

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та бізнесу
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Франчайзинг як ефективний інструмент менеджменту
продажів»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи ММПЛ-2
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖІВ ТА ЛОГІСТИКА»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Лісовецька Юлія Віталіївна

Керівник – доктор економічних наук, доцент
Козак Людмила Василівна
Рецензент – доктор економічних наук, професор
Кривицька Ольга Романівна

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

**Завідувач кафедри
менеджменту та маркетингу**

_____ (доц., д.е.н. Людмила Козак)
(підпис)

Протокол № _____ від « ____ » _____ 2025 р.

Острог – 2025

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра

Тема: «Франчайзинг як ефективний інструмент менеджменту продажів»

Автор: Юлія Віталіївна ЛІСОВЕЦЬКА

Науковий керівник: Людмила Василівна КОЗАК

Захищена «17» грудня 2025 року.

Короткий зміст праці:

У роботі здійснено аналіз ефективності функціонування світових та українських франчайзингових мереж, зокрема McDonald's, KFC, Subway, Lviv Croissants та G.Bar, з акцентом на їхню здатність до зростання обсягів продажів і масштабування підприємницької діяльності. Визначено основні чинники результативності, ризики та перспективи підвищення ефективності менеджменту продажів у франчайзингових структурах. Обґрунтовано важливість упровадження цифрових технологій, розвитку омніканальних підходів та поєднання міжнародного досвіду з локальними стратегіями для забезпечення стійкості бізнесу й посилення конкурентних позицій франчайзингових мереж.

Ключові слова: *франчайзинг, ринок франчайзингових послуг, франчайзингова мережа, бізнес-модель, конкурентоспроможність, управління продажами.*

The research analyzes the performance of global and Ukrainian franchise networks, in particular McDonald's, KFC, Subway, Lviv Croissants, and G.Bar, with an emphasis on their ability to increase sales volumes and scale business operations. The key success factors, risks, and opportunities for improving the efficiency of sales management in franchising structures are identified. The importance of implementing digital technologies, developing omnichannel approaches, and combining international experience with local strategies to ensure business sustainability and strengthen the competitive positions of franchise networks is substantiated.

Keywords: *franchising, franchise services market, franchise network, business model, competitiveness, sales management.*

ЗМІСТ

ЗМІСТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДАЖІВ	8
1.1. Сутність, види та особливості франчайзингу	8
1.2 Економічні та правові основи франчайзингових відносин	19
1.3. Методичні підходи до оцінки франчайзингу як інструменту менеджменту продажів	30
РОЗДІЛ 2	40
ОЦІНКА ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ	40
2.1 Огляд світового та українського ринку франчайзингу	40
2.2 Аналіз успішних світових та українських франчайзингових мереж (на прикладах McDonald's, Subway, KFC, Lviv Croissants, G.Bar)	51
2.3 Оцінка ефективності та аналіз ризиків франчайзингової моделі у продажах	70
РОЗДІЛ 3	81
ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ПРОДАЖАХ	81
3.1 Впровадження інноваційних підходів у розвиток франчайзингових бізнес-моделей	81
3.2 Впровадження цифрових технологій у франчайзинговій діяльності	95
3.3 Підвищення ефективності менеджменту продажів у франчайзингових мережах	110
ВИСНОВКИ	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	124

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної конкуренції, високої динамічності ринкового середовища та посилення впливу цифрових технологій підприємства змушені постійно шукати нові, ефективні й економічно обґрунтовані інструменти управління продажами. Одним із таких інструментів, що довів свою дієвість у міжнародній практиці та все активніше впроваджується на українському ринку, є франчайзинг. Він дозволяє компаніям масштабувати бізнес з оптимальним використанням ресурсів, підвищувати впізнаваність бренду, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільний рівень продажів навіть в умовах економічної нестабільності. З огляду на трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні після 2014 року, а особливо після початку повномасштабної війни, розвиток франчайзингових моделей став одним із напрямів відновлення підприємництва, підтримки малого та середнього бізнесу, а також ефективного управління мережевими продажами. Саме тому дослідження франчайзингу як інструменту менеджменту продажів набуває особливої актуальності.

Попри значну поширеність та практичну значимість франчайзингу, у науковій літературі зберігаються дискусійні питання щодо його стратегічної ефективності, методів оцінювання результативності франчайзингових мереж, механізмів управління продажами у франчайзингових структурах та особливостей взаємодії між франчайзером і франчайзі. Багато аспектів залишаються недостатньо дослідженими саме в українському контексті: специфіка адаптації франшиз до локальних ринків, роль цифрових інструментів у підвищенні ефективності продажів, ризики та бар'єри входу у франчайзингові системи. Аналіз наукових праць показує, що значний внесок у розвиток теорії франчайзингу зробили зарубіжні дослідники, зокрема М. Мендельсон [1], Б. Клайн [2], Дж. Кауфман [3], які розглядали франчайзинг як модель організації підприємницької діяльності, що забезпечує швидке масштабування і стабільність бізнес-процесів. Українські автори — О. Романенко [4], І. Журавльова [5], Л. Лігоненко [6] — зосереджують увагу на економічних, правових та організаційних аспектах функціонування франчайзингових систем,

водночас питання саме менеджменту продажів у франчайзингових мережах потребує подальшого комплексного вивчення.

Проблема, що формує основу даного дослідження, полягає у визначенні особливостей використання франчайзингу як ефективного інструменту управління продажами, а також у розробці підходів до вдосконалення системи продажів у франчайзингових мережах українських підприємств. Зростання кількості франшиз в Україні свідчить про затребуваність цієї моделі, проте практичні рішення та науково обґрунтовані методики оптимізації управління продажами все ще потребують уточнення й систематизації.

Мета дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності менеджменту продажів у франчайзингових системах на основі узагальнення теоретичних положень і аналізу практики функціонування франчайзингових підприємств в Україні та світі.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати низку таких **завдань**:

- розкрити сутність франчайзингу як форми підприємницької діяльності та визначити його роль у системі управління продажами;
- дослідити види та організаційні моделі франчайзингу, їх переваги та недоліки з позиції управління збутовою діяльністю;
- охарактеризувати принципи, механізми та інструменти менеджменту продажів у франчайзингових структурах;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку франчайзингу в Україні та визначити ключові фактори, що впливають на ефективність продажів у франчайзингових мережах;
- здійснити оцінку динаміки та результативності діяльності обраних франчайзингових компаній;
- провести факторний аналіз чинників, які визначають успішність продажів у франчайзингових мережах;
- визначити регуляторні аспекти, що впливають на розвиток франчайзингу в Україні;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління продажами у франчайзингових мережах з урахуванням сучасних ринкових викликів.

Об’єктом дослідження є франчайзинг як форма організації підприємницької діяльності та інструмент управління комерційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів менеджменту продажів у франчайзингових системах, а також механізми підвищення їх ефективності.

Об’єкт і предмет співвідносяться між собою як загальне та часткове: в межах широкого явища франчайзингу виділено конкретну площину — систему управління продажами, яка й становить основну дослідницьку спрямованість роботи. Вибір саме цього аспекту обумовлений його значенням для розвитку мережевого бізнесу в Україні, забезпечення конкурентоспроможності підприємств і підвищення їх адаптивності до кризових умов.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи аналізу економічних процесів: порівняльний аналіз теоретичних концепцій, методи індукції та дедукції, структурно-логічний аналіз, аналіз фінансової й управлінської звітності франчайзингових компаній, статистичні методи оцінювання динаміки та факторного впливу, економіко-математичні методи, метод експертного оцінювання, а також елементи соціологічного дослідження для вивчення взаємодії франчайзера та франчайзі. Комплекс застосованих методів забезпечує системність підходу, об’єктивність висновків та можливість розробки практичних рекомендацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формулюванні та обґрунтуванні теоретичних положень, які поглиблюють розуміння франчайзингу як інструменту менеджменту продажів. Уперше запропоновано авторське трактування ролі франчайзингової моделі як системи формування стандартизованих продажів, заснованої на поєднанні централізованих управлінських рішень і локальної підприємницької ініціативи. Удосконалено підхід до оцінки ефективності продажів у франчайзингових мережах завдяки врахуванню взаємозв’язку між маркетинговою політикою франчайзера, рівнем автономії франчайзі та структурою витрат на

підтримку стандартів бренду. Подальшого розвитку набули теоретичні положення щодо впливу цифрових технологій на систему управління продажами у франчайзингових структурах, зокрема використання CRM-систем, аналітичних платформ і маркетингової автоматизації.

Результати дослідження та сформульовані наукові положення становлять теоретичне підґрунтя для подальшого розвитку менеджменту продажів у франчайзингових системах, а також можуть бути використані підприємствами України для підвищення ефективності функціонування франчайзингових мереж, удосконалення системи їх управління, розробки стратегічних рішень та оптимізації бізнес-моделей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДАЖІВ

1.1. Сутність, види та особливості франчайзингу

У сучасних умовах розвитку підприємництва франчайзинг посідає особливе місце як одна з найефективніших форм організації бізнесу, що поєднує переваги масштабованості, стандартизації та партнерської взаємодії між підприємствами. Наукові дослідження свідчать, що франчайзинг сформувався як відповідь на потребу підприємств у швидкому розширенні ринкової присутності та підвищенні ефективності комерційної діяльності без значного збільшення капітальних інвестицій. За визначенням класиків теорії франчайзингу, зокрема Б. Клайна [2], М. Мендельсона [1] та Дж. Кауфмана [3], франчайзинг варто розглядати як форму кооперації, за якої незалежні підприємці здійснюють господарську діяльність під брендом правовласника, дотримуючись єдиних стандартів ведення бізнесу та отримуючи доступ до перевіреної бізнес-моделі, маркетингової підтримки та інших елементів системи управління.

Українські науковці, серед яких слід виділити Л. Лігоненко [6], О. Романенка [4], які акцентують увагу на тому, що франчайзинг є сучасною формою інституціоналізації підприємницької діяльності, що забезпечує оптимальне поєднання централізованого контролю і локальної самостійності. Згідно з їх підходами, франчайзинг можна визначити як систему договірних відносин, у межах яких одна сторона (франчайзер) надає іншій (франчайзі) право на комерційне використання торговельної марки, технології, стандартів обслуговування та інших елементів бізнес-процесів в обмін на винагороду та зобов'язання дотримуватися встановлених норм.

У світовій та вітчизняній економічній літературі сформувалося кілька підходів до визначення сутності франчайзингу. Розглянемо їх детальніше.

Правовий підхід до франчайзингу розглядає франчайзингові відносини насамперед як комплекс договірних зобов'язань між франчайзером та франчайзі, що регламентують передачу та використання об'єктів інтелектуальної власності, комерційного досвіду, технологій, стандартів та методик ведення бізнесу. У межах цього підходу франчайзинг визначається не просто як модель організації бізнесу, а як система юридично оформлених прав і обов'язків, які забезпечують належний рівень контролю, відтворення бізнес-процесів та захисту інтересів обох сторін. Представники правового підходу, акцентують на тому, що саме юридична визначеність та якісна договірна база створюють основу для стабільної, прогнозованої та взаємовигідної співпраці у межах франчайзингової мережі.

Згідно з цим підходом, франчайзингова угода повинна максимально детально врегульовувати питання передачі прав інтелектуальної власності: торговельних марок, фірмового стилю, комерційних позначень, авторських матеріалів, рекламних продуктів та технологічних інструкцій. Особлива увага приділяється передачі ноу-хау — комерційно цінної інформації щодо рецептур, технологічних операцій, процедур обслуговування клієнтів, маркетингових стратегій, логістики та методів організації виробничих процесів. Правовий підхід передбачає, що таке ноу-хау має передаватися у формі, яка забезпечує можливість його практичного впровадження, але водночас охороняє конфіденційність, адже витік цих знань може зашкодити всій мережі.

Ключовим елементом правового підходу є чітке визначення обов'язків сторін. Франчайзер зобов'язується надавати франчайзі право на використання бізнес-моделі, забезпечувати доступ до стандартів роботи, проводити навчання, підтримувати єдину маркетингову політику та здійснювати контроль за дотриманням корпоративних регламентів. Франчайзі, у свою чергу, повинен дотримуватися встановлених правил, підтримувати стандарти якості, використовувати інтелектуальну власність виключно у межах договору, своєчасно здійснювати платежі і забезпечувати належний рівень операційної діяльності.

Також у межах правового підходу надзвичайно важливими є механізми контролю та відповідальності та наголошується, що ефективність франчайзингу значною мірою залежить від наявності юридично закріплених інструментів моніторингу: перевірок, аудитів, оцінки відповідності стандартам, звітності франчайзі щодо продажів та витрат. Такі механізми дозволяють франчайзеру гарантувати, що кожен елемент мережі функціонує відповідно до єдиних стандартів, а отже — забезпечує якість продуктів чи послуг, лояльність клієнтів та репутацію бренду.

Окремо регулюється питання відповідальності за порушення умов договору. Це може включати штрафи, призупинення дії франшизи, обов'язок усунути недоліки в роботі або навіть розірвання договору. Важливим є наявність положень щодо захисту інтелектуальної власності після завершення співпраці — зокрема, заборона використання торговельної марки чи ноу-хау та обмеження на відкриття конкуруючого бізнесу протягом певного періоду.

Таким чином, правовий підхід трактує франчайзинг як складну правову конструкцію, де ключовим чинником виступає якість і повнота договірної регулювання. Саме чітко розроблений договір та система юридичних механізмів забезпечують баланс інтересів франчайзера і франчайзі, мінімізують ризики та сприяють стабільному функціонуванню й розвитку франчайзингової мережі.

Економічний підхід до франчайзингу розглядає цю бізнес-модель як ефективний спосіб організації підприємницької діяльності, що створює взаємні економічні вигоди для обох сторін партнерства. У межах цього підходу франчайзинг трактується як інструмент прискореного масштабування бізнесу для франчайзера та як механізм зниження ризиків і забезпечення стабільного входження на ринок для франчайзі. Значний внесок у розвиток цього підходу зробили такі дослідники, як К. Лафонтен [7], П. Бланшар [8] та В. Шерер [9], які підкреслюють, що економічна природа франчайзингу базується на принципах синергії, стандартизації та взаємодоповнюваності ресурсів партнерів.

З погляду франчайзера, економічний підхід пояснює франчайзинг як механізм розширення бізнесу, який дозволяє масштабувати мережу з мінімальними капіталовкладеннями. Оскільки інвестиції у відкриття нових точок здійснює франчайзі, франчайзер може зосередитися на стратегічних функціях — розробленні продукту, підтримці бренду, маркетингових кампаніях, інноваціях та контролі якості. Завдяки цьому темпи зростання франчайзингових мереж значно випереджають моделі органічного розширення. К. Лафонтен [7] зазначає, що така модель дозволяє компаніям досягти високої ринкової щільності набагато швидше, ніж при традиційному масштабуванні, оскільки фінансовий тягар розвитку поділяється між багатьма учасниками.

Для франчайзі франчайзинг виступає економічно обґрунтованою формою започаткування бізнесу з мінімальними початковими ризиками. На відміну від самостійного відкриття підприємства, франчайзі отримує доступ до перевіреної бізнес-моделі, відомого бренду, стандартизованих операційних процесів, маркетингових інструментів і систем управління. Дослідження П. Бланшара [8] показують, що відкриття бізнесу під брендом відомої мережі зменшує імовірність його закриття у перші роки функціонування у 2–3 рази порівняно з незалежними підприємствами. Це пояснюється не лише впізнаваністю бренду, але й тим, що франчайзери забезпечують навчання персоналу, технологічну підтримку, консультації з управління, а також уніфіковані стандарти, які гарантують передбачувану якість продукту чи послуги.

Вагомим елементом економічного підходу є принцип синергії, на якому наголошує В. Шерер [9]. Синергія проявляється у поєднанні ресурсів та переваг двох сторін: франчайзер надає бізнес-концепцію, технології, інтелектуальну власність і систему управління, тоді як франчайзі забезпечує локальні інвестиції, знання ринку, мотивацію власника та оперативне управління закладом. Така взаємодія не лише оптимізує витрати на управління мережею, а й підвищує загальну рентабельність бізнесу, оскільки локальний керівник зацікавлений у максимізації доходу конкретної точки.

Ключовим аспектом економічного підходу є стандартизація. Вона забезпечує стабільність якості продуктів і послуг у всіх франчайзингових точках, що формує довіру споживачів і дозволяє мережі втримувати конкурентні позиції. Стандартизація технологічних, маркетингових та операційних процесів знижує транзакційні витрати, підвищує ефективність управління та дозволяє ефективно контролювати діяльність франчайзі. Таким чином, франчайзинг у межах економічного підходу виступає як система раціонального розподілу функцій та ресурсів, що дозволяє досягти максимального економічного ефекту при мінімальних ризиках.

Отже, економічний підхід трактує франчайзинг як інструмент досягнення балансу між швидким розширенням бізнесу, оптимізацією витрат і підвищенням стійкості підприємницької діяльності. Він дозволяє розглядати франчайзинг не лише як форму співпраці, а як економічний механізм, який створює конкурентні переваги, забезпечує стабільні продажі та сприяє довгостроковому розвитку бізнес-мереж.

Маркетинговий підхід до франчайзингу розглядає цю бізнес-модель передусім як інструмент формування, розвитку та зміцнення бренду, а також як ефективний механізм управління каналами збуту й просування товарів і послуг. На відміну від економічного чи правового підходів, які акцентують переважно на структурі взаємовідносин та економічній логіці співпраці, маркетинговий підхід фокусується на здатності франчайзингу створювати цілісну, контрольовану й прогнозовану мережеву структуру продажів, що підсилює конкурентоспроможність бренду на національному й міжнародному ринках.

У центрі маркетингового підходу — розуміння франчайзингу як інструменту масштабування присутності бренду на ринку. Розширення мережі за допомогою франчайзі дозволяє компанії забезпечити широку географію покриття без значних інвестицій у власні торгові точки. Це дає можливість бренду швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, прискорювати вихід у нові сегменти та регіони, формувати щільну локальну присутність. Керівні компанії отримують можливість

оперативно реагувати на зміни попиту та конкурентного середовища, впроваджуючи єдині стандарти маркетингових активностей по всій мережі.

Важливим елементом маркетингового підходу є формування впізнаваності та лояльності до бренду. Оскільки франчайзинг передбачає використання уніфікованих стандартів сервісу, дизайну, комунікацій та продуктового асортименту, споживач отримує однаковий досвід взаємодії з брендом у будь-якій точці мережі. Така прогнозованість і якість формують стабільне споживче сприйняття, знижують маркетингові витрати в довгостроковій перспективі та дозволяють компанії посилювати свою ринкову позицію у порівнянні з незалежними конкурентами. Франчайзер, у свою чергу, використовує мережу як канал масштабованих рекламних кампаній, єдиних комунікаційних стандартів та механізмів просування.

Особливу увагу представники маркетингового підходу приділяють франчайзингу як ефективному способу управління системою збуту. Завдяки структурованій мережі франчайзингових точок компанія отримує можливість контролювати ключові елементи каналу — дистрибуцію, ціноутворення, стандарти сервісу й адаптацію продуктової лінійки під потреби різних ринкових сегментів. На відміну від традиційних дистриб'юторських моделей, у франчайзингу франчайзер зберігає значно більший рівень управлінського впливу, що дозволяє формувати синхронізовану політику продажів і позиціонування.

У межах маркетингового підходу франчайзинг також виступає системою двостороннього обміну інформацією. Франчайзери отримують доступ до даних щодо закупівель, продажів, споживчих уподобань і регіональних особливостей ринку, які збираються франчайзі в процесі щоденної роботи. Така зворотна комунікація дає можливість удосконалювати продукт, впроваджувати персоніфіковані пропозиції та коригувати маркетингову стратегію на основі актуальних даних. У результаті вся мережа функціонує як єдина система моніторингу ринку, що забезпечує франчайзеру конкурентні переваги у вигляді швидкої адаптації до змін попиту й поведінки споживачів.

Окреме значення приділяється ролі франчайзингу у формуванні лояльності клієнтів. Завдяки стандартизації комунікацій і сервісу, а також використанню спільних програм лояльності та єдиної маркетингової політики, франчайзингові мережі здатні створювати довготривалі відносини зі споживачами, підвищувати повторні покупки та сприяти органічному зростанню продажів. Тут франчайзинг постає не лише як канал продажів, а як комплексна маркетингова система, що синхронізує цінності, місію та позиціонування бренду на всіх рівнях взаємодії зі споживачами.

Таким чином, маркетинговий підхід інтерпретує франчайзинг як стратегічний інструмент побудови ефективної багаторівневої системи збуту, що дозволяє забезпечити масштабованість, керованість і передбачуваність продажів. У цьому контексті франчайзинг є механізмом формування міцної ринкової присутності бренду, підвищення його вартості та створення довгострокових конкурентних переваг. Він дає змогу компанії об'єднувати локальні зусилля франчайзі з централізованими маркетинговими рішеннями франчайзера, утворюючи єдину ефективну структуру розвитку ринку.

Менеджеріальний підхід до франчайзингу формує уявлення про нього як про специфічну модель управління, що забезпечує високу якість, уніфікованість та результативність бізнес-процесів у різних структурних одиницях мережі. На відміну від економічного чи маркетингового підходів, які зосереджуються передусім на вигодах масштабування або посиленні ринкової присутності, менеджеріальний підхід акцентує увагу на внутрішній організації франчайзингової системи, механізмах управління та інструментах досягнення операційної досконалості. У межах цього підходу франчайзинг розглядається як форма координації управлінських рішень, спрямована на підвищення ефективності діяльності всієї мережі через стандартизацію процедур, регуляцій та бізнес-практик.

Представники менеджеріального підходу, серед яких С. Анесіан [10] та Р. Лаш [11], наголошують, що франчайзинг дозволяє створити таку модель управління, за якої однакові бізнес-процеси можуть бути реалізовані у будь-якій географічній точці

з передбачуваним результатом. Це досягається шляхом розробки та впровадження детальних операційних стандартів, інструкцій та регламентів, які визначають роботу персоналу, організацію виробничих і сервісних процесів, взаємодію з клієнтами та систему контролю якості. Завдяки цьому франчайзингова мережа здатна забезпечити стабільну якість продуктів та послуг, що є одним із ключових чинників конкурентоспроможності.

У межах менеджеріального підходу підкреслюється також важливість постійного моніторингу діяльності франчайзі та застосування інструментів контролю, які дозволяють оперативно виявляти та усувати відхилення від установлених стандартів. До таких інструментів належать внутрішні аудити, система KPI, регулярне навчання персоналу, аналіз ключових бізнес-показників, а також система зворотного зв'язку між франчайзером і франчайзі. Ефективність франчайзингу, відповідно до цього підходу, залежить від того, наскільки вдало компанія вибудовує комунікаційні механізми та управлінську інфраструктуру всередині мережі.

Окремо слід відзначити, що менеджеріальний підхід розглядає франчайзинг не лише як засіб стандартизації, а й як інструмент оптимізації управління персоналом. Завдяки чітким регламентам, структурованій системі навчання та регулярній підтримці з боку франчайзера персонал отримує можливість швидше адаптуватися до вимог компанії та забезпечувати високу якість обслуговування. Таким чином, франчайзинг стає механізмом формування єдиної корпоративної культури, що підтримує стабільність та впізнаваність бренду.

Отже, у рамках менеджеріального підходу франчайзинг виступає як комплексна система управління, що поєднує стандартизацію, контроль, навчання та стратегічну координацію діяльності всіх учасників мережі. Ефективність франчайзингової моделі, згідно з цим підходом, визначається здатністю франчайзера забезпечити узгодженість управлінських рішень та єдність бізнес-процесів, що у підсумку дозволяє підтримувати сталу якість продуктів, високу лояльність клієнтів і конкурентоспроможність на ринку.

Комплексне визначення, яке інтегрує всі зазначені підходи, дозволяє трактувати франчайзинг як форму підприємницької діяльності, що ґрунтується на передачі франчайзером франчайзі сукупності майнових і немайнових прав, комерційної інформації та управлінських технологій для здійснення діяльності відповідно до єдиного концепту бізнесу.

У науковій літературі та практиці підприємництва виділяють різні класифікаційні підходи до поділу франчайзингу. Найбільш поширеною є класифікація за характером передачі прав та змістом угоди.

Дистрибутивний франчайзинг передбачає організацію продажу готових товарів франчайзера через мережу партнерів-франчайзі. У межах цієї моделі франчайзі отримує право реалізовувати продукцію відомого бренду, що дозволяє йому швидко вийти на ринок із товаром, попит на який уже сформовано. Дистрибутивний франчайзинг є одним із найдавніших видів франчайзингових відносин і широко застосовується у галузях, де ключову роль відіграє сила бренду, стандартизована продукція та широка мережа продажів. Типовими прикладами є сфери автомобільної промисловості, косметики, електроніки, побутової техніки. Франчайзі у цій моделі зобов'язаний дотримуватися вимог щодо асортименту, обсягів закупівлі та правил мерчандайзингу, а франчайзер забезпечує поставки товарів, маркетингову підтримку та фірмові стандарти роботи торгових точок. Перевага такого формату полягає у мінімальному ризику для франчайзі, оскільки він працює з відомим продуктом та перевіреною системою збуту, а для франчайзера — у швидкому розширенні каналів дистрибуції.

Виробничий франчайзинг ґрунтується на передачі франчайзі права не лише продавати, а й виробляти продукцію за технологією та під брендом франчайзера. Цей формат є більш комплексним, оскільки включає детальну трансферну передачу технологічних процесів, рецептур, стандартів якості, технічних регламентів та виробничого обладнання (у разі необхідності). Виробничий франчайзинг дозволяє компаніям оптимізувати логістичні витрати, забезпечити локальне виробництво та розширити ринки збуту, не створюючи власних виробничих потужностей у кожному

регіоні. Найбільш відомими прикладами цього виду є Coca-Cola та PepsiCo, де місцеві заводи працюють за ліцензією, використовуючи концентратну основу, устаткування та стандарти, визначені глобальною корпорацією. Для франчайзі цей вид франчайзингу потребує значних інвестицій у виробництво, але забезпечує доступ до відпрацьованих технологій, стабільного попиту та потужної маркетингової підтримки. Для франчайзера основною вигодою є масштабування ринку за мінімальних витрат на створення власних виробництв.

Бізнес-формат франчайзинг (Business Format Franchising) є найбільш поширеною та комплексною формою франчайзингової діяльності. На відміну від дистрибутивного чи виробничого форматів, бізнес-формат передбачає передачу повної моделі ведення бізнесу. Франчайзі отримує не лише право на брендову символіку, а й доступ до систем управління операційною діяльністю, стандартів обслуговування, маркетингової та рекламної стратегії, CRM-рішень, технічної документації, навчальних програм для персоналу та системи контролю якості. У світовій практиці саме такий формат забезпечує понад 70 % франчайзингових угод, про що свідчать дані Міжнародної асоціації франчайзингу. Найбільш відомі приклади — McDonald's, KFC, Yves Rocher — компанії, які завдяки бізнес-формату змогли побудувати глобальні мережі зі стандартизованими процесами та стабільно високим рівнем сервісу. Цей вид франчайзингу забезпечує франчайзі значні переваги у вигляді готової бізнес-моделі, але водночас передбачає високий рівень контролю з боку франчайзера, включно з регулярними аудитами та вимогами до чіткого дотримання операційних стандартів.

Конверсійний франчайзинг є особливим видом франчайзингових відносин, який передбачає приєднання вже існуючих незалежних бізнесів до мережі франчайзера. Така модель використовується для швидкого масштабування та підвищення ринкової присутності, оскільки дозволяє залучати компанії, що вже мають власну клієнтську базу, інфраструктуру та досвід. У межах конверсійного франчайзингу компанія-франчайзі погоджується перейти на стандарти франчайзера: змінити бренд, оновити оформлення приміщень, запровадити нові технології, пройти навчання та

дотримуватися корпоративних вимог. Для франчайзера це дає можливість у короткі строки створити масштабну мережу без необхідності будувати нові об'єкти з нуля. Для франчайзі — це шанс підвищити впізнаваність, підсилити конкурентні позиції, отримати доступ до сучасних технологій та маркетингової підтримки. Конверсійний франчайзинг є типовим для сфер нерухомості, готельного бізнесу, салонів краси та клінінгових компаній.

Соціальний франчайзинг є новітнім та специфічним видом франчайзингових відносин, що має на меті реалізацію соціально значущих ініціатив у сферах освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг та розвитку громад. На відміну від традиційного комерційного франчайзингу, соціальний формат спрямований не на максимізацію прибутку, а на досягнення суспільної корисності та підвищення доступності важливих послуг. Механізм соціального франчайзингу дозволяє масштабувати успішні соціальні моделі, забезпечуючи їх адаптацію до локальних умов через партнерські організації. Франчайзер у цьому випадку може надавати методичні матеріали, програмні рішення, освітні платформи, стандарти роботи, навчання персоналу та модель фінансової сталості. В Україні соціальний франчайзинг перебуває на стадії становлення, однак поступово набуває популярності в освітніх проєктах, інклюзивних ініціативах та медичних програмах, що свідчить про високий потенціал його подальшого розвитку. Для суспільства він створює можливість масштабувати найкращі практики, а для партнерів — працювати у сфері з високим рівнем соціального впливу.

З огляду на вищезазначені особливості франчайзинг можна охарактеризувати як комплексну систему організації й підтримки бізнесу, що функціонує на основі поєднання правових, маркетингових, фінансових та управлінських механізмів.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, дискусійними залишаються такі питання:

- відсутність єдиної методики оцінки ефективності франчайзингової системи як інструменту менеджменту продажів;

- недостатня розробленість критеріїв ефективності франчайзі та франчайзера в єдиній системі показників;
- суперечливі підходи до визначення ступеня автономії франчайзі та її впливу на збутову політику;
- відсутність адаптованих до українського ринку моделей оцінювання франчайзингової діяльності;
- невелика кількість робіт, присвячених цифровим інструментам управління продажами у франшизах.

Ці теоретичні прогалини формують підґрунтя для подальшого методичного та практичного дослідження.

1.2 Економічні та правові основи франчайзингових відносин

Ефективність функціонування франчайзингу як інструменту менеджменту продажів значною мірою визначається його економічною природою та нормативно-правовим забезпеченням. Франчайзинг поєднує у собі риси інвестиційної діяльності, договірних зобов'язань, системного маркетингу, управління продажами та стратегічного партнерства, що робить його складною інтегрованою моделлю бізнес-взаємодії. Розуміння економічних і правових основ таких відносин є необхідним для подальшого дослідження їхнього впливу на ефективність системи продажів підприємства, а також для формулювання практичних рекомендацій з удосконалення механізмів франчайзингової співпраці.

Франчайзинг як форма організації підприємницької діяльності ґрунтується на низці економічних механізмів, які забезпечують взаємовигідність співпраці між франчайзером і франчайзі. У центрі таких відносин знаходиться обмін економічними ресурсами, у якому франчайзер передає франчайзі права користування брендом, бізнес-моделлю, технологіями, управлінськими системами та маркетинговими інструментами, а франчайзі, зі свого боку, інвестує капітал у відкриття та розвиток точки, сплачує роялті та інші платежі, дотримується стандартів та забезпечує зростання мережі. Ці відносини ґрунтуються на поєднанні елементів мікро- та

макроекономіки, інституційної економіки, теорії контрактів, теорії транзакційних витрат та економіки інформації, що формує комплексну систему партнерства.

З економічного погляду франчайзингові відносини створюють умови для оптимізації витрат та прискорення масштабування бізнесу. Франчайзер отримує можливість розширювати мережу з мінімальними власними інвестиціями, оскільки фінансове навантаження на створення нових точок бере на себе франчайзі. Це дозволяє мережі розвиватися швидше, ніж у разі класичного корпоративного зростання. Франчайзі ж, навпаки, отримує доступ до вже апробованої бізнес-моделі, що значно знижує ризики входження на ринок, підвищує ймовірність швидкої окупності та дозволяє уникнути витрат часових і фінансових ресурсів на побудову процесів «з нуля».

Важливим економічним компонентом франчайзингових відносин є трансфер знань і матеріальних активів. До майнових елементів, які передає франчайзер, належать торговельні марки, промислові зразки, торговельні секрети, рецептури, технологічні процеси, стандарти обслуговування та інша інтелектуальна власність. Цей тип інтелектуального капіталу має інвестиційну природу, тому його передача здійснюється у рамках ліцензійної моделі з відповідною економічною оцінкою. Франчайзі фактично інвестує у доступ до нематеріальних активів, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності та ринкової вартості бізнесу.

Ключовим елементом економічних основ франчайзингу є система платежів. Структура платежів включає початковий внесок (паушальний платіж), регулярні роялті, маркетингові внески та інші комісії. Початковий внесок виконує дві функції: компенсаторну (франчайзер отримує винагороду за розробку бізнес-моделі, створення інтелектуальних активів та підготовку франчайзі) та селекційну (зменшує ризик випадкового або неготового інвестора). Роялті як відсоток від обороту або фіксована сума забезпечує постійний грошовий потік франчайзеру, що дозволяє йому підтримувати мережу, контролювати якість та інвестувати в її розвиток. Маркетингові платежі спрямовуються на централізоване просування бренду, створюючи синергію між усіма точками мережі.

Франчайзингові відносини з позиції економічної теорії пояснюються також через теорію обмеженої раціональності та асиметрії інформації. Франчайзер володіє більшим обсягом знань про бізнес і ринок, а франчайзі — меншим, що може створювати інформаційний дисбаланс. Для його усунення у франчайзингу застосовуються механізми стандартизації, договори з високим рівнем деталізації, регламенти операцій та контроль якості. Це дає змогу мінімізувати ризики опортуністичної поведінки та забезпечує передбачуваність результатів діяльності у різних локаціях. Важливим теоретичним підґрунтям для розуміння економічної природи франчайзингових відносин є концепції обмеженої раціональності та інформаційної асиметрії, розроблені у межах інституційної економіки. Ці теорії пояснюють, чому франчайзинг як модель організації підприємницької діяльності потребує високого рівня стандартизації, системи контрактного контролю та механізмів координації між франчайзером і франчайзі. Водночас вони демонструють, як будуються економічні стимули та як знижуються ризики у взаємодії між сторонами.

Концепція обмеженої раціональності, запропонована Г. Саймоном, виходить з припущення, що економічні агенти не здатні приймати абсолютно оптимальні рішення через обмеження когнітивних можливостей, недостатність інформації, часові обмеження та складність зовнішнього середовища. У контексті франчайзингу це означає, що потенційний франчайзі часто не має повного уявлення про ринкові ризики, внутрішні бізнес-процеси, поведінку споживачів та конкуренцію. Франчайзер, зі свого боку, не може повністю передбачити поведінку кожного франчайзі, рівень їх добросовісності, дотримання стандартів або здатність забезпечувати необхідну якість послуг. Саме тому франчайзингові відносини будуються на детально прописаних регламентах, операційних стандартах, системі навчання та постійному моніторингу діяльності партнерів.

У франчайзинговій системі обмежена раціональність проявляється також у тому, що франчайзі приймає рішення про входження у бізнес на основі попереднього досвіду франчайзера та його репутації. Це зменшує невизначеність і компенсує

інформаційні прогалини. Франчайзер виконує роль носія знань, який трансформує складну бізнес-модель у стандартизований набір правил, що дозволяє франчайзі приймати кращі рішення без необхідності створювати власні системи управління. Таким чином, стандартизація у франчайзингу є інструментом подолання когнітивних обмежень і способом економії витрат часу на прийняття рішень.

Тісно пов'язаною з обмеженою раціональністю є теорія асиметрії інформації, яка пояснює нерівномірність розподілу знань між сторонами економічного контракту. У франчайзингу асиметрія інформації є однією з ключових характеристик. Франчайзер володіє значним обсягом специфічної інформації: він знає реальну прибутковість бізнес-моделі, вартість витрат на маркетинг, рівень операційних ризиків, історію невдалих франчайзі та потенційні проблеми ринку. Франчайзі має доступ лише до тієї інформації, яку франчайзер погоджується йому надати, що може створювати дисбаланс у прийнятті рішень. До укладення договору франчайзі може перебільшувати або недооцінювати ризики, а франчайзер потенційно може подавати інформацію в більш оптимістичному світлі, зберігаючи за собою певні знання як комерційну таємницю.

Після укладення договору інформаційна асиметрія набуває іншого характеру — тепер франчайзер стикається з ризиками поведінки франчайзі, які не завжди є повністю прозорими. Франчайзі володіє детальною інформацією про свою повсякденну діяльність, реальний обсяг продажів, місцевий ринок, персонал та витрати, тоді як франчайзер отримує лише звітні показники. Це створює ризики опортуністичної поведінки франчайзі, які можуть приховувати частину доходів, уникати виплати роялті, порушувати стандарти або змінювати технологічні процеси з метою економії коштів.

Для мінімізації негативних наслідків асиметрії інформації франчайзинг використовує низку важливих економічних інструментів. Один із ключових — контрактна деталізація та стандартизація, які визначають права та обов'язки сторін, методи контролю, умови аудиту, звітності та санкції за порушення. Іншим механізмом є централізована система постачання або спільні логістичні платформи,

що дозволяють франчайзеру контролювати якість та обсяг закупівельних операцій. Крім того, франчайзер застосовує цифрові CRM-системи, автоматизовані касові програми, моделі відстеження в режимі реального часу, що значно знижує ризик прихованих доходів. Постійне навчання франчайзі та інвестиції в розвиток корпоративної культури також допомагають зменшити інформаційний розрив і формують спільну систему цінностей.

Таким чином, обмежена раціональність та асиметрія інформації не лише пояснюють природу франчайзингових відносин, а й визначають необхідність формування специфічних систем контрактного управління. Саме ці теоретичні підходи пояснюють, чому франчайзингові договори є настільки деталізованими, чому важливо стандартизувати всі процеси — від рецептур до стандартів обслуговування — та чому франчайзер активно інвестує у системи контролю і підтримки. У результаті взаємодія між франчайзером і франчайзі базується на поєднанні свободи підприємництва та жорсткої регламентації, що забезпечує баланс між індивідуальними інтересами партнерів і стійкістю мережі в цілому.

Економічні основи франчайзингу включають систему розподілу ризиків між сторонами. Франчайзер частково усуває ризик інвестицій у відкриття нових точок, оскільки цей ризик бере на себе франчайзі. Водночас франчайзі знижує власні ризики завдяки тому, що працює з перевіреною бізнес-моделлю, отримує доступ до ресурсів франчайзера та користується силою бренду. Таким чином, франчайзинг є прикладом «розумного розподілу ризиків», у якому кожна сторона бере на себе ті ризики, які здатна ефективніше контролювати.

Іншим важливим елементом є ефект масштабу. Централізація закупівель, логістики, маркетингу та виробництва дозволяє франчайзеру знижувати собівартість продукції, покращувати умови співпраці з постачальниками та акумулювати ресурси на інноваційні проєкти. Франчайзі отримує доступ до цих переваг без необхідності самотійно їх формувати, що підвищує рентабельність та прискорює окупність інвестицій.

Економічні основи франчайзингових відносин охоплюють і питання конкуренції. Франчайзинг сприяє підвищенню конкуренції за рахунок створення стандартів якості та впровадження інновацій у сфері послуг і торгівлі. Франчайзингові мережі часто займають домінуючі позиції на ринку завдяки уніфікації бізнес-процесів та швидкій експансії. З одного боку, це стимулює ринок до підвищення рівня обслуговування та технологічних інновацій, а з іншого — може посилювати тиск на незалежних підприємців, які не здатні забезпечити подібний рівень ефективності.

У фундаментальному значенні економічні основи франчайзингу базуються на поєднанні інтересів сторін, де франчайзер виступає постачальником інтелектуальних, технологічних та управлінських ресурсів, а франчайзі — інвестором і локальним оператором ринку. Така модель поєднує централізацію стратегічного управління з децентралізацією операційної діяльності, що забезпечує баланс гнучкості та контролю. В основі економічної стійкості франчайзингу лежить можливість генерації стабільних грошових потоків як для франчайзера, так і для франчайзі, що робить цю форму ведення бізнесу однією з найбільш привабливих у сучасній економіці.

Таким чином, економічні основи франчайзингових відносин являють собою складну систему взаємозалежних елементів, яка включає фінансові механізми, інституційні норми, управлінські інструменти, трансфер інтелектуальної власності, стандартизацію бізнес-процесів та розподіл ризиків. Ефективність франчайзингової моделі визначається тим, наскільки гармонійно поєднані ці компоненти та наскільки успішно взаємодіють сторони у досягненні спільної мети — розвитку мережі, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічної результативності бізнесу. У результаті франчайзинг залишається одним із найпотужніших інструментів розвитку малого та середнього бізнесу, особливо в умовах нестабільності та високої конкуренції, де перевага перевіреної бізнес-моделі є ключовим чинником успіху.

Правові основи франчайзингових відносин формують фундамент для організації, функціонування та розвитку системи франчайзингу як на національному, так і на міжнародному рівнях. Вони забезпечують узгодженість прав та обов'язків сторін, створюють регулятивне середовище для передачі прав інтелектуальної власності, визначають механізми захисту комерційної інформації та бренду, а також окреслюють вимоги до укладення й виконання франчайзингового договору. У науковому та практичному дискурсі правове забезпечення франчайзингу розглядається як ключовий чинник формування ефективних і стабільних відносин між франчайзером та франчайзі, що запобігає виникненню конфліктів, мінімізує ризики асиметрії інформації та сприяє довгостроковій стійкості бізнес-моделі.

В Україні правове регулювання франчайзингу має специфічні риси, адже термін «франчайзинг» прямо не використовується в національному законодавстві. Йому відповідає поняття «комерційна концесія», закріплене у главі 76 Цивільного кодексу України. Комерційна концесія охоплює передачу права користування сукупністю об'єктів інтелектуальної власності — торговельною маркою, комерційним найменуванням, промисловими зразками, винаходами, ноу-хау — у поєднанні з передачею ділової репутації та системи організації бізнесу. Такий підхід забезпечує юридичне підґрунтя для функціонування франчайзингових систем, хоч і має певні обмеження порівняно з міжнародними стандартами.

Однією з ключових характеристик правового регулювання в Україні є обов'язковість письмової форми договору комерційної концесії та його державної реєстрації. Нереєстрований договір визнається недійсним, що суттєво відрізняє українську практику від більшості країн ЄС, де державна реєстрація не потрібна. З одного боку, це забезпечує формальний контроль держави за використанням торговельних марок та інших об'єктів інтелектуальної власності; з іншого — ускладнює і сповільнює процес виходу франчайзера на ринок. У наукових дослідженнях часто підкреслюється, що такий механізм є надмірно бюрократизованим та мало відповідає темпам розвитку сучасних франчайзингових систем.

Суттєвим елементом українського законодавства є вимога щодо чіткого визначення у договорі складу переданих прав і обов'язків, порядку використання знаків для товарів і послуг, обсягів і способів підтримки з боку франчайзера, а також розміру та періодичності платежів. Це дозволяє зменшити рівень невизначеності для сторін, але водночас покладає високу відповідальність на франчайзера щодо повноти й точності розкриття інформації. У міжнародній практиці, навпаки, питання переддоговірного інформування регулюються детальніше: у багатьох юрисдикціях існують стандартизовані документи, такі як Franchise Disclosure Document (FDD) у США, які забезпечують широке та уніфіковане розкриття інформації задля мінімізації ризиків для потенційного франчайзі.

На міжнародному рівні правове регулювання франчайзингу істотно різниться між країнами, що створює складне, але водночас гнучке багатовекторне середовище для діяльності глобальних франчайзингових мереж. До країн із найбільш розвиненою нормативною базою належать США, де встановлено обов'язок франчайзера розкривати інформацію відповідно до вимог Федеральної торгової комісії, що включають детальний опис бізнес-моделі, фінансових показників, історії судових спорів та умов розірвання договору. Такий підхід забезпечує високий рівень прозорості та захисту прав франчайзі, а також сприяє формуванню зрілої франчайзингової екосистеми. У країнах Європейського Союзу формальної єдиної директиви щодо регулювання франчайзингу не існує. Проте в більшості держав застосовується принцип договірної свободи, доповнений вимогами щодо захисту прав споживачів, чесної конкуренції та використання об'єктів інтелектуальної власності. Значну роль у Європі відіграють національні асоціації франчайзингу, які розробляють етичні кодекси, стандарти ведення бізнесу та рекомендації щодо укладання франчайзингових договорів.

У міжнародному франчайзинговому законодавстві концепція асиметрії інформації має важливе значення. Різниця між обсягом інформації, якою володіє франчайзер, та тією, яку отримує франчайзі, може призводити до неефективності угод, підвищення ризиків порушення контрактних умов або недобросовісних

практик. Саме тому багато країн включають до законодавства вимоги щодо переддоговірного інформування. Такі положення сприяють зменшенню інформаційного розриву та забезпечують більш збалансовану модель взаємодії. Українське законодавство не містить аналогічних деталізованих норм, що створює ситуацію, коли якість розкриття інформації повністю залежить від добросовісності франчайзера. Це може ускладнювати позицію потенційних франчайзі та знижувати рівень їхнього захисту.

Правові основи франчайзингу також охоплюють питання конкуренції. У Європейському Союзі діють регламенти щодо вертикальних угод, що впливають на франчайзингові системи, зокрема правила щодо вертикальних обмежень, таких як ексклюзивна територія, обмеження перепродажу або контроль цін. Франчайзингові мережі повинні діяти в межах цих правил, щоб уникнути порушення антимонопольного законодавства. В Україні також діють норми конкурентного права, зокрема Закон України «Про захист економічної конкуренції», однак їхня деталізація щодо франчайзингових угод є менш структурованою порівняно з ЄС.

Важливим елементом правових основ є регулювання прав інтелектуальної власності. У франчайзингу інтелектуальна власність становить центральну частину бізнес-моделі, адже саме бренд, технології, стандарти обслуговування та комерційна інформація визначають унікальність та конкурентоспроможність франшизи. В Україні захист торговельних марок, промислових зразків та авторських прав здійснюється відповідно до спеціальних законів, а також міжнародних угод, таких як Паризька конвенція, Мадридська угода про міжнародну реєстрацію знаків та Угода ТРІПС. Проте практична реалізація норм щодо захисту інтелектуальної власності потребує вдосконалення, оскільки порушення прав на торговельні марки та копіювання бізнес-моделей залишаються суттєвою проблемою.

Правові відносини між франчайзером та франчайзі охоплюють також питання відповідальності сторін. Договір комерційної концесії в Україні прямо визначає розмежування відповідальності за якість товарів і послуг, а також за дотримання норм законодавства. Міжнародні договори часто містять більш деталізовані

положення щодо оперативного контролю, аудитів, порядку внесення змін до стандартів та відповідальності за їх невиконання. Це дозволяє забезпечити сталість бізнес-моделі та підтримувати якість у всій мережі.

Аналіз порівняльних характеристик українського та міжнародного законодавства у сфері франчайзингу свідчить про значні відмінності у рівні деталізації правових норм, обсязі переддоговірного розкриття інформації та механізмах захисту прав сторін. В Україні правові основи франчайзингу обмежуються положеннями Цивільного кодексу та закону про охорону прав на знаки для товарів і послуг, що забезпечує базовий захист інтелектуальної власності та визначає договірні відносини, однак не регламентує детально процедури аудиту та стандартизації. На міжнародному рівні, зокрема у США та країнах ЄС, правове регулювання франчайзингу є більш розгалуженим і детальним: обов'язкове розкриття інформації, стандартизація договорів, розвинена судова практика та чіткі правила контролю якості дозволяють мінімізувати ризики для франчайзі та забезпечують стабільність франчайзингових мереж. Така різниця підкреслює необхідність удосконалення українського законодавства у сфері франчайзингу, зокрема через розробку обов'язкових стандартів розкриття інформації, визначення механізмів контролю та регламентацію прав та обов'язків сторін, що сприятиме підвищенню довіри інвесторів і розвитку ринку франчайзингу в Україні.

Для розуміння особливостей функціонування франчайзингових відносин важливо порівняти українську нормативно-правову базу з міжнародними стандартами, що застосовуються у провідних юрисдикціях, таких як США та країнах Європейського Союзу. Українське законодавство має низку специфічних вимог щодо форми договору, реєстрації, розкриття інформації та захисту прав інтелектуальної власності, тоді як міжнародні підходи значною мірою орієнтовані на стандартизовані процедури, ширшу судову практику та розвинені механізми контролю за діяльністю франчайзерів і франчайзі (детальніше див. у Таблиці 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння українського та міжнародного законодавства щодо франчайзингових відносин

Параметр	Україна	Міжнародний рівень (США, ЄС)
Правова основа	Комерційна концесія, Цивільний кодекс України (глава 76), Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»	США: Федеральна торговельна комісія (FTC) та Franchise Rule; ЄС: принципи договірної свободи, директиви з конкуренції та захисту прав споживачів
Форма договору	Письмова форма обов'язкова, державна реєстрація	Письмова форма бажана, у США стандартний Franchise Disclosure Document (FDD), у ЄС договірна свобода
Розкриття інформації	Обмежене стандартизоване розкриття; залежить від добросовісності франчайзера	США: обов'язкове детальне розкриття у FDD (фінансові показники, судові спори, умови розірвання); ЄС: розкриття інформації на рівні національного законодавства та етичних кодексів
Передача прав інтелектуальної власності	Торгова марка, ноу-хау, комерційна репутація, технології; захист через національні закони та міжнародні угоди (Мадридська угода, ТРІПС)	США: реєстрація торговельних марок, патенти та авторські права; ЄС: захист через торговельні марки, промислові зразки, директиви з авторських прав
Регулювання конкуренції	Закон України «Про захист економічної конкуренції», обмежена практика щодо франчайзингу	США: антимонопольне законодавство, регулювання вертикальних обмежень; ЄС: регламент щодо вертикальних угод, ексклюзивних територій та цін
Відповідальність сторін	Чітке визначення у договорі обов'язків за якість продукції та дотримання стандартів	США: деталізовані положення про аудити, контроль стандартів, розподіл відповідальності; ЄС: договірна свобода, кодекси етики, контроль якості та відповідальності
Переддоговірне інформування	Обмежене; залежить від франчайзера	США: обов'язкове через FDD; ЄС: частково регулюється на рівні національних законів і рекомендацій асоціацій франчайзингу
Судова практика та захист прав	Недостатньо розвинена, окремі суперечки вирішуються у цивільному порядку	США: розвинена судова практика, прецеденти; ЄС: національні судові практики, підтримка через асоціації франчайзерів

Примітка: розроблено автором

Таким чином, правові основи франчайзингових відносин забезпечують нормативне підґрунтя для розвитку цієї форми підприємництва, визначаючи механізми передачі комерційних прав, форму взаємодії між сторонами та рівень захисту їхніх інтересів. Ефективність правового регулювання прямо впливає на якість розвитку франчайзингового ринку, ступінь його прозорості та конкурентоспроможність українських компаній у глобальному середовищі. Удосконалення правових механізмів, узгодження їх із міжнародними стандартами та формування більш гнучкої системи договірних відносин є важливими умовами подальшого прогресу франчайзингових моделей на українському ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки франчайзингу як інструменту менеджменту продажів

Оцінка ефективності франчайзингу як інструменту менеджменту продажів потребує використання комплексного методичного апарату, який дозволяє аналізувати економічні, організаційні, маркетингові та управлінські аспекти діяльності франчайзингової мережі. Науковці та практики пропонують різні методичні підходи, що відрізняються предметом аналізу, кількістю критеріїв, ступенем формалізації та орієнтацією на інтереси франчайзера чи франчайзі. Водночас у сучасних умовах важливо застосовувати інтегровані методики, що враховують мультифакторний характер франчайзингових відносин.

Одним з базових є економічний підхід, який передбачає використання системи фінансових показників для оцінки результативності франчайзингової моделі: обсягів продажів, темпів їх приросту, рентабельності, операційного прибутку, рівня витрат, окупності інвестицій та стабільності грошових потоків. Для франчайзера важливими є також метрики масштабування мережі (динаміка кількості точок продажу, частка на ринку, приріст франчайзі), а для франчайзі — індекс успішності бізнес-моделі, який включає співвідношення інвестиційних витрат і потенційного доходу, рівень операційного ризику та залежність від централізованих стандартів.

Другий ключовий підхід — маркетинговий, який фокусується на оцінці бренду, ефективності маркетингових комунікацій, ступені впізнаваності торгової марки, лояльності клієнтів та якості сервісу. Методики включають аналіз цільових сегментів, позиціонування, для франчайзера — відповідність стандартів єдиному брендовому стилю, а для франчайзі — оцінку результативності локальних рекламних кампаній, конверсії та показників повторних продажів. Доцільними також є методи оцінки клієнтського досвіду (Customer Experience), зокрема NPS, CSI, різні індекси сервісної якості.

Третій підхід — організаційно-управлінський, що базується на аналізі якості управління у франчайзинговій системі. До основних критеріїв належать: ефективність стандартизації операційних процесів, система навчання та підтримки франчайзі, рівень цифрової трансформації, комунікаційні механізми між франчайзером і партнерами, якість системи контролю, а також адаптивність мережі до змін зовнішнього середовища. Використання процесного підходу дає змогу визначити узгодженість функцій мережі та оптимальність бізнес-процесів.

Важливим також є правовий підхід, що передбачає оцінку якості договірних відносин, рівня захищеності прав і обов'язків обох сторін, відповідності умов договору чинному законодавству, прозорості вимог щодо роялті, територіальних прав, навчання, постачання продукції та використання торгової марки. Чіткість і збалансованість правових механізмів значною мірою впливають на стабільність франчайзингової мережі та зниження конфліктності.

Системи управління продажами відіграють ключову роль у функціонуванні франчайзингових мереж, оскільки забезпечують можливість контролю, стандартизації та оптимізації процесів реалізації товарів і послуг на всіх рівнях бізнес-структури. Для франчайзера такі системи є засобом централізованого управління мережею, моніторингу її результативності та забезпечення дотримання стандартів, а для франчайзі — інструментами організації щоденної діяльності та підвищення ефективності продажів. Їх наявність і якість є важливими критеріями оцінки ефективності франчайзингу як моделі управління продажами, а також

важливою складовою економіко-математичних підходів до аналізу результатів діяльності мереж.

У практиці франчайзингового менеджменту продажів застосовується кілька типів систем, кожен із яких виконує специфічні управлінські функції. Найбільш поширеними є CRM-системи (Customer Relationship Management), що забезпечують автоматизацію взаємодії з клієнтами, збір даних про покупки, формування пропозицій та управління лояльністю. CRM-системи дозволяють інтегрувати всі точки мережі у спільний інформаційний простір, що дає можливість франчайзеру відстежувати ефективність окремих франчайзі, аналізувати поведінку клієнтів та формувати обґрунтовані рекомендації щодо маркетингових активностей.

Другим важливим типом є ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які охоплюють ширший спектр бізнес-процесів: закупівлі, управління запасами, логістику, фінанси, виробництво (якщо йдеться про виробничий франчайзинг) та бухгалтерський облік. ERP-системи дозволяють франчайзеру забезпечити уніфікацію та прозорість операційної діяльності франчайзі, встановити контроль за обсягами продажів, фінансовими потоками та плануванням попиту.

До систем управління продажами також належать POS-системи (Point of Sale), що є невід'ємним елементом роботи у сферах громадського харчування, ритейлу та послуг. POS-системи виконують функції касового обліку, контролю товарних залишків, реєстрації транзакцій, формування чеків та інтеграції з CRM- і ERP-модулями. Вони дозволяють уніфікувати фронт-офісні операції у франчайзингових закладах та забезпечують точність даних, на основі яких здійснюється управлінський аналіз.

Ще однією групою систем є BI-рішення (Business Intelligence), що використовуються для розширеної аналітики продажів, прогнозування попиту, виявлення закономірностей у споживчій поведінці та визначення ключових факторів ефективності. BI-системи дозволяють використовувати методи економіко-математичного моделювання, зокрема регресійний аналіз, кластеризацію,

методи прогнозування часових рядів та інші підходи, що підвищують точність управлінських рішень у межах франчайзингових мереж.

Важливими інструментами стають також OMS-системи (Order Management Systems) та WMS-системи (Warehouse Management Systems), котрі забезпечують управління замовленнями та складською логістикою. Їх використання дозволяє франчайзеру підтримувати високу якість поставок, мінімізувати операційні витрати та забезпечувати оптимальний рівень запасів.

У сучасних мережах значна увага приділяється системам електронної комерції та омніканальних продажів, що дозволяють поєднувати онлайн- і офлайн-продажі, формувати єдиний клієнтський досвід та підвищувати охоплення ринку. Для франчайзі такі системи є важливим джерелом додаткових каналів збуту, а для франчайзера — інструментом контролю єдиної політики бренду в цифровому середовищі.

McDonald's застосовує одну з найбільш розвинених і стандартизованих систем управління продажами у глобальному франчайзингу. Основою є суворая централізація операційних процедур, поєднана з високотехнологічними інструментами контролю та прогнозування. Продажі управляються через:

- POS-системи власної розробки з інтеграцією у глобальну аналітичну платформу;
- систему прогнозування попиту MRP-type, що аналізує дані щодо продажів у реальному часі;
- McDonald's Global Performance Standards (GPS) — комплекс KPI, що охоплює швидкість обслуговування, якість продукції, виконання стандартів сервісу та операцій;
- моделі revenue management, орієнтовані на управління меню, міксами продажів та ціноутворенням у різних регіонах.

Усі елементи з'єднані у глобальну систему Business Intelligence, що забезпечує глибоку аналітику та прогнозування, а також дозволяє підтримувати уніфікацію між тисячами франчайзингових точок.

KFC використовує модель, подібну до McDonald's, але з більшою гнучкістю у локальному меню та регіональних маркетингових акціях. Основними елементами системи управління продажами є:

- ERP-система Yum! Brands, інтегрована з POS, складським модулем та системами прогнозування.
- система стандартизації операцій CHAMPS, що забезпечує єдині підходи до сервісу, чистоти, роботи персоналу та продуктивності;
- оптимізовані інструменти food cost management, що контролюють собівартість та дозволяють швидко реагувати на коливання цін на сировину;
- аналітичні панелі для франчайзі, що дозволяють відслідковувати динаміку продажів і KPI точок.

На відміну від McDonald's, система KFC допускає більше адаптацій під локальний ринок, що дозволяє франчайзі швидше реагувати на зміни попиту.

Subway працює за моделлю, орієнтованою на мінімізацію операційних витрат та гнучку кастомізацію продуктів. Основні елементи управління продажами:

- POS-система SubwayPOS, інтегрована з програмою лояльності;
- системи inventory management, що відслідковують використання інгредієнтів і оптимізують закупівлі;
- формат «open kitchen», який є одночасно операційною та маркетинговою складовою продажів;
- використання щоденних операційних чек-листів і процедур контролю персоналу.

Subway забезпечує високий ступінь автономності франчайзі, порівняно з McDonald's або KFC, що знижує вартість входу, але збільшує залежність від операційної дисципліни власника.

Lviv Croissants, одна з найбільш динамічних українських франшиз, застосовує комбіновану модель управління продажами, орієнтовану на:

- централізовані POS-системи, які контролюють продажі, залишки та списання;

- CRM та програми лояльності, що збирають дані щодо клієнтів;
- чіткі стандарти приготування продукції та формування меню;
- систему регулярних аудитів франчайзингових точок, яка поєднує

дистанційний операційний контроль з фізичними перевірками.

Хоч система менш технологічно складна, ніж у глобальних корпорацій, вона достатньо адаптивна та ефективна для швидкого масштабування на українському ринку.

GxBar, як франшиза у сегменті краси, має специфічну модель продажів, що не ґрунтується на food-retail операціях, але використовує:

- CRM-системи типу Salon Management Software (записи клієнтів, управління майстрами, продаж косметики);
- системи управління персоналом, що включають оцінку продуктивності майстрів;
- централізовані маркетингові кампанії та стандартизовані скрипти продажів;
- протоколи надання послуг, що забезпечують однаковий клієнтський досвід.

Цифрові інструменти CRM формують основу продажів, оскільки сегмент краси значно більше залежить від повторних візитів клієнтів.

Системи управління продажами є ключовим фактором успіху франчайзингових мереж, оскільки саме вони забезпечують уніфікованість процесів, прозорість операцій, ефективне прийняття рішень та стабільне масштабування бізнесу. Порівняльний аналіз підтверджує, що ефективність франчайзингу прямо залежить від зрілості, стандартизованості та автоматизації систем управління продажами.

Використання зазначених систем має безпосередній вплив на методичні підходи до оцінки франчайзингу як інструменту менеджменту продажів. Дані, які генеруються CRM-, ERP-, POS- і BI-системами, інтегруються у методи інтегральної оцінки, Balanced Scorecard (BSC), факторно-критеріальні моделі, а також у SWOT-, PESTLE-аналіз і моделі конкурентоспроможності. Завдяки цьому франчайзер може

отримати багатовимірну картину ефективності мережі, враховуючи фінансові результати, ринкову активність, якість операційних процесів, рівень лояльності клієнтів і потенціал розвитку.

Таким чином, системи управління продажами виконують функцію комплексного інструментарію для аналізу, планування та контролю діяльності франчайзингових мереж. Вони забезпечують високу точність управлінських рішень, підтримують стандартизацію бізнес-процесів та сприяють зростанню ефективності франчайзингової моделі у сфері продажів, що робить їх невід'ємною складовою сучасних методичних підходів до оцінки франчайзингу.

До комплексних сучасних інструментів аналізу ефективності франчайзингу належать метод інтегральної оцінки, Balanced Scorecard (BSC), факторно-критеріальні моделі, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, а також методи оцінки конкурентоспроможності (наприклад, модель Портера).

Метод інтегральної оцінки є комплексним інструментом, який дозволяє об'єднати різноманітні фінансові, маркетингові та управлінські показники в єдину систему оцінювання. У контексті франчайзингу цей метод дає можливість визначити загальний рівень ефективності мережі франчайзі, враховуючи як прибутковість та рентабельність, так і якість управління, дотримання стандартів, рівень задоволеності клієнтів та інші ключові показники. Інтегральні оцінки дозволяють зіставляти ефективність різних франчайзингових моделей у динаміці, виявляти сильні та слабкі сторони мережі та визначати пріоритети для оптимізації процесів. Застосування цього методу забезпечує можливість отримати узагальнений чисельний показник ефективності, який є зручним для порівняння та планування розвитку франчайзингових мереж.

Balanced Scorecard (BSC) — це стратегічна система оцінки, яка дозволяє встановлювати цілі та контролювати їх досягнення у чотирьох основних площинах: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток персоналу. У межах франчайзингу BSC дає змогу не лише оцінити фінансові результати роботи франчайзі, а й відстежувати ефективність внутрішніх бізнес-процесів, якість

обслуговування клієнтів та рівень підготовки персоналу. Цей підхід дозволяє франчайзеру та франчайзі узгоджувати стратегічні цілі, визначати KPI для окремих ланок мережі та здійснювати систематичний моніторинг ефективності діяльності на всіх рівнях.

Факторно-критеріальні моделі передбачають оцінку ефективності франчайзингу шляхом визначення ключових факторів успіху та відповідних критеріїв, які можуть мати кількісну або якісну форму. Наприклад, такими факторами можуть бути рівень прибутковості, виконання стандартів якості, обсяг продажів, рівень маркетингової підтримки чи дотримання регламентів. Кожному критерію присвоюється вага, що відображає його важливість для загальної ефективності мережі. Після цього проводиться розрахунок інтегрального показника, який дозволяє зіставити різні франчайзингові одиниці та визначити пріоритети для вдосконалення процесів.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони франчайзингової системи, а також виявити зовнішні можливості та загрози. У рамках франчайзингу сильними сторонами можуть бути впізнаваний бренд, стандартизовані процеси та потужна маркетингова підтримка, а слабкими — високі витрати на старт франчайзі чи залежність від центрального управління. Можливості можуть включати розширення ринків, впровадження інновацій, а загрози — посилення конкуренції або зміну регуляторного середовища. SWOT-аналіз дозволяє системно оцінити стратегічну позицію франчайзингової мережі та формувати заходи для підвищення ефективності.

PESTLE-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental) дозволяє враховувати зовнішнє середовище, в якому функціонує франчайзингова мережа. Він допомагає оцінювати політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори, що впливають на діяльність франчайзі та франчайзера. Наприклад, зміни у законодавстві, макроекономічна нестабільність, нові технології або соціальні тренди можуть суттєво впливати на ефективність франчайзингу. PESTLE-аналіз дає змогу планувати адаптаційні заходи та стратегічні рішення для мінімізації ризиків.

Методи оцінки конкурентоспроможності, зокрема модель Портера, дозволяють аналізувати ступінь конкуренції у франчайзинговому секторі та визначати стратегічні позиції мережі на ринку. Вона включає оцінку п'яти сил: загрози нових учасників, силу постачальників, силу покупців, загрозу заміників та рівень конкурентної боротьби всередині галузі. Використання цих методів дозволяє франчайзеру оцінити конкурентні переваги мережі, розробляти стратегії позиціонування та підвищувати ефективність продажів через оптимізацію бізнес-процесів та маркетингових заходів.

Застосування комплексного набору цих методів у поєднанні з різними моделями франчайзингу дозволяє проводити багатоаспектну оцінку ефективності франчайзингової системи, враховувати фінансові, організаційні, маркетингові та соціальні показники, що у підсумку забезпечує обґрунтоване прийняття стратегічних рішень та підвищення результативності мережі.

Ефективність франчайзингової моделі формується під впливом багатьох факторів, тому її оцінювання потребує використання різних підходів і методів аналізу. Франчайзинг поєднує фінансові результати, силу бренду, організаційні механізми управління, якість взаємодії між франчайзером і франчайзі та ступінь відповідності правовим вимогам. Тому жоден окремий індикатор не може повністю відобразити реальний стан та розвиток франчайзингової мережі.

Системний аналіз передбачає застосування економічних, маркетингових, управлінських та правових інструментів, які дозволяють охопити як кількісні, так і якісні параметри роботи мережі. Такий підхід забезпечує не лише оцінку поточної діяльності франчайзера та франчайзі, але й дає змогу виявити потенціал подальшого розвитку, ступінь ризиків та здатність системи адаптуватися до змін ринкового середовища.

Узагальнення ключових підходів до оцінювання ефективності франчайзингових систем наведено в таблиці 1.2. Вони дозволяють сформулювати комплексне бачення результативності франчайзингової моделі та визначити її конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.2

Методичні підходи до оцінки франчайзингу в системі менеджменту продажів

Підхід	Сутність	Основні методи/ інструменти	Що оцінюється
Економічний	Аналіз фінансових результатів франчайзера і франчайзі	ROI, NPV, рентабельність, аналіз структури витрат, динаміка продажів	Прибутковість, окупність, масштаби діяльності, фінансова стійкість
Маркетинговий	Оцінка результативності маркетингу та бренду	Аналіз ринку, NPS, CSI, аналіз клієнтських сегментів	Бренд, лояльність, ефективність маркетингових кампаній, якість сервісу
Організаційно-управлінський	Аналіз механізмів управління мережею	Аналіз бізнес-процесів, оцінка стандартів, аудит комунікацій	Ефективність управління, якість операцій, взаємодія сторін
Правовий	Аналіз договірних умов і правової бази	Експертиза договорів, оцінка відповідності законодавству	Захищеність сторін, прозорість умов, ризики конфліктів
Комплексний	Інтегрована оцінка ефективності всієї системи	Balanced Scorecard, SWOT, інтегральні індекси, PESTLE	Загальна ефективність франчайзингової системи, її конкурентоспроможність

Примітка: розроблено автором

Отже, методичні підходи до оцінки франчайзингу як інструменту менеджменту продажів мають багатовимірний характер, що зумовлює необхідність їх комплексного застосування. Вибір найпридатнішої методики залежить від цілей дослідження, специфіки франчайзингової системи та доступності інформації. У подальших розділах роботи ці методи будуть використані для аналізу ефективності обраної франчайзингової моделі та визначення напрямів її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

2.1 Огляд світового та українського ринку франчайзингу

Франчайзинг у ХХІ столітті став однією з найдинамічніших та найстійкіших бізнес-моделей у глобальній економіці. Його розвиток зумовлений поєднанням масштабованості, стандартизації, можливості швидкого виходу на нові ринки та підвищення конкурентоспроможності брендів. У світовому господарстві франчайзинг охоплює практично всі галузі економіки — від громадського харчування, роздрібної торгівлі та сфери послуг до освіти, медицини, логістики та високотехнологічного бізнесу. У цьому підрозділі здійснено системний огляд світового та українського ринку франчайзингу, визначено ключові тенденції, фактори впливу та специфіку функціонування моделей на різних етапах економічного циклу.

На глобальному рівні франчайзинг продовжує зростати темпами, що перевищують середні темпи розвитку традиційних бізнес-моделей. До країн із найбільш розвиненою франчайзинговою індустрією належать США, Канада, Велика Британія, Франція, Німеччина, Іспанія, Італія, Південна Корея та Японія. США є світовим лідером за кількістю франшиз, обсягом ринку та рівнем нормативно-правової підтримки: франчайзинг у США має понад півстолітню історію та становить вагомую частку ВВП країни.

На основі відкритих джерел можна простежити значні відмінності у масштабах франчайзингового ринку в різних країнах. Як показано на рис. 2.1, у 2023 р. США займали лідируючу позицію за кількістю франчайзингових об'єктів — близько 806 тис. одиниць, що обумовлено великою кількістю категорій франшиз та високим рівнем розвитку споживчого ринку. Друге місце в цьому рейтингу зайняв Китай (400 тис. франчайзингових одиниць), наступними були: Японія (254 тис.), Бразилія (200 тис.), Німеччина (190 тис., з найбільш розвиненим франчайзинговим ринком у

Європі), Мексика (95 тис.), Канада (65 тис.).

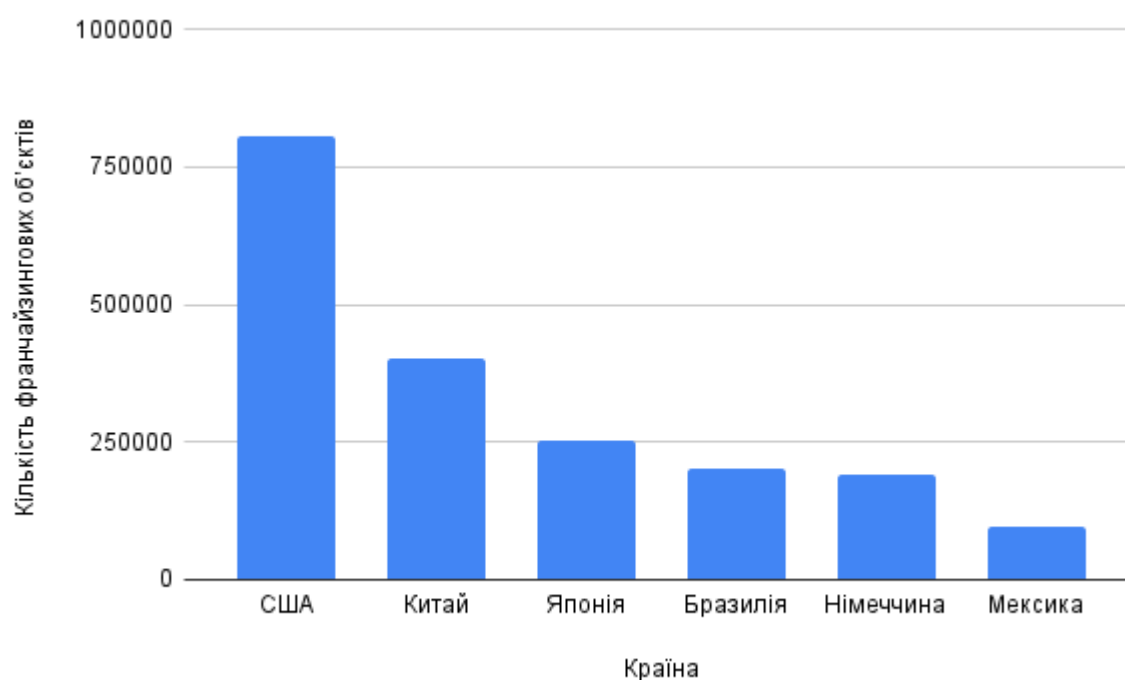


Рис. 2.1. Кількість франчайзингових об'єктів у світі станом на 2023 р.

Примітка: побудовано автором на основі джерел [20; 21; 22]

У світовому масштабі одними з найпоширеніших галузей, що використовують франчайзинг, є: громадське харчування (QSR — ресторани швидкого обслуговування), роздрібна торгівля, послуги для бізнесу та населення, фітнес і сфера краси, логістика та поштові сервіси, освітні послуги, медичні та оздоровчі центри. На прикладі США можемо спостерігати, що сегмент ресторанів швидкого обслуговування у 2023 році становив понад 21 % від загальної кількості франшиз, а ресторани з повним обслуговуванням (FSR) склали ще 8,6% франчайзингових закладів, сектор роздрібної торгівлі охоплював 10,7% франшиз у глобальному масштабі, галузь персональних послуг (фітнес, краса, оздоровлення) становила 10,2 % франчайзингових одиниць, а комерційні та житлові послуги становили 8,8% об'єктів (див. Рис. 2.2).

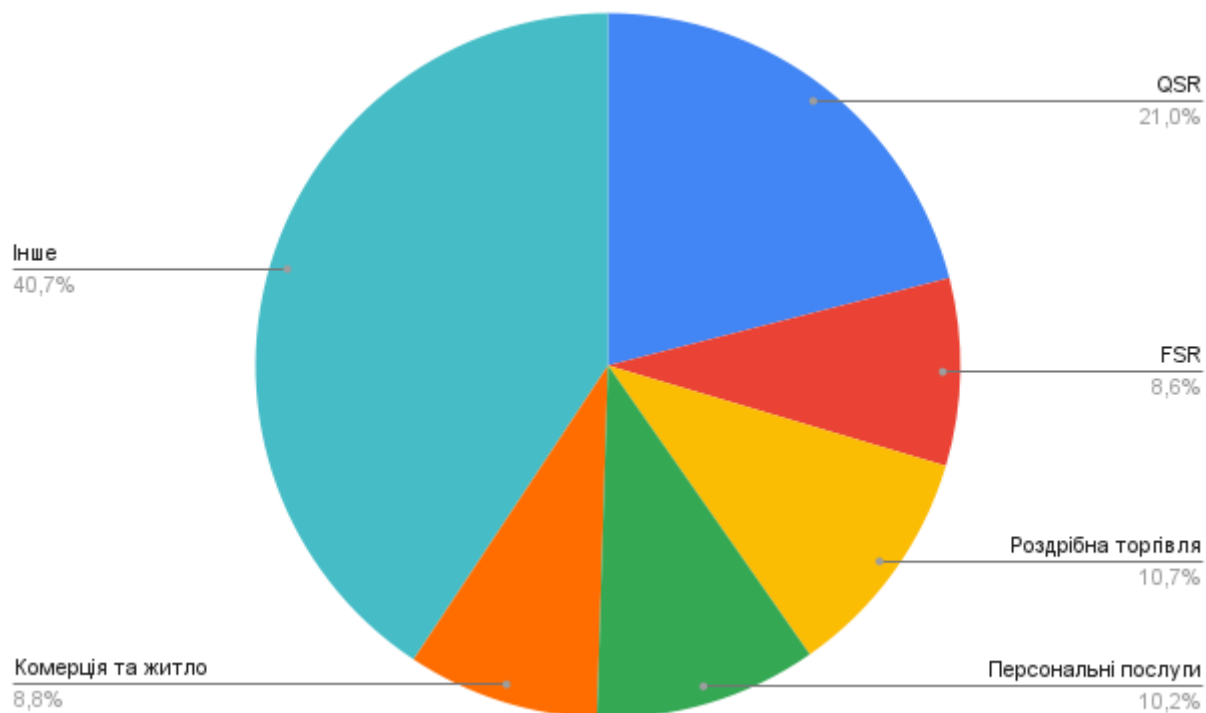


Рис. 2.2. Частка франчайзингових мереж за секторами бізнесу у США за 2023 р.

Примітка: розроблено автором на основі джерела [23]

Аналітичні дані за 2023 рік підтвердили стійкість франчайзингової моделі у глобальному масштабі. Кількість франчайзингових одиниць у США зросла до приблизно 805 тис., продемонструвавши приріст у межах 2,2 % протягом року. Зайнятість у секторі сягнула 8,7 млн працівників, що відповідає створенню понад 254 тис. нових робочих місць, а загальний економічний внесок франчайзингових бізнесів досяг 858,5 млрд дол. США. Частка франшиз у ВВП США зменшилася із 5,3% до 4,9%, що засвідчувало про сповільнення темпів його розвитку порівняно з іншими секторами економіки та було зумовлено структурними змінами в національній економіці [24]. Таке падіння стало індикатором підвищення конкуренції з боку цифрових бізнес-моделей, зростання операційних витрат у сфері франчайзингу та зміни інвестиційних пріоритетів підприємців. У контексті макроекономічного аналізу це слід розглядати як поступове перерозподілення капіталу на користь високотехнологічних галузей, а не як прямий занепад франчайзингової моделі бізнесу. Зростання кількісних і фінансових показників

вказує на відновлення економічної активності франчайзингових підприємств після пандемічного спаду та демонструє конкурентні переваги моделі, пов'язані зі стандартизацією та централізованими бізнес-процесами.

Одним із ключових інституційних чинників розвитку франчайзингу залишалась стандартизація операцій, яка забезпечує стабільний рівень якості продукції та послуг і сприяє підвищенню ефективності управління продажами. Цифровізація стала невід'ємною складовою франчайзингової діяльності: активне застосування CRM-систем, платформ онлайн-замовлень, сервісів доставки та аналітичних інструментів оптимізує процеси взаємодії з клієнтами і дозволяє глибше аналізувати поведінкові моделі. Важливим трендом є омніканальність, що забезпечує поєднання офлайн- і онлайн-каналів обслуговування клієнтів, особливо в сегментах громадського харчування та роздрібного продажу.

Помітним викликом для ринку у 2023 році стало підвищення собівартості праці. Значна частина франчайзі повідомляє про труднощі з найманням персоналу та низьку якість кандидатів, а більшість франшиз прогнозують подальше зростання витрат на заробітну плату та соціальні виплати. Інфляційний тиск також впливає на вартість матеріальних ресурсів і операційних витрат. Проте для франчайзингової моделі характерною є можливість централізованої компенсації ризиків через спільні закупівлі, розробку стандартів ефективності та навчальні програми.

У 2023 році можна було спостерігати активізацію міжнародної експансії через моделі master-франшизи, що дозволяють компаніям швидко входити на нові ринки при одночасному збереженні базових корпоративних стандартів. Глобальні бренди дедалі частіше впроваджують локалізацію комунікацій, меню та сервісів, адаптуючи пропозицію до культурних та економічних особливостей нових ринків.

Інституційна підтримка з боку міжнародних франчайзингових асоціацій та аналітичних центрів є вагомим чинником стабільності та розвитку галузі. Такі організації забезпечують регулярний збір статистики, підготовку ринкових прогнозів, розробку методичних рекомендацій та сприяють прозорості ринку, що значно полегшує ухвалення управлінських рішень франчайзерами та франчайзі.

Сукупність зазначених тенденцій вказує на те, що сучасний франчайзинговий ринок зберігає значний потенціал для масштабування систем продажів, залишаючись гнучким до змін зовнішнього середовища. Водночас зростаюча складність бізнес-процесів підсилює потребу у цифрових інструментах управління, стандартизації та ефективній інституційній підтримці, що дозволяє забезпечувати стабільність фінансових результатів та конкурентні переваги (див. у Таблиці 2.1).

Таблиця 2.1

Показники франчайзингової індустрії у США за період 2020–2024 рр.

	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість франчайзингових об'єктів	753770	774965	788914	806270	821589
Відсоткова зміна, %	-2,6	2,8	1,8	2,2	1,9
Кількість наданих робочих місць	7532305	8192600	8421799	8665517	8886555
Відсоткова зміна, %	-11,4	8,8	2,8	2,9	2,6
Дохід, млрд \$	677,2	787,7	823,7	858,5	893,9
Відсоткова зміна, %	-14,7	16,3	4,6	4,2	4,1
ВВП, млрд \$	446,3	474,2	499,2	523,5	545,8
Відсоткова зміна, %	-5,7	6,2	5,3	4,9	4,3

Джерело: International Franchise Association [24]

Європейський франчайзинговий ринок у 2023 році зберігав статус одного з найбільш зрілих і структурованих в світі секторів роздрібної та сервісної економіки. За консолідованими оцінками на рівні галузових асоціацій, на континенті налічувалося значна кількість брендів/систем, що активно працювали в різних країнах Європи — порядок десятків тисяч франчайзингових систем/мереж; за даними Європейської федерації франчайзингу (EFF), число франчайзингових систем у Європі оцінюється в межах понад 14 900 систем (оцінка EFF).

Структурно ринок характеризувався чіткою концентрацією активів і зайнятості в провідних національних ринках (Франція, Великобританія, Німеччина, Іспанія,

Польща). Французький ринок демонстрував особливо високу інтенсивність мережевої присутності: за відкритими даними на 2023 рік у Франції налічувалось понад 2 000 франчайзингових мереж і десятки тисяч франчайзингових точок, а франчайзинг мав вагому частку в роздрібному секторі країни.

Функціонально найбільший вплив на динаміку 2023 року мали такі критичні тенденції. По-перше, сегмент громадського харчування (особливо QSR — швидке харчування) залишався одним із провідних драйверів зростання числа точок та зайнятості, оскільки формат QSR гарантовано адаптується до доставки, take-away та цифрових каналів замовлення. По-друге, ритейл (продуктовий і non-food) і сервісні франшизи (освіта, персональні послуги, побутові та бізнес-послуги) посилювали свою присутність, частково компенсуючи циклічні коливання у традиційному ритейлі. По-третє, відбулося прискорення цифровізації (CRM, онлайн-замовлення, delivery-платформи, аналітика продажів), що підвищило операційну ефективність мереж і дало змогу краще управляти каналами реалізації.

Макроекономічні чинники 2023 року — зростання інфляції, тиск на витрати праці та змінність ланцюгів постачання — суттєво впливали на операційні показники франшиз у Європі. За результатами профільних опитувань і аналітики, питання найму та утримання персоналу залишалося одним із найважчих для франчайзі в 2023 році; одночасно мережі були змушені підвищувати ціни та коригувати маржинальність, що зменшувало простір для цінової конкуренції без оптимізації витрат. Ці виклики вимагали від франчайзерів активнішої підтримки франчайзі у вигляді централізованих закупівель, навчання та оптимізації процесів.

Інтернаціоналізація та локалізація залишалися ключовими стратегіями розширення. Багато європейських брендів у 2023 році поєднували експансію через master-франшизи та регіональні партнерства із ретельною локалізацією асортименту та сервісів. На практиці це означало: збереження стандартів бренду й одночасну адаптацію операційних процесів і маркетингу під національні переваги споживачів, правове поле та логістичні умови. Унаслідок такого поєднання міжнародні мережі зберігали кращий рівень продажів в нових регіонах порівняно з повністю

стандартизованими моделями без локальної адаптації.

З позиції управління продажами 2023 рік у Європі підкреслив кілька практичних висновків. Перший: централізовані дані й аналітика (єдина CRM, KPI-панель для мережі) стали необхідною умовою для оперативного моніторингу каналів продажів і швидкого коригування промо/цінової політики. Другий: омніканальна стратегія, яка інтегрує фізичні точки з digital-каналами та доставкою, підвищує життєздатність мережевих продажів в умовах коливань попиту. Третій: підтримка франчайзі (навчання з upselling, cross-sell, контроль якості обслуговування) безпосередньо впливає на конверсію і середній чек, отже — на маржинальність мережі. Ці висновки підтверджуються загальноєвропейськими практиками лідерів ринку та результатами національних асоціацій (напр., BFA у Великій Британії відзначала «жвавий, але більш вибірковий ринок» у 2023 році, коли деякі бренди рекрутували рекордну кількість нових франчайзі, а інші — працювали над підвищенням ефективності).

У контексті ризиків 2023 року варто відзначити наступне: висока конкуренція в насичених національних ринках (особливо в західній Європі) робить необхідним постійне інвестування у брендинг і сервісну диференціацію; інфляція і дорожчання логістики підвищують вимоги до централізованої закупівельної політики; регуляторні відмінності між країнами (трудове законодавство, вимоги до франчайзингових договорів) ускладнюють стандартизацію операцій при інтернаціоналізації. Європейські національні асоціації, об'єднані в EFF, виступали в 2023 році джерелом кращих практик і рекомендацій щодо адаптації до цих ризиків.

Підсумовуючи, європейський ринок франчайзингу у 2023 році демонстрував зрілість і відносну стійкість: великі національні ринки залишалися ядром мережевої активності, QSR і ритейл зберігали лідерство за кількістю точок і зайнятістю, а цифровізація і омніканальні моделі виступали ключовими факторами, що підвищували ефективність продажів у мережах. Водночас інфляційні та кадрові виклики підвищували роль централізованої підтримки франчайзі і виводили на передній план питання оптимізації витрат та локалізації пропозиції як запобіжних

заходів для збереження продажів.

Попри кризові явища, світовий франчайзинг продемонстрував стійкість. Мережі з високим рівнем цифрової адаптації, налагодженими доставками, оптимізованими виробничими циклами та онлайн-сервісами швидше відновилися після пандемічних обмежень і навіть розширили присутність.

Франчайзинговий ринок України розвивається з початку 2000-х років і демонструє поступову стабілізацію, незважаючи на зовнішні та внутрішні виклики.

На розвиток франчайзингу в Україні суттєво вплинули такі фактори: європейські інтеграційні процеси; цифровізація; зміни у споживчих пріоритетах; зміщення акценту на локальні бренди та діяльність міжнародних мереж після 2022 року.

Український ринок є одним із найдинамічніших у Східній Європі, а франчайзинг став популярним інструментом запуску бізнесу для підприємців-початківців.

За результатами аналітичних оглядів профільних українських асоціацій та консалтингових агентств, в Україні найбільш популярними є такі галузі франчайзингу:

- громадське харчування (кафе, ресторани, пекарні);
- роздрібна торгівля (food та non-food);
- освітні послуги (мовні школи, дитячі центри розвитку);
- сфера краси;
- логістика та вендингові мережі;
- фітнес та здоров'я;
- автомобільні послуги.

З 2022 року спостерігається активне зміцнення національних франшиз, оскільки частина міжнародних брендів скоротила або змінила формат діяльності. Станом на 2022 рік в Україні працювало 592 компанії-франчайзери, які оперували загалом 23 597 об'єктами, демонструючи високий рівень розвитку франчайзингової системи у різних секторах економіки. Інвестиції у франчайзинг у цей період забезпечували

дохідність близько 50–70 % на рік, що свідчить про привабливість цієї моделі ведення бізнесу для підприємців. Водночас ринок франчайзингу формував приблизно 1,5–2 % ВВП України у 2023 році, підкреслюючи його значний внесок у національну економіку. Протягом 2023 року кількість нових бізнесів, відкритих за франшизою, становила близько 7 500 проєктів, тоді як у 2024 році спостерігалось зменшення цього показника до приблизно 1 500, що відображає вплив економічної кон'юнктури та ринкових ризиків на розвиток франчайзингових мереж. На початок 2023 року в Україні діяло близько 550 компаній-франчайзерів, що продавали франшизи, підтверджуючи стабільність і водночас потребу в адаптації бізнес-моделей до умов сучасного ринку. Ці дані дають змогу оцінити масштаби та динаміку розвитку франчайзингу в Україні, а також сформулювати основу для практичного аналізу ефективності франчайзингових мереж у різних галузях економіки [25; 30].

На основі нормативних, аналітичних та статистичних джерел виділено такі тенденції:

- зростання кількості мікрофраншиз, що не потребують великих інвестицій;
- посилення ролі цифрових платформ, CRM-систем, маркетингової аналітики;
- зміцнення локальних брендів, які активно заміщують міжнародні мережі;
- розширення франшиз у сфері послуг, що компенсує падіння рітейлу;
- зростання запиту на бізнес-моделі «під ключ», які мінімізують ризики для франчайзі;
- пристосування франчайзингу до умов воєнної економіки — релокація, мобільні формати, мультифранчайзинг.

У таблиці 2.2 наведено порівняння стану показників розвитку українських франчайзингових компаній за 2021 та 2023 рік з метою порівняння ринку перед

повномасштабним вторгненням та після нього.

Таблиця 2.2

Порівняння показників розвитку українських франчайзингових компаній за 2021 та 2023 рр.

Показник	Стан у 2021	Стан у 2023
Кількість франшиз/компаній-франчайзерів	~600	≈ 550
Кількість франчайзингових об'єктів	≈ 24 000	≈ 20 000
Нові відкриття / закриття у році	Регулярні відкриття; ріст мереж у межах України	Нерегулярні відкриття в межах України, закриття франчайзингових об'єктів на окупованих територіях та прифронтових зонах; вихід на світовий ринок
Структура секторів (порядок значимості)	HoReCa (QSR + ресторани), ритейл, послуги; QSR — провідний сектор.	HoReCa (QSR зберігає лідерство), ритейл, послуги; зростає вага сервісних франшиз, зокрема у сферах краси та освіти.
Вплив на зайнятість у секторі	Поступове зростання зайнятості у франчайзингу	Значний макроекономічний шок (ВВП, безпека), багато компаній зазнали збитків; окремі мережі скорочували персонал або шукали нові моделі. KSE: 18% фірм зазнали фізичного ушкодження; загальні збитки приватного сектору значні.

Примітка: розроблено автором на основі джерел [24; 25]

Військові події, що розпочалися у 2022 році, суттєво вплинули на розвиток франчайзингового ринку в Україні, змусивши бізнес адаптуватися до нових умов та переглянути стратегії управління. Значна частина франчайзингових мереж змушена була тимчасово призупинити діяльність у зоні активних бойових дій або скоротити географію своєї присутності, що призвело до концентрації операцій у більш безпечних регіонах країни. Зокрема, фокус франчайзерів змістився на центр та захід України, де активно зростала кількість нових франчайзингових точок, особливо у сегментах громадського харчування та роздрібної торгівлі, які відзначаються високою мобільністю та відносно швидкою окупністю. У відповідь на підвищені ризики підприємці віддають перевагу бізнес-моделям із низьким фінансовим ризиком, оптимізованими операційними процесами та швидким періодом повернення інвестицій. Водночас логістичні ланцюги та постачальні системи були адаптовані до нових умов, що дозволило забезпечити стабільність поставок і безперервність функціонування франчайзингових мереж у безпечних регіонах. Така адаптація включає використання регіональних складів, зміщення маршрутів доставки, а також оптимізацію обсягів товарних запасів, що разом допомогло ринку не лише зберегти свої позиції, а й відкрити нові перспективи для розвитку у більш стабільних частинах країни.

Порівняльний аналіз світового та українського ринку франчайзингу див. у Таблиці 2.3.

Аналіз світового та українського ринку франчайзингу засвідчив, що франчайзинг є однією з найбільш ефективних моделей розвитку підприємництва в умовах глобальної конкуренції та економічної нестабільності. У світі ця модель демонструє високі темпи масштабування, диверсифікацію галузей та активне впровадження цифрових інновацій. В Україні франчайзинг, попри складні зовнішні умови, продовжує розвиватися, особливо в сегментах громадського харчування, освіти та послуг. Посилюється роль локальних брендів, а підприємці все частіше обирають бізнесові моделі, адаптовані до умов воєнної економіки.

Таблиця 2.3

Порівняння ключових параметрів франчайзингу у світі та Україні за 2023 р.

Регіон	Кількість франчайзерів	Кількість об'єктів	Провідні сектори	Ключові фактори
США	≈ 800+ систем	806 000	QSR, ритейл, сервіси	цифровізація, еластичність попиту, стандартизація
ЄС	> 14 900	сотні тисяч	QSR, ритейл, освіта, сервіси	інфляційний тиск, кадровий дефіцит, омніканальність
Україна	~550	~20–24 тис.	QSR, ритейл, сервіси	воєнні ризики, релокація, цифровізація, логістичні обмеження

Примітка: розроблено автором на основі джерел [24; 25]

Таким чином, порівняльний аналіз ринків дозволяє стверджувати, що франчайзинг продовжує зміцнювати позиції у глобальній економіці, а його гнучкість та здатність інтегрувати інновації роблять його ефективним інструментом розвитку підприємництва. Проведений огляд створює ґрунтовну основу для подальшого аналізу діяльності провідних міжнародних франчайзингових мереж у підрозділі 2.2 та для обґрунтування ролі франчайзингу як дієвого інструменту управління продажами.

2.2 Аналіз успішних світових та українських франчайзингових мереж (на прикладах McDonald's, Subway, KFC, Lviv Croissants, G.Bar)

Франчайзингові мережі міжнародного масштабу, такі як McDonald's, Subway та KFC, є яскравим прикладом ефективного використання франчайзингу як інструменту управління продажами. Вони демонструють високий рівень стандартизації бізнес-процесів, централізовану підтримку франчайзі, маркетингові інструменти для стимулювання продажів та системний контроль якості. Аналіз

діяльності цих мереж дозволяє виділити ключові фактори успіху франчайзингових моделей і визначити практичні підходи до оптимізації продажів.

McDonald's є лідером серед глобальних франчайзингових мереж, де близько 90% ресторанів належить франчайзі. Центральний офіс компанії забезпечує комплексну підтримку, включаючи навчання персоналу, стандартизацію технологічних процесів приготування продукції, маркетингові кампанії та логістичне забезпечення. Така організаційна структура дозволяє франчайзі ефективно управляти продажами, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільну якість обслуговування клієнтів у всіх точках мережі. Крім того, McDonald's активно використовує цифрові інструменти, POS-системи та мобільні додатки, що дозволяє збільшити швидкість обслуговування та збирати аналітичні дані для прогнозування продажів та планування маркетингових кампаній.

Особливу увагу компанія приділяє маркетинговим інструментам. Глобальні рекламні кампанії поєднуються з локальними акціями, програмами лояльності, сезонними пропозиціями та цифровим маркетингом через соціальні мережі. Це дозволяє не лише залучати нових клієнтів, а й стимулювати повторні продажі. Важливим аспектом є формування єдиного бренду, що сприймається на всіх ринках, при одночасній адаптації до локальних умов (наприклад, спеціальне меню для різних культурних груп або регіональні акції).

У 2023 році McDonald's продовжував посилювати свою модель, орієнтовану на франчайзинг: на кінець року компанія мала 41 822 ресторани, близько 95 % яких були франчайзинговими, що підтверджує комерційну стратегію «asset-light» із широким використанням партнерської мережі. Загальна мережа зросла за рахунок сильного темпу відкриттів (2 067 відкриттів у 2023) при відносно невеликій кількості закриттів (520), що дало чистий приріст приблизно +1 547 ресторанів за рік. Доходи від франчайзингових ресторанів (податки/роялті та пов'язані надходження) залишились значною частиною — у фінансовому звіті доходи від франчайзингових ресторанів становили \$15,436.5 млн у 2023 році. Ріст системних продажів та активне розгортання цифрових каналів і доставки (доставка доступна в

понад 35 000 ресторанів, тобто ~85 % мережі) свідчать про те, що зростання McDonald's у 2023 році було в основному орієнтованим на продажі, а не портфельно-інвестиційним. Разом із тим компанія активізувала капітальні інвестиції в розвиток ресторанів і планує значні відкриття далі — це означає продовження фокусу на розширенні мережі через франчайзинг і розвиток цифрових та омніканальних рішень, що підвищують системну продажність кожного ресторану (детальніше див. у Таблиці 2.4) [26].

Таблиця 2.4

Ключові показники McDonald's щодо франчайзингу у світі за 2023 р.

Показник	Значення
Загальна кількість ресторанів	41 822
Частка франчайзингових ресторанів	≈ 95 % (в середньому по мережі)
Кількість відкритих ресторанів	2 067
Кількість закритих ресторанів	520
Приріст ресторанів (у порівнянні з 2022)	+1 547 (41 822 – 40 275)
Розподіл за сегментами (ресторани всієї мережі)	США: 13 457; Міжнародні ринки: 10 263; Міжнародні ринки з ліцензією на розвиток та корпорації: 18 102
Доходи від франчайзингових ресторанів	\$15,436.5 млн
Загальні продажі всієї мережі (ріст)	Збільшилися близько на 10 % за рік
Доступність доставки	Понад 35 000 ресторанів (~85 % мережі) мають доставку
Капітальні витрати (CapEx) у 2023	Збільшення CapEx до 2,4 млрд \$, спрямоване на відкриття нових ресторанів та реінвестиції

Примітка: розроблено автором на основі джерела [26]

Висока частка франшиз ($\approx 95\%$) означає, що McDonald's отримує основні потоки доходів через роялті/оренду/відсоток від продажів і залежить від продуктивності мережі; отже, стратегія компанії зосереджена на підвищенні продажів усієї мережі (через меню, промо, digital) більше, ніж на збільшенні кількості власних ресторанів. 2 067 відкриттів у 2023 показують агресивну експансію мережі, яку компанія фінансує як власними коштами, так і капіталом франчайзі — це дає швидкий масштаб і одночасно розподіляє капітальні ризики. Наявність доставки у ~ 35 тис. ресторанів та фокус на лояльності, а також цифрових каналах робить зростання продажів менш залежним від офлайн-трафіку і більше залежним від клієнтської бази/частоти покупок. Це ключ до підвищення маржинальності франчайзі та додаткових роялтізних надходжень для корпорації. При швидкому відкритті нових точок важливим ризиком є знаходження достатньої кількості кваліфікованих франчайзі та операційного персоналу (конкуренція за кадри, локальні ринкові обмеження), а також підтримання якості та відповідності Global Brand Standards у розширеній мережі. Ці ризики компанія адресує через тренінги, вимоги до франчайзі та програму зниження бар'єрів входу.

Subway відрізняється більш гнучкою франчайзинговою моделлю. Хоча стандарти бренду обов'язкові, франчайзі мають можливість адаптувати меню до локальних смаків і потреб ринку. Це дозволяє залучати широку аудиторію та збільшувати обсяг продажів у різних країнах. Subway активно впроваджує онлайн-замовлення та систему доставки, що стало особливо важливим під час пандемії та зростання попиту на дистанційне обслуговування. Компанія надає франчайзі навчальні програми, маркетингову підтримку та консультування щодо оптимізації операцій, що забезпечує ефективне управління продажами та підвищення прибутковості.

У 2023 році франшиза Subway демонструвала одночасне зростання продажів, оптимізацію франчайзингового портфеля та значні інвестиції у модернізацію ресторанів, що свідчить про активну стратегію розвитку та адаптацію бізнес-моделі до сучасних умов ринку. Глобальні продажі у ресторанах, що функціонують

тривалий час (same-store sales), зросли на 6,4 % порівняно з попереднім роком, тоді як у Північній Америці цей показник становив 5,9 %, а у топ-75 % локацій мережі (приблизно 17 000 ресторанів) зростання досягло 10,1 %. Даний тренд свідчить про поступове відновлення економічної ефективності існуючих точок продажу та стабілізацію операційної діяльності мережі. Важливим фактором цього зростання стало активне використання цифрових каналів збуту: у Північній Америці цифрові продажі збільшилися на 21,8 %, що підтверджує посилення ролі електронної комерції та мобільних платформ у бізнес-моделі Subway.

Паралельно компанія продовжувала інвестиції в оновлення ресторанної мережі. У Північній Америці протягом року було завершено близько 4 000 реновацій, а загалом понад 18 000 ресторанів по всьому світу вже обладнані за сучасним дизайном, з яких більше 12 000 розташовані у Північній Америці. Такі зміни спрямовані на підвищення привабливості бренду для споживачів, зміцнення його конкурентних позицій та створення більш комфортного досвіду відвідувачів. Водночас компанія здійснювала оптимізацію франчайзингового портфеля: у США у 2023 році було закрито понад 400 ресторанів, що зменшило загальну кількість до 20 133 одиниць. Це відповідає стратегії «Smart Growth», орієнтованої на розміщення ресторанів у найбільш перспективних локаціях та підвищення їх ефективності.

Суттєвим елементом стратегії розвитку є міжнародна експансія. У 2023 році Subway уклала найбільшу в історії master-франшизу з компанією Shanghai Fu-Rui-Shi (Китай) на відкриття приблизно 4 000 нових ресторанів протягом наступних двадцяти років, що свідчить про намір значно збільшити присутність бренду на перспективних міжнародних ринках. У цілому, аналіз показників розвитку франшизи у 2023 році демонструє стійке зростання продажів, активне використання цифрових каналів, інвестиції у модернізацію ресторанів, оптимізацію франчайзингового портфеля та масштабну міжнародну експансію, що є підтвердженням ефективності стратегії «розумного росту». Водночас необхідно зазначити, що скорочення кількості ресторанів у США може свідчити про нерівномірну прибутковість окремих точок та потребу у ретельному управлінні франчайзі, а масштабні інвестиції у реновації

створюють фінансовий тиск на операторів менших локацій. Попри ці виклики, Subway залишається однією з провідних мереж швидкого харчування з відносно стабільною економічною динамікою та амбітними планами міжнародного розвитку [28].

Аналіз основних показників розвитку франшизи Subway у 2023 році свідчить про стабільне зростання та ефективність стратегії «розумного росту». Зростання глобальних same-store продажів (+6,4 %) та локальних показників у Північній Америці (+5,9 %), а також високий рівень цифрових продажів (+21,8 %) підтверджують успішну адаптацію мережі до сучасних споживчих трендів. Масштабна програма реновацій і модернізації ресторанів ($\approx 4\,000$ точок у Північній Америці) зміцнює бренд і підвищує привабливість для клієнтів. Оптимізація франчайзингового портфеля шляхом закриття низькоефективних ресторанів (> 400 у США) свідчить про прагнення підвищити операційну ефективність та рентабельність мережі. У цілому, Subway у 2023 році поєднує стабільне локальне зростання з активним міжнародним розвитком, ефективно балансує між модернізацією, оптимізацією франшиз і глобальною експансією. Важливо також, що компанія демонструє послідовну позитивну динаміку протягом десяти кварталів поспіль, що свідчить про стійке відновлення після попередніх кризових періодів та зміцнення позицій на ринку швидкого харчування.

Компанія демонструє стабільне зростання ключових операційних показників, продовжує модернізувати ресторани та активно розширює міжнародний франчайзинговий портфель. Підвищення цифрових продажів, реалізація масштабних програм реновації та стійке same-store зростання свідчать про ефективність оновленої стратегії управління й посилення конкурентоспроможності Subway на глобальному ринку.

Таблиця 2.5 узагальнює ключові показники діяльності Subway у 2023 році, що дають змогу комплексно оцінити динаміку продажів, масштаби операційних оновлень, зміни у структурі мережі та стратегічні напрями міжнародного розвитку.

Основні показники розвитку франшизи Subway у світі за 2023 рік

Показник	Значення
Глобальні same-store продажі	+6,4 %
Same-store продажі у Пн. Америці	+5,9 %
Same-store зростання у топ-75 % локацій	+10,1 %
Зростання цифрових продажів (Пн. Америка)	+21,8 %
Кількість реновацій ресторанів (Пн. Америка)	≈ 4 000
Кількість оновлених ресторанів глобально	> 18 000
Закриття ресторанів у США	> 400
Число ресторанів у США	20 133
Master-франшиза в Китаї	≈ 4 000 ресторанів
Квартали з позитивними same-store продажами підряд	10 кварталів

Примітка: розроблено автором на основі джерела [28]

KFC застосовує модель франчайзингу, де франчайзі отримують доступ до централізованого постачання, маркетингових ресурсів та навчання персоналу. Компанія приділяє особливу увагу контролю якості продукції та дотриманню стандартів обслуговування. Завдяки системному підходу до продажів, включаючи сезонні акції, digital-маркетинг та доставку, KFC досягає високих результатів у роздрібних продажах та рентабельності франчайзі.

У 2023 році підрозділ KFC Yum! Brands продемонстрував значний динамічний ріст системних продажів і мережі: загальні системні продажі KFC склали 33,863 млн дол., що на +9 % більше у порівнянні з попереднім роком (або +12 % без урахування валютних коливань). Кількість ресторанів KFC зросла до 29 900 одиниць (станом на кінець 2023), що на +8 % більше, ніж у 2022 році. При цьому майже 99 % ресторанів KFC працюють за франчайзинговою моделлю, що підтверджує стратегію Yum! Brands орієнтуватися на масштабування через партнерів-франчайзі. Доходи, отримані від франчайзингових ресторанів, склали 1,698 млн дол. у 2023 році, що відображає як зростання обсягу, так і хорошу продуктивність франчайзингових

точок. Операційна прибутковість KFC також зросла — операційний прибуток (Operating Profit) склав 1,304 млн дол., а операційна маржа — 46,1 %, що вказує на ефективне управління витратами та сильні показники бізнес-моделі. Зростання same-store (ресторани, які працювали щонайменше рік) склало +7 %, що вказує на відновлення попиту і хорошу продуктивність існуючих ресторанів. Крім цього, Yum! Brands зафіксував операційні виклики, пов'язані з коливаннями валют (FX), а також негативний вплив, пов'язаний із виходом з російського ринку (закриття або продаж KFC-ресторанів у Росії), що частково знижувало річні темпи росту (див. у Таблиці 2.6) [27].

Таблиця 2.6

Ключові показники KFC (Yum! Brands) за 2023 рік

Показник	Значення
Кількість ресторанів	29,900
Частка франчайзингових ресторанів	≈ 99 %
System Sales (системні продажі)	33,863 млн \$
Зростання продажів у порівнянні з минулим роком	+7 %
Доходи від франчайзингу та нерухомості	1,698 млн \$
Операційний прибуток	1,304 млн \$
Операційна маржа	46,1 %
Відкрито нових ресторанів у 2023	2,447

Примітка: розроблено автором на основі джерела [27]

Загалом, 2023 рік для KFC характеризувався:

- значним розширенням мережі;
- сильною продуктивністю франчайзингових точок;
- високою маржинальністю та прибутковістю;

- стабільною стратегією, орієнтованою на модель з франчайзі, а не власні ресторани;
- стійкістю до регіональних ризиків, хоча валютні коливання та вихід з окремих ринків (наприклад, Росія) мали негативний вплив.

Ці показники підтверджують, що франчайзинг залишається ключовим інструментом управління ростом KFC, а чинники цифровізації, стандартизації й міжнародної експансії відіграють центральну роль у стратегічному зростанні бренду.

Організаційно-управлінська структура цих мереж побудована так, щоб забезпечити баланс між централізованим контролем та автономією франчайзі. У McDonald's, Subway та KFC франчайзі отримують стандартизовані методики ведення бізнесу, що включають планування продажів, управління запасами, формування асортименту та маркетингову підтримку. Це дозволяє франчайзі зосередитися на підвищенні ефективності продажів, одночасно дотримуючись корпоративних стандартів.

Ключовим аспектом успішності франчайзингових мереж є стандартизація процесів. Вона включає уніфікацію технологій приготування продукції, системи обслуговування клієнтів, навчання персоналу та контроль якості. У McDonald's ця стандартизація забезпечує однаковий рівень сервісу у всіх ресторанах світу, що сприяє формуванню довіри клієнтів і стабільному попиту. Subway та KFC застосовують подібні стандарти, але при цьому надають франчайзі певну гнучкість для локальної адаптації бізнес-процесів.

Маркетингові стратегії мереж поєднують глобальні стандарти та локальні особливості ринку. McDonald's активно оновлює меню відповідно до смаків локального населення, проводить рекламні кампанії та програми лояльності, що дозволяє збільшити кількість відвідувачів і середній чек. Subway робить акцент на здорове харчування та адаптує акції до потреб локальних груп споживачів. KFC використовує сезонні пропозиції, digital-просування та доставку, що стимулює повторні продажі та залучення нових клієнтів.

Ефективність управління продажами також визначається навчанням та підтримкою франчайзі. У McDonald's, Subway та KFC реалізовані корпоративні навчальні програми, які навчають менеджерів і персонал стандартам обслуговування, методам управління запасами та технікам продажів. Це дозволяє зменшити ризики, підвищити продуктивність персоналу та підтримувати стабільну якість сервісу у всіх франчайзингових точках.

Технологічні рішення, що впроваджуються мережами, включають POS-системи, CRM-платформи, мобільні додатки та онлайн-доставку. Це дозволяє не тільки оптимізувати процеси продажів, але й збирати аналітичні дані про поведінку клієнтів, прогнозувати попит та ефективно планувати маркетингові кампанії. Таким чином, технології стають ключовим інструментом підвищення ефективності управління продажами в франчайзингових мережах.

Фінансові аспекти діяльності франчайзі також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності продажів. Інвестиції у відкриття точки, роялті та маркетингові внески повинні компенсуватися стабільним потоком клієнтів і прибутковістю. McDonald's, Subway та KFC надають франчайзі фінансові моделі прогнозування, навчальні матеріали щодо оцінки рентабельності та рекомендації щодо оптимізації витрат.

McDonald's демонструє дуже сильні фінансові результати: значне зростання операційного та чистого прибутку, високі системні продажі, а також значні цифрові продажі. Це говорить про збалансовану модель росту, яка спирається як на франчайзинг, так і на інновації.

KFC (Yum! Brands) має масштабну франчайзингову мережу (майже всі точки — франшизні), стабільні “system sales” та здоровий операційний прибуток. Yum у 2023 році зміг наростити доходи та отримати суттєвий чистий прибуток, що підтримує їхню міжнародну експансію.

Subway відзначається рекордною динамікою same-store продажів та вражаючими темпами росту цифрових каналів. Однак через обмеженість публічних фінансових даних (немає детального звіту про прибуток чи витрати) їх фінансова

прозорість нижча, ніж у публічних корпорацій. Це може бути як перевагою (менше тиску з боку акціонерів), так і ризиком (обмежена інформація для потенційних інвесторів чи франчайзі).

Конкурентний аналіз таких світових франчайзингових компаній як McDonald's, KFC та Subway див. у Таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Конкурентний аналіз франчайзингових компаній McDonald's, KFC та Subway у світі за 2023 р.

	McDonald's	KFC (Yum! Brands)	Subway
Частка франшизних ресторанів	~95%	99%	~100%
Системні / глобальні продажі	+11%	+9% (або +12% без FX)	+6,4% (same-store sales)
Консолідовані доходи / виручка	+10% p/p	\$7 076 млн	н/д
Операційний прибуток	+24% p/p	\$2 318 млн	н/д
Чистий прибуток	\$2 317 млн	\$1 597 млн	н/д
Кількість ресторанів	~41 800	29 900	~37 000
Зростання цифрових продажів	>\$9 млрд за квартал	н/д (зростання загальне)	+21,8% (Північна Америка)

Примітка: розроблено автором на основі джерел [26; 27; 28]

Фактори, що визначають успіх франчайзингових мереж у продажах, включають стандартизацію продукту, локальну адаптацію, централізоване постачання, маркетингові активності, навчання франчайзі та використання технологій продажів.

Аналіз діяльності мереж показав, що ключовими викликами є балансування між глобальними стандартами та локальною адаптацією, фінансові навантаження на франчайзі через роялті та інвестиції, а також конкуренція на локальних ринках.

Незважаючи на це, McDonald's, Subway та KFC залишаються прикладом ефективного управління продажами в масштабі глобальної франчайзингової моделі.

Успішна франчайзингова модель об'єднує стандартизацію, централізоване управління, навчання персоналу, активну маркетингову підтримку та застосування сучасних технологій продажів. Така інтеграція дозволяє франчайзі підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати стабільне зростання продажів.

Франчайзингова модель бізнесу в Україні продовжує активно розвиватися, незважаючи на складні економічні умови та військові події останніх років. Значна частина успіху в цій сфері пояснюється здатністю мереж адаптуватися до змін ринку, впроваджувати стандартизовані бізнес-процеси та забезпечувати високий рівень підтримки франчайзі. Аналіз успішних українських франчайзингових мереж дозволяє виокремити ключові фактори ефективності та перспективи масштабування бізнесу. У цьому підрозділі розглянуто діяльність трьох яскравих прикладів франчайзингових мереж: Lviv Croissants та GxBar, які відзначаються стабільним розвитком, високим рівнем стандартизації та ефективною системою управління продажами.

Lviv Croissants була заснована у Львові в 2015 році та спеціалізується на виробництві та продажу свіжої випічки, сендвічів та кавових напоїв. На 2025 рік мережа нараховує близько 178 об'єктів по всій Україні (станом на 2023 рік їх було 159) та активно розширює діяльність на міжнародні ринки, зокрема Польщу, Словаччину та США. Основною бізнес-ідеєю мережі є пропозиція вузькоспеціалізованого продукту — круасанів та сендвічів, що дозволяє забезпечити високу якість та стандартизацію на всіх точках продажу. Франчайзингова модель передбачає вступний внесок у розмірі \$10 000, загальні інвестиції для відкриття точки від \$30 000 до \$70 000 залежно від формату, роялті у розмірі 3 % від валового місячного обороту та окупність 12–24 місяці. Система підтримки франчайзі включає навчання персоналу, регулярні перевірки стандартів якості, централізовану закупівлю сировини та маркетингову підтримку. Одним із ключових чинників успіху є стандартизація технологічних процесів та рецептів, що забезпечує стабільну якість

продукту незалежно від географії точки. Також мережа активно впроваджує нові формати магазинів та інтегрує цифрові сервіси для замовлень та контролю продажів, що підвищує ефективність управління та скорочує операційні витрати франчайзі [29].

У 2023 році франшиза Lviv Croissants зіткнулася зі значними фінансовими труднощами, попри продовження міжнародного зростання та активну експансію. Компанія зафіксувала чистий збиток у розмірі 598,3 тис. грн, тоді як у попередньому році мала прибуток у 483 тис. грн. Водночас її доходи значно зросли — виручка компанії зросла на 55,1%, до 6,94 млн грн, хоча за цей же період зобов'язання (борг) зросли майже в 9,7 рази, а активи зменшилися на 19% до 1,89 млн грн. Така фінансова ситуація вказує на загострену напругу в балансі компанії: попри зростання доходів, збільшення боргового навантаження та зменшення активів можуть загрожувати стійкості бізнесу [31].

Зростання негативного фінансового показника в 2023 році може бути пов'язане зі збільшеними витратами, зростом боргового навантаження або іншими операційними витратами. Водночас активне розширення мережі за рахунок нових франчайзингових точок та виходу на міжнародні ринки демонструє, що бренд продовжує вірити в потенціал свого формату. Стратегія Lviv Croissants наразі поєднує агресивне розширення з ризиком фінансової нестабільності, і подальший успіх буде залежати від здатності керівництва балансувати між зростанням та збереженням фінансової стійкості.

Аналіз фінансових та операційних показників Lviv Croissants у 2023 році вказував на суперечливу динаміку: незважаючи на значне зростання доходів (+55,1 %), компанія зазнала чистого збитку (–598,3 тис. грн), а її боргові зобов'язання зросли майже в 9,7 рази, при цьому активи зменшилися на 19 %. Це свідчить про високу капіталомісткість стратегії експансії та фінансовий тиск на баланс компанії. В цілому, Lviv Croissants у 2023 році поєднував агресивну експансію із значними фінансовими ризиками, що підкреслює необхідність ефективного управління

витратами та борговим навантаженням для забезпечення довгострокової стабільності (див. у Таблиці 2.8) [31].

Таблиця 2.8

Ключові показники Lviv Croissants станом на 2023 рік

Показник	Значення
Чистий прибуток / збиток	–598,3 тис. грн
Виручка / доходи	6,94 млн грн (зростання +55,1 %)
Боргові зобов’язання	Зросли в 9,7 разів
Активи	Зменшилися на 19%, до 1,89 млн грн
Кількість закладів	159
Частка франчайзингових об’єктів	85,5%
Паушальний внесок франшизи	10 000 \$
Роялті	3% від виторгу щомісяця
Необхідні інвестиції	від 30 000 \$ до 70 000 \$ (залежно від формату)
Нові ринки / міжнародна експансія	Польща, Словаччина, Чехія, США

Примітка: розроблено автором на основі джерел [31]

GxBar є представником сегменту б’юті-сервісів та позиціонує себе як міжнародна франчайзингова мережа з більш ніж 64 локаціями у 13 країнах. Мережа спеціалізується на салонних послугах, зокрема на догляді за нігтями, косметології та професійному мейкапі. Франчайзингова модель передбачає надання франчайзі повного пакету управлінських рішень, включаючи навчання персоналу, стандартизацію послуг, маркетингову підтримку та допомогу у підборі локацій. Незважаючи на те, що точні фінансові умови франчайзингу не є публічно доступними, мережа демонструє високий рівень рентабельності завдяки брендовій орієнтованості, системі мотивації персоналу та міжнародній експансії. Важливою особливістю GxBar є гнучкість адаптації бізнес-моделі під локальні ринки: мережа

активно аналізує попит у різних регіонах і на основі цього коригує перелік послуг, маркетингові активності та цінову політику. Це дозволяє підтримувати стабільну маржинальність франчайзі та швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Мережа G.Bar у 2023 році продовжувала активну експансію як в Україні, так і на міжнародних ринках, демонструючи зростання виручки за кордоном та одночасну оптимізацію внутрішнього портфеля локацій. Станом на кінець 2023 року компанія налічувала близько 40 салонів у 12 країнах, включно з Польщею, Словаччиною, Чехією, США та Південною Кореєю, при цьому відкриття нових закладів у 2023 році відзначалося значним зростанням доходів міжнародних філій — до 394 % у Польщі та 192 % на інших ринках. Водночас київський бізнес зазнав падіння доходів на 24 %, що відображає вплив економічних і геополітичних викликів, зокрема війни, на локальні ринки [33].

Франчайзингова модель G.Bar залишається ключовим драйвером розвитку. Паушальний внесок для відкриття франшизи починається від 30 000 \$, загальні інвестиції з урахуванням ремонту, оренди та обладнання становлять від 65 000 \$, а роялті складає 5 % від обороту щомісяця. Період окупності коливається від 20 до 36 місяців, залежно від формату та місця розташування салону. При цьому компанія демонструє гнучкість у портфелі локацій, закриваючи менш прибуткові формати, такі як G.Bar mini, що дозволяє підвищити ефективність роботи мережі та зосередитися на найбільш рентабельних точках (Див. у Таблиці 2.9) [34].

Стратегічною перевагою G.Bar є поєднання високоякісних послуг із привабливою атмосферою салонів та сильним брендовим позиціонуванням. Мережа ефективно використовує міжнародний досвід та локалізує пропозиції під потреби різних ринків, що дозволяє підтримувати високий рівень попиту. Основними ризиками, які впливають з фінансового та операційного аналізу, є високі інвестиційні бар'єри для франчайзі, ризики ліквідності та фінансової стабільності локальних точок, а також складності управління мережею в різних країнах.

Основні показники франшизи GxBar у 2023 році

Показник	Значення (2023)
Кількість салонів	~40
Кількість країн присутності	12
Зростання доходів на міжнародних ринках	Польща +394 %, інші ринки +192 %
Зниження доходів київських салонів	-24 %
Паушальний внесок франшизи	30 000 \$
Загальні інвестиції	65 000 \$+
Роялті	5 % від обороту щомісяця
Період окупності франшизи	20–36 місяців
Закриття менш прибуткових форматів	G.Bar mini

Примітка: розроблено автором на основі джерел [33; 34]

В цілому, діяльність G.Bar у 2023 році характеризується поєднанням активної міжнародної експансії та оптимізації локальної мережі. Стратегія розвитку франшизи базується на балансі між масштабуванням і підвищенням ефективності існуючих точок, що забезпечує поступове зміцнення позицій бренду на світових ринках б'юті-послуг.

Розвиток франшизи G.Bar у 2023 році характеризується поєднанням активної міжнародної експансії та оптимізації локальної мережі. Значне зростання доходів на міжнародних ринках (Польща +394 %, інші ринки +192 %) свідчить про ефективність глобальної стратегії бренду, тоді як падіння доходів київських салонів на 24 % відображає вплив економічних та геополітичних факторів на локальний ринок. Оптимізація мережі, зокрема закриття менш прибуткових форматів (G.Bar mini), підвищує ефективність та рентабельність бізнесу. Високі інвестиційні вимоги до франчайзі (паушальний внесок від 30 000 \$, інвестиції від 65 000 \$) та роялті 5 %

від обороту щомісяця компенсуються підтримкою бренду, готовністю надавати стандарти й супровід франчайзі. У цілому, G.Bar у 2023 році демонструє успішне поєднання міжнародного зростання з контролем операційної ефективності, що забезпечує зміцнення позицій бренду на світовому ринку б'юті-послуг [35].

Аналіз діяльності Lviv Croissants та GxBar демонструє, що успіх франчайзингових мереж базується на поєднанні стандартизації процесів, навчання персоналу, прозорих фінансових умов та можливості масштабування як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Lviv Croissants ефективно реалізує стратегію швидкої експансії та стандартизації продукту, що забезпечує стабільний дохід франчайзера та високий рівень контролю якості. GxBar демонструє значення бренду та навчання персоналу у сфері краси, що дозволяє франчайзі ефективно конкурувати та забезпечувати рентабельність.

Загалом, розгляд цих кейсів підтверджує, що українські франчайзингові мережі здатні ефективно управляти продажами та масштабувати бізнес у різних секторах економіки, поєднуючи стандартизацію, технологічну підтримку та інноваційні підходи до розвитку мережі. Успішні практики цих мереж можуть слугувати моделлю для інших підприємців, які прагнуть розвивати франчайзинговий бізнес в Україні та за її межами.

Франчайзингові мережі в Україні демонструють динамічний розвиток, однак функціонування бізнесів у воєнних та поствоєнних умовах супроводжується низкою ризиків, що впливають на стабільність роботи окремих франчайзі та всієї мережі. Аналіз трьох провідних українських франчайзингових компаній — Lviv Croissants та GxBar — дозволяє виділити спільні та специфічні проблеми, зумовлені особливостями їх бізнес-моделей, операційних процесів та ринкового середовища.

По-перше, ключовим системним ризиком для Lviv Croissants виступає операційна залежність від стабільності логістичних ланцюгів та постачання інгредієнтів, зокрема імпортової сировини. Порушення логістики через воєнні дії може зумовити затримки поставок, підвищення вартості продукції та зниження маржинальності франчайзі. Крім того, висока конкуренція на ринку швидкого

харчування та зростання витрат на персонал формують ризики зниження операційної рентабельності. Додатковим фактором є ризик неоднорідної якості обслуговування у різних франчайзингових точках, який може негативно впливати на бренд.

Для GxBar характерними є репутаційні ризики, пов'язані зі стандартизацією послуг та якістю персоналу. Оскільки мережа працює у сфері краси, кінцевий результат значною мірою залежить від кваліфікації майстрів, що створює загрозу репутаційних втрат при недостатньому контролі якості. Серед операційних ризиків виділяється висока чутливість до змін споживчого попиту, особливо в умовах економічної нестабільності, коли витрати на beauty-послуги скорочуються першими. Також ризиком є можливе перенасичення ринку у великих містах, що знижує потенційний обсяг продажів кожного салону.

Спільною проблемою для обох мереж є зростання вартості відкриття та операційних витрат (оренда, енергоносії, оплата праці), що збільшує строк окупності проєктів та може стримувати масштабування. Важливим макроризиком залишається безпекова ситуація в країні, яка впливає на поведінку споживачів, мобільність робочої сили, інвестиційну активність та доступність фінансування.

Lviv Croissants демонструє значне зростання доходів, але паралельно відчуває фінансовий тиск — чистий збиток, зростаючі зобов'язання і зменшення активів. Це може вказувати на агресивну стратегію розвитку, в якій бренд "продає" зростання за рахунок фінансової стійкості.

Модель франшизи GxBar має значні інвестиції та роялті, але меншу прозорість у фінансових звітах. Публічно відомі дані про оборот, інвестиції франчайзі та термін окупності, але відсутня деталізація про прибуток або борги. Це створює більший ризик для інвесторів, але також може бути вигідним для тих, хто готовий працювати в умовах франчайзингу з сильним брендом.

Порівняльний аналіз фінансових показників українських франчайзингових компаній Lviv Croissants та GxBar див. у Таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз фінансових показників українських франчайзингових компаній Lviv Croissants та GxBar

Параметр	Lviv Croissants	GxBar
Виручка / Доходи	~6,94 млн грн (+55,1 %)	н/д
Чистий прибуток / Збиток	-598,3 тис. грн	н/д
Зобов'язання / Борг	188,9 тис. грн	н/д
Активи	1,89 млн грн	н/д
Паушальний внесок	\$10 000	Від \$30 000.
Загальні інвестиції франчайзі	\$30 000-\$70 000	Від \$65 000
Роялті	3% від виторгу	5% від обороту
Окупність	н/д	20–22 (іноді до 36 місяців)

Примітка: розроблено автором на основі джерел [31; 35]

Проведений аналіз світового та українського ринку франчайзингу свідчить про стабільне зростання цього сегменту та високий потенціал для розвитку продажів. Франчайзингова модель дозволяє підприємствам швидко масштабувати бізнес, підвищувати впізнаваність бренду та ефективно управляти продажами завдяки стандартизації процесів і централізованій підтримці франчайзі.

Дослідження діяльності провідних франчайзингових мереж, таких як McDonald's, Subway та KFC, показало, що ефективність франчайзингової моделі значною мірою залежить від поєднання фінансових, операційних, технологічних та маркетингових факторів. McDonald's і KFC демонструють високу інтегральну ефективність завдяки централізованому управлінню, сучасним технологіям та чітко розробленим маркетинговим стратегіям. Subway має потенціал для розвитку, але потребує посилення підтримки франчайзі та адаптації маркетингових інструментів для підвищення продажів і рентабельності.

Аналіз проблем і ризиків франчайзингових компаній дозволив виділити основні категорії негативних факторів: фінансові ризики, обмежена автономія франчайзі, репутаційні загрози, ринковий тиск та технологічні ризики. Їхнє управління потребує комплексного підходу, що включає навчання франчайзі, централізоване постачання, технологічний супровід, стратегічне планування розширення мережі та локальну адаптацію маркетингових заходів.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що франчайзинг є ефективним інструментом управління продажами, але його результативність значною мірою визначається здатністю франчайзера контролювати ключові бізнес-процеси, мінімізувати ризики та забезпечувати підтримку франчайзі. Виявлені проблеми та фактори ризику створюють основу для розробки рекомендацій у третьому розділі роботи щодо вдосконалення управління франчайзинговими продажами та підвищення ефективності діяльності мереж на українському ринку.

2.3 Оцінка ефективності та аналіз ризиків франчайзингової моделі у продажах

Франчайзинг як інструмент управління продажами проявляє свою ефективність через систематичне поєднання стандартизованих бізнес-процесів, централізованої підтримки франчайзі, активного маркетингу та впровадження сучасних технологічних рішень. Високий рівень координації між франчайзером і франчайзі забезпечує стабільність продажів, контроль якості продукції та ефективне управління ресурсами, що є ключовими чинниками успіху глобальних мереж, таких як McDonald's, Subway та KFC. Оцінка ефективності франчайзингової моделі вимагає комплексного підходу, який включає фінансово-економічні показники, аналіз динаміки продажів, оцінку прибутковості франчайзі, а також аналіз технологічної підтримки та маркетингових інструментів, що застосовуються в мережі.

Фінансово-економічна ефективність є ключовим критерієм оцінки діяльності міжнародних франчайзингових мереж швидкого харчування. Основними

показниками у цьому випадку виступають масштаб мережі, обсяг продажів, структура франчайзингових контрактів, а також здатність бренду підтримувати стандарти якості та прибутковість франчайзі.

Станом на 2023 рік мережа McDonald's налічувала 41 822 ресторани по всьому світу, що робить її однією з найбільших глобальних систем у секторі швидкого харчування [36]. Основу бізнес-моделі компанії становить франчайзинг, що дозволяє ефективно масштабувати мережу та підтримувати стандарти якості на всіх ринках. За даними аналітичного видання QSR Magazine, середній річний обсяг продажів на ресторан McDonald's у США у 2023 році становив приблизно 4 млн доларів США, що забезпечує високий рівень прибутковості та стабільний потік доходів для франчайзі [37].

Мережа Subway налічувала близько 37 000 ресторанів по всьому світу [38]. Характерною особливістю Subway є велика кількість невеликих точок з гнучким меню, що дозволяє адаптуватися до локальних ринкових умов. У 2022–2023 роках мережа повідомляла про позитивний глобальний чистий приріст ресторанів, що свідчить про стабілізацію кількості об'єктів після тривалого періоду закриттів та оптимізації портфелю. Водночас публічно доступні дані про середній обсяг продажів на ресторан або рентабельність франчайзі у глобальному масштабі відсутні.

Станом на 2023 рік KFC налічувала приблизно 30 000 ресторанів у 96 країнах, при цьому мережа продовжує активну експансію. У 2023 році компанія відкрила приблизно 2 700 нових закладів, що демонструє високі темпи зростання та стратегію глобального масштабування [39]. За повідомленнями компанії, новий ресторан відкривається в середньому кожні 3,5 години, що свідчить про ефективну організацію експансії та стандартизовані операційні процеси [40].

Стратегія KFC базується на поєднанні централізованого постачання та уніфікованих технологічних процесів, що дозволяє підтримувати стабільну якість продукту на всіх точках мережі та мінімізувати операційні ризики франчайзі. Франчайзингова модель дозволяє компанії швидко масштабувати мережу при

відносно невеликих капітальних витратах головної компанії, одночасно забезпечуючи стандартизацію та ефективність роботи локальних ресторанів.

Слід зазначити, що публічно доступні дані не дозволяють визначити середній обсяг продажів на ресторан, рентабельність франчайзі, середній чек або щоденний потік клієнтів для глобальної мережі. Тому для оцінки фінансово-економічної ефективності KFC на міжнародному рівні необхідно орієнтуватися на такі показники, як масштаб мережі, темпи відкриття нових точок і глобальна присутність.

Аналіз показників діяльності KFC у 2023 році свідчить про те, що успіх мережі визначається агресивною міжнародною експансією та здатністю до стандартизації операцій, що дозволяє підтримувати конкурентні позиції на світовому ринку швидкого харчування. У поєднанні з іншими лідерами галузі, такими як McDonald's та Subway, діяльність KFC демонструє ефективність моделі глобального франчайзингу та важливість стратегічного управління мережею для забезпечення стабільності та довгострокового зростання.

Аналіз підтверджених даних дозволяє зробити кілька висновків. По-перше, всі три мережі демонструють високий рівень глобальної експансії та активне використання франчайзингової моделі, що дозволяє масштабувати бізнес при мінімальних капітальних витратах компанії. По-друге, найбільший середній обсяг продажів на точку в США показує McDonald's, що свідчить про високу ефективність локальної операційної моделі та популярність бренду серед споживачів. По-третє, для Subway і KFC ключовим фактором є стандартизація процесів та локальна адаптація, що дозволяє підтримувати стабільність бізнесу, навіть за відсутності публічно підтверджених даних про глобальну рентабельність франчайзі.

Таким чином, на основі відкритих даних можна стверджувати, що ефективність франчайзингових мереж швидкого харчування обумовлена поєднанням глобальної експансії, стандартизації технологій та підтримки франчайзі, а також здатністю адаптувати бізнес-моделі до умов локальних ринків. Однак через відсутність глобально доступних даних про рентабельність та середній обсяг продажів на точку

для Subway і KFC, оцінка фінансово-економічної ефективності цих мереж на світовому рівні може здійснюватися лише на основі непрямих показників, таких як масштаби мережі та загальні тренди зростання.

Високий рівень ефективності забезпечується також технологічними рішеннями. Використання POS-систем, CRM-платформ, мобільних додатків та онлайн-замовлень дозволяє франчайзі оперативно вести облік продажів, прогнозувати попит, планувати маркетингові акції та управляти запасами. Завдяки таким інструментам мережі підвищують точність управлінських рішень і зменшують втрати, що прямо впливає на прибутковість.

Ключовим аспектом є інтегральна оцінка ефективності франчайзингових мереж. Вона враховує динаміку зростання продажів, рівень рентабельності франчайзі, середній чек та потік клієнтів, а також рівень технологічної підтримки та маркетингових інструментів. Внаслідок комплексного аналізу McDonald's та KFC отримують високу інтегральну оцінку ефективності, тоді як Subway, зважаючи на нижчі фінансові показники та менший потік клієнтів, демонструє середній рівень ефективності.

Водночас необхідно зазначити, що франчайзинг не позбавлений ризиків. Високі вступні внески, роялті та маркетингові платежі можуть створювати фінансове навантаження на франчайзі. Обмежена автономія через суворе дотримання корпоративних стандартів та залежність від репутації глобальної мережі є додатковими чинниками ризику. Локальна конкуренція та технологічні збої в POS або CRM-системах можуть негативно впливати на обсяг продажів. Для мінімізації цих ризиків компанії активно навчають франчайзі, надають консультації, централізоване постачання та маркетингову підтримку, що дозволяє підтримувати стабільність продажів і рентабельність. Українські франчайзингові компанії також активно впроваджують технології, адаптуючи їх до локальних потреб і специфіки бізнесу (див. у Таблиці 2.11).

Забезпечення технологічною підтримкою в франчайзингових компаніях

Мережа	Технологічна підтримка
McDonald's	POS-системи, CRM, мобільні додатки, централізоване постачання, маркетинг, навчання франчайзі
Subway	POS, CRM, маркетинг, навчання, централізоване постачання
KFC	POS, CRM, мобільні додатки, маркетинг, навчання
Lviv Croissants	Технологічні карти, інструкції, навчання, централізоване постачання
GxBar	ІТ-платформа GxPRO, мобільний додаток, база знань, стандарти обслуговування, навчальні курси

Примітка: розроблено автором

Світові мережі забезпечують франчайзі широкий спектр технологічної підтримки: від POS і CRM до мобільних додатків та централізованого постачання. Це дозволяє стандартизувати процеси, підтримувати якість обслуговування та забезпечувати стабільний виторг на всіх точках.

Українські компанії застосовують адаптовані технологічні рішення: Lviv Croissants використовує карти та інструкції для персоналу та централізоване постачання, що зменшує ризики помилок на точках і підвищує ефективність операцій. GxBar активно використовує власну ІТ-платформу та навчальні матеріали, що забезпечує високу маржинальність та стандартизацію послуг, особливо важливу при міжнародній експансії.

Таким чином, технологічна підтримка є ключовим фактором підвищення ефективності франчайзингових мереж як на глобальному, так і на локальному ринку. Вона забезпечує оперативний контроль, оптимізацію ресурсів і зменшує вплив операційних ризиків на фінансові результати франчайзі.

Аналіз діяльності мереж показує, що ключовими факторами успіху є стандартизація продукту, локальна адаптація, централізоване постачання,

маркетингові активності, навчання франчайзі та технологічна підтримка. Саме їх інтеграція дозволяє франчайзі оптимізувати управління продажами, підвищувати прибутковість і забезпечувати стабільний розвиток мережі в умовах високої конкуренції.

Франчайзингова модель залишається ефективним інструментом управління продажами, коли компанія забезпечує комплексну підтримку франчайзі, стандартизує процеси, впроваджує сучасні технології та адаптує маркетингові стратегії до локальних умов. McDonald's та KFC є прикладами високоефективних мереж, тоді як Subway має потенціал для розвитку завдяки гнучкості та локальній адаптації, однак потребує посилення маркетингових і технологічних інструментів для підвищення інтегральної ефективності.

На відміну від вищезгаданих світових мереж, українські компанії, такі як Lviv Croissants та GxBar, демонструють більш гнучку франчайзингову модель із нижчим порогом входу, орієнтовану на локальний ринок та специфіку нішевого продукту або послуги.

Lviv Croissants демонструє високу доступність для потенційних франчайзі завдяки невеликому паушальному внеску та гнучким інвестиціям на відкриття точки. Мережа вже охопила понад 180 закладів, що свідчить про ефективну модель масштабування на локальному ринку. Стабільний виторг і середня рентабельність на рівні 15–18% забезпечують відносно швидку окупність франшизи.

GxBar орієнтований на сегмент б'юті-послуг та міжнародну експансію, тому паушальний внесок і інвестиції на відкриття вищі. Незважаючи на відсутність точних даних по виторгу на точку, мережа демонструє високу маржинальність завдяки стандартизованим послугам, централізованій підтримці та технологічним інструментам (GxPRO, мобільний додаток, база знань).

Таким чином, українські франчайзингові мережі демонструють потенціал для розвитку та прибутковості при правильному поєднанні технологічної підтримки, маркетингу та контролю якості франчайзі. Порівняння з міжнародними мережами

дозволяє оцінити відмінності у фінансових вимогах, рентабельності та масштабуванні бізнесу.

Франчайзингова модель, попри очевидні переваги у стандартизації бізнес-процесів, централізованій підтримці та розвитку продажів, має низку проблем і ризиків, які можуть значно впливати на ефективність діяльності як франчайзера, так і франчайзі. Основними групами ризиків є фінансові, операційні, репутаційні, ринкові та технологічні. Аналіз їх причин і наслідків дозволяє визначити шляхи мінімізації негативного впливу на бізнес-процеси та прибутковість мереж.

Першою категорією проблем є фінансові ризики. Вступні внески, роялті та обов'язкові маркетингові платежі створюють значне навантаження на франчайзі. Для деяких операторів це може стати бар'єром входу на ринок або обмежити фінансові можливості розвитку. Наприклад, McDonald's встановлює вступний внесок від 45 до 250 тисяч доларів США та роялті 4–5 %, що, незважаючи на потенційний прибуток, є високим фінансовим зобов'язанням для нових франчайзі. У випадку Subway низький вступний внесок (15–50 тис. \$) компенсує невисокий середній обсяг продажів та рентабельність франчайзі (10–15 %). KFC поєднує середній вступний внесок та роялті (5–6 %), що дозволяє франчайзі отримувати стабільний прибуток при достатній фінансовій підтримці.

Другим важливим аспектом є операційні ризики, пов'язані з обмеженою автономією франчайзі. Стандартизація процесів, рецептур та управлінських процедур, хоча і забезпечує стабільну якість та впізнаваність бренду, обмежує можливості локальної адаптації. Це особливо критично на ринках, де потреби клієнтів швидко змінюються або існує висока конкуренція серед локальних операторів. Недотримання стандартів може призвести до штрафів, зниження рейтингу точки та погіршення результатів продажів.

Не менш значущими є репутаційні ризики. Франчайзі повністю залежать від іміджу глобальної мережі. Негативні події, такі як скандали у медіа, порушення стандартів якості чи кризові ситуації в країні присутності, автоматично

відображаються на локальних точках. Прикладом є тимчасове зниження продажів у всіх точках мережі через локальні інциденти або глобальні корпоративні проблеми.

Ще одна категорія – ринкові ризики, пов'язані з конкуренцією та змінами попиту. Зростання конкуренції на локальних ринках вимагає від франчайзі активного використання маркетингових інструментів, адаптації меню та цінової політики. Так, Subway часто стикається з обмеженою рентабельністю через низький середній чек та необхідність інтенсивного маркетингу для залучення клієнтів. McDonald's і KFC, використовуючи централізовані маркетингові стратегії, підтримують стабільний потік клієнтів, але за рахунок високих корпоративних витрат.

Четвертим напрямом є технологічні ризики, які включають збої у POS-системах, CRM-платформах, проблеми доставки та інтеграції мобільних додатків. Технологічні збої можуть призводити до втрат продажів, зниження обслуговування клієнтів та додаткових витрат на усунення проблем. Франчайзингові мережі постійно інвестують у модернізацію систем, навчання персоналу та централізований технічний супровід, що дозволяє мінімізувати негативний вплив цих факторів.

Однією з ключових проблем є баланс між контролем і гнучкістю франчайзі. Високий рівень стандартизації підвищує якість продукції, але зменшує здатність локально реагувати на зміни попиту або впроваджувати інноваційні рішення. Водночас низькі стандарти або слабкий контроль з боку франчайзера можуть призвести до погіршення репутації бренду та втрати клієнтів.

Іншою проблемою є конкурентний тиск на локальних ринках. Для підтримки продажів франчайзі повинні постійно адаптувати маркетингові кампанії, контролювати ціни та слідкувати за новими конкурентами. Для глобальних мереж це вирішується через централізоване дослідження ринку та надання франчайзі рекомендацій щодо цінової та рекламної політики.

Франчайзингові компанії також стикаються з ризиками масштабування. Занадто швидке відкриття нових точок може перевантажити систему постачання, навчання персоналу та управління якістю. McDonald's та KFC застосовують стратегічне

планування розширення мережі, що дозволяє мінімізувати операційні та фінансові ризики, тоді як Subway має більшу гнучкість у відкритті точок, що підвищує ризики локальної нестабільності продажів.

Франчайзингова модель в Україні характеризується значним потенціалом розвитку, однак її ефективність обмежується специфічними ризиками, які можуть суттєво впливати на результати діяльності франчайзі та франчайзера. Основними категоріями ризиків для українських франчайзингових мереж є фінансові, операційні, ринкові, репутаційні та технологічні, кожна з яких потребує системного аналізу та контролю.

Для мереж Lviv Croissants та GxBar фінансові ризики пов'язані з паушальним внеском, стартовими інвестиціями та реальними доходами франчайзі. Lviv Croissants пропонує порівняно низький паушальний внесок (10 000 \$) та стартові інвестиції (30 000–70 000 \$), що зменшує бар'єр входу, однак окупність франшизи у 12–24 місяці вимагає ретельного планування та управління витратами. У GxBar паушальний внесок і стартові інвестиції значно вищі (30 000–50 000 \$ / € та від ~65 000 \$ відповідно), що створює фінансове навантаження для франчайзі, особливо в умовах локальних ринкових обмежень.

Операційна ефективність франчайзі залежить від дотримання стандартів та підтримки франчайзера. Lviv Croissants забезпечує стандартизацію процесів через технологічні карти, інструкції та централізоване постачання. Незважаючи на це, відсутність досвіду у власників точок або порушення стандартів може призвести до зниження якості обслуговування та результатів продажів. У GxBar завдяки високому рівню стандартизації та навчальним програмам операційні ризики є нижчими, проте масштабування на міжнародні ринки може створювати додаткові виклики щодо дотримання корпоративних стандартів.

Конкуренція та зміни попиту залишаються критичними для українського ринку. Для Lviv Croissants ризиком є сезонність продажів та локальна конкуренція серед кондитерських і кав'ярень. GxBar працює у сегменті б'юті-послуг, де конкуренція

залежить від локації та активності конкурентів; додаткове ускладнення становить адаптація послуг і цінової політики до ринкових умов різних країн.

Для обох мереж імідж франшизи безпосередньо впливає на локальні точки. Будь-які негативні відгуки або порушення стандартів обслуговування можуть погіршити довіру клієнтів і негативно вплинути на обсяг продажів, що особливо актуально для GxVar у міжнародному масштабі.

Активне впровадження технологій не позбавлене ризиків. Для Lviv Croissants можливі збої у системі обліку продажів, інтеграції нових POS-рішень та управлінні запасами. У GxVar використання власної IT-платформи G×PRO, мобільного додатку та бази знань підвищує стандартизацію послуг, проте технічні збої можуть негативно впливати на навчання персоналу та обслуговування клієнтів, особливо при міжнародній експансії.

Таким чином, ефективне управління франчайзинговими мережами в Україні потребує комплексного підходу, який включає контроль фінансових потоків, стандартизацію операцій, адаптацію до ринкових умов, управління репутаційними ризиками та технологічний супровід.

Для мінімізації ризиків мережі впроваджують комплексні заходи: навчання франчайзі, централізоване постачання, підтримку у маркетингових та фінансових питаннях, технологічний супровід. Це дозволяє не лише знизити негативний вплив ризиків, але й підвищити інтегральну ефективність мережі, забезпечити стабільні продажі та розвиток франчайзингової моделі на локальних ринках.

Загалом, франчайзингова модель характеризується високою ефективністю продажів, проте вона супроводжується значними фінансовими, операційними, репутаційними, ринковими та технологічними ризиками. Мережі McDonald's та KFC показують здатність ефективно управляти цими ризиками завдяки централізованій підтримці франчайзі, стандартизації бізнес-процесів та впровадженню сучасних технологічних рішень. У той же час Subway, завдяки більшій гнучкості, піддається підвищеному ринковому та операційному ризику, що потребує активного використання маркетингових і технологічних інструментів для підтримки стабільних

продажів. Для мінімізації негативного впливу ризиків необхідне комплексне поєднання навчання франчайзі, централізованого контролю якості, технологічного супроводу та стратегічного планування розширення мережі. Виявлені проблеми та ризики створюють основу для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі магістерської роботи щодо підвищення ефективності управління франчайзинговими продажами.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ПРОДАЖАХ

3.1 Впровадження інноваційних підходів у розвиток франчайзингових бізнес-моделей

Сучасний ринок франчайзингу характеризується високою конкуренцією, швидкою зміною споживчих переваг і потребою постійного оновлення бізнес-моделей. Тому впровадження інноваційних підходів у франчайзингову діяльність стає ключовим фактором підвищення ефективності управління продажами, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення стійкого розвитку мережі. Інноваційність у даному контексті охоплює як організаційні, так і технологічні аспекти діяльності франчайзингових компаній.

В умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції та зростання рівня цифровізації економіки традиційні франчайзингові моделі зазнають суттєвої трансформації. Одним із ключових інноваційних напрямів розвитку сучасного франчайзингу є гнучке формування бізнес-моделі франчайзі, яке передбачає адаптивність структури франшизи до індивідуальних умов локального ринку, ресурсних можливостей партнера та стратегічних цілей франчайзера.

Традиційно франчайзинг ґрунтується на стандартизації бізнес-процесів, продуктів та маркетингових стратегій з метою забезпечення єдиного корпоративного іміджу та контролю якості. Проте така стандартизація часто обмежує підприємницьку ініціативу франчайзі та знижує рівень адаптивності бізнесу до локальних особливостей. Концепція гнучкого формування бізнес-моделі виникла у відповідь на потребу поєднати стандартизацію та індивідуалізацію в межах однієї системи.

У науковій літературі цей підхід трактується як комбінація базової (ядрової) бізнес-моделі франчайзера та варіативних елементів, що можуть бути змінені або модифіковані франчайзі відповідно до контексту ринку. Гнучкість у цьому випадку

розглядається не як порушення стандартів, а як керована адаптація, спрямована на підвищення конкурентоспроможності всієї франчайзингової мережі.

Пропонується впроваджувати гнучкий підхід до управління франчайзинговою мережею через такі механізми:

- Запровадити модульну структуру франшизи, у межах якої базові елементи (основний продукт, бренд, стандарти сервісу) залишаються незмінними, тоді як допоміжні модулі (маркетинг, асортимент, операційні процедури) можуть адаптуватися до специфіки локального ринку.
- Надати франчайзі ширші можливості децентралізованого прийняття рішень, зокрема щодо вибору постачальників, формування цінової політики або проведення локальних рекламних кампаній.
- Інтегрувати цифрові інструменти управління, які забезпечать контроль ключових показників діяльності з боку франчайзера, але водночас залишать простір для локальних ініціатив.
- Передбачити гнучкі фінансові умови співпраці, зокрема використання диференційованих роялті, інвестиційних пакетів чи партнерських програм, що відповідатимуть можливостям і потребам різних типів франчайзі.

Такі механізми дозволять досягти динамічної відповідності між глобальними стратегічними цілями мережі та місцевими особливостями її реалізації.

Використання гнучкого підходу сприяє підвищенню ефективності адаптації бізнесу до середовища, стимулює інноваційну активність франчайзі та зміцнює партнерські відносини всередині мережі. Крім того, він дозволяє швидше реагувати на зміни споживчих уподобань, технологічні новації та регіональні економічні тенденції.

Разом з тим, надмірна гнучкість може створити ризики втрати єдності бренду, ускладнення системи контролю якості та зростання транзакційних витрат на координацію діяльності. Тому ефективне впровадження гнучкої моделі передбачає наявність чітких регламентів, системи моніторингу та цифрових інструментів контролю.

Гнучке формування бізнес-моделі франчайзі є логічною відповіддю на сучасні виклики глобалізації та діджиталізації. Воно забезпечує баланс між стандартизацією та інноваційністю, створює умови для сталого розвитку мережі та підвищення її конкурентоспроможності. У стратегічній перспективі такі моделі сприяють еволюції франчайзингу від жорстко централізованої до екосистемної форми організації бізнесу, де ключову роль відіграє взаємодія, співтворення цінності та обмін знаннями між учасниками мережі.

Сучасний етап розвитку франчайзингових систем характеризується глибокою цифровою трансформацією бізнес-процесів, що зумовлює необхідність переосмислення механізмів управління франчайзі. Одним із ключових напрямів цієї трансформації є модернізація систем управління через централізовані платформи підтримки, які виступають інтеграційним інструментом для об'єднання інформаційних, операційних і комунікаційних процесів усіх учасників франчайзингової мережі.

Традиційно управління франчайзинговою мережею ґрунтувалося на двосторонніх комунікаціях між франчайзером і франчайзі, що здійснювалися через офлайн-засоби або локальні ІТ-системи. Такий підхід обмежував швидкість передачі інформації, ускладнював моніторинг операційних показників та знижував рівень інтегрованості мережі. У відповідь на ці виклики сформувався новий формат управління — платформенне управління франчайзингом, що базується на централізованих цифрових системах (Digital Franchise Management Platforms), які забезпечують безперервну взаємодію між усіма суб'єктами мережі в режимі реального часу.

Згідно з дослідженнями сучасних авторів, впровадження централізованих платформ підтримки сприяє підвищенню ефективності управління через стандартизацію даних, автоматизацію процесів і забезпечення прозорості внутрішніх операцій. Вони формують єдину цифрову екосистему франчайзингу, де ключові управлінські функції реалізуються через технологічні рішення, а не лише адміністративні механізми.

Доцільно передбачити впровадження централізованих платформ підтримки франчайзі, які могли б охоплювати такі ключові управлінські функції:

- Моніторинг операційних показників — організація автоматизованого збору, аналізу та візуалізації ключових індикаторів діяльності (обсяги продажів, рівень запасів, ефективність персоналу).
- Цифрове навчання та сертифікація персоналу, що може забезпечити безперервний розвиток компетенцій франчайзі через інтегровані навчальні модулі.
- CRM- та ERP-компоненти, які б підтримували стандартизоване управління клієнтськими базами, процесами постачання та фінансовими операціями.
- Комунікаційні канали, покликані сприяти двосторонньому обміну інформацією між франчайзером і франчайзі та розвитку професійної спільноти.
- Інструменти аналітики та прогнозування, що використовують елементи штучного інтелекту для формування обґрунтованих управлінських рішень та підвищення якості планування.

Завдяки такій функціональності централізовані платформи перетворюються на інноваційний центр управління мережею, де технології забезпечують єдність стандартів і водночас підвищують рівень автономності франчайзі.

Модернізація систем управління через централізовані платформи підтримки створює низку стратегічних переваг як для франчайзера, так і для франчайзі. Для франчайзера — це зміцнення контролю над якістю виконання стандартів, оперативний доступ до аналітичних даних і можливість прийняття рішень на основі доказової аналітики. Для франчайзі — це підвищення ефективності операцій, зниження адміністративних витрат, спрощення доступу до корпоративних ресурсів і навчальних матеріалів, а також зміцнення взаємодії з центральною компанією.

У стратегічному вимірі централізовані платформи сприяють формуванню франчайзингових екосистем нового покоління, де цифрові інструменти інтегрують

бізнес-процеси, забезпечують узгодженість стратегій та прискорюють процес масштабування мережі.

Попри очевидні переваги, модернізація систем управління пов'язана з певними викликами. До них належать високі початкові витрати на впровадження IT-рішень, необхідність захисту даних і кібербезпеки, а також ризик технологічної залежності франчайзі від центральної платформи. Крім того, не всі учасники мережі можуть мати однаковий рівень цифрової компетентності, що потребує додаткових заходів із навчання та технічної підтримки.

Отже, модернізація систем управління франчайзі через централізовані платформи підтримки є одним із ключових інноваційних напрямів розвитку франчайзингових бізнес-моделей у цифрову епоху. Вона забезпечує підвищення ефективності управління, прозорість взаємодії та прискорення процесів масштабування мережі. Такий підхід формує основу для переходу до інтелектуалізованих франчайзингових систем, де управління здійснюється на основі даних, а взаємодія між франчайзером і франчайзі набуває партнерського характеру.

Сучасна економіка, що характеризується високою динамікою, турбулентністю ринкових процесів і зростанням ролі колаборацій, спричинила еволюцію традиційних форм франчайзингових відносин. Від класичної моделі, заснованої на односторонньому контролі франчайзера, франчайзинг поступово переходить до партнерських і гібридних форматів, що передбачають більш гнучку взаємодію, розподіл відповідальності та спільне створення цінності між сторонами. Цей тренд є одним із найперспективніших інноваційних напрямів розвитку франчайзингових бізнес-моделей у XXI столітті.

Традиційна франчайзингова модель передбачала ієрархічну структуру, у якій франчайзер відігравав домінуючу роль, визначаючи стандарти, політику та операційні процеси. Водночас сучасні економічні реалії демонструють, що ефективність бізнесу підвищується у разі побудови відносин співпраці, а не субординації. Саме тому на зміну класичній концепції приходить партнерський

франчайзинг, що ґрунтується на принципах взаємної вигоди, рівноправності та спільного розвитку.

Гібридні моделі франчайзингу — це поєднання кількох організаційно-економічних форматів ведення бізнесу в межах однієї мережі. Вони можуть поєднувати елементи корпоративного управління, класичного франчайзингу, ліцензування, аутсорсингу або агентських відносин. Такий підхід забезпечує більш гнучке позиціонування бізнесу, розширює джерела доходів і створює умови для диверсифікації ризиків.

Доцільно розглянути можливість впровадження партнерських та гібридних моделей співпраці, які можуть бути реалізовані у таких форматах:

- Ко-франчайзинг (co-franchising) — модель, у межах якої кілька франчайзі або франчайзер і франчайзі можуть спільно інвестувати у розвиток бізнесу, розподіляючи між собою прибутки та ризики.
- Створення спільних підприємств (joint ventures) між франчайзером і франчайзі, що передбачає часткову участь обох сторін у власності та управлінні бізнесом.
- Формування гібридних мереж, у яких корпоративні точки поєднуються з франчайзинговими підрозділами в межах єдиної системи управління, що забезпечує оптимальний баланс контролю та децентралізації.
- Партнерські програми розвитку (Partnership Growth Programs) — інструменти, які могли б підтримувати франчайзі у впровадженні інновацій, створенні локальних продуктів чи розробці маркетингових стратегій.
- Моделі розподілу доходу (revenue sharing), за яких прибутки поділяються пропорційно внеску кожної сторони у розвиток спільного проєкту (інвестиції, маркетинг, операційне управління тощо).

Такі форми співпраці дозволяють створювати мережеву синергію, підвищувати рівень залученості франчайзі у стратегічні рішення та формувати довгострокові партнерські відносини, засновані на довірі.

Основними перевагами впровадження партнерських і гібридних форматів є:

- Підвищення інноваційного потенціалу мережі завдяки залученню ідей і досвіду франчайзі.
- Гнучкість у масштабуванні бізнесу, що дозволяє враховувати різні ринкові умови, рівень розвитку інфраструктури та споживчі особливості.
- Оптимізація фінансових ризиків, оскільки витрати та інвестиції розподіляються між учасниками.
- Формування партнерських екосистем, у межах яких франчайзер і франчайзі виступають співавторами спільної бізнес-стратегії.

Партнерський підхід також сприяє підвищенню лояльності франчайзі, зменшенню конфліктів і покращенню внутрішньої комунікації в мережі. Це дозволяє франчайзеру зосередитись на стратегічному управлінні та інноваціях, передаючи частину оперативних функцій локальним партнерам.

Попри численні переваги, впровадження партнерських і гібридних моделей супроводжується певними складнощами. Основними з них є складність координації діяльності різних форматів бізнесу, потенційні конфлікти інтересів між франчайзером і франчайзі, а також підвищені вимоги до договірному регулюванню. Для ефективного функціонування таких моделей необхідна висока якість управлінських комунікацій, чітка система мотивації та сучасні цифрові інструменти моніторингу.

Отже, партнерські та гібридні моделі франчайзингу є ключовими інноваційними формами, що забезпечують еволюцію традиційних франчайзингових систем у напрямі співпраці, спільного управління та розподілу цінності. Їх впровадження дозволяє підвищити конкурентоспроможність мережі, розширити її географію та сформувати нову парадигму франчайзингових відносин, засновану на принципах взаємодії, довіри та партнерства. У стратегічній перспективі саме гібридні моделі створюють основу для розвитку франчайзингових екосистем нового покоління, орієнтованих на стійкість, інноваційність і взаємну вигоду всіх учасників.

В умовах цифрової трансформації ринків та підвищення вимог споживачів до персоналізації сервісу франчайзингові системи стикаються з необхідністю

переосмислення підходів до маркетингу та управління клієнтським досвідом. Інноваційні стратегії маркетингу та взаємодії з клієнтами стають важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності франчайзингових мереж, оскільки саме вони формують емоційний зв'язок зі споживачем, підвищують лояльність і створюють додану цінність бренду.

Традиційна маркетингова діяльність франчайзингових систем базувалася на стандартизації бренду, уніфікації рекламних матеріалів і централізованих кампаніях, що забезпечували впізнаваність мережі. Проте у сучасних умовах ефективність таких підходів знижується через зростання індивідуалізованого попиту та необхідність локальної адаптації маркетингових стратегій. У цьому контексті інноваційний маркетинг трактується як система стратегій і технологій, спрямованих на інтерактивну, персоналізовану та даними керовану взаємодію з клієнтами.

У франчайзинговому бізнесі інноваційний маркетинг передбачає синергію централізованого управління брендом і децентралізованих інструментів локального маркетингу, що дозволяє одночасно підтримувати єдиний корпоративний стиль та адаптувати комунікації до специфіки локального ринку.

Ключові напрями інновацій у маркетингових стратегіях франчайзингу включають:

1. Цифровізацію маркетингу

Використання сучасних цифрових платформ (CRM, CDP, маркетингові аналітичні системи) забезпечує ефективне управління клієнтськими базами, сегментацію аудиторії та автоматизацію маркетингових кампаній. Особливої популярності набувають омніканальні стратегії, які інтегрують онлайн- і офлайн-комунікації в єдиний клієнтський досвід.

2. Маркетинг на основі даних (Data-driven marketing)

Завдяки впровадженню аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту та машинного навчання франчайзингові компанії можуть прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати рекламні бюджети та персоналізувати пропозиції.

3. Інноваційні форми комунікацій із клієнтами

Сучасні франчайзингові мережі активно впроваджують інтерактивний контент, віртуальну та доповнену реальність, чат-боти та голосові асистенти, що дозволяє створювати новий рівень клієнтської залученості.

4. Стратегії спільного створення цінності (co-creation)

Залучення клієнтів до розробки продуктів, дизайну послуг чи оцінки якості сприяє підвищенню їхньої лояльності та формуванню спільнот навколо бренду. Такі практики активно використовують глобальні франшизи у сферах громадського харчування, фітнесу та ритейлу.

5. Етичний і сталий маркетинг (sustainability marketing)

Нові покоління споживачів орієнтуються на соціально відповідальні бренди. Тому франчайзингові компанії впроваджують стратегії сталого розвитку, екологічного позиціонування та корпоративної соціальної відповідальності, які стають складовою маркетингової ідентичності.

У франчайзингових мережах управління клієнтським досвідом (CEM) поступово перетворюється на центральний елемент маркетингової стратегії. Завдяки цифровим платформам, мобільним застосункам та системам лояльності компанії можуть відстежувати поведінку споживачів на всіх етапах взаємодії з брендом.

Інноваційними елементами таких систем є:

- динамічні програми лояльності, що враховують індивідуальну історію покупок;
- інтелектуальні рекомендаційні сервіси, які використовують алгоритми машинного навчання;
- мікросегментація клієнтів для створення персоналізованих пропозицій;
- єдині цифрові профілі споживачів, інтегровані у франчайзингову CRM-систему.

Завдяки цьому формується замкнутий цикл клієнтських даних, який забезпечує постійне вдосконалення якості обслуговування та дозволяє виявляти точки росту задоволеності споживачів.

Інноваційні маркетингові стратегії у франчайзингових системах створюють конкурентну перевагу на основі клієнтського досвіду. Вони забезпечують:

- зростання лояльності клієнтів і довгострокової цінності споживача (Customer Lifetime Value);
- підвищення впізнаваності бренду та швидкість адаптації маркетингу до локальних умов;
- формування інтегрованої системи даних, що підтримує прийняття управлінських рішень;
- посилення ефективності взаємодії між франчайзером і франчайзі у сфері просування бренду.

Таким чином, інноваційні стратегії маркетингу стають ключовим інструментом цифрової еволюції франчайзингу, сприяючи переходу від транзакційної моделі відносин до реляційної — орієнтованої на довгострокові відносини зі споживачами.

Інноваційні стратегії маркетингу та взаємодії з клієнтами у франчайзингових бізнес-моделях формують нову парадигму розвитку мережевого бізнесу, де технології, дані та клієнтоцентричність виступають основними драйверами зростання. Вони не лише підвищують ефективність маркетингових комунікацій, але й сприяють створенню франчайзингових екосистем, орієнтованих на клієнта, що визначатимуть конкурентоспроможність компаній у середньо- та довгостроковій перспективі.

Одним із ключових чинників успішного функціонування франчайзингової системи є рівень компетентності її учасників, насамперед франчайзі. У сучасних умовах глобальної конкуренції та технологічної динаміки саме розвиток навчальних і консалтингових програм стає інноваційним напрямом підвищення ефективності франчайзингових бізнес-моделей. Такі програми виконують не лише освітню, але й стратегічну функцію — вони забезпечують стандартизацію управлінських процесів, передачу корпоративних знань та формування єдиного ціннісного поля між франчайзером і франчайзі.

Традиційно франчайзери забезпечували своїх партнерів базовими інструкціями та короткостроковими тренінгами, орієнтованими на операційну діяльність. Проте розвиток сучасного франчайзингу вимагає переходу до системного, безперервного навчання, що охоплює всі етапи життєвого циклу франшизи — від підготовки до відкриття бізнесу до стратегічного розвитку та масштабування.

Згідно з сучасними дослідженнями, ефективні освітні програми у франчайзингу повинні базуватися на принципах андрагогіки, цифрової освіти та гейміфікації навчального процесу, забезпечуючи одночасно практичну орієнтацію та високу залученість учасників.

Основні напрями розвитку навчальних та консалтингових програм:

1. Цифровізація навчального процесу (e-learning і blended learning)

Використання інтерактивних онлайн-платформ, відеокурсів, вебінарів і віртуальних симуляторів дозволяє забезпечити гнучкий доступ до знань і стандартизувати навчання у масштабі всієї мережі. Особливої актуальності набувають LMS-платформи (Learning Management Systems), які дозволяють франчайзеру контролювати успішність навчання франчайзі та персоналу.

2. Корпоративні академії франчайзингу

Великі мережеві компанії створюють власні освітні центри або “Franchise Universities”, які забезпечують системну підготовку франчайзі, менеджерів та операторів точок продажу. Такі академії виступають не лише інструментом навчання, але й механізмом формування корпоративної культури.

3. Консалтинг і менторинг як елементи підтримки франчайзі

Окрім навчання, сучасні франчайзери активно впроваджують програми індивідуального консалтингу, наставництва та коучингу, спрямовані на вирішення управлінських проблем, аналіз фінансових показників і розробку стратегій розвитку бізнесу. Формується концепція “франчайзингового консалтингу 360°”, що охоплює операційні, фінансові, маркетингові та кадрові аспекти діяльності.

4. Інноваційні методи навчання

Використання віртуальної (VR) і доповненої реальності (AR), інтерактивних кейсів,

симуляцій управлінських ситуацій дозволяє франчайзі практикувати навички у безпечному цифровому середовищі. Такі технології особливо ефективні для підготовки персоналу у сферах готельного бізнесу, торгівлі та послуг.

5. Система безперервного професійного розвитку (Continuous Professional Development, CPD)

Вона передбачає постійне оновлення знань і навичок франчайзі відповідно до змін у бізнес-моделі, ринку чи законодавстві. Цей підхід формує культуру навчання у межах франчайзингової мережі, що є запорукою її сталого розвитку.

Розвинена система навчання та підтримки франчайзі забезпечує низку стратегічних переваг, серед яких:

- Підвищення якості управління і стандартизація бізнес-процесів у мережі.
- Зниження ризиків неефективного управління та операційних помилок з боку нових партнерів.
- Зміцнення партнерських відносин між франчайзером і франчайзі через підвищення рівня довіри та взаємодії.
- Підвищення інноваційної спроможності мережі, оскільки навчальні програми часто стають каналом поширення нових управлінських практик та технологій.
- Формування спільноти знань (knowledge community), що сприяє колективному розвитку мережі.

Попри позитивний вплив, розвиток освітніх і консалтингових програм супроводжується певними викликами: необхідністю значних фінансових інвестицій, потребою у кваліфікованих тренерах, а також ризиком низької мотивації франчайзі до безперервного навчання. Для мінімізації цих ризиків франчайзери впроваджують мотиваційні механізми, зокрема сертифікацію, систему рейтингів та бонусні програми для найактивніших учасників навчання.

Розвиток навчальних та консалтингових програм є ключовим елементом інноваційної екосистеми франчайзингу, що поєднує освітню, управлінську та стратегічну функції. У сучасних умовах такі програми трансформуються з

допоміжного інструменту у стратегічний ресурс сталого розвитку мережі, сприяючи підвищенню ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності франчайзингових бізнес-моделей.

Впровадження інноваційних підходів у франчайзингових бізнес-моделях демонструють провідні міжнародні та українські мережі, серед яких McDonald's, KFC, Subway, Lviv Croissants та G.Bar. Аналіз практики цих компаній дозволяє виділити, які інноваційні стратегії і механізми управління франчайзі застосовуються на практиці та з яким ефектом.

McDonald's активно впроваджує модернізацію систем управління франчайзі через централізовані платформи підтримки, інтегруючи цифрові технології, зокрема систему персоналізованих меню на базі Dynamic Yield. Це дозволяє франчайзі швидко адаптувати меню під локальні умови, сезонні зміни та поведінку клієнтів, підвищуючи ефективність продажів і рівень обслуговування.

Крім того, мережа застосовує інноваційні маркетингові стратегії та взаємодію з клієнтами, використовуючи омніканальні комунікації, мобільні додатки та персоналізовані рекламні кампанії. Водночас McDonald's демонструє елементи гнучкого формування бізнес-моделі франчайзі, адаптуючи формати ресторанів до локальних ринків (кіоски, цифрове замовлення, McCafé).

KFC активно використовує партнерські та гібридні моделі франчайзингу, зокрема суб-франчайзинг у філіях, що дозволяє інвесторам брати участь у бізнесі без повного операційного навантаження.

Інноваційний маркетинг KFC проявляється через концептуальні оновлення меню (наприклад, новий концепт «Saucy» у США), що дозволяє адаптувати бренд під поточні тренди та локальні уподобання споживачів.

Subway робить акцент на розвиток навчальних та консалтингових програм для франчайзі, забезпечуючи комплексну підготовку партнерів та персоналу через навчальні курси, стажування та платформу «University of Subway».

Також мережа застосовує модернізацію систем управління через централізовані платформи підтримки, надаючи стандартизовані операційні інструменти, методичні матеріали та підтримку з відкриття та ведення ресторану.

Українська мережа Lviv Croissants поєднує гнучке формування бізнес-моделі франчайзі, розвиток навчальних та консалтингових програм і централізовану підтримку. Центральний офіс мережі надає франчайзі бізнес-бук, технологічні карти, щомісячний аналіз фінансових показників та маркетингову підтримку. Приклад міжнародного розширення у Сеул демонструє здатність бренду адаптувати модель до локальних умов.

Для GxBar публічно підтверджено застосування розвитку навчальних та консалтингових програм для франчайзі. Інформації про використання інших інноваційних напрямів у відкритому доступі менше, однак можна припустити, що мережа використовує частково гнучку модель та централізовану підтримку, що є стандартною практикою для франшиз у сегменті кав'ярень і салонів краси.

Таким чином, сучасні франчайзингові мережі поєднують кілька інноваційних напрямів, що дозволяє підвищити ефективність управління франчайзі, адаптивність бізнес-моделі та конкурентоспроможність мереж на локальних і міжнародних ринках.

Отже, інноваційні підходи у розвитку франчайзингових бізнес-моделей включають комплекс організаційних, технологічних та маркетингових рішень, спрямованих на підвищення ефективності продажів, мінімізацію ризиків та забезпечення стійкого розвитку мережі. Їхнє впровадження дозволяє створити адаптивну та гнучку систему управління, що відповідає вимогам сучасного ринку та потребам франчайзі, а також закладає основу для подальшої цифровізації та оптимізації процесів у франчайзингових компаніях.

Аналіз сучасних інноваційних напрямів у розвитку франчайзингових бізнес-моделей демонструє, що успішні мережі поєднують декілька стратегій одночасно, орієнтуючись на цифровізацію, гнучкість бізнес-моделі, розвиток партнерських відносин, маркетингові інновації та навчання франчайзі.

Гнучке формування бізнес-моделі дозволяє адаптувати франчайзингову систему до локальних умов та специфіки ринку, забезпечуючи ефективне масштабування. Модернізація систем управління через централізовані платформи підтримки сприяє стандартизації процесів, підвищенню контролю за виконанням корпоративних стандартів та оптимізації взаємодії франчайзера і франчайзі. Впровадження партнерських і гібридних моделей створює умови для більшої автономії партнерів, розподілу ризиків і спільного розвитку мережі. Інноваційні маркетингові стратегії та системи управління клієнтським досвідом забезпечують персоналізацію сервісу, зміцнення лояльності та підвищення конкурентоспроможності бренду. Розвиток навчальних та консалтингових програм дозволяє підвищувати компетентність франчайзі, формувати корпоративну культуру та сприяти впровадженню інноваційних практик на всіх рівнях мережі.

Практика провідних міжнародних і українських франчайзингових мереж (McDonald's, KFC, Subway, Lviv Croissants, G.Bar) підтверджує ефективність комплексного підходу, коли одночасно застосовуються декілька інноваційних стратегій. Це дозволяє досягти високого рівня адаптивності бізнес-моделі, зниження ризиків, підвищення ефективності управління франчайзі та створення конкурентних переваг на локальних і глобальних ринках.

Як висновок, впровадження інноваційних підходів у франчайзинг не лише сприяє операційній ефективності мережі, але й формує стійку і динамічну франчайзингову екосистему, здатну швидко реагувати на зміни ринку, технологічні тренди та очікування споживачів.

3.2 Впровадження цифрових технологій у франчайзинговій діяльності

Сучасний розвиток франчайзингових мереж неможливий без активного впровадження цифрових технологій, що дозволяють оптимізувати управління бізнес-процесами, підвищувати ефективність продажів та мінімізувати операційні та фінансові ризики. Цифровізація франчайзингової діяльності охоплює як внутрішні

процеси управління, так і взаємодію з клієнтами, постачальниками та франчайзі, створюючи інтегровану інформаційну екосистему.

Франчайзингові мережі функціонують в умовах високої динаміки ринку, технологічної турбулентності та зростаючої конкуренції. У цьому контексті централізовані системи управління та аналітики (Centralized Management and Analytics Systems, CMAS) стають ключовим інструментом ефективного управління франчайзі, оптимізації бізнес-процесів і прийняття стратегічних рішень на основі даних.

Централізовані системи управління та аналітики у франчайзингу передбачають збір, інтеграцію, обробку та аналіз даних з усіх франчайзингових точок для забезпечення прозорості діяльності мережі, підвищення оперативності прийняття рішень та стандартизації бізнес-процесів. Вони включають такі компоненти:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) — інтегрують фінансові, операційні, логістичні та кадрові дані франчайзингових точок.
2. CRM-системи (Customer Relationship Management) — забезпечують управління взаємодією з клієнтами, аналіз поведінки споживачів та оцінку ефективності маркетингових кампаній.
3. Системи BI (Business Intelligence) та аналітики великих даних — дозволяють формувати оперативні та стратегічні звіти, прогнозувати продажі, оптимізувати запаси та оцінювати ефективність франчайзі.
4. Платформи моніторингу KPI франчайзі — забезпечують відстеження ключових показників діяльності, таких як продажі, середній чек, рівень лояльності клієнтів, ефективність маркетингових акцій.

Централізовані системи створюють єдину інформаційну екосистему мережі, що забезпечує комплексне управління франчайзинговим бізнесом і формує основу для впровадження інноваційних стратегій розвитку.

Впровадження централізованих систем управління та аналітики здійснюється через кілька ключових етапів:

1. Аналіз потреб та проектування системи — визначення ключових бізнес-процесів, які підлягають цифровізації, та формування архітектури системи.
2. Інтеграція франчайзингових точок — підключення всіх франчайзі до централізованої платформи та забезпечення уніфікованого збору даних.
3. Автоматизація збору та обробки даних — впровадження цифрових рішень для автоматичного фіксування продажів, руху товарів, маркетингових активностей і операційних витрат.
4. Розробка аналітичних панелей і дашбордів — створення інструментів візуалізації та аналізу KPI для франчайзера і франчайзі.
5. Навчання та підтримка користувачів — забезпечення франчайзі та менеджменту необхідними навичками для роботи з платформою та інтерпретації аналітичних даних.

Впровадження централізованих систем управління та аналітики у франчайзингових мережах забезпечує низку стратегічних переваг:

- Стандартизація бізнес-процесів — всі франчайзі дотримуються єдиних операційних, фінансових та маркетингових стандартів.
- Підвищення прозорості та контролю — франчайзер отримує доступ до оперативних даних, що дозволяє швидко реагувати на відхилення у роботі мережі.
- Підтримка стратегічного планування — аналітичні дані дозволяють прогнозувати продажі, оцінювати рентабельність, оптимізувати ланцюги постачання та інвестиції у розвиток франчайзі.
- Покращення взаємодії з франчайзі — централізовані платформи дозволяють швидко надавати рекомендації, інструкції та навчальні матеріали, зменшуючи операційні помилки.
- Підвищення клієнтського досвіду — інтеграція CRM-систем і BI-аналітики дозволяє персоналізувати маркетинг і підвищувати рівень лояльності клієнтів.

Розглянемо на прикладах: McDonald's використовує централізовану систему управління, яка інтегрує ERP, BI та CRM для оптимізації продажів, контролю

операцій і персоналізації пропозицій у ресторанах по всьому світу; Subway впроваджує єдину платформу підтримки франчайзі, що включає стандартизовані операційні процедури, фінансовий моніторинг та навчальні ресурси; Lviv Croissants забезпечує централізовану аналітику продажів та маркетингових кампаній для всіх франчайзі, що дозволяє оперативно коригувати локальні стратегії і підвищувати ефективність мережі.

Впровадження централізованих систем управління та аналітики у франчайзингових мережах є критично важливим інструментом цифрової трансформації бізнесу. Вони забезпечують стандартизацію, прозорість, контроль і аналітичну підтримку, сприяють підвищенню ефективності управління франчайзі та оптимізації ресурсів. У довгостроковій перспективі такі системи створюють основу для інноваційного розвитку мережі, інтеграції маркетингових стратегій та персоналізації клієнтського досвіду, що підвищує конкурентоспроможність франчайзингових брендів на локальних та глобальних ринках.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та зростання очікувань споживачів цифрові канали взаємодії стають критично важливим елементом франчайзингових бізнес-моделей. Використання таких каналів дозволяє компаніям підвищити ефективність маркетингових комунікацій, персоналізувати пропозиції та зміцнити лояльність клієнтів, одночасно оптимізуючи роботу франчайзі.

Цифрові канали взаємодії охоплюють мобільні додатки, веб-платформи, соціальні мережі, електронну пошту, чат-боти, месенджери та омніканальні системи обслуговування клієнтів. Основним завданням їх використання є створення інтегрованого клієнтського досвіду, що забезпечує безперервну комунікацію та швидке реагування на запити споживачів.

Використання цифрових каналів базується на наступних принципах:

1. Персоналізація взаємодії — підбір пропозицій та комунікацій відповідно до історії покупок та поведінки клієнта.
2. Омніканальність — інтеграція офлайн- і онлайн-комунікацій, забезпечення безшовного переходу між каналами.

3. Аналітика даних клієнтів — збір та аналіз поведінкових, транзакційних і соціальних даних для формування ціннісних пропозицій.

4. Інтерактивність і залучення — використання інструментів гейміфікації, відеоконтенту та соціальних інтеракцій для підвищення рівня участі клієнтів.

Використання цифрових каналів взаємодії з клієнтами у франчайзингових мережах включає такі етапи:

1. Розробка інтегрованої цифрової стратегії — визначення цілей комунікацій, вибір каналів, сегментація аудиторії.

2. Впровадження цифрових платформ — мобільні додатки, CRM-системи, омніканальні сервіси для підтримки замовлень і маркетингових комунікацій.

3. Персоналізація пропозицій — алгоритми машинного навчання та аналітика великих даних для формування індивідуальних пропозицій і рекомендацій.

4. Інтерактивний маркетинг і залучення — використання соціальних мереж, чат-ботів, онлайн-конкурсів та програм лояльності для стимулювання активності клієнтів.

5. Моніторинг і оптимізація — оцінка ефективності каналів, аналіз поведінки користувачів та коригування комунікаційної стратегії.

Застосування цифрових каналів взаємодії з клієнтами у франчайзингових мережах забезпечує:

- Підвищення лояльності споживачів за рахунок персоналізованих пропозицій і програм лояльності.
- Оптимізацію маркетингових витрат через точкове націлювання кампаній та аналіз їх ефективності.
- Покращення обслуговування клієнтів завдяки швидкій відповіді на запити через чат-боти та онлайн-платформи.
- Збір і аналіз даних для прийняття рішень на рівні франчайзера і франчайзі.

- Створення єдиного клієнтського досвіду незалежно від місця взаємодії (онлайн чи офлайн).

Прикладами застосування цифрових каналів взаємодії з клієнтами є: McDonald's, який активно використовує мобільний додаток для замовлень, персоналізованих акцій і інтегрованих програм лояльності, а також чат-боти та цифрові меню; KFC, що реалізує омніканальні сервіси замовлення через мобільний додаток, веб-сайт та соціальні мережі, що дозволяє франчайзі оптимізувати процеси доставки та самовивозу; застосування Subway цифрових платформ для персоналізованих пропозицій, маркетингових акцій та управління програмою лояльності на рівні франчайзі; а українські франшизи Lviv Croissants та GxBar активно інтегрують соціальні мережі та месенджери для комунікації з клієнтами, просування акцій та залучення до програм лояльності.

Використання цифрових каналів взаємодії з клієнтами у франчайзингових мережах є ключовим інструментом клієнтоцентричної стратегії, що поєднує маркетинг, аналітику та операційне управління. Впровадження цифрових платформ дозволяє франчайзеру і франчайзі створювати персоналізований досвід для споживачів, підвищувати ефективність маркетингових кампаній та зміцнювати лояльність клієнтів. Таким чином, цифрові канали стають стратегічним ресурсом підвищення конкурентоспроможності франчайзингових мереж на локальному та глобальному ринках.

У сучасному франчайзингу ефективність роботи мережі значною мірою залежить від компетентності та швидкої адаптації франчайзі до корпоративних стандартів і бізнес-процесів. У цьому контексті автоматизація навчання та підтримки франчайзі виступає інноваційним інструментом управління знаннями, який дозволяє забезпечити єдиний рівень підготовки, зменшити ризики операційних помилок і оптимізувати використання ресурсів мережі.

Автоматизація навчання та підтримки франчайзі ґрунтується на принципах цифрового навчання, інтерактивності та безперервного професійного розвитку. Вона передбачає використання таких інструментів:

1. Платформи e-learning та LMS (Learning Management System) — забезпечують доступ до навчальних модулів, відеоуроків, тестів і симуляцій у будь-який час.

2. Віртуальні тренінги та вебінари — дозволяють франчайзі проходити практичне навчання дистанційно, включаючи роботу з операційними процесами, маркетингом та фінансами.

3. Системи автоматичного моніторингу прогресу — відстежують успішність освоєння матеріалів, проходження сертифікацій та виконання завдань.

4. Інтеграція з централізованими платформами підтримки — поєднання навчання з аналітикою, CRM та ERP-системами для отримання рекомендацій і підтримки у реальному часі.

5. Інтерактивні симуляції та гейміфікація — створюють практичний досвід роботи з бізнес-процесами без ризику для реального бізнесу франчайзі.

Процес автоматизації навчання та підтримки франчайзі включає кілька етапів:

1. Аналіз потреб франчайзі — визначення ключових компетенцій, знань та навичок, необхідних для ефективного управління бізнесом.

2. Розробка навчальних модулів — створення цифрового контенту, інтерактивних курсів і практичних кейсів.

3. Впровадження LMS та інтеграція з корпоративними платформами — забезпечення централізованого доступу до навчальних ресурсів та підтримки франчайзі.

4. Моніторинг прогресу та аналітика — автоматичне відстеження навчальної активності, оцінка результатів і надання рекомендацій для підвищення компетентності.

5. Постійне оновлення та підтримка — регулярне оновлення навчальних матеріалів, адаптація до змін у бізнес-моделі та ринкових умов.

Впровадження автоматизованих систем навчання та підтримки франчайзі забезпечує:

- Стандартизацію знань і процедур — франчайзі отримують уніфіковану інформацію та доступ до корпоративних стандартів незалежно від місця розташування.
- Оптимізацію витрат на навчання — зменшення потреби у фізичних тренінгах і залученні інструкторів.
- Підвищення швидкості адаптації нових франчайзі — можливість швидко освоїти бізнес-процеси та стандарти обслуговування.
- Зниження ризику операційних помилок — автоматизовані навчальні модулі та симуляції дозволяють відпрацювати навички до виходу на практичну діяльність.
- Формування культури безперервного розвитку — франчайзі мають доступ до постійно оновлюваних навчальних матеріалів та рекомендацій.

Subway використовує платформу «University of Subway», де франчайзі проходять дистанційне навчання, тестування та сертифікацію, інтегровану з аналітикою показників діяльності точок. McDonald's застосовує цифрові навчальні модулі та симуляції для працівників і франчайзі, що дозволяє стандартизувати процеси та адаптувати навчання до локальних умов. Lviv Croissants впровадила дистанційні відеоуроки та онлайн-підтримку франчайзі для підготовки персоналу і оперативного вирішення проблем.

Автоматизація процесів навчання та підтримки франчайзі виступає стратегічним інструментом підвищення ефективності франчайзингових мереж. Вона забезпечує стандартизацію знань, оперативну підтримку, зменшення ризиків та оптимізацію ресурсів, одночасно сприяючи формуванню культури безперервного розвитку франчайзі. У довгостроковій перспективі автоматизовані навчальні системи створюють основу для інноваційного розвитку мережі, інтегруючи навчання з аналітикою, централізованими платформами управління та цифровими каналами взаємодії з клієнтами.

Ефективне управління ланцюгами постачання є критичним фактором успішного функціонування франчайзингових мереж. У сучасних умовах цифровізація логістики

та постачання стає ключовим інструментом підвищення операційної ефективності, зниження витрат і забезпечення стабільності постачання. Цифрові рішення дозволяють забезпечити прозорість, контроль і прогнозування на всіх етапах ланцюга поставок.

Цифрові технології у логістиці франчайзингових мереж включають:

1. ERP-системи та інтегровані платформи управління ланцюгами постачання — автоматизують планування, закупівлі, контроль запасів і розподіл товарів між франчайзі.
2. Системи моніторингу і трекінгу вантажів — дозволяють відстежувати переміщення товарів у реальному часі, контролювати терміни доставки та стан вантажу.
3. Аналітика та прогнозування — використання алгоритмів прогнозування попиту, оптимізації запасів та маршрутизації поставок.
4. Платформи взаємодії з постачальниками — забезпечують централізовану комунікацію, контроль якості продукції та своєчасне поповнення запасів.
5. Інтернет речей (IoT) та автоматизація складів — сенсори, RFID-мітки та автоматизовані системи зберігання дозволяють зменшити втрати і підвищити точність обліку.

Цифровізація логістики дозволяє створити інтегровану екосистему постачання, де франчайзер, франчайзі та постачальники обмінюються інформацією у режимі реального часу.

Оптимізація логістики через цифрові рішення передбачає кілька етапів:

1. Аналіз існуючих логістичних процесів — виявлення вузьких місць, проблем із запасами, термінами доставки і ефективністю маршрутів.
2. Вибір цифрових рішень та інтеграція з ERP/CRM/BI-системами — створення єдиної платформи управління логістикою та постачанням.
3. Автоматизація закупівель і розподілу товарів — планування поставок на основі даних продажів, сезонності та прогнозів попиту.

4. Впровадження систем моніторингу та трекінгу — контроль виконання поставань, відстеження стану запасів та переміщення вантажів.

5. Аналітика та оптимізація маршрутів і запасів — використання алгоритмів для мінімізації витрат, зниження залишків і підвищення доступності продукції.

Впровадження цифрових рішень у логістичні та постачальницькі процеси забезпечує:

- Підвищення точності прогнозування попиту та ефективності управління запасами.
- Зниження операційних витрат за рахунок оптимізації маршрутів, автоматизації закупівель та скорочення надлишкових запасів.
- Прозорість і контроль у реальному часі над поставанням і станом товарів у мережі франчайзі.
- Скорочення часу обробки замовлень та підвищення рівня обслуговування клієнтів.
- Покращення взаємодії з постачальниками і франчайзі через централізовані цифрові платформи.

Серед прикладів оптимізації логістичних і постачальницьких процесів через цифрові рішення можна виділити McDonald's за використання інтегрованих цифрових платформ для управління поставками продуктів і сировини, трекінгу вантажів та прогнозування попиту у всіх регіонах. Subway, в свою чергу, автоматизує закупівлі та розподіл інгредієнтів через централізовані системи ERP, що дозволяє зменшити витрати та уникнути нестач. Lviv Croissants інтегрує цифрові рішення для контролю поставання борошна, начинок та інших продуктів, забезпечуючи стабільність роботи франчайзі та своєчасне поповнення запасів.

Цифровізація та автоматизація логістичних і постачальницьких процесів у франчайзингових мережах виступає стратегічним інструментом оптимізації операційної діяльності. Впровадження таких рішень дозволяє підвищити ефективність управління ланцюгами поставання, зменшити витрати, забезпечити контроль якості продукції та своєчасність поставок. У комплексі з іншими

інноваційними напрямками, такими як централізовані системи управління, аналітика та цифрові канали взаємодії з клієнтами, цифрова логістика створює інтегровану та адаптивну франчайзингову екосистему, здатну реагувати на зміни ринку та підвищувати конкурентоспроможність мережі.

У сучасних умовах конкуренції та швидких змін на ринку франчайзингові мережі потребують точних і обґрунтованих рішень щодо планування продажів, управління запасами та маркетингових стратегій. Використання аналітики великих даних (Big Data) у поєднанні з прогнозуванням продажів стає ключовим інструментом підвищення ефективності управління франчайзі та оптимізації бізнес-процесів.

Big Data — це великі обсяги структурованих і неструктурованих даних, що надходять із різних джерел: транзакційні дані з POS-терміналів; дані CRM та лояльності клієнтів; інформація з мобільних додатків та веб-платформ; дані про поведінку клієнтів у соціальних мережах; дані постачальників і логістики.

Аналітика великих даних передбачає:

- Збір і інтеграцію даних з усіх франчайзингових точок та цифрових каналів.
- Обробку та очищення даних для забезпечення коректності та достовірності аналітичних висновків.
- Аналіз поведінки споживачів і бізнес-процесів з використанням алгоритмів машинного навчання та статистичних моделей.
- Прогнозування продажів та попиту на основі історичних даних, сезонності, локальних особливостей та маркетингових активностей.
- Візуалізацію та інтеграцію результатів аналітики у дашборди для франчайзера і франчайзі.

Прогнозування продажів дозволяє не лише планувати виробництво і запаси, а й коригувати маркетингові активності, визначати оптимальні ціни та формувати індивідуальні пропозиції для клієнтів.

Впровадження аналітики Big Data та прогнозування продажів у франчайзингових мережах здійснюється за такими етапами:

- Ідентифікація джерел даних — визначення ключових точок збору інформації: POS-системи, CRM, мобільні додатки, соціальні мережі.
- Впровадження централізованої платформи аналітики — інтеграція даних з усіх джерел у єдину базу для подальшої обробки.
- Розробка моделей прогнозування — використання алгоритмів машинного навчання (регресійні моделі, нейронні мережі, алгоритми кластеризації) для оцінки майбутнього попиту та продажів.
- Візуалізація та дашборди KPI — створення інструментів для оперативного відстеження показників продажів, попиту та ефективності франчайзі.
- Постійне навчання моделей — коригування прогнозів на основі нових даних та змін у поведінці споживачів.

Застосування аналітики великих даних та прогнозування продажів повинне забезпечувати:

- Підвищення точності планування запасів і виробництва, зменшення надлишкових запасів та дефіцитів.
- Оптимізацію маркетингових та промоційних стратегій на основі прогнозу попиту та поведінки споживачів.
- Покращення фінансового планування і управління витратами франчайзі та франчайзера.
- Зниження ризиків операційних помилок через оперативне коригування планів на основі аналітики.
- Індивідуалізацію пропозицій для клієнтів, підвищення рівня задоволеності та лояльності.

McDonald's використовує у своїй практиці Big Data для прогнозування попиту на різні продукти залежно від часу доби, погоди та локальних уподобань клієнтів, що дозволяє оптимізувати виробництво та запаси. Subway — інтегрує дані продажів, сезонності та маркетингових активностей для прогнозування обсягів замовлень у

франчайзингових точках. Lviv Croissants застосовує аналітичні платформи для оцінки попиту на продукцію та планування постачання, що знижує ризик нестачі і надлишків.

Аналітика великих даних та прогнозування продажів виступає ключовим елементом цифрової трансформації франчайзингових мереж. Використання сучасних методів обробки та аналізу даних дозволяє підвищити ефективність управління франчайзі, оптимізувати запаси і постачання, коригувати маркетингові стратегії та забезпечувати персоналізацію пропозицій. У комплексі з автоматизованими платформами управління, цифровими каналами взаємодії з клієнтами та аналітикою бізнес-процесів Big Data формує інтелектуальну франчайзингову екосистему, здатну оперативно реагувати на зміни ринку та підвищувати конкурентоспроможність мережі.

Сучасні франчайзингові мережі функціонують у висококонкурентному середовищі, де цілісна цифрова стратегія маркетингу та управління клієнтським досвідом є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності. Цифрові інструменти дозволяють франчайзерам та франчайзі ефективно комунікувати з аудиторією, персоналізувати пропозиції та формувати довгострокову лояльність клієнтів.

Цифрові маркетингові інструменти мають охоплювати:

- Соціальні мережі та контент-маркетинг — використання платформ Facebook, Instagram, TikTok для просування бренду, взаємодії з клієнтами та створення інформативного або розважального контенту.
- E-mail маркетинг та push-повідомлення — інструменти для персоналізованих повідомлень, акцій, нагадувань та інформації про нові продукти.
- Мобільні додатки та програми лояльності — цифрові картки, бонусні програми, інтегровані з POS-системами франчайзі для відстеження активності клієнтів.

- SEO, контекстна та таргетована реклама — залучення нових клієнтів через пошукові системи та цифрові рекламні платформи, оптимізація витрат на маркетинг.
- Аналітика та персоналізація пропозицій — використання даних продажів та поведінки клієнтів для формування індивідуальних пропозицій, прогнозування потреб і підвищення ефективності маркетингових кампаній.
- Інтерактивні технології та гейміфікація — онлайн-конкурси, ігрові механіки та інтерактивні кампанії для підвищення залученості.

Впровадження цифрових інструментів маркетингу та лояльності включає такі етапи:

- Аналіз клієнтської аудиторії — сегментація клієнтів за поведінковими, демографічними та транзакційними ознаками.
- Вибір каналів і форматів комунікації — визначення пріоритетних цифрових платформ та методів взаємодії.
- Розробка персоналізованих пропозицій — інтеграція даних з CRM, мобільних додатків та програм лояльності.
- Впровадження омніканальних кампаній — забезпечення безшовної взаємодії клієнтів через різні цифрові точки контакту.
- Моніторинг і оптимізація — відстеження ефективності кампаній, аналіз KPI, коригування стратегії на основі аналітики даних.

Застосування цифрових інструментів для маркетингового просування та підвищення лояльності забезпечує:

- Збільшення охоплення та залучення клієнтів завдяки таргетованій рекламі та активності у соціальних мережах.
- Підвищення рівня лояльності та повторних покупок через персоналізовані програми лояльності і бонуси.
- Оптимізацію маркетингових витрат завдяки аналітиці та таргетингу на сегментовану аудиторію.

- Покращення клієнтського досвіду шляхом інтеграції каналів комунікації та швидкого реагування на запити клієнтів.
- Формування конкурентних переваг франчайзингової мережі за рахунок інноваційного підходу до маркетингу.

Як приклад, McDonald's використовує мобільний додаток для персоналізованих акцій, push-повідомлень, а також інтегровану програму лояльності для повторних замовлень. KFC активно веде кампанії у соціальних мережах, поєднуючи їх з таргетованими рекламними повідомленнями і бонусними програмами. Subway інтегрує CRM та мобільний додаток для персоналізованих пропозицій, що стимулюють повторні покупки франчайзі. Lviv Croissants застосовує месенджери, соціальні мережі та push-повідомлення для оперативного інформування клієнтів про новинки та акції. GxBar використовує цифрові канали для бронювання послуг, індивідуальних пропозицій і програми лояльності.

Використання цифрових інструментів маркетингу та програм лояльності у франчайзингових мережах є ключовим фактором зміцнення бренду та підвищення взаємодії з клієнтами. Впровадження цифрових каналів дозволяє франчайзеру і франчайзі створювати персоналізовані пропозиції, підвищувати рівень лояльності клієнтів, оптимізувати маркетингові витрати та покращувати клієнтський досвід. У комплексі з іншими інноваційними напрямками (Big Data, централізовані системи управління, цифрові канали взаємодії) цифровий маркетинг формує інтегровану франчайзингову екосистему, здатну ефективно реагувати на зміни ринку та підвищувати конкурентоспроможність мережі.

Впровадження цифрових технологій у франчайзингову діяльність також забезпечує мінімізацію ризиків, виявлених у другому розділі, таких як операційні та ринкові ризики, ризики недотримання стандартів та репутаційні загрози. Цифрові платформи дозволяють контролювати діяльність франчайзі в режимі реального часу, своєчасно виявляти відхилення та впроваджувати коригувальні заходи.

Таким чином, цифровізація є ключовим інструментом розвитку сучасного франчайзингу, що забезпечує підвищення ефективності продажів, оптимізацію

управлінських процесів, розвиток компетенцій франчайзі та мінімізацію ризиків. Інтеграція цифрових технологій створює конкурентну перевагу, дозволяє адаптувати франчайзингову модель до вимог сучасного ринку та закладає основу для подальшого використання аналітики та економічних розрахунків у наступних підрозділах роботи.

3.3 Підвищення ефективності менеджменту продажів у франчайзингових мережах

Підвищення ефективності франчайзингового менеджменту продажів є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку мережі та досягнення фінансових цілей франчайзера та франчайзі. Аналіз діяльності провідних франчайзингових компаній, розглянутий у другому розділі, показав, що ефективне управління продажами вимагає інтегрованого підходу, який поєднує організаційні, фінансові, маркетингові та технологічні інструменти.

У сучасному франчайзинговому бізнесі ефективність менеджменту продажів значною мірою залежить від здатності мережі забезпечити високий рівень стандартизації бізнес-процесів. Стандартизація передбачає формалізацію ключових операційних процедур, уніфікацію взаємодії з клієнтами, розробку єдиних регламентів обробки замовлень та використання цифрових платформ для контролю продажів. Основною метою такого підходу є створення передбачуваного та контрольованого процесу продажів, який гарантує якість обслуговування та стабільність результатів незалежно від конкретної точки франчайзі.

Стандартизація бізнес-процесів включає розробку корпоративних стандартів обслуговування клієнтів, єдиного алгоритму роботи з замовленнями, використання CRM-систем для відстеження продажів та KPI франчайзі, а також уніфікацію маркетингових активностей. Крім того, вона передбачає підготовку методичних матеріалів та регламентів, що описують всі ключові процеси та рекомендації щодо дій у нестандартних ситуаціях. Завдяки цьому франчайзі мають змогу діяти

відповідно до перевірених алгоритмів, що підвищує ефективність роботи та зменшує ймовірність помилок.

Процес впровадження стандартизації включає аналіз існуючих процесів продажів, ідентифікацію вузьких місць та критичних точок, розробку єдиних регламентів, інтеграцію стандартів із цифровими платформами та навчання франчайзі. Цифрові інструменти, такі як ERP, CRM та аналітичні системи, дозволяють відстежувати виконання стандартів, контролювати ефективність продажів і коригувати процеси у режимі реального часу. Навчальні програми та інструкції сприяють швидкій адаптації нових франчайзі до корпоративних вимог та формують уніфікований клієнтський досвід у всіх точках продажу.

Практика провідних франчайзингових мереж підтверджує ефективність такого підходу. Наприклад, McDonald's реалізує стандартизацію на всіх рівнях — від приготування продукції до обслуговування клієнтів, забезпечуючи високу передбачуваність результатів. Subway застосовує стандартизовані алгоритми обробки замовлень та рецептури для забезпечення однакового рівня сервісу в усіх точках мережі. Lviv Croissants впровадила корпоративні стандарти приготування продукції, обслуговування клієнтів та маркетингового оформлення, що дозволяє контролювати якість і підвищувати ефективність продажів.

Таким чином, стандартизація бізнес-процесів є ключовим напрямом підвищення ефективності франчайзингового менеджменту продажів. Вона забезпечує єдність операційних процедур, контроль якості обслуговування, оптимізацію процесів і прогнозованість результатів. У поєднанні з цифровими платформами, централізованими системами управління та навчальними програмами, стандартизація створює основу для стабільного розвитку франчайзингової мережі, підвищення лояльності клієнтів і конкурентоспроможності на локальному та міжнародному ринках.

Ефективність франчайзингової мережі значною мірою залежить від рівня професійних компетенцій та мотивації франчайзі, які виступають ключовими агентами реалізації бізнес-моделі на локальному рівні. Підвищення компетенцій

передбачає систематичне навчання, розвиток практичних навичок та підтримку у прийнятті управлінських рішень, що дозволяє франчайзі більш ефективно керувати продажами, обслуговуванням клієнтів і операційними процесами. Мотивація, у свою чергу, стимулює активну участь у розвитку бізнесу, дотримання корпоративних стандартів та прагнення до підвищення фінансових показників.

Для досягнення цих цілей франчайзери застосовують комплекс інструментів. До навчання франчайзі відноситься як формалізоване навчання через тренінги, вебінари та дистанційні платформи e-learning, так і практичне наставництво на точках продажу. Систематичне оновлення навчальних програм дозволяє франчайзі оперативно опановувати нові бізнес-процеси, стандарти обслуговування, маркетингові та операційні інструменти. Одночасно застосовуються цифрові платформи для контролю освоєння навчальних модулів та відстеження прогресу, що дозволяє централізовано оцінювати компетентність франчайзі і своєчасно надавати підтримку.

Мотиваційні механізми включають матеріальні та нематеріальні стимулювання. Матеріальна мотивація формується через бонусні системи, премії за досягнення ключових показників ефективності (KPI), знижки на закупівлі або частку від зростання продажів. Нематеріальна мотивація забезпечується через визнання досягнень франчайзі в корпоративних комунікаціях, надання статусних привілеїв, участь у спільних проєктах та конкурсах, а також підтримку корпоративної культури, що формує почуття причетності до бренду.

Практичні приклади підтверджують ефективність такого підходу. McDonald's застосовує комплексні навчальні програми через власні академії та цифрові платформи, а також стимулює франчайзі досягненням високих показників продажів і якості обслуговування. Subway впроваджує навчання та сертифікацію франчайзі, а бонусні програми мотивують до дотримання корпоративних стандартів. Lviv Croissants і GxBar використовують дистанційні курси, вебінари та регулярні консультації для підвищення професійних компетенцій франчайзі, поєднуючи це з матеріальними і нематеріальними стимулами для підвищення мотивації.

Таким чином, підвищення компетенцій та мотивації франчайзі є стратегічним напрямом підвищення ефективності франчайзингового менеджменту. Систематичне навчання, наставництво та централізовані платформи підтримки забезпечують розвиток управлінських та операційних навичок, а мотиваційні механізми стимулюють дотримання стандартів, підвищення продажів і активну участь у розвитку мережі. Комплексне поєднання цих підходів створює основу для стабільного зростання франчайзингової мережі, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.

Сучасний франчайзинговий бізнес неможливо уявити без активного використання цифрових технологій та платформ, які дозволяють ефективно управляти франчайзі, оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати продажі та забезпечувати якісну взаємодію з клієнтами. Використання цифрових інструментів охоплює всі ключові аспекти франчайзингового менеджменту: від навчання та контролю операційних процесів до аналітики продажів і управління маркетинговими кампаніями.

Цифрові платформи дозволяють централізовано відстежувати показники ефективності франчайзі, координувати їх діяльність та забезпечувати підтримку у режимі реального часу. Інтегровані CRM-системи та ERP-платформи надають можливість автоматизованого збору даних про продажі, поведінку клієнтів та обсяги постачання, що дозволяє аналізувати ефективність роботи мережі і прогнозувати попит на продукцію. Використання мобільних додатків та веб-порталів дозволяє франчайзі швидко отримувати навчальні матеріали, доступ до внутрішніх регламентів та інструкцій, а також оперативно взаємодіяти з корпоративним центром та іншими франчайзі.

Сучасні технології також забезпечують оптимізацію маркетингових процесів. Інструменти Big Data та аналітики продажів дозволяють формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів, оцінювати ефективність рекламних кампаній, відстежувати поведінку споживачів у цифрових каналах та визначати оптимальні стратегії стимулювання продажів. Автоматизація маркетингових активностей та використання

цифрових каналів — соціальних мереж, e-mail розсилок, push-повідомлень та мобільних додатків — дозволяє забезпечити безшовний клієнтський досвід та підвищити рівень лояльності споживачів.

Практика провідних франчайзингових мереж демонструє ефективність використання сучасних цифрових платформ. McDonald's інтегрує ERP, CRM та мобільні додатки для управління замовленнями, аналітики продажів та програм лояльності. Subway застосовує цифрові платформи для навчання франчайзі, контролю продажів та персоналізації маркетингових пропозицій. Lviv Croissants і GxBar використовують онлайн-портали, цифрові тренінги та месенджери для координації роботи франчайзі, управління запасами та підвищення ефективності продажів.

Таким чином, використання сучасних технологій та цифрових платформ у франчайзинговому менеджменті забезпечує централізоване управління, підвищення ефективності операцій, оптимізацію маркетингових процесів та розвиток компетенцій франчайзі. Інтеграція цифрових інструментів створює єдину інформаційну екосистему, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, підвищувати конкурентоспроможність мережі та забезпечувати стабільне зростання бізнесу.

Ефективність франчайзингового бізнесу значною мірою залежить від того, наскільки оперативно та результативно мережа реалізує маркетингові та рекламні кампанії. Оптимізація маркетингових заходів передбачає системний підхід до планування, реалізації та оцінки ефективності промо-активностей із використанням сучасних цифрових інструментів. Вона дозволяє франчайзеру та франчайзі досягати максимальної результативності при раціональному розподілі ресурсів і забезпечує цілісність бренду у всіх точках продажу.

Оптимізація маркетингових заходів включає інтеграцію каналів комунікації, сегментацію клієнтської аудиторії та персоналізацію рекламних повідомлень. Цифрові платформи дозволяють відстежувати ефективність кожної кампанії у реальному часі, аналізувати конверсію, оцінювати вплив рекламних активностей на

продажі та поведінку споживачів. Використання аналітики великих даних та алгоритмів прогнозування допомагає планувати маркетингові бюджети, визначати оптимальні канали та формати реклами і швидко коригувати кампанії відповідно до змін попиту або ринкових умов.

Сучасні інструменти, такі як соціальні мережі, e-mail розсилки, push-повідомлення, мобільні додатки, контекстна та таргетована реклама, дозволяють досягати високого рівня персоналізації і залученості клієнтів. Водночас цифрові платформи забезпечують централізований контроль і координацію маркетингових активностей франчайзі, підтримуючи єдину бренд-стратегію та забезпечуючи узгодженість комунікацій у всіх точках мережі.

Практика провідних мереж підтверджує ефективність цього підходу. McDonald's використовує комплекс цифрових платформ для координації рекламних кампаній, контролю локальних акцій і аналізу результатів маркетингових активностей у різних регіонах. Subway застосовує інструменти аналітики та CRM для сегментації клієнтів і персоналізації пропозицій, що підвищує повторні продажі. Lviv Croissants і GxBar оптимізують маркетингові та рекламні заходи за допомогою соціальних мереж, мобільних додатків та електронних каналів комунікації, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту і підвищувати ефективність промо-кампаній франчайзі.

Таким чином, оптимізація маркетингових і рекламних заходів у франчайзингових мережах забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності промо-активностей, узгодженість бренду і персоналізацію комунікацій з клієнтами. Поєднання аналітики, цифрових платформ та централізованого контролю дозволяє франчайзинговій мережі оперативно реагувати на ринкові зміни, підвищувати продажі та рівень лояльності клієнтів, що є ключовим фактором стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Ефективність франчайзингової мережі значною мірою залежить від здатності франчайзера систематично оцінювати діяльність кожної точки та приймати управлінські рішення на основі об'єктивних даних. Розробка системи оцінки

ефективності франчайзингових точок дозволяє контролювати ключові показники продажів, якість обслуговування, дотримання стандартів та загальний внесок франчайзі у розвиток мережі. Така система забезпечує не лише моніторинг, але й інструмент мотивації, аналізу проблемних зон і оптимізації бізнес-процесів.

Система оцінки ефективності зазвичай базується на визначенні ключових показників ефективності (KPI), що відображають фінансові результати, операційну діяльність і клієнтський досвід. До таких показників відносяться обсяг продажів, середній чек, рівень виконання корпоративних стандартів, швидкість обслуговування, частка повторних покупок, рівень лояльності клієнтів, ефективність маркетингових активностей та дотримання регламентів роботи персоналу. KPI обираються таким чином, щоб відображати як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності франчайзі.

Для збору і обробки даних використовуються сучасні цифрові платформи, ERP та CRM-системи, інтегровані з POS-терміналами та аналітичними сервісами. Це дозволяє відстежувати показники в режимі реального часу, проводити порівняльний аналіз між франчайзинговими точками, виявляти тенденції та своєчасно реагувати на відхилення від стандартів. Система може передбачати автоматичне формування рейтингів точок, оцінку ризиків та рекомендації щодо покращення ефективності.

Практика провідних франчайзингових мереж підтверджує ефективність такого підходу. McDonald's застосовує комплексну систему оцінки точок через інтегровані цифрові платформи, де KPI включають як фінансові, так і операційні показники. Subway використовує дашборди для моніторингу продажів, контролю стандартів приготування продукту і обслуговування клієнтів, що дозволяє швидко виявляти проблемні точки та надавати франчайзі підтримку. Lviv Croissants і GxBar застосовують аналогічні системи, поєднуючи цифрову аналітику з регулярними аудитами та навчанням персоналу, що забезпечує комплексну оцінку ефективності та покращує управління мережею.

Таким чином, розробка системи оцінки ефективності франчайзингових точок є критично важливим елементом управління франчайзинговою мережею. Вона

дозволяє забезпечити прозорість діяльності франчайзі, підвищити ефективність бізнес-процесів, своєчасно реагувати на проблеми, стимулювати дотримання корпоративних стандартів і створювати основу для стратегічного розвитку мережі, підвищуючи її конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

Франчайзинговий бізнес характеризується високим рівнем динаміки ринку та значним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що створює ризики на різних рівнях діяльності мережі. Комплексний підхід до управління ризиками передбачає систематичне виявлення, оцінку, моніторинг та мінімізацію потенційних загроз для франчайзингової мережі, включаючи фінансові, операційні, репутаційні, маркетингові та правові аспекти. Ефективне управління ризиками забезпечує стійкість бізнесу, збереження конкурентоспроможності та захист інтересів як франчайзера, так і франчайзі.

Основою комплексного підходу є створення системи ідентифікації ризиків, яка включає аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішніх процесів, моніторинг ключових показників ефективності та оцінку потенційного впливу негативних факторів на бізнес-процеси. Особлива увага приділяється управлінню фінансовими ризиками, пов'язаними з нестачею обігових коштів, коливанням витрат на постачання, валютними та кредитними ризиками. Операційні ризики включають порушення стандартів обслуговування, помилки персоналу, відхилення у виконанні бізнес-процесів та проблеми з постачанням, що можуть вплинути на ефективність продажів та лояльність клієнтів.

Важливим елементом є використання цифрових платформ та аналітичних систем для моніторингу ризиків у режимі реального часу. ERP, CRM та BI-системи дозволяють автоматизовано відстежувати відхилення від стандартів, прогнозувати можливі збитки, оцінювати ефективність франчайзі та виявляти потенційні загрози на ранніх етапах. Інтеграція Big Data та аналітики продажів дає змогу прогнозувати ризики, пов'язані зі змінами попиту, коливанням ринкової кон'юнктури та поведінкою споживачів.

Комплексний підхід також включає систему запобіжних заходів і стратегій реагування. До них відносяться стандартизація бізнес-процесів, навчальні програми для підвищення компетенцій франчайзі, впровадження програм мотивації та системи контролю ключових показників. Крім того, важливою складовою є регулярний аудит діяльності франчайзингових точок та оцінка ризиків, що дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця та коригувати управлінські рішення.

Практика провідних франчайзингових мереж свідчить про ефективність комплексного підходу. McDonald's поєднує стандартизацію процесів, цифрові платформи та регулярний аудит для зниження операційних і фінансових ризиків. Subway використовує централізовану аналітику продажів та контроль виконання KPI франчайзі для раннього виявлення потенційних проблем. Lviv Croissants і GxBar впроваджують системи моніторингу, навчальні програми та контроль якості обслуговування, що дозволяє мінімізувати ризики, підвищувати ефективність роботи франчайзі та забезпечувати стабільність діяльності мережі.

Таким чином, комплексний підхід до управління ризиками є ключовим елементом стратегічного менеджменту франчайзингової мережі. Він дозволяє поєднувати превентивні заходи, стандартизацію процесів, цифрові інструменти та навчання франчайзі, забезпечуючи контроль, прозорість та адаптивність бізнесу. Такий підхід створює основу для стабільного розвитку мережі, підвищення її конкурентоспроможності та стійкості на мінливому ринку.

Впровадження зазначених заходів дозволяє досягти комплексного підвищення ефективності франчайзингового менеджменту продажів, що забезпечує зростання обсягів продажів, стабільність фінансових результатів, зменшення ризиків та підвищення конкурентоспроможності мережі на локальному та глобальному ринках. Крім того, інтеграція економіко-математичних методів аналізу та прогнозування результатів впровадження заходів створює основу для кількісної оцінки їх економічної ефективності, що буде продемонстровано у подальших підрозділах роботи.

У результаті проведеного аналізу перспектив розвитку франчайзингового бізнесу та розгляду інноваційних підходів до управління продажами можна зробити висновок, що підвищення ефективності франчайзингових мереж потребує комплексного підходу, який поєднує цифровізацію, стандартизацію бізнес-процесів, підвищення компетенцій франчайзі та адаптацію маркетингових стратегій до локальних умов ринку. Використання цифрових технологій, включаючи CRM-системи, аналітику продажів, мобільні додатки та онлайн-платформи навчання, забезпечує оперативний контроль за діяльністю франчайзі, дозволяє прогнозувати попит і оптимізувати асортимент, а також мінімізує операційні та фінансові ризики.

Інноваційні моделі бізнесу, такі як гібридні та модульні франшизи, забезпечують гнучкість управління, адаптацію до регіональних особливостей і підвищення лояльності клієнтів. Прогноз розвитку українського та світового франчайзингу свідчить про подальше зростання кількості франчайзингових точок, активну інтеграцію цифрових технологій, розширення міжнародної присутності та покращення нормативно-правового середовища, що створює умови для стабільного збільшення обсягів продажів і зростання рентабельності мереж. Впровадження зазначених заходів дозволяє формувати ефективну систему управління продажами, підвищувати конкурентоспроможність франчайзингових компаній та забезпечувати економічну стабільність на середньострокову перспективу, що є основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення франчайзингового менеджменту продажів у наступних частинах роботи.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів застосування франчайзингової моделі бізнесу, що дозволяє всебічно оцінити її ефективність у системі управління продажами та визначити перспективні напрями розвитку цього інструменту в Україні та світі. Дослідження охопило аналіз теоретичних засад франчайзингу, сучасного стану ринку, практичних кейсів провідних мереж та інноваційних підходів до менеджменту продажів і підтримки франчайзі.

У першому розділі здійснено теоретичне обґрунтування сутності, видів і функцій франчайзингу, розглянуто економічні та правові основи франчайзингових відносин, визначено переваги та недоліки моделі, а також проаналізовано методологічні підходи до оцінки франчайзингу як інструменту управління продажами. Аналіз літературних джерел засвідчив, що франчайзинг виступає гнучким механізмом масштабування бізнесу, здатним знижувати ризики при виході на нові ринки, проте ефективність його реалізації потребує високого рівня стандартизації бізнес-процесів, систематичного навчання франчайзі, впровадження централізованого контролю та технологічної підтримки. Виявлено, що ключовими чинниками успіху є організаційна структура, технологічна модернізація та ефективність маркетингових стратегій. Зроблено висновок, що застосування франчайзингової моделі можливе лише за умов поєднання централізованого контролю, стандартизації процесів та адаптації до локальних ринкових умов, а також системного управління фінансовими, операційними, ринковими та технологічними ризиками.

Другий розділ присвячено практичному аналізу франчайзингового ринку, оцінці діяльності конкретних мереж та виявленню проблем і ризиків у системі управління продажами. Проведено огляд світового та українського ринку франчайзингу, що показав позитивну динаміку розвитку: у світі франчайзинговий ринок зростає щороку на 5–6%, а в Україні активно збільшується кількість франчайзингових точок, особливо у сферах громадського харчування, роздрібної торгівлі та освітніх послуг.

На прикладі міжнародних мереж McDonald's, KFC та Subway, а також українських франшиз Lviv Croissants та GxBar проведено детальний аналіз управлінських практик, що дозволив визначити ефективні методи контролю продажів, стандартизації процесів, управління ризиками та адаптації до ринкових умов. Встановлено, що McDonald's та KFC демонструють високу здатність управляти ризиками завдяки централізованій підтримці, технологічній модернізації та суворій стандартизації бізнес-процесів, тоді як Subway та українські франшизи, завдяки більшій гнучкості, піддаються сильнішому впливу ринкових та операційних ризиків, що потребує активного використання маркетингових і технологічних інструментів. На основі проведеного аналізу визначено ключові проблеми франчайзингового менеджменту: недостатню компетентність частини франчайзі, коливання попиту на локальних ринках, ризики відхилення від стандартів, обмежену інтеграцію цифрових технологій та потребу у системному контролі KPI. Висновки другого розділу стали базою для формування практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

Третій розділ присвячено розробці комплексних заходів щодо підвищення ефективності франчайзингового менеджменту продажів та розвитку мереж. Серед запропонованих напрямів виділено впровадження інноваційних підходів у бізнес-моделях франчайзингу, що передбачає стандартизацію ключових процесів, застосування гібридних моделей франшизи, поєднання базових корпоративних стандартів із локальною адаптацією та використанням сучасних технологій. Значна увага приділена цифровізації франчайзингових процесів: інтеграції CRM та ERP-систем, автоматизації управління запасами, аналітики продажів, онлайн-платформ навчання та підтримки франчайзі. Крім того, запропоновано комплекс заходів для підвищення ефективності менеджменту продажів через мотивацію франчайзі, розробку системи KPI, контроль виконання стандартів та стратегічне планування розширення мережі.

Особлива увага приділялася оптимізації маркетингових і рекламних заходів, що передбачає інтеграцію цифрових каналів, сегментацію аудиторії, персоналізацію

пропозицій та аналітичне відстеження ефективності промо-кампаній. Розробка системи оцінки ефективності франчайзингових точок дозволила визначити ключові KPI, оцінити фінансові, операційні та маркетингові показники, а також прогнозувати розвиток точок мережі і здійснювати своєчасну підтримку франчайзі. Комплексний підхід до управління ризиками включає систематичне виявлення, оцінку та мінімізацію фінансових, операційних, ринкових і технологічних ризиків, використання цифрових аналітичних платформ та впровадження превентивних заходів для забезпечення стабільності мережі.

Прогноз розвитку франчайзингу в Україні та світі на найближчі 5–7 років базується на тенденціях цифровізації, локалізації продуктів, гнучких моделях франшизи, міжнародній експансії та покращенні нормативно-правового середовища. Очікується подальше зростання кількості франчайзингових точок, підвищення ефективності продажів і зміцнення конкурентних позицій компаній на локальних та міжнародних ринках.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що розроблені пропозиції та рекомендації можуть бути використані як для українських, так і для міжнародних франчайзингових мереж, оскільки вони враховують економічні, організаційні, технологічні та маркетингові аспекти функціонування франчайзингових компаній. Реалізація запропонованих заходів дозволяє підвищити обсяг продажів, оптимізувати управлінські процеси, знизити операційні та фінансові ризики, а також забезпечити стабільне і масштабоване зростання мереж.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до оцінки ефективності франчайзингових систем у контексті менеджменту продажів, інтеграції цифрових технологій, розробці гібридних моделей франшизи з урахуванням локальних ринкових умов та прогнозуванні розвитку мереж з позицій економічних, організаційних і технологічних факторів. Вперше для українського ринку проведено поєднання теоретичного аналізу, практичних кейсів міжнародних мереж та стратегічного прогнозування розвитку франчайзингу.

Таким чином, у роботі досягнуто поставленої мети: визначено шляхи підвищення ефективності франчайзингового менеджменту продажів на основі комплексного аналізу теоретичних підходів, практичного стану ринку та інноваційних рішень. Виконані завдання дозволили розкрити сутність франчайзингу, оцінити його переваги та ризики, проаналізувати діяльність конкретних мереж, запропонувати методичні підходи до управління продажами та окреслити перспективи розвитку франчайзингового бізнесу в Україні та світі. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення управлінських стратегій франчайзерів, підвищення ефективності продажів, розробки навчальних програм для франчайзі та формування політики розвитку франчайзингових мереж на національному та міжнародному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mendelsohn M. *The Guide to Franchising*. 6th ed. London : Cengage Learning, 2004.
2. Klein B., Saft L. *The Economics of Franchise Contracts*. Journal of Corporate Finance. 1985.
3. Kaufmann P. J., Dant R. P. *Franchising and the Domain of Entrepreneurship Research*. Journal of Business Venturing. 1999.
4. Романенко О. Р. *Франчайзинг у системі сучасного підприємництва*. Київ : КНЕУ, 2016.
5. Журавльова І. В. *Економіка підприємства : навч. посіб.* Харків : ХНЕУ ім. Кузнеця, 2017.
6. Лігоненко Л. О. *Антикризове управління підприємством*. Київ : КНЕУ, 2014.
7. Lafontaine F., Shaw K. *The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data*. Journal of Political Economy, 2005.
8. Blanchard P., Huiban J.-P. *Innovation in Franchise Networks: A Study of Organizational Practices*. Small Business Economics, 2018.
9. Scherer F. M. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 3rd ed. Chicago : Rand McNally, 1990.
10. Anesi C., Chang M. *Dynamic Contracting and Organizational Design in Competitive Markets*. Journal of Economic Behavior & Organization, 2019.
11. Lash R. *Strategic Network Management in Franchise Systems*. International Journal of Retail & Distribution Management, 2017.
12. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV.
13. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15 груд. 1993 р. № 3689-XII.
14. Federal Trade Commission. Franchise Rule. 16 C.F.R. Part 436. Washington, 2007.
15. Franchise Disclosure Document (FDD). Federal Trade Commission. Washington, 2008.

16. Madrid Agreement Concerning the International Registration of Marks. WIPO, 1891.
17. Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS). WTO, 1994.
18. Paris Convention for the Protection of Industrial Property. WIPO, 1883.
19. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11 січ. 2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 17.11.2025)
20. Deutscher Franchiseverband. FRANCHISING IN GERMANY: WHAT IS IT LIKE? URL: <https://en.franchiseverband.com/german-market> (дата звернення: 17.11.2025)
21. Canadian Franchise Industry Economic Outlook 2023. URL: https://cfa.ca/wp-content/uploads/2023/11/CFA_EconomicOutlook_2023-1.pdf (дата звернення: 17.11.2025)
22. Franchising Around the World: Key Markets, Big Numbers. URL: <https://www.americanfranchiseacademy.com/blog/franchising-around-the-world-key-markets-big-numbers> (дата звернення: 17.11.2025)
23. Franchise Statistics 2023: Uncovering Insights for Entrepreneurs. URL: https://www.marketingscoop.com/consumer/franchise-statistics/?utm_source=chatgpt.com#google_vignette (дата звернення: 17.11.2025)
24. Franchising Economic Outlook. URL: <https://www.franchise.org/wp-content/uploads/2025/03/2024-Franchising-Economic-Report.pdf> (дата звернення: 17.11.2025)
25. Аналітика ринку франчайзингу 2021-2022 років. URL: <https://franchisegroup.com.ua/about-franchising/analityka-rynku-2021-2022> (дата звернення: 17.11.2025)
26. Annual Report 2023. McDonald's Corporation. Franchise Information. URL: https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report_vf.pdf (дата звернення: 15.10.2025).

27. Yum! Brands 2023 Annual Report. URL: https://s2.q4cdn.com/890585342/files/doc_financials/2023/ar/annual-report-2023/downloads/pdf/2023-annual-report.pdf (дата звернення: 15.10.2025).
28. Get Them While They're Hot! Subway® Announces Strong Start to 2024 with High Demand for New Footlong 'Sidekicks'. Subway. URL: <https://newsroom.subway.com/2024-02-01-Get-Them-While-Theyre-Hot-Subway-R-Announces-Strong-Start-to-2024-with-High-Demand-for-New-Footlong-Sidekicks> (дата звернення: 15.10.2025).
29. Lviv Croissants. Офіційний сайт франчайзингу. URL: <https://lvivcroissants.com/ua/franchise/> (дата звернення: 20.10.2025).
30. Ринок франшиз в Україні. Інтерв'ю з Андрієм Кривоносом. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/rinok-franshiz-v-ukrayini-intervyu-z-andriyem-krivonosom> (дата звернення: 20.10.2025).
31. Львівська мережа пекарень вийшла на ринок США. URL: <https://www.fixygen.ua/news/20240812/lvivska-merezha-pekaren-viyshla-na-rinok-ssha.html> (дата звернення: 20.10.2025).
32. G.Bar Global. Franchise Program. URL: <https://gbarworld.com/en/> (дата звернення: 20.10.2025).
33. Інформація про Gbar. URL: <https://forbes.ua/profile/gbar-1057> (дата звернення: 20.10.2025).
34. Скільки коштує франшиза відомої мережі салонів краси Gbar. URL: <https://novyny.live/investiciyi/skilki-koshtuie-franshiza-vidomoyi-merezhi-saloniv-krasi-gbar-226840.html> (дата звернення: 20.10.2025).
35. Ріст франчайзингу та масштабування б'юті-бізнесу. Лера Бородіна про головні підсумки Gbar у 2022 році. URL: <https://forbes.ua/news/rist-franchayzingu-ta-masshtabuvannya-byuti-biznesu-lera-borodina-pro-golovni-pidsumki-gbar-u-2022-rotsi-15032023-12367> (дата звернення: 20.10.2025).
36. McDonald: Restaurant Count by Market – 2023. URL:

- <https://www.marketscreener.com/quote/stock/MCDONALD-S-CORPORATION-4833/news/McDonald-Restaurant-Count-by-Market-2023-47741023> (дата звернення: 25.10.2025).
37. McDonald's Made a Big Growth Push in 2024. URL: <https://www.qsrmagazine.com/story/mcdonalds-made-a-big-growth-push-in-2024/> (дата звернення: 25.10.2025)
38. The 2024 QSR 50: Fast Food's Leading Annual Report. URL: <https://www.qsrmagazine.com/growth/finance/the-2024-qsr-50-fast-foods-leading-annual-report>
39. KFC Surpasses 30,000 Restaurants Worldwide. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/kfc-surpasses-30-000-restaurants-worldwide-302086482.html> (дата звернення: 25.10.2025)
40. KFC surpasses 30K restaurants globally. URL: <https://www.nrn.com/quick-service/kfc-surpasses-30k-restaurants-globally> (дата звернення: 25.10.2025)
41. WIPO – World Intellectual Property Organization. International Trademark System. URL: <https://www.wipo.int> (дата звернення: 11.11.2025).
42. WTO – World Trade Organization. TRIPS Agreement. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/trips_e.htm (дата звернення: 11.11.2025).
43. European Commission. Competition Rules for Vertical Agreements. URL: https://competition-policy.ec.europa.eu/index_en (дата звернення: 11.11.2025).
44. FTC – U.S. Federal Trade Commission. Franchise Resources. URL: <https://www.ftc.gov> (дата звернення: 11.11.2025).
45. Постанова Верховної Ради України “Про Захист прав інтелектуальної власності в Україні URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1243-16#Text> (дата звернення: 15.11.2025).