

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ

©2024 ШИМКО О. В., ДЕМИДЮК С. М.

УДК 339.187
JEL: M11; M19; M21; O29

Шимко О. В., Демидюк С. М. Сучасні тенденції розвитку франчайзингу як бізнес-стратегії

Статтю присвячено дослідженню особливостей франчайзингу як стратегії розвитку бізнесу, яка дозволяє сформувати ресурсні, технологічні, інноваційні, партнерські конкурентні переваги та зайняти стійку конкурентну позицію на ринку і, як свідчить досвід розвинутих країн, є реальним механізмом успішного розвитку малого бізнесу в довгостроковій перспективі. Розкрито економічну сутність класичної моделі франчайзингу та соціально-економічні умови, що визначили її еволюцію: зміни в споживчій поведінці; посилення тенденцій кастомізації та індивідуалізації; зміна очікувань франчайзі щодо підприємницької ініціативи; стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій; зростання витрат франчайзерів з підтримки франчайзі; економічна криза, що сприяє зростанню популярності бюджетних концепцій; зростання невизначеності зовнішнього середовища. На основі систематизації параметрів відмінностей (факт передачі бренду, особливості регламентації ключових процесів, можливість оформлення спільної власності на франшизу, стандартизація зовнішніх елементів та асортименту, а також специфіка процесу трансферу інновацій) охарактеризовано альтернативні моделі франчайзингу: кастомізований франчайзинг бізнес-формату, квазіфранчайзинг і бранчайзинг. Знання сучасних трендів організації підприємницької діяльності на основі франчайзингу дозволить підприємцям вибрати для бізнесу той напрямок, який затребуваний в конкретний момент часу на визначеній території для конкретного сегмента споживачів.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзі, бренд, бізнес-модель, кастомізований франчайзинг, квазіфранчайзинг, бранчайзинг.
Бібл.: 15.

Шимко Ольга Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. академіка Степана Дем'янчука (вул. Академіка Степана Дем'янчука, 4, Рівне, 33027, Україна)

E-mail: volodya217@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2183-8211>

Демидюк Сергій Максимович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. академіка Степана Дем'янчука (вул. Академіка Степана Дем'янчука, 4, Рівне, 33027, Україна)

E-mail: sergej080@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7911-7460>

UDC 339.187
JEL: M11; M19; M21; O29

Shymko O. V., Demydyuk S. M. Modern Trends in the Development of Franchising as a Business Strategy

The article is devoted to the study of features of franchising as a strategy of business development, which allows to form resource, technological, innovative, partner competitive advantages and take a stable competitive position in the market and, as the experience of developed countries shows, is a real mechanism for successful development of small business in the long term. The economic essence of the classical model of franchising and the socioeconomic conditions that determined its evolution are disclosed: changes in consumer behavior; strengthening customization and individualization trends; change in franchisee's expectations of entrepreneurial initiative; rapid development of information and communication technologies; increase in franchisors' costs for franchisee support; the economic crisis, which contributes to the growing popularity of budget conceptions; growing uncertainty of the external environment. Based on the systematization of the parameters of differences (the fact of brand transfer, features of the regulation of key processes, the possibility of registration of joint ownership of the franchise, standardization of external elements and assortment, as well as the specifics of the process of innovation transfer) alternative models of franchising are characterized: customized franchising of the business format, quasi-franchising and branching. Knowledge of modern trends in the organization of entrepreneurial activity on the basis of franchising will allow entrepreneurs to choose for business the direction that is in demand at a particular point in time in a certain territory for a specific segment of consumers.

Keywords: franchising, franchisor, franchisee, brand, business model, customized franchising, quasi-franchising, branching.

Bibl.: 15.

Shymko Olha V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, International Economics and Humanities University Academician Stepan Demyanchuk's Name (4 Akademik Stepan Demianchuk Str., Rivne, 33027, Ukraine)

E-mail: volodya217@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2183-8211>

Demydyuk Serhiy M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, International Economics and Humanities University Academician Stepan Demyanchuk's Name (4 Akademik Stepan Demianchuk Str., Rivne, 33027, Ukraine)

E-mail: sergej080@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7911-7460>

Необхідною умовою ефективного функціонування ринкової економіки, з одного боку, є діяльність великих підприємницьких структур, які визначають рівень науково-технічного та виробничого потенціалу, надають їй стабільність та прогнозованість розвитку, а з іншого – наявність малого бізнесу, який формує конкурентне середовище, має високу мобільність і забезпечує самостійність підприємницької ініціативи.

В Україні малий бізнес не досяг межі «критичної маси», коли вступає в дію ефект саморегулювання та самовідтворення. Як свідчить досвід розвинутих країн, реальним інструментом реалізації потенціалу малого бізнесу є використання франчайзингу, який поєднує в собі переваги великого бізнесу (економія на управлінських витратах, рекламі, витратах на впровадженні нових технологій) і малого підприємництва (висока мобільність, можливість локальних контрактів і знання регіональних умов). Це «взаємовигідний союз, де, з одного боку, є зобов'язання окремого підприємця, а з іншого – ресурси, комерційна міць і величезний досвід великої компанії» [7].

Теоретичний фундамент франчайзингу формують наукові доробки відомих закордонних учених, зокрема: Р. Блера, С. Берлі, Ж. Дельтея, Ф. Лафонтена, М. Мендельсона, Я. Мюррея, С. Спінелі, Р. Тота, С. Шейна та ін.

Істотний внесок у розвиток сучасної теорії та практики франчайзингу зробили українські вчені: Г. Андросчук, М. Бедринець, Ю. Бондаренко, А. Виноградська, Т. Григоренко, Т. Ковальчук, О. Корольчук, О. Кузьмін, І. Салата, Я. Сидоров, О. Трушенко, А. Цірат та ін. У роботах цих авторів розкрито сутність класичної моделі франчайзингу як ефективної ринкової технології, його переваги та недоліки, проаналізовано вітчизняний і зарубіжний досвід застосування франчайзингу, виявлено проблемні аспекти організації та здійснення підприємницької діяльності на умовах франчайзингу в Україні.

Структурні трансформації на споживчому ринку, зумовлені стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, соціально-економічними тенденціями кастомізації та індивідуалізації в поведінці як споживачів, так і підприємців, суттєво вплинули на діяльність франчайзингових компаній у світі та послужили імпульсом до розвитку нової моделі франчайзингу «a-la carte».

Франчайзинг в Україні розвивається стабільно, проте дещо відстає від європейського та американського. Основною моделлю франчайзингу є так званий «plug-and-play» бізнес, який передбачає повне копіювання бізнес-моделі франчайзера, що актуалізує питання дослідження перспективних

моделей організації франчайзингової діяльності, адаптованих до динамічних зовнішніх змін, з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Метою даної статті є дослідження успішних стратегій франчайзингу, адаптованих до нових соціально-економічних умов, проблем і перспектив їх упровадження в діяльність підприємницьких структур в Україні.

На даний час франчайзинг визнаний у світі як один з найдієвіших способів ведення бізнесу. Серед переваг, які обумовлюють використання франчайзингу як стратегії розвитку бізнесу, виділяють такі:

- ✦ надає підтримку підприємцям, які розпочинають свій бізнес;
- ✦ сприяє розробці та впровадженню нових ідей, методів і технологій, створенню конкурентного середовища;
- ✦ обумовлює підвищення загальної культури підприємницької діяльності;
- ✦ максимально задовольняє потреби споживачів у певних товарах, видах робіт і послугах;
- ✦ забезпечує більш високу якість обслуговування;
- ✦ сприяє соціальній стабільності завдяки створенню нових робочих місць без залучення бюджетних коштів;
- ✦ стимулює залучення іноземних інвестицій у національну економіку [1].

Огляд сучасної економічної літератури показав, що не існує однозначно чіткого визначення поняття «франчайзинг», яке б найповніше відображало особливості цієї категорії. Зазвичай франчайзинг розглядається як [1–8]:

- ✦ особливий вид ліцензування;
- ✦ одна із форм специфічного інвестування;
- ✦ специфічний вид вертикальної інтеграції великих і малих фірм через систему франшиз;
- ✦ форма кооперації різних за масштабами суб'єктів ринку;
- ✦ спосіб просування та збуту товарів/послуг;
- ✦ інструмент стратегічного маркетингу;
- ✦ форма організації та ведення бізнесу;
- ✦ вид економічної співпраці.

Вищевказані підходи до сутності франчайзингу співвідносяться як окремі аспекти складного явища, яке має різні форми та прояви, що обумовлює різноманіття можливих підходів до класифікації за різними критеріями (характер діяльності об'єкта франчайзингу, кількість франшиз, стратегія розширення франшизного бізнесу, структура побудови франшизної системи, місце франшизодавця у структурі збутового каналу, вартість франшизи з позиції інвестора тощо) [3; 6; 8].

Так, відповідно до форми, в якій франчайзер надає франчайзі товар (роботу, послугу) для реалізації, розрізняють:

- ✦ *товарний франчайзинг* (торговий, збутовий) передбачає передачу права на продаж товарів, вироблених франчайзером, на конкретній території під його торговою маркою (комерційним позначенням);
- ✦ *виробничий франчайзинг* полягає в передачі права на виробництво та збут продукції під брендом франчайзера за унікальною технологією з використанням сировини (зазвичай одного або декількох найважливіших інгредієнтів), придбаних у франчайзера за умови тотального контролю якості;
- ✦ *діловий франчайзинг* (франчайзинг бізнес-формату) передбачає передачу технології організації та ведення бізнесу;
- ✦ *змішаний франчайзинг* передбачає комбінацію елементів трьох основних видів франчайзингу.

За кількістю франшиз виокремлюють:

- ✦ *франчайзинг окремо взятого підприємства*;
- ✦ *корпоративний франчайзинг*, за якого франчайзі оперує не окремим підприємством, а мережею франшизних підприємств із використанням найманих менеджерів.

Залежно від структури побудови франшизної системи розрізняють:

- ✦ індивідуальний франчайзинг;
- ✦ регіональний франчайзинг;
- ✦ субфранчайзинг;
- ✦ франчайзинг, що розвивається (передбачає масштабне освоєння певної території).

У кожному з цих випадків франчайзі одержує всі переваги франчайзингу: використання торгової марки та логотипа франчайзера, бізнес-моделі бізнесу, навчання персоналу, вибір місця розміщення, підтримка тощо. Основні відмінності полягають у тривалості відносин франчайзера та франчайзі; хто надає підтримку в організації бізнесу; кому належить сплачувати внески.

За місцем франчайзера у структурі збутового каналу виокремлюють:

- ✦ «виробник – роздрібний торговець»;
- ✦ «виробник – оптовик»;
- ✦ «оптовик – роздрібний торговець»;
- ✦ «постачальник послуги – роздрібний торговець».

Відповідно до стратегії розширення бізнесу:

- ✦ *класичний франчайзинг* на умовах опціону передбачає, крім його права на створення одного франчайзингового підприємства, право на відкриття ще декількох нових під-

приємств на особливих умовах під брендом франчайзера;

- ✦ *конверсійний франчайзинг* означає приєднання підприємства, що самостійно функціонує, до вже наявної франчайзингової системи під «парасольковий» бренд.

За вартістю франшизи з позиції інвестора виокремлюють:

- ✦ невеликі (до 100 тис. доларів);
- ✦ середні (100–500 тис. доларів);
- ✦ великі (понад 500 тис. доларів).

Суть класичної моделі франчайзингу полягає в тому, що компанія (франчайзер) на обмеженій території надає індивідуальному підприємцю/групі підприємців (франчайзі) ліцензію (франшизу) на виробництво продукції, торгівлю товарами або надання послуг під торговельною маркою компанії. Своєю чергою, франчайзі залежно від умов купівлі конкретної франшизи зобов'язаний здійснювати певні види платежів (паушальний (одноразовий) платіж, періодичні платежі (роялті)). Таким чином, з одного боку, франчайзингова система допомагає малим підприємствам уникнути перешкод з функціонуванням власного бізнесу, а з іншого – вона, як корпоративна структура, обмежує діяльність франчайзі. Класичний франчайзинг є, по суті, інструментом клонування та масштабування бізнесу, франчайзер стандартизує і регулює всі видимі та невидимі покупцю елементи бізнес-системи (так звана «plug-and-play» модель бізнесу). Цей варіант франчайзингу є універсальним і підходить для всіх галузей за винятком ніш, в яких покупці цінують індивідуальний підхід, а також для галузей, в яких одну з ключових ролей відіграє місцевий колорит.

Як свідчить світовий досвід, в умовах зміни пріоритетів споживачів Z-покоління, для яких не характерна постійна лояльність до брендів, і франчайзі, які шукають можливості для прояву підприємницької ініціативи в рамках франшизи, зростає популярність так званих по-пате концепцій, які роблять ставку на оригінальній ідеї, технологіях, інноваційних формах навчання, тобто в даних концепціях бренд не виступає основною конкурентною перевагою. Відмова від передачі бренду означає як значне зниження вартості франшизи за збереженні можливості використання стандартизованих бізнес-процесів (робить її привабливішою для франчайзі), так і можливості зниження репутаційного ризику (робить її привабливішою для франчайзера), про що свідчить рейтинг франшиз Entrepreneur Franchise 500 [14].

Вплив вищезначених тенденцій на еволюцію франчайзингу розглянемо на прикладі гібридних

моделей організації франчайзингового бізнесу, зокрема кастомізований франчайзинг бізнес-формату, квазіфранчайзинг із брендом, квазіфранчайзинг і франчайзинг.

Перші три моделі відрізняються від класичної набором елементів, що передаються, а остання – правом власності на франчайзинговий об'єкт.

Модель кастомізованого франчайзингу бізнес-формату (так званий «вільний франчайзинг») є персоніфікованою формою класичного франчайзингу, оскільки передбачає деяку свободу дій завдяки «елементу творчості», що залишається франчайзі. Тобто франчайзі, дотримуючись передбачуваних стандартів обслуговування клієнтів (технологія надання послуг, якість продукції/послуг тощо), може запроваджувати нові асортиментні позиції, використовувати місцеві інгредієнти для приготування страв, проводити локальні маркетингові акції, адаптувати години роботи під графік цільової аудиторії тощо, що сприяє адаптації бізнесу до місцевих особливостей і забезпечує персоналізацію сервісу [11]. Дана модель дозволяє франчайзі проявляти індивідуальність і креативні ідеї в бізнесі, а франчайзеру – отримувати нові ідеї з боку франчайзі та імплементувати їх у діяльність всієї мережі.

Цю модель успішно застосовує мережа пекарень Great Harvest Bread Company («Просто, своїми руками, корисно і смачно. Це хліб. Так і має бути!») [15].

Квазіфранчайзинг із брендом передбачає, що франчайзі функціонує під своєю унікальною назвою та під єдиним «парасольковим» брендом. При цьому відомий бренд франчайзера виступає гарантом якості товарів/послуг під час позиціонування, водночас зумовлює сплату роялті франчайзеру за право використання бренду. Така модель доречна в ресторанному та готельному бізнесі, зокрема для товарів/послуг преміального сегмента, оскільки високі ціни на товари/послуги здатні окупити витрати на періодичні платежі франчайзеру, а споживачі даного сегмента високо цінують якісне обслуговування та відомі бренди.

Квазіфранчайзинг передбачає передачу лише «back-of-house» – неявних елементів, які пов'язані з бізнес-процесами (бізнес-модель, ноу-хау, політики та процедури тощо), тоді як «front-of-house» – явні елементи (логотип, назва, дизайн торгового приміщення) або зовсім не передаються та повністю визначаються самим франчайзі, або передаються в обмеженому обсязі [9]. Тобто дана модель, з одного боку, дозволяє франчайзі виявляти індивідуальність та самостійність в оперативних питаннях, а з іншого – отримувати підтримку фран-

чайзера у ключових бізнес-процесах (навчання персоналу, рекламні кампанії, переговори із постачальниками тощо).

Модель квазіфранчайзингу є актуальною для молодих концепцій без сильного бренду, а також для тих франшиз, де бренд не є основним вартісним компонентом. Крім того, дана модель є альтернативою конверсійному франчайзингу, коли франшизне підприємство, яке де-факто починає функціонувати під керівництвом франчайзера, ще не відповідає всім його вимогам або якщо підприємець, який має бізнес, що функціонує, бажає приєднатися до системи, але продовжує розвивати свій бренд. Також цю модель можна рекомендувати великим франчайзинговим компаніям, які прагнуть відпрацювати інноваційну концепцію без ризику репутації для всієї мережі. Головним недоліком даної моделі є те, що вона позбавлена всіх переваг сильного бренду: продажі франшизи залежать виключно від якості бізнес-процесів.

Отже, незважаючи на те, що успіх франчайзингу побудований на стандартизації системи, в нових соціально-економічних умовах усе більшу силу набирає прагнення франчайзі до автономії, яке реалізується у двох напрямках:

- ✦ франчайзер допускає індивідуалізацію додаткових елементів системи – модель кастомізованого франчайзингу бізнес-формату;
- ✦ франчайзер передає виключно основні елементи системи (бізнес-процеси, ноу-хау) та відмовляється від передачі видимих покупцю елементів (бренду, оформлення тощо) – моделі квазіфранчайзингу.

Особливістю франчайзингу є спільне право власності на франчайзингову точку з боку франчайзера та франчайзі. Подібна схема взаємодії підвищує зацікавленість франчайзера в даному партнерстві та дозволяє вибудувати горизонтальні відносини між сторонами. При цьому франчайзі, як і в класичній моделі франчайзингу, здійснює оперативне управління франчайзинговою точкою, користуючись підтримкою з боку франчайзера, надає довгострокове консультування та доступ до ресурсів – інформаційних, технічних тощо. Франчайзі ж отримує, з одного боку, відстрочку платежу за франшизою, доки франшизне підприємство перебуває у спільній власності франчайзера та франчайзі, з іншого – досвід управління франчайзинговою точкою під час співпраці з франчайзером. Для франчайзера це можливість збільшити продажі своєї франшизи навіть за умови відсутності у франчайзі необхідної суми на момент покупки франшизи. Крім того, у разі успіху за час співпраці франчайзера та франчайзі може зрости капіталіза-

ція точки, і тоді франчайзер отримує за свою частку більше коштів, ніж на вході [10]. Тобто франчайзинг виступає як ефективний інструмент розвитку бізнесу в разі потреби суттєвих капіталовкладень у франшизу.

Таким чином, нові моделі франчайзингу є результатом адаптації до змін підприємницького середовища. Вони відповідають вимогам як нового покоління франчайзі, так і нового покоління споживачів, оскільки, з одного боку, допускають певну автономію франчайзі, з іншого – дозволяють гнучкіше відповідати на потреби та запити клієнтів. Саме здатність франчайзингової моделі адаптуватися до економічних і соціальних реалій підвищує її дієздатність і сприяє зростанню популярності у світі.

Український ринок франчайзингу досить молодий і має низку особливостей, що перешкоджають розвитку даного інструменту підприємницької діяльності, зокрема таких:

- ✦ економічна та політична нестабільність;
- ✦ тінізація економіки та бізнесу;
- ✦ недосконалість нормативно-правової системи регулювання франчайзингу;
- ✦ брак капіталу для початкових вкладень;
- ✦ недостатня розвинутість системи кредитування малого бізнесу;
- ✦ відсутність досвіду та недостатня обізнаність у функціонуванні та побудові франчайзингового бізнесу [2; 5–8].

Незважаючи на вищеперераховані проблеми, ринок франчайзингу в Україні залишається одним із найперспективніших, найменш ризикованим і перебуває в постійному розвитку (за винятком 2016–2017 рр.) [1; 4].

На початок 2022 р. в Україні функціонували 592 компанії-франчайзери, які оперували 23 597 об'єктами. За кількістю франчайзингових об'єктів перше місце займають послуги, на другому – громадське харчування, на третьому – роздрібна торгівля.

Попри 15% зменшення кількості бізнесів протягом 2022–2023 рр., зросли франшизи, які мали хоча б одну з трьох ознак:

- ✦ сильний бренд: «Нова пошта», «Dnipro-M», «М'ясомаркет»;
- ✦ «зручний» формат (в умовах війни): пивна мережа «Good Beer», кав'ярні самообслуговування «Zernova»;
- ✦ міжнародна перспектива: «Галя балувана» під брендом «MultiCook», «Lviv Croissants», «П'яна вишня», «Чорноморка», перукарні «Haircut Express» («Експрес-стрижка») [12; 13].

Тому популяризація альтернативних моделей класичного франчайзингу, що дозволяють поєд-

нувати використання перевіреної бізнес-моделі та інноваційних елементів, сприятиме розвитку малого та середнього бізнесу як визначальних елементів економічної інфраструктури розвиненої економіки.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямку доцільно спрямувати на дослідження організаційно-економічного механізму та інструментів використання альтернативних моделей класичного франчайзингу. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Григоренко Т. М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 145–153. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-145-153>
2. Данилович-Кропивницька М. Проблеми та перспективи поширення франчайзингових мереж у середовищі малого підприємництва України. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 20. С. 33–43. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.4>
3. Дзуліт З., Кудіна Д. Особливості франчайзингу в Україні та у світі у сфері послуг. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління»*. 2016. Вип. 38. С. 149–162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_38_18
4. Когут М., Прокопишин-Рашкевич Л. Стан та перспективи розвитку франчайзингових послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53>
5. Козій Н. С., Кізілова В. О., Кізілов Д. В. Особливості розвитку франчайзингової діяльності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2021. Вип. 35. С. 47–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-35-9>
6. Махота А. В. Франчайзинг у контексті розвитку малого та середнього бізнесу: організаційно-економічний та організаційний аспекти. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 160–165. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-5_0-pages-160_165.pdf
7. Недогібченко Є. Г. Франчайзинг: закордонний досвід. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2019. № 2. С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.33731/22019.167298>
8. Присвітла О. В. Сутність становлення франчайзингової форми ведення бізнесу. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2021. № 1(2). С. 23–29. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021_iss1\(2\).232561pp23-29](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021_iss1(2).232561pp23-29)
9. Terry A., Di Lernia C. Quasi-Franchising: A New Model for Strategic Business Cooperation. In : *Network Governance: Alliances, Cooperatives and Franchise Chains* / Ed. by Ehrmann T., Windsperger J., Cliquet G.,

- Hendrikse G. *Physica*, Berlin, Heidelberg. 2013. P. 269–286.
DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2867-2_15
10. Stowe S.. Looking for an alternative to franchising? Step up, branching. *FranchiseBusiness*. 2013. URL: <https://franchisebusiness.com.au/looking-for-an-alternative-to-franchising-step-up-branching/>
 11. Windsperger J. The Structure of Ownership Rights in Franchising: An Incomplete Contracting View. *European Journal of Law and Economics*. 2002. Vol. 13. P. 129–142.
DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1013676619490>
 12. Симоненко К. Все йде по плану: які франшизи продовжують активно розвиватися в Україні попри війну. *RAU*. 14.08.2023. URL: <https://rau.ua/novyni/franshizi-v-ukraini-popri-vijnu/>
 13. Лаврентій В. Масштабує це. 23 франшизи, які з'явилися на ринку під час великої війни (і що потрібно, аби інвестувати в них). *Forbes*. 03.10.2023. URL: <https://forbes.ua/business/masshtabuy-tse-23-franshizi-shcho-zyavilisya-na-rinku-pid-chas-velikoi-viyni-03102023-16276>
 14. Entrepreneur Unveils the 44th Annual Franchise 500 Ranking. URL: <https://www.franchise.org/media-center/press-releases/entrepreneur-unveils-the-44th-annual-franchise-500-ranking>
 15. Feretti M. Why Great Harvest is... Bread. The Way it Ought to be. URL: <https://blog.greatharvest.com/the-bread-business-blog/why-great-harvest-is-bread.-the-way-it-ought-to-be#:~:text=But%20here%20at%20Great%20Harvest,makes%20it%20into%20our%20stores>
- ## REFERENCES
- Danylovych-Kropyvnytska, M. "Problemy ta perspektyvy poshyrennia franchaizynhovykh merezh u seredovyschchi maloho pidpriemnytstva Ukrainy" [Challenges and Prospects for Expanding Franchise Networks in the Small Business Environment of Ukraine]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 20 (2021): 33-43.
DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.4>
- Dvulit, Z., and Kudina, D. "Osoblyvosti franchaizynhu v Ukraini ta u sviti u sferi posluh" [Features of Franchising Development in Ukraine and in the World in Services Sphere]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho ekonomiko-tehnolohichnoho universytetu transportu. Seriya «Ekonomika i upravlinnia»*, iss. 38 (2016): 149-162. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_38_18
- "Entrepreneur Unveils the 44th Annual Franchise 500 Ranking". <https://www.franchise.org/media-center/press-releases/entrepreneur-unveils-the-44th-annual-franchise-500-ranking>
- Feretti, M. "Why Great Harvest is... Bread. The Way it Ought to be". <https://blog.greatharvest.com/the-bread-business-blog/why-great-harvest-is-bread.-the-way-it-ought-to-be#:~:text=But%20here%20at%20Great%20Harvest,makes%20it%20into%20our%20stores>
- Hryhorenko, T. M. "Franchaizynh v Ukraini: realii ta perspektyvy rozvytku v umovakh voiennoho stanu" [Franchising in Ukraine: The Realities and Prospects of Development in the Conditions of Martial Law]. *Biznes Inform*, no. 12 (2022): 145-153.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-145-153>
- Kohut, M., and Prokopysyn-Rashkevych, L. "Stan ta perspektyvy rozvytku franchaizynhovykh posluh v Ukraini" [State and Prospects of the Franchising Services Market Development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 51 (2023).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53>
- Kozii, N. S., Kizilova, V. O., and Kizilov, D. V. "Osoblyvosti rozvytku franchaizynhovoї diialnosti v Ukraini" [Features of Franchising Activity Development in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, no. 35 (2021): 47-51.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-35-9>
- Lavrentii, V. "Masshtabui tse. 23 franshyzy, yaki z'iavyliasia na rynku pid chas velykoi viiny (i shcho potribno, aby investuvaty v nykh)" [Scale It. 23 Franchises That Hit the Market During the Great War (and What It Takes to Invest in Them)]. *Forbes*. October 03, 2023. <https://forbes.ua/business/masshtabuy-tse-23-franshizi-shcho-zyavilisya-na-rinku-pid-chas-velikoi-viyni-03102023-16276>
- Makhota, A. V. "Franchaizynh u konteksti rozvytku maloho ta serednyoho biznesu: orhanizatsiino-ekonomichni ta orhanizatsiyni aspekty" [The Franchising in the Context of Development of Small and Medium-Sized Business: Organizational-Economic and Accounting Aspects]. *Biznes Inform*, no. 5 (2017): 160-165. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-5_0-pages-160_165.pdf
- Nedohibchenko, Ye. H. "Franchaizynh: zakordonnyi dosvid" [Franchising: foreign experience]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti*, no. 2 (2019): 39-45.
DOI: <https://doi.org/10.33731/22019.167298>
- Prysvitla, O. V. "Sutnist stanovlennia franchaizynhovoї formy vedennia biznesu" [The Nature of Formation of a Franchising from of Doing Business]. *Ekonomichni visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 1(2) (2021): 23-29.
DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021_iss1\(2\).232561pp23-29](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021_iss1(2).232561pp23-29)
- Stowe, S. "Looking for an alternative to franchising? Step up, branching". *FranchiseBusiness*. 2013. <https://franchisebusiness.com.au/looking-for-an-alternative-to-franchising-step-up-branching/>
- Symonenko, K. "Vse ide po planu: yaki franshyzy prodovzhuiut aktyvno rozvyvatysia v Ukraini popry viynu" [Everything Is Going According to Plan: Which Franchises Continue to Actively Develop in Ukraine Despite the War]. *RAU*. August 14, 2023. <https://rau.ua/novyni/franshizi-v-ukraini-popri-vijnu/>
- Terry, A., and Di, Lernia C. "Quasi-Franchising: A New Model for Strategic Business Cooperation". In *Network Governance: Alliances, Cooperatives and Franchise Chains*, 269-286. Berlin, Heidelberg: Physica, 2013.
DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2867-2_15
- Windsperger, J. "The Structure of Ownership Rights in Franchising: An Incomplete Contracting View". *European Journal of Law and Economics*, vol. 13 (2002): 129-142.
DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1013676619490>