

Д. В. Павловський,  
аспірант кафедри організації виробничих та інформаційних систем,  
Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир

# СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА НЕТИПОВІ РИНКИ ЗБУТУ У МОЛОКОПЕРЕРОБНІЙ ГАЛУЗІ

D. Pavlovskyy,  
post-graduate student, Zhytomyr National Agroecological University

## THE STRATEGIES OF ENTERING THE ATYPICAL TARGET MARKETS IN THE DAIRY INDUSTRY

**Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних і прикладних засад стратегії виходу підприємств молокопереробної галузі на нетипові ринки збуту: ринок готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) та франчайзинг. Термін "HoReCa" означає сферу готельного господарства і громадського харчування та походить від скорочення слів HOtels (готелі), REstaurants (ресторани), CAtering (кейтеринг). Франчайзинг розглядається як форма ведення бізнесу, за якої одна компанія (франчайзер) представляє іншій компанії (франчайзі) перевірену й успішну бізнес-ідею, підтримку, навчання, постачання, розвиток, маркетинг і рекламу.**

**Доведено переваги виходу на дані ринки, наведено конкретні приклади та кроки становлення ринку HoReCa та франчайзингу у молокопереробній галузі. Обґрунтовано доцільність та перспективність виходу на нетипові ринки збуту як вагомого резерву зростання продажів та джерела успішного бізнесу досліджуваної галузі.**

**The purpose of the article is to study the theoretical and methodological principles and application of dairy industry enterprises strategies of entering the atypical target markets: the market of hotel and restaurant industry (HoReCa) and franchise. The term "HoReCa" means the sphere of hotel management and catering and comes from the contraction of the words HOtels, REstaurants, CAtering. Franchise is considered as a form of business in which one company (the franchiser) provide another company (franchise) proven and successful business idea, support, training, supply, development, marketing and advertising.**

**The benefits of access to these markets are proved, specific examples and steps of HoReCa market and franchise formation in the dairy industry are given. The paper justifies the expediency and prospects of entering the atypical target markets as an important reserve of the sale growth and a source of the successful business in the dairy industry.**

*Ключові слова: молокопереробна галузь, готельно-ресторанний бізнес, ринок HoReCa, франчайзинг.  
Key words: dairy industry, hotel and restaurant industry, HoReCa market, franchise.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Процес становлення України як самостійної держави та формування її економічного середовища призвів до створення нових ринків товарів та послуг. Новий економічний простір, що створився на величезній території країн колишнього Радянського союзу, перспектива членства у Євросоюзі дали значний поштовх для розвитку бізнесу різних рівнів та спрямувань. Для підприємств молокопереробної галузі надзвичайно важливим є процес пошуку нових ринків збуту або альтернативних шляхів реалізації власної продукції в умовах жорсткої конкуренції та низької платоспроможності населення. Молочні продукти є часто вживаними та по-

пулярними серед споживачів України, але досить часто виробники молокопродукції стикаються з проблемою недостатнього попиту та неможливості покращити свої позиції на ринку.

За таких умов представляє інтерес дослідження можливостей роботи на нетипових ринках збуту молокопродукції, одними з яких є ринок готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) та франчайзинг, як успішні форма ведення бізнесу в умовах жорсткої конкуренції на ринку. Стратегії роботи молокопереробних підприємств на ринку HoReCa та можливості використання франчайзингу недостатньо досліджені і потребують поглибленого вивчення.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аспекти розвитку галузі готельно-ресторанного бізнесу, розглядалися вітчизняними та зарубіжними науковцями. Теоретико-методичні засади функціонування підприємств ринку HoReCa та сучасні аспекти їх господарської діяльності досліджували В.А. Антонова, Н.О. П'ятницька, А.О. Аветісова та інші [1; 2; 3].

Вивченню теорії франчайзингу та проблематиці формування та розвитку даної форми бізнесу в Україні присвятили свої праці С.В. Арутюнян, Н.Г. Слободян, Л.В. Михальчук, М.Г. Пивоваров, Т.М. Григоренко [4; 5; 6; 7].

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних і прикладних засад стратегії виходу підприємств молокопереробної галузі на нетипові ринки збуту.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасне виробниче підприємство шукає максимальну кількість каналів реалізації своєї продукції, але досить часто такий важливий сегмент, як HoReCa залишається осторонь, або ж про нього згадують у останню чергу. Термін "HoReCa" означає сферу готельного господарства і громадського харчування та походить від скорочення слів HOtels (готелі), REstaurants (ресторани), CAtering (кейтерінг). Останнє є дещо новим для України і означає сектор сфери громадського харчування, пов'язаний з виїзним обслуговуванням клієнтів. Ринок HoReCa є бізнес-сектором, особливим ринком послуг, створеним підприємствами сфери громадського харчування та готельного господарства.

Ринок HoReCa України є досить молодим та нестабільним. У сучасних умовах значна кількість закладів громадського харчування відкривається та за короткий термін припиняє свою діяльність. Багато гравців не можуть знайти свою нішу або страждають за рахунок неправильно обраних стратегій. Одним із самих перспективних та успішних бізнесів в Україні є готельний бізнес, особливістю якого є орієнтація на європейські стандарти сервісу і стрімкий перехід до них. І звичайно ж готельний бізнес прагне до збільшення своїх доходів та шукає інструменти та ефективні шляхи досягнення бажаного фінансового результату.

Представляє інтерес, чим може бути привабливим ринок HoReCa українським виробникам молокопереробної галузі, що може отримати виробник та як реалізувати свою продукцію у даному сегменті. Потрібно зрозуміти та оцінити переваги сегменту громадського харчування перед іншими каналами збуту. По-перше, це гуртові закупки. Продати свій товар у роздріб завжди важче та не обов'язково прибутковіше. Оптові продажі формують обіг товару та створюють можливості для розвитку бізнесу. По-друге, гравцям ринку HoReCa не потрібен особливий дизайн упаковки продукції, їм потрібна ціна та якість, а отже перевагами виходу на ринок HoReCa є:

— продаж роздрібною продукції у форматі B2B (англ. — Business to Business): у переважній більшості, кожен заклад сегменту HoReCa є оптовою точкою реалізації продукції кінцевому споживачу;

— заощадження на рекламі та маркетингу (в першу чергу на упаковці): кінцевий споживач витрачає кошти на продукт, який йому пропонує заклад громадського харчування, у більшості випадків (не стосується алкоголю та тютюну) споживач не знає виробника того чи іншого продукту, а орієнтується лише на заклад, що пропонує даний продукт. Отже, продаж гравцю ринку HoReCa означає продаж його клієнтам (без додаткового маркетингу);

— кінцевий споживач бачить лише готовий продукт після доробки закладу. Вигоду отримує як постачальник, так і сам клієнт: продукція у великих упаковках створює вигідну закупівельну ціну для закладу HoReCa та об'єми продажу для постачальника, в той же час собівартість упаковок таких форматів зменшується за рахунок витрат на маркетинг;

— середній обсяг проданої одиниці товару є значно більший ніж у роздрібному продажі;

— ринок HoReCa створює нові, окремі можливості для розвитку бізнесу незалежно від успіху підприємства в інших сегментах ринку.

Навіть поверхневий аналіз та структура продажів молокопереробних підприємств України в сегменті HoReCa дає значну інформацію для аналізу функціонування даного сегменту. Так, за даними Головного управління статистики у Житомирській області питома вага надання послуг готелями та ресторанами з 2005 року по 2012 рік зменшилась з 0,7% до 0,2%, а кількість підприємств ресторанного господарства зменшилась з 92 до 73 одиниць [8]. Проте торговий оборот ресторанного господарства за досліджуваний період зріс зі 193,7 млн грн. до 412 млн грн. Отже, ринок HoReCa є досить вагомим резервом зростання продажів та джерелом успішного бізнесу.

Доречно зазначити, що абсолютна більшість закладів громадського харчування не може функціонувати без продуктів молокопереробної галузі — молока, масла, сметани. У меню більшості закладів HoReCa можна знайти морозиво — продукт молокопереробки, який важко виготовляти самостійно в межах кожного закладу, а отже, потрібно закуповувати у постачальників.

Простий висновок можуть зробити для себе невеликі місцеві виробники молокопродукції: "якщо ви не продаєте свою продукцію в сегмент HoReCa, її, скоріше за все, продає хтось інший". Продукція молочної переробки — це товар, на який завжди є попит, потрібно лише знайти канали реалізації. Вагомим фактором конкурентної переваги на даному ринку є строки реалізації продукції та її "свіжість". Лише дата виробництва на упаковці може схилити чашу вибору у сторону одного з постачальників, незважаючи на якість товару — фактор, який обов'язково потрібно брати до уваги.

Для молокопереробних підприємств Житомирської області, які виробляють та продають переважно заморожені продукти харчування: морозиво, ПАТ "Житомирський маслозавод" — пластичне морозиво, овочі, ягоди, хлібобулочні вироби — співпраця з закладами HoReCa є цікавим та перспективним видом діяльності, адже ринок є дуже містким і постійно росте. Крім прямої комерційної вигоди молокопереробні підприємства формують додаткові можливості для просування свого бренду, росту його впізнавання, збільшення кількості лояльних та постійних споживачів.

Значно вплинула на розвиток даного виду бізнесу в Україні фінансова криза 2008—2009 рр., військова агресія сусідньої держави 2014 року. Люди стали менше заробляти, а отже — менше витратити. Саме відмова від відвідування закладів HoReCa стала одним із перших інструментів заощадження. Відчуваються наслідки цих подій — дуже важко привабити потенційних споживачів: однієї ціни не достатньо — люди стали вимогливішими, більш обізнаними і вимагають від готелів, ресторанів та інших організацій 100% послуг, заявлених ними при позиціонуванні свого закладу, а іноді навіть більше. Витрачаючи гроші у ресторані, відвідувачі хочуть не лише смачно поїсти за адекватну ціну — вони потребують високого рівня обслуговування, широкого асортименту страв, індивідуального підходу, нових рішень, ідей та стабільності роботи, адже, як зазначалося вище, конкуренція на даному ринку досить жорстка і, якщо раніше люди поверталися до ресторану, де їм щось не сподобалось, через відсутність альтернативи, то сьогодні ситуація кардинально змінилася. Тут діє ще один важливий фактор — одним із найефективніших видів реклами закладів HoReCa є так зване "сарафанне радіо", тобто безпосередня рекомендація або враження, почуте від знайомої людини. Не важко зробити висновок, що один втрачений фактичний клієнт — втрата кількох потенційних.

Аналогічна ситуація складається і у відносинах з постачальниками. Надзвичайно важливим критерієм є стабільність. Провідні світові компанії, типу "METRO Cash & Carry", будують свою роботу таким чином, щоб клієнт продовжував купувати продукції у них, незважаючи на нижчу ціну конкурентів. Лояльність клієнтів будується рядом інструментів: регулярними та безкоштовними доставками, високою якістю продукції, надійністю компанії, популярністю та іміджем бренду.

З розвитком ринку та посиленням конкуренції зростає важливість індивідуального підходу до клієнта та роль особи, що безпосередньо здійснює презентацію продукції. У переважній більшості випадків рішення про укладання договору приймає не власник закладу, а адміністратор, головний бухгалтер чи шеф-кухар, відповідно презентацію одного і того ж продукту потрібно робити зовсім по-різному, а в разі досягнення результату — регулярно здійснювати навчання працівників установи, оперативного доводити до них інформацію про зміни в роботі компанії. Процес співпраці має бути динамічним як з комерційної, так і з маркетингової сторони, постійно спонукати до довготривалих партнерських стосунків.

Непрості умови роботи та жорстка конкуренція вимагають від компаній-постачальників використовувати усі можливі вигоди від співпраці з закладами HoReCa: розміщення рекламних матеріалів, брендування обладнання, посуду, інформування споживачів про те, що компанія безпосередньо бере участь у формуванні їх комфортного відпочинку та цікавиться їх враженням. Чи буде рости сфера громадського харчування в Україні надалі? Всі формальні ознаки вказують на ріст, хоча досить багато факторів стримують його або ж роблять нерівномірним. Дати чітку відповідь щодо місткості ринку HoReCa неможливо, немає чіткого структурного аналізу галузі, вона досить молода і кожен бачить даний

ринку зі своєї точки зору та висловлює власні враження. Потрібно відмітити позитивний вплив від проведення футбольного чемпіонату Європи 2012 року. Україна стала привабливим об'єктом для міжнародних мереж готелів та ресторанів. Проте неоголошена війна з Росією привела практично до знищення всієї економіки Донбасу, тож на даний час не йде мова про розвиток ринку HoReCa у даному конкретному регіоні, залишаючись актуальною проблемою для не окупованих територій.

Розвивати бізнес в Україні ніколи не було просто, за даними Світового Банку (World Bank), опублікованими в щорічній аналітичній доповіді "Ведення бізнесу у 2011 році" (Doing Business 2011), серед 183 країн за загальним рівнем комфортності ведення бізнесу Україна займає 145 місце. Для порівняння: Сінгапур — 1 місце, Гонконг (Китай) — 2, Нова Зеландія — 3, Грузія — 12, Естонія — 17, Росія — 123, Таджикистан — 139, Узбекистан — 150.

Загалом, у вітчизняних та зарубіжних виробників є над чим працювати на ринку України. Поступовий перехід до європейських стандартів та збільшення обсягів попиту продовжують створювати можливості як для вже працюючих компаній, так і для нових гравців.

Національні виробники молочної продукції можуть пропонувати клієнтам отримати певні переваги від співпраці з ними, що є вагомим та ефективним інструментом у конкурентній боротьбі. Вчасні поставки, гарантії повернення продукції, відстрочка платежу — лише декілька з багатьох важелів, що застосовують національні компанії у боротьбі за заклади HoReCa на всій території України. За достатньо великих обсягів виробництва чітка, зважена та стратегічно спланована політика реалізації продукції може забезпечити не лише значні прибутки, а й домінування на ринку певного продукту або галузі в цілому.

За останні роки на функціонування закладів HoReCa суттєво вплинуло зростання попиту на органічну продукцію. Значна кількість закладів громадського харчування віддала перевагу постачальникам екологічно чистої продукції, найчастіше — приватним фермерським господарствам. У такій ситуації навіть, виступаючи проміжною ланкою між кінцевим споживачем та виробником органічної продукції, гравці сегменту HoReCa готові підвищувати ціну на кінцевий продукт свого закладу, позиціонуючи його як екологічно привабливий та розраховувати на надприбуток у даній асортиментній позиції.

Підприємств молокопереробної галузі України варто використовувати досвід зарубіжних виробників молочної продукції. З середини 19 століття і до сьогодні компаніями по всьому світу практикується франчайзинг, як успішна форма ведення бізнесу та один із інструментів стратегічного розвитку підприємства.

Франчайзинг — форма ведення бізнесу, за якої одна компанія (франчайзер) представляє іншій компанії (франчайзі) перевірену й успішну бізнес-ідею, підтримку, навчання, постачання, розвиток, маркетинг і рекламу. Компанії-франчайзери пропонують перевірені і випробувані "рецепти бізнесу", які можна багаторазово застосовувати в різних регіонах. При цьому в компанії-франчайзі є можливість почати новий бізнес, уникнув-

ши більшості помилок і скоротити шлях, по якому неминуче доведеться слідувати тому, хто вирішить самостійно почати нову справу.

Перевагою та однією із найважливіших характеристик особливостей франчайзингу є зниження підприємницьких ризиків. За статистикою з усіх новостворених підприємств 85% припиняють свою діяльність протягом перших 5-ти років, а з фірм, створених в рамках франчайзингу — тільки 14%.

Франчайзі не потрібно створювати підприємство крок за кроком, на дотик, як це доводиться робити будь-якому іншому підприємцю, що починає "з нуля". Франчайзер передає Франчайзі готову нішу ринку, право на використання свого бренду, забезпечує всебічною допомогою і підтримкою.

Традиційні переваги франчайзингу з відкриттям справи з "нуля":

- швидкий старт, можливість працювати під відомим ім'ям, готова ніша, готова клієнтура;
- доступ до розроблених і випробуваних методів ведення бізнесу;
- можливість бути частиною рекламної та маркетингової стратегії;
- систематична допомога з боку франчайзера;
- відпрацьована система адаптації до нововведень і поліпшень;
- допомога при виборі місця розташування та оцінці ефективності бізнесу;
- причетність до системи і як додаткова перевага: позики, страхування, оренда, пріоритетні місця.

Прикладом франчайзингу на українському ринку послуг може бути ТМ ChickenHUT, яка належить до міжнародної інвестиційно-консультаційної групи "Clayland Corporation and Investment", оперує активами на території країн ЄС та СНД. "Clayland Corporation and Investment" співпрацює з партнерськими компаніями, які функціонують у сфері HoReCa, будівельної інфраструктури, консалтингу і девелопменті. Майстер-франшиза і право на поширення формату на території України належить ПП "Астра Трейд".

Перший ресторан ChickenHUT на Україні був відкритий 2 липня 2009 року в м. Івано-Франківську. На даний момент під ТМ ChickenHUT функціонують 20 ресторанів у 14 містах України, серед яких 7 власних і 13 ресторанів, відкритих за франчайзинговою системою. ChickenHUT — це мережа ресторанів швидкого обслуговування, яка має комерційний успіх у багатьох містах України, впевнено займає лідируючі позиції у своєму сегменті ринку, має цільову аудиторію і перевірену концепцію.

Для молокопереробних підприємств Житомирського регіону на нашу думку доцільно було б у ролі компанії-франчайзера виступити найбільшому виробнику молочної продукції — ПАТ "Житомирський молокозавод" та виробнику органічної молочної продукції, створеному у 2014 році, ТОВ "Органік Мілк" (м. Баранівка). Компаніями-франчайзерами можуть слугувати кафе (ресторани) швидкого молочного харчування, при чому для ТОВ "Органік Мілк" — швидкого органічного молочного харчування, що, на нашу думку, заслуговує особливої уваги.

Головною ідеєю такої франчайзи може бути асортиментна політика, яка базується на особливостях сучасного попиту на молочні продукти, особливо — органічні, використанні оригінальних рецептур і вклю-

чає фірмові: продукцію підприємства, молочні страви та супутні товари. Асортиментну політику доцільно сформувати за принципом маржинальності, припускаючи наявність базових позицій, сезонних пропозицій, преміум-позицій, комбо-пропозицій і окремих позицій для дітей. Акцент асортиментної політики зробити на корисності, якості та смакових характеристиках молочної продукції, а для органічної продукції — на забезпеченні її екологічної чистоти.

Система стандартизації бізнес-процесів, які є основою для тиражування такого бізнесу, включає наступні розділи: територіальна дислокація, маркетингова діяльність, фірмовий стиль, проектування, дизайн і комплексне оснащення, операційна діяльність, логістика, програми навчання, система обслуговування, система управлінського обліку і документообігу, контролінг, мотивація та ін. Мінімальний термін окупності витрат — 12 місяців.

На етапі запуску компанії-франчайзери надають підтримку компаніям-франчайзам:

- право використання бренду строком на 10 років: засобів індивідуалізації (товарний знак, фірмовий стиль), комерційного досвіду (операційні керівництва, доступ до ноу-хау та ін), ділової репутації (база постачальників, база клієнтів, лояльність до бренду).
- Надання кваліфікованої допомоги у дослідженні та оцінці торгової зони.
- Розрахунок інвестиційної моделі.
- Оцінка ефективності бізнесу.
- Надання консультаційної підтримки при підписанні договору оренди.
- Зонування і проектування приміщення кафе (ресторану) (надання стандартів і орієнтирів, допомога в адаптації, планограма організації приміщень).
- Надання концептуальних рішень екстер'єру, інтер'єру і корпоративних елементів.
- Технологічне проектування.
- Організація та контроль комплексного оснащення кафе (ресторану), взаємодія з постачальниками.
- Здійснення архітектурно-будівельного та авторського нагляду.
- Організація системи бізнес-процесів закладу.
- Надання посібників з організації операційної діяльності, стандартів організації бізнес-процесів, концепції мерчандайзингу.
- Організація системи управлінського обліку, консультаційна підтримка при організації бухгалтерського обліку.
- Організація системи підбору кадрів.
- Надання моделі мотиваційної програми і методики атестаційної оцінки персоналу, консультаційна підтримка при організації кадрового діловодства.
- Навчання адміністративного та лінійного персоналу, персоналу кухні.
- Передача технологій приготування фірмових страв.
- Зменшення витрат на логістику за умови об'єднання з корпоративною схемою маршрутів доставки продукції.
- Надання підтримки при відкритті закладу (маркетингові активності, команда запуску).
- Підтримка на етапі функціонування включає:
- Надання консультаційної підтримки з усіх питань операційної діяльності.

- Оновлення операційних керівництв, стандартів бізнес-процесів.
- Надання доступу до ноу-хау.
- Надання підтримки у проведенні маркетингових, рекламних активностей і PR-заходів.
- Бухгалтерський та адміністративний супровід.
- Оновлення асортиментної політики і політики мерчандайзингу (надання керівництв, технологічних карток, проведення навчання).
- Проведення тренінгів і навчальних програм.
- Проведення планового та позапланового контролю.
- Надання соціальної підтримки.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, ринок HoReCa для молокопереробної галузі України є перспективним та продуктоємним. Практично 100% закладів громадського харчування не можуть обійтися без основних продуктів молокопереробки — молока, масла, сметани, морозива та іншого. Реалізація продукції на даному ринку дає можливість виробникам різних рівнів створити товарообіг, реалізувати значні об'єми продукції без додаткових витрат на маркетинг упаковки та рекламу, створювати базу постійних гуртових клієнтів з можливістю планування майбутніх обсягів продажів, адже заклади HoReCa набагато більш прогнозовані у перспективі своєї господарської діяльності ніж інші її суб'єкти в Україні.

Франчайзинг є системою організації бізнесу, яка пропонує перевірену й успішну бізнес-ідею, консультаційну підтримку на всіх етапах становлення бізнесу, можливість отримувати стабільний дохід і займатися цікавою справою, гарантує мінімальний ризик. Це бізнес "під ключ", який пропонує готову маркетингову концепцію, вимоги до територіальної дислокації, техніко-економічне обґрунтування, систему показників економічної ефективності, архітектурне та технологічне проектування, дизайн-проекування, систему бізнес- і технологічних процесів, популярні молочні продукти та страви, стандарти обслуговування, комбінацію додаткових послуг, систему управлінського обліку, програми навчання персоналу, підтримку під час запуску кафе (ресторану), консультації під час його функціонування.

Перспективами подальшого розвідок у даному напрямі можуть слугувати дослідження шляхів формування конкурентних переваг підприємств молокопереробної галузі на ринку готельно-ресторанного бізнесу, дослідження позитивного досвіду франчайзингу закордонних та Українських компаній, подальша розробка теоретико-методичних засад застосування франчайзингу як форми бізнесу у молокопереробній галузі.

#### Література:

1. Антонова В.А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства в умовах становлення ринку / В.А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. — 2007. — № 1 (21). — С. 54—57.
2. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток,

структурна переорієнтація: моногр. / Г. Т. П'ятницька; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2007. — 465 с.

3. Аветисова А.О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2005. — № 28. — С. 117—123.

4. Арутюнян С.В., Слободян Н.Г. Стратегія впровадження франчайзингу — прогресивний підхід до розвитку підприємств харчової промисловості // Наукові праці НУХТ. — 2011. — № 40.

5. Михальчук Л.В., Гарькава Т.Л. Розвиток франчайзингу в Україні / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46158/17-Mikhalchuk.pdf>

6. Пивоваров М.Г., Саблін О.О. Франчайзинг та перспектива його розвитку в Україні // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. — 2007. — № 2. — С. 192—195.

7. Григоренко Т.М. Сучасний стан розвитку франчайзингових систем в Україні / Т.М. Григоренко // Формування ринкових відносин. — 2009. — № 9. — С. 99.

8. Статистичний щорічник Житомирської області за 2012 рік [Електронний ресурс] / За ред. Г.А. Пашинської. — Житомир: Головне управління статистики у Житомирській області, 2013. — 450 с. — Режим доступу: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/presentschor2012.pdf>

#### References:

1. Antonova, V.A. (2007), "Competition and competitiveness management of restaurant business", *Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy*, vol. 1 (21), pp. 54—57.

2. P'iatnyts'ka, H. T. (2007), *Restoranne hospodarstvo Ukrainy: rynkovi transformatsii, innovatsijnyj rozvytok, strukturna pereoriientatsiia* [Restaurant industry in Ukraine: market transformation, innovation development, structural reorientation], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

3. Avetysova, A.O. (2005), "Restaurant chains: competitive advantages, problems and prospects of development", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 28, pp. 117—123.

4. Arutiunian, C.B. and Slobodian N.H. (2011), "The implementation franchise strategy — a progressive approach to the development of the food industry", *Naukovi pratsi NUKhT*, vol. 40.

5. Mykhal'chuk, L.V. and Har'kava T.L. (2012), "The development of franchising in Ukraine", *Kul'tura narodov Prichernomor'ja*, [Online], vol. 231, available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46158/17-Mikhalchuk.pdf>

6. Pyvovarov, M.H. and Sablin, O.O. (2007), "Franchise and prospects of its development in Ukraine", *Derzhava ta rehiony. Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 2, pp. 192—195.

7. Hryhorenko, T. M. (2009), "Contemporary status of franchise systems in Ukraine", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn*, vol. 9, p. 99.

8. *Statistical Yearbook of Zhytomyr for 2012 (2013)*, available at <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/presentschor2012.pdf> (Accessed 10 December 2013).

*Стаття надійшла до редакції 20.10.2014 р.*