**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота
# бакалавра

на тему: «Розвиток міжнародного франчайзингу як методу експансії українського сервісного бізнесу (на прикладі «LVIV CROISSANTS»)»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Гулієва Лаля Амінагаївна
Керівник : старший викладач кафедри бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.
Верітова О.С.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

**З А В Д А Н Н Я**
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Гулієва Лаля Амінагаївна

1. Тема роботи «Розвиток міжнародного франчайзингу як методу експансії українського сервісного бізнесу (на прикладі «LVIV CROISSANTS»)»

керівник роботи: Верітова О.С., старший викладач кафедри бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1775-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ СЕРВІСНОГО БІЗНЕСУ
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ МЕРЕЖІ «LVIV CROISSANTS» ЯК МЕТОДУ ЕКСПАНСІЇ УКРАЇНСЬКОГО СЕРВІСНОГО БІЗНЕСУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
8 таблиць
5 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Верітова О.С. | | |
| 2 | Верітова О.С. | | |

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 01.10.2025 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 02.10.2025 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 03.10.25-13.11.25 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 14.11.25-23.12.25 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.12.25-31.01.26 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 01.02.26-21.02.26 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 22.02.26-20.03.26 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 21.03.26-29.04.26 | |
| 9. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.04.26-08.05.26 | |
| 10. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.05.2026 | |
| 11. | Проходження нормоконтролю. | 10.05.26-31.05.26 | |
| 12. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 01.06.2026 | |
| 13. | Захист кваліфікаційної роботи. | червень 2026 | |

Студент _____ Л. А. Гулієва
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.С.Верітова
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 46 стор., 8 табл., 5 рис., 34 джерела.

Об’єкт дослідження: процес міжнародної експансії українського сервісного бізнесу.

Предмет дослідження: організаційно-економічні засади розвитку міжнародного франчайзингу як методу експансії сервісних компаній та їх практична реалізація на прикладі мережі «Lviv Croissants».

Мета роботи: поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку міжнародного франчайзингу як методу експансії українського сервісного бізнесу.

Методи дослідження: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод SPACE, матриця Ансоффа та портфельний аналіз McKinsey.

Обґрунтовано переваги франчайзингу ділового формату для сервісної сфери, що дозволяє масштабувати цілісну бізнес-модель та стандарти обслуговування. Визначено місце міжнародного франчайзингу як ефективного інструменту виходу на зовнішні ринки з мінімальними капітальними витратами для франчайзера.

Проаналізовано діяльність мережі «Lviv Croissants», яка станом на початок 2025 року є найбільшою ресторанною мережею України за кількістю закладів та активно розвивається у Польщі, Словаччині, Чехії, Франції, США та Південній Кореї. Зафіксовано перехід корпоративного центру компанії до прибутковості у 2024 році.

За допомогою стратегічних інструментів діагностовано «агресивну» позицію компанії, що зумовлює доцільність подальшого зростання. Побудовано модель розрахунку ефективності, яка підтверджує фінансову привабливість міжнародної франшизи для обох сторін договору.

Рекомендовано посилення локальних маркетингових стратегій, розвиток цифрової платформи для підтримки франчайзі та диверсифікацію джерел доходу через додаткові сервіси.

МІЖНАРОДНИЙ ФРАНЧАЙЗИНГ, СЕРВІСНИЙ БІЗНЕС, ЕКСПАНСІЯ, БІЗНЕС-ФОРМАТ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ.

# ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 46 pages, 8 tables, 5 figures, 34 sources.

Object of research: the process of international expansion of Ukrainian service business.

Subject of research: organizational and economic principles of development of international franchising as a method of expansion of service companies and their practical implementation using the example of the Lviv Croissants network.

Purpose of work: deepening of theoretical principles and development of practical recommendations for the development of international franchising as a method of expansion of Ukrainian service business.

Research methods: SWOT analysis, PEST analysis, SPACE method, Ansoff matrix and McKinsey portfolio analysis.

The advantages of business format franchising for the service sector are substantiated, which allows scaling a holistic business model and service standards. The place of international franchising as an effective tool for entering foreign markets with minimal capital costs for the franchisor is determined.

The activities of the Lviv Croissants chain were analyzed, which as of the beginning of 2025 is the largest restaurant chain in Ukraine by the number of establishments and is actively developing in Poland, Slovakia, the Czech Republic, France, the USA and South Korea. The transition of the company's corporate center to profitability in 2024 was recorded.

Using strategic tools, the company's "aggressive" position was diagnosed, which determines the feasibility of further growth. An efficiency calculation model was built, which confirms the financial attractiveness of an international franchise for both parties to the agreement.

Strengthening local marketing strategies, developing a digital platform to support franchisees and diversifying sources of income through additional services were recommended.

INTERNATIONAL FRANCHISING, SERVICE BUSINESS, EXPANSION, BUSINESS FORMAT, DEVELOPMENT STRATEGY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ..... 2
РЕФЕРАТ ..... 4
ABSTRACT ..... 5
ВСТУП ..... 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ СЕРВІСНОГО БІЗНЕСУ ..... 11
1.1 Сутність, учасники та види франчайзингу в сервісній сфері ..... 11
1.2 Міжнародний франчайзинг як інструмент виходу сервісних компаній на зовнішні ринки ..... 15
1.3 Сучасні тенденції розвитку франчайзингу в Україні та його роль в експансії сервісних компаній ..... 19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ МЕРЕЖІ «LVIV CROISSANTS» ЯК МЕТОДУ ЕКСПАНСІЇ УКРАЇНСЬКОГО СЕРВІСНОГО БІЗНЕСУ ..... 23
2.1 Загальна характеристика мережі «Lviv Croissants» ..... 23
2.2 Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища мережі «Lviv Croissants» ..... 29
2.3 Оцінювання ефективності міжнародного франчайзингу для мережі «Lviv Croissants» ..... 34
2.4 Напрями удосконалення розвитку міжнародного франчайзингу «Lviv Croissants» як інструменту експансії сервісного бізнесу ..... 37
ВИСНОВКИ ..... 39
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 42

# ВСТУП

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується одночасною дією протилежних тенденцій. З одного боку, повномасштабна війна, погіршення інвестиційного клімату та зростання ризиків ведення бізнесу в межах країни посилюють невизначеність, спричиняють релокацію підприємств, скорочення внутрішнього попиту. З іншого боку, відкриваються нові можливості інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості, зростає кількість українських брендів, що виходять на зарубіжні ринки, насамперед країн Європейського Союзу, Північної Америки та Азії. За даними Franchise Group та Forbes Ukraine, станом на початок 2022 року в Україні діяло 592 компанії-франчайзери і понад 24 тис. франчайзингових об’єктів, а у 2024 році кількість франшиз зросла приблизно до 600 брендів і 31,5 тис. франчайзингових точок. Водночас за період після початку повномасштабного вторгнення понад 30 українських брендів запустили франшизи за кордоном і сукупно відкрили щонайменше 800 точок у більш ніж 30 країнах світу.

В умовах воєнної економіки саме франчайзинг став однією з найстійкіших бізнес-моделей: дослідження консалтингових компаній свідчать, що більшість франчайзингових мереж зберегли значну частину об’єктів навіть у період активних бойових дій. На рівні макроекономіки франчайзинговий сектор формує близько 1,5–2 % валового внутрішнього продукту України, а стратегією «Франчайзинг 2030» задекларовано ціль довести цей внесок до 10 %. Це зумовлює актуальність дослідження франчайзингу не лише як форми організації бізнесу, а й як інструменту міжнародної експансії українських компаній, особливо у сфері послуг, де домінує висока частка доданої вартості та помітна роль нематеріальних активів.

Особливий інтерес становлять мережеві сервісні бренди, що вже зробили практичні кроки на міжнародні ринки. Одним з найбільш показових прикладів є українська мережа пекарень швидкого обслуговування «Lviv Croissants».

Заснована у 2015 році у Львові, компанія за вісім–десять років перетворилася з невеликої пекарні на національну, а згодом міжнародну франчайзингову мережу. За даними профілю Forbes, вже у 2023–2024 роках мережа налічувала понад 150–160 пекарень, з них більшість в Україні і частина у Польщі. Інші джерела підтверджують, що на кінець 2025 – початок 2026 років «Lviv Croissants» є найбільшою ресторанною мережею України за кількістю закладів, а також має працюючі пекарні у Польщі, Словаччині, Чехії, Франції, США та Південній Кореї, а в окремих країнах (наприклад, Кореї) відкриття відбувалося саме у форматі франчайзингу з інвестиціями партнерів на рівні сотень тисяч доларів США.

Теоретичне підґрунтя та практичні аспекти розвитку франчайзингу в умовах сучасної економіки перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних науковців. Фундаментальні особливості здійснення підприємницької діяльності на засадах франчайзингу та його роль як інструменту інноваційного розвитку висвітлено у працях В. Бакая та О. Пилипяк [1]. Питання еволюції цієї моделі та стратегічних перспектив її впровадження в українську бізнес-практику ґрунтовно досліджені Н. Назаренко та Н. Скопенко [10].

Окремий масив досліджень присвячено специфіці функціонування сервісних компаній, зокрема в галузі громадського харчування. Роль сервісних інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств сектору HoReCa аналізує Г. Кіш [5], а інструменти стратегічного планування для розвитку таких організацій у міських екосистемах запропоновані В. Сапіним [17]. Питаннями формування бренду в ресторанному господарстві за допомогою маркетингових засобів займалася група дослідників під керівництвом Д. Лютої [20].

Особливого значення в контексті глобалізації набувають праці, спрямовані на вивчення міжнародної експансії. Стратегічні підходи до виходу компаній на зовнішні ринки та методологію масштабування бізнесу розглядали М. Руда та О. Мельник [30]. Проблематика антикризового управління та забезпечення сталості бізнес-моделей в умовах воєнного стану та високої невизначеності відображена у публікаціях І. Назаркевич [29] та Н. Стручок [32].

Практичний інтерес до теми посилюється завдяки тому, що «Lviv Croissants» відкрито декларує франчайзинг як базову модель розвитку, а вихід на закордонні ринки - як стратегічну ціль компанії. За інформацією The Page та офіційного сайту бренду, франчайзингова модель передбачає паушальний внесок у розмірі 10 тис. доларів США, роялті 3 % від обороту на місяць, обсяг інвестицій від 30 до 70 тис. доларів США залежно від формату закладу, а розрахунковий термін окупності становить 12–24 місяці як в Україні, так і за кордоном з урахуванням адаптації до місцевих ринків. Це створює можливість побудови модельних розрахунків ефективності міжнародної франчайзингової експансії на основі реальних параметрів.

Водночас, попри наявність змістовних напрацювань щодо загальних механізмів франчайзингу та міжнародного менеджменту, потребує додаткового вивчення досвід трансформації вітчизняних технологій управління під час виходу на висококонкурентні закордонні ринки, зокрема в сегменті монопродуктових пекарень швидкого обслуговування. Недостатньо висвітленими залишаються питання адаптації крос-культурних управлінських практик у межах конкретних франчайзингових мереж українського походження, що й зумовлює необхідність проведення цього дослідження на прикладі мережі «Lviv Croissants».

Метою дослідження є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку міжнародного франчайзингу як методу експансії українського сервісного бізнесу на прикладі мережі «Lviv Croissants».

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких основних завдань:

розкрити сутність, види та еволюцію франчайзингу в сервісному бізнесі;

обґрунтувати місце міжнародного франчайзингу у системі методів виходу підприємств на зарубіжні ринки;

проаналізувати стан і тенденції розвитку ринку франшиз в Україні та участь у ньому сервісних компаній;

надати комплексну характеристику діяльності мережі «Lviv Croissants» та оцінити її фінансово-економічний стан;

побудувати модель розрахунку ефективності міжнародної франчайзингової експансії для обраної компанії;

запропонувати напрями удосконалення стратегії міжнародного франчайзингу для «Lviv Croissants» як інструменту подальшого зростання українського сервісного бізнесу.

Об’єктом дослідження є процес міжнародної експансії українського сервісного бізнесу.

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади розвитку міжнародного франчайзингу як методу експансії сервісних компаній та їх практична реалізація на прикладі мережі «Lviv Croissants».

Інформаційну базу роботи становлять наукові публікації з питань франчайзингу, аналітичні матеріали, відкриті фінансові показники ТОВ «Фаст Фуд Франчайзинг Груп» та пов’язаних з ним компаній, офіційні дані та маркетингові матеріали мережі «Lviv Croissants.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ СЕРВІСНОГО БІЗНЕСУ

## 1.1 Сутність, учасники та види франчайзингу в сервісній сфері

Фундаментальне розуміння франчайзингу як специфічної форми організації підприємницької діяльності ґрунтується на поєднанні переваг великого капіталу та гнучкості малого бізнесу. У науковій літературі франчайзинг розглядається не лише як договірна модель, а як цілісна стратегія розвитку, що дозволяє мінімізувати інвестиційні ризики при масштабуванні. Зокрема, у дослідженнях В. Бакая та О. Пилипяк [1] акцентується увага на тому, що франчайзинг виступає дієвим інструментом інноваційного розвитку, оскільки передбачає передачу не лише права на використання торговельної марки, а й унікальних технологій управління та сервісних стандартів.

Сучасний етап розвитку ринкових відносин зумовлює трансформацію класичних моделей франчайзингу в бік їхньої стратегічної адаптивності. О. Шимко та С. Демидюк [31] визначають франчайзинг як одну з найефективніших стратегій сучасного бізнесу, що дозволяє компаніям інтегруватися у нові ринкові сегменти з найменшими часовими витратами. Це особливо актуально для сервісного сектору, де ключовим активом стає інтелектуальний капітал та репутація бренду.

Важливою теоретичною складовою є також розгляд франчайзингу через призму антикризового управління. Як зазначає Н. Стручок [32], франчайзингова стратегія забезпечує вищу життєздатність підприємства в умовах економічної турбулентності завдяки централізованій підтримці франчайзера та спільній відповідальності за результати діяльності. Такий підхід дозволяє розглядати франчайзинг як багаторівневу систему взаємодії, де кожен учасник

зацікавлений у дотриманні високих стандартів якості, що є базовою умовою для успішного функціонування сервісних мереж.

Разом з тим, концептуальні засади франчайзингу постійно доповнюються новими аспектами, що пов’язані з цифровізацією бізнес-процесів та зміною парадигми управління персоналом. Це створює підґрунтя для переосмислення ролі франчайзингових мереж як драйверів економічного зростання як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Франчайзинг у широкому розумінні є формою партнерських відносин між незалежними суб’єктами господарювання, в межах якої одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) за винагороду право використовувати комплекс прав інтелектуальної власності, ділову репутацію та бізнес-модель для ведення підприємницької діяльності за встановленими стандартами [3]. На відміну від класичних ліцензійних договорів, франчайзингові відносини мають довгостроковий характер, включають не лише передачу торговельної марки та технології, а й постійну підтримку з боку франчайзера: навчання персоналу, маркетинговий супровід, консультації з операційних питань, контроль якості.

У сервісному бізнесі франчайзинг дає змогу масштабувати стандартизований сервісний продукт (послугу) через мережу підприємств, що формально є незалежними, але працюють за єдиними стандартами бренду. Для громадського харчування, готельно-ресторанного бізнесу, роздрібної торгівлі, освітніх чи медичних послуг характерне поєднання матеріального компонента (товар, інфраструктура) з нематеріальним (якість обслуговування, атмосфера, досвід клієнта). Саме нематеріальні складові найважче копіювати конкурентам, тому франчайзингова модель дозволяє одночасно захищати та монетизувати створений бренд [7].

Учасниками франчайзингових відносин є:

франчайзер - власник бренду, бізнес-моделі та ноу-хау, який надає права використання комплексу комерційних позначень, технологій та організаційних рішень;

франчайзі - підприємець або компанія, яка інвестує у відкриття об’єкта мережі, сплачує паушальний внесок і роялті, дотримується стандартів франчайзера та отримує дохід від діяльності конкретної точки;

споживачі послуг - клієнти, які безпосередньо взаємодіють із франчайзинговими закладами і оцінюють якість сервісу;

опосередковані учасники - постачальники сировини, обладнання, логістичні оператори, фінансові установи, консалтингові компанії, професійні асоціації франчайзингу [11].

За змістом передаваного комплексу прав та структурою бізнес-моделі виокремлюють три базові види франчайзингу, які особливо важливі для сервісної сфери:

товарний (дистрибутивний) франчайзинг, коли ключовим є право торгівлі продукцією під відомим брендом;

виробничий франчайзинг, що передбачає передачу технології виготовлення продукції;

франчайзинг ділового формату, або бізнес-формат, у якому франчайзі отримує повний комплекс елементів бізнес-моделі: бренд, дизайн приміщення, стандарти обслуговування, рецептури, програмне забезпечення, маркетингові інструменти, систему управління [18].

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика основних видів франчайзингу в сервісному бізнесі [19, 21, 22, 24, 26]

| Вид франчайзингу | Зміст передаваних прав | Галузі застосування | Роль стандартизованого сервісу |
|---|---|---|---|
| Товарний | Торговельна марка, право продажу продукції | Роздрібна торгівля, автодилерство | Обмежена, акцент на товарі |
| Виробничий | Технологія виготовлення, рецептура, бренд | Виробництво напоїв, напівфабрикатів | Середня, важливий технологічний процес |
| Ділового формату (бізнес-формат) | Комплекс «бренд + технологія + стандарти сервісу» | Громадське харчування, готелі, освіта, послуги краси | Визначальна, сервіс є ядром конкурентних переваг |

У мережах швидкого харчування, до яких належить «Lviv Croissants», домінує саме франчайзинг ділового формату. Франчайзер продає не стільки товар, скільки комплекс організаційно-технологічних рішень, що гарантують повторюваність продукту та сервісу в різних локаціях.

Логіка взаємодії між франчайзером, франчайзі та споживачем у сервісному бізнесі може бути представлена у вигляді схеми на рис. 1.1.

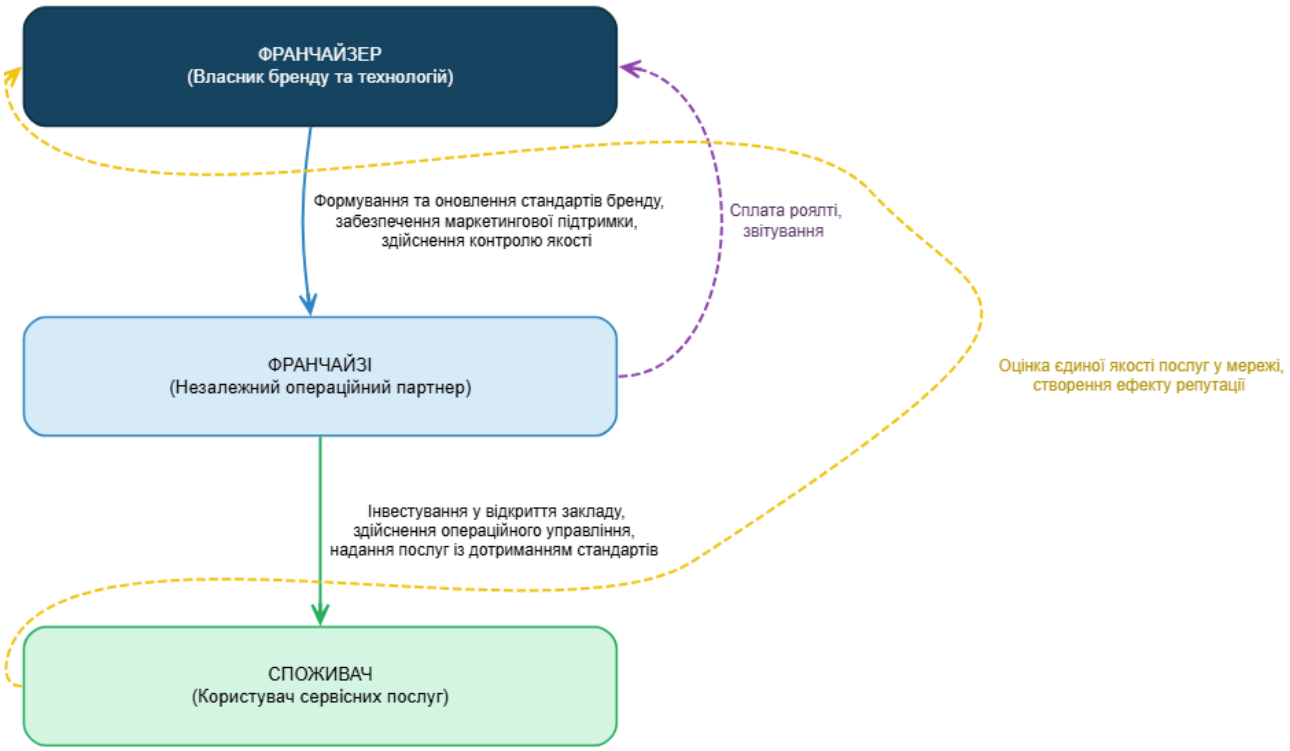



Рис. 1.1 – Логічна схема франчайзингової моделі в сервісному бізнесі [5, 17, 23, 27]

На рис. 1.1 франчайзер формує та оновлює стандарти бренду, забезпечує маркетингову підтримку та контроль якості; франчайзі інвестує у відкриття закладу, здійснює операційне управління, дотримується стандартів; споживач оцінює єдину якість послуг у всіх закладах мережі, що створює мережевий ефект репутації.

## 1.2 Міжнародний франчайзинг як інструмент виходу сервісних компаній на зовнішні ринки

Методологія дослідження франчайзингових систем потребує комплексного підходу, що поєднує інструменти стратегічного планування та аналіз галузевої специфіки. У цьому контексті особливої ваги набувають розробки В. Сапіна, який пропонує розглядати розвиток організацій як частину динамічних міських екосистем, де франчайзингова точка стає важливим елементом сервісної інфраструктури. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти механізми адаптації бізнес-моделей до локальних ринків.

Важливою складовою стратегічного розгортання франчайзингової мережі є формування системи конкурентних переваг через сервісні інновації. Г. Кіш [5] обґрунтовує, що саме здатність франчайзера впроваджувати інноваційні методи обслуговування визначає довгострокову стійкість всієї мережі. Це корелює з дослідженнями Д. Лютої [20], які доводять, що ефективність функціонування франчайзингових об’єктів у сфері харчування безпосередньо залежить від цілісності маркетингової стратегії та впізнаваності бренду, що забезпечує єдність сприйняття сервісу споживачем у різних географічних локаціях.

Стратегічний вимір франчайзингу також нерозривно пов’язаний з процесами масштабування на міжнародному рівні. М. Руда [30] та Л. Мельник [9] акцентують увагу на необхідності ретельного опрацювання методології виходу на зовнішні ринки, де франчайзинг виступає формою експорту управлінських технологій. При цьому ключовим чинником успіху стає гнучкість бізнес-моделі та її здатність до трансформації відповідно до вимог цільового ринку без втрати базової ідентичності бренду.

Додатковим аспектом методологічного аналізу є еволюція парадигми управління персоналом у межах франчайзингових структур. Н. Назаренко та Н. Скопенко [10] підкреслюють, що цифровізація функцій менеджменту дозволяє забезпечити високу якість контролю за дотриманням стандартів франшизи,

одночасно сприяючи персоналізації взаємодії з працівниками, що є критичним для забезпечення високого рівня сервісу в міжнародних мережах.

Міжнародний франчайзинг є формою експорту бізнес-моделі, коли франчайзер надає права на відкриття закладів бренду на території іншої країни. У ролі франчайзі можуть виступати як окремі підприємці, так і майстер-франчайзі, які отримують права на розвиток мережі в певній країні чи регіоні [4]. На відміну від традиційного експорту товарів або створення власних дочірніх структур, міжнародний франчайзинг дозволяє франчайзеру мінімізувати капітальні витрати та ризики, покладаючи основний обсяг інвестицій і локальних операційних рішень на партнерів у країнах присутності.

Таблиця 1.2 – Порівняння методів міжнародної експансії сервісного бізнесу [6, 8, 12, 25]

| Метод виходу на ринок | Початкові інвестиції франчайзера | Ступінь контролю | Швидкість масштабування | Ризики |
|---|---|---|---|---|
| Експорт готового продукту | Невеликі | Обмежений | Середня | Логістичні, митні, валютні |
| Ліцензування | Невеликі | Низький | Середня | Розмивання бренду, залежність від ліцензіата |
| Спільне підприємство | Високі | Поділений | Обмежена | Інституційні, корпоративні конфлікти |
| Прямі інвестиції у власні заклади | Дуже високі | Високий | Низька | Політичні, валютні, операційні |
| Міжнародний франчайзинг | Низькі–середні | Середній (через стандарти) | Висока | Ризики відбору партнерів, контролю якості |

У теорії міжнародного бізнесу франчайзинг порівнюють з іншими методами виходу на зарубіжні ринки: експортом, ліцензуванням, створенням спільних підприємств, прямими інвестиціями у дочірні компанії. Основними критеріями порівняння є величина початкових інвестицій, ступінь контролю над діяльністю, рівень ризику та швидкість масштабування. Для сервісних компаній, зокрема в громадському харчуванні, характерна висока чутливість до

місцевих споживчих уподобань і регуляторних вимог, що робить прямі інвестиції у власні заклади за кордоном більш ризикованими.

Як видно з таблиці 1.2, міжнародний франчайзинг займає проміжне місце між низькоінвестиційними моделями (експорт, ліцензування) та капіталомісткими прямими інвестиціями. Для українських сервісних компаній, які мають обмежений доступ до дешевих фінансових ресурсів, але володіють конкурентоспроможними форматами, це робить франчайзинг одним із найпривабливіших інструментів виходу на зовнішні ринки.

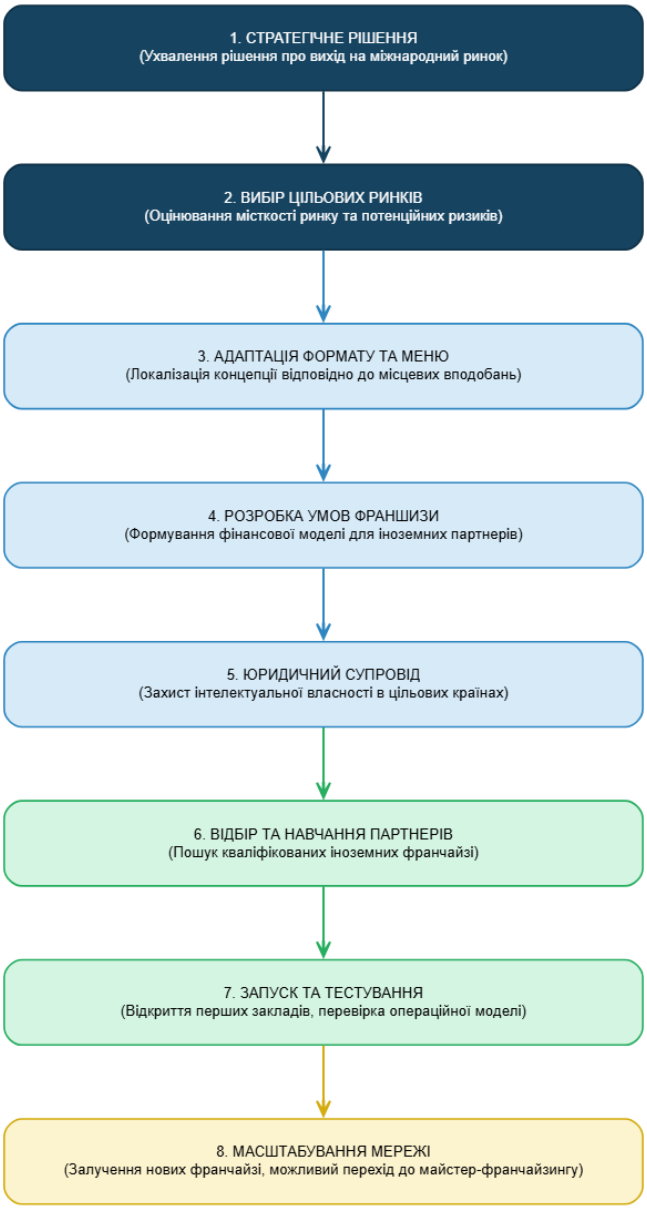



Рис. 1.2 – Етапи міжнародної франчайзингової експансії сервісної компанії [2, 27, 28, 33, 34]

Механізм міжнародного франчайзингу в контексті сервісного бізнесу можна зобразити у вигляді послідовності етапів.

На рис. 1.2 надведено механізм міжнародного франчайзингу в контексті сервісного бізнесу, який складається з наступних етапів: стратегічне рішення про вихід за кордон; вибір цільових ринків з урахуванням місткості та ризиків; адаптація форматів і меню до місцевих вподобань; розробка умов франшизи та фінансової моделі для іноземних франчайзі; юридичний супровід та захист інтелектуальної власності в цільових країнах; відбір і навчання партнерів; запуск перших закладів і тестування моделі; масштабування мережі за рахунок залучення нових франчайзі та можливого переходу до майстер-франчайзингу.

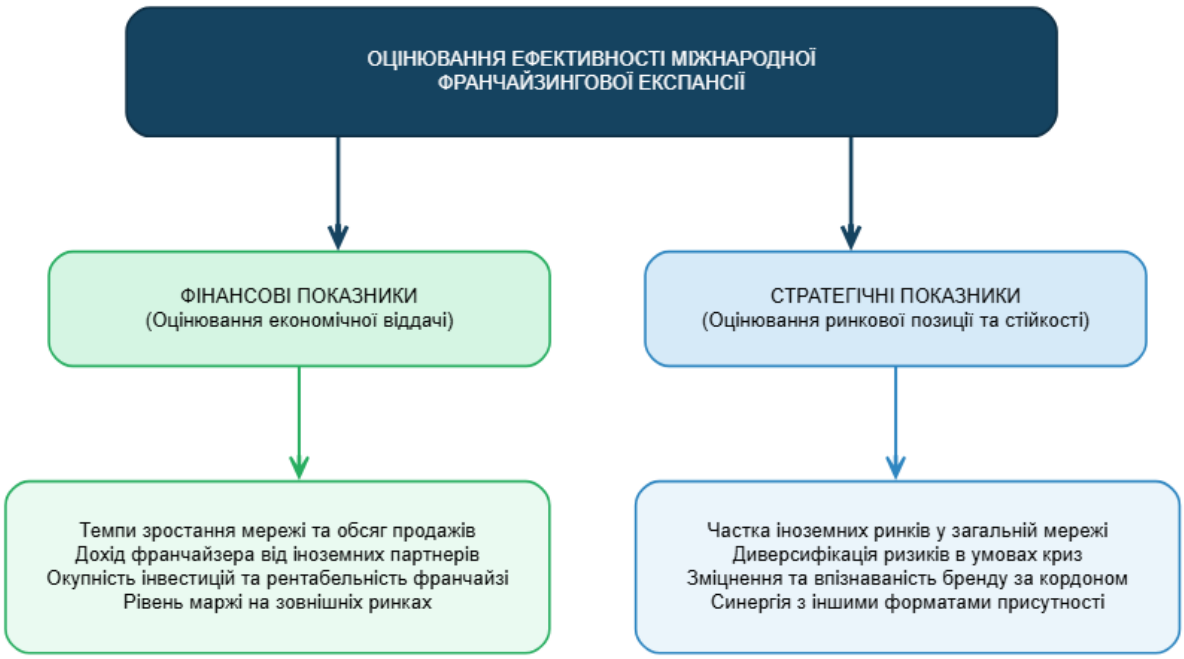



Рис. 1.3 – Система показників оцінювання ефективності міжнародної франчайзингової експансії сервісної компанії [13, 27, 28]

Позиція міжнародного франчайзингу у системі стратегій зростання підприємства може бути співвіднесена з матрицею «товар – ринок» І. Ансоффа. Для сервісного бренду, який виводить існуючий формат на нові географічні ринки, міжнародний франчайзинг виступає інструментом стратегії «розвитку

ринку». Якщо ж франчайзинг використовується для запуску нових форматів (наприклад, drive-through, dark kitchen, delivery-формат), можна говорити про поєднання стратегій «розвитку продукту» та «диверсифікації». У випадку «Lviv Croissants» основний акцент зроблено саме на розширенні географії присутності вже відпрацьованого формату монопродуктової мережі.

Для оцінки ефективності міжнародного франчайзингу як методу експансії в роботі використано систему показників, що включає фінансові (дохід франчайзера від паушальних внесків і роялті, обсяг продажів мережі, рентабельність франчайзі) та нефінансові (динаміка кількості закладів за кордоном, рівень впізнаваності бренду на зовнішніх ринках, стійкість бізнес-моделі в умовах криз).

Система показників оцінювання ефективності міжнародної франчайзингової експансії сервісної компанії складається з двох блоків (рис. 1.3). Перший блок – фінансові показники (темпи зростання мережі, дохід франчайзера від іноземних франчайзі, окупність інвестицій партнерів, маржа на зовнішніх ринках). Другий блок – стратегічні показники (частка іноземних ринків у загальній мережі, диверсифікація ризиків, зміцнення бренду, синергія з іншими форматами присутності за кордоном).

## 1.3 Сучасні тенденції розвитку франчайзингу в Україні та його роль в експансії сервісних компаній

Ринок франчайзингу в Україні за останнє десятиріччя пройшов шлях від «нішової інновації» до однієї з базових моделей масштабування бізнесу. Перед початком повномасштабної війни в Україні діяло близько 592 компаній-франчайзерів та понад 24 тис. франчайзингових точок, а у 2023–2024 роках кількість брендів зросла до близько 600, причому загальна кількість франчайзингових об’єктів, за оцінками консультантів, досягла 31,5 тис.. Переважна частка припадає на сфери роздрібної торгівлі, громадського харчування та послуг.

Важливою особливістю українського ринку є висока концентрація у сфері HoReCa. За результатами галузевих досліджень, саме заклади швидкого харчування та кафе є найбільш популярними форматами для інвесторів-франчайзі. Це пояснюється відносно невисоким порогом входу, можливістю швидкого масштабування та зрозумілою для споживача ціннісною пропозицією. У рейтингах найбільших українських ресторанних мереж перше місце за кількістю закладів стабільно посідають «Lviv Croissants», що підкреслює їхню роль як одного з флагманів вітчизняного франчайзингу у сфері громадського харчування [2].

Разом з тим, ринок франшиз у 2023–2024 роках зіткнувся з певним уповільненням динаміки. Якщо у 2023 році, за оцінками консалтингової компанії Franchise Group, в Україні було запущено майже 7,5 тис. нових бізнесів за франшизами, то у 2024 році - лише близько 1,5 тис., тобто активність знизилася у п’ять разів. Причинами стали зростання військових ризиків, скорочення платоспроможного попиту населення, ускладнення фінансування інвестиційних проєктів. Водночас, попри загальне уповільнення, франчайзинговий бізнес продемонстрував відносну стійкість: понад половина мереж не закрили жодного об’єкта у 2022 році, а частина компаній змогли не лише зберегти, а й збільшити кількість точок, компенсуючи втрати на внутрішньому ринку виходом за кордон.

Міжнародна експансія українських франчайзингових брендів стала особливо помітною після 2022 року. За підрахунками Forbes Ukraine і Most Franchising, станом на липень 2025 року українські компанії мають щонайменше 800 франчайзингових точок у понад 30 країнах світу, причому значна частина припадає на сервісні бізнеси - заклади громадського харчування, роздрібні мережі, освітні та медичні послуги. У цьому переліку «Lviv Croissants» посідають одне з провідних місць, демонструючи успішний вихід у Польщу, Словаччину, Чехію, Францію, США, Південну Корею та заявляючи плани щодо подальшого освоєння ринків Німеччини, Іспанії, Австралії, Єгипту та Норвегії.

Таблиця 1.3 – Основні тенденції розвитку франчайзингу в Україні [2, 14]

| Тенденція | Характеристика для українського ринку |
|---|---|
| Зростання кількості брендів | Близько 600 франчайзерів станом на 2023–2024 рр. з концентрацією у торгівлі та HoReCa |
| Збільшення кількості об’єктів | Понад 24 тис. точок до 2022 р. та до 31,5 тис. у 2024 р. |
| Стійкість під час криз | Більшість мереж зберегли об’єкти попри пандемію та воєнний стан |
| Орієнтація на міжнародні ринки | Понад 800 закордонних франчайзингових точок українських брендів у більш ніж 30 країнах |
| Поглиблення сервісної складової | Зростання ролі сервісу, цифрових технологій, програм лояльності та власних мобільних застосунків у мережах |

Таблиця 1.3 показує, що франчайзинг в Україні перетворюється на системоутворюючий елемент розвитку сервісної економіки. Для брендів на кшталт «Lviv Croissants» це створює сприятливе тло для використання міжнародного франчайзингу як основного інструменту географічної експансії.

На основі узагальнення наукових публікацій і галузевих досліджень можна виділити такі ключові фактори успіху міжнародного франчайзингу для українських сервісних компаній: наявність унікальної, легко масштабованої концепції; чітко прописані стандарти мережі; адаптація продукту до смаків локальних споживачів; системна робота з брендом; належний відбір партнерів-франчайзі та їх довгострокова підтримка; використання цифрових технологій для управління мережею та комунікації із клієнтами. Подальший аналіз у другому розділі буде спрямовано на те, щоб оцінити, якою мірою ці фактори реалізовані на прикладі мережі «Lviv Croissants» і які напрями вдосконалення стратегії міжнародного франчайзингу є доцільними.

Узагальнення теоретичних напрацювань у межах першого розділу дозволяє сформулювати наступні висновки.

Франчайзинг постає як багатогранна бізнес-модель, що поєднує інструменти стратегічного управління, маркетингові інновації та цифрові технології. У сучасній науковій парадигмі він розглядається не лише як засіб масштабування капіталу, а як комплексна система передачі інтелектуальної

власності та сервісних стандартів, що забезпечує сталий розвиток як франчайзера, так і франчайзі.

Аналіз методологічних засад функціонування франчайзингових систем підтверджує, що ефективність таких мереж у сфері послуг безпосередньо залежить від цілісності бренду та впровадження сервісних інновацій. Доведено, що стратегічне планування в межах франчайзингу має враховувати динаміку міських екосистем, де кожна локальна точка стає інтегрованим елементом сервісної інфраструктури, адаптованим до специфіки місцевого ринку без втрати ідентичності мережі.

Вивчення світового досвіду та тенденцій міжнародної експансії засвідчує, що для успішного виходу сервісного бізнесу на зовнішні ринки критично важливою є гнучкість бізнес-моделі. Ключовими чинниками міжнародної конкурентоспроможності визначено цифровізацію управлінських процесів, яка забезпечує дистанційний контроль за якістю обслуговування, та застосування антикризових стратегій, що гарантують життєздатність мережі в умовах глобальної турбулентності.

Теоретичне обґрунтування ролі франчайзингу як методу міжнародної експансії створює підґрунтя для подальшого аналізу практичної діяльності українських підприємств на зовнішніх ринках. Саме синергія перевірених технологій управління та адаптивного маркетингу дозволяє вітчизняному сервісному бізнесу, зокрема мережі «Lviv Croissants», ефективно інтегруватися у міжнародний економічний простір.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ МЕРЕЖІ «LVIV CROISSANTS» ЯК МЕТОДУ ЕКСПАНСІЇ УКРАЇНСЬКОГО СЕРВІСНОГО БІЗНЕСУ

## 2.1 Загальна характеристика мережі «Lviv Croissants»

Мережа «Lviv Croissants» виникла у 2015 році в центрі Львова як монопродуктова пекарня з акцентом на великих свіжоспечених круасанах із різноманітними начинками. Формат передбачав поєднання швидкого обслуговування з високою якістю випічки та демократичними цінами, що дозволило швидко сформувати лояльну аудиторію. За даними The Page, вже протягом перших років роботи компанія заклала в модель бізнесу орієнтацію на франчайзинг: першу франчайзингову точку відкрито у Сумах у 2015 році, а у 2016 році мережа активно укладала договори з партнерами, що призвело до швидкого розширення географії присутності по всій Україні [14-16].

У подальші роки «Lviv Croissants» зростали як за кількістю закладів, так і за масштабами виробництва. Станом на 2020–2021 роки мережа налічувала понад 130–140 пекарень, працюючих у форматі франчайзингової мережі з власним виробництвом напівфабрикатів для випікання. За оцінкою Forbes, виторг мережі у 2021 році становив близько 800 млн грн, а у 2022 році зріс до 1 млрд грн.

За даними The Page, на початок 2024 року мережа розширилася до 163 закладів в Україні та 11 пекарень у Польщі, забезпечивши робочі місця для близько 1200 працівників. У 2022 році було відкрито 15 нових пекарень (у тому числі 4 в Польщі), а у 2023 році – ще 32, з них 7 у Польщі. Інші джерела підтверджують, що за станом на 2024–2025 роки мережа «Lviv Croissants» є найбільшою ресторанною мережею України за кількістю закладів, маючи близько 179–189 пекарень у 40+ містах країни. Глобальна карта на офіційному

сайті компанії демонструє присутність бренду в Україні, Польщі, Словаччині, Чехії, Франції, США, Південній Кореї та Норвегії.

Юридично франчайзингова діяльність мережі пов’язана з ТОВ «Фаст Фуд Франчайзинг Груп» (код ЄДРПОУ 39900465) і ТОВ «Фаст Фуд Франчайзинг Груп Україна» (код ЄДРПОУ 44477588). За даними відкритих реєстрів, ТОВ «Фаст Фуд Франчайзинг Груп» зареєстроване у 2015 році у Львові, має статутний капітал 10 тис. грн, основний вид діяльності – посередницька діяльність у торгівлі іншими товарами. У 2024 році дохід підприємства становив 6,3926 млн грн, чистий прибуток – 281,9 тис. грн, активи – 2,0634 млн грн. З іншого боку, за повідомленнями медіа про вихід мережі у Францію, у 2023 році дохід пов’язаного підприємства зріс до 6,939 млн грн, але діяльність була збитковою (чистий збиток 598,3 тис. грн), при цьому активи становили близько 1,89 млн грн, а зобов’язання збільшилися до 188,9 тис. грн.

Таким чином, корпоративний центр мережі демонструє перехід від збитковості у 2023 році до прибуткової діяльності у 2024 році за одночасного підвищення доходів, що свідчить про адаптацію бізнес-моделі до умов воєнного часу та зростання ролі роялті і паушальних внесків від франчайзі.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників ТОВ «Фаст Фуд Франчайзинг Груп» [14-16]

| Показник | 2023 рік (оцінка за медіаданими) | 2024 рік (за даними відкритих реєстрів) |
|---|---|---|
| Дохід, млн грн | 6,94 | 6,39 |
| Чистий фінансовий результат | –0,60 млн грн (збиток) | +0,28 млн грн (прибуток) |
| Активи, млн грн | 1,89 | 2,06 |
| Зобов’язання, млн грн | 0,19 | 0,08 |

Виходячи з табл. 2.1 за близьких обсягів доходу спостерігається поворот від збитку до прибутку, зростання вартості активів і скорочення зобов’язань. З урахуванням того, що значна частина операційного обороту проходить через окремі юридичні особи франчайзі, наведені показники відображають

насамперед ефективність франчайзингового бізнесу як центру управління мережею.

Важливим індикатором масштабів діяльності є обсяг споживання основного продукту. За офіційними даними сайту «Lviv Croissants», у 2024 році в мережі було спожито понад 12,278 млн круасанів, що свідчить про значну ринкову частку у сегменті швидкого харчування та високу регулярність попиту на продукцію бренду.

Для подальшого стратегічного аналізу доцільно розглянути динаміку розвитку мережі з точки зору кількості закладів та географії присутності.

Таблиця 2.2 – Оціночна динаміка розвитку мережі «Lviv Croissants» [14-16]

| Рік / період | Кількість пекарень в Україні | Кількість пекарень за кордоном | Загальна кількість пекарень | Основні події |
|---|---|---|---|---|
| 2015 | 1 | 0 | 1 | Відкриття першої пекарні у Львові |
| 2016–2018 | >50 | 1 (Польща, перша спроба) | >50 | Старт активного франчайзингу, участь у виставках |
| 2021 – початок 2022 р. | ≈130–140 | 0 | ≈130–140 | Консолідація мережі, підготовка до міжнародної експансії |
| 2023 рік | 163 | 11 (Польща) + 1 (Словаччина) | ≈175 | Успішне повернення на польський ринок, розширення у Словаччині |
| 2024–поч. 2025 р. | 179–189 | 19–20 (Польща, Чехія, Франція, США, Словаччина, Корея) | ≈200+ | Вихід на ринки Франції, США, Південної Кореї, зміцнення позицій у ЄС |

Таблиця 2.2 відображає поетапне перетворення «Lviv Croissants» з національної мережі у міжнародний бренд, де ключову роль відіграє франчайзингова модель.

Таким чином, до початку 2025 року «Lviv Croissants» можна охарактеризувати як національну мережу пекарень швидкого харчування з домінуючою часткою франчайзингових об’єктів; міжнародний франчайзинговий бренд зі зростаючою кількістю закордонних пекарень;

компанію, яка в умовах війни продовжує збільшувати географію присутності, компенсуючи частину внутрішніх ризиків виходом на стабільніші ринки ЄС, США та Азії.

Місію «Lviv Croissants» можна сформулювати як забезпечення доступу широкого кола споживачів до якісної, свіжої та різноманітної продукції на основі круасанів та супутніх напоїв у комфортних закладах, водночас популяризуючи українську гастрономічну культуру на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Стратегічне бачення (візія) компанії полягає у перетворенні «Lviv Croissants» на глобальний бренд пекарень швидкого харчування з присутністю на ключових ринках Європи, Північної Америки, Азії, що прямо декларується в інтерв'ю співзасновника Андрія Галицького і в аналітичних матеріалах про майбутню експансію.

На основі аналізу комунікацій компанії можна виокремити базові корпоративні цінності: орієнтація на якість продукту та сервісу; поважне ставлення до гостей і партнерів, створення атмосфери, де «кожен може бути собою», незалежно від країни походження; інноваційність у розробці нових начинок, форматів закладів та бізнес-рішень; відповідальність перед суспільством, підтримка української ідентичності та участь у благодійних ініціативах.

Стратегічні цілі «Lviv Croissants» можна структурувати у вигляді «дерева цілей», де генеральна ціль (формування глобального франчайзингового бренду українського походження) деталізується на підцілі різного рівня.




Рис. 2.1 – Дерево стратегічних цілей «Lviv Croissants» [14-16]

На верхньому рівні (рис.2.1) розташовано генеральну ціль – забезпечити стале зростання мережі та зміцнення позицій міжнародного бренду. На другому рівні – цілі за напрямами: ринкові (збільшення кількості закладів у Україні, вихід і закріплення на ринках ЄС, США, Азії); фінансові (зростання виторгу мережі, підвищення рентабельності корпоративного центру, диверсифікація валютних доходів через роялті з іноземних ринків); клієнтські (підвищення рівня задоволеності гостей, розширення бази постійних клієнтів, розвиток програм лояльності й мобільних застосунків); внутрішні бізнес-процеси (стандартизація операцій, вдосконалення логістики, впровадження цифрових систем управління мережею); навчання та розвиток (розвиток корпоративної культури, системи навчання персоналу, формування пулу ефективних франчайзі).

Для оцінки можливостей та загроз міжнародної франчайзингової експансії «Lviv Croissants» доцільно використовувати PEST-аналіз, який дозволяє комплексно охарактеризувати політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори середовища.

На внутрішньому ринку діяльність мережі відбувається в умовах воєнного стану, підвищених безпекових ризиків, можливих перебоїв з електроенергією та логістикою. Водночас державна політика спрямована на підтримку малого та середнього бізнесу, зокрема через програми пільгового кредитування, грантові програми для релокації та розвитку підприємництва. Для міжнародної експансії важливим є те, що Європейський Союз та окремі країни (Польща, Чехія, Франція) створюють сприятливий режим для українського бізнесу, включаючи спрощення митних процедур, підтримку інтеграції українських підприємців у місцеві економіки. У країнах присутності, таких як Польща, Чехія, Франція, Південна Корея та США, регулювання сфери громадського харчування є достатньо прозорим, але вимагає адаптації до місцевих стандартів безпеки харчових продуктів, трудового законодавства та податкових режимів.

Український ринок характеризується високою волатильністю, інфляційним тиском і зниженням реальних доходів населення, що обмежує можливості зростання середнього чеку. Водночас існує стабільний попит на формати доступного швидкого харчування, які дозволяють швидко перекусити у міських центрах та транспортних вузлах. За даними досліджень Poster та галузевих оглядів, у 2024 році середній виторг закладів громадського харчування в Україні зріс на 8 %, середній чек – на 18 %, а для сегменту піцерій і фастфуду виручка збільшилася на 4 % при зростанні середнього чеку на 12–13 %. У країнах ЄС, США та Південної Кореї платоспроможний попит є вищим, але конкуренція на ринку громадського харчування суттєво інтенсивніша, а витрати на оренду, персонал та маркетинг значно більші[14-16].

З одного боку, в Україні зберігається висока популярність кавової та хлібобулочної культури, що сприяє попиту на круасани як на сніданковий чи перекусний продукт. З іншого боку, війна спричинила формування значної української діаспори у країнах Центральної та Західної Європи, що створює «критичну масу» споживачів, які позитивно сприймають українські бренди та охоче відвідують заклади, що нагадують про дім. Саме на це вказують спостереження журналістів Reuters та інших медіа: українські заклади на кшталт «Lviv Croissants» у Польщі чи Чехії спочатку орієнтувалися на переселенців, а згодом почали активно залучати місцевих мешканців. Важливим соціокультурним чинником є також поширення здорового способу життя та зростання вимог до якості продуктів, прозорості їх походження, що змушує франчайзерів посилювати контроль якості і комунікацію щодо стандартів виробництва.

Розвиток франчайзингу в Україні тісно пов’язаний із впровадженням сучасних цифрових рішень: онлайн-каси, системи обліку Poster та подібні рішення, мобільні застосунки для клієнтів, платформи доставки їжі. Дослідження, присвячені впливу технологій на франчайзинговий бізнес, відзначають, що цифровізація дозволяє централізовано контролювати показники діяльності франчайзі, швидко поширювати стандарти, оптимізувати

логістику та маркетингові кампанії. У випадку «Lviv Croissants» це виражається у використанні власного мобільного застосунку, наявності єдиних стандартів програмного забезпечення для касових операцій і обліку, інтеграції з сервісами доставки.

Таблиця 2.3 – Узагальнений PEST-аналіз для мережі «Lviv Croissants» [14-16]

| Група факторів | Можливості | Загрози |
|---|---|---|
| Політико-правові | Підтримка українського бізнесу в ЄС, прозоре регулювання в країнах присутності | Воєнний стан в Україні, зміни регуляторних вимог у сфері харчування |
| Економічні | Вищий рівень платоспроможного попиту за кордоном, попит на формати fast casual | Інфляція, зростання витрат на енергоносії та персонал, висока конкуренція на зрілих ринках |
| Соціокультурні | Підтримка українських брендів діаспорою, мода на «інстаграмні» кафе та якісну випічку | Зміна споживчих уподобань, зростання вимог до здорового харчування |
| Технологічні | Цифрові платформи для управління мережею, мобільні застосунки, delivery-сервіси | Кіберризики, необхідність постійних інвестицій у оновлення IT-інфраструктури |

Таким чином, зовнішнє середовище створює для «Lviv Croissants» як значні можливості для міжнародного франчайзингового зростання, так і серйозні виклики, пов’язані з воєнними ризиками та високою конкуренцією на зовнішніх ринках.

## 2.2 Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища мережі «Lviv Croissants»

На внутрішньому ринку основними конкурентами «Lviv Croissants» у сегменті швидкого харчування є інші мережеві формати кав’ярень та пекарень, а також міжнародні фастфуд-бренди. До перших належать, зокрема, мережі Aroma Kava, «Перша пекарня твого міста», «Сімейна пекарня», локальні мережі кав’ярень «ТриБ», «Lviv Handmade Chocolate» тощо. До других – McDonald’s, KFC, Domino’s та інші глобальні гравці, які хоч і не спеціалізуються на

круасанах, але безпосередньо конкурують за час та бюджет споживача у категорії швидкого харчування. Галузеві рейтинги найбільших мереж свідчать, що за кількістю закладів «Lviv Croissants» випереджають багатьох як українських, так і міжнародних конкурентів, утримуючи позицію лідера.

На зовнішніх ринках конкурентне середовище має свої особливості. У Польщі та Чехії «Lviv Croissants» стикаються з розвиненою культурою кав'ярень, присутністю таких мереж як Starbucks, Costa Coffee, Green Caffè Nero, локальних пекарень і кав'ярень. Водночас у більшості міст, де відкрилися українські пекарні, формат великого «сендвіч-круасана» з оригінальними начинками є відносно новим, що дозволяє позиціонувати бренд у ніші між класичними кав'ярнями та фастфудом. У США та Південній Кореї конкуренція ще більш інтенсивна: там розвинені як локальні, так і міжнародні мережі, проте український бренд може вирізнятися екзотичністю походження, поєднанням європейської випічки та українського колориту.

З точки зору споживача, «Lviv Croissants» пропонує поєднання декількох ціннісних компонентів: яскраво виражений монопродуктовий акцент на круасанах, які позиціонуються не лише як десерт, а й як повноцінна страва завдяки ситним начинкам; широкий вибір солоних і солодких варіантів, можливість «зібрати» власний круасан із понад 20–30 інгредієнтів; комбінація випічки з кавою, лимонадами, супами, салатами, що дозволяє повністю закрити потребу у сніданку чи обіді; атмосфера сучасної міської пекарні з інстаграмним інтер'єром та швидким обслуговуванням[14.

Досвід роботи мережі під час війни продемонстрував також важливість соціальної складової: частина закладів у перші місяці повномасштабного вторгнення працювали як пункти харчування для військових, тероборони та переселенців, що зміцнило емоційний зв'язок бренду з українською аудиторією.

На закордонних ринках портрет споживача «Lviv Croissants» двоякий. З одного боку, це українські переселенці, для яких бренд асоціюється з домом і звичними смаками; з іншого - місцеві мешканці, яких приваблює новий формат, екзотичне походження бренду, візуальна привабливість продукції.

Журналістські матеріали про український бізнес у Варшаві, Празі та інших містах підтверджують, що з часом частка місцевих клієнтів у таких закладах зростає і часто починає домінувати над часткою українців, що є ознакою успішної адаптації бренду до локальних ринків.

Таким чином, конкурентні переваги «Lviv Croissants» у сприйнятті споживачів полягають у поєднанні унікального продукту, чіткої форматної концепції, емоційної складової бренду та відпрацьованої франчайзингової моделі, яка забезпечує відносно однаковий рівень сервісу в різних країнах.

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для мережі «Lviv Croissants» можна сформувати узагальнений SWOT-профіль.

Таблиця 2.4 – Узагальнений SWOT-аналіз мережі «Lviv Croissants» [14-16]

| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|---|---|
| Впізнаваний український бренд з позитивною репутацією | Висока залежність від монопродуктової концепції |
| Відпрацьована бізнес-форматна франчайзингова модель | Обмеженість власних фінансових ресурсів корпоративного центру |
| Широка мережа пекарень в Україні, лідерство за кількістю закладів | Вразливість до логістичних та енергетичних ризиків в Україні |
| Наявність власного виробництва і технологій | Потреба у постійній адаптації меню до локальних смаків |
| Досвід міжнародної експансії (Польща, ЄС, США, Азія) | Обмежений досвід роботи на далеких ринках (США, Корея) |
| Можливості (O) | Загрози (T) |
| Зростання попиту на формати fast casual у світі | Висока конкуренція з боку глобальних і локальних мереж |
| Підтримка українських брендів діаспорою і місцевими споживачами | Політичні та економічні ризики в Україні |
| Розширення мережі у країнах ЄС, Північної Америки та Азії | Валютні ризики та зміни податкових режимів у країнах присутності |
| Використання цифрових технологій для управління мережею | Репутаційні ризики через недотримання стандартів окремими франчайзі |
| Залучення інвестицій партнерів через франчайзинг | Можливі обмеження внаслідок змін регулювання міжнародної торгівлі |

SWOT-матриця дозволяє виокремити стратегічні напрями: використання сильних сторін для реалізації можливостей (SO-стратегії), нейтралізація загроз

через сильні сторони (ST-стратегії), подолання слабких сторін завдяки можливостям (WO-стратегії), мінімізація слабких сторін та загроз (WT-стратегії). Для «Lviv Croissants» ключовими є SO-стратегії: активне використання сильного бренду, відпрацьованої франчайзингової моделі та досвіду експансії для закріплення на ринках ЄС і подальшого виходу на нові ринки шляхом міжнародного франчайзингу.

Для більш глибокого стратегічного аналізу застосуємо метод SPACE, який оцінює стратегічне положення підприємства за чотирма групами факторів: фінансова сила (FS), конкурентна перевага (CA), галузева привабливість (IS), стабільність зовнішнього середовища (ES). Оцінку здійснюємо за шкалою від –6 до +6 (для FS та IS позитивні значення означають силу, для CA і ES – негативні значення відображають слабкість та нестабільність). Усі оцінки мають умовний характер, але спираються на попередній аналіз.

Таблиця 2.5 – SPACE-аналіз для мережі «Lviv Croissants» [14-16]

| Група факторів | Критерій | Оцінка |
|---|---|---|
| Фінансова сила (FS) | Динаміка виторгу мережі | +4 |
| | Рентабельність корпоративного центру | +2 |
| | Доступ до партнерських інвестицій | +5 |
| | Середнє значення FS | +3,7 |
| Галузева привабливість (IS) | Попит на швидке харчування | +5 |
| | Потенціал зростання на зовнішніх ринках | +4 |
| | Бар’єри входу для нових конкурентів | +2 |
| | Середнє значення IS | +3,7 |
| Конкурентна перевага (CA) | Унікальність бренду і формату | –2 |
| | Стійкість до копіювання | –3 |
| | Частка ринку у ключових сегментах | –1 |
| | Середнє значення CA | –2,0 |
| Стабільність середовища (ES) | Політичні та воєнні ризики для України | –5 |
| | Валютна та макроекономічна нестабільність | –3 |
| | Конкурентний тиск на зовнішніх ринках | –2 |
| | Середнє значення ES | –3,3 |

Побудова векторів FS, IS, CA та ES на координатній площині SPACE-матриці показує, що результуючий вектор для «Lviv Croissants» розташовується в «агресивній» зоні: фінансова сила та галузева привабливість є достатньо високими, тоді як конкурентні переваги середні, а стабільність середовища низька. Це означає, що доцільною є стратегія агресивного, але керованого зростання, яка передбачає активне використання франчайзингової моделі для виходу на нові ринки та одночасне укріплення позицій на наявних.

У термінах матриці Ансоффа стратегія міжнародної франчайзингової експансії «Lviv Croissants» відповідає переважно стратегії розвитку ринку (існуючий продукт – нові ринки) з елементами розвитку продукту (адаптація меню, формату закладів) та обмеженої диверсифікації (нові формати на нових ринках, як-от drive-through чи dark kitchen за кордоном).

Для портфельної оцінки доцільно використати матрицю McKinsey, розглядаючи окремі стратегічні напрями бізнесу як стратегічні бізнес-одиниці (СБО): СБО 1 – мережа пекарень в Україні; СБО 2 – мережа пекарень у Польщі та інших країнах ЄС; СБО 3 – пекарні у США; СБО 4 – пекарні в Азії (Південна Корея, перспективно інші країни).

З огляду на високий попит і значну частку ринку в Україні, але підвищені воєнні ризики, СБО 1 можна розмістити у зоні «середня галузева привабливість – сильна конкурентна позиція». СБО 2 характеризується високою привабливістю (стабільні ринки ЄС, підтримка українських брендів) і помірною конкурентною позицією (бренд ще недостатньо відомий, але має потенціал зростання). СБО 3 і СБО 4 мають дуже високу галузеву привабливість, але поки що слабку позицію через новизну бренду та обмежену кількість закладів.

СБО 1 (Україна) – стратегія «утримання та вибіркового інвестування»; СБО 2 (ЄС) – стратегія «інтенсивне зростання та інвестування»; СБО 3 (США) та СБО 4 (Азія) – стратегія «вибіркове інвестування з акцентом на формування бренду».

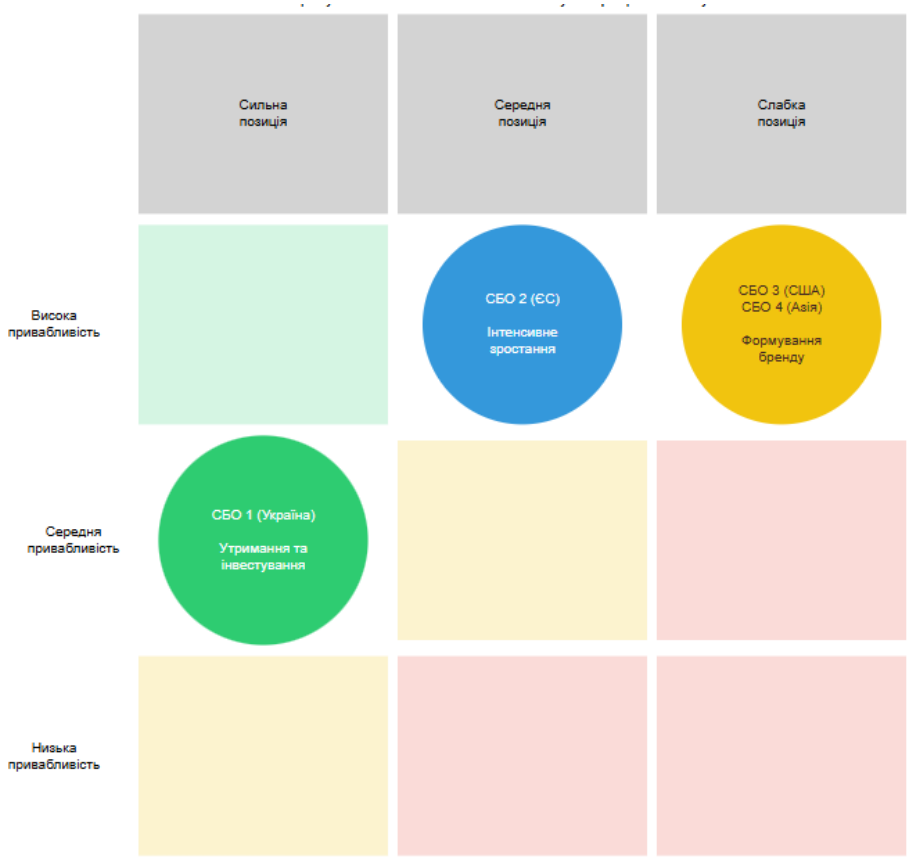



Рис. 2.2 – Позиціонування СБО «Lviv Croissants» у матриці McKinsey [14-16]

Таким чином, комбінація результатів SWOT-, SPACE- та портфельного аналізу підтверджує доцільність подальшого використання міжнародного франчайзингу як базового методу експансії «Lviv Croissants» при одночасному посиленні системи контролю якості, репутаційного менеджменту та фінансового планування.

## 2.3 Оцінювання ефективності міжнародного франчайзингу для мережі «Lviv Croissants»

Розрахунок ефективності міжнародного франчайзингу можна здійснювати з позиції двох сторін: франчайзера і франчайзі. У межах дослідження акцент зроблено на оцінюванні економічної доцільності міжнародної експансії для

франчайзера – мережі «Lviv Croissants», а також на ілюстрації привабливості франшизи для потенційних партнерів[14-16].

За даними The Page та інших джерел, базові параметри франшизи «Lviv Croissants» такі: паушальний внесок – 10 тис. доларів США (або євро за кордоном), роялті – 3 % від обороту, інвестиції у відкриття пекарні – від 30 тис. до 70 тис. доларів США залежно від формату, розрахунковий термін окупності – 12–24 місяці.

Для розрахунку приймемо: середній оборот однієї пекарні за місяць в Україні становить 35 тис. доларів США, за кордоном – 45 тис. доларів США (з урахуванням вищого середнього чека та різниць у цінах); середня операційна рентабельність пекарні для франчайзі (після сплати роялті) – 15 % від обороту; дисконтування майбутніх грошових потоків здійснюється за ставкою 15 % річних (для моделі оцінювання ефективності для франчайзера).

За таких припущень місячний дохід франчайзера від роялті з однієї української пекарні становитиме:

3 % × 35 000 дол. США = 1 050 дол. США.

Для закордонної пекарні:

3 % × 45 000 дол. США = 1 350 дол. США.

Отже, річний дохід від роялті з однієї української пекарні:

1 050 × 12 = 12 600 дол. США,

з однієї іноземної – 1 350 × 12 = 16 200 дол. США.

До цього додається одноразовий паушальний внесок 10 тис. доларів США (або євро). Якщо припустити, що додаткові змінні витрати франчайзера на підтримку однієї пекарні становлять близько 30 % від суми роялті (зарплата менеджерів з франчайзингу, маркетинг, IT-підтримка), то маржинальний грошовий потік для франчайзера з однієї української пекарні за рік можна оцінити як:

12 600 × (1 – 0,3) = 8 820 дол. США плюс паушальний внесок 10 000 дол. США у перший рік.

Сумарний грошовий потік у перший рік (для нової пекарні в Україні) становитиме приблизно 18 820 дол. США; надалі (без урахування повторних паушальних внесків) – 8 820 дол. США на рік.

Для іноземної пекарні маржинальний грошовий потік від роялті за рік:

16 200 × (1 – 0,3) = 11 340 дол. США,

плюс паушальний внесок 10 000 євро (для спрощення припустимо, що курс близький до 1:1), тобто приблизно 21 340 дол. США у перший рік.

Таким чином, міжнародна франчайзингова пекарня забезпечує франчайзеру приблизно на 28,6 % більший річний маржинальний дохід від роялті, ніж внутрішня, за однакових умов паушального внеску.

Якщо розглянути інвестиції у розвиток міжнародної франчайзингової мережі як проект, основними витратами для франчайзера будуть витрати на адаптацію стандартів до вимог іноземних ринків, розробку юридичної документації, локалізацію меню, додатковий маркетинг бренду за кордоном. Ці витрати можна розподілити на кількість запущених пекарень. Наприклад, якщо для виходу на ринок Польщі компанія інвестує 100 тис. доларів США у адаптацію та просування, а в результаті відкриває 20 пекарень протягом кількох років, то «частка» цих витрат на одну пекарню становитиме 5 тис. доларів США. Порівняно з річним маржинальним потоком 11 340 доларів США та паушальним внеском 10 тис. доларів США, сукупний дисконтований грошовий потік від однієї пекарні за перші три роки перекриває витрати на адаптацію, що підтверджує економічну доцільність міжнародного франчайзингу як методу експансії.

З погляду франчайзі, термін окупності інвестицій у відкриття пекарні в Україні можна приблизно оцінити як відношення загальних інвестицій до середнього чистого прибутку на місяць. Якщо інвестиції становлять 50 тис. доларів США (формат М), а чистий прибуток (після сплати роялті) – 4 тис. доларів США на місяць, то термін окупності дорівнюватиме 50 000 / 4 000 = 12,5 місяця. Для іноземної пекарні з інвестиціями 70 тис. доларів і чистим прибутком 5 тис. доларів на місяць термін окупності становитиме 14 місяців. Ці

оцінки добре корелюють з офіційно задекларованим інтервалом окупності 12–24 місяці .

Отже, міжнародний франчайзинг для «Lviv Croissants» є фінансово привабливим як для франчайзера (завдяки поєднанню паушальних внесків та роялті, які забезпечують стабільний грошовий потік), так і для франчайзі (завдяки відносно короткому терміну окупності та впізнаваності бренду).

## 2.4 Напрями удосконалення розвитку міжнародного франчайзингу «Lviv Croissants» як інструменту експансії сервісного бізнесу

На основі проведеного аналізу можна запропонувати такі напрями вдосконалення міжнародного франчайзингу «Lviv Croissants».

Доцільно посилити системність роботи з міжнародними партнерами-франчайзі в частині локальних маркетингових стратегій. Для кожної країни присутності варто формувати адаптовані маркетингові плани, що враховують місцеві культурні особливості, календар подій, специфіку споживчої поведінки. При цьому централізований бренд-менеджмент має забезпечувати єдність базового позиціонування «Lviv Croissants» як українського бренду з європейською якістю продукту.

Важливо інвестувати у зміцнення системи контролю якості та репутаційного менеджменту. Зі зростанням кількості франчайзі ризики порушення стандартів окремими партнерами зростають, що може негативно позначитися на бренді загалом. Тому доцільно розвивати систему регулярних аудитів, «таємних покупців», цифровий моніторинг відгуків і соціальних мереж, оперативно реагуючи на скарги й пропозиції споживачів.

Для підвищення стійкості до зовнішніх шоків варто диверсифікувати канали отримання доходу від міжнародного франчайзингу. Йдеться не лише про паушальні внески та роялті, а й про можливе створення додаткових сервісів для франчайзі – консалтингових пакетів, маркетингових послуг, спільних освітніх

програм для персоналу, продажу брендованих товарів (мерчу), що дозволить збільшити частку нефінансових активів бренду та прихильність партнерів.

Зважаючи на досвід виходу на ринки США та Південної Кореї, доцільно поглиблювати партнерства з локальними постачальниками та інвестиційними структурами в країнах присутності. Це дозволить знизити логістичні витрати, адаптувати асортимент до місцевих смаків, підвищити гнучкість реакції на зміни регуляторного середовища.

Перспективним напрямом є розвиток цифрової франчайзингової платформи, яка б об’єднувала всі процеси: від вибору локації і проєктування закладу до навчання персоналу, оперативної звітності, аналітики продажів і маркетингових кампаній. Така платформа може стати ядром «екосистеми» для франчайзі, підвищуючи їх ефективність і зменшуючи вхідні бар’єри для потенційних партнерів.

Нарешті, з точки зору стратегії зростання, «Lviv Croissants» доцільно застосовувати комбіновану модель розвитку: збереження помірного темпу відкриття нових закладів в Україні; активне масштабування у країнах Центральної та Західної Європи; обережний, але послідовний розвиток на далеких ринках (США, Азія) з акцентом на формування бренду та відпрацювання локальних форматів. Такий підхід відповідає «агресивній», але збалансованій стратегії, яку рекомендує SPACE-аналіз, і дозволяє знизити ризики за рахунок диверсифікації ринків.

# ВИСНОВКИ

У дослідженні розглянуто розвиток міжнародного франчайзингу як методу експансії українського сервісного бізнесу на прикладі мережі пекарень швидкого харчування «Lviv Croissants». У вступі обґрунтовано актуальність теми в умовах воєнної економіки та посиленої потреби українських компаній у географічній диверсифікації. Показано, що ринок франчайзингу в Україні демонструє стійкість до криз, формуючи значну частку зайнятості та внеску до ВВП, а українські бренди активізували вихід на міжнародні ринки через франчайзингову модель.

У першому розділі висвітлено теоретичні засади франчайзингу в сервісній сфері. Розкрито сутність франчайзингу як довгострокових партнерських відносин, у межах яких франчайзер передає франчайзі комплекс прав на використання бренду, технологій та стандартів сервісу. На прикладі класифікації запропоновано порівняння товарного, виробничого та ділового формату франчайзингу, підкреслено, що для сервісного бізнесу ключову роль відіграє саме франчайзинг ділового формату, який дозволяє масштабувати не стільки продукт, скільки формат обслуговування. Міжнародний франчайзинг розглянуто як інструмент експорту бізнес-моделі, що займає проміжне місце між ліцензуванням і прямими інвестиціями. Показано його переваги для сервісних компаній з обмеженими ресурсами, але сильними брендами.

Проаналізовано сучасні тенденції розвитку ринку франшиз в Україні, зокрема зростання кількості франчайзерів та франчайзингових об’єктів до 600 брендів і понад 30 тис. точок, стійкість багатьох мереж до воєнних викликів, активізацію міжнародної експансії, у рамках якої українські бренди відкрили понад 800 франчайзингових точок у більш ніж 30 країнах. Узагальнено ключові фактори успіху міжнародного франчайзингу для сервісних компаній, включаючи унікальність концепції, стандартизованість процесів, адаптацію

продукту до локальних смаків, системну роботу з брендом і використання цифрових технологій.

У другому розділі проведено аналітичне дослідження розвитку міжнародного франчайзингу мережі «Lviv Croissants». Надано загальну характеристику компанії, відстежено динаміку росту мережі від однієї пекарні у 2015 році до близько 200 закладів в Україні та за кордоном станом на 2024–2025 роки, показано перетворення бренду на найбільшу ресторанну мережу країни за кількістю закладів. На основі даних відкритих реєстрів та медіапублікацій проаналізовано фінансово-економічні показники корпоративного центру мережі (ТОВ «Фаст Фуд Франчайзинг Груп»), зафіксовано перехід від збитковості у 2023 році до прибутковості у 2024 році за одночасного зростання доходів та активів, що інтерпретовано як ознаку адаптації бізнес-моделі до кризових умов.

За допомогою PEST-аналізу оцінено політико-правове, економічне, соціокультурне та технологічне середовище в Україні та країнах присутності мережі. Показано, що, попри воєнні ризики на внутрішньому ринку, міжнародні ринки ЄС, США, Азії створюють значні можливості для експансії, зокрема завдяки підтримці українського бізнесу, наявності платоспроможного попиту, позитивному сприйняттю українських брендів діаспорою та місцевими споживачами.

Виконано аналіз конкурентів та споживачів: на внутрішньому ринку «Lviv Croissants» конкурує з іншими мережевими кав’ярнями, пекарнями та міжнародними фастфуд-брендами, тоді як на зовнішніх ринках – з розвиненими локальними й глобальними мережами громадського харчування. Водночас бренд займає унікальну позицію завдяки монопродуктовій концепції, візуально привабливому формату закладів та емоційному зв’язку з українською ідентичністю.

SWOT-аналіз дозволив узагальнити сильні сторони (впізнаваний бренд, відпрацьована франчайзингова модель, широка мережа), слабкі сторони (залежність від монопродукту, обмежені ресурси корпоративного центру, логістичні ризики), можливості (зростання попиту на fast casual, підтримка

українських брендів, цифровізація) та загрози (конкуренція, воєнні й валютні ризики, репутаційні ризики). SPACE-аналіз показав, що мережа має відносно високу фінансову силу і працює в привабливій галузі, але в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що обумовлює доцільність «агресивної» стратегії зростання на основі міжнародного франчайзингу. Портфельний аналіз за матрицею McKinsey дозволив окреслити пріоритети для окремих стратегічних напрямів (Україна, ЄС, США, Азія) та рекомендувати різні темпи й формати інвестування.

У розділі, присвяченому розрахунку ефективності, на основі реальних параметрів франшизи «Lviv Croissants» (паушальний внесок 10 тис. дол., роялті 3 %, інвестиції 30–70 тис. дол., окупність 12–24 місяці) побудовано модель оцінювання грошових потоків для франчайзера і франчайзі. Показано, що для франчайзера міжнародні франчайзингові заклади забезпечують вищий маржинальний дохід від роялті, ніж внутрішні, а дисконтований грошовий потік за перші три роки дозволяє компенсувати витрати на адаптацію до іноземних ринків. Для франчайзі продемонстровано прийнятний термін окупності інвестицій на рівні 12–18 місяців залежно від формату і локації, що підтверджує конкурентоспроможність франшизи.

Сформульовано напрями вдосконалення міжнародного франчайзингу «Lviv Croissants» як інструменту експансії сервісного бізнесу, серед яких: посилення локальних маркетингових стратегій у країнах присутності, розвиток системи контролю якості та репутаційного менеджменту, диверсифікація джерел доходу від франчайзингового бізнесу, поглиблення партнерств із локальними інвесторами та постачальниками, створення цифрової платформи для комплексної підтримки франчайзі, комбінування стратегій зростання на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Таким чином, поставлена у роботі мета – теоретично обґрунтувати та практично проаналізувати розвиток міжнародного франчайзингу як методу експансії українського сервісного бізнесу – досягнута.

# ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. БАКАЙ В., ПИЛИПЯК О. ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2024. № 1. С. 214–221. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-32 (дата звернення: 13.05.2026).

2. Грищенко І. М., Городецький Ю. Д. МАРКЕТИНГОВА РІВНОВАГА: ЗБАЛАНСОВАНИЙ БЮДЖЕТ ДЛЯ УСПІШНОЇ ЕКСПАНСІЇ НА НОВІ РИНКИ ЗБУТУ. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 1. С. 69–77. URL: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.7 (дата звернення: 13.05.2026).

3. Золота Л. В. ЗМІСТ ФРАНЧАЙЗИНГУ: ОСОБЛИВОСТІ ДОГОВОРУ КОМЕРЦІЙНОЇ КОНЦЕСІЇ. *New Ukrainian Law*. 2024. № 2. С. 14–20. URL: https://doi.org/10.51989/nul.2024.2.2 (дата звернення: 13.05.2026).

4. Калінкін А. В. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.114 (дата звернення: 13.05.2026).

5. Кіш Г. РОЛЬ СЕРВІСНИХ ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ HORECA. *Наука і техніка сьогодні*. 2026. № 1(55). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2026-1(55)-531-541 (дата звернення: 13.05.2026).

6. Ковальова М. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 543–548. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-70 (дата звернення: 13.05.2026).

7. Ладонько Л., Воронко О., Тимошенко С. МОЖЛИВОСТІ ФРАНЧАЙЗИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА МІНІМІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ МАЛОГО КРЕАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9(49). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-474-486 (дата звернення: 13.05.2026).

8. МАКАРЧУК І., ФЕДУЛОВА І. Імплементація ризик-менеджменту в сервісних компаніях. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*. 2022. Т. 141, № 1. С. 69–78. URL: https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(141)05 (дата звернення: 13.05.2026).

9. Мельник Л. ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА ТА ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК СЕКТОР МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ. *Grail of Science*. 2026. № 61. С. 119–122. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.01.2026.010 (дата звернення: 13.05.2026).

10. Назаренко Н. В., Скопенко Н. С. РОЗВИТОК ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 15. С. 120–128. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.15.120 (дата звернення: 13.05.2026).

11. Назаренко Н. В. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 157–163. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.157 (дата звернення: 13.05.2026).

12. Пересада О. В., Будянський В. С. ГУМАНІТАРНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКСПАНСІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *Системна модернізація економіки в контексті цілей сталого розвитку: виклики та стратегічні пріоритети*. Харків, Україна, 2026. URL: https://doi.org/10.30837/ek.2025.011 (дата звернення: 13.05.2026).

13. Перетятько Ю. М., Приставка О. М. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ FMCG-КОМПАНІЙ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОДАЖІВ І ТРЕЙД-МАРКЕТИНГУ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 5. С. 236–242. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.5.236 (дата звернення: 13.05.2026).

14. Сайт LVIV CROISSANTS URL: https://lvivcroissants.com/ua/ (дата звернення: 13.05.2026).

15. Сайт LVIV CROISSANTS https://www.ukraine.com.ua/egrpou/39900465/ (дата звернення: 13.05.2026).

16. Сайт LVIV CROISSANTS https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39900465/ (дата звернення: 13.05.2026).

17. Сапін В. ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ У МІСТАХ УКРАЇНИ. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 5(15). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-1321-1333 (дата звернення: 13.05.2026).

18. Скопенко Н. С., Назаренко Н. В. ЕВОЛЮЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 98–105. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.98 (дата звернення: 13.05.2026).

19. ФІНАНСОВА МОДЕЛЬ ОСВІТНЬОГО ЦЕНТРУ НА ОСНОВІ ФРАНЧАЙЗИНГУ: КЕЙС-АНАЛІЗ / М. Когут та ін. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 292–298. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-39 (дата звернення: 13.05.2026).

20. ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ІННОВАЦІЙНИМИ ЗАСОБАМИ РЕКЛАМИ ТА МАРКЕТИНГУ / Д. Люта та ін. *Věda a perspektivy*. 2026. № 3(58). URL: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2026-3(58)-333-341 (дата звернення: 13.05.2026).

21. Хитрова О. ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ

ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 83–88. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-13 (дата звернення: 13.05.2026).

22. Чижишин О. ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 1(42). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-409-415 (дата звернення: 13.05.2026).

23. Юрченко Н. Б. МОЖЛИВОСТІ І ОБМЕЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.79 (дата звернення: 13.05.2026).

24. Ясінська І., Кушнір Н. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СВІТІ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 11(29). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-256-264 (дата звернення: 13.05.2026).

25. Bezruchko L., Zhuk Y., Manko A. FRANCHISING AS AN INNOVATIVE TOOL FOR PROMOTING UKRAINIAN BAR CULTURE IN THE INTERNATIONAL MARKET. *Market Infrastructure*. 2025. No. 83. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct83-51 (date of access: 13.05.2026).

26. Kozak L., Lisovetska Y. FRANCHISING AS AN EFFECTIVE SALES MANAGEMENT TOOL. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*. 2025. Vol. 1, no. 39(67). P. 71–75. URL: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39(67)-71-75 (date of access: 13.05.2026).

27. Liakhovych L., Kostetska N. BUSINESS PLAN AS A TOOL FOR DOING BUSINESS ON FRANCHISE TERMS. *Black Sea Economic Studies*. 2024. No. 89. URL: https://doi.org/10.32782/bses.89-4 (date of access: 13.05.2026).

28. Nazarkevych I. PROBLEMS AND PROSPECTS OF FRANCHISE DEVELOPMENT IN WAR CONDITIONS. *Herald UNU. International Economic*

*Relations And World Economy*. 2025. No. 55. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-14 (date of access: 13.05.2026).

29. Nazarkevych I. THE INFLUENCE OF TECHNOLOGY ON THE DEVELOPMENT OF FRANCHISING IN UKRAINE. *Actual Problems of Economics*. 2025. Vol. 1, no. 286. P. 309–316. URL: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-286-309-316 (date of access: 13.05.2026).

30. Ruda M., Melnyk O., Sohan V.-R. Business scaling: International expansion strategies. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2024. Vol. 2024, no. 1. P. 134–144. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.134 (date of access: 13.05.2026).

31. Shymko O. V., Demydyuk S. M. Modern Trends in the Development of Franchising as a Business Strategy. *Business Inform*. 2024. Vol. 1, no. 552. P. 363–368. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-363-368 (date of access: 13.05.2026).

32. Struchok N. FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE BASED ON THE FRANCHISE STRATEGY. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*. 2025. No. 55. URL: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-17 (date of access: 13.05.2026).

33. Zolochevskyi O. V., Pikula H. S. Franchising as the Basis for the Formation of Cross-Cultural Managerial Practices in Enterprise Business Processes. *Business Inform*. 2025. Vol. 12, no. 575. P. 574–582. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-12-574-582 (date of access: 13.05.2026).

34. Zolochevsky O. V. The Methodological Support for the Transformation of Enterprise Business Processes Based on Franchising. *The Problems of Economy*. 2026. Vol. 4, no. 66. P. 206–213. URL: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-206-213 (date of access: 13.05.2026).