

РОЗДІЛ 11. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОМОЦІЇ
УКРАЇНСЬКОЇ БАРНОЇ КУЛЬТУРИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУFRANCHISING AS AN INNOVATIVE TOOL FOR PROMOTING
UKRAINIAN BAR CULTURE IN THE INTERNATIONAL MARKET

УДК 338.48-6:658.87:641.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct83-51>**Безручко Л.С.**

к.геогр.н., доцент,
доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Жук Ю.І.

к.геогр.н., доцент,
доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Манько А.М.

к.геогр.н., доцент,
доцент кафедри туризму,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Bezruchko Lyubomyr

Ivan Franko National University of Lviv

Zhuk Yurii

Ivan Franko National University of Lviv

Manko Andrii

Ivan Franko National University of Lviv

Стаття аналізує франчайзинг як інноваційний інструмент просування української барної культури на міжнародному ринку. Досліджено особливості розвитку українських барних франшиз, їхню адаптацію до вимог європейського ринку та конкурентні переваги. Наведено приклади успішних кейсів, зокрема франшиз «Білий налив» і «П'яна вишня», що активно масштабуються у Європі. Визначено ключові виклики, пов'язані з нормативними обмеженнями, податковою політикою, логістикою, партнерством і маркетинговими стратегіями. Розглянуто перспективи розвитку українських франшиз як чинника популяризації автентичної барної культури та їхній вплив на європейський ресторанний ринок. Обґрунтовано значення креативних бізнес-моделей у підвищенні привабливості українських барних брендів за кордоном.

Ключові слова: франчайзинг, барна культура, міжнародний ринок, українські бренди, ресторанний бізнес.

The article analyzes franchising as an innovative tool for promoting Ukrainian bar culture in the international market. It examines the development of Ukrainian bar franchises, their adaptation to the requirements of the European market, and their competitive advantages. Special attention is given to successful case studies, particularly the "Bilyi Nalyv" and "Pyana Vyshnia" franchises, which are actively expanding their networks across Europe. The research identifies key challenges faced by Ukrainian franchisors, including regulatory restrictions, taxation policies, logistics, partnerships, and marketing strategies. The study highlights the importance of creative business models in enhancing the attractiveness of Ukrainian bar brands abroad. Ukrainian franchises do not exclusively target a Ukrainian audience but rather aim to integrate into the broader European hospitality industry by offering unique concepts and high-quality service. The adaptability of Ukrainian entrepreneurs allows them to develop successful franchise models tailored to local consumer preferences. Franchising has proven to be an effective strategy for overcoming market entry barriers, facilitating brand recognition, and ensuring business sustainability. The international expansion of Ukrainian bar franchises contributes to the diversification of the European restaurant sector by introducing new flavors, serving formats, and customer experiences. Additionally, the research outlines future prospects for the expansion of Ukrainian bar franchises, highlighting their potential in major European cities such as London, Vienna, and Berlin. The article also explores the economic significance of Ukrainian franchises, emphasizing their role in strengthening the international presence of domestic alcohol brands. The case of "Bilyi Nalyv" illustrates how a well-structured mono-format concept with affordable pricing can achieve rapid success and scalability. Similarly, "Pyana Vyshnia" demonstrates the potential of niche products in gaining popularity among European consumers. The study discusses key success factors such as strategic location selection, effective marketing, and maintaining high service standards.

Keywords: franchising, bar culture, international market, Ukrainian brands, restaurant business.

Постановка проблеми. Від початку повномасштабного вторгнення протягом останніх трьох років у Європі поширена тенденція формування ринку українських франшиз. Так, до консалтингової компанії Franchise Group, яка спеціалізується на просуванні франчайзингу щодня надходять від п'яти до семи запитів на запуск франшизи за кордоном. До початку війни таких звернень було два-три на тиждень.

Українські франшизи у сфері барної індустрії є важливим елементом промоції національної барної культури за кордоном та водночас важливим інструментом бізнесу, який забезпечує конкурентоспроможність українських алкогольних брендів на міжнародному ринку.

Як показує досвід роботи українські франшизи у процесі діяльності не зосереджуються на цільовій аудиторії виключно українців, оскільки такий підхід себе не виправдовує. Існують ризики, що частина

партнерів може втратити інтерес до закордонних франшиз після повернення в Україну. Ключовим викликом для українських компаній, які просувають свої франшизи у Європу є успішна адаптація бізнес-моделей під умови нового ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових і бізнес-дослідженнях значна увага приділяється розвитку франчайзингу у сфері ресторанного бізнесу, його впливу на міжнародні ринки та особливостям адаптації до різних економічних умов. Зокрема, у праці Т. Григоренка [11] розглянуто розвиток франчайзингу в умовах воєнного стану. С. Шутка [12], Г. Воляник [12], Н. Колінько [12] розглядали франчайзинг як метод організації і розвитку ресторанного бізнесу в сучасних умовах. Водночас, питання інтеграції українських барних франшиз у європейську ринкову систему потребує подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення ролі франчайзингу як інноваційного інструменту просування української барної культури на міжнародному ринку. Дослідження спрямоване на аналіз успішних кейсів українських барних франшиз, визначення основних викликів і перспектив їх розвитку, а також оцінку впливу на європейський ресторанний сектор.

Виклад основного матеріалу дослідження. Українські франшизи, які працюють у сфері індустрії гостинності стрімко набирають обороти завдяки гнучкості, яка є характерною рисою українських підприємців. Експерти у сфері консалтингу радять представникам бізнесових кіл провести ґрунтовний SWOT-аналіз своєї діяльності перш ніж виводити свій продукт на міжнародний ринок [1; 2].

Для франчайзингових компаній характерною є обережна бізнесова політика, оскільки пріоритетом для підприємців є збереження персоналу, потужностей виробництва та інфраструктури. Війна стала причиною зміни франчайзингових компаній щодо зміни керування бізнесом з метою втриматися на плаву та окреслити масштаби подальшого розвитку.

Для українського ринку франшиз притаманні такі риси:

- тісні комунікації між підприємцями, побудовані на взаємодопомозі задля досягнення спільних цілей;
- перебудова бізнес-стратегій заради зростання з точки зору якості, що полягає у зміні організаційних моделей, розширенні спектру послуг та вдосконаленню якості сервісу;
- пріоритетом функціонування бізнесу є розвиток брендів, тому власники акцентують на навчанні команди, розширенні асортименту з метою об'єктивного визначення перспектив розвитку бізнесу.

Українські підприємці розвивають франшизи за певною схемою. Наприклад барні заклади, які працюють на умовах франчайзингу відкривають власні проекти у Польщі, Чехії, Румунії. За необхідності власники організують постачання сировини, витратних матеріалів, обладнання, команди безпосередньо з України. Такі кроки є запорукою стабільної роботи бізнесу і компанія може продавати франшизи іншим підприємцям.

Зазначена схема є цілком виправданою, адже вивчення особливостей ведення бізнесу у кожній країні його власники повинні вивчити на власному досвіді. Мова йде про реєстрацію компанії, працевлаштування команди та податкові нюанси. Коли присутня практика запуску бізнесу з нуля можна реалізувати пропозиції щодо оформлення франшизи партнерам.

Франчайзингові компанії вбачають хороші перспективи у ЄС, оскільки у сусідніх державах є декілька категорій потенційних клієнтів: переселенці

можуть бути зацікавлені у відкритті власного бізнесу і розглядають франшизу як оптимальний варіант; майбутні мігранти перебувають у пошуках сфери діяльності за кордоном і франшиза для них є доброю нагодою реалізувати свій бізнесовий потенціал; місцеві мешканці, яким відомо про успішні кейси роботи українського бізнесу за кордоном [3].

Українські бари, які працюють на міжнародному ринку за франшизою є конкурентоспроможними завдяки створенню креативних концепцій та впровадженню підходів, що знаходять позитивні відгуки серед відвідувачів. У даному плані показовою є робота барів «Білий налив». Перший заклад мережі було відкрито у Києві на Хрещатику у 2018 році, і на початкових етапах роботи закладу результати його діяльності перевершили очікування засновників: невеличка сидерія, розрахована на максимум 50 гостей приймає 1000–1500 людей на добу та гарантує рентабельність понад 30%.

Протягом пів року роботи у столиці компанія-засновник Gastrofamily відкрила аналогічні заклади у Львові та Луцьку, налагодила процеси, пройшла «етап турбулентності». «Білий налив» став не просто новим закладом, а прикладом появи нової ринкової категорії: після його появи лише у Києві було створено понад 10 закладів з лаконічним меню, швидким обслуговуванням гостей та єдиною ціною на усі напої та страви.

Основними інструментами, які дають можливість стати «Білому наливу» у одним з лідерів барної індустрії на міжнародного ринку є особливі практики, що виправдали у роботі з українським та іноземними клієнтами. Перш за все це ціна-моноформат, даний підхід запозичений зі світового досвіду, проте заклад був серед трендсеттерів такого підходу у столиці. На старті роботи закладу обрано ціну 29 гривень – на той час це була та адекватна вартість, яку пересічний українець міг заплатити за напій та їжу. Навіть при поєднанні двох страв та напою (устриця-хот-дог-сидр), чек залишався меншим за 100 гривень, що є певною «психологічною межею» для більшості відвідувачів барів.

Історія «Білого наливу» – це передовсім бізнесовий кейс з високими стандартами – щоб створити можливість реалізовувати усю продукцію за єдиною ціною необхідно було провести ретельну роботу: від розробки загальної бізнес-моделі до побудови логістичних вузлів, підписання ексклюзивних угод з постачальниками та налагодження технологічних процесів. Команда засновників витратила на це декілька років, щоб створити «простий» заклад з 3 напоями та 5 стравами.

Одним з ключових складових концепту «Білий налив» є швидкість обслуговування клієнтів. Тут прийнято стандарт – від моменту прийняття замовлення до видачі готових напоїв та страв повинно проходити максимум 3 хвилини. У процесі діяльності заклад скоротив цей час до однієї хвилини.

Швидкість – це один з головних елементів концепту. З самого початку ми вирішили дотримуватися стандарту: від моменту прийняття замовлення до видачі готових напоїв і страв має проходити не більше 3 хвилин. В процесі персонал скоротив цей час до 50–60 секунд.

Універсальність використуваних продуктів є однією з базових засад роботи «Білого наливу». У меню бару – сидр, лимонад, яблучна настоянка, пунш, устриці, хот-доги (веганський та класичний), пироги з яблука та курки продукту. Сенс меню – у його простоті, відповідно гостю дуже просто робити вибір. Одночасно різноманітні комбінації різноманітних напоїв та їжі спрацьовують як різні мотиви розраховані на диверсифіковані категорії гостей.

Завдяки неординарному підходу до побудови бізнесу «Білий налив» розвінчав стереотипи та правила та започаткував нову ринкову категорію – smart-casual форматів з фіксованою ціною [4].

Популярність формату «Білий налив» стала стимулом для відкриття мережі барів за кордоном. Перший заклад було відкрито у Вроцлаві (Польща) у квітні 2023 року. Інтер'єр закладу спроектований за тією ж концепцією, що й українські заклади мережі. Зали оздоблені люстрами з келихів, окремою бару стали полотна української художниці Ірини Писанко. В закладі можна помітити багато написів з неону та зелених рослин. На цокольному поверсі польського «Білого наливу» розташована ді-джей-зона для проведення вечірок.

Гості мають змогу придбати сидр в якості сувеніра безпосередньо у закладі, його продають у стилізованій торбині-авосьці у жовто-блакитних тонах. Важливо, що уся команда – українці.[5].

На початку 2025 року Gastrofamily відкрила «Білий налив» у Братиславі. Далі у планах – поширення франшизи у Лодзі, Познані та Відні. Плани власників франшизи щодо масштабування закладів у Європі свідчать про затребуваність формату, легкість його сприйняття споживачами та належний рівень сервісу. Серед труднощів з якими стикаються при відкритті франшизи – пошук вдалого приміщення, оскільки місця в центрі давно зайняті. Також у деяких країнах Європи є вимоги до орендарів – вони повинні проживати на території країни не менше трьох років, а франчайзі «Білого наливу» це зазвичай українські громадяни, які нещодавно переїхали у ЄС [6].

Мережа барів «П'яна вишня» є одним з лідерів українського ринку гостинності з відкриття франшиз за кордоном. Заклади мережі працюють у Польщі (Краків, Варшава), Молдові, Угорщині (Будапешт), Румунії (Бухарест), Латвії (Рига) та Словаччині (Братислава).

У мережі барів гостей пригощають виключно вишневою наливкою – 17,5 градуса міцності, що легко п'ється та швидко хмелить. Особливість настоянки у тому, що її виготовляють за унікальним

рецептом і наливається у кришталеві келихи, які бармени декорують заспиртованими вишнями. Вишнівка зберігається у дерев'яних діжках, великих та малих пляшках. Наливку можна випити безпосередньо в барі та придбати з собою.

Концепція меню також базується на продуктах з вишні: цукерки із заспиртованою вишнею, мармелад у шоколаді, шоколад із в'яленими вишнями, вишнева пастила. У закладі тільки стоячі місця, але це не впливає на значні потоки гостей [5].

«П'яна вишня» у Європі розвивається на умовах франшизи. Партнери-франчайзі є відповідальними за проведення аналізу місцевого ринку. Контроль за ключовими показниками здійснює франчайзер «!FEST», відповідно холдинг приймає рішення стосовно відкриття нових закладів спільно з партнерами.

Запорукою успіху мережі барів «П'яна вишня» є чітке дотримання власної стратегії, стандартів та умов. Обов'язковою вимогою франчайзера є розташування закладу у мальовничих локаціях, де відвідувачі можуть пити вишнівку та водночас споглядати гарний краєвид. Такий підхід є одним з успішних інструментів розвитку мережі.

Найбільшим викликом з яким зіткнувся концепт «П'яна вишня» під час своєї міжнародної інтеграції стало донести ідею продукту до іноземних споживачів, так, щоб вона була доступною та зрозумілою. Наприклад у Румунії місцеві мешканці звикли до вишнівки іншого типу, відповідно потрібен був деякий час, щоб вони адаптувалися до нового для їх сприйняття продукту. Проте зараз показники споживання української вишнівки в Румунії динамічно зростають.

Найбільш вдалим виявився старт барів мережі «П'яна вишня у Польщі», оскільки польські споживачі часто відвідували Львів до початку повномасштабного вторгнення, то були вже добре знайомі з продуктом [10].

Формат «П'яної вишні» практично завжди залишається незмінним – перш за все це нагода скуштувати смачний алкоголь і насолодитися десертом. Барна культура яку просуває заклад передовсім базується на живому спілкуванні та соціалізації, відповідно персонал підтримує таку форму комунікації.

Про масштаби освоєння міжнародного ринку закладами «П'яна вишня» свідчить експансія мережі у провідні барні столиці світу. Так, весною 2024 року заклад було відкрито у Лондоні, а Велика Британія стала десятою країною у якій присутній бренд.

Запуск нових закладів мережі «П'яна вишня» на міжнародних ринках є способом диверсифікувати ризики, що виникли внаслідок воєнних дій в Україні. Справа тому, що в контексті бізнесу виторг у валюті розглядається як диверсифікація, що є позитивною тенденцією. Водночас з точки зору поширення

української барної культури у світі засновники мережі ставлять за мету, щоб у світі Україну сприймали не лише як постачальника ресурсів, а країну, де створюють самодостатній продукт і представляють його на світовому ринку. Просування алкогольних брендів є доповненням до того, що український ринок є важливою частиною глобальної економіки, а не просто компонентом у циклі створення фінального продукту або бренду.

Вишнівка для українців є традиційним продуктом, водночас це смачний напій, який представляє інтерес для іноземних споживачів і добрі має передумови для існування на глобальному алкогольному ринку. У даному контексті вдалими є приклади популярності Becherovka, яка є абсолютно зрозумілою та впізнаваною кожному хто обізнаний з сучасною барною культурою.

З метою просування бренду у !FEST було прийнято рішення не змінювати назву «П'яна вишня», щоб адаптувати бренд до ринків різних країн.

Популярності напою сприяє те, що він позиціонується як локальний продукт з автентичним корінням: виробництво вишнівки надалі продовжує працювати в Україні, що є надзвичайно важливим моментом задля збереження оригінальної рецептури та якості напою. Наприклад у різні країни, де працюють заклади мережі вишнівки доставляють безпосередньо з України, але водночас у холдингу не виключають можливість виробництва напою за кордоном [7].

Майже після трьох місяців з моменту відкриття мережа «П'яна вишня» закрила свій перший заклад у Лондоні. Причиною закриття стало те, що франчайзі отримали ліцензію ресторану, а не бару, відповідно заклад не міг обслуговувати гостей, які замовляли лише напої.

Попри труднощі концепт «П'яна вишня» успішно масштабується на міжнародному ринку, підтверджуючи тезу, що попит на справжній смак та автентичну культуру не визнає кордонів. Наразі кількість закладів мережі становить 70, 25 з яких працює за межами України. Бари транслюють українську гостинність, особливу барну культуру, де акцент зосереджено на спілкуванні гостей, що є мірилом успішності мережі. Холдинг продовжує розвиватися у Європі, відкритий для співпраці з партнерами, що готові стати частиною спільного майбутнього [8].

Ще однією можливістю для франчайзингу є ініціатива запроваджена Холдингом !Fest – на початку повномасштабного вторгнення компанія розпочала міжнародний проєкт онлайн варіння пива зі світовими виробниками. Метою проєкту було донести людям у різних куточках світу про війну в Україні. Проєкт стартував навесні 2022 року, коли підтримка України на світовій арені не була такою відчутною. Холдинг розпочав комунікації з іноземними партнерами. Мета ініціативи полягала у тому, щоб розкрити рецепти варіння пива Правда,

що є надзвичайно цінними для крафтової пивоварні, надати у вільний доступ етикетки бренду, для того, щоб світова спільнота більше дізналася про Україну, як країну, що бореться за свободу. Таким чином, проєкт став способом достукатись до світових ком'юніті.

Зародження проєкту відбулося, коли на перших етапах вторгнення країни-агресора пивоварня зупинила свою роботу. Саме тоді персонал прихотував у закриту пивоварню, варили пиво та проводили ефір на різноманітних онлайн-платформах, куди долучались крафтова пивовари з усього світу. Потім вони варили пиво за рецептами пивоварні «Правда» та продавали його безпосередньо у своїх країнах.

Команда «Правди» зверталася з проханням до потенційних партнерів робити донати у фонди, що підтримують ЗСУ та цивільних українців, або ж переказувати кошти на рахунки Холдингу та Правди. У результаті за донати було придбано пікапи для ЗСУ та необхідні для військових речі. Дана ініціатива є свідченням того, що поширення української барної культури може бути важелем для підтримки важливих соціальних меседжів.

Успішні кейси функціонування українських барів на міжнародному ринку підтверджують, що найбільш системним та керованим підходом є розвиток українських барних закладів на умовах франшизи. У такому випадку франчайзери як партнери переважно виступають як гаранті експертності, впізнаваності бренду, бізнес-моделі та інколи продукту, як у випадку з «П'яною вишнею», а локальні партнери-франчайзі беруть відповідальність за операційну діяльність бізнесу в окремих містах та країнах.

Ще одним прийнятним варіантом появи українських барів на міжнародних ринках є пошук локальних партнерів за кордоном, які самі виготовлятимуть продукт за технологіями українських закладів та працюватимуть під їхніми брендами. Дане партнерство може бути реалізовано на умовах франшизи, або ж як благодійний проєкт тимчасового характеру – для тестування існуючого попиту та старту, де присутність ризиків є мінімальною. Хорошим варіантом є продаж гастрономічного мерчу від алкогольних брендів через онлайн-магазини чи профільних басрів [10].

Запуск франшизи дає змогу українським підприємцям уникнути багатьох перешкод, що пов'язані із відкриттям бару у Європі. Разом з цим власники бізнесу отримують готовий бренд, систему постачання, маркетингову підтримку та навчання персоналу [9].

Висновки. Проникнення українських франшиз у сфері ресторанного бізнесу на європейські ринки стало своєрідним трендом. Популярними є заклади швидкого харчування, кафе з традиційними українськими стравами, особливо у тих країнах, де є

потужна українська діаспора (Польща, Німеччина, Чехія). Українські бари тільки розпочали кампанію розвитку франшиз і наразі успішно себе зарекомендували на міжнародному ринку завдяки створенню креативних моно форматів, доступності цін та яскраво вираженим автентичним акцентом барної культури.

Факторами, можуть мати вплив на успішність українських барних франшиз у Європі є:

- наявність певної ринкової ніші – оскільки багато європейців виявляють посилені інтерес до української гастрономії, зокрема до культури напоїв, то відкриття нових барів може приваблювати не лише українську аудиторію за кордоном, але і туристів та місцевих жителів, які прагнуть нового досвіду;

- сезонні пропозиції у барній карті та адаптація меню до потреб європейського ринку;

- побудова партнерських відносин з локальними постачальниками, що дозволяє знижувати витрати на логістику та вивести якість продукції на новий рівень;

- емоційний зв'язок – відкриття українських барів може мати не лише економічний, але і соціальний ефект, оскільки європейські ринки зараз є відкритими для втілення нових ідей, особливо тут раді українським ініціативам, які збагачують барну культуру Європи оригінальними концептами.

Поширення франшиз українських барів на міжнародному ринку можна розглядати як інноваційний бізнесовий інструмент просування підприємств барної індустрії. Ідеї та концепції, які приносить діяльність закладів такого формату є способом збагачення європейської барної культури та своєрідним маркетинговим інструментом завдяки якому відбувається популяризація українських підходів до гостинності, зокрема до культури вживання алкогольних напоїв.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Війна змусила українських підприємців відкривати франшизи в Європі. Як вони планують будувати там бізнес. URL: <https://forbes.ua/inside/seks-shop-z-ukraini-v-tsentri-barseloni-viyna-zmusila-ukrainskikh-pidpriemtsiv-vidkrivati-franshizi-v-evropi-yak-voni-planuyut-buduvati-tam-biznes-30052022-6232> (дата звернення 15.03.2025)

2. Через війну українські бізнеси почали масово відкриватися в Європі. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2022/06/16/cherez-vijnu-ukrayinski-biznesy-pochaly-masovo-vidkryvayutysya-v-yevropi/> (дата звернення 15.03.2025)

3. Ринок українських франшиз 2022 року. Чи варто відкривати власний бізнес під час війни. URL: <https://speka.media/rinok-ukrayinskix-fransiz-2022-roku-ci-varto-vidkrivati-vlasnii-biznes-pid-cas-viini-pjel49> (дата звернення 15.03.2025)

4. Дмитро Борисов: 5 секретів успіху моноформатного закладу Білий Налив. URL: <https://rau.ua/povyni/bilij-naliv/> (дата звернення 15.03.2025)

5. Українські заклади, що відкрилися за кордоном: велика добірка. URL: <https://dovkola.media/ukrainski-zaklady-shcho-vidkrylysia-za-kordonom-velyka-dobirka/> (дата звернення 16.03.2025)

6. Компанія Gastrofamily хоче вивести мережу барів «Білий налив» на ринки Словаччини та Великої Британії. URL: <https://forbes.ua/news/kompaniya-gastrofamily-khoche-vivesti-merežu-bariv-bilij-naliv-na-rinki-slovachchini-ta-velikoi-britanii-23122024-25813> (дата звернення 16.03.2025)

7. Українська вишнівка в Сохо: перший заклад української мережі «П'яна вишня» відкрили у Лондоні. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/food/348723-ukrayinska-vishnivka-v-soho-pershiy-zaklad-ukrayinskoyi-merezhi-p-yana-vishnya-vidkrili-u-londoni> (дата звернення 16.03.2025)

8. Холдинг !Fest відкрив новий бар «П'яна вишня» у Європі. URL: <https://delo.ua/news/xolding-fest-vidkriv-novij-bar-yana-visnya-u-jevropi-441936/> (дата звернення 17.03.2025)

9. Чому ресторанна франшиза – це безпечний варіант для українців у Європі. URL: <https://brg.restaurant/bez-kategori-uk/chomu-restoranna-franshyza-cze-bezpechnyj-variant-dlya-ukrayinciv-u-jevropi/> (дата звернення 17.03.2025)

10. П'яна вишня у Європі, пиво «Правда» в Індонезії: міжнародний досвід компанії !Fest. URL: https://www.restorator.ua/post/fest_global (дата звернення 17.03.2025)

11. Григоренко Т. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 145–153.

12. Шутка С., Воляник Г., Колінько Н. Франчайзинг як метод організації і розвитку ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 86. С. 211–218.

REFERENCES:

1. Viina zmusyla ukrainskykh pidpriemtsiv vidkryvaty franshyzy v Yevropi. Yak vony planuiut buduvaty tam biznes [The war forced Ukrainian entrepreneurs to open franchises in Europe. How do they plan to build their business there?]. Available at: <https://forbes.ua/inside/seks-shop-z-ukraini-v-tsentri-barseloni-viyna-zmusila-ukrainskikh-pidpriemtsiv-vidkrivati-franshizi-v-evropi-yak-voni-planuyut-buduvati-tam-biznes-30052022-6232> (in Ukrainian)

2. Cherez viinu ukrainski biznesy pochaly masovo vidkryvatysia v Yevropi [Due to the war, Ukrainian businesses began to open massively in Europe]. Available at: <https://hmarochos.kiev.ua/2022/06/16/cherez-vijnu-ukrayinski-biznesy-pochaly-masovo-vidkryvayutysya-v-yevropi/> (in Ukrainian)

3. Rynok ukrainskykh franshyz 2022 roku. Chy varto vidkryvaty vlasnyi biznes pid chas viiny [The Ukrainian franchise market in 2022. Is it worth starting your own business during the war?]. Available at: <https://speka.media/rinok-ukrayinskix-fransiz-2022-roku-ci-varto-vidkrivati-vlasnii-biznes-pid-cas-viini-pjel49> (in Ukrainian)

4. Dmytro Borysov: 5 sekretiv uspikhu monofor-matnoho zakladu Bilyi Nalyv [Dmytro Borysov: 5 secrets of success for the mono-format establishment Bilyi

Nalyv]. Available at: <https://rau.ua/novyni/bilij-naliv/> (in Ukrainian)

5. Ukrainski zaklady, shcho vidkrylysia za kordonom: velyka dobirka [Ukrainian establishments that have opened abroad: a large selection]. Available at: <https://dovkola.media/ukrainski-zaklady-shcho-vidkrylysia-za-kordonom-velyka-dobirka/> (in Ukrainian)

6. Kompaniia Gastrofamily khoche vyvesty merezhu bariv "Bilyi nalyv" na rynky Slovacchyny ta Velykoi Brytanii [The Gastrofamily company wants to expand the Bilyi Nalyv bar network to the markets of Slovakia and the United Kingdom.]. Available at: <https://forbes.ua/news/kompaniia-gastrofamily-khoche-vivesti-mer-zhu-bariv-bilii-naliv-na-rinki-slovachchini-ta-velikoi-britanii-23122024-25813> (in Ukrainian)

7. Ukrainska vyshnivka v Sokho: pershyi zaklad ukrainskoi merezhi "Piana vyshnia" vidkryly u Londoni [Ukrainian cherry liqueur in Soho: the first establishment of the Ukrainian chain Pyana Vyshnia opened in London]. Available at: <https://www.village.com.ua/village/food/food/348723-ukrayinska-vishnivka-v-soho-pershiy-zaklad-ukrayinskoyi-merezhi-p-yana-vishnya-vidkrili-u-londoni> (in Ukrainian)

8. Kholdynh !Fest vidkryv novyi bar "Piana vyshnia"u Yevropi [The !Fest holding has opened a new Pyana

Vyshnia bar in Europe]. Available at: <https://delo.ua/news/xolding-fest-vidkriv-novii-bar-pyana-visnya-u-jevropi-441936/> (in Ukrainian)

9. Chomu restoranna franshyza – tse bezpechnyi variant dlia ukraintsiv u Yevropi [Why a restaurant franchise is a safe option for Ukrainians in Europe]. Available at: <https://brg.restaurant/bez-kategori-yi-uk/chomu-restoranna-franshyza-cze-bezpechnyj-variant-dlya-ukrayincziv-u-jevropi/> (in Ukrainian)

10. Piana vyshnia u Yevropi, pyvo "Pravda" v Indonezii: mizhnarodnyi dosvid kompanii !Fest [Pyana Vyshnia in Europe, Pravda beer in Indonesia: the international experience of the !Fest company]. Available at: https://www.restorator.ua/post/fest_global (in Ukrainian)

11. Hryhorenko T. (2022) Franchaizynh v Ukraini: realii ta perspektyvy rozvytku v umovakh voiennoho stanu [Franchising in Ukraine: realities and prospects for development under martial law]. *Biznes Inform*, no. 12, pp. 145–153 (in Ukrainian)

12. Shutka S., Volianyuk H., Kolinko N. (2024) Franchaizynh yak metod orhanizatsii i rozvytku restoran-noho biznesu v suchasnykh umovakh [Franchising as a method of organizing and developing the restaurant business in modern conditions]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 86, pp. 211–218 (in Ukrainian)