

УДК 658

Лесик Григорій Васильович

аспірант кафедри економічної кібернетики та інформатики

Західноукраїнського національного університету

Lesyk Hryhorii

Postgraduate of the Department of Economic Cybernetics and Informatics

Western Ukrainian National University

**МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У
ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ МЕРЕЖАХ: АМЕРИКАНСЬКИЙ,
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД
METHODS OF OPTIMISING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN
FRANCHISE NETWORKS: AMERICAN, EUROPEAN AND UKRAINIAN
EXPERIENCE**

***Анотація.** Вступ. Франчайзинг стає все більш популярною моделлю ведення бізнесу. Франчайзингові роздрібні торговельні мережі активно використовують різноманітні методи оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення ефективності роботи, зниження витрат та збільшення прибутковості. Дана стаття присвячена аналізу та порівнянню методів оптимізації управління бізнес-процесами на підприємствах франчайзингових роздрібних торговельних мереж в Америці, Європі та Україні. Дослідження охоплює теоретичні основи оптимізації, практичні аспекти її застосування та аналіз результатів впровадження різних методів на підприємствах різних країн. Тому вивчення питань оптимізації бізнес-процесів у франчайзингових мережах є надзвичайно актуальним.*

Мета. Метою дослідження є комплексний аналіз та систематизація сучасних підходів і інструментів для підвищення ефективності управління бізнес-процесами в мережах роздрібної торгівлі, що працюють за франчайзинговою моделлю, як в міжнародному контексті, так і на національному рівні України з ціллю надати обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності управління бізнес-процесами на українських підприємствах франчайзингових мережах роздрібної торгівлі, що сприятиме їхньому стабільному розвитку та зростанню конкурентоспроможності.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові статті та публікації, які вивчають питання управління бізнес-процесами, франчайзингу та здійснюють дослідження, присвячені аналізу бізнес-процесів у роздрібній торгівлі, статті про застосування різних методів оптимізації управління бізнес-процесами в різних галузях та розкривають випадки успішного застосування методів оптимізації у франчайзингових мережах; звіти та аналітика: звіти консалтингових компаній про тенденції в роздрібній торгівлі, аналітичні матеріали про розвиток франчайзингу в різних країнах, дані досліджень ринку роздрібної торгівлі; нормативно-правова база: законодавство, що регулює діяльність франчайзингових мереж у різних країнах, стандарти та рекомендації щодо управління бізнес-процесами.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: систематичний підхід для виявлення основних тенденцій, концепцій та методів у досліджуваній галузі; порівняльний аналіз для виявлення спільних і відмінних рис у підходах до оптимізації бізнес-процесів в різних країнах; методи збору та аналізу даних.

Результати. Дане дослідження присвячене комплексному аналізу методів оптимізації бізнес-процесів, що застосовуються у франчайзингових роздрібних мережах США, Європи та України.

На основі аналізу світового досвіду, в роботі проведено порівняльний аналіз досвіду різних країн, виявлено спільні та відмінні риси. Виокремлено загальні тенденції та особливості, зумовлені специфікою національних ринків та законодавства. Зокрема, детально розглянуто досвід США, Європи та України, проаналізовано практику провідних компаній та виявлено найбільш перспективні напрямки розвитку.

Систематизовано традиційні та сучасні методи оптимізації. Виявлено вплив інформаційних технологій на процеси оптимізації та проаналізовано можливості їх застосування у франчайзингових мережах. Розглянуто особливості франчайзингу як форми організації бізнесу та його вплив на процеси оптимізації. Сформульовано практичні рекомендації для оптимізації бізнес-процесів у франчайзингових мережах України з урахуванням національних особливостей та світового досвіду.

Перспективи. Тема оптимізації управління бізнес-процесами на підприємствах франчайзингових роздрібних торговельних мереж є перспективною для наукових досліджень і має величезний потенціал для практичного застосування. Застосування наукових методів і сучасних інформаційних технологій дозволить значно підвищити ефективність роботи підприємств і зміцнити їх позиції на ринку. Результати проведеного дослідження можуть бути використані як теоретична основа для подальших наукових розробок, а також як практичний інструмент для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності.

Ключові слова: *франчайзинг, бізнес-процеси, роздрібна торгівля, торговельні мережі, методи оптимізації, управління бізнес-процесами, ефективність, продуктивність, міжнародний досвід.*

Summary. *Introduction. Franchising is an increasingly popular business model. Franchise retailers actively use various methods of business process optimisation in order to increase efficiency, reduce costs and increase profitability. The article is devoted to the analysis and comparison of business process optimisation methods in franchise retail chain companies in America, Europe and Ukraine. The study includes theoretical foundations of optimisation, practical aspects of its application and analysis of the results of implementation of various methods at enterprises of different countries. Therefore, the study of business process optimisation in franchise networks is extremely relevant.*

Objective. The objective of this study is to conduct a comprehensive analysis and systematisation of contemporary approaches and tools designed to enhance the efficiency of business process management in retail chains operating on a franchise model. This analysis will be conducted at both the international and national levels of Ukraine, with the aim of providing well-founded recommendations for improving the efficiency of business process management in Ukrainian enterprises of franchise retail chains. It is anticipated that these recommendations will contribute to the sustainable development and competitiveness of these enterprises

Materials and methods. The research materials are: scientific articles and publications that study the issues of business process management, franchising and conduct research on the analysis of business processes in retail trade, articles on the application of various methods of optimising business process management in various industries and reveal cases of successful application of optimisation methods in franchise networks; reports and analytics: reports of consulting companies on trends in retail trade, analytical materials on the development of franchising in different countries, research data on the retail trade market; regulatory framework: legislation regulating the activities of franchise networks in different countries, standards and recommendations for managing business processes.

The following scientific methods were used in the course of the study: a systematic approach to identify the main trends, concepts and methods in the field of research; comparative analysis to identify common and distinctive features in approaches to optimising business processes in different countries; methods of data collection and analysis.

Results. This study is devoted to a comprehensive analysis of business process optimisation methods used in franchise retail chains in the USA, Europe and Ukraine. On the basis of the analysis of world experience, a comparative analysis of the experience of different countries was carried out in the work, common and distinctive features were identified. General trends and features determined by the specifics of national markets and legislation are singled out. In particular, the experience of the USA, Europe and Ukraine was examined in detail, the practice of leading companies was analyzed and the most promising directions of development were identified.

The traditional and modern methods of optimisation are systematised. The influence of information technologies on optimisation processes is identified and the possibilities of their application in franchise networks are analysed. The peculiarities of franchising as a form of business organisation and its impact on optimisation processes are considered. Practical recommendations for optimisation of business processes in franchise networks of Ukraine are formulated, taking into account national peculiarities and world experience.

Prospects. The topic of optimising the management of business processes in franchise retailers is promising for scientific research and has great potential for practical application. The use of scientific methods and modern information technologies will significantly improve the efficiency of enterprises and strengthen their position in the market. The results of the study can be used as a theoretical

basis for further scientific developments, as well as a practical tool for enterprises seeking to improve the efficiency of their activities.

Key words: *franchising, business processes, retail trade, retail chains, optimisation methods, business process management, efficiency, productivity, international experience.*

Постановка проблеми. Франчайзинг як модель ведення бізнесу активно розвивається в усьому світі, оскільки дозволяє підприємствам швидко масштабуватися, використовуючи перевірені бізнес-моделі та брендові стандарти.

Ефективне управління є ключовим фактором успіху франчайзингових мереж. Хоча франчайзинг і пропонує готові бізнес-моделі, успіх кожної конкретної мережі залежить від того, наскільки добре вона організована та керована. Оптимізація управління бізнес-процесами в роздрібних франчайзингових мережах є стратегічно важливим завданням, яке безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та довготривалий успіх бізнесу. Завдяки впровадженню інноваційних методів оптимізації можна досягти значного підвищення ефективності роботи, зменшити операційні витрати та забезпечити стійкий розвиток мережі в динамічному ринковому середовищі. Це є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу та застосування сучасних технологій. Виникає необхідність дослідити традиційні та сучасні методи оптимізації управління бізнес-процесами, здійснити аналіз існуючих методів оптимізації, виявити специфічні особливості управління бізнес-процесами в франчайзингових роздрібних торговельних мережах різних країн: Америки, Європи та України.

Здійснити порівняльний аналіз методів оптимізації різних країн на сучасному етапі з метою розробки та надання певних рекомендацій щодо

вибору методів оптимізації бізнес-процесів у франчайзингових торговельних мережах, які враховують специфіку українського ринку та споживацькі уподобання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню управління бізнес-процесами присвятили свої праці вітчизняні та зарубіжні вчені: Ян фон Брокке – автор численних досліджень у сфері управління бізнес-процесами, зокрема, пов'язаних із цифровою трансформацією; Майкл Роземан, займається дослідженнями в галузі управління бізнес-процесами, інновацій та цифрової стратегії; Матиас Веске – автор численних праць з моделювання бізнес-процесів та BPMN та інші. Оптимізація бізнес-процесів у франчайзингових мережах є складною задачею, що вимагає індивідуального підходу з урахуванням специфіки кожного ринку. Дослідженнями ефективних методів оптимізації займалися вчені: Слободянюк К., Титенко Л. В. [1] – розкрита сутність реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві; Григор'єв О. Ю., Габор Я. Я. [2] – LEAN менеджмент в умовах економічного зростання та розвитку, досліджено особливості та принципи застосування lean менеджменту, виявлено причини упровадження lean концепції, а також склад lean команди; Постніков О.О., Смерічевська С.В. [3] – метою статті є всебічний огляд світових тенденцій у сфері аналізу великих баз даних, зокрема у сфері закупівель, а також аналіз різних джерел даних, які можуть бути використані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, досліджується зростаюча сфера застосування штучного інтелекту в розширенні можливостей аналізу даних для управління закупівлями та пропонується алгоритм робочого процесу для його застосування; Кріль О. [4] – детально розкрита тема використання інформаційних технологій в управлінні підприємством, висвітлено питання призначення програмних продуктів, залежно від їх функціонального призначення; Бондаренко С.М. [5] – висвітлює тему бережливого виробництва

плюс шість сигм, як інструмент підвищення якості бізнес-процесів та сталого розвитку підприємства; Адаменко М. О. [6], розглянуто теоретичні положення та запропоновано практичні рекомендації щодо франчайзингу як форми ведення бізнесу, на основі аналізу світового досвіду та з урахуванням особливостей застосування українськими компаніями; Дика А. І. [7], висвітлює сучасні тенденції розвитку світового ринку франчайзингових послуг; Моняк Р. [8] – розкрито тему правового регулювання франчайзингу: світовий досвід та українські реалії; Сара Матеус (Sarah Mateus) і Сумодіп Саркар (Soumodip Sarkar) [9], досліджують концепцію бріколажу в контексті підприємництва та проводять систематичний огляд літератури, щоб зрозуміти, як ця концепція використовувалася раніше, і пропонують її концептуалізацію, яка може бути корисною для майбутніх досліджень; Стефані М. Ноубл (Stephanie M. Noble), Мартін Менде (Martin Mende), Дхрув Гревал (Dhruv Grewal) та А. Парасураман (A. Parasuraman) [10], автори підкреслюють важливість створення балансованого взаємодії між людьми та машинами для досягнення більш ефективних та персоналізованих послуг; Шимко О.В., Демидюк С.М. [11], описує франчайзинг як ефективний інструмент розвитку бізнесу в разі потреби суттєвих капіталовкладень у франшизу, а також здатність франчайзингової моделі адаптуватися до економічних і соціальних реалій; Шевченко, І. В., Пахота Н. В. [12], розглядають франшизу, як перспективну модель розвитку бізнесу в Україні, яка створює сприятливі умови для розвитку малого бізнесу в Україні. Виділяє затребувані найбільш популярні франшизи у різних сферах діяльності; Король Д. [13] – пропонує шляхи вдосконалення організації системи франчайзингу в Україні, аналізує міжнародний досвід та перспективи розвитку франчайзингу в Україні; Мартиненко О. О., ШУБА М. В. [14] – описує світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу; Сагайдак Д. В. [15] – займається дослідження

сучасних тенденцій розвитку українського ринку франчайзингових послуг, розкриває проблеми та перспективи розвитку франчайзингового бізнесу в Україні в сучасних умовах. Війна на сході України, руйнування інфраструктури, міграція населення та мобілізація створюють унікальні виклики для франчайзингових мереж. Це вимагає розробки адаптивних методів оптимізації, які враховують нестабільність економіки, дефіцит кадрів та порушені ланцюги постачання. Питання сутності, особливостей управління франчайзингом та оптимізації бізнес-процесів в франчайзингових мережах є предметом багатьох наукових досліджень як в Україні, так і за кордоном. Наукові роботи свідчать про актуальність теми, сучасність та такої, що потребує подальшого дослідження.

Метою статті є комплексний аналіз та систематизація сучасних підходів і інструментів для підвищення ефективності управління бізнес-процесами в мережах роздрібної торгівлі, що працюють за франчайзинговою моделлю, враховуючи міжнародний досвід та відчизняний з ціллю надати обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності управління бізнес-процесами на українських підприємствах франчайзингових мережах роздрібної торгівлі, що сприятиме їхньому стабільному розвитку та зростанню конкурентоспроможності.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: наукові статті та публікації, які вивчають питання управління бізнес-процесами, франчайзингу та здійснюють дослідження, присвячені аналізу бізнес-процесів у роздрібній торгівлі. Статті про застосування різних методів оптимізації управління бізнес-процесами в різних галузях та розкривають випадки успішного застосування методів оптимізації у франчайзингових мережах; звіти та аналітика: звіти консалтингових компаній про тенденції в роздрібній торгівлі, аналітичні матеріали про розвиток франчайзингу в різних країнах, дані досліджень ринку

роздрібної торгівлі; нормативно-правова база: законодавство, що регулює діяльність франчайзингових мереж у різних країнах, стандарти та рекомендації щодо управління бізнес-процесами.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: систематичний огляд праць для виявлення основних тенденцій, концепцій та методів у досліджуваній галузі; порівняльний аналіз для виявлення спільних і відмінних рис у підходах до оптимізації бізнес-процесів в різних країнах; методи збору та аналізу даних.

Виклад основного матеріалу. Франчайзинг пропонує ефективний механізм для швидкого розширення бізнесу. Стандартизовані бізнес-процеси в рамках франчайзингових мереж забезпечують високий рівень якості продукту або послуги. Однак, для підтримання конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі, франчайзери змушені постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси. Для цього вони впроваджують як традиційні інструменти управління, так і сучасні технології.

Традиційні методи оптимізації управління бізнес-процесами, такі як аналіз часу, нормування праці, бізнес-процесний аналіз, управління якістю, базуються на аналізі існуючих процесів, їхньому вдосконаленні та стандартизації, забезпечують основу для підвищення ефективності та продуктивності на підприємствах франчайзингових роздрібних торговельних мереж. Впровадження цих методів допомагає компаніям досягати стабільних результатів, покращувати якість обслуговування клієнтів та знижувати витрати.

До сучасних методів оптимізації можна віднести: **бізнес-процесний реінжиніринг** – це метод результативного переосмислення та **перепроєктування** важливих бізнес-процесів для досягнення максимального рівня ефективності діяльності підприємств франчайзингових торговельних

мереж [1, с. 261-262]; **LEAN-методологію** – це підхід до управління, який прагне мінімізувати всі види витрат, які не створюють доданої вартості для кінцевого споживача, при одночасному підвищенні якості продукції або послуг [2, с. 10-17]; **управління на основі даних (Data-Driven Management)** – це стратегія управління, яка базується на систематичному зборі, аналізі та використанні даних для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень [3, с. 77-84]; **технологічна автоматизація** – це процес заміни ручної праці машинним управлінням, з метою підвищення ефективності, точності та продуктивності виробничих процесів [4, с. 188-190]. Автори [10] обговорюють вплив П'ятої промислової революції на роздрібну торгівлю та сферу послуг. Основна увага приділяється гармонійній співпраці між людьми та машинами, що сприяє трансформації цих галузей. Новітні технології, такі як штучний інтелект, автоматизація, Інтернет речей (IoT), сприяють зміні парадигми в управлінні бізнес-процесами. Для успішної адаптації до П'ятої промислової революції компаніям необхідно інтегрувати новітні технології, при цьому зберігаючи людину в центрі бізнес-процесів. **Методологія шість сигм** – це комплексний методологічний підхід, що використовує статистичні інструменти для ідентифікації та усунення причин дефектів у процесах, забезпечуючи високий рівень якості продукції або послуг [5, с. 62-66].

Інноваційне управління франчайзинговими мережами, яке об'єднує ці методи, гарантує максимальну ефективність бізнес-процесів і лідерські позиції на ринку.

У США в 2022 році частка суб'єктів підприємництва, що працюють за франчайзинговою моделлю складала 80 %, в країнах Європи – 67 %, в Україні – 23 % [6, с. 49].

Автор [14, с. 256] вказує, беззаперечним лідером даної галузі є США, оскільки франчайзингова система даної країни є найбільшою у світі.

Надзвичайно розвинена інфраструктура підтримки франчайзингу, включаючи консалтингові компанії, асоціації та тренінгові центри. Характерний високий рівень регулювання та стандартизації, що забезпечує захист як франчайзера, так і франчайзі. В США використовують широкий спектр доступних фінансових інструментів для підтримки франчайзингових ініціатив. За даними Офіційного сайту Franchise Direct країна-лідер за кількістю франчайзингових компаній у 2023 році досягла 3,828 брендів, з них доля національних брендів становить 95%, загальна кількість підприємств, які працюють під цими брендами за франчайзинговою угодою дорівнює 769,683. Вклад франчайзингу у ВВП країн становить 844,000,000,000 дол. США. Це означає, що франчайзинг є важливим драйвером економічного зростання в країні, створюючи робочі місця та генеруючи податкові надходження [7, с. 38].

Для досягнення лідерства на ринку, франчайзингові мережі США активно застосовують такі сучасні інструменти управління, як LEAN-методологію, методологія шість сигм, автоматизацію та управління на основі даних, що дозволяє їм оптимізувати всі бізнес-процеси та забезпечити найвищу якість обслуговування клієнтів. Трендами в області оптимізації є використання сучасних технологій для автоматизації рутинних завдань, застосування штучного інтелекту та машинне навчання для передбачення попиту, оптимізації запасів та покращення взаємодії з клієнтами та неперервне вдосконалення.

Прикладом успішного використання сучасних методів оптимізації є досвід таких провідних компаній, як McDonald's (МакДональдз), що використовує LEAN-методологію та методологію шість сигм для оптимізації процесів обслуговування клієнтів та управління ланцюгами поставок для підвищення якості обслуговування в своїх ресторанах по всьому світу; Starbucks (Старбакс), що впроваджує ERP-систему для інтеграції операцій та

покращення управління запасами та застосовує аналіз даних і штучний інтелект для розробки індивідуальних пропозицій і оптимізації ланцюга постачання, для прогнозування попиту і персоналізації маркетингових кампаній; Walmart(Волмарт), що впроваджує аналітичних інструментів та технологій штучного інтелекту для оптимізації ланцюгів поставок та управління попитом, впроваджує автоматизовані системи для управління запасами і оптимізації логістики, що дозволяє значно знизити витрати і підвищити ефективність.

Франчайзинг в Америці неперервно розвивається, розробляються нові технології, зростає попит на інноваційні рішення, вдосконалюється ринок консалтингових послуг та навчальних програм для підтримки впровадження оптимізаційних методів, підвищується рівень автоматизації та використання штучного інтелекту для оптимізації операцій.

Європейський франчайзинговий ринок є одним із найбільших у світі з розвиненою інфраструктурою та великим попитом на франчайзингові можливості.

За оцінкам експертів, у Європі функціонує понад 4500 франчайзингових систем та приблизно 180000 франчайзі, які досягають загальний обсяг продажів у розмірі понад 150 млрд. доларів США. Лідируючі галузі з використання франчайзингу в Європі представлені за даними Офіційного сайту Franchise Direct таким чином: швидке харчування – 58 %, готельний бізнес – 15 %, ресторани повного сервісу – 12%, сфера послуг – 9 %, роздрібна торгівля – 6 %. За даними Європейської Федерації франчайзингу, найбільш масштабно франчайзинг розвинений у Німеччині, Франції, Іспанії [7, с. 41-42].

Для франчайзингу на цій території характерний високий рівень регулювання та стандартизації, що забезпечує захист як франчайзера, так і франчайзі, різноманітність франчайзингових пропозицій, як від місцевих, так і

міжнародних брендів, стабільний економічний клімат та розвинена інфраструктура підтримки франчайзингу.

Європа використовує традиційні та сучасні методи оптимізації.

Слід відмітити вплив європейського законодавства на процеси оптимізації, що також відіграє важливу роль у забезпеченні відповідності стандартам та регламентам.

Європейське законодавство встановлює високі стандарти якості та безпеки для бізнесу, що впливає на процеси оптимізації, вимагає необхідність дотримання регламентів, таких як «Загальний регламент захисту даних»; вимагає впровадження відповідних процедур та систем для управління даними; впроваджує жорсткі екологічні норми; вимагає від компаній розробки методів оптимізації бізнес-процесів таких, що зменшують негативний вплив на навколишнє середовище; акцентують увагу на використанні екологічно чистих технологій та методів для зменшення витрат ресурсів [8, с. 183].

Прикладом успішного використання методів оптимізації можуть бути такі компанії:

ІКЕА, яка використовує LEAN-методологію і «Шість Сигм» для покращення ефективності виробничих та логістичних процесів, впроваджує автоматизованих систем для управління запасами та замовленнями; Carrefour (Карфур), яка впроваджує CRM(системи управління взаєминами з клієнтами) та ERP(системи планування ресурсів підприємства) – системи для інтеграції операцій та покращення управління запасами та застосовує екологічно чистих технологій та методів для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище; Zara(Зара), яка використовує автоматизованих систем для управління ланцюгами поставок та оптимізації виробничих процесів та робить акцент на швидкості та ефективності процесів для забезпечення швидкої реакції на зміну попиту; "H&M" інтегрує стійкі практики в свої операційні

процеси, зосереджуючись на зменшенні відходів і зниженні вуглецевого сліду, тобто займається оптимізацією бізнес-процесів з урахуванням екологічної стійкості. Можна виділити деякі тренди методів оптимізації в різних європейських країнах

За даними Німецької асоціації франчайзингу (DFV)) до кінця 2023 року в Німеччині налічувалося 990 франчайзингових мереж із 128 тисячами франчайзі, під керуванням яких перебувають 168 тисяч працюючих за франшизою точок [7, с. 41]. В **Німеччині** впроваджують концепцію Індустрії 4.0 – це концепція, яка описує новий етап розвитку промисловості, де фізичні виробничі процеси тісно інтегруються з цифровими технологіями. Це означає створення "розумних заводів", де машини, обладнання та продукти можуть самостійно комунікувати, обмінюватися даними та приймати рішення.

Провідною країною на європейському ринку франчайзингу є Франція, яка займає перший рядок у Європі за темпами поширення цієї бізнес-моделі. Формуванню сприятливих умов розвитку франчайзингу сприяли наявність правового режиму, доступ до інноваційних технологій, підтримка та навчання франчайзі всередині мережі. Франчайзинг у Франції розвивається у різних сферах діяльності: громадське харчування, торгівля, нерухомість. Найефективнішими франшизами у Франції є у сфері обслуговування – Aquilus Piscines, Coviva; у сфері швидкого харчування – SUBWAY; мережа салонів краси – Citron Vert; побутової техніки – Cuisine Plus [7, с. 43].

Франція активно використовує LEAN-методологію та технологічну автоматизація для управління виробництвом та логістикою, велику увагу приділяє екологічній стійкості та ефективному використанню ресурсів.

Оптимізація бізнес-процесів у франчайзингових роздрібних торговельних мережах в Європі є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу. Використання як

традиційних, так і сучасних методів оптимізації, а також активне впровадження інформаційних технологій, дозволяє значно підвищити продуктивність та якість обслуговування клієнтів. Вплив європейського законодавства на процеси оптимізації також відіграє важливу роль у забезпеченні відповідності стандартам та регламентам.

До початку 2022 року франчайзинг в Україні активно розвивався і мав значні перспективи. На той час діяло 592 франчайзери [6, с. 74].

Автор [13, с. 86] виділяє багато міжнародних франшиз, які присутні на українському ринку, були прийняті з-за кордону, переважно у сфері торгівлі та послуг. Серед європейських франчайзингових мереж, представлених в Україні, більшість із них належать польським, італійським, німецьким та французьким брендам. В Україні працює приблизно десять основних американських брендів, що представляє хорошу можливість для американських брендів розширити свою присутність на ринку.

Однак повномасштабне російське вторгнення суттєво вплинуло на цей сектор, хоча більшість підприємств адаптувалися і продовжують розвиток. Найпривабливішими регіонами для масштабування стали західні області. Попри виклики, багато франчайзерів пішли назустріч своїм франчайзі, зокрема, знизивши обов’язкові платежі, що сприятиме подальшому розвитку ринку. У 2023 році спостерігається поступове покращення економічної ситуації, але ризики через війну залишаються значними.

Франчайзинг в Україні сприяє економічному зростанню, особливо в роздрібній торгівлі, громадському харчуванні та сфері послуг. Регіони, особливо великі міста, мають значний потенціал для розвитку. Оптимізація бізнес-процесів є ключовою для успішної діяльності компаній, які застосовують як традиційні, так і сучасні підходи, залежно від свого масштабу та технологічного рівня.

Так, наприклад, компанія "Миронівський хлібопродукт" (МХП) активно використовує бенчмаркінг для порівняння своїх виробничих процесів з процесами міжнародних компаній; в компанії "Оболонь" SWOT-аналіз використовується для стратегічного планування та прийняття рішень щодо розширення асортименту продукції, а "Укрпошта" регулярно проводить аудит своїх логістичних процесів для зменшення часу доставки і зниження витрат.

В Україні є ряд компаній, які успішно впроваджують сучасні методи оптимізації. Так "Нова Пошта" використовує LEAN-методологію для оптимізації своїх логістичних і складських процесів, що дозволяє зменшити час обробки та доставки вантажів. "Метінвест" застосовує «Шість Сигм» для підвищення якості продукції та зменшення виробничих витрат на своїх металургійних підприємствах. "Розетка" автоматизувала свої процеси управління замовленнями і складськими запасами за допомогою ERP-системи, що дозволило значно підвищити ефективність і швидкість обробки замовлень, тобто розробили та застосували програмне забезпечення для автоматизації рутинних задач. "Київстар" використовує аналіз великих даних для розробки персоналізованих пропозицій і підвищення задоволеності клієнтів.

На Україні традиційні методи, такі як бенчмаркінг, SWOT-аналіз та аудит бізнес-процесів, часто використовуються для стратегічного планування і визначення напрямків покращень. Вони є менш затратними і можуть бути впроваджені навіть в малих компаніях.

Сучасні методи, такі як LEAN-методологію та методологію «Шість Сигм», технологічна автоматизація та використання Управління на основі даних, вимагають значних інвестицій і технологічних ресурсів, але дозволяють досягти більш значних результатів в оптимізації бізнес-процесів і підвищенні ефективності.

На Україні велику роль відіграють **інформаційні технології** в оптимізації бізнес-процесів. Поступово відбувається автоматизація процесів з використанням ERP-систем (SAP, Microsoft Dynamics) для інтеграції всіх бізнес-процесів у єдину систему управління та CRM-системи (Salesforce, Bitrix24) для покращення управління взаємодією з клієнтами, впроваджують BI-інструменти (Power BI, Tableau) для аналізу даних та прийняття обґрунтованих рішень, здійснюють інтеграцію аналітичних платформ для моніторингу ефективності процесів. Автор [13] виділяє найбільш популярні та відомі в Україні франшизи у різних сферах діяльності.

В Україні питанням оптимізації бізнес-процесів у франчайзингових мережах приділяється значна увага, але дослідження в цій області ще знаходяться на стадії розвитку.

Багато українських компаній активно впроваджують інформаційні технології для автоматизації бізнес-процесів. "Фора", мережа супермаркетів, використовує ERP-системи для управління ланцюгами постачання та оптимізації запасів. "Сільпо" використовує LEAN-методологію для оптимізації своїх торговельних процесів і покращення обслуговування клієнтів. "АТБ-Маркет" застосовує аналіз даних для прогнозування попиту і управління запасами. Підтвердженням успішної діяльності франчайзенгу є такі компанії: Розетка, яка використовує сучасні IT-рішень для управління логістикою та складськими запасами, що дозволяє значно скоротити час обробки замовлень; **Нова Пошта** застосовує автоматизовані сортувальні центри та системи. Автор [15, с. 92-98] подає рейтинг: ТОП-50 найпопулярніших франшиз України в 2022 році.

В Україні частіше використовують традиційних методи оптимізації управління бізнес-процесами. Українські франчайзингові мережі стикаються з низкою проблем, таких як політична ситуація, недостатня кваліфікація

персоналу та брак фінансування. Однак перспективи розвитку оптимізаційних підходів є позитивними. З розвитком консалтингу, підвищенням кваліфікації та впровадженням інновацій ця модель бізнесу має великі перспективи в Україні.

Проведемо порівняльний аналіз методів оптимізації бізнес-процесів у франчайзингових мережах в Україні, Америці та Європі

Розглянувши методи оптимізації, виділимо **спільні риси** в цих регіонах: по-перше, франчайзинг використовує традиційні та сучасні методи оптимізації: технології для автоматизації процесів та управління даними і CRM та ERP- системи є стандартом для управління взаємовідносинами з клієнтами та ресурсами підприємства; по-друге, LEAN-методологію та методологію шість сигм широко використовують для підвищення ефективності бізнесу, зменшення втрат. Постійне вдосконалення та управління якістю є ключовими елементами в усіх регіонах; по-третє, для радикальної перебудови бізнес-процесів впроваджують бізнес-процесний реінжинірингу (BPR).

До відмінних рис можна віднести:

Україна: Традиційні методи такі, як аналіз часу та нормування праці залишаються поширеними методами, особливо в сфері малого бізнесу; впровадження сучасних технологій часто обмежене через фінансові та інфраструктурні обмеження; потрібна швидка адаптація до змін у законодавстві та ринку через менш формалізовані процеси.

Америка: Широке використання штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації процесів та прийняття рішень; сильні асоціації франчайзингу та консалтингові компанії, які надають підтримку та консультації з оптимізації; використання передових методологій, таких як Agile та Scrum, для покращення управління проектами та процесами.

Європа: Використання методів оптимізації, які враховують екологічні стандарти та спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище; необхідність дотримання численних регламентів та стандартів, таких як GDPR (Загальний регламент по захисту даних), що впливає на процеси оптимізації; відмінності у методах оптимізації між країнами, залежно від економічного розвитку та культурних особливостей.

Оптимізація бізнес-процесів у франчайзингових роздрібних торговельних мережах є ключовим фактором успіху на сучасному ринку.

Вивчення методів оптимізації управління бізнес-процесами у франчайзингових мережах у різних країнах є надзвичайно важливим для розуміння глобальних тенденцій і локальних викликів у цій сфері. Кожен регіон має свої особливості ведення бізнесу, правового регулювання та економічного середовища, що впливає на вибір та ефективність методів оптимізації.

Проведемо порівняльний аналіз методів оптимізації на сучасному етапі за табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз методів оптимізації на сучасному етапі

Критерій	Україна	Америка	Європа
Технології	Обмежене впровадження сучасних ІТ	Високий рівень автоматизації та AI	Високий рівень автоматизації з екологічним фокусом
Методи оптимізації	Переважають традиційні методи (аналіз часу, нормування)	Сучасні методи	Збалансований підхід (Lean-методологія, екологічні методи)
Інфраструктура підтримки	Недостатньо розвинена	Сильні асоціації та консалтингові компанії	Розвинена інфраструктура підтримки
Регулювання	Відносно гнучке	Високі стандарти та регуляції	Жорстке регулювання та стандарти

Фокус оптимізації	Ефективність за обмежених ресурсів	Інновації та передові технології	Екологічна стійкість та відповідність стандартам
Проблеми	Фінансові обмеження, недостатня інфраструктура. По суті, механізм організації бізнесу з франшизи та продаж франшизи не регламентуються законодавчо.	Високі витрати на впровадження технологій	Високі витрати на відповідність регламентам
Перспективи	Зростання попиту на інновації	Постійний розвиток та інновації	Підвищення рівня автоматизації та екологічності

Джерело: авторська розробка

Цей аналіз показує, що кожен регіон має свої унікальні особливості та можливості для оптимізації бізнес-процесів у франчайзингових мережах.

Успіхи франчайзингових моделей у зарубіжних країнах, таких як США та Європа, надають цінні уроки для розвитку цього бізнесу в Україні. У цих країнах франчайзинг став потужним інструментом економічного росту, створення робочих місць і поширення інновацій.

Щодо українського ринку франчайзингових послуг, можна зазначити, що у 2023 році спостерігається певне покращення економічної ситуації, оскільки обсяг фінансових результатів до оподаткування підприємств збільшився у понад 10 разів порівняно з показником 2022 року. Це може свідчити про поступове відновлення економіки та покращення умов для франчайзингових підприємств. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні під час повномасштабного російського вторгнення зіткнувся зі значними викликами, однак багато франчайзерів продовжують адаптуватися і навіть демонструють готовність до подальшого зростання. Розвиток франчайзингу можна розглядати, як один з напрямків для відновлення економіки України.

На нашу думку, для оптимізації управління бізнес-процесами на підприємствах франчайзингових торговельних мереж в Україні в умовах війни, враховуючи міжнародний досвід США та Європи, можна застосувати такі методи: по-перше, що стосується цифрової трансформації: впроваджувати хмарні технології, це дозволить забезпечити доступ до даних з будь-якого пристрою, підвищити гнучкість бізнес-процесів та знизити витрати на ІТ-інфраструктуру. Хмарні сервіси забезпечують високу доступність даних та стійкість до збоїв, забезпечують високий рівень безпеки даних, включаючи шифрування, управління доступом та регулярні оновлення систем безпеки; по-друге, проводити оптимізацію ланцюгів постачання, включаючи диверсифікацію постачальників, оптимізацію логістичних маршрутів, впровадження мультимодальної логістики; по-третє, щодо управління персоналом: забезпечувати онлайн-навчання навчання та перекваліфікацію, запровадити гнучкі графіки роботи, психологічну підтримку; по-четверте, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) має враховувати персоналізацію обслуговування, забезпечення безперервної взаємодії з клієнтами через різні канали, впровадження програм лояльності; по-п'яте, здійснити оптимізацію маркетингу: активізувати цифровий та партнерський маркетинг, провести адаптація маркетингових стратегій та розробити інноваційні стратегії маркетингу та продажів; по-шосте, провести фінансову оптимізацію: складання детального бюджету та контроль за його виконанням, залучення інвестицій для фінансування розвитку бізнесу, впровадження законних способів мінімізації податкового навантаження, а також необхідно впроваджувати кризове планування та управління ризиками, здійснюючи оперативний моніторинг і планування на випадок надзвичайних ситуацій; розробка стратегії стійкості, спрямована на підтримку безперервності бізнесу, враховуючи всі можливі ризики та виклики; оптимізувати процес

франчайзингу впровадження єдиних стандартів роботи для всіх франчайзі, створення платформи для обміну досвідом між франчайзі, надання франчайзі необхідної підтримки та консультацій.

Для регулювання франчайзингу в Україні необхідно прийняти спеціальний закон, що враховує міжнародні стандарти, а також забезпечити гнучке кредитування та підтримку бізнесу в умовах кризи. Використання бриколажу [9] допоможе зменшити залежність від імпорту, а впровадження ІІІ та сучасних технологій підвищить стійкість бізнесу. Бенчмаркінг [11] виявить нові ринкові можливості, а екологічна складова та інвестиції в освіту персоналу сприятимуть відновленню економіки. Співпраця з науковими установами та оновлення бізнес-моделей, включаючи бранчайзинг [11, с. 366], є ключовими для розвитку.

Дані рекомендації, на нашу думку, відображають необхідність комплексного підходу до оптимізації бізнес-процесів, що включає інвестиції в людські ресурси, наукові дослідження та адаптацію бізнес-моделей до нових викликів.

Висновок і перспективи подальших досліджень. У даному дослідженні проведено порівняльний аналіз методів оптимізації управління бізнес-процесами у франчайзингових мережах на прикладі американського, європейського та українського досвіду. Було виявлено, що лідерами франчайзингу є два регіони, США і Європа. Глибший аналіз показав, що американський досвід характеризується більш високим рівнем інноваційності та використання передових технологій, європейський – орієнтацією на відповідності законодавчим вимогам та екологічним стандартам, а український прагненням до адаптації існуючих методів в умовах обмежених ресурсів, складної політичної ситуації та швидко мінливих ринкових умов. Франчайзинг може стати одним з інструментів для відновлення української економіки.

Однак, для досягнення успіху необхідно створити сприятливі умови для розвитку бізнесу.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на глибшому вивченні специфіки застосування методів оптимізації в різних секторах франчайзингових мереж в Україні, Америці та Європі; варто дослідити аналіз впливу таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн та великі дані, на оптимізацію бізнес-процесів у франчайзингових мережах; на основі теоретичних досліджень, здійснити кількісне оцінювання ефективності різних методів оптимізації та спробувати визначити оптимальну комбінацію різних методів оптимізації з метою досягнення максимального результату для різних типів франчайзингових мереж. Це надасть змогу покращити якість застосування методів оптимізації управління бізнес-процесами на підприємствах франчайзингових торговельних мереж.

Література

1. Слободянюк К., Титенко Л.В. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці: збірник тез за матеріалами XVII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (м. Ірпінь, 25 листопада – 1 грудня 2021р.). Державний податковий університет. Ірпінь, 2021. С. 261-262.
2. Григор'єв О.Ю., Габор Я.Я. LEAN менеджмент в умовах економічного зростання та розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 10-17. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2022/dec/29495/220972maket-14-23.pdf> (дата звернення: 15.08.2024).

3. Постніков О.О., Смерічевська С.В. Трансформація аналітики великих баз даних в управлінні закупівлями з розвитком штучного інтелекту. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1(44). С. 77-85. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/194473> (дата звернення: 15.08.2024).

4. Кріль О. Використання інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Розвиток фінансово-економічних відносин в суспільстві в умовах прояву фінансових ризиків: збірник тез учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (м. Кам'янець-Подільський, 19 березня 2021 року). Подільський державний аграрно-технічний університет. Кам'янець-Подільський, 2021. С. 188-191.

5. Бондаренко С.М. Система «бережливе виробництво плюс шість сигм» як інструмент підвищення якості бізнес-процесів та сталого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 17. С.62-67.

6. Адаменко М. О. Франчайзинг як форма ведення бізнесу: міжнародний досвід та перспективи розвитку в Україні. *Кваліфікаційні магістерські роботи*. 2024. С. 33-70. URL: <https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view/15483> (дата звернення: 16.08.2024).

7. Дика А.І. Сучасні тенденції розвитку світового ринку франчайзингових послуг. *Національний авіаційний університет*. 2024. С. 10-92. URL: https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/64613/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92_292_2024_%d0%94%d0%b8%d0%ba%d0%b0_%d0%90%d0%86.pdf (дата звернення: 16.08.2024).

8. Моняк Р. Правове регулювання франчайзингу: світовий досвід та українські реалії. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2023. № 27. С. 182-187. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/1231> (дата звернення: 16.08.2024).

9. Mateus S., Sarkar S. Bricolage – a systematic review, conceptualisation and research agenda. *Entrepreneurship and regional development*. 2024. Vol. 36, No. 7–8. P. 833-854. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/08985626.2024.2303426?needAccess=true> (дата звернення: 17.08.2024).

10. Noble S.M., Mende M., Grewal D., Parasuraman A. The Fifth Industrial Revolution: How Harmonious Human-Machine Collaboration is Triggering a Retail and Service. *Journal of Retailing* 2022. Vol 98. No.2. P.199-208. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435922000288> (дата звернення: 18.08.2024).

11. Шимко О.В., Демидюк С.М. Сучасні тенденції розвитку франчайзингу як бізнес-стратегії. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С.363-368. URL: http://dspace.megu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4777/1/business-inform-2024-1_0-pages-363_368%20%281%29.pdf (дата звернення: 19.08.2024).

12. Шевченко І. В., Пахота Н. В. Франшиза, як перспективна модель розвитку бізнесу в Україні *Підприємство в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Запоріжжя, 12-13 лютого 2020 р.). Час. II. Запоріжжя, 2020. С. 496-499.

13. Король Д. Міжнародний досвід та перспективи розвитку франчайзингу в Україні. *Національний авіаційний університет*. 2022. С. 9-96. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/59179/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C.pdf (дата звернення: 20.08.2024).

14. Мартиненко О.О., Шуба М.В. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2018.

№ 9. С. 253-258. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-9_0-pages-253_258.pdf (дата звернення: 21.08.2024).

15. Сагайдак Д.В. Розвиток світового ринку франчайзингових послуг в сучасних умовах. *Національний авіаційний університет*. 2022. С. 10-113. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57031/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92_29_2_2022_%d0%a1%d0%b0%d0%b3%d0%b0%d0%b9%d0%b4%d0%b0%d0%ba%20%d0%94.pdf (дата звернення: 21.08.2024).

References

1. Slobodianiuk, K., & Tytenko, L.V. (2021). Sutnist reinzhyrnyrnyhu biznes-protseviv na pidpryemstvi [The essence of reengineering business processes at the enterprise]. *Oblikovo-analitychni y statystychni metody ta modeli v opodatkuvani, biznesi, ekonomitsi: zbirnyk tez za materialamy XVII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* (pp. 261-262). Derzhavnyi podatkovyi universytet [in Ukrainian].

2. Hryhoriev, O.Iu., & Habor, Ya.Ia. (2022). LEAN management in the context of economic growth and development. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*. No. 2(8). pp. 10-17. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2022/dec/29495/220972maket-14-23.pdf> [in Ukrainian].

3. Postnikov, O.O., & Smerichevska, S.V. (2023). Transformation of big database analytics in procurement management with the development of artificial intelligence. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. No. 1(44). pp. 77-85. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/194473> [in Ukrainian].

4. Kril, O. (2021). The use of information technology in enterprise management. *Development of financial and economic relations in society in the context of financial risks: a collection of abstracts of the participants of the All-*

Ukrainian scientific and practical Internet conference (pp. 188-191). Podilskyi derzhavnyi ahrarno-tekhnichnyi universytet Kamianets-Podilskyi [in Ukrainian].

5. Bondarenko, S.M. (2022). The system of 'lean production plus six sigma' as a tool for improving the quality of business processes and sustainable development of the enterprise. *Investments: Practice and Experience*. No. 17. pp. 62-67 [in Ukrainian].

6. Adamenko, M. O. (2024). Franchising as a form of doing business: international experience and prospects for development in Ukraine. *Qualification mastersthesis*. pp. 33-70. URL: <https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view/15483> [in Ukrainian].

7. Dyka, A.I. (2024). Modern trends in the development of the world market of franchise services. *Natsionalnyi aviatsiyni universytet*. pp. 10-92. URL: https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/64613/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92_292_2024_%d0%94%d0%b8%d0%ba%d0%b0_%d0%90%d0%86.pdf [in Ukrainian].

8. Moniak, R. (2023). Legal regulation of franchising: world experience and Ukrainian realities. *Grail of Science*. No. 27. pp. 182-178. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/1231> [in Ukrainian].

9. Mateus, S., & Sarkar, S. (2024). Bricolage – a systematic review, conceptualisation and research agenda. *Entrepreneurship and regional development*. Vol. 36, No. 7–8. pp. 833-854. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/08985626.2024.2303426?needAccess=true>.

10. Noble, S.M., Mende, M., Grewal, D., & Parasuraman, A. (2022). The Fifth Industrial Revolution: How Harmonious Human-Machine Collaboration is Triggering a Retail and Service. *Journal of Retailing*. Vol. 98, No. 2. pp. 199-208. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435922000288>.

11. Shymko, O.V., & Demydiuk, S.M. (2024). Modern trends in the development of franchising as a business strategy. *Business Inform.* No. 1. pp. 363-368. URL: http://dspace.megu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4777/1/business-inform-2024-1_0-pages-363_368%20%281%29.pdf [in Ukrainian].

12. Shevchenko I.V., Pakhota N.V. (2020). Franchise as a promising model of business development in Ukraine. *Enterprise in the agricultural sector: materialy I Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 496-499). Chas. II. Zaporizhzhia [in Ukrainian].

13. Korol, D. (2022). International experience and prospects for the development of franchising in Ukraine. *Natsionalnyi aviatsiyni universytet.* pp. 9-96. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/59179/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C.pdf [in Ukrainian].

14. Martynenko, O.O., & Shuba, M.V. (2018). World experience of using franchising as an effective model of business expansion. *Business Inform.* No. 9. pp. 253-258. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-9_0-pages-253_258.pdf [in Ukrainian].

15. Sahaidak, D.V. (2022). Development of the world market of franchising services in modern conditions. *Natsionalnyi aviatsiyni universytet.* pp. 10-113. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57031/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92_29_2_2022_%d0%a1%d0%b0%d0%b3%d0%b0%d0%b9%d0%b4%d0%b0%d0%ba%20%d0%94.pdf [in Ukrainian].