

УДК 339.187.144  
JEL M21, M29

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2022.48.0.4811>

## МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО БРЕНДУ ЗАКЛАДАМИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ірина Петлін<sup>1</sup>, Юрій Мотузюк<sup>2</sup>

Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18

<sup>1</sup>e-mail: [petlinirina@gmail.com](mailto:petlinirina@gmail.com); ORCID: 0000-0002-0198-588X

<sup>2</sup>e-mail: [yura990ok@gmail.com](mailto:yura990ok@gmail.com)

**Анотація.** В сучасних умовах господарювання актуальним є пошук альтернативної організаційної форми ведення бізнесу, яка б демонструвала високу продуктивність. Такою альтернативною формою ведення бізнесу є франчайзинг.

В останні десятиліття кількість франшиз в світі значно збільшилася і очікується подальше збільшення їх кількості, оскільки франчайзинг приносить кращі фінансові результати, функціонує в більш сприятливому середовищі і має вищі шанси на виживання, ніж інші організаційні форми ведення бізнесу.

Конкурентна боротьба на ринках і зростання споживчих вимог на підприємстві є сучасними тенденціями розвитку ринкових відносин. Усі сегменти ринку прагнуть домінувати на своїх ринкових позиціях і збільшити ринкову частку. Крім того, сучасні споживачі культивують стійке позитивне ставлення до відомих брендів. Тому варто приділити увагу франчизі як комерційній бізнес-організації підприємства, та вживати заходи, щоб вона була економічно ефективною та мала високу конкурентну позицію.

Методологічну базу дослідження склали наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних науковців з проблеми дослідження.

В статті обґрунтовано концептуальні засади механізму стратегічного розвитку франчайзингового бренду.

Оскільки реалізація концепції франчайзингу створює низку переваг для франчайзера, франчайзі та споживачів, окреслено конкурентні переваги для кожного з суб'єктів франчайзингових відносин.

Доведено, що відповідно до запропонованого механізму та враховуючи результати узагальнення сильних сторін, можливостей і загроз франчайзерів основою стратегічного розвитку бренду франчайзингу є місія бренду, цінності бренду; особливості взаємовідносин ділових партнерів і споживачів; сервісно-орієнтована направленість.

Дослідження франчайзингових взаємовідносин в закладах швидкого харчування дали можливість окреслити основні особливості у їх роботі – це унікальність і якість послуг, клієнто-орієнтований підхід у роботі

на просування свого бренду, популяризація здорового способу життя та соціальна відповідальність.

**Ключові слова:** франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франчайзинговий бренд, бренд-менеджмент, стратегія розвитку бренду.

**Постановка проблеми.** Враховуючи нестабільну епідеміологічну ситуацію протягом останніх трьох років можна стверджувати, що криза Covid-19 була серйозним викликом практично для кожного бізнесу, а стійкість франчайзингу в 2020 році продемонструвала відносну стабільність такої бізнес-моделі розвитку підприємництва. 2020 рік був роком, сповненим викликів у всіх галузях. Для багатьох незалежних підприємств початок пандемії означав необхідність скорочення або інших болісних кроків, щоб утриматися на плаву.

На відміну від незалежного бізнесу, франчайзингові бренди мають корпоративну підтримку, сильні операційні моделі та мережу власників, які поділяють цінності свого бренду, щоб допомогти своїм франчайзі функціонувати як єдине ціле. Саме такі переваги є ключовими компонентами диференціації успіху індустрії франшизи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних і прикладних проблем побудови, правового регулювання франчайзингових відносин, проблемам та перспективам розвитку підприємництва на засадах франчайзингу присвячено праці вітчизняних та іноземних науковців, зокрема Бедринець М. [1], Давидюк Л. [2], Кузьміна О. [3], Литвин О. [4], Тонюк М. [5], Цірата Г. [6], Д. Бріклі, Ф. Дарк [7], П. Кауфман, В. Ранган [8], Ф. Шерер, Д. Росс [9], Д. Стадфілд [10], Р. Томпсон [11] та інших.

Незважаючи на наявність значного наукового доробку в досліджуваній сфері неохопленими залишаються низка питань стосовно детального вивчення концептуальних засад формування моделей розвитку франчайзингу в сучасних умовах.

Спираючись на вищесказане, вивчення особливостей організації франчайзингу, аналіз проблемних сторін та обґрунтування перспектив його подальшого розвитку є актуальним науково-практичним завданням, що заслуговує на всебічну увагу.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей франчайзингових взаємовідносин, їх переваг та недоліків, а обґрунтування механізму стратегічного розвитку франчайзингового бренду закладами ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

**Методи дослідження.** У науковій статті використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу, синтезу – для обґрунтування проблеми, завдання, визначення цілей та підходів щодо окреслення ресурсів розвитку франчайзингу; системного підходу для побудови концепції співпраці франчайзера та франчайзі; проблемно-орієнтований – для обґрунтування необхідності побудови механізму стратегічного розвитку франчайзингового бренду, що створить низку переваг для франчайзера, франчайзі та споживача; схематичні й графічні представлення задля візуального відображення отриманих результатів досліджень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Однією з основних ознак сучасних економічних відносин є наявність конкурентного середовища, яке вимагає розвитку організаційних форм бізнесу, здатних забезпечити динамічну рівновагу підприємства за рахунок конкурентоспроможності. Такою альтернативною формою ведення бізнесу є франчайзинг.

Франчайзинг являє собою форму організації бізнесу за якої один із підприємців (франчайзер) передає права на ведення бізнесу у відповідності до розробленої моделі іншому підприємцю (франчайзі) безстроково, або протягом визначеного проміжку часу.

Результати дослідження дали можливість сформувати три підходи щодо окреслення ресурсів розвитку франчайзингу: мотиви франчайзера, загальний обсяг ресурсів, оцінка питомих ресурсних показників [12].

*Перший підхід* щодо ресурсу франчайзингу є мотивація. Шляхом анкетного опитування франчайзерів визначається дефіцит капіталу і кваліфікованих менеджерів, які виступають ключовими факторами розвитку франчайзингу. *Згідно другого підходу – ресурсного* необхідним є визначення загального обсягу ресурсів, розмір та вік фірми, темпи зростання ресурсів. За критерієм забезпеченості ресурсами можна говорити про ефективність функціонування франчайзера. *Третій підхід* зводиться до визначення сильних сторін фірми та можливостей щодо залучення необхідного обсягу капіталу.

Для забезпечення ефективного розвитку франчайзингу окреслені підходи повинні доповнювати один одного.

На рис. 1 відображено концепцію співпраці франчайзера та франчайзі.

Основними факторами активізації співпраці франчайзерів і франчайзі є:

- інноваційність продуктів і послуг, толерантність між франчайзерами та франчайзі та державна підтримка;
- продуктові інновації стимулюють зростання, створюючи нові ринкові можливості;
- для забезпечення ефективного функціонування франчайзі франчайзери мають вимагати виконання їхніх настанов та інструментів ефективного ведення бізнесу;
- франчайзі мають приймати такі рішення, які визначають успіх їхнього бізнесу, враховуючи потенціал ринку та збільшення державою програм підтримки фінансової допомоги та ініціатив.

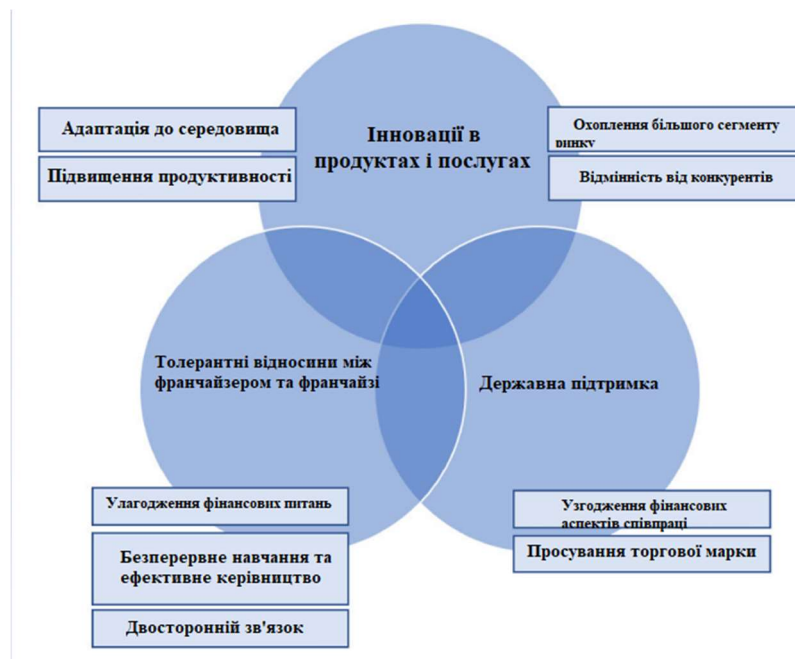


Рис. 1. Концепція співпраці франчайзера та франчайзі [сформовано авторами]

Задля забезпечення нададитивного ефекту співпраці франчайзера та франчайзі нами окреслено механізм стратегічного розвитку франчайзингового бренду закладами ресторанного бізнесу в сучасних умовах, головною метою якого є отримання вигоди (прибутку, задоволення клієнтів); збільшення частки ринку; отримання конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку усіх партнерів франчайзингової мережі.

Механізм – це сукупність методів, принципів, форм управління або система елементів, які керують процесом управління. Франчайзинг накладає свої особливості на формування механізму для стратегічного розвитку франчайзингового бренду, оскільки він поєднує в собі організаційну, економічну та структурну складову механізму (технічні, адміністративні, інформаційні, правові важелі).

Концептуальною основою механізму стратегічного розвитку франчайзингового бренду є сутність такі поняття як «франчайзинг», «партнерська взаємодія», «потенціал стратегічного партнерства», «торгова марка», «бренд», «стратегія розвитку бренду». Ми будемо послідовно розглядати всі ці концепції.

На процес формування франчайзингової мережі впливають зовнішні фактори (можливості та загрози) та внутрішні чинники (сильні та слабкі сторони), які формують зміст предмету стратегічного аналізу. Цілями формування франчайзингової мережі є отримання вигоди (прибутку, задоволення клієнтів); збільшення частки ринку; отримання конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку усіх партнерів франчайзингової мережі (рис. 2).

Реалізація концепції франчайзингу створює низку переваг для франчайзера, франчайзі та споживача.

Конкурентними перевагами для франчайзера є додатковий дохід; розвиток мережі; збільшення впізнаваності бренду; зміцнення довіри, репутації; розробка бізнес-концепції.

Конкурентними перевагами для франчайзі є доповнення до відомого бренду на основі відомої торгової марки; успішна бізнес-концепція; спрощений доступ до ресурсів і компетенцій; зниження ризику; підтримка мережі.

Конкурентними перевагами для споживача є дотримання однакового (високого) рівня якості всіх товарів і послуги торгової марки франчайзингової мережі; більш високий рівень обслуговування; послуги з більшою ступінню особистої участі франчайзі.

Ключовим поняттям франчайзингу є термін «бренд». Під ним розуміють «сукупність системи матеріальних і нематеріальних елементи, що відображає певний образ товару у свідомості споживача, який виражається в характеристиках товару, його дизайні, назві, способі реклами чи інших особливостях, які диференціюють продукт, надаючи споживачеві реальні та/або віртуальні, раціональні та/або емоційні вигоди» [3, с. 10].

Бренд-менеджмент – це «управління формуванням, підтримкою та розвитком бренду, спрямоване на досягнення стратегічних цілей та реалізації довгострокових програм (створення та підтримка бренду конкурентоспроможності, позиціонування, підвищення лояльності споживачів і сили бренду) для підвищення цінності бренду та зростання обсягу власного капіталу» [3, с. 31].

Враховуючи стадію розвитку організації, стратегія є загальним планом досягнення головної мети підприємства, способи і терміни її досягнення, а також система оцінки ступеня реалізації мети.

Стратегія розвитку бренду це «план дій щодо приведення компанії у відповідність до бренду та вдосконалення. робота компанії в напрямку її консолідації, покликана поступово покращувати враження, отримані клієнтами спільно з компанією» [4, с. 134].

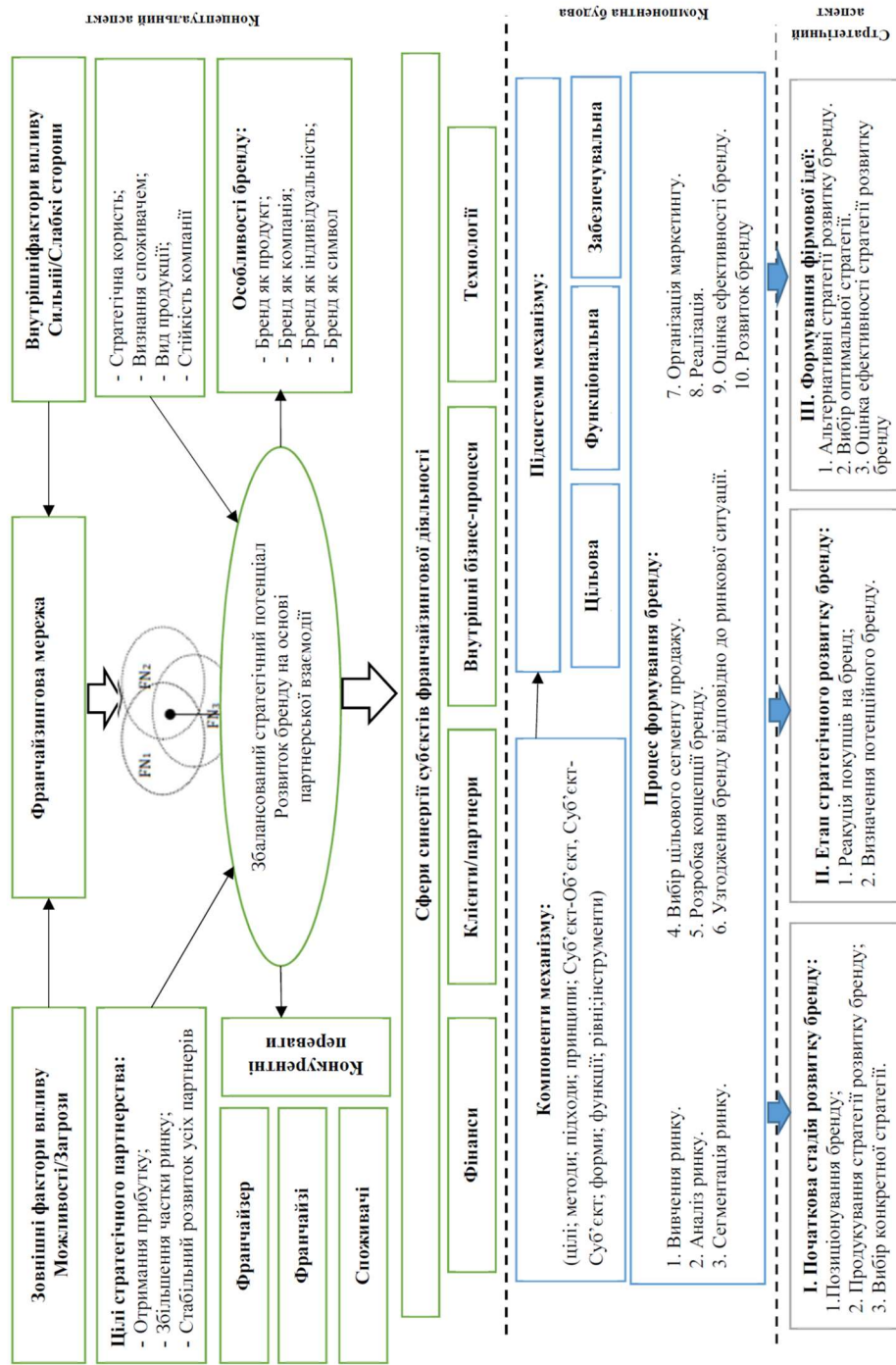


Рис. 2. Механізм стратегічного розвитку франчайзингового бренду [сформовано авторами]

Отже, згідно з вищезазначеним, концептуальні аспекти формування стратегічного розвитку франчайзингового бренду франчайзі – партнерство, взаємодія, потенціал стратегічної взаємодії.

Структура механізму стратегічного розвитку бренду складається з:

- складових механізму: місія, цілі, завдання, принципи, функції, методи, рівні, відносини в контексті суб'єкт – об'єкт і суб'єкт – суб'єкт;
- підсистеми механізму: цільова, функціональна, підсистема забезпечення;
- етапів процесу та технології попереднього формування бренду;
- етапів процесу та технології розробки стратегічного бренду.

Якщо коротко пояснити вищесказане, то особливого концептуального значення набуває відношення та взаємодія в площині суб'єкт – об'єкт і суб'єкт – суб'єкт.

На нашу думку, процес формування та розвитку бренду франчайзингу, заключається у взаємодії партнерів (франчайзер, франчайзі, споживачі) один з одним у соціальній та матеріально-інформаційній сфері (ресурси, як засоби і предмети праці).

Партнерство, формування бренду вимагає використання цільової, функціональної та підсистемної безпеки впровадження (рис. 2).

Ключові аспекти стратегічного розвитку франчайзингового бренду полягають в досягненні відповідності між діями співробітників компанії і очікуваннями від бренду; контроль поінформованості всіх партнерів про бренд і його цінність [3; 4].

Застосування представлених аспектів здійснюється з урахуванням наступних складових маркетингу: асортиментна політика; потреби споживачів і частка ринку; цінова політика; збутова політика та реклама; ризики, збільшення вартості бренду.

Розглянемо деякі аспекти використання запропонованого механізму стратегічного розвитку бренду франчайзингу на практиці. Загальна кількість франчайзерів на українському ринку в 2020 році – 513; 431 компанія (77%) активно розширюються; решта (23%) компанії є новими гравцями, які шукають партнерів у

франчайзинговий бізнес, використовуючи можливості ринку франчайзингу в Україні (табл. 1).

Таблиця 1

Можливості та загрози франчайзингового ринку в Україні

Можливості	Загрози
1. Розширення ринку, включаючи Європу та Азію	1. Недосконалість законодавства системи оподаткування
2. Збільшити кількість активних франчайзі	2. Низький рівень розвитку банківського кредитування
3. Домінування вітчизняних франшиз	3. Неправильне виконання економічної і регуляторної реформи в державі
4. Насиченість великих міст торговими точками менша ніж в Європі	4. Порушення прав інтелектуальної власності
5. Введення в експлуатацію нових торгових точок	5. Збільшення частки на ринку зарубіжної франшизи (Західна, Східна Європа, США, Китай), що обмежує впровадження спільних іноземних проєктів
6. Зниження рівня вакантної комерційної нерухомості	6. Зниження купівельної спроможності населення
7. Розвиток Західного регіону України в аспекті роздрібного товарообороту (привабливість регіону для Західноєвропейські споживачі (Словаччина, Угорщина, Польща)	7. Макроекономічна нестабільність, нелегальний «чорний» імпорт
8. Стабільний попит на продукти харчування та побутові послуги	8. Посилення конкуренції на ринку
9. Поліпшення довіри споживачів	
10. Розвиток електронної комерції та електронних платежів	

У сфері франчайзингу має місце використання аутсорсингу неосновної діяльності, що дозволяє зменшити власний персонал та кількість операцій. Учасники ринку зосереджені на підвищенні ефективності, оптимізація витрат, використанні інших сильних сторін у стратегічному розвитку франчайзингового бренду (табл. 2).

Результати дослідження показали, що найбільш активно франчайзинг розвивається у сфері громадського харчування та послуг у таких країнах як: США (80% франчайзингового бізнесу), Франція, Німеччина, Польща (Європа: 67%); Україна (23%) [13].

Нами проаналізовано ключові елементи франшиз на прикладі двох найбільш популярних закладів швидкого харчування в Україні (McDonald's/McDonald's та ТОВ «Lviv Croissants») та обгрунтовано стратегії розвитку їх бренду (табл. 3).

Таблиця 2

**Сильні та слабкі сторони франчайзерів в Україні**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Зниження операційних ризиків	1. Відсутність присутності на ринку
2. Підвищення стратегічної стабільності	2. Обмежена доступність коштів для кредитування
3. Зростання річного доходу переважної більшості гравців франчайзингового ринку	3. Використання внутрішніх франшиз з передоплатою та роялті
4. Активний пошук партнера-франчайзі	4. Франшизи з мінімальним використанням ресурсів в іноз. валюті
5. Розвиток співпраці з регіональними постачальниками	5. Порушення договірних зобов'язань
6. Впровадження нових продуктів, довгострокове планування, вдосконалення позиції на ринку; плани щодо покращення брендингу ринку	6. Відсутність досвіду підприємницької діяльності в франчайзинговому бізнесі
7. Безпечне обслуговування, зручність покупки, інновації, гнучкість, ефективність	
8. Стабілізація або незначне зростання середнього обсягу продажів	
9. Підвищення рівня перепродажу	

Ефективність та синергія розвитку франчайзингу забезпечуватиметься за рахунок поєднання унікальності бренду кожного окремого франчайзера та комплексна підтримка таких аспектів, як: торгова марка, брендбук, прорахунок фінансової моделі, підбір персоналу, дизайн-проект, навчання персоналу, технічні карти, авторські методики навчання, контакти продавців, програмне забезпечення, персональний менеджер, маркетинговий супровід, франчайзингова підтримка на час дії договору франчайзингу. Таким чином, для гравців ринку франчайзингу бренд-орієнтованість компанії стає стратегічною. Важливою є орієнтація менеджменту на створення, розвиток і підтримку ідентичності бренду, співпраця з цільовими клієнтами для отримання додаткових конкурентних переваг брендів.

Крім маркетингу комунікація бренду також включає управлінські вертикальні та горизонтальні відносини в системі управління брендом, комунікації бренду між власниками та стейкхолдерами, конкурентами» [14, с. 17].

Таблиця 3

**Характеристики брендів франчайзингу та рекомендовані стратегії розвитку для них  
[сформовано авторами]**

<b>Бренд</b>	<b>Концепція бренду</b>	<b>Опис бізнесу</b>	<b>Переваги бізнесу</b>
<b>McDonald's</b>	Потужне харчування без фанатизму «їжа на кожен день»	- McDonald's слідує заяві про місію «Якість, сервіс, чистота та цінність». Це покращує якість обслуговування клієнтів, зосередивши увагу на 5 Р (люди, продукти, місце, ціна та просування). – мінімальна обробка продуктів та інгредієнтів; - надання високоякісної їжі за доступними цінами; – привітне обслуговування; – формат «поїхати / забрати».	- Найвідоміший бренд у сфері ресторанів фастфуд; - McDonald's має один із найвпізнаваніших логотипів у світі; - 107 ресторанів по всій Україні; - Підприємство оновлює свої ресторани, впроваджуючи нові технології та роблячи редизайн; - Компанія постійно підвищує якість продукції та її контроль; - Розробка маркетингової кампанії, що спрямована на спростування думки щодо шкідливості їжі у ресторані. - Участь у ще більшій кількості ініціатив щодо збереження планети.
<b>Рекомендований розвиток бренду стратегія:</b>		Більше охоплення ринку, диференціацію продукту за співвідношенням ціна/якість і споживча цінність, покращення смакових якостей пропонованих страв, дотримання стандартів якості	
<b>«Lviv Croissants»</b>	Доступні ціни на смачний продукт та якісне обслуговування, забезпечення партнерам стабільного доходу та бажання працювати під торговою маркою «Lviv Croissants»	- <b>робота з монопродуктом;</b> - відсутність великої кількості основних продуктів, інструкцій приготування, безлічі додаткових інгредієнтів, що має прямий вплив на якість; - відсутність заготовок завчасно приготовлених сендвічів чи інших виробів уже з начинкою і їх своєчасного списання у разі не продажу, і як наслідок безпека їжі; - приваблива ціна на продукцію (бізнес модель не потребує закладання в маржу великого відсотку списання).	- Збільшення кількості ресторанів та їхнє відкриття у нових областях; - Зниження шкідливого впливу на здоров'я фастфуду (завдяки зменшенню обробки їжі); - Виготовлення більшої кількості новинок в продукції (наприклад, сезонні пропозиції); - Використання технологічних підходів у рекламі (наприклад, пуш-повідомлення на мобільних пристроях); - Розробка антикризового менеджменту; - Можливість використання нових, більш натуральних продуктів на ринку швидкого харчування.
<b>Рекомендований розвиток бренду стратегія:</b>		Більше охоплення ринку, диференціація продукту, маркетингово-орієнтований підхід у розвитку підприємства, участь в соціальних проектах (покращення здоров'я, збереження планети), впровадження електронного маркетингу	



Тобто франчайзинговий бренд являє собою комплекс цілеспрямованих, тривалих, взаємопов'язаних дій, що характеризуються функціональністю, гнучкістю, взаємозалежністю із зовнішнім середовищем, характеризують франчайзерів та структуру франчайзингової мережі, що впливає на формування та

збільшення унікальної пропозиції бренду, формування та використання капіталу бренду, підвищення його вартості з метою формування стратегічної вигоди від взаємодії всіх учасників мережі та споживачів.

Особливістю стратегічного бренд-менеджменту у сфері франчайзингу є взаємозв'язок і взаємодія споживачів і учасників мережі, які одночасно формують бренд і розвивають його. В сфері франчайзингу, бренд-орієнтована мережа базується на стратегії розвитку та підтримці власного корпоративного бренду.

Нами було проаналізовано бренди двох мереж швидкого харчування – McDonald's і ТОВ «Lviv Croissants» та обґрунтовано стратегії розвитку їх брендів.

Основною концепцією бренду McDonald's «Це те, що я люблю – їжа на кожен день».

Основою ефективного ведення бізнесу корпорації McDonald's є те, що вона притримується основної місії «Якість, сервіс, чистота та цінність». Це покращує якість обслуговування клієнтів, зосередивши увагу на 5 Р (персонал, продукти, місце, ціна та просування). Окрім того заклади швидкого харчування цієї мережі намагаються в своїй роботі надавати мінімальній обробці продукти харчування та інгредієнти, пропонують споживачам високоякісну їжу за доступними цінами; намагаються задовільнити всі потреби споживачів.

Переваги бізнесу:

- Найвідоміший бренд у сфері ресторанів фастфуд;
- McDonald's має один із найвпізнаваніших логотипів у світі;
- 107 ресторанів по всій Україні;
- Підприємство оновлює свої ресторани, впроваджуючи нові технології та роблячи редизайн;
- Компанія постійно підвищує якість продукції та її контроль;
- Розробка маркетингової кампанії, що спрямована на спростування думки щодо шкідливості їжі у ресторани.
- Участь у ще більшій кількості ініціатив щодо збереження планети.

Нами запропонована стратегія щодо розвитку бренду корпорації McDonald's, яка спрямована на більше охоплення ринку, диференціацію продукту за співвідношенням ціна/якість і споживча цінність, покращення смакових якостей пропонованих страв, дотримання стандартів якості.

Концепцією бренду ТОВ «Lviv Croissants» є «Доступні ціни на смачний продукт та якісне обслуговування, забезпечення партнерам стабільного доходу та бажання працювати під торговою маркою «Lviv Croissants».

Особливостями ведення бізнесу під цим брендом наступні:

- робота з монопродуктом;
- відсутність великої кількості основних продуктів, інструкцій приготування, безлічі додаткових інгредієнтів, що має прямий вплив на якість;
- відсутність заготовок завчасно приготовлених сендвічей чи інших виробів уже з начинкою і їх своєчасного списання у разі не продажу, і як наслідок безпека їжі;
- приваблива ціна на продукцію (бізнес модель не потребує закладання в маржу великого відсотку списання).

Переваги бізнесу:

- Збільшення кількості ресторанів та їхнє відкриття у нових областях;
- Зниження шкідливого впливу на здоров'я фастфуду (завдяки зменшенню обробки їжі);
- Виготовлення більшої кількості новинок в продукції (наприклад, сезонні пропозиції);
- Використання технологічних підходів у рекламі (наприклад, пуш повідомлення на мобільних пристроях);
- Розробка антикризового менеджменту;
- Можливість використання нових, більш натуральних продуктів на ринку швидкого харчування.

Нами обгрунтовано стратегію розвитку бренду ТОВ «Lviv Croissants», яка спрямована на більше охоплення ринку, диференціація продукту, маркетингово-орієнтований підхід у розвитку підприємства, участь в соціальних проектах (покращення здоров'я, збереження планети), впровадження електронного маркетингу.

Відповідно до запропонованого механізму та враховуючи результати узагальнення сильних сторін, можливостей і загроз франчайзерів основою стратегічного розвитку бренду франчайзингу є місія бренду, цінності бренду; особливості взаємовідносин ділових партнерів і споживачів; сервісно-орієнтована направленість.

Аналіз франчайзингових взаємовідносин у аналізованих мережах закладів швидкого харчування дали можливість зробити висновок про наявність конкуренції в цьому сегменті бізнесу, аналізовані компанії використовують такі особливості у своїй роботі, як унікальність і якість послуг, клієнто-орієнтований підхід у роботі на просування свого бренду, популяризація здорового способу життя та соціальна відповідальність.

**Висновки.** Доведено, що на процес формування франчайзингової мережі впливають зовнішні фактори (можливості та загрози) та внутрішні чинники (сильні та слабкі сторони), які формують зміст стратегічного аналізу. Цілями формування франчайзингової мережі є отримання вигоди (прибутку, задоволення клієнтів); збільшення частки ринку; отримання конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку усіх партнерів франчайзингової мережі.

Вміле управління франшизою сприяє підвищенню ефективності функціонування всієї франчайзингової мережі через: швидкі темпи масштабування без необхідності великих капітальних інвестицій; спілкування, навчання та підтримку франчайзі для підтримки їх роботи на високому рівні; проведення частих випробувань та аудитів, що забезпечить безперебійну роботу франчайзі; стимулювання найефективніших франчайзі; впровадження технологічних рішень та прагнення постійно впроваджувати інновації у діяльності бренду.

Обгрунтовано механізм стратегічного розвитку франчайзингового бренду, концептуальною основою якого є «партнерська взаємодія», «потенціал стратегічного партнерства», «стратегія розвитку бренду». Основними чинниками формування механізму стратегічного розвитку франчайзингового бренду стали проблеми, що гальмують розвиток франчайзингових взаємовідносин в сучасних умовах, а саме: складні умови та адміністративні бар'єри; недосконалість нормативно-правової бази, яка б чітко регламентувала франчайзингові відносини; необізнаність українських підприємців щодо ведення бізнесу на умовах франчайзингу, невідповідність переважної більшості вітчизняних компаній міжнародним стандартам франчайзингу; висока вартість франшизи; неготовність вітчизняних підприємців чітко дотримуватися встановлених франчайзером стандартів діяльності; відсутність кваліфікованих кадрів;

низька конкурентоздатність вітчизняних франшиз; обмеження розвитку бізнесу високими ставками податків.

Доведено, що партнерство (якісна співпраця суб'єктів франчайзингу) та формування бренду вимагають використання цільової, функціональної та забезпечувальної підсистем механізму стратегічного розвитку франчайзингового бренду.

1. Бедринець, М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2008. Вип. 2. С. 96–104.
2. Давидюк Л.П. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні та світі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46–1. С. 13–19.
3. Кузьмін О.Є. Франчайзинг: навч. посібник. К.: Знання. 2018. 546 с.
4. Литвин О.Є., Запорожець М.О. Франчайзинг як ефективна форма патнерства із закордонними фірмами. *Фінансовий простір*. 2019. № 4 (36). С. 141–150.
5. Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 687–689.
6. Цират А.В. Руководство по составлению и заключению франчайзинговых договоров: право и практика: учебно-практическое пособие. К.: Истина, 2010. 352 с.
7. Brickley J., Dark F. The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising. *Journal of Financial Economics*. 1987. № 18. P. 401–420.
8. Kaufmann P.J., Rangan V.K. A Model for Managing System Conflict during Franchise Expansion. *Journal of Retailing*. 1990. № 66 (2). P. 155–173.
9. Scherer F., Ross D. Industrial Market Structure and Economic Performance, 3rd edition. Houghton Mifflin Company. Boston, 1990. P. 98–105.
10. Stadfeild L.S. Comment on Proposed U.S. Franchise Legislation: A Search for Balances. *Commercial Law Journal*. 1992. № 97 (4). P. 540–566.
11. Thompson R.S. The Franchise Life Cycle and the Penrose Effect. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1994. № 24(2). P. 207–218.
12. Castrogiovanni, G.J.; Combs, J.G.; Justis, R.T. Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-Outlet Networks. *J. Small Bus. Manag.* 2006. № 44. P. 27–44.
13. Офіційний сайт франчайзингової групи України. URL : <http://franchisegroup.com.ua/> <http://franchisegroup.com.ua/about-company/> franchising. (дата доступу: 3.03.2022 р.)
14. Ромат Є. В. Система бренд-маркетингових комунікацій. *Товари і ринки*. 2016. № 1. С. 16–24.

#### References

1. Bedrynets', M. D. (2008). Franchayzynh: svitovyy dosvid i perspektyvy rozvytku v Ukrayini [Franchising: world experience and development prospects in Ukraine]. *Finansy Ukrayiny*, no 2, P. 96–104.
2. Davydiuk L.P. (2019) Rozvytok franchaizynhovoho biznesu v Ukraini ta sviti [Development of franchising business in Ukraine and in the world]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 46–1, P. 13–19.
3. Kuzmin O. (2018) Franchaizynh. Navch. posibnyk. K.: Znannia. 546 p.
4. Lytvyn O.Ie., Zaporozhets M.O. (2019) Franchaizynh yak efektyvna forma patnerstva iz zakordonnymy firmamy. *Finansovyi prostir*. No 4 (36), P. 141–150.
5. Toniuk M.O. (2017) Franchaizynh yak osoblyva forma orhanizatsii ta funktsionuvannia biznesu v Ukraini [Franchising as a special form of organization and functioning of the business in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, No. 9, P. 687–689.

6. Tsirat, A.V. (2010). *Rukovodstvo po sostavleniyu i zakliucheniyu franchaizynovykh dohovorov: pravo i praktika* [Guidance for the drafting and signing of franchise contracts: law and practice]. Kiev: Istina, 352 p.
7. Brickley J., Dark F. (1987). The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising. *Journal of Financial Economics*, No. 18, P. 401–420.
8. Kaufmann P.J., Rangan V.K. (1990). A Model for Managing System Conflict during Franchise Expansion. *Journal of Retailing*, No. 66(2), P. 155–173.
9. Scherer F., Ross D. (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3rd edition. Houghton Mifflin Company. Boston, P. 98–105.
10. Stadfeild L.S. (1992) Comment on Proposed U.S. Franchise Legislation: A Search for Balances. *Commercial Law Journal*, No. 97(4), P. 540–566.
11. Thompson R.S. (1994) .The Franchise Life Cycle and the Penrose Effect. *Journal of Economic Behavior and Organization*, No. 24 (2), P. 207–218.
12. Castrogiovanni, G.J.; Combs, J.G.; Justis, R.T. (2006). Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-Outlet Networks. *J. Small Bus. Manag.*, No. 44, P. 27–44.
13. Ofitsiyni sait franchaizynhovoї hrupy Ukrainy. Retrieved from : <http://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising>. (accessed 3 March 2022).
14. Romat, Ye. V. (201). Systema brend-marketynhovykh komunikatsii. *Tovary i rynky*, No. 1, P. 16–24.

#### THE MECHANISM OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF A FRANCHISE BRAND BY RESTAURANT BUSINESS ESTABLISHMENTS IN MODERN CONDITIONS

**Iryna Petlin, Yuriy Motuzyuk**

*Ivan Franko National University of Lviv  
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18,*

<sup>1</sup>*e-mail: petlinirina@gmail.com; ORCID: 0000-0002-0198-588X*

<sup>2</sup>*e-mail: yura990ok@gmail.com*

**Abstract.** In current economic conditions, the search for an alternative organizational form of conducting business that would demonstrate high productivity has been urgent. Franchising is such an alternative form of business.

In recent decades, the number of franchises in the world has increased significantly. Their number has been expected to increase further, since franchising brings better financial results, operates in a more favorable environment, and has higher chances of survival than other organizational forms of business.

The competitive struggle in the markets and the growth of consumer demands at the enterprise are modern trends in the development of market relations. All market segments seek to dominate their market positions and increase market share. In addition, modern consumers cultivate a stable positive attitude towards well-known brands. Therefore, it is worth paying attention to the franchise as a commercial business organization the enterprise, and taking measures so that it is economically efficient and has a highly competitive position.

The methodological base of the research was made up of the scientific work of domestic and foreign scientists on the research problem.

The article substantiates the conceptual principles of the mechanism of strategic development of the franchise brand.

Since the implementation of the franchising concept creates a number of advantages for the franchisor, franchisee, and consumers, the competitive advantages for each of the subjects of the franchise relationship are outlined.

It is proved that according to the proposed mechanism and taking into account the results of the generalization of the strengths, opportunities, and threats of franchisors, the basis of the strategic development of the franchise brand is the mission of the brand, brand values; peculiarities of the relationship between business partners and consumers; service-oriented orientation.

The study of franchise relationships in fast food establishments made it possible to outline the main features of their work – this is the uniqueness and quality of services, a client-oriented approach to the promotion of one's brand, the rise of a healthy lifestyle, and social responsibility.

**Keywords:** franchising, franchisor, franchisee, franchise brand, brand management, brand development strategy.

*Стаття надійшла до редколегії 05.12.2022*

*Прийнята до друку 02.02.2023*