МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародної економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**05 Соціальні та поведінкові науки**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**051 «Економіка»**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Франчайзинг у конкурентних стратегіях підприємств на міжнародних ринках»**

здобувача Бобровського Микити Сергійовича

_____
(підпис)

Науковий керівник:
к.е.н., професор кафедри міжнародної економіки Черницька Т.В.

_____
(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:д.е.н., проф. Столярчук Я.М.

_____
(підпис)

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ЕЛЕМЕНТА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....

1.1 Сучасні теоретичні концепції франчайзиава 13
1.2 Підходи до формування міжнародних конкурентних стратегій підприємств 15
1.3. Методи оцінювання ефективності впровадження франчайзингу в конкурентну стратегію компанії 20

РОЗДІЛ 2. СВІТОВА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ У КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЯХ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ .....

2.1. Сучасні тренди світового ринку франчайзингу 27
2.2. Оцінка ефективності впровадження франчайзингу в міжнародному бізнесі 35
2.3. Особливості розвитку ринку франчайзингу в Україні в умовах війни .. 42
2.4. Імплементація світового досвіду франчайзингової діяльності в конкурентні стратегії українських компаній 50

ВИСНОВКИ 60

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 63

ДОДАТОК А 69

ДОДАТОК Б 70

ВСТУП

Актуальність дослідження: У сучасних умовах високої конкуренції та стрімкої глобалізації світових ринків підприємства змушені шукати ефективні моделі розширення своєї присутності за кордоном. Однією з найбільш динамічних і дієвих форм міжнародного розвитку бізнесу стає франчайзинг. Як гнучкий інструмент комерційної експансії, франчайзинг поєднує централізовані переваги бренду з локальною адаптацією, що дозволяє компаніям охоплювати нові ринки з меншими ризиками та інвестиціями.

У сучасній економіці, що дедалі більше орієнтована на цифровізацію, сталий розвиток та ESG-комплаєнс, роль франчайзингу виходить за межі простої бізнес-моделі — він перетворюється на важливий елемент стратегічного управління і корпоративної відповідальності. Це особливо актуально для українських компаній, які прагнуть інтегруватися у глобальні ринки, забезпечити сталий розвиток та підвищити власну конкурентоспроможність в умовах економічної нестабільності, спричиненої війною.

Сучасна міжнародна практика демонструє, що ефективно реалізовані франчайзингові стратегії дозволяють не лише оптимізувати витрати та швидко масштабувати бізнес, а й підвищити інвестиційну привабливість компанії через прозору звітність, технологічну зрілість та соціальну відповідальність. Разом з тим, використання франчайзингу потребує глибокого теоретичного розуміння, системного аналізу та адаптації до національного економічного середовища.

Попри активізацію франчайзингової діяльності в Україні останніми роками, зокрема з боку таких брендів, як Nova Post, Lviv Croissants, FEST чи Aroma Kava, наукове обґрунтування ефективності франчайзингових моделей у міжнародних конкурентних стратегіях залишається недостатньо

розробленим. Це створює об’єктивну потребу у комплексному дослідженні механізмів їх реалізації, викликів впровадження, а також напрямів розвитку, що й зумовлює актуальність теми цієї кваліфікаційної роботи.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій:*питання франчайзингу, конкурентних стратегій та їх поєднання у міжнародній практиці розглядаються у роботах таких зарубіжних вчених, як М. Портер, Б. Кедіа, П. Самуельсон, Ф. Лафонтен, М. Слейд, Р. Грант, К. Хілл, У. Кім, Р. Мауборн, Дж. Ругман, а також в аналітичних звітах міжнародних організацій: McKinsey&Company, Deloitte, IFA, OECD, UNCTAD. Серед українських дослідників особливої уваги заслуговують публікації та огляди ULF, FranchiseGroup, YouControl, PosterPOS, які досліджують стан і перспективи ринку франчайзингу в Україні.

Метою дослідження є: обґрунтування ролі франчайзингу як ключового елементу міжнародних конкурентних стратегій підприємств і визначення ефективності його впровадження в умовах глобального ринку.
Для досягнення цієї мети було поставлено наступні завдання:

- розкрити сучасні теоретичні концепції франчайзингу та їхній вплив на конкурентоспроможність бізнесу;
- проаналізувати підходи до формування конкурентних стратегій на міжнародних ринках;
- дослідити методи оцінювання ефективності франчайзингової моделі;
- вивчити світові тренди у розвитку франчайзингу;
- оцінити практичні результати впровадження франчайзингу на прикладі міжнародних компаній;
- проаналізувати виклики та особливості розвитку франчайзингу в Україні під час війни;
- визначити напрями імплементації світового досвіду в українське конкурентне середовище.

*Об'єктомдослідження є:*франчайзинг у конкурентнихстратегіяхпідприємств на міжнародних ринках.

Предмет дослідження є: механізмиреалізації франчайзингу на глобальних ринках.

Методидослідження: Упроцесідослідженнявикористаноісторико-логічний метод для аналізуеволюціїтеоретичнихконцепцій франчайзингу, компаративнийаналіз, аналітико-статистичний метод (для обробкиекономічнихпоказників), графічний метод, системнийпідхід для оцінкивзаємозв'язкуміжелементами франчайзингу та конкурентною стратегією, метод експертногооцінювання, а також метод узагальнення.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що дослідження дозволило поглибити розуміння сутності франчайзингу як складного багатокомпонентного явища, що поєднує економічні, правові та маркетингові аспекти і відіграє ключову роль у побудові міжнародних конкурентних стратегій підприємств. З методологічної точки зору сформовано цілісну систему підходів до аналізу ефективності франчайзингової моделі, включаючи набір кількісних та якісних показників, які можна застосовувати для порівняльного аналізу результативності франшиз у різних секторах і країнах. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його висновків для розробки стратегій міжнародного розвитку українських компаній, вдосконалення інструментів державної підтримки франчайзингових ініціатив, а також у формуванні бази для подальших досліджень і навчальних програм у сфері міжнародного бізнесу, стратегічного менеджменту та підприємництва.

*Інформаційна база дослідження:*Інформаційна база включає наукові публікації українських і зарубіжних авторів; річні звіти компаній; аналітику McKinsey, Deloitte, IFA, UNCTAD; статистичні та галузеві огляди (FranchiseGroup, ULF, YouControl, Statista); нормативно-правові документи

та ресурси міжнародних організацій; публікації у Forbes, Reuters, FranchiseDirect, а також професійні блоги й дослідницькі звіти у відкритому доступі.

*Структурароботи:*Кваліфікаційнамагістерськароботаскладаєтьсязівс тупу, двохрозділів, висновків, спискувикористанихджерел (50найменувань), додатків. Робота містить 68 сторінок, 19рисунків, 9 таблиць і 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ЕЛЕМЕНТА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сучасні теоретичні концепції франчайзингу

Франчайзинг, як організаційна форма розширення підприємницької діяльності, посідає особливе місце в системі сучасних економічних відносин, оскільки він поєднує в собі елементи вертикальної інтеграції, децентралізованого управління та стратегії глобального розвитку. В умовах динамічної трансформації ринкових механізмів, активізації міжнародної конкуренції та зміщення акцентів з товарного на сервісно-інформаційний тип економіки, франчайзинг еволюціонував у потужний інструмент довгострокової конкурентної стратегії.

Франчайзинг є правовою та економічною конструкцією, яка базується на партнерських взаєминах між суб’єктами господарювання. За визначенням Міжнародної франчайзингової асоціації, франчайзинг — це ліцензійна система маркетингу товарів, послуг або технологій, що передбачає тісну співпрацю між незалежними компаніями, при якій одна сторона (франчайзер) надає іншій (франчайзі) право використовувати торгову марку, комерційну модель та управлінську підтримку в обмін на компенсацію та дотримання корпоративних стандартів. [1]

Рисунок 1.1 – Компоненти франчайзингу

Джерело: Складено автором на основі [2; 3]

Франчайзинг, як форма організації бізнесу, побудований на складній взаємодії правових, економічних та маркетингових компонентів, які в сукупності формують цілісну та масштабовану бізнес-модель. У сучасних теоретичних рамках ці компоненти розглядаються не як ізольовані функції, а як взаємодоповнюючі механізми реалізації конкурентної стратегії, що забезпечують тиражування, адаптивність і довгострокову стійкість у різних ринкових умовах.[2; 3; 4]

Правовий вимір франчайзингу визначає характер і межі відносин між франчайзером і франчайзі. В його основі лежить договір франчайзингу, який регулює передачу прав на використання торгових марок, операційних процедур, технологій та систем управління франчайзера. Цей договір не тільки захищає інтелектуальну власність, але й встановлює зобов'язання щодо підтримки стандартів бренду, дотримання протоколів якості, дотримання корпоративної етики. Юридична складова виконує функцію механізму контролю та стандартизації, що є важливим для збереження цілісності бренду під час міжнародної експансії. Однак правові рамки франчайзингу суттєво відрізняються в різних країнах, що вимагає гнучкості та кастомізації договірних умов у глобальному контексті. [2; 4]

Економічна складова франчайзингу обертається навколо стратегічного розподілу фінансового ризику та інвестиційного навантаження між франчайзером і франчайзі. Франчайзер уникає прямих капітальних витрат на відкриття та управління новими локаціями, але отримує вигоду від стабільного потоку доходів, що генерується за рахунок початкових внесків, поточних роялті та допоміжних послуг, таких як навчання та IT-підтримка. У свою чергу, франчайзі інвестує у фізичну та операційну інфраструктуру, але отримує доступ до перевіреної бізнес-системи, впізнаваного бренду та постійної підтримки, що значно знижує ризики виходу на ринок і прискорює час виходу на беззбитковість. Як наслідок, економічна логіка франчайзингу дозволяє компаніям досягти швидкого, капіталоефективного зростання, що є особливо вигідним на високодинамічних і конкурентних міжнародних ринках. [4; 5]

Не менш важливим є маркетинговий компонент, який забезпечує послідовне позиціонування бренду в мережі, дозволяючи при цьому адаптувати його до місцевих умов. Як правило, франчайзер відповідає за централізовану розробку маркетингових кампаній, бренд-меседжів та стандартів візуальної ідентичності. Потім франчайзі локалізують ці елементи, щоб відобразити культурні та споживчі уподобання у своїх конкретних регіонах. Такий подвійний підхід створює баланс між глобальною цілісністю бренду та його локальною релевантністю. У звіті McKinsey зазначається, що франчайзингові системи, які підтримують сильне, уніфіковане ядро бренду, як правило, досягають вищого рівня лояльності клієнтів і швидшого маркетингового впливу на нових ринках. Таким чином, маркетинг у франчайзингу - це не просто інструмент підтримки продажів, а стратегічний інтерфейс, який сприяє інтеграції бренду в нове соціальне та культурне середовище.[6]

Таким чином, правові, економічні та маркетингові основи франчайзингу є взаємозалежними структурами, які не тільки забезпечують

функціональну роботу системи, але й зміцнюють її стратегічну стійкість. Всі три компоненти повинні бути ретельно узгоджені і достатньо адаптовані, щоб реагувати на зміни в навколишньому середовищі, зберігаючи при цьому послідовність, масштабованість і конкурентну силу франчайзингової моделі на міжнародних ринках.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика підходів до франчайзингу

Критерій	Юридичний підхід	Економічний підхід	Маркетинговий підхід
Основний фокус	Правове оформлення та зобов'язання сторін	Зниження витрат, ефективний розподіл ресурсів	Розширення бренду та ринку збуту
Ключові переваги	Захист прав інтелектуальної власності, чіткість контракту	Зменшення транзакційних витрат, оптимізація структури	Підвищення впізнаваності, стандартизований сервіс
Основні ризики	Жорсткість умов, складність у зміні умов співпраці	Імовірність економічного опортунізму з боку агентів	Ризик втрати гнучкості через уніфікацію

Джерело: Складено автором на основі [2; 7]

З теоретико-методологічної точки зору франчайзинг аналізується у рамках кількох наукових парадигм. По-перше, це агентська теорія - розглядає франчайзинг як інструмент подолання конфліктів між принципалом (франчайзером) і агентом (франчайзі) через створення системи матеріального стимулювання й відповідальності. По-друге, теорія трансакційних витрат, яка пояснює вибір підприємствами франчайзингової моделі як результат прагнення знизити витрати, пов'язані з пошуком партнерів, укладенням угод, контролем і моніторингом виконання. По-

третє, ресурсно-орієнтований підхід трактує франчайзинг як механізм ефективного використання унікальних ресурсів підприємства — бренду, технологій, управлінських інновацій — із мінімальними інвестиційними витратами. [2; 5; 7]

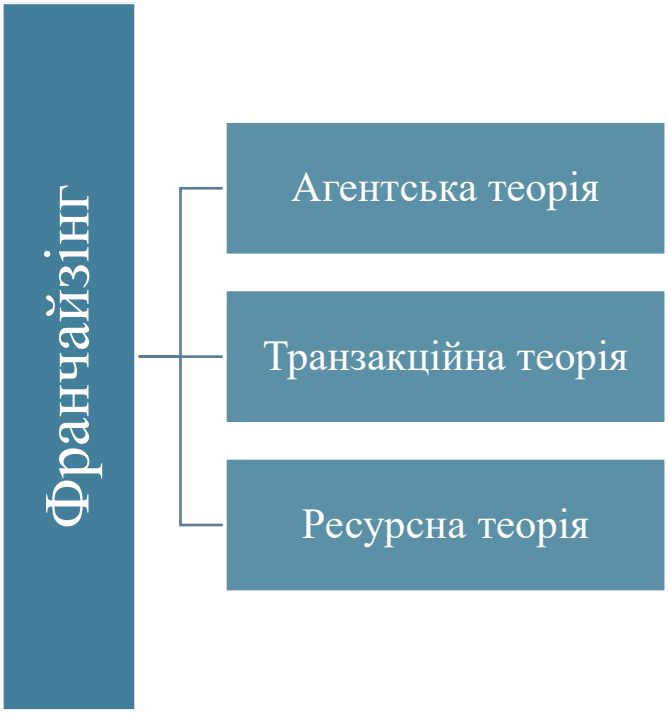

Рисунок 1.2 – Франчайзинг у контексті економічних теорій

Джерело: Складено автором на основі [2; 8]

Згідно з агентською теорією, франчайзинг розглядається насамперед як механізм зменшення агентських витрат, що виникають внаслідок поділу власності та контролю. У традиційних корпоративних структурах менеджери (агенти) не завжди діють в інтересах власників (принципалів), що призводить до неефективності та необхідності дорогого моніторингу. У франчайзингових відносинах франчайзі відіграє подвійну роль - і агента, і місцевого власника - таким чином вирівнюючи стимули та мінімізуючи опортуністичну поведінку. Ця вбудована мотивація, що ґрунтується на власності, підвищує операційну ефективність без потреби у великому централізованому нагляді. [2; 8]

Теорія трансакційних витрат, розроблена Вільямсоном, наголошує на зменшенні витрат, пов'язаних з веденням переговорів, моніторингом та забезпеченням виконання контрактів. Франчайзинг дозволяє компаніям уникнути високих адміністративних витрат повної вертикальної інтеграції, покладаючись на структуровану, але децентралізовану контрактну систему. Він також допомагає пом'якшити інформаційну асиметрію завдяки стандартизованим процедурам, навчальним програмам та регулярним аудитам, що знижує трансакційні витрати та ризики в міру розширення бізнесу. [3]

З точки зору ресурсної теорії, франчайзинг розглядається як засіб використання та розширення специфічних ресурсів фірми - таких як капітал бренду, управлінський досвід та запатентовані системи - без необхідності капіталомістких інвестицій у кожну нову локацію. Це дозволяє компаніям поширювати свої конкурентні переваги на нові ринки, поєднуючи свої внутрішні можливості із зовнішніми активами, які надають місцеві франчайзі, такими як знання ринку, розуміння культури та операційна гнучкість. Результатом є гібридна організаційна модель, яка підтримує як стратегічний контроль, так і місцеве реагування в міжнародному середовищі. [5; 7]

Крім теоретичних обґрунтувань, важливим є аналіз практичних моделей франчайзингу, серед яких виділяють товарний франчайзинг, франчайзинг ділового формату, сервісний франчайзинг та майстер-франшизу. Їхнє застосування залежить від особливостей галузі, регіону та цілей підприємства. Франчайзинг ділового формату є найбільш комплексним, оскільки передбачає передачу повного пакета управлінських інструментів.

Таблиця 1.2 – Типи франчайзінгу

Тип франчайзингу	Опис	Приклади компаній	Рівень стандартизації	Гнучкість
Товарний	Продаж товарів під брендом франчайзера	Ford	Низький	Висока
Ділового формату	Комплексна передача бізнес-моделі з навчанням і підтримкою	McDonald’s	Високий	Низька
Сервісний	Послуги з фірмовим обслуговуванням і управлінськими стандартами	HiltonHotels	Середній	Середня
Майстер-франшиза	Право на субфранчайзинг у регіоні	KFC (регіональні офіси)	Високий	Середня

Джерело: Складено автором на основі [9], [10]

У рамках моделі конкурентних стратегій М. Портера, франчайзинг поєднує можливості диференціації та фокусування, що забезпечує адаптацію під локальні ринки без втрати корпоративної ідентичності. З огляду на сучасні глобальні тренди, франчайзинг стає ефективною формою експансії навіть для малого та середнього бізнесу. [9]

Сучасна еволюція франчайзингу включає новітні напрями, серед яких цифровізація (використання CRM-систем, аналітики даних, штучного інтелекту), розвиток франшиз у сфері електронної комерції (наприклад, AmazonDeliveryServicePartnerProgram), орієнтація на сталий розвиток та ESG-комплаєнс. Компанія Subway, наприклад, у 2023 році впровадила цифрову систему моніторингу ефективності точок продажу на базі AI, доступну для своїх партнерів у понад 90 країнах світу.[10]

Рисунок 1.3 – Сучасні тренди у франчайзінгу

Джерело: Складено автором на основі [11]

Міжнародний франчайзинг, у свою чергу, супроводжується низкою викликів: культурною адаптацією, регуляторними бар'єрами, валютними ризиками, різницею в податковому навантаженні. Такі бар'єри вимагають не лише гнучкості від франчайзера, а й системного аналізу локального ринку, що підкріплює актуальність франчайзингу як багатофакторної стратегічної концепції. [13; 14]

Таблиця 1.3 - Основні бар'єри міжнародного франчайзингу

Тип бар'єру	Характеристика	Приклади країн
Правовий	Відмінності у законодавстві, обмеження щодо іноземних франшиз	Франція, Китай (жорсткі вимоги до договорів)
Культурний	Різниця в поведінці споживачів, мовний бар'єр, соціальні норми	Японія, Саудівська Аравія (етикет і локальні звичаї)
Економічний	Курсові коливання, податкове навантаження, нестабільність ринку	Аргентина, Туреччина (висока інфляція, обмеження на репатріацію прибутку)

Джерело: Складено автором на основі [12; 13; 14]

Таким чином, сучасні теоретичні концепції франчайзингу формують основу для його застосування в якості ефективного інструменту конкурентної боротьби на глобальних ринках. Його міждисциплінарна природа дозволяє адаптувати модель до різних інституційних середовищ, забезпечуючи стратегічну стійкість, масштабованість та локалізовану ефективність.

1.2 Підходи до формування міжнародних конкурентних стратегій підприємств

У контексті глобалізації сучасного бізнес-середовища формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства набуває ключового значення як для зміцнення позицій на зовнішніх ринках, так і для підвищення загальної стійкості бізнес-моделі. Міжнародна конкуренція характеризується не лише зростаючою динамікою технологічних інновацій, а й ускладненням інституційних, регуляторних та соціокультурних факторів, які впливають на стратегічні рішення компаній. У цьому контексті франчайзинг, розглянутий у попередньому підпункті, виступає як ефективний механізм реалізації стратегічних орієнтирів підприємства у зовнішньоекономічному середовищі. [15]
Загалом, підходи до формування конкурентних стратегій підприємства на міжнародному рівні класифікуються відповідно до стратегічної школи мислення, рівня адаптації до ринку та корпоративної структури. Серед провідних підходів виділяють модель Портера (стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування), транснаціональний підхід, концепцію глобального локалізму, інтегровані маркетингові стратегії, а також ресурсоорієнтовану модель. [9]

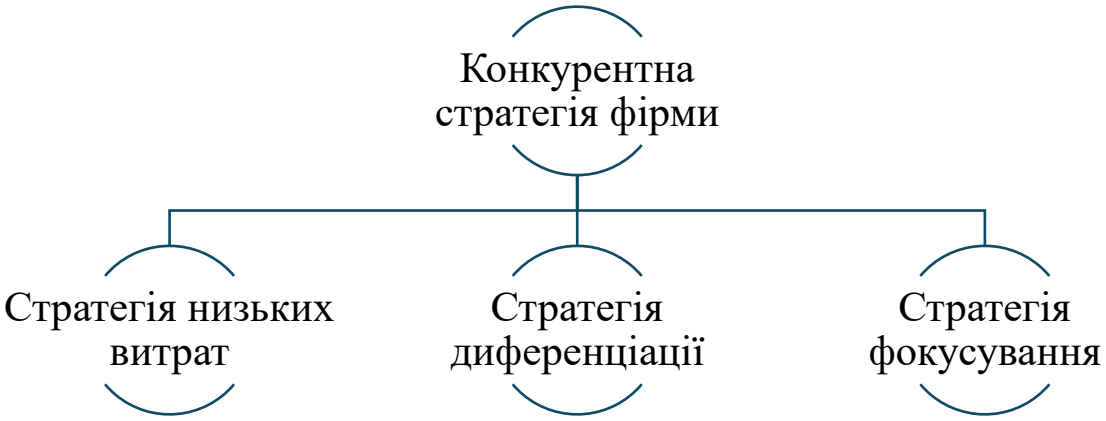

Рисунок 1.4 - Класичні конкурентні стратегії за М. Портером

Джерело: Складено автором на основі [9]

Згідно з підходом М. Портера, який залишається однією з найвпливовіших концепцій у стратегічному менеджменті, підприємство повинно обрати один із трьох базових варіантів: забезпечення найнижчих витрат у галузі, унікальність пропозиції для конкретного сегмента або стратегічне фокусування на обмеженому ринку. Ці варіанти використовуються як на локальному, так і на міжнародному рівні, проте їхня ефективність значно варіюється залежно від галузі, рівня розвитку ринку та інституційного середовища країни. [9]

У процесі розробки міжнародної конкурентної стратегії одне з найважливіших рішень, яке має прийняти компанія, - як збалансувати операційну ефективність з необхідністю реагувати на місцеві ринкові відмінності. Широко визнаною основою в цьому контексті є типологія, розроблена Бартлеттом і Гошалом, яка визначає чотири основні міжнародні стратегічні підходи, що базуються на двох ключових зовнішніх факторах: тиск глобальної інтеграції та тиск на місцеве реагування.[16]

Взаємодія цих тисків призводить до виникнення чотирьох загальних стратегій: міжнародної, мультинаціональної, глобальної та транснаціональної.

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика міжнародних стратегій за Bartlett&Ghoshal

Тип стратегії	Рівень адаптації до локального ринку	Рівень стандартизації	Опис	Приклад компаній
Міжнародна	Низький	Середній	Передача продукту з головного офісу з мінімальними змінами	Xerox, Microsoft (у ранні роки)
Багатонаціональна (мультидоместична)	Високий	Низький	Адаптація продукту та процесів до кожної країни	Nestlé, Danone
Глобальна	Низький	Високий	Максимальна уніфікація продуктів і процесів по всьому світу	Intel, McDonald's (на старті)
Транснаціональна	Високий	Високий	Поєднання глобальної ефективності з локальною адаптацією	Unilever, McDonald's (сучасна модель)

Джерело: Складено автором на основі [16]

Міжнародна стратегія характеризується мінімальною адаптацією до місцевих ринків. Фірми, що застосовують цей підхід, зазвичай переносять продукти, технології або досвід, розроблені в рідній країні, на іноземні ринки з невеликими змінами. Процес прийняття стратегічних рішень залишається централізованим, а закордонні дочірні компанії виконують переважно функції дистрибуції або каналів збуту. Такий підхід є найбільш ефективним, коли конкурентна перевага фірми полягає в унікальних продуктах або технологіях, розроблених всередині країни. Прикладом такої стратегії є компанії Xerox та Microsoft, які на ранніх стадіях свого розвитку експортували інновації, розроблені в США, без значної адаптації. [15]

На противагу цьому, мультидомашня стратегія робить сильний акцент на місцевому реагуванні. Компанії, які дотримуються цього підходу, надають значну автономію своїм дочірнім підприємствам, що дозволяє їм

адаптувати продукти, маркетинг та операції до потреб місцевих споживачів, культурних уподобань та регуляторного середовища. Класичним прикладом є компанія Nestlé, яка адаптує свої продукти харчування та напої до смакових уподобань кожної країни. Аналогічно, Danone управляє портфелем локалізованих брендів, щоб відповідати різноманітним очікуванням споживачів. [17; 18]

Глобальна стратегія, для порівняння, фокусується на стандартизації та ефективності. Вона передбачає, що потреби споживачів у різних країнах значною мірою подібні, що дозволяє компаніям розробляти уніфіковані продукти, централізувати операції та використовувати економію на масштабах. Стратегічні рішення приймаються в штаб-квартирі, а дочірні компанії в основному реалізують ці стратегії. Наприклад, Intel виробляє стандартизовані мікропроцесори, які використовуються в усьому світі, тоді як McDonald's спочатку запровадив єдине меню, формат ресторанів і клієнтський досвід по всьому світу. [19; 20]

Найсучаснішою і найскладнішою з чотирьох стратегій є транснаціональна стратегія, яка прагне поєднати переваги глобальної інтеграції та локальної адаптації. Компанії, які застосовують цю модель, будують глобально інтегровану мережу, де дочірні підприємства є не лише виконавцями, а й джерелами інновацій та навчання. Знання, навички та ресурси обмінюються через кордони для створення синергії. Unilever є хрестоматійним прикладом транснаціональної компанії: вона зберігає централізований контроль над корпоративними цінностями та бізнес-системами, водночас дозволяючи своїм регіональним підрозділам адаптувати брендинг, формули продуктів та маркетинг до місцевих уподобань. McDonald's також перетворився на транснаціональну модель, пропонуючи регіональні пункти меню, такі як McPaneer в Індії або McArabia на Близькому Сході, зберігаючи при цьому основну ідентичність бренду та операційні процеси. [19; 20]

На практиці вибір фірми між цими стратегіями залежить від взаємодії між вимогами зовнішнього ринку та внутрішніми можливостями. Багато багатонаціональних підприємств (БНП) зараз застосовують гібридні підходи, поєднуючи елементи кількох стратегій залежно від географії, галузі чи продуктової лінійки. Тим не менш, система Бартлетта і Гошала залишається фундаментальним інструментом для розуміння того, як глобальні компанії позиціонують себе в конкурентній боротьбі на різних ринках. [16]Окремої уваги заслуговує ресурсоорієнтований підхід до формування конкурентної стратегії, який полягає у використанні внутрішніх унікальних компетенцій підприємства як джерела довготривалої переваги. У міжнародному контексті це передбачає пошук таких ресурсів, які можуть бути ефективно масштабовані нарізніринки: технології, управлінськіпрактики,патенти, ноу-хау, HR-система тощо.

Рисунок 1.5 - Схема підходудо формування стратегії

Джерело: Складено автором на основі [5; 9]

Крім того, варто враховувати динамічні стратегічні концепції, що базуються на гнучкості, здатності швидко адаптуватися до ринкових змін та інноваційності. Наприклад, моделі «blueoceanstrategy» передбачають вихід за межі галузевої конкуренції через створення нових ринків, що також ефективно інтегрується в міжнародні стратегії. Приклади застосування цієї

моделі демонструють компанії, які використовують франчайзинг для виходу на ринки, де традиційна конкуренція ще не сформована. Таким чином, сучасні підходи до формування міжнародної конкурентної стратегії підприємств є багатовимірними та вимагають інтеграції кількох логік — галузевої, інституційної, ресурсної та культурної. Саме поєднання гнучкої адаптації, ефективної стандартизації та внутрішніх ресурсів дозволяє підприємствам зберігати стійкі позиції на глобальному ринку. Франчайзинг у цьому контексті виступає як гнучкий інструмент реалізації вибраної стратегії, завдяки чому він дедалі частіше використовується у транснаціональних корпораціях як інноваційна форма зростання. [19; 21]

1.3. Методи оцінювання ефективності впровадження франчайзингу в конкурентну стратегію компанії

Оцінка фінансово-економічної ефективності франчайзингу є фундаментальним рівнем аналізу при оцінці його інтеграції в конкурентну стратегію компанії. Оскільки франчайзинг передбачає делегування значних повноважень зовнішнім партнерам, дуже важливо підтвердити його прибутковість як для франчайзера, так і для франчайзі. Фінансові показники повинні відображати не тільки результати діяльності окремих торгових точок, а й масштабованість, рентабельність капіталу та довгострокову стабільність грошових потоків всієї франчайзингової мережі. У міжнародній бізнес-практиці найпоширенішими показниками є ROI (рентабельність інвестицій), IRR (внутрішня норма рентабельності), NPV (чиста приведена вартість), точка беззбитковості, а також потоки доходів франчайзера, такі як початкові внески, роялті, маркетингові внески та плата за навчання. [11; 22]

За даними Міжнародної асоціації франчайзингу (2023), середня рентабельність інвестицій для франчайзингових проєктів у секторі ресторанів швидкого обслуговування (QSR) у США становить від 12% до 18% протягом перших трьох років роботи, що значно перевищує показники рентабельності незалежного бізнесу в тому ж сегменті. OECP (2022) також повідомляє, що бізнес-моделі з сильним франчайзинговим компонентом зазвичай демонструють на 15-25% нижчі капітальні витрати на одиницю продукції при міжнародній експансії порівняно з точками, що перебувають у повній власності, через те, що франчайзі бере на себе основну частину початкових інвестицій, тоді як франчайзер в основному отримує рентні доходи через потоки роялті. [1; 4]

Фінансові показники також дозволяють оцінити ефективність окремих структурних елементів франчайзингової моделі. Наприклад, Starbucks повідомляє, що приблизно 40% її міжнародних точок працюють за ліцензійними або франчайзинговими угодами. У своєму річному звіті за 2022 рік компанія зазначає, що середня валова маржа франчайзингових точок перевищує валову маржу власних філій у країнах з нестабільною вартістю робочої сили або оренди. Аналогічно, за даними Deloitte (2021), впровадження багаторівневої структури франчайзингу Domino допомогло знизити середню вартість капіталу на одну торгову точку майже втричі - переважно завдяки залученню місцевих партнерів та мінімізації адміністративного навантаження на головний офіс. [11; 23]

Ключовим фактором прибутковості франчайзингу є структура потоків доходів і витрат у рамках бізнес-моделі. Як правило, франчайзери отримують дохід від авансових платежів за франшизу, поточних роялті (фіксованих або відсоткових), внесків до маркетингового фонду та різних допоміжних послуг, таких як IT-інфраструктура та навчання персоналу. З іншого боку, франчайзі отримують доступ до бренду, налагодженої бізнес-моделі, операційного керівництва та логістичних систем, що скорочує час і

ризики, пов'язані з виходом на ринок. За даними FranchiseDirect, середній час виходу на операційну беззбитковість для франчайзингової точки в роздрібній торгівлі становить від 12 до 18 місяців, тоді як незалежним стартапам для цього часто потрібно понад 24 місяці. [22]

Таблиця 1.5 - Основні фінансові показники для оцінки ефективності франчайзингу

Показник	Опис	Призначення
ROI (ReturnonInvestment)	Відношення чистого прибутку до інвестицій, відображає загальну прибутковість проекту.	Оцінка загальної доцільності франчайзингової моделі.
IRR (InternalRateofReturn)	Внутрішня норма прибутковості, яка показує ефективність інвестування з урахуванням дисконтування.	Прийняття інвестиційного рішення про відкриття нових точок.
NPV (NetPresentValue)	Сума поточної вартості майбутніх грошових потоків мінус інвестиційні витрати.	Оцінка вартості проекту з урахуванням фактору часу.
Термін окупності	Час, необхідний для повного повернення вкладених коштів.	Планування грошових потоків і прогнозування стабільності.
Середній дохід на франчайзі	Середній обсяг виручки, що генерується одним франчайзі протягом певного періоду.	Порівняння ефективності франчайзі в мережі.
Рівень маржинальності	Питома вага прибутку у виручці, що відображає ефективність ведення операцій.	Аналіз прибутковості та виявлення витратних «вузьких місць».

Джерело: Складено автором на основі [11; 22]

Крім того, фінансові показники суттєво відрізняються залежно від галузі, умов договору та рівня підтримки франчайзера. У сфері послуг (наприклад, фітнес, освіта, салон краси) франчайзингові операції часто вимагають менших початкових інвестицій, але можуть мати повільнішу прибутковість. І навпаки, високостандартизовані сектори, такі як фаст-фуд або роздрібна торгівля, вимагають більших стартових витрат, але пропонують швидку віддачу завдяки високій впізнаваності бренду, централізованій логістиці та оптимізованим операційним процесам. Тому для того, щоб фінансова оцінка була значущою, вона повинна проводитися

протягом тривалого часу (зазвичай 3-5 років), у порівнянні з галузевими показниками та в контексті місцевих економічних змінних. [11; 22]

Рисунок 1.6 – Двостороння взаємодія франчайзера з франчайзі

Джерело: Складено автором на основі [1; 22]

Зрештою, фінансово-економічна оцінка франчайзингу дає відповідь на фундаментальне стратегічне питання про те, чи є модель життєздатною з точки зору прибутковості, масштабованості та ефективності використання капіталу. Її результати повинні не тільки інформувати внутрішню звітність та інвестиційне планування, але й спрямовувати вдосконалення франчайзингових угод, розробку систем заохочення для партнерів та довгострокову архітектуру міжнародного зростання. При правильній інтерпретації фінансові показники створюють конкретну основу для прийняття стратегічних рішень в умовах зростаючої конкуренції в глобальному бізнес-середовищі.

Оцінка стратегічної та маркетингової ефективності франчайзингу має важливе значення для розуміння того, як ця модель сприяє досягненню довгострокових цілей компанії. У сучасному глобалізованому бізнес-середовищі франчайзинг вийшов за рамки інструменту для розширення

ринку - він все частіше функціонує як засіб втілення стратегічного бачення компанії на різних ринках. Його ефективність більше не вимірюється лише кількістю відкритих підрозділів, а й здатністю підтримувати ключові стратегічні пріоритети: розширення географічного охоплення, підвищення впізнаваності бренду, адаптацію до місцевих умов, збереження контролю над послідовністю та якістю бренду.

За даними Deloitte (2021), компанії, які інтегрують франчайзинг у свої системи стратегічного управління, демонструють на 30-35% вищі темпи зростання на нових ринках порівняно з тими, хто розглядає його суто як операційну модель. Така різниця в показниках зумовлена здатністю франчайзингу поєднувати глобальну координацію з локальною гнучкістю, що є особливо цінним у культурно різноманітних або регуляторно складних середовищах. Наприклад, у своєму річному звіті за 2023 рік Unilever зазначає, що її успіх на азійських ринках значною мірою зумовлений здатністю франчайзингових партнерів адаптувати глобальні продукти до місцевих смаків і звичаїв без шкоди для загальної ціннісної пропозиції бренду. [5; 11]

Іншим показником стратегічної ефективності є синергія між франчайзером і франчайзі в досягненні спільних цілей, таких як прискорений вихід на ринок, мінімізація ризиків і розвиток партнерських екосистем. Показовим є випадок Domino's: багаторівнева модель франчайзингу компанії не лише розширила свою глобальну присутність, а й оптимізувала логістику, використовуючи знання місцевих франчайзі (Deloitte, 2021). У цьому сенсі франчайзинг є не просто каналом дистрибуції - він стає стратегічним інструментом для проникнення на ринок і розширення екосистеми. [11]

З точки зору маркетингової ефективності, франчайзинг відіграє вирішальну роль у посиленні охоплення бренду та забезпеченні узгодженої комунікації на різних ринках. Ключовими показниками в цій сфері є

впізнаваність бренду, індекс лояльності клієнтів (NPS), зростання регіональної частки ринку, задоволеність клієнтів і частота повторних покупок. Дослідження McKinsey&Company (2022) показало, що бренди, які підтримують послідовне позиціонування у своїх франчайзингових мережах, мають на 15-20% вищі показники лояльності клієнтів, ніж конкуренти, які допускають більш фрагментарну адаптацію. [6]

Наприклад, Starbucks називає свою систему франчайзингу інструментом локальної культурної інтеграції, який зберігає основну суть свого глобального бренду. Це досягається завдяки поєднанню стандартизованих глобальних маркетингових шаблонів і гнучкої локальної кастомізації, що дозволяє бренду створювати цілісний емоційний досвід, одночасно адаптуючись до культурних очікувань (StarbucksAnnualReport, 2022). Аналогічно, McDonald's працює відповідно до своєї глобально уніфікованої стратегії «QSC&V» (якість, сервіс, чистота, цінність), адаптуючи меню, дизайн магазинів та повідомлення до місцевої аудиторії, що забезпечує стійку та масштабовану присутність бренду в різних культурних контекстах. [23; 24]

Таблиця 1.6 - Основні показники стратегічної та маркетингової ефективності

Показник	Опис	Приклади застосування
Охоплення ринку (MarketReach)	Рівень проникнення франшизи на цільовому ринку, кількість відкритих точок у ключових регіонах.	Кількість нових точок за рік, частка ринку
Впізнаваність бренду (BrandAwareness)	Відомість бренду серед цільової аудиторії в нових локаціях (визначається через опитування, маркетингові дослідження).	Показники з досліджень Nielsen, Kantar
Швидкість виходу на ринок (SpeedtoMarket)	Часовий проміжок між підписанням угоди та відкриттям нового об’єкта.	Порівняння планових і фактичних термінів запуску
Індекс лояльності клієнтів (NPS)	NetPromoterScore – готовність клієнтів рекомендувати бренд, показник лояльності.	Результати клієнтських опитувань у мережі
Послідовність бренду (BrandConsistency)	Ступінь дотримання франчайзі єдиних стандартів бренду в маркетингових, візуальних та сервісних аспектах.	Оцінка стандартів згідно з аудиторськими звітами
Стратегічна відповідність франчайзі (StrategicFit)	Наскільки місцевий партнер відповідає стратегічному баченню та цінностям бренду.	Аналіз культурної, операційної та бізнес-сумісності

Джерело: Складено автором на основі [6; 11]

Зрештою, стратегічна та маркетингова ефективність повинні оцінюватися разом, оскільки вони разом відображають здатність франчайзингу не тільки генерувати прибуток, але й підвищувати капітал бренду, стимулювати локальну залученість і підтримувати стійке стратегічне виконання. У довгостроковій перспективі саме ця багатовимірна ефективність визначає успіх франчайзингу не як тактичного рішення, а як системного механізму реалізації конкурентної стратегії на глобальній арені.

РОЗДІЛ 2.

СВІТОВА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ У КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЯХ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1. Сучасні тренди світового ринку франчайзингу

Насучасномуглобальномуринкуфранчайзингстаєвсебільшважливоюм оделлюмасштабуваннябізнесу, особливовумовахжорсткоїконкуренціїташвидкоїцифровізації. Згідно з доповіддюStatista (2024) та Міжнародноїасоціації франчайзингу (IFA), загальнавартістьсвітового ринку франчайзингу в 2023 роціперевищила 3,8 трлн доларів, продемонструвавшисереднійрічний темп зростання на рівні 6,8%. Цепідтверджує, що франчайзинг став ключовим фактором розширеннякомпаній як у секторіHoReCa, так і в секторіцифровихпослуг. Станом на 2023 рік у світіналічувалосяпонад 5 мільйонівактивнихфранчайзинговихпідрозділів та понад 45 000 франчайзерів, щосвідчить про високуконцентраціюцієїмоделі в бізнес-структурірозвиненихекономік. Найбільшакількістьбрендівпрацює в США, Китаї, Канаді, Великобританії, ПівденнійКореї та Індії. Наприклад, частка франчайзингу у ВВП США стабільноперевищує 3%, приносячипонад 900 мільярдівдоларів доходу щороку.[46: 47]

Однією з найбільш потужних і трансформаційних тенденцій, що формують глобальний ландшафт франчайзингу в 2020-х роках, є діджиталізація та технологічна модернізація бізнес-моделі франчайзингу. Оскільки глобальна конкуренція посилюється, а поведінка споживачів стає

дедалі складнішою, франчайзери впроваджують цифрові інструменти на кожному етапі взаємодії як з франчайзі, так і з кінцевими споживачами - від набору та адаптації персоналу до контролю якості в режимі реального часу. Як наслідок, франчайзинг перетворюється зі стратегії територіальної експансії на розподілену бізнес-систему з цифровим управлінням.

Рисунок 2.1 – Розподіл ринку франшиз по секторам у світі

Джерело: Складено автором на основі [46; 47; 49]

У 2023 роцісвітовийринок франчайзингу продовжувавдемонструватистабільнезростання, охоплюючирізнісекториекономіки. За данимиМіжнародноїасоціації франчайзингу (IFA) та BusinessResearchInsights, загальнавартість ринку франчайзингу перевищила 890 млрд доларів, а прогнозованийсередньорічний темп зростання (CAGR) на найближчі роки становить близько 9,7%. Розподіл ринку за секторами: HoReCa (ресторани, кафе, фаст-фуд): 35% Цей сектор залишаєтьсялідеромзавдякивисокомупопиту на швидкеобслуговування та впізнавані бренди. Великімережі, такі як McDonald's, продовжуютьрозширювати свою присутність на міжнародних ринках.

Роздрібнаторгівля: 30% Роздрібніфраншизи, включаючисупермаркети та спеціалізованімагазини, демонструютьстабільнезростання, адаптуючись до мінливихуподобаньспоживачів та впроваджуючиомніканальністратегії. Послуги (освіта, краса, ремонт та облаштуванняжитла): 20% Сектор послуг, особливо в галузіосвіти та краси, зростаєзавдякипідвищеномупопиту на персоналізовані та локалізованіпослуги. Цифровітехнології та EdTech: 10% З розвиткомцифровізації та дистанційногонавчанняфраншизи в галузіцифровихтехнологій та освітніх платформ набираютьпопулярності, особливо в умовахпісляпандемії. Іншісектори (логістика, прибираннятощо): 5% Цісекторивключаютьрізноманітніпослуги, щопідтримуютьосновнігалузіпромисловості, надаючинеобхіднуінфраструктуру та підтримку. [47: 48]

Важливим напрямком цього цифрового зсуву є широке впровадження хмарних платформ управління франшизою, які полегшують операційний моніторинг, автоматизують внутрішню звітність і забезпечують дотримання стандартів бренду. Ці платформи часто інтегрують CRM, ERP-системи, інструменти лояльності клієнтів та модулі аналізу ефективності. За даними FranchiseDirect, понад 65% провідних міжнародних франчайзерів використовують цифрові платформи для дистанційного навчання, координації логістики та адаптації продуктів до місцевих ринків. [22; 50]

Не менш важливим є використання аналітики BigData та штучного інтелекту (ШІ) у формуванні франчайзингових стратегій. Ці технології дозволяють компаніям моделювати поведінку споживачів у режимі реального часу, прогнозувати попит, оптимізувати запаси та здійснювати персоналізований маркетинг на рівні магазинів. Наприклад, компанія Domino's впровадила штучний інтелект у свою мобільну платформу для автоматичного збору відгуків клієнтів та управління гіперлокальними маркетинговими кампаніями, що призвело до скорочення витрат на локальну рекламу на 20%. [11]

Іншим проявом цифрової тенденції є поява нових форматів франшиз, зокрема цифрових франшиз, які працюють повністю онлайн без фізичних локацій. До них відносяться франшизи в таких сферах, як онлайн-освіта, графічний дизайн, електронне навчання, дистанційний консалтинг та електронна комерція. McKinseyDigital повідомляє, що кількість заявок на запуск «цифрових» або домашніх франшиз зросла на 42% у 2022-2023 роках, особливо серед нових підприємців, які шукають масштабовані моделі, що не потребують великих активів.[25; 49]

Таблиця 2.1 - Приклади цифрових інновацій

Компанія	**Використані технології**	**Результати**
Domino's	Мобільна система маркетингу та зворотного зв'язку на основі ШІ	Скорочення локальних витрат на маркетинг на 20%, точніше таргетування клієнтів
Starbucks	Глобальна IT-мережа з інтеграцією POS, CRM та мобільних додатків	Миттєве коригування цін і асортименту залежно від регіону
MarriottInternational	Хмарна аналітика управління готельним фондом та бронюванням	Оптимізація завантаженості номерів і покращення клієнтського досвіду
Subway	Онлайн-платформи навчання та електронні академії для франчайзі	Стандартизація якості послуг і прискорене навчання персоналу
AnytimeFitness	Носимі фітнес-трекери, синхронізовані з CRM-системою	Підвищення утримання клієнтів і персоналізація тренувального процесу

Джерело: Складено автором на основі [11]

Ще однією сферою зростання є вдосконалені інструменти для моніторингу ефективності роботи франчайзі та дотримання вимог, включаючи інформаційні панелі KPI в реальному часі, автоматизовану звітність про ефективність та системи кібербезпеки, які забезпечують

безпечну співпрацю в міжнародних мережах. Наприклад, у Starbucks кожен франчайзинговий заклад підключений до глобальної IT-мережі, яка збирає дані в реальному часі з касових систем, CRM-платформ і мобільних додатків. Ця система дозволяє динамічно вносити корективи в ціноутворення, маркетинг та асортимент продукції на основі поведінки місцевих споживачів. [23]

Рисунок 2.2 – Цифрові тренди у франчайзингу [11]

Джерело: Складено автором на основі [11]

Таким чином, діджиталізація - це не просто інструмент для оптимізації процесів; вона переосмислює парадигму управління франшизою, де довгостроковий успіх залежить не тільки від капіталу бренду, але й від здатності франчайзера інтегрувати цифрові можливості у свою операційну та стратегічну структуру. Для франчайзерів це означає посилення централізованого контролю без шкоди для автономії франчайзі, тоді як франчайзі отримують доступ до технологічної інфраструктури, яка раніше була зарезервована для великих корпорацій. У цьому сенсі

діджиталізація стала невід'ємним елементом конкурентної стратегії у світовій економіці франчайзингу.

Ще однією визначальною тенденцією в еволюції сучасного франчайзингу є стрімке зростання електронної комерції та гібридних бізнес-моделей, які поєднують фізичну присутність з цифровими можливостями. Як наслідок, на зміну традиційному формату «цегла і бетон» приходять такі моделі, як Click&Collect, Delivery-first, мікрофраншизи та хмарні кухні, де взаємодія з клієнтами дедалі більше відбувається в цифровому форматі. [26]

За даними McKinsey, понад 45% нових франшиз, запущених у США протягом 2022-2023 років, були структуровані як гібридні або повністю онлайн-формати. Цей зсув зумовлений змінами в поведінці споживачів - зокрема, очікуваннями швидшої доставки, цифрової доступності продуктів та безконтактного обслуговування. Одним із яскравих прикладів є програма Amazon «Виконання від Amazon» (FBA), яка дозволяє підприємцям працювати за мікрофраншизою повністю в екосистемі Amazon, без необхідності інвестувати у фізичну інфраструктуру. Таким чином, Amazon ефективно створює франчайзингові екосистеми, побудовані виключно на логістиці електронної комерції та цифровій видимості. [27]

У секторі громадського харчування та гостинності (HoReCa) особливої популярності набули моделі «темних кухонь». Це кухні, призначені лише для доставки, які працюють без обідніх зон для клієнтів. Такі проекти, як Reef та KitchenUnited, співпрацюють з великими франчайзерами, такими як Wendy's, щоб полегшити регіональну експансію з мінімальними капіталовкладеннями. Водночас моделі мікрофранчайзингу - зокрема, невеликі кіоски, торгові автомати чи послуги на дому - дають змогу підприємцям з невеликим капіталом брати участь у франчайзингових екосистемах за допомогою масштабованих, спрощених форматів.[28]

Таблиця 2.2 – Формати франшиз за форматом

Формат франшизи	**Опис**	**Приклади компаній**
Click&Collect	Фізична точка видачі замовлень, зроблених онлайн. Мінімізує контакт і витрати на обслуговування.	Zara, IKEA
Delivery-first / Darkkitchen	Кухні без залу для клієнтів, працюють виключно на доставку. Орієнтація на speed-to-market.	Wendy’s, Reef, KitchenUnited
Microfranchise	Малий формат бізнесу з низьким стартовим капіталом: кавові кіоски, мобільні сервіси, вендінг.	Bo’sCoffee, The UPS StoreMini
Онлайн-франшиза (Digital-native)	Франшиза, що функціонує повністю в цифровому середовищі: онлайн-курси, консалтинг, дизайн.	Skillshare, Udemy
Fulfillment-basedfranchise	Партнерська модель без фізичних точок. Продаж і логістика забезпечуються через e-commerce платформи (наприклад, Amazon FBA).	Amazon, eBayGlobalPartners

Джерело: Складено автором на основі [29; 30]

З точки зору конкурентної стратегії, гібридні моделі не лише знижують бар'єри для виходу на ринок, але й дозволяють брендам будувати адаптивну архітектуру присутності, яка охоплює різні споживчі канали, поведінкові профілі та типи локацій. Така гнучкість підвищує здатність франчайзера до масштабування в умовах невизначеності та прискорює окупність інвестицій для франчайзі завдяки операційній ефективності форматів, заснованих на використанні активів. [29]

Однією з останніх стратегічно важливих тенденцій на світовому ринку франчайзингу є посилення уваги до екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG), які стають невід'ємною частиною франчайзингових операцій. У сучасних умовах міркування ESG більше не є периферійними - вони є невід'ємною частиною конкурентної стратегії, особливо для міжнародних франчайзингових систем, де репутація бренду безпосередньо залежить від поведінки партнерів на різних ринках. [30]

Серед глобальних франчайзерів зростає впровадження зеленої логістики, скорочення викидів вуглекислого газу, перехід на енергоефективне обладнання та використання екологічно чистих матеріалів у дизайні франчайзингових магазинів. Наприклад, McDonald's у співпраці з франчайзі відкрив у Канаді, Великобританії та Скандинавії ресторани «NetZeroEnergy», які використовують відновлювані джерела енергії, системи повторного використання води та біорозкладну упаковку. [31]

У соціальній сфері провідні франчайзингові бренди все частіше вимагають від партнерів дотримуватися стандартів етичного працевлаштування, інклюзивності, справедливих трудових практик і прозорості на робочому місці. Starbucks прийняв «Інклюзивний кодекс партнера», який також поширюється на ліцензованих партнерів по франчайзингу, в тому числі на Близькому Сході та Південній Азії. Кодекс забезпечує відповідність між глобальними цінностями бренду та місцевими трудовими практиками. [32]

Важливо, що компанії починають відстежувати ефективність ESG у своїх франчайзингових мережах за допомогою спеціальних KPI. Вони включають показники споживання ресурсів, кількість реалізованих зелених ініціатив, гендерне розмаїття серед керівництва франчайзі та показники задоволеності персоналу. Це свідчить про зміну моделей нагляду - від суто фінансових показників до комплексних етичних, соціальних та екологічних критеріїв.

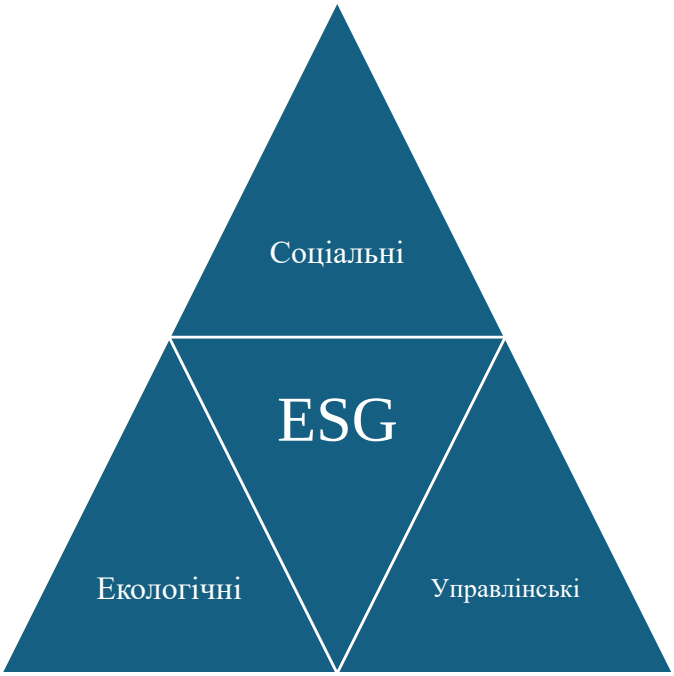

Рисунок 2.3 - Трикутник ESG у франчайзингу

Джерело: Складено автором на основі [33]

Загалом, ESG переходить від тенденції брендингу до інституційної норми у франчайзингу. Тепер це впливає на вибір партнерів, сприйняття бренду на міжнародних ринках і навіть на доступ до капіталу - оскільки інвестори все частіше вимагають прозорості у практиках та звітності ESG. Як наслідок, соціально відповідальний франчайзинг став критично важливим елементом сучасної конкурентної стратегії, поєднуючи сталий вплив з довгостроковою ефективністю бізнесу. [33]

2.2. Оцінка ефективності впровадження франчайзингу в міжнародному бізнесі

Успіх франчайзингової моделі в міжнародному бізнесі визначається не тільки швидкістю географічної експансії, але й здатністю забезпечити стійкі фінансові результати, адаптивність до локальних ринків і

довгострокову ефективність управління. Оцінка ефективності франчайзингу включає як кількісні фінансові показники (дохід, рентабельність, капітальні витрати), так і якісні аспекти (стійкість бренду, лояльність клієнтів, відповідність стратегічним цілям компанії).

У цьому підрозділі проаналізовано дві міжнародні компанії - McDonald's, який єє яскравими прикладом масштабного застосування франчайзингової моделі. Ми проаналізуємо динаміку виручки, структуру виручки, кількість торгових точок, маркетингові показники та інструменти контролю якості.

Перший показник - частка виручки, яку McDonald's отримує від франчайзингових операцій - дозволяє оцінити глибину впровадження франчайзингової моделі як основного стратегічного напрямку діяльності компанії.

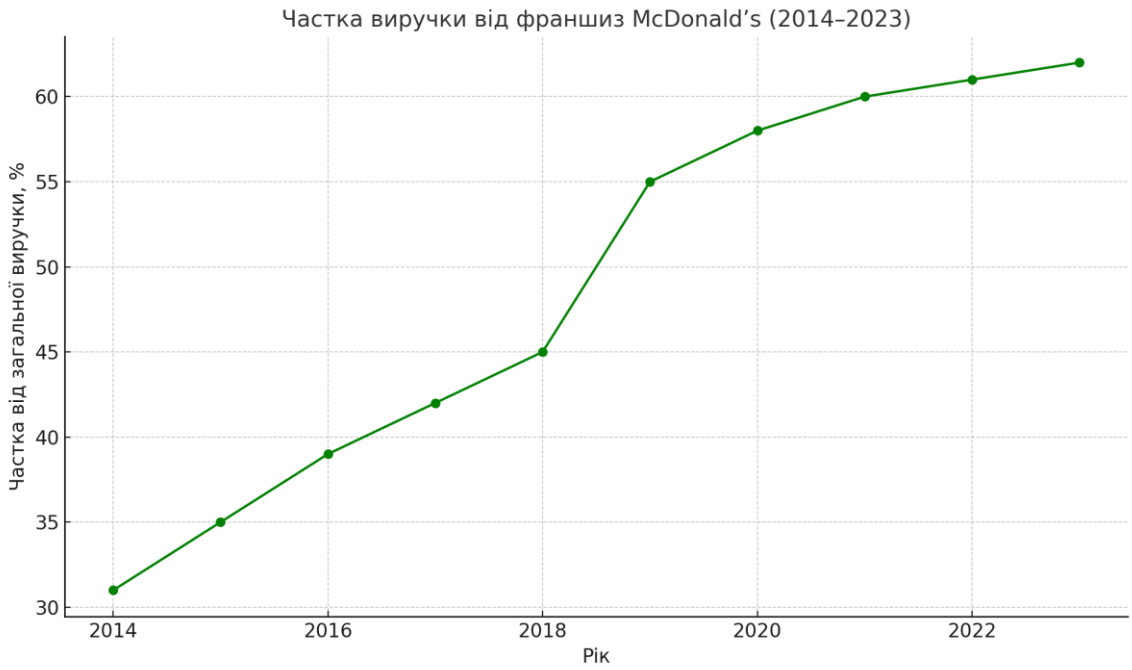

Рисунок 2.4 – Частка виручки від франшиз McDonald`s

Джерело: Складено автором на основі [34]

За останнє десятиліття (2014-2023 рр.) McDonald's зазнав стратегічної трансформації своєї бізнес-моделі, про що свідчить подвоєння частки доходів від франчайзингу - з 31% у 2014 році до понад 62% у 2023 році. Ця

тенденція свідчить не лише про збільшення кількості франчайзингових точок, але й про фундаментальні зміни в тому, як компанія генерує вартість.

У період з 2014 по 2016 рік дохід від франчайзингу становив 31-39% від загального доходу компанії - це була рання фаза переходу до операцій, що не потребують значних активів. У 2017-2018 роках ця частка зросла до 42-45%, значною мірою завдяки тому, що McDonald's відмовився від корпоративних ресторанів на ключових міжнародних ринках, таких як Китай, Латинська Америка та Південно-Східна Азія.[34; 35]

Помітний стрибок відбувся між 2019 і 2020 роками, коли частка доходів від франчайзингу різко зросла до 55-58%. Таке прискорення відбулося завдяки впровадженню «Плану прискореного зростання» компанії, який зосередився на продажу власних підрозділів і розширенні франчайзингових партнерств по всьому світу. До 2023 року лише франчайзинговий бізнес «МакДональдз» згенерував понад 13 мільярдів доларів США доходу, що становить понад 60% загального прибутку компанії (Річний звіт «МакДональдз» за 2023 рік). [34]

Цей зсув пропонує кілька важливих фінансових і стратегічних переваг:

Нижчі капітальні витрати: франчайзер уникає прямих інвестицій у будівництво та експлуатацію торгових точок.

Вища маржа: дохід від франшизи є більш прибутковим, ніж дохід від корпоративного магазину, завдяки фіксованим роялті та орендній платі.

Швидше масштабування: франчайзинг дозволяє швидко вийти на ринок без необхідності розбудови місцевої інфраструктури.

Ця тенденція також відображає ширшу галузеву динаміку. За даними Statista (2023), приблизно 80% нових закладів QSR (ресторанів швидкого обслуговування) у світі відкриваються за допомогою франчайзингу - і McDonald's очолює цю еволюцію. [35]

З точки зору міжнародної бізнес-стратегії:

На ринках з високим ризиком або нестабільним законодавством (наприклад, Індія, деякі регіони Латинської Америки) франчайзинг дозволяє «МакДональдз» делегувати ризики місцевим партнерам.

На ринках з високим рівнем доходу (наприклад, у США, Канаді, Японії) франчайзинг дозволяє прискорено розширюватися, зберігаючи при цьому сувору послідовність бренду та сервісу.

Таким чином, ця діаграма відображає більше, ніж розподіл доходів - вона ілюструє стратегічний поворот McDonald's до масштабованої, керованої партнерами моделі, яка максимізує ефективність, зменшує вразливість і посилює глобальне позиціонування бренду. [34]

Слідом за постійним зростанням частки доходів, отриманих від франчайзингу, логічно проаналізувати кількісне зростання самої франчайзингової мережі. Кількість франчайзингових підрозділів слугує ключовим показником для оцінки як темпів географічної експансії, так і загальної привабливості бренду «МакДональдз» для міжнародних партнерів.

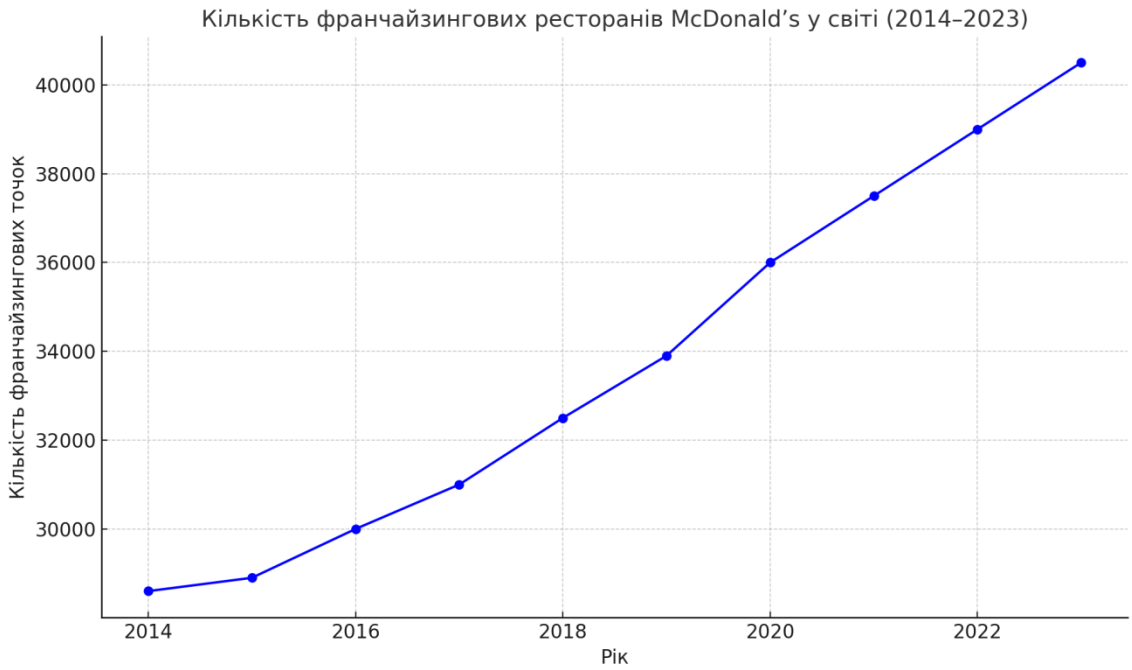

Рисунок 2.5 - Кількість франчайзингових ресторанів McDonald`s

Джерело: Складено автором на основі [34]

Протягом останніх десяти років «МакДональдз» демонструє послідовне і стратегічне збільшення своєї глобальної франчайзингової присутності. У 2014 році компанія керувала приблизно 28 600 франчайзинговими ресторанами по всьому світу. До 2023 року ця цифра перевищила 40 500, що відображає загальне чисте збільшення майже на 12 000 нових франчайзингових точок. Середньорічні темпи зростання становили близько 1 300 закладів на рік, що підкреслює високий ринковий попит на бренд та ефективність його франчайзингової моделі. [34]

Зростання було особливо помітним у 2018-2023 роках, коли кількість франчайзингових ресторанів збільшилася з 33 900 до 40 500 - понад 6 500 нових закладів лише за п'ять років. Це прискорення збіглося зі стратегічною ініціативою McDonald's «Прискорення арки», в рамках якої було запроваджено спрощену процедуру адаптації франчайзі, цифрові інструменти управління та розширено доступ до ринків, що розвиваються, в Азії, Латинській Америці та на Близькому Сході. [34; 36]

Розширення відбулося не лише за рахунок відкриття нових ресторанів, а й за рахунок корпоративного дивестування - продажу франчайзі точок, що належать компанії. Наприклад, у Китаї понад 80% ресторанів McDonald's зараз працюють за ліцензійною моделлю, що зменшує операційну складність для франчайзера і водночас підвищує оперативність реагування на місцевому рівні.

Крім того, масштабування франчайзингової мережі сприяє економії на масштабі - централізованій оптимізації ланцюжка поставок, управлінню цифровою інфраструктурою, глобальній маркетинговій інтеграції та швидшому збору даних для аналізу ефективності. [36]

Підсумовуючи, ця діаграма показує, що зростання кількості франчайзингових підрозділів є не просто кількісною тенденцією, а стратегічною основою моделі глобальної експансії McDonald's, що дозволяє

знизити інвестиційні ризики, підвищити гнучкість і забезпечити стійку міжнародну присутність.

Після оцінки прибутковості франчайзі важливо розглянути ширший фінансовий результат на корпоративному рівні, зокрема, як на загальну ефективність бізнесу McDonald's вплинула стратегія франчайзингу. Графік загального доходу компанії за останнє десятиліття дає уявлення про те, як модель франчайзингу впливає на зростання, стійкість і довгострокове створення цінності для франчайзера.

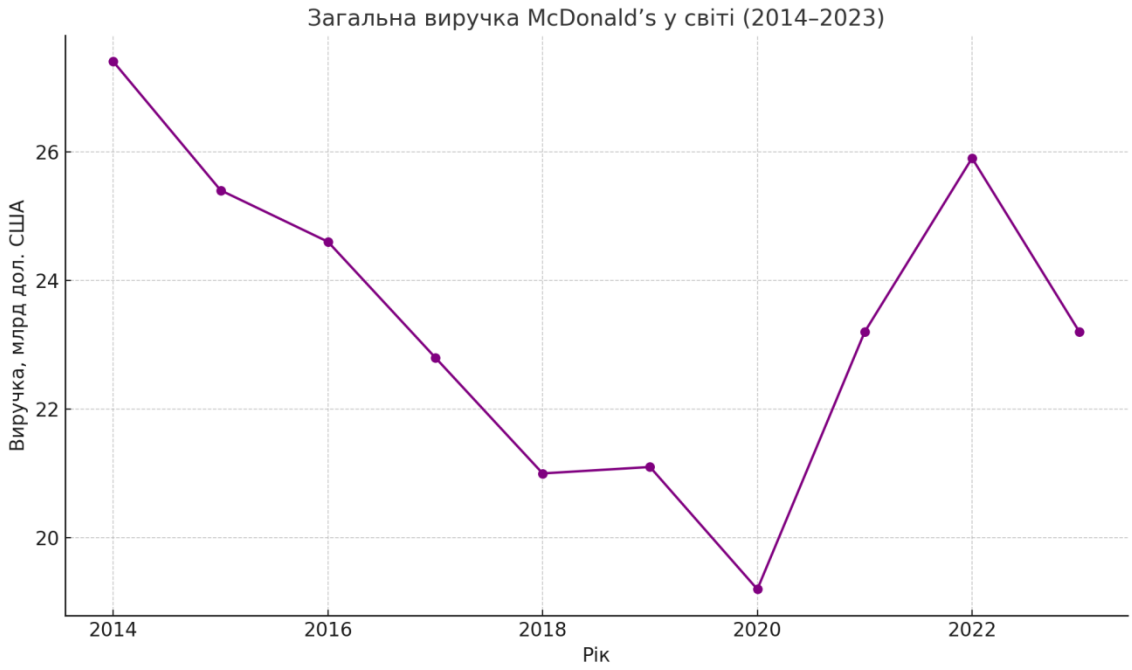

Рисунок 2.6 – Загальна виручка McDonalds`s

Джерело: Складено автором на основі [34]

За даними річних звітів McDonald's та Statista, у 2014 році компанія отримала $27,4 млрд загального доходу. Протягом наступних шести років дохід поступово знижувався, досягнувши мінімуму в $19,2 млрд у 2020 році. Це зниження можна пояснити кількома факторами:

Цілеспрямована стратегія реструктуризації, спрямована на скорочення кількості магазинів компанії, що призвело до зменшення прямого операційного доходу.

Перехід до моделі франчайзингу з низьким навантаженням на активи, коли дохід в основному отримується від роялті та орендної плати, а не від продажу продукції.

Вплив пандемії COVID-19, яка тимчасово порушила глобальну діяльність у 2020 році.

Однак, починаючи з 2021 року, доходи McDonald's значно відновилися. У 2022 році виручка зросла до $25,9 млрд - найвищого показника за останнє десятиліття. Це відновлення відображає стійкість та адаптивність моделі франчайзингу, оскільки більшість франчайзі змогли продовжити свою діяльність:

Впровадження цифрових інструментів (мобільні додатки, безконтактне обслуговування)

Використання переваг гнучкого місцевого законодавства

використання надійної інфраструктури доставки. [34; 35]

У 2023 році дохід дещо знизився до $23,2 млрд, що може відображати інфляційний тиск, волатильність валютних курсів або геополітичні ризики в певних регіонах. Тим не менш, компанія зберегла високу прибутковість завдяки стабільному потоку доходів від франчайзингу, який, як зазначалося раніше, становить понад 60% від загального доходу.

Цей графік підтверджує, що McDonald's ефективно адаптував свою глобальну стратегію до зовнішніх потрясінь, використовуючи франчайзинг як стабілізуючий механізм і двигун зростання, що дозволило компанії зберегти лідерство в галузі навіть у часи економічної невизначеності. [34]

2.3. Особливості розвитку ринку франчайзингу в Україні в умовах війни

Повномасштабна війна, розпочата проти України у 2022 році, суттєво вплинула на всі сегменти економіки - в тому числі на сектор франчайзингу, який відіграє вирішальну роль у підтримці малих та середніх підприємств (МСП). Незважаючи на безпрецедентні виклики, такі як руйнування інфраструктури, перенесення бізнесу, мобілізація робочої сили та порушення ланцюгів постачання, український ринок франчайзингу не тільки вижив, але й почав демонструвати ознаки адаптивного зростання. Цю стійкість можна пояснити кількома факторами: притаманною франчайзинговим моделям гнучкістю, децентралізованими операційними структурами, підтримкою світових брендів та зростаючим попитом на надійні, перевірені бізнес-формати в часи невизначеності.

Для оцінки стану та відновлення цього сектору однією з найбільш ілюстративних метрик є динаміка кількості активних франшиз в Україні за останні п'ять років.

Рисунок 2.7 – Кількість франшиз в Україні

Джерело: Складено автором на основі [37; 38]

Як видно з графіку, у 2020 році в Україні налічувалося приблизно 650 активних франчайзингових брендів або підрозділів, що працювали по всій країні. У 2021 році ця цифра зросла до 720, що було зумовлено відновленням після COVID-19 та зростанням інтересу до стійких бізнес-моделей на тлі загальної економічної нестабільності. [37]

Однак у 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення, кількість активних франшиз різко впала до 610 - скорочення більш ніж на 15% порівняно з попереднім роком. Найбільше постраждали ті сектори, що базуються в регіонах, безпосередньо зачеплених військовими діями, а також бізнеси, орієнтовані на обслуговування споживачів у приміщенні, такі як кафе, ресторани та салони. [37]

До 2023 року ринок почав відновлюватися, збільшившись до 670 активних франшиз, а прогнози на 2024 рік передбачають повернення до 730 одиниць, що майже відповідає довоєнному рівню. Це свідчить про стійкість і гнучкість франчайзингу в умовах воєнної економіки України. Багато підприємців, які втратили інші форми бізнесу, почали шукати можливості франчайзингу через менший ризик входження на ринок та структури операційної підтримки. [37]

Це відродження також було підтримано новими міжнародними брендами, які вийшли на український ринок на більш гнучких умовах. У 2023 році франчайзингові мережі з Польщі, Литви та Туреччини відкрили свої перші українські магазини - переважно в західних регіонах, де умови безпеки відносно стабільні. [38]

Підсумовуючи, графік ілюструє, що український ринок франчайзингу не лише відновлюється, але й репозиціонує себе як перспективний та структурно адаптивний сектор, що має потенціал для подальших інвестицій та політичної підтримки навіть в умовах воєнного часу.

Дослідивши загальну динаміку ринку франчайзингу в Україні у воєнний період, важливо заглибитися в його галузеву структуру. Хоча

загальна кількість активних франшиз відображає стійкість на макрорівні, розподіл франчайзингової активності за галузями дає уявлення про те, які сегменти найкраще адаптувалися до обмежень воєнного часу та змін у поведінці споживачів.

Згідно з агрегованими даними FranchiseGroup, OpenFranchise та публічних франчайзингових платформ, український ринок франчайзингу у 2023 році мав досить диверсифіковану, але асиметричну галузеву структуру:

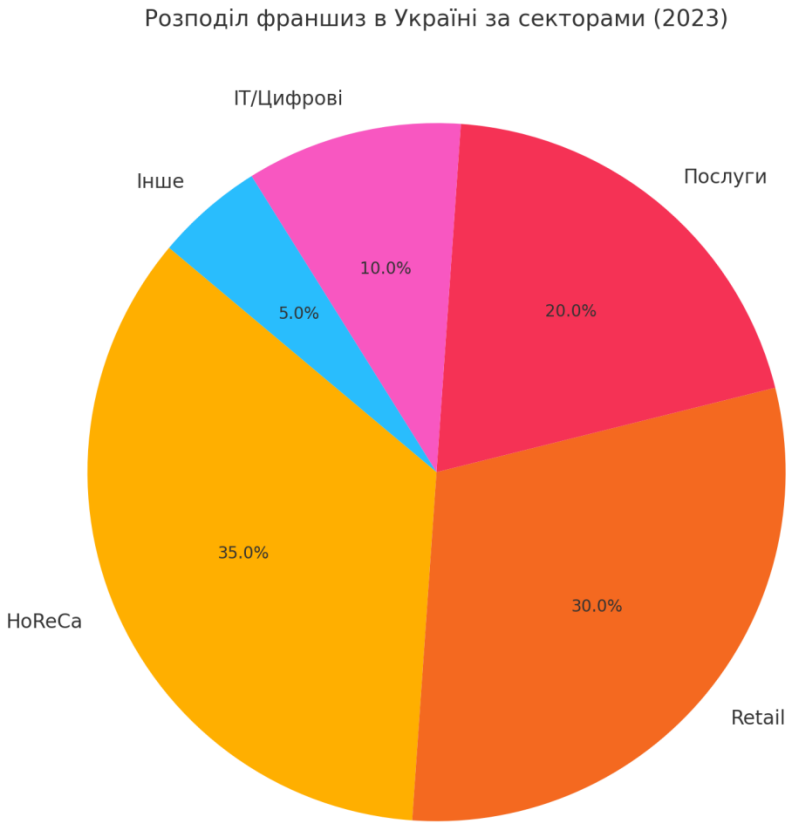

Рисунок 2.8 – Секторальний розподіл франшиз в Україні

Джерело: Складено автором на основі [38]

На сферу HoReCa (готелі, ресторани, кафе) припадало 35% усіх активних франчайзингових одиниць. Незважаючи на значні проблеми, пов'язані з пошкодженням інфраструктури, комендантськими годинами та ризиками для безпеки в деяких регіонах, цей сектор залишається

домінуючим. Багато брендів переорієнтувалися на моделі «перша доставка» та «хмарна кухня», що допомогло їм зберегти свою діяльність, особливо в західній та центральній частинах країни.

Роздрібні франшизи склали приблизно 30%. До них належать супермаркети, магазини біля дому, мережі магазинів одягу та електроніки. Роздрібні франшизи продемонстрували неабияку гнучкість завдяки переміщенню, моделям меншого формату та цифровій інтеграції (наприклад, автоматизовані каси, системи «натисни і забери»). [38]

Сфера послуг, включаючи освіту, охорону здоров'я, клінінг, логістику та ремонт, становила 20% активних франшиз. Цей сегмент набув актуальності під час війни через зростання попиту на основні та мобільні послуги, особливо у переміщених громадах та невеликих містах. [39]

Франшизи у сфері IT та цифрових технологій (наприклад, інтернет-маркетингові агенції, EdTech, цифровий консалтинг) займали близько 10% ринку. Їхнє зростання особливо помітне: у 2020-2021 роках цей сектор становив лише 4-5%. Війна створила умови для швидкого впровадження дистанційних, незалежних від місцезнаходження моделей, що дозволило таким франшизам працювати в національному масштабі, часто з мінімальною фізичною присутністю.

Решта 5% підпадають під категорію «Інші», включаючи нішеві сектори, такі як автосервіс, вендинг, мобільні ремонтні кіоски та франшизи домашнього виробництва. Багато з них були або нещодавно започатковані підприємцями-переселенцями, або адаптовані з попередніх неформальних бізнес-структур. [38], [39]

Такий розподіл підтверджує, що сегменти франчайзингу з низькими фіксованими витратами, гнучкими форматами доставки та основними послугами продемонстрували найвищу життєздатність і навіть потенціал зростання. Водночас, стійкість сегменту HoReCa, незважаючи на прямий

вплив фізичних та логістичних ризиків, підкреслює силу систем брендів та лідерство місцевих франчайзі в адаптації до екстремальних умов.

Галузевий огляд також свідчить про більш широку трансформацію українського франчайзингового ландшафту в бік бізнес-моделей, орієнтованих на легкі активи, цифрові технології та сервіс, що відповідає потребам післявоєнної відбудови та довгостроковим змінам у поведінці споживачів.

Після огляду секторного розподілу франшиз у 2023 році важливо оцінити реальну операційну здатність цих бізнесів у період війни. Адже кількісна присутність у структурі ринку не завжди відповідає фактичному функціонуванню, особливо в умовах війни, коли бізнес піддається впливу факторів зовнішньої загрози, мобільності населення, втрати персоналу та логістичних обмежень.

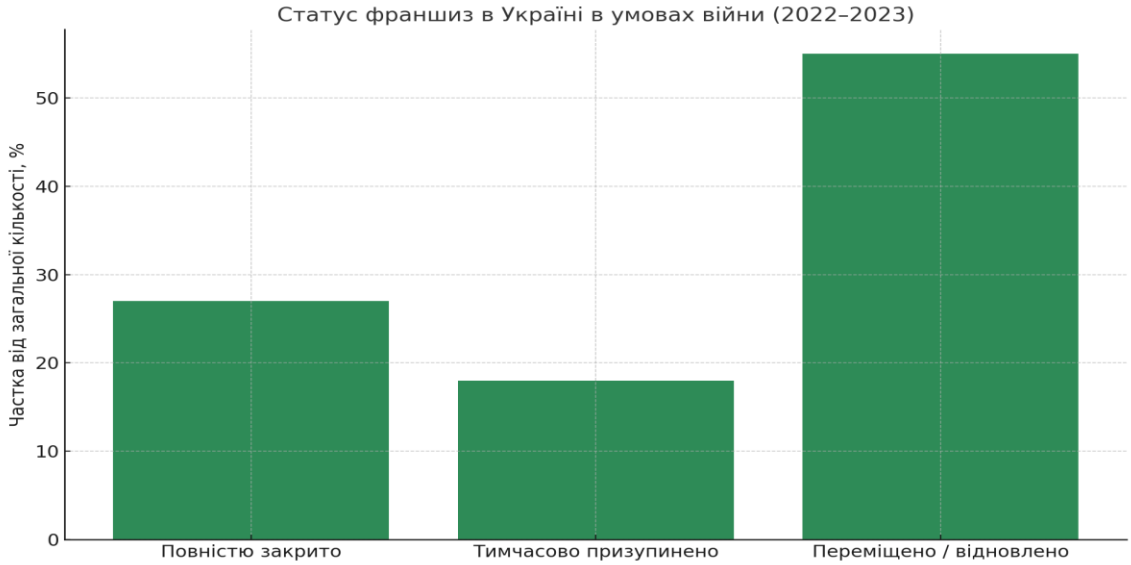

Рисунок 2.9 – Статус франшиз в умовах війни

Джерело: Складено автором на основі [40; 41]

Оцінка діяльності франчайзингового бізнесу в Україні протягом 2022–2023 років виявляє неоднорідну, але помітно стійку тенденцію до адаптації ринку в умовах викликів повномасштабної війни. Згідно з агрегованими даними з відкритих джерел та галузевих звітів, з понад 700 активних франчайзингових підприємств, що діяли до лютого 2022 року, приблизно

27% (близько 190 підприємств) припинили свою діяльність назавжди. Це в першу чергу торкнулося підприємств, які зазнали фізичного руйнування інфраструктури внаслідок бойових дій або окупації, не мали технічних або фінансових можливостей для переїзду, або втратили франчайзі через еміграцію чи банкрутство.

Ще 18% (приблизно 125 франшиз) тимчасово призупинили свою діяльність. Ці підприємства зберегли свої франчайзингові угоди, але не працювали під час найінтенсивніших етапів війни. У багатьох випадках вони зберегли право власності на активи, частину персоналу, а також договірну та фінансову документацію. За даними Української ліги франчайзингу (УЛФ), найбільша концентрація тимчасово припинених підприємств була виявлена в Київській, Чернігівській та Миколаївській областях, де часткове відновлення почалося в 2023 році в міру поліпшення ситуації з безпекою. [41]

Найбільшу частку — 55% (приблизно 385 підприємств) — становили франшизи, які успішно адаптувалися, відновили діяльність або переїхали. Стратегії адаптації включали переїзд до безпечніших західних регіонів України (таких як Львів, Івано-Франківськ та Чернівці), зміну бізнес-моделей відповідно до нових реалій (перехід на формат «на винос», «тільки доставка» або «поп-ап»), впровадження цифрових рішень (платформи електронної комерції, магазини на базі Telegram, хмарні POS-системи) та співпрацю з іншими малими підприємствами для зменшення витрат (наприклад, спільне використання торгових площ або кухонь).наприклад, спільні торгові площі або кухні). За даними FranchiseGroup, близько 60% франчайзингових підприємств, які відновили діяльність після переїзду, досягли 60–75% свого довоєнного обороту всього за 3–5 місяців. Це відновлення було активно підтримане франчайзерами, понад 40% яких призупинили або відстрочили виплату роялті, надали консультації з

переїзду, посилили маркетингову підтримку та пом'якшили вимоги до нерухомості та обладнання. [38;41]

Отже, незважаючи на серйозні порушення економічної ситуації, український ринок франчайзингу продемонстрував високий рівень життєздатності завдяки поєднанню гнучкості місцевих підприємців та централізованої підтримки франчайзерів. Це підтверджує, що франчайзинг як бізнес-модель, заснована на партнерстві, здатний підтримувати діяльність навіть в екстремальних умовах і є важливою складовою загальної стратегії відновлення економіки України після війни.

Після вивчення структурних та операційних наслідків війни для франчайзингового бізнесу в Україні, включаючи закриття, призупинення діяльності та адаптацію, необхідно проаналізувати географічні зміни ринку. Хоча дані на національному рівні свідчать про загальну стійкість, регіональний розподіл дає більш точне уявлення про те, як підприємства переїжджали та які райони стали новими центрами франчайзингу. Регіональний перерозподіл франчайзингової діяльності до та після повномасштабного вторгнення у 2022 році чітко ілюструє, як бренди реагували на загрози безпеці, перебої в ланцюгах постачання та міграцію населення.

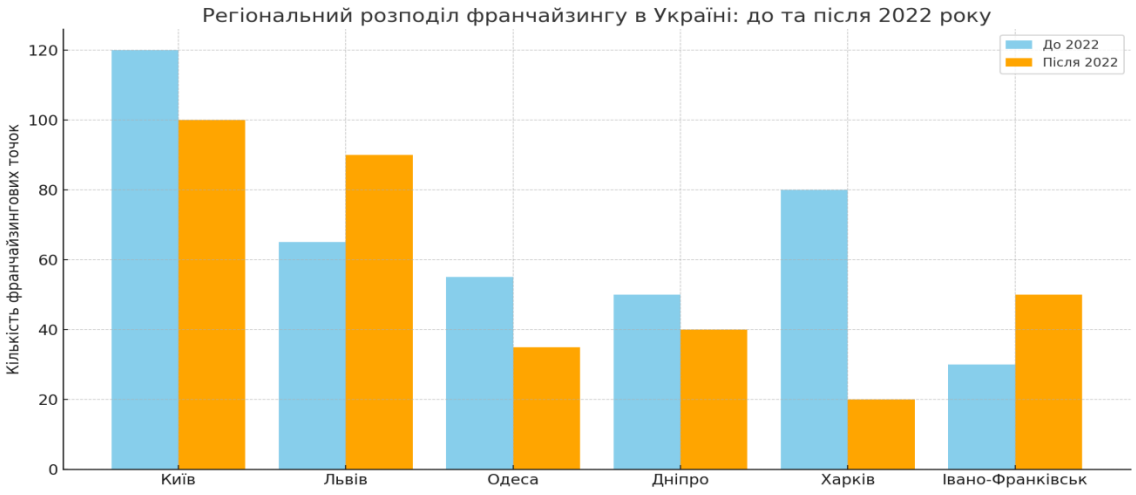

Рисунок 2.10 – Регіональний розподіл франчайзингу в Україні

Джерело: Складено автором на основі [40; 41]

На гістограмі представлено порівняння кількості франчайзингових точок у шести ключових містах України: Києві, Львові, Одесі, Дніпро, Харкові та Івано-Франківську. До війни Київ лідирував із 120 франчайзинговими точками, за ним йшов Харків із 80, що відображало економічну вагу обох міст і споживчий попит. Однак після лютого 2022 року ситуація кардинально змінилася.

У Харкові кількість діючих франчайзингових точок скоротилася з 80 до 20, що становить 75%. Таке різке падіння було спричинене інтенсивними військовими діями, руйнуванням фізичної інфраструктури та масовою евакуацією населення. Одеса також зазнала значного скорочення з 55 до 35 одиниць (–36%), а Дніпро — з 50 до 40 (–20%), що відображає ризики близькості до лінії фронту або ключові логістичні вразливості. Тим часом Київ, незважаючи на ранні загрози та часткову окупацію прилеглих територій, зазнав лише помірного спаду — з 120 до 100 одиниць (–17%) — частково завдяки своєму стратегічному економічному значенню та відносно швидкій стабілізації. [40]

Натомість західні регіони зазнали значного зростання. Львів збільшив кількість франшиз з 65 до 90 (+38%), а Івано-Франківськ продемонстрував найвищий відносний приріст — з 30 до 50 одиниць (+67%). Ці зміни підтверджують активну хвилю переміщення бізнесу до західної України, де більш безпечні умови, сприятлива місцева влада та збільшення кількості населення за рахунок внутрішньо переміщених осіб (ВПО) створили сприятливе середовище для розширення франчайзингу. За даними *Poster POS* та *FranchiseGroup*, західні міста стали центром відновлення франчайзингу з середини 2022 року. *ForbesUkraine (2023)* повідомляє, що понад 25% усіх нових франчайзингових відкриттів у таких секторах, як громадське харчування та роздрібна торгівля, у другій половині 2023 року припало на Львівську та Івано-Франківську області.[38; 41]

Цей регіональний зсув свідчить не тільки про фізичне переміщення, але й про стратегічну переорієнтацію франчайзингового ландшафту України на більш безпечні та комерційно вигідні регіони. Нова географія франчайзингу може залишитися актуальною навіть у післявоєнний період, формуючи майбутні інвестиційні пріоритети, розвиток інфраструктури та стратегії підтримки малого та середнього бізнесу з боку уряду.

2.4. Імплементація світового досвіду франчайзингової діяльності в конкурентні стратегії українських компаній

На основі аналізу розвитку франчайзингу в країні та змін у діяльності та географії під час війни, необхідно дослідити, як глобальні практики франчайзингу впроваджуються в конкурентні стратегії українських компаній. Одним з найяскравіших показників цього процесу є присутність міжнародних франчайзингових брендів, що працюють в Україні, оскільки кожна імпортована концепція впроваджує усталені бізнес-моделі, операційні процедури та маркетингові стандарти, які місцеві підприємці або безпосередньо переймають, або адаптують до місцевих умов.

Рисунок 2.11 – Міжнародні франшизи в Україні за походженням

Джерело: Складено автором на основі [38; 39]

Гістограма ілюструє кількість міжнародних франшиз в Україні у 2023 році, з розбивкою за країною походження. Сполучені Штати Америки є безперечним лідером, на які припадає понад 40 активних брендів в Україні. Серед них такі світові гіганти, як McDonald's, KFC, BurgerKing, Domino'sPizza, Subway, Starbucks, PapaJohn's. [38] Ці франшизи характеризуються високим рівнем стандартизації, автоматизації, інтеграції CRM, цифрових каналів замовлення та масштабованими форматами, пропонуючи модель для наслідування або адаптації місцевим підприємствам.

Польща посідає друге місце з 18 франшизами, що діють в Україні. Серед відомих назв — GreenCaffèNero, Żabka та LodyBonano. Ці франшизи виграють від культурної близькості, логістичної зручності та спільного регіонального ринку. За даними *OpenFranchise*, польські бренди почали активно розширюватися в західній Україні протягом 2022–2023 років, особливо в таких містах, як Львів і Тернопіль. [41]

Італійські (11 франшиз) та французькі (9 франшиз) бренди найпомітніші в секторі HoReCa (кава, десерти, піца) та роздрібній торгівлі модним одягом. Прикладами є GelateriaItaliana, L'ArtigianodelCaffè, YvesRocher та L'Occitane. Ці франшизи приносять не лише продукти, а й філософію повного сервісу, маркетинг, орієнтований на досвід, та сильний брендинг, які українські підприємства все частіше намагаються відтворити або інтегрувати у власні конкурентні стратегії. [42]

Турецькі та німецькі франшизи також активно працюють, переважно в компактних форматах, таких як кав'ярні, кондитерські, меблеві студії та сервісні магазини. Турецькі бренди, такі як *Mado* та *SimitSarayi*, відомі високим доходом на квадратний метр, що є критичним конкурентним показником на післявоєнному ринку нерухомості та оренди в Україні. [42]

До категорії «Інші» (10 брендів) входять франшизи з таких країн, як Литва, Ізраїль, Канада та Чехія. Це часто нішеві, технологічні або малоінвестиційні франшизи — від EdTech і цифрового консалтингу до охорони здоров'я та косметики. Їхня присутність відображає перехід до низькобар'єрних, високозростаючих бізнес-моделей у франчайзинговому ландшафті України. [40]

Такий розподіл міжнародних франшиз в Україні не тільки демонструє географічне різноманіття, але й надає модель стратегічних практик, включаючи цифровізацію, оптимізацію клієнтського досвіду, інтеграцію ланцюгів постачання та гнучке надання послуг, які українські підприємства можуть адаптувати та масштабувати. Впровадження цих моделей у місцеві стратегічні рамки надає українським франчайзерам інструменти для збереження конкурентоспроможності, більш стійкого відновлення та навіть підготовки до транскордонної експансії.

Проаналізувавши, як міжнародні франчайзингові мережі впроваджують глобальні моделі на український ринок, не менш важливо дослідити зворотну тенденцію — як українські компанії застосовують

глобальні практики франчайзингу для міжнародної експансії в рамках своїх конкурентних стратегій. Ця зміна підкреслює не тільки адаптивність, але й експортну готовність українських брендів, багато з яких успішно розширили свою діяльність за межі країни, запровадивши стандартизовані системи, глобальні моделі обслуговування та культурно локалізовані підходи.

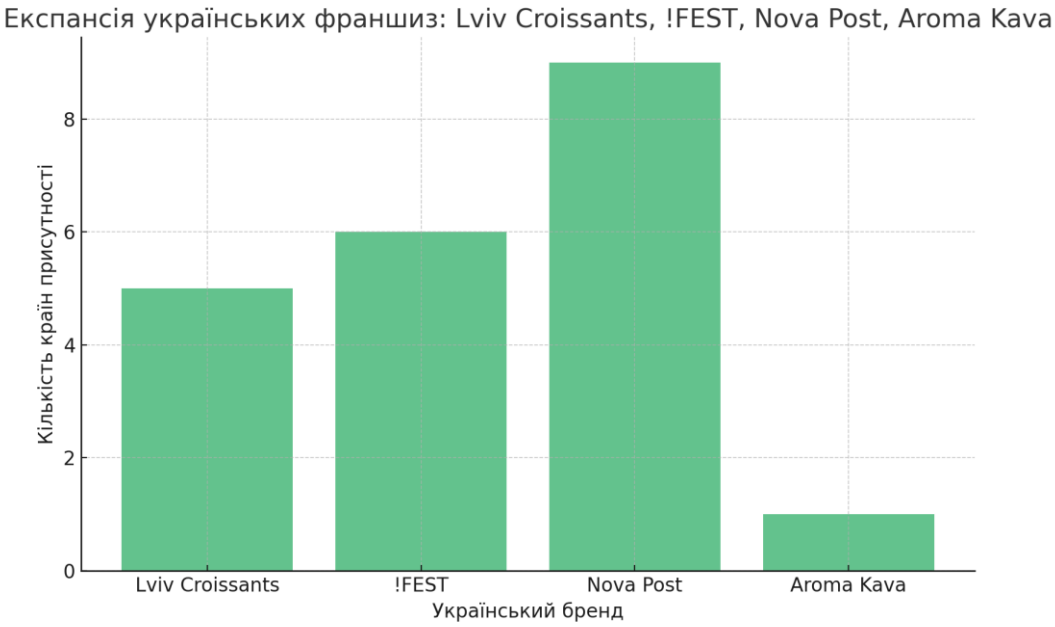

Рисунок 2.12 – Експансія українських франшиз

Джерело: Складено автором на основі [42; 44]

У 2023–2024 роках українські компанії будуть все більше інтегруватися в міжнародні ринки завдяки розвитку франчайзингу та розширенню бізнесу за межами України. Основна увага приділятиметься брендам, які вийшли на закордонні ринки з уже перевіреними форматами, адаптованими до європейських споживачів, з урахуванням культурних особливостей, логістики та мобільності української діаспори.

LvivCroissants, один з найуспішніших брендів швидкого харчування в Україні, має понад 180 точок у п'яти країнах світу. У 2023 році мережа відкрила 12 нових точок у Польщі та вийшла на чеський ринок. У серпні 2024 року компанія відкрила свою першу точку в США, у місті Росвелл,

штат Джорджія, офіційно дебютувавши на північноамериканському ринку. Бренд працює за системою майстер-франчайзингу, підтримуючи своїх партнерів централізованим навчанням та технічними матеріалами, адаптованими до стандартів країни, в якій вони працюють.

!FEST розвиває кілька брендів за кордоном, зокрема мережу барів P'janaVyshnia (TheDrunkenCherry), яка вже має 15 закладів у Польщі (у тому числі в Кракові, Варшаві та Вроцлаві) та ще дев'ять у Латвії, Литві, Чехії, Угорщині та Румунії. У 2025 році компанія планує відкрити нові заклади в Німеччині, Швейцарії та Франції. Таке розширення стало можливим завдяки високій рентабельності формату, сильному емоційному бренду та адаптації продукту до культурних кодів країн Центральної Європи. [42]

NovaPost — приклад логістичного франчайзингу, який ефективно масштабується на тлі зростаючого попиту на доставку серед українців за кордоном. У 2023–2024 роках компанія відкрила офіси в Польщі, Словаччині, Чехії, Німеччині, Литві, Франції, Італії, Іспанії та Великій Британії. У більшості країн NovaPost працює через ліцензовані представництва, надаючи як класичні поштові та логістичні послуги, так і підтримку бізнесу, що працює з українськими товарами. [44]

Популярна мережа кав'ярень AromaKava розпочала міжнародну експансію з відкриттям перших десяти закладів у Польщі в 2022 році.

Компанія адаптувала асортимент продукції до європейського ринку та активно залучає франчайзі серед представників української діаспори. Бренд позиціонує себе як «кав'ярня в українському стилі», наголошуючи на швидкості, доступності та стабільній якості продукції, що добре сприймається як місцевими споживачами, так і мігрантами. [42]

Всі чотири бренди — LvivCroissants, !FEST, NovaPost та AromaKava — демонструють життєздатність українських бізнес-моделей у конкурентному міжнародному середовищі. Їхній приклад підтверджує, що франчайзинг як інструмент масштабування та розширення дозволяє не

тільки зберегти бізнес під час кризи, але й активно збільшити присутність за межами країни.

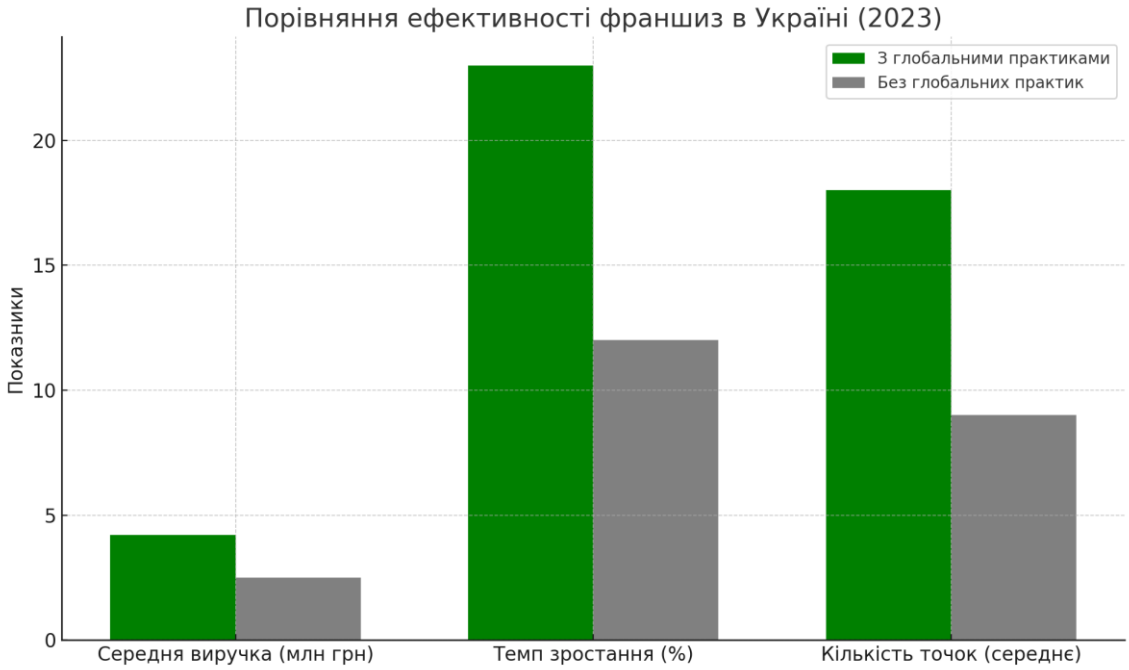

Рисунок 2.13 – Порівняння ефективності франшиз в Україні

Джерело: Складено автором на основі [37; 40; 41]

Горизонтальна кластерна діаграма ілюструє три основні показники ефективності: середній дохід на франчайзингову одиницю, річний темп зростання мережі та середню кількість одиниць на франчайзера.

За показником середнього доходу компанії, що застосовують глобальні практики, отримують 4,2 млн ₴ на одиницю, тоді як компанії, що дотримуються традиційних методів, — лише 2,5 млн ₴. Це на 68% більше доходу на франшизу. Такі бренди, як *!FEST* і *LvivCroissants*, які активно використовують мобільні додатки, аналітику споживання та персоналізовані пропозиції на основі CRM, є прикладом переваг цифрової інтеграції.[41]

Що стосується зростання мережі, франшизи з глобальними стратегіями зростали на 23% щорічно, проти лише 12% для традиційних аналогів. У 2023 році бренди, які впровадили цифрові воронки для

залучення нових клієнтів та інструменти для онлайн-рекрутингу партнерів, скоротили середній час придбання франшизи на 40%. Це свідчить про значно більшу масштабованість та адаптивність сучасних моделей франчайзингу. [40]

Третій показник, середня кількість франчайзингових точок на одного франчайзера, ще більше підтверджує цю тенденцію: 18 одиниць для тих, хто має глобальні інструменти, проти лише 9 для тих, хто їх не має — дворазова різниця. Це свідчить про те, що компанії, які відповідають світовим стандартам, краще підготовлені до масштабування, пропонуючи структуровану документацію, системи навчання, брендбуки та франчайзингові платформи, що дозволяє їм ефективніше підтримувати більше партнерів. [37]

Розрив між цими двома сегментами ілюструє, що впровадження глобальних бізнес-практик — це не просто тенденція, а вимірювана стратегічна перевага, особливо важлива для підприємств, що працюють в умовах післявоєнної відбудови. Зі зростанням уваги інвесторів та конкурентного тиску компанії, що використовують стандартизовані інструменти та масштабовані рамки, мають кращі можливості для сталого зростання.

Після порівняння ефективності франчайзингових компаній, які застосовують глобальні бізнес-практики, з тими, що працюють за традиційними моделями, необхідно дослідити структурні чинники та обмеження, що впливають на впровадження цих практик на українському ринку. Хоча переваги є очевидними, їх широке застосування залишається обмеженим через низку організаційних, правових та технологічних бар'єрів. Детальна таблиця переваг та бар'єрів дає глибше розуміння як стратегічного потенціалу, так і операційних реалій, що супроводжують інтеграцію глобальних інструментів франчайзингу в Україні.

Таблиця 2.3 – Переваги та бар`єри імплементації глобальних практик

Переваги імплементації	Бар’єри імплементації
Підвищення операційної ефективності (зменшення витрат на 15–30%, прискорення обслуговування на 20–40%)	Низький рівень цифрової грамотності франчайзі, особливо у регіонах
Можливість масштабування бізнесу в 1,5–2 рази швидше завдяки систематизації процесів та централізованому управлінню	Фрагментарна нормативно-правова база франчайзингу в Україні, що не захищає повною мірою обидві сторони договору
Покращення взаємодії з клієнтами через омніканальні CRM-системи, підвищення NPS до 80–90 пунктів	Недоступність або висока ціна на якісні CRM/ERP рішення для малого бізнесу
Залучення міжнародних партнерів, завдяки відповідності ESG-стандартам і прозорій звітності (відкриття можливості міжнародного фінансування)	Відсутність практики звітності за ESG в малих компаніях та нерозуміння її цінності
Зменшення людського фактора через автоматизацію back-office: інвентаризація, документообіг, аналітика	Опір змінам серед персоналу, потреба у тривалому навчанні користуванню новими системами
Збільшення інвестиційної привабливості: бізнес-плани з урахуванням глобальних стандартів легше отримують фінансування	Брак державної підтримки при впровадженні технологій або закупівлі систем (CRM, POS, хмарні сервіси)
Стандартизація сервісу і досвіду клієнта в межах всієї мережі, незалежно від регіону	Відсутність єдиного центру підтримки або консалтингових хабів для малих франчайзі

Джерело: Складено автором на основі [37; 41; 48]

Серед найбільш значних переваг виділяється підвищення операційної ефективності. Компанії, які впровадили автоматизацію, стандартизовані процедури та хмарні CRM/ERP-системи, повідомляють про скорочення витрат на 15–30% та прискорення обслуговування на 20–40%. Наприклад, бренди, що використовують сучасні POS-платформи, скоротили час інвентаризації на 50% та підвищили фінансову точність. [41]

Масштабованість бізнесу — ще одна ключова перевага: франчайзери з цифровою інфраструктурою та централізованими порталами навчання можуть масштабувати свої мережі в 1,5–2 рази швидше, ніж ті, хто покладається на ручні процеси. Ця тенденція очевидна у брендів, що пропонують «готові» франчайзингові набори з готовими рішеннями для нових партнерів. [37]

Взаємодія з клієнтами також значно покращується завдяки омніканальним CRM-системам. Компанії, що використовують такі інструменти, підвищили свій індекс лояльності клієнтів (NPS) до 80–90, порівняно з середнім показником 55–65 у традиційних моделей. Наприклад, LvivCroissants використовує мобільні додатки з персоналізованими пропозиціями, що збільшило повторні покупки на 30%.

Крім того, відповідність стандартам ESG підвищує інвестиційну привабливість. Компанії з прозорою звітністю та відповідальним управлінням мають більше шансів отримати міжнародне фінансування. Декілька українських брендів вже отримали доступ до європейських грантів на основі свого ESG-позиціонування.[49]

Однак ці переваги врівноважуються серйозними бар'єрами для впровадження. Одним з найпоширеніших є низький рівень цифрової грамотності серед франчайзі, особливо в регіонах. Співробітники та партнери часто не мають технічних можливостей для використання сучасних CRM-платформ, а навчання триває до трьох місяців і часто вимагає залучення зовнішніх консультантів. [45]

Ще одним серйозним бар'єром є роз'єднаність нормативно-правової бази. Законодавча база України у сфері франчайзингу все ще недосконала, що позбавляє франчайзерів і франчайзі достатнього договірного захисту та механізмів вирішення спорів. Відсутність національного реєстру франчайзингу ще більше обмежує контроль і забезпечення якості.

Крім того, вартісні бар'єри є значними. Повнофункціональна платформа CRM/ERP може коштувати від 1 500 до 2 500 доларів на рік, що є непосильною витратою для багатьох малих або новостворених франчайзі. Крім того, багато місцевих партнерів виявляють опір змінам, віддаючи перевагу звичним ручним системам над більш складними автоматизованими альтернативами. [36; 38]

Загалом, аналіз виявляє явну асиметрію між стратегічними перевагами глобальних франчайзингових практик та тактичними труднощами їх впровадження на практиці. Для подолання цього розриву необхідні скоординовані зусилля: державна підтримка (через стимулювання та програми навчання), гнучкість франчайзера (через спрощення процедури вступу та обмін технологіями) та залучення інвесторів (наприклад, співфінансування цифрової трансформації).

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто мету дипломної роботи — обґрунтовано роль франчайзингу як ключового елементу міжнародних конкурентних стратегій підприємств та оцінено ефективність його впровадження в умовах глобального ринку. Основні висновки, що були зроблені в процесі реалізації завдань, є такими:

1. Розкрито сутність теоретичних концепцій франчайзингу та їхній вплив на конкурентоспроможність бізнесу.
У результаті аналізу теоретичних підходів було визначено, що франчайзинг поєднує юридичну, економічну та маркетингову складові, кожна з яких відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг компаній. Юридичний аспект забезпечує договірне регулювання та захист бренду, економічний — дозволяє знижувати трансакційні витрати й ефективно розподіляти ризики, а маркетинговий — формує цілісне позиціонування і підтримку іміджу бренду на глобальних ринках. Франчайзинг також концептуалізується через призму агентської теорії, теорії трансакційних витрат і ресурсоорієнтованого підходу, що дозволяє комплексно пояснити його функціонування як стратегічного механізму масштабування бізнесу.

2. Проаналізовано підходи до формування конкурентних стратегій на міжнародних ринках.
Проведений аналіз показав, що ефективна конкурентна стратегія в умовах глобалізації повинна враховувати не лише традиційні концепції, такі як модель М. Портера з її трьома базовими стратегіями (лідерство за витратами, диференціація, фокусування), але й новітні підходи — зокрема, модель Бартлетта і Гошала щодо балансу між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією, а також концепцію "blue ocean strategy", яка дозволяє компаніям виходити за межі конкуренції. Франчайзинг виявився ефективним інструментом реалізації як традиційних, так і гнучких

стратегій, оскільки дає змогу одночасно стандартизувати бізнес-модель і адаптувати її до місцевого ринку.

3. Досліджено методи оцінювання ефективності франчайзингової моделі. Виявлено, що оцінка ефективності франчайзингу потребує використання не лише фінансових метрик — таких як ROI, IRR, NPV, маржинальність чи термін окупності — але й стратегічних і маркетингових показників. До таких належать охоплення ринку, брендова впізнаваність, швидкість виходу на нові ринки, індекс лояльності клієнтів (NPS) та стратегічна відповідність між франчайзером і франчайзі. Запропонований у роботі системний підхід до оцінки дозволяє більш точно визначати довгострокову результативність франчайзингу як складової конкурентної стратегії компаній на міжнародних ринках.

4. Визначено світові тренди у розвитку франчайзингу. У процесі дослідження було виявлено ключові глобальні тенденції, що впливають на трансформацію франчайзингових моделей. Серед них — цифровізація (впровадження CRM/ERP, аналітики на базі AI, хмарних платформ), розвиток e-commerce форматів (Amazon DSP, Click & Collect), а також активна інтеграція принципів ESG у франчайзингові стратегії. Компанії, що впроваджують цифрові інновації, демонструють вищу операційну ефективність і швидше масштабуються на міжнародних ринках, зберігаючи послідовність бренду і стратегічну відповідність між партнерами.

5. Оцінено практичні результати впровадження франчайзингу на прикладі міжнародних компаній. На прикладі таких компанії, як McDonald’s було доведено, що франчайзинг дозволяє суттєво підвищити фінансову і стратегічну ефективність: частка франчайзингових точок перевищує 90%, середня маржинальність вища за корпоративні філії, а темпи зростання в країнах з франчайзі — на 20–30% швидші. Крім того, бренди з високим рівнем стандартизації і цифрової

зрілості демонструють вищу лояльність клієнтів (NPS) і коротший термін виходу на точку беззбитковості.

6. Проаналізовано виклики та особливості розвитку франчайзингу в Україні під час війни.
Український ринок продемонстрував помірну стійкість: попри втрату близько 27% франчайзингових точок, спостерігається активна адаптація моделей у бік гнучких, цифрових форматів (мікрофраншизи, хмарні кухні, delivery-first). Особливий акцент зроблено на ESG — бренди, що декларують соціальну місію, зокрема підтримку ЗСУ чи екологічні ініціативи, мають кращу підтримку з боку інвесторів і споживачів. Основними бар'єрами залишаються — нормативно-правова неврегульованість, цифрова нерівність і вартісна недоступність сучасних платформ для франчайзі.

7. Визначено напрями імплементації світового досвіду у українське конкурентне середовище.
На основі аналізу міжнародних практик сформульовано рекомендації для українських компаній. Серед них — впровадження цифрових інструментів управління мережею (CRM/ERP), розвиток ESG-орієнтованих стратегій, гнучка адаптація бренду до локального контексту та партнерських моделей (master franchise, hybrid models). Приклади таких компаній, як Nova Post, Lviv Croissants, Fest! та Aroma Kava доводять, що успішна імплементація світових практик дозволяє не лише утриматися на внутрішньому ринку, а й розпочати експорт франшиз за кордон.

Таким чином, франчайзинг у сучасних умовах виступає не лише як бізнес-модель, а як інструмент міжнародної конкурентоспроможності. Його впровадження дозволяє підприємствам реалізувати синергію між локальною присутністю і глобальними амбіціями, зберігаючи гнучкість, інноваційність і сталість у динамічному міжнародному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. InternationalFranchiseAssociation. – URL: https://www.franchise.org/franchising-economic-outlook/
2. TheTheoryoftheFirmandtheStructureoftheFranchiseContract. / Paul H Rubin // JournalofLawandEconomics. – 1978. – URL: https://www.researchgate.net/publication/24100498_The_Theory_of_the_Firm_and_the_Structure_of_the_Franchise_Contract
3. TheEconomicInstitutionsofCapitalism. / Williamson O. E. // FreePress. – 1985. – URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Economic_Intstitutions_of_Capitalism.html?id=MUPVLuiy9uQC&redir_esc=y
4. Franchisingin OECD Countries. / OECD Publishing. – 2022. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/deregulation-franchising-outsourcing-and-corporatisation-in-local-public-transport_4f4fd064-en.html
5. FirmResourcesandSustainedCompetitiveAdvantage./ Barney J. // JournalofManagement. – 1991. – URL: https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf
6. TheStateofGlobalFranchising: EfficiencyandGrowththroughBrandLeverage./ McKinsey&Company. – 2022. – https://www.mckinsey.com/industries/retail/how-we-help-clients/strategy
7. StructuralandStrategic Dynamics inFranchising. / Dant R. P., Kaufmann P. J. // JournalofRetailing. – 2003. – URL: https://www.academia.edu/55418906/Structural_and_strategic_dynamics_in_franchising
8. VerticalIntegrationandFirmBoundaries: TheEvidence. / Lafontaine F., Slade M. // JournalofEconomicLiterature. – 2007. – URL:

https://masonlec.org/site/rte_uploads/files/Masten_Lafontaine-Slade_JEL_2007(1).pdf

9. CompetitiveAdvantage: CreatingandSustainingSuperiorPerformance. / Porter, M.E. // FreePress. – 1985. – URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193
10. AnnualFranchiseDevelopmentReport 2023. – URL: https://newsroom.subway.com/2024-10-01-Subway-Continues-to-Expand-Its-Global-Presence-with-Over-10,000-Future-Restaurant-Commitments
11. DeloitteGlobalFranchiseSectorReports. 2021, 2022. / Deloitte. – URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/sf-market-analysis-d2i-social-business-cop.pdf
12. InternationalFranchiseAssociation. GlobalExpansionBarriersReport. [Електронний ресурс]. / IFA. – 2024. – URL: https://www.franchise.org/wp-content/uploads/2025/03/2024-Franchising-Economic-Report.pdf
13. WorldInvestmentReport – BarrierstoForeignMarketEntry. UNCTAD. – 2023. – URL: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023
14. InternationalFranchisingandtheCountryofOriginEffect./ Kedia, B. L., &Lahiri, S. / Journalofbusiness 85. – 2007. – URL: https://justinpaul.uprrp.edu/wp-content/uploads/2019/11/JBR-Published-Fare-APR-18-238-257.pdf
15. InternationalBusiness: CompetingintheGlobal Marketplace. / Hill C. W. L. // McGrow-Hill. – 2011. – URL: https://kfcbooks.com/product/international-business-competing-in-the-global-marketplace-11th-edition-original-pdf/?gad_source=1&gad_campaignid=22369844113&gbraid=0AAAAADjzgAXnUvcK25Oi4MsEd2hGHEpX9&gclid=Cj0KCQjwiqbBBhCAARIsAJSfZkanvSQDjbFYMW3RY5vQzQeHiXRhGRHZ0FTpHLDagOW7IuRvyxeA7esaAnXhEALw_wcB
16. ManagingAcrossBorders: TheTransnationalSolution. [Електронний ресурс]. / Bartlett, C. A., &Ghoshal. // HarvardBusinessSchoolPress. – 1989. – URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=32

17. UnileverAnnualReportandAccounts 2023. [Електронний ресурс]. – URL: https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/b09c3510ee7cec58440d5f044f02bdefe85aa186.pdf
18. Location, Competitiveness, andtheMultinationalEnterprise. / Rugman A. M., Verbeke A. // OxfordUniversityPress. – 2001. – URL: https://www.researchgate.net/publication/287693283_Location_Competitiveness_and_the_Multinational_Enterprise
19. ContemporaryStrategyAnalysis. / Grant R. – 2016. – URL: https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf
20. McDonald's: "thinkglobal, actlocal" – themarketing mix. / Vignali C. // BritishFoodJournal. – 2001. – URL: https://www.researchgate.net/publication/235259287_McDonald's_think_global_act_local_-_the_marketing_mix
21. BlueOceanStrategy. Boston. / Kim W. C., Mauborgne R. // HarvardBusinessSchoolPress. – 2005. – URL: https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy
22. FranchiseDirect. GlobalFranchiseIndustryReport 2023. – URL: https://www.franchisedirect.com/information/reports/
23. StarbucksCorporation. AnnualReports. 2022, 2023.– URL: https://investor.starbucks.com/news/financial-releases/news-details/2023/Starbucks-Reports-Q4-and-Full-Year-Fiscal-2023-Results/default.aspx
24. McDonald'sCorporation. AnnualReports. 2022, 2023. – URL: https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report_vf.pdf
25. TheRiseofDigitalFranchising: ScalingWithoutStorefronts. / McKinseyDigital. – 2023. – URL: https://www.mckinsey.com/cz/~/media/mckinsey/locations/europe%20and%2

0middle%20east/czech%20republic/our%20work/mckinsey%20report%20digital%20challengers%20in%20the%20next%20normal.pdf
26. TheGlobalFranchiseMarketReport 2023. [Електронний ресурс]. – URL: https://finance.yahoo.com/news/global-franchise-market-report-2023-113800068.html
27. McKinseyThenextbigarenasofcompetition. / McKinseyGlobalInstitute. – URL:https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/mckinsey%20global%20institute/our%20research/the%20next%20big%20arenas%20of%20competition/the-next-big-arenas-of-competition_final.pdf
28. Explodingtopics 5 ImportantRestaurantIndustryTrends./ JoshHowarth. – URL: https://explodingtopics.com/blog/restaurant-industry-trends
29. GlobalPowersofRetailing. Deloitte. – URL https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/global-powers-of-retailing.html
30. McKinsey&Company. TheRiseofDigitalFranchising. – 2023. – URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech-2023
31. McDonald'sSustainabilityFramework. AnnualReport. – 2022. – URL: https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-purpose-and-impact/impact-strategy-and-reporting/performance-reports.html
32. StarbucksGlobalSocialImpactReport. – URL: https://about.starbucks.com/uploads/2025/02/FY2023-Starbucks-Global-Impact-Report.pdf
33. HelpCompaniesEarnInvestorTrust./ TheWallStreetJournal. – URL: https://deloitte.wsj.com/sustainable-business/with-4-steps-sustainability-disclosures-can-help-companies-earn-investor-trust-de0e01eb
34. McDonald’sAnnualReports 2014–2023. – URL: https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/investors/financial-information.html

35. StatistaMcDonald’s – statistics&facts. [Електронний ресурс]. – URL: https://www.statista.com/topics/1444/mcdonalds/
36. IFA FranchisingEconomic Outlook. Report. [Електронний ресурс]. – URL: https://www.franchise.org/wp-content/uploads/2025/03/2024-Franchising-Economic-Report.pdf
37. UkrainianFranchiseAssociation. Національний огляд ринку франчайзингу. / UFA. – 2023. – URL: https://franchising.org.ua/?p=866
38. FranchiseGroup. Аналітика ринку франчайзингу в Україні. – URL: https://franchisegroup.com.ua/news/analityka-rynku-franchajzyngu-v-ukrayini/
39. Ресторанний ринок України. / Лариса Ракша. // PosterPOS. – URL: https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster
40. YouControl. Бізнес-релокація в Україні: аналітичний звіт 2023. – URL: https://youcontrol.com.ua/articles/rik-v-dynamitsi-shcho-my-robyly-tayak-zhyly-u-2023/
41. Дослідження FranchiseGroup. [Електронний ресурс]. /Мирослава Козачук // ForbesUkraine. – URL: https://forbes.ua/company/popri-viynu-57-merezh-franshiz-ne-zakrili-zhodnogo-obekta-u-chomu-stiykist-franchayzingu-doslidzhennya-franchise-group-28122022-10805
42. ReutersUkrainianbusinessesinemergingEuropeeyewestwardexpansion. / MichaelKahn, AnnaKoper. // Reuters. – URL: https://www.reuters.com/markets/europe/ukrainian-businesses-emerging-europe-eye-westward-expansion-2025-01-07/
43. FranchiseEurope - FranchiseOpportunities. – URL: https://www.franchiseeurope.com/
44. Wikipedia. NovaPoshta. [Електронний ресурс]. – URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Nova_Poshta
45. GTO - Аналіз ESG стандартів. Рекомендація для українського бізнесу. – URL: https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/GTO%20-

%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20ESG%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%202-10.pdf

46. FRANCHISE MARKET REPORT OVERVIEW. / Business Research. – URL: https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/franchise-market-108346
47. IFA – Franchising Economic Outlook. – URL: https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/franchise-market-108346
48. 70+ Franchising Industry Statistics. URL: https://franzy.com/blog/franchising-industry-statistics/
49. Emerging Markets and Sectors in Franchising. – URL: https://franchisecreator.com/emerging-markets-and-sectors-in-franchising-for-2025/?utm_source=chatgpt.com
50. Franchise Market Analysis, Size. – URL: https://www.technavi.com/report/franchise-market-analysis?utm_source=chatgpt.com

Додаток А

Визначення	Цілі	Основні стейкхолдери	Регулювання	Висновок
ESG (Environmental, Social, Governance) Екологічні, соціальні та управлінські питання				
метод оцінки нефінансової діяльності компанії, що включає екологічні, соціальні та управлінські аспекти	зменшення негативного впливу на суспільство та задоволення очікувань зацікавлених сторін	інвестори, люди, планета	добровільне регулювання	ESG - це метод, який використовують корпорації для вимірювання своєї нефінансової екологічної, соціальної та управлінської ефективності. Цілі ESG полягають у тому, щоб керувати ризиками, зменшуючи негативний вплив корпорації на суспільство, та відповідати очікуванням зацікавлених сторін. ESG стає критично важливим для бізнесу, оскільки інвестори, регулятори та клієнти все частіше вимагають покращень у сфері ESG.
CSR (Corporate Social Responsibility) Корпоративна соціальна відповідальність				
бізнес-модель, яка передбачає створення соціальних та екологічних вигод для зацікавлених сторін разом з досягненням фінансових цілей	підвищення позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище	люди, навколишнє середовище	добровільне регулювання	Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) відноситься до бізнес-моделі, в якій комерційні компанії шукають способи створення соціальних та екологічних переваг для всіх зацікавлених сторін, одночасно переслідуючи організаційні цілі та фінансові показники. Дії у сфері CSR не є обов'язковими за регламентом. Вони є добровільними. CSR може покращити бізнес-результати шляхом створення сильного бренду, залучення талантів та збільшення продажів.
Sustainable development Сталий розвиток				
концепція, що передбачає використання ресурсів так, щоб не шкодити майбутнім поколінням	підтримка збалансованої та процвітаючої планети	всі	регулюється в деяких юрисдикціях	Сталий розвиток походить від переконання, що люди мають жити в межах здатності планети і не погіршувати можливості наступних поколінь людей. ООН створила набір цілей сталого розвитку, які забезпечують рамки для урядів і корпорацій, що прагнуть бути більш стійкими. Термін «сталий» також використовується для маркування продуктів. Це може викликати ризики щодо greenwashing через відсутність узгоджених вимірювань.
Impact Investing Інвестиції з впливом				
інвестиції, які спрямовані на покращення соціальних та екологічних результатів	покращення екологічних та соціальних результатів при задоволенні потреб акціонерів	інвестори	регулюється відповідно до стандартних інвестиційних регуляцій	Інвестиції з впливом – це підхід до інвестування, який фокусується на компаніях, що покращують соціальні та екологічні результати. Фонди з інвестицій з впливом також прагнуть отримувати фінансову віддачу, але через інвестиції в більш сталі галузі. Галузі, що вважаються шкідливими для суспільства, такі як нафта та тютюн, часто виключаються з таких фондів.

Рисунок А.1 - Аналіз і порівняння термінів ESG, CSR, Sustainabledevelopment, Impactinvesting

Джерело: [45]

Додаток Б

Рисунок Б.1 – Найпривабливіші країни для розвитку франчайзингу

Джерело: [41]