки використовують єдиний бренд та маркетингові матеріали, що забезпечує впізнаваність та довіру з боку клієнтів.

**Підтримка Франчайзі:** Центральний офіс надає всебічну підтримку франчайзі, включаючи навчання, постійні консультації та допомогу у вирішенні операційних питань.

**Стандартизація Операцій:** Для забезпечення однакової якості обслуговування всі процеси в пекарнях стандартизовані. Це включає процедури виробництва, обслуговування клієнтів, управління запасами тощо.

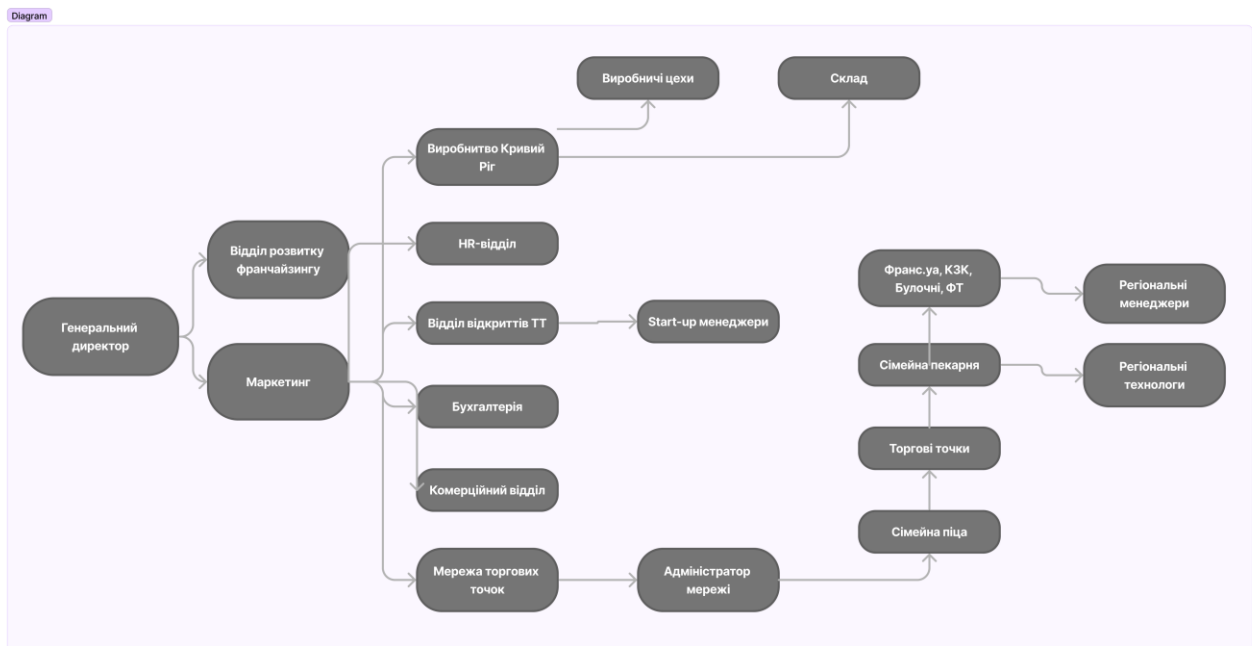


Рисунок 2.1 – Структура компанії “Fedets Family Bakery”

Перспективи розвитку “Fedets Family Bakery” виглядають оптимістично. Компанія планує продовжувати розширювати свою франчайзингову мережу, виходячи на нові регіони України та, можливо, на міжнародні ринки. Крім того, “Fedets Family Bakery” працює над розширенням асортименту продукції та впровадженням нових технологій, що дозволить їм залишатися лідером у своїй галузі.

“Fedets Family Bakery” є яскравим прикладом успішного франчайзингового підприємства в Україні. Завдяки високій якості продукції, підтримці франчайзі та постійному прагненню до інновацій, компанія змогла досягти значних успіхів і створити міцну франчайзингову мережу. Однак, для збереження та подальшого розвитку цієї позиції, компанії потрібно продовжувати працювати над подоланням викликів та адаптацією до змінних умов ринку.

### ***2.3 Аналіз кав'ярні-пекарні Франс.уа в місті Суми***

Заклад "Франс.уа" за адресою м. Суми, Покровська площа 7/2. Має два поверхи та літній майданчик, пропонує затишну атмосферу з лаконічним дизайном та приємними кольорами. Він звертає увагу не лише на візуальне оформлення, а й на дружнє обслуговування. Кафе орієнтоване на різні соціальні групи, включаючи сім'ї з дітьми, студентів, дорослих, які цінують якісну каву, та іноземних гостей, які бажають відчувати місцеву культуру. Персонал — це молоді та енергійні люди. Вони зустрічають гостей посмішками та гарним настроєм, надихаючи відвідувачів та заряджаючи їх бадьорістю на весь наступний день.

Середній чек закладу – 105 грн, а виготовляться в робочий день 400-500 порцій кави, що є найбільшим показником в м. Суми. Причинами такого лідерства можна назвати гарну якість кави, швидкість обслуговування, вдале

місцерозташування та відносно середні ціни на каву по місту. Постачальником кавових зерен безпосередньо є франчайзер, це 100% Арабіка з західного Гондурасу, середнього обсмаження. Також заклад пропонує великий асортимент хлібобулочних виробів з різними начинками, основними постачальниками яких є франчайзер, глобино та щедро, за договором франчайзі не може змінювати постачальників на інших.

Одним із секретів успіху "Франс.уа" є його активна присутність у соціальних мережах, якими займається регіональний маркетолог франчайзера. Кав'ярня вдало поєднує традиційні методи реклами з сучасними онлайн-стратегіями. На сторінці у Facebook та Instagram завжди можна знайти свіжі новини, акції та спеціальні пропозиції. Крім того, "Франс.уа" взаємодіє зі своїми клієнтами, вислуховує їхні побажання та враховує їхні побутові умови.

Кав'ярня-пекарня "Франс.уа" пропонує різні акційні пропозиції, наприклад «Ранкова кава» - знижка на еспreso та американо до 11:00 кожного дня, у 2019 році було проведено «Розіграш: До Парижу за 99 грн. від «Франс.уа», де додатковими призами стали 100 брендovаних пляжних сумок «Франс.уа». Також періодично з'являються святкові/сезонні знижки та нова продукція, нижче наведені ілюстрації нещодавніх рекламних постерів.



Рисунок 2.2 – Рекламні постери Франс.уа

Для опису основних аспектів бізнесу, таких як цільова аудиторія, пропозиція вартості, канали розповсюдження, вартість, структура, прихідні потоки та ключові партнери, пропонуємо ознайомитись з нижче наведеною бізнес-моделью.

Таблиця 2.1 – бізнес-модель Canvas кав'ярні-пекарні “Франс.уа”

<b>Ключові партнери</b> 1) Постачальники продукції. 2) Постачальники обладнання для приготування кави та кухонного обладнання. 3) Клієнти. 4) Рекламні агенства.	<b>Основні напрями діяльності</b> 1) Приготування та подання випічки, кави та інших напоїв. 2) Забезпечення приємної атмосфери для клієнтів. 3) Маркетинг та реклама. 4) Управління кадрами та навчання персоналу.	<b>Ціннісна пропозиція</b> 1) Високоякісна кави та напої. 2) Приємна атмосфера та зручне місце для зустрічей та відпочинку. 3) Швидкий та дружній обслуговування. 4) Акційні пропозиції	<b>Взаємовідносини з клієнтами</b> 1) Персоналізоване обслуговування 2) Зворотній зв'язок	<b>Сегменти клієнтів</b> 1) Люди, які шукають якісну каву та приємне місце для відпочинку або роботи. 2) Групи друзів, які хочуть провести час разом. 3) Бізнес-клієнти, які використовують кав'ярню для зустрічей та переговорів
	<b>Ресурси</b> 1) Обладнання для приготування кави та інших напоїв. 2) Інтер'єр та меблі кав'ярні. 3) Кадри, які мають досвід у приготуванні та сервісі напоїв. 4) Постачальники продуктів.		<b>Канали збуту</b> 1) Фізичний магазин/кав'ярня. 2) Онлайн-присутність через веб-сайт, соціальні медіа.	
<b>Структура витрат</b> 1) Вартість придбання кави та інших інгредієнтів. 2) Оренда приміщення та комунальні послуги. 3) Зарплата персоналу. 4) Роялті		<b>Потоки виручки</b> 1) Продаж кави та інших напоїв. 2) Продаж десертів та інших випічки.		

“Франс.уа”, як франчайзер, забезпечує контроль над стандартами якості і обслуговування, які повинні дотримуватися всіма франчайзі. Кожного місяця співробітники всіх закладів цієї мережі проходять тестування на знання продукції, правил обслуговування, технічної інформації. Також два рази на

місяць проводиться оцінка обслуговування касира, де регіональний менеджер випадково обирає відеозапис, на якому оцінює такі пункти як: привітання українською, розширення чеку, дублювання замовлення, побажання, форму працівника. Якщо тест складений на 95 відсотків і більше, а відеооцінка набрала не менше 90%, то для закладу протягом наступного місяця буде діяти знижка на продукцію франчайзера.

#### ***2.4 Порівняння підприємства “Франс.уа” з конкурентами***

Теорія та методологія всебічного аналізу діяльності підприємств забезпечує повноцінну методику рейтингової оцінки. Рейтингова оцінка підприємства - це комплексне дослідження, що ґрунтується на аналізі його маркетингової, фінансової, виробничої, інвестиційної та інших видів діяльності. Вибір показників для оцінки залежить від мети та завдань, які потрібно вирішити. Існує багато методик, які допомагають оцінити рівень закладів громадського харчування, наприклад, система зірок, рейтинги та нагороди. Ці методики враховують різні аспекти діяльності підприємств, що дозволяє робити об'єктивні та всебічні оцінки.

Отже, на основі наших спостережень та аналізу, заклади громадського харчування можна оцінювати за наступними критеріями:

- інтер'єр, екстер'єр закладу;
- географічне розташування;
- наявність поблизу історичних, культурних чи природних пам'яток;
- якість обслуговування;
- кухня;
- розважальні заходи;
- система просування ресторану;



- цінова політика;
- додаткові послуги.

Таким чином, для кількісного визначення конкурентоспроможності закладу можна використовувати бальну шкалу від одного до трьох балів. Загальна мінімальна оцінка може становити 10 балів, а максимальна – 30.

Опишемо дані критерії і їх зміст у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Опис критеріїв оцінки закладів харчування

Критерій	Зміст
Інтер'єр, екстер'єр закладу	Тематичний дизайн закладу, декор, освітлення, дотримання гармонії у концепції закладу, від деталей до крупних речей. Наявність помітної вивіски, додаткового входу, тераси, графіку роботи
Географічне розташування	Транспортна доступність, стан доріг навколо, паркувальні місця, розташування ресторану в межах або за межами міста та можливість дібратись громадським транспортом
Наявність поблизу історичних, культурних чи природних пам'яток	Розташування в історичній частині міста, наявність історикокультурних пам'яток ( музеї, центральні площі, театри, головна вулиця міста) або природних пам'яток (курортна місцевість, водоспади, гірські масиви, тощо).
Якість обслуговування	Досконале знання меню працівниками ресторану, вміння спілкуватись, охайність, наявність уніформи, картки з іменем на уніформі, володіння іноземною мовою та меню на іноземній мові
Кухня	Широкий асортимент меню та карти напоїв, дитячого меню, унікальних страв від шеф-кухаря і страв відповідно до тематики закладу
Розважальні заходи	Організація тематичних вечорів, вечірок, робота аніматорів, майстеркласи з виготовлення страв, музичний супровід
Система просування ресторану та маркетингу	Наявність сайту ресторану, активне просування закладу в соціальних мережах, знижки, бонуси, створення франшиз, виведення закладу на міжнародний ринок, створення власного відомого на весь світ бренду.
Цінова політика	Відповідність ціна = якість, порівняння з конкурентами в ціні, лояльніші ціни ніж у конкурентів, перевірка наявності страв з меню
Додаткові послуги	Можливість попереднього бронювання, Інтернет, доставка, розрахунок карткою, продаж продукції власного виробництва
Задоволеність (клієнтів відгуки)	Відгуки у системі масової інформації, на сайті підприємства, на сайті google.

З використанням наведених вище критеріїв оцінювання конкурентоспроможності закладів громадського харчування, пропоную оцінити заклад «Франс.уа» з його конкурентами: «Львівські круасани», «Маленька

пекарня», які знаходяться у м. Суми та мають одну стратегію та працюю методом франчайзингу. Оцінюючи наявні проблеми закладів за шкалою від 0 до 3 балів, ми сформуємо програму для досягнення успішної конкурентної позиції та перспектив розвитку представлених закладів харчування (згідно з власними спостереженнями та відгуками відвідувачів).

Щоб зрозуміти систему оцінювання закладів здорової їжі, пропонуємо звернутися до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Таблиця оцінювання закладів харчування

Критерій	1 бал	2 бали	3 бали
Інтер'єр закладу	Немає тематичного дизайну закладу, гарного освітлення, дотримання гармонії у концепції закладу, від деталей до крупних речей	Тематичний дизайн є але немає гармонії у концепції	Є тематичний дизайн закладу, декор, освітлення, дотримання гармонії у концепції закладу, від деталей до крупних речей
Екстер'єр закладу	На дверях немає вивіски та графіку роботи, додаткового виходу, тераси	Є вивіска але вона непримітна, є графік роботи на дверях але немає додаткового виходу, є тераса але невелика	Наявна помітна вивіска, додатковий вихід, тераси, графік роботи
Географічне розташування	Транспортна недоступність, поганий стан доріг, немає можливості дібратись громадським транспортом, немає паркувальних місць.	Транспортна доступність, задовільний стан доріг навколо, є можливість дібратись громадським транспортом.	Транспортна доступність, гарний стан доріг навколо, є паркувальні місця, є можливість дібратись громадським транспортом
Наявність поблизу історичних, культурних чи природних пам'яток	Історично-культурних або природних пам'яток поблизу немає, немає місця для паркування машин	Наявність декількох історико-культурних або природних пам'яток. Місце для паркування є, але трішки далі від закладу харчування	Розташування в історичній частині міста, наявність історико-культурних пам'яток (музеї, центральні площі, театри, головна вулиця міста) або природних пам'яток. Є місце паркування біля закладу.

Якість обслуговування	Незнання меню працівниками закладу, неохайність, невміння спілкуватись, немає уніформи, іменного бейджа, незнання мов, меню тільки на 1-й мові.	Знання меню персоналом, охайність, незнання мови, є меню на іноземній мові	Досконале знання меню працівниками ресторану, вміння спілкуватись, охайність, наявність уніформи, картки з іменем на уніформі, володіння іноземною мовою та меню на іноземній мові.
Кухня	Скромний асортимент меню немає карти напоїв, дитячого меню, унікальних страв від шеф-кухаря і страв	Середній асортимент меню, є дитяче меню, немає унікальних страв від шеф-кухаря	Широкий асортимент меню та карти напоїв, дитячого меню, унікальних страв від шефкухаря і страв відповідно до тематики закладу.
Розважальні заходи	Не проводяться	Проводяться рідко	Проводяться часто
Система просування ресторану та маркетингу	Немає сайту ресторану, немає просування закладу в соціальних мережах, знижок, бонусів, немає франшиз	Є сайт ресторану, рідко займається просуванням закладу в соціальних мережах, не часто знижки, бонуси	Є сайт ресторану, активне просування закладу в соціальних мережах, знижки, бонуси, створення франшиз, виведення закладу на міжнародний ринок
Цінова політика	Ціна - якість не співпадає, ціни вищі ніж у конкурентів, погана якість страв, немає багатьох позицій в меню	Ціна не завжди відповідає якості, ціни трішки вищі ніж у конкурентів, немає деяких позицій в меню	Ціна = якості, лояльніші ціни ніж у конкурентів, наявні всі страви з меню.
Додаткові послуги	Не надається послуга бронювання, Інтернет, розрахунок карткою, продаж власної продукції	Не надається можливість попереднього бронювання, надається Інтернет, доставка, розрахунок карткою	Надається можливість Попереднього бронювання, Інтернет, доставка, розрахунок карткою, продаж продукції власного виробництва
Задоволеність (клієнтів відгуки)	Негативні відгуки на сайті закладу та в системі google (більше 50%)	Рівні відгуки на сайті закладу та в системі google (50 на 50%)	Позитивні відгуки відвідувачів, які складають більше 60%

Отже, задоволеність клієнтів ресторану залежить від комплексу факторів. Смачна їжа, приємний інтер'єр, зручне розташування, мальовничий екстер'єр, розважальні програми та доступні ціни – ось ключові складові успіху. Не забуваємо про якісне обслуговування, чистоту та гігієну, зручну парковку та

позитивні відгуки інших відвідувачів. Постійно вдосконалюючись та пропонуючи клієнтам лише найкраще, ресторан зможе завоювати їхню лояльність та стати улюбленим місцем для відпочинку.

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності кафе «Франс.уа»

Критерій	Франс.уа (Покровська площа 7/2)	Львівські круасани (1- а Набережна вулиця р. Стрілки, 10/1)	Маленька пекарня (вулиця Шістдесятників)
Інтер'єр, екстер'єр закладу	3	3	2
Географічне розташування	2	2	2
Наявність поблизу історичних, культурних чи природних пам'яток	3	2	1
Якість обслуговування	2	2	2
Кухня	3	2	2
Розважальні заходи в кафе	1	2	1
Система просування кафе та маркетингу	3	3	2
Цінова політика	2	1	3
Додаткові послуги	3	3	3
Задоволеність (клієнтів відгуки)	3	3	1
Всього балів	25	23	19

Додаткові послуги також можуть додати гарного настрою та задовольнити ваші потреби. Загалом, ретельна оцінка закладів харчування за вказаними критеріями дозволяє підтримувати високі стандарти якості, сприяє розвитку бізнесу та забезпечує задоволення потреб клієнтів, що є ключовим фактором успіху у сфері громадського харчування.

### 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФРАНЧАЗИНГОВИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ

#### *3.1 Підходи до оцінювання ефективності діяльності франчайзингових підприємств*

Оцінювання ефективності діяльності франчайзингових підприємств є важливим аспектом управління бізнесом. Воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити можливості для вдосконалення та прийняти обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку. Існує кілька підходів до оцінювання ефективності діяльності франчайзингових підприємств, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Розглянемо основні з них.

##### 1. Фінансовий Підхід

Фінансовий підхід до оцінювання ефективності ґрунтується на аналізі фінансових показників підприємства. Основні показники включають:

- Прибутковість (ROI): Відношення чистого прибутку до інвестованого капіталу. Високий ROI свідчить про ефективне використання ресурсів.
- Рентабельність продажів (ROS): Відношення чистого прибутку до обсягу продажів. Високий ROS свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток з кожної одиниці продажу.
- Рентабельність активів (ROA): Відношення чистого прибутку до загальної вартості активів. Високий ROA вказує на ефективне використання активів підприємства.

Фінансовий підхід дозволяє оцінити економічну ефективність діяльності франчайзингових підприємств, однак він не враховує нефінансові аспекти, такі як якість обслуговування чи задоволеність клієнтів.

## 2. Операційний Підхід

Операційний підхід фокусується на аналізі внутрішніх бізнес-процесів та операційної ефективності. Основні показники включають:

- Швидкість обслуговування клієнтів: Час, необхідний для обслуговування одного клієнта. Зменшення цього часу свідчить про підвищення ефективності процесів.
- Коефіцієнт використання потужностей: Відношення фактичного обсягу виробництва до максимально можливого. Високий коефіцієнт свідчить про ефективне використання виробничих потужностей.
- Продуктивність праці: Відношення обсягу продукції або послуг, що надаються, до кількості працівників. Зростання цього показника вказує на підвищення ефективності роботи персоналу.

Операційний підхід дозволяє виявити можливості для оптимізації бізнес-процесів, проте він не враховує фінансові показники та зовнішні фактори, такі як конкуренція чи ринкові умови.

## 3. Клієнтський Підхід

Клієнтський підхід орієнтований на оцінку задоволеності та лояльності клієнтів. Основні показники включають:

- Задоволеність клієнтів: Вимірюється за допомогою опитувань та анкет. Високий рівень задоволеності свідчить про якісне обслуговування та відповідність очікуванням клієнтів.
- Коефіцієнт утримання клієнтів: Відсоток клієнтів, які повертаються для повторних покупок. Високий коефіцієнт утримання свідчить про лояльність клієнтів.
- Клієнтські відгуки та рекомендації: Аналіз відгуків клієнтів в онлайн-ресурсах та соціальних мережах. Позитивні відгуки та рекомендації свідчать про високу якість обслуговування.

Клієнтський підхід дозволяє оцінити, наскільки добре франчайзингове підприємство задовольняє потреби своїх клієнтів, проте він не враховує фінансові та операційні показники.

#### 4. Комплексний Підхід

Комплексний підхід поєднує елементи фінансового, операційного та клієнтського підходів. Основні показники включають:

- Балансова оцінка ефективності (Balanced Scorecard): Включає фінансові показники, показники ефективності внутрішніх процесів, показники навчання та розвитку персоналу, а також показники задоволеності клієнтів.
- SWOT-аналіз: Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства.
- Ключові показники ефективності (KPI): Визначення та моніторинг ключових показників ефективності, які є важливими для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Комплексний підхід дозволяє отримати всебічну оцінку ефективності діяльності франчайзингового підприємства, враховуючи різні аспекти його функціонування.

Оцінювання ефективності діяльності франчайзингових підприємств є складним процесом, який вимагає врахування багатьох факторів. Використання різних підходів дозволяє отримати комплексну картину стану бізнесу та визначити напрямки для його вдосконалення. Застосування фінансового, операційного, клієнтського та комплексного підходів допоможе франчайзинговим підприємствам підвищити свою ефективність, задовольнити потреби клієнтів та досягти стратегічних цілей

### ***3.2 Напрями підвищення ефективності франчайзингу підприємства***

#### ***«Франс.уа»***

Франчайзинг став популярним вибором для багатьох компаній, включаючи "Франс.уа", які успішно розширили свою мережу пекарень за допомогою цієї моделі. Проте, як і будь-яка інша бізнес-модель, вона може бути вдосконалена.

"Франс.уа" можуть покращити ефективність своєї франчайзингової програми, розробивши комплексний та ефективний процес відбору потенційних франчайзі. Доцільно включити ретельну оцінку фінансової спроможності, досвіду роботи та особистих якостей кандидатів. Це дозволить переконатися, що обрані франчайзі відповідають вимогам для успішного управління франшизою.

Франчайзер може створити комунікаційний канал для франчайзі, щоб вони могли обговорювати спільні проблеми, ділитися ідеями та отримувати зворотній зв'язок від головного офісу. Це сприятиме тіснішому зв'язку франчайзі з компанією та підвищенню загальної задоволеності франчайзі. Крім того, організація регулярних зустрічей, тренінгів та вебінарів може допомогти у вирішенні питань та покращенні співпраці між франчайзером і франчайзі, що сприятиме загальному успіху мережі.

Заклади вже функціонують у багатьох містах України, але є потенціал для міжнародного розширення. Унікальна концепція бренду та високоякісний продукт можуть зацікавити споживачів в інших країнах, зокрема в Європі. Розширення на міжнародні ринки може надати додаткові можливості для зростання та зміцнення бренду.

Франшиза може вдосконалити свої маркетингові стратегії для залучення більшої кількості клієнтів і збільшення продажів. Це може включати створення більш цілеспрямованої реклами, розвиток більш тісних партнерських відносин з місцевими бізнесами та ефективне використання соціальних мереж для



залучення широкої аудиторії. Також можливим є проведення промоакцій, спеціальних пропозицій для клієнтів та участь у подіях спільноти для підвищення свідомості про бренд.

У сучасних умовах важливо мати сильну інтернет-присутність для привертання нових клієнтів. "Франс.уа" можуть підвищити ефективність своєї франшизи, розширивши онлайн-присутність за допомогою SEO, маркетингу в соціальних мережах та електронної пошти. Впровадження цих цифрових стратегій допоможе збільшити кількість клієнтів і трафік до франчайзингових точок. Крім того, розробка мобільних додатків та інтерактивних платформ для замовлення і доставки продукції може значно підвищити зручність для клієнтів та сприяти зростанню продажів.

Також рекомендую регулярно оцінювати та вдосконалювати процеси, системи та політики, що може допомогти виявити області для покращення та підвищити загальну ефективність. Збір відгуків від франчайзі, клієнтів та інших стейкхолдерів може виявити можливості для покращень і служити основою для стратегічних рішень.

Отже, "Франс.уа" вже досягла значного успіху, але завжди є можливості для покращення та оптимізації діяльності. Постійний аналіз та адаптація до змін на ринку допоможуть компанії залишатися конкурентоспроможною та забезпечити стабільне зростання в майбутньому.

## ВИСНОВКИ

Франчайзинг в Україні, як і в багатьох інших країнах, стає все більш популярним способом ведення бізнесу. Ця модель дозволяє підприємцям використовувати успішні бізнес-ідеї та отримувати підтримку від досвідчених компаній, що є особливо важливим у сучасних умовах економічної нестабільності та конкурентного ринку. У цьому висновку ми розглянемо ключові аспекти розвитку франчайзингу в Україні, його переваги та виклики, а також перспективи на майбутнє.

Франчайзинг в Україні пройшов довгий шлях з моменту свого зародження в 1990-х роках. На початкових етапах український ринок був не готовий до повного впровадження цієї моделі, оскільки бракувало належного правового регулювання та розуміння концепції франчайзингу серед підприємців. Однак з часом ситуація змінилася. Введення спеціальних законів і нормативних актів сприяло легалізації та розвитку франчайзингу в Україні.

Сьогодні в Україні працюють сотні франчайзингових мереж, які охоплюють різні галузі — від роздрібною торгівлі та ресторанного бізнесу до послуг та освіти. Українські підприємці активно купують франшизи відомих міжнародних брендів, а також створюють власні франчайзингові мережі.

Однією з головних переваг франчайзингу є можливість почати бізнес під відомим брендом, що вже має позитивну репутацію на ринку. Це значно знижує ризики, пов'язані з запуском нового бізнесу, та дозволяє швидше залучити клієнтів. Крім того, франчайзі отримують підтримку від франчайзера, яка може включати навчання, маркетингові матеріали, консультації та інші ресурси, необхідні для успішного ведення бізнесу.

Франчайзинг також сприяє розвитку підприємництва в регіонах, де підприємці можуть мати обмежений доступ до капіталу та ресурсів. Завдяки

франчайзингу, місцеві бізнесмени отримують можливість створити власний бізнес, використовуючи підтримку франчайзера та його досвід.

Незважаючи на численні переваги, франчайзинг в Україні стикається з певними викликами та обмеженнями. Одним з головних викликів є недосконале правове регулювання, яке не завжди забезпечує належний захист прав франчайзі. Це може призводити до конфліктів між франчайзером та франчайзі, особливо у випадках невиконання умов договору.

Крім того, українські підприємці часто стикаються з проблемами фінансування. Вартість франшизи може бути досить високою, а доступ до кредитів — обмеженим. Це може ускладнити процес придбання франшизи для малих підприємців.

Ще одним викликом є низька обізнаність про франчайзинг серед потенційних підприємців. Багато людей не розуміють суті цієї моделі бізнесу та переваг, які вона може надати. Це створює бар'єри для розвитку франчайзингу в країні.

Попри виклики, франчайзинг в Україні має значний потенціал для зростання. Розвиток економіки, збільшення споживчого попиту та підвищення рівня підприємницької активності сприяють розвитку цього сектора. Крім того, успішні приклади франчайзингових мереж надихають інших підприємців на використання цієї моделі бізнесу.

Важливу роль у розвитку франчайзингу в Україні відіграють міжнародні франчайзери, які вносять нові стандарти якості та управління бізнесом. Це допомагає підвищити рівень обслуговування клієнтів та покращити конкурентоспроможність українських компаній на світовому ринку.

Перспективи розвитку франчайзингу в Україні також пов'язані зі зростанням інтересу до соціального підприємництва та екологічно чистих бізнес-моделей. Багато франчайзингових мереж вже активно впроваджують екологічні стандарти

та соціальні програми, що привертає увагу сучасних споживачів, які все більше звертають увагу на екологічність та соціальну відповідальність бізнесу.

Франчайзинг в Україні є важливим інструментом розвитку підприємництва та економіки країни в цілому. Він надає можливості для швидкого зростання бізнесу, використання перевірених бізнес-моделей та отримання підтримки від досвідчених компаній. Попри існуючі виклики, перспективи розвитку франчайзингу в Україні залишаються позитивними.

Для подальшого розвитку цього сектора необхідно продовжувати вдосконалювати правове регулювання, забезпечувати доступ до фінансування та підвищувати обізнаність про франчайзинг серед підприємців. Важливо також підтримувати інновації та екологічні стандарти, що допоможе українським франчайзинговим мережам бути конкурентоспроможними на світовому ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bretas, V. P., & Alon, I. (2021). Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses. *Journal of Business Research*, 133, 51-65.
2. Зайцев, О. В., & Кордас, А. Р. (2020). Поточний стан франчайзингу в Україні та у світі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (1 (21)), 053-062.
3. ПЕТРЕНКО, І., & МЕЛЬНИК, В. (2023). ФРАНЧАЙЗИНГ В УКРАЇНІ ЗА ОСТАННІ РОКИ: АНАЛІЗ СТАТИСТИЧНИХ ДАНИХ. НАУКА ТА ОСВІТА: СТАН, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ.
4. Ставерська, Т. О., Шталь, Т. В., & Козуб, В. О. (2020). Франчайзинг у ресторанному бізнесі: проблеми міжнародної інтеграції України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*.  
<https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/7567>
5. ГУЛЯЄВА, Н., МЕЛЬНИК, В., & КРИВОНОС, А. (2023). Investment dimension of franchising. *ВІСНИК Київського національного торговельно-економічного університету*, 147(1), 26-41.  
<http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/download/1756/1669>
6. Jell-Ojobor, M., Alon, I., & Windsperger, J. (2022). The choice of master international franchising—A modified transaction cost model. *International Business Review*, 31(2), 101942.
7. Васюта, В. Б., & Хорішко, М. І. (2022). Франчайзинг як форма підприємницької діяльності (Doctoral dissertation, CPN Publishing Group. Osaka, Japan).
8. Шкурат, М., & Легойда, А. (2021). Вплив пандемії на франчайзинг. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*, 71(4), 50-58.
9. Комліченко, О. О. (2022, April). ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК БІЗНЕС-МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА. In *The 7 th International scientific and practical*

conference “Modern science: innovations and prospects”(April 3-5, 2022) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2022. 378 p. (p. 309).

10. Пак, А. В., & Величко, В. А. (2023). ФРАНЧАЙЗИНГОВІ МЕРЕЖІ В УКРАЇНІ (Doctoral dissertation, Українська інженерно-педагогічна академія).

11. Lyeonov, S., Pimonenko, T., Chygryn, O., Reznik, O., & Gaynulina, R. (2021). Green brand as a marketing instrument: Principle, features and parameters. *International Journal of Global Energy Issues*, 43(2-3), 147-165.

12. Brechka, A., & Letunovska, N. Y. (2023). Upgrading the company's brand: Healthy trendsetting in the tastes of the target audience (Doctoral dissertation, Sumy State University).

13. Letunovska, N., Voda, H., Kadurina, S., & Tsunenکو, A. (2020). Peculiarities of innovations implementation on the Ukrainian brand example. *Галицький економічний вісник*, 63(2), 45-55.

14. Letunovska, N., Demchyshak, N., Minchenko, M., Krišková, P., Kashcha, M., & Volk, A. (2023). Management of country's social brand under conditions of uncertainty in the health domain. *Marketing i menedžment inovacij*, 14(2), 10-18.

15. Chygryn, O., Kuzior, A., Olefirenko, O., & Uzik, J. (2022). Green Brand as a New Pattern of Energy-Efficient Consumption Marketing and Management of Innovations, 3, 78-87. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi>, 7.

16. Pimonenko, T., Chygryn, O., & Lyulyov, O. (2019). Green branding as a driver to boost the development of green investment market. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, (1).

17. Lyulyov, O., Chygryn, O., & Pimonenko, T. (2018). National brand as a marketing determinant of macroeconomic stability. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (3), 142-152.