

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МИХАЙЛЮК Анастасія Андріївна

Використання системи франчайзингу на підприємстві /
Using the franchising system at the enterprise

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНз - 41
А.А. Михайлюк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___»_____ 20___ р.

В.о. завідувача кафедри

_____ **Р. Р. Августин**

ТЕРНОПІЛЬ - 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	17
2.1. Бізнес-модель ТОВ «Клевер Сторс» та роль франчайзингу в її розвитку	17
2.2. Оцінка ефективності франчайзингової моделі «Сімі»	21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЛЕВЕР СТОРС».....	28
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасний етап розвитку ринкової економіки характеризується високою динамікою змін, посиленням конкуренції та зростанням ролі нематеріальних активів у формуванні конкурентних переваг підприємств. В умовах цифровізації, трансформації споживчої поведінки та нестабільності зовнішнього середовища особливої ваги набувають інноваційні форми організації бізнесу, здатні забезпечити швидке масштабування, ефективне використання ресурсів і зниження підприємницьких ризиків.

Однією з таких форм є франчайзинг, який у світовій практиці виступає ключовим механізмом розвитку малого і середнього бізнесу та водночас ефективним інструментом експансії для великих компаній.

В Україні франчайзинг набуває дедалі більшого поширення, зокрема у сфері роздрібної торгівлі, громадського харчування та сервісних послуг. Проте вітчизняні підприємства часто використовують цей інструмент фрагментарно, без чітко сформованої системи управління франчайзинговими мережами, що знижує ефективність масштабування та підвищує ризики втрати контролю над брендом. Особливо це актуально для мережевих компаній, які поєднують власні та франчайзингові торгові точки та повинні забезпечувати єдині стандарти якості в умовах децентралізованого управління.

Тому особливої актуальності набуває дослідження використання системи франчайзингу як інструменту стратегічного розвитку підприємства на прикладі української компанії – ТОВ «Клевер Сторс», яке розвиває мережі «Сім23» та «Сімі» та активно використовує франчайзинг для масштабування бізнесу.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про значний інтерес до проблематики франчайзингу як ефективної моделі організації бізнесу. Теоретичні засади франчайзингу, його економічна сутність, класифікація та організаційні форми розкриті у працях О. Кузьміна та інших вітчизняних учених.

Проблеми розвитку франчайзингу в Україні, його сучасний стан і

перспективи досліджуються у роботах І. Антошук, Н. Бондаренко, Т. Григоренко, О. Познякової, І. Семенчук, де акцентується увага на особливостях функціонування франчайзингових систем в умовах трансформацій економіки. Міжнародний досвід використання франчайзингу та його вплив на розвиток світової економіки висвітлено у працях Н. Безрукової, О. Мартиненка, К. Романчука, які розглядають франчайзинг як ефективний інструмент виходу на нові ринки та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Значний внесок у розвиток теоретичних підходів до франчайзингу зробили зарубіжні дослідники, зокрема Дж. Барні, Ф. Лафонтен, Дж. Комбс, Р. Дант, які аналізують франчайзинг у межах ресурсної теорії, теорії агентських відносин та транзакційних витрат.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено трансформації франчайзингових моделей під впливом цифровізації. Так, у працях Ж. Крисько обґрунтовано роль цифрових технологій у розвитку управлінських систем підприємств.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання практичного застосування франчайзингових моделей у діяльності конкретних підприємств, особливо у сфері convenience retail, а також проблеми забезпечення ефективного управління франчайзинговими мережами в умовах цифровізації та високої конкуренції. Це зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення використання системи франчайзингу в діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Клевер Сторс».

Завдання:

дослідити теоретичні основи франчайзингу в системі сучасного підприємництва;

охарактеризувати бізнес-модель ТОВ «Клевер Сторс» та роль

франчайзингу в її розвитку;

оцінити франчайзингову модель «Сімі»;

розробити проєкт удосконалення використання франчайзингу та оцінити його економічну ефективність.

Об’єкт дослідження – діяльність ТОВ «Клевер Сторс» як підприємства-франчайзера у сфері роздрібно́ї торгівлі.

Предмет дослідження – система франчайзингових відносин та механізми використання франчайзингу в процесі розвитку підприємства.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні **методи**, зокрема: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, економічне моделювання, а також табличні та графічні методи подання інформації.

Практична значимість результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Клевер Сторс» для підвищення ефективності управління франчайзинговою мережею, а також іншими підприємствами роздрібно́ї торгівлі, що використовують або планують впроваджувати франчайзингові моделі розвитку.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Інноваційні підходи до управління змінами: роль франчайзингу в умовах кризових трансформацій» у збірнику матеріалів доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції *«Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»* (м. Полтава, 23 березня 2026 р.) [17].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У динамічному середовищі сучасної економіки зростає потреба в інноваційних формах організації бізнесу, здатних швидко адаптуватися до нових викликів і потреб підприємництва. У цьому контексті сформувалися організаційні моделі, орієнтовані на гнучкість і масштабованість, серед яких особливе місце посідає франчайзинг [13]. Він утвердився як одна з найбільш поширених бізнес-моделей у світі, пропонуючи специфічний механізм розвитку та управління підприємницькою діяльністю. При цьому зазнали трансформації підходи до започаткування й розширення бізнесу, зокрема через використання франчайзингових платформ як інструментів зростання та підвищення успішності. В Україні франчайзинг почав формуватися відносно пізно – у 1990-х роках, коли практично одночасно з'явилися перші франчайзингові системи як національного, так і іноземного походження.

Франчайзинг є однією з ключових форм організації сучасного підприємництва, що поєднує механізми ринкової конкуренції з елементами договірної кооперації [38]. У науковій літературі франчайзинг розглядається як система взаємовигідних економічних відносин між двома сторонами – франчайзером і франчайзі, з метою використання перевіреної бізнес-моделі, бренду та знань у процесі господарської діяльності [47].

З позиції міжнародної практики та теоретичного осмислення, *International Franchise Association* (IFA) визначає франчайзинг як метод, за яким власник бізнесу (франчайзер) надає незалежному підприємцю (франчайзі) право вести бізнес під його брендом та згідно з встановленими стандартами діяльності за певну плату [44]. Франчайзі при цьому отримує доступ до перевіреної системи управління, маркетингу, навчання та підтримки, що сприяє зниженню ризиків ведення бізнесу у порівнянні з незалежним стартом.

Науковці також звертають увагу на договірний характер франчайзингу.

Так, франчайзинг окреслюється як письмова договірна співпраця між франчайзером і франчайзі, за якою франчайзі купує право використовувати бренд, товар або послуги франчайзера на визначених умовах, отримуючи у відповідь підтримку у вигляді навчання, маркетингової стратегії та стандартів обслуговування [49]. У вітчизняних джерелах під франчайзингом також розуміють форму співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами, де франчайзер надає франчайзі право вести діяльність з використанням власного бренду, ноу-хау та технологій на визначених умовах [14; 32; 47]. Така співпраця передбачає дотримання стандартів якості, процедур управління та маркетингової підтримки з боку франчайзера.

Термін «franchise» походить із французької мови й означає «пільга» або «привілей», що підкреслює сутність франчайзингу як системи надання прав на використання певних ресурсів підприємства в комерційних цілях [51].

Франчайзинг не лише означає передачу прав використання бренду, але й передбачає передачу комплексу знань, технологій, операційних процедур, стандартів обслуговування та управління, що дозволяє франчайзі діяти як частина цілісної системи [40]. Саме цей комплекс відрізняє франчайзинг від простого ліцензування продукції чи окремих елементів бізнесу.

Франчайзинг також доцільно розглядати через призму сучасних економічних теорій, що дозволяє глибше розкрити його економічну природу та управлінські особливості. Зокрема, у науковій літературі виділяють три ключові теоретичні підходи до пояснення франчайзингових відносин: теорію агентських відносин, теорію транзакційних витрат та ресурсно-орієнтований підхід. Згідно з теорією агентських відносин, франчайзинг розглядається як механізм зниження витрат контролю за діяльністю відокремлених підрозділів. Передача управління франчайзі як незалежним підприємцям дозволяє підвищити їхню зацікавленість у результатах діяльності та зменшити проблему інформаційної асиметрії [42; 48]. Теорія транзакційних витрат пояснює франчайзинг як компроміс між ієрархічною організацією бізнесу та ринковими відносинами. Франчайзинг дозволяє зменшити витрати на укладання

контрактів, контроль і координацію діяльності, забезпечуючи при цьому достатній рівень гнучкості [42]. Ресурсно-орієнтований підхід трактує франчайзинг як спосіб ефективного використання та масштабування ключових ресурсів підприємства, зокрема бренду, ноу-хау, управлінських технологій та маркетингових інструментів. Тут франчайзинг виступає як інструмент капіталізації нематеріальних активів підприємства [39; 42].

Еволюція франчайзингу розпочалася в ХІХ столітті, коли підприємства, такі як Singer, використовували механізми делегування прав на збут виробів як спосіб розширення ринків збуту [46]. Поступово франчайзинг трансформувався з простого методу розповсюдження продукції до розгалуженої системи бізнес-відносин, що включає стандартизовані бізнес-процеси, маркетинг і системне управління мережею (рис. 1.1).

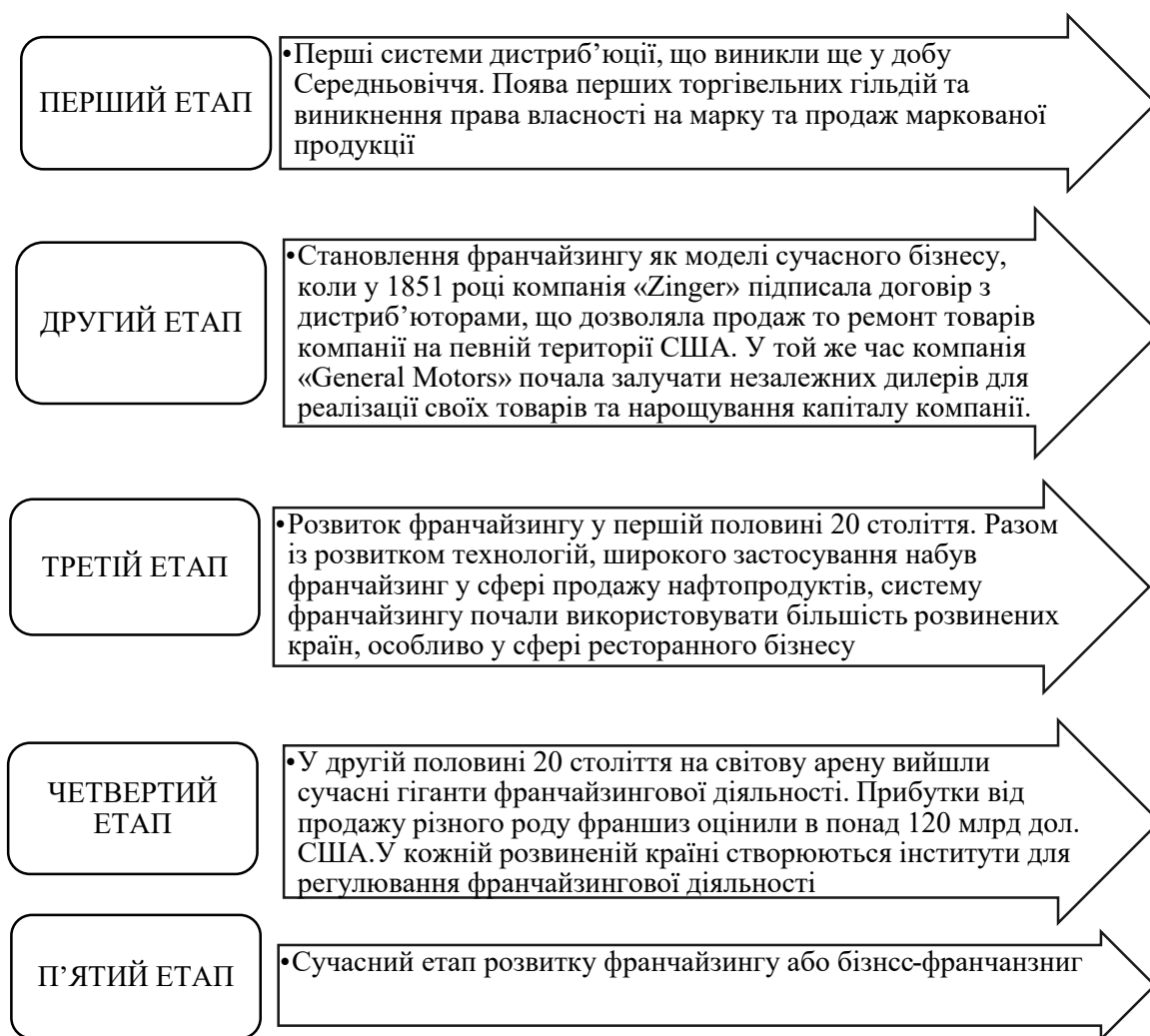


Рис. 1.1. Історичні етапи розвитку франчайзингу як бізнесу

З економічної точки зору франчайзинг виступає як стратегічний механізм росту підприємства, що дозволяє йому швидко масштабувати свою діяльність без значних капітальних вкладень у створення власних філій. Франчайзер отримує можливість розширити свою присутність на ринку, залучаючи фінансові ресурси та операційну участь франчайзі, тоді як франчайзі знижує початкові ризики і витрати, отримуючи доступ до відпрацьованої моделі бізнесу та підтримки [44].

Таким чином, франчайзинг поєднує договірну, маркетингову та управлінську складові, створюючи комплексну бізнес-модель, що використовується як механізм організації і розвитку підприємницької діяльності в умовах конкуренції та глобального розширення ринків. Це підтверджується численними дослідженнями, які показують, що франчайзинг є важливим інструментом для зростання підприємств та стимулювання економічної активності.

Аналіз наведених у табл. 1.1 підходів науковців до визначення франчайзингу дозволяє розкрити багатовимірну економічну природу цього явища. Незважаючи на різноманітність підходів до визначення франчайзингу, більшість науковців погоджуються, що він є складною системою довгострокових договірних відносин, яка поєднує передачу прав, знань, технологій та управлінських практик. Франчайзинг виступає не лише формою організації бізнесу, а й ефективним інструментом стратегічного розвитку підприємств, що забезпечує масштабування діяльності, підвищення конкурентоспроможності та оптимізацію використання ресурсів. Зокрема, у роботі Комбс Дж., Майкл С., Кастроджованні Г. франчайзинг інтерпретується як контрактна система, у межах якої франчайзер продає право використання бренду та бізнес-моделі для поширення товарів і послуг [42]. Такий підхід підкреслює інституційну природу франчайзингу як особливої форми ринкової кооперації, що ґрунтується на формалізованих договірних відносинах та механізмах контролю. У свою чергу, Кауфманн П., Дант Р. розглядають франчайзинг як специфічну форму підприємницької власності, за якої

франчайзі купує доступ до бізнес-системи франчайзера [45]. Це дозволяє трактувати франчайзинг не лише як метод збуту, а як інструмент капіталізації інтелектуального та організаційного капіталу компанії. Фактично франчайзер монетизує не матеріальні активи, а стандартизовану систему створення цінності.

Таблиця 1.1

Основні визначення дефініції «франчайзинг»

Визначення франчайзингу	Автор	Джерело
Франчайзинговий договір – угода на окреслений або невизначений термін часу, на який власник товарного знаку передає іншій особі чи фірмі право працювати під його іменем з метою збільшення обсягів виробництва та поширення продукції	Кавес Р., Марфі В.	[41]
Франчайзинг – форма власності бізнесу, за якої франчайзер, власник бізнесу, надає франчайзі право використовувати бренд і бізнес-послуги в обмін на грошову компенсацію.	Кауфманн П., Дант Р.	[45]
Франчайзинг – система, де франчайзер продає контрактні права франчайзі використовувати бренд та дієву бізнес-модель для розповсюдження товарів і/або послуг.	Комбс Дж. та ін.	[42]
Франчайзинг – відносини між франчайзером і франчайзі, в яких загальна сума знань, розпізнавальні знаки та зображення, успіх, виробничі та маркетингові методи передаються франчайзеру у користування	Ротенберг А.	[50]
Франчайзинг – метод розширення бізнесу та продажу товарів і послуг через ліцензійні відносини між сторонами, тобто франчайзер не тільки визначає продукцію, яку має поширювати франчайзі, а й вводить його в усю систему діяльності, надає право на використання бренду	Міжнародна асоціація франчайзингу (International Franchise Association)	[26]
Франчайзинг – форма підприємницької діяльності, за якої одна сторона (франчайзер) передає іншій стороні (франчайзі) за плату право використовувати торговельну марку, технології виробництва, ноу-хау та систему ведення бізнесу на визначених умовах.	Економічна енциклопедія	[7]
Особлива форма організації підприємницької діяльності, що є способом створення та функціонування підприємницьких структур.	Кузьмін О. та ін.	[14]
Франчайзинг – форма угоди, при якій велика корпорація надає право використання своєї збутової мережі, марки, ноу-хау тощо іншій фірмі, яка у свою чергу передає певний відсоток від виторгу	Огінок С.В.	[21]

Примітка. Узагальнено автором.

Трактування, представлене в міжнародних джерелах акцентує увагу на

ліцензуванні бізнес-моделі, бренду та операційних процедур [43]. Такий підхід підкреслює системний характер франчайзингу, у межах якого франчайзі інтегрується у єдину мережу з уніфікованими стандартами якості, маркетингу та управління. В українських енциклопедичних джерелах франчайзинг розглядається як форма співпраці між юридично незалежними суб'єктами господарювання, що поєднує централізоване управління брендом і децентралізоване ведення бізнесу [35]. Це дозволяє розглядати франчайзинг як гібридну модель, яка знаходиться між ієрархічною корпорацією та ринковими відносинами.

Узагальнюючи різні наукові підходи, франчайзинг можна визначити як інституціоналізовану форму підприємницької кооперації, що базується на передачі права використання бізнес-моделі, бренду та управлінських технологій у межах стандартизованої мережі з метою масштабування бізнесу та розподілу ризиків між сторонами. Саме така властивість зумовлює його активне використання як інструменту стратегічного розвитку підприємств.

Франчайзинг як форма організації підприємницької діяльності не є однорідним явищем, а охоплює різні типи та моделі взаємодії між франчайзером і франчайзі, що зумовлено специфікою галузей, масштабами бізнесу, рівнем стандартизації та стратегічними цілями компаній [47]. Класифікація франчайзингових систем дає змогу глибше зрозуміти механізми їх функціонування та обґрунтовано обирати оптимальну модель для конкретного підприємства.

Як видно з табл. 1.2, франчайзинг характеризується значною різноманітністю форм і моделей, що дозволяє підприємствам адаптувати цю систему до специфіки галузі, масштабів діяльності та стратегічних цілей. Найбільш універсальною моделлю є франчайзинг бізнес-формату, який забезпечує передачу не лише продукту чи послуги, а й цілісної системи створення цінності. Водночас розвиток цифрових технологій формує нові, більш гнучкі моделі франчайзингових мереж, що підвищує їх адаптивність і ефективність у сучасному конкурентному середовищі.

Таблиця 1.2

Класифікація та основні моделі франчайзингових систем

Критерій класифікації	Вид (модель) франчайзингу	Зміст та характеристика	Типові сфери застосування
За об'єктом передачі	Товарний франчайзинг	Франчайзі отримує право реалізовувати продукцію франчайзера під його торговельною маркою	Роздрібна торгівля, АЗС, автодилери
	Виробничий франчайзинг	Франчайзі виготовляє продукцію за технологіями та стандартами франчайзера	Харчова промисловість, напої, косметика
	Сервісний франчайзинг	Передача стандартів надання послуг та організації сервісу	Готелі, ресторани, освіта, медицина
	Франчайзинг бізнес-формату	Передається повна бізнес-система (бренд, маркетинг, управління, стандарти)	Мережі fast food, роздрібні мережі, сервісні компанії
За масштабом діяльності	Національний франчайзинг	Франчайзингова мережа функціонує в межах однієї країни	Внутрішні торгові та сервісні мережі
	Міжнародний франчайзинг	Передача франшизи між країнами	Глобальні бренди (McDonald's, KFC, Starbucks)
За рівнем контролю	Класичний франчайзинг	Жорсткі стандарти та централізований контроль з боку франчайзера	Великі міжнародні мережі
	Партнерський франчайзинг	Франчайзі беруть участь у розвитку системи	Мережі, орієнтовані на локальні ринки
За ступенем цифровізації	Традиційний франчайзинг	Управління здійснюється через офлайн-процедури та паперові регламенти	Класичні торгові та сервісні мережі
	Цифровий франчайзинг	Мережа функціонує на основі CRM, онлайн-контролю, цифрових стандартів	ІТ-сервіси, e-commerce, освітні платформи

Примітка. Складено за [6; 14; 18].

Найбільш поширеним критерієм класифікації є характер об'єкта, що передається франчайзі. За цим підходом розрізняють товарний, виробничий, сервісний та франчайзинг бізнес-формату. Товарний франчайзинг передбачає право продажу продукції франчайзера під його торговельною маркою. Така модель характерна для роздрібної торгівлі, зокрема автомобільної, нафтопродуктової та побутової техніки. Виробничий франчайзинг ґрунтується на передачі технологій і рецептур, що дозволяє франчайзі виготовляти продукцію за стандартами франчайзера (наприклад, у харчовій промисловості

та напоях). Сервісний франчайзинг орієнтований на надання послуг за встановленими стандартами, що є типовим для готельно-ресторанного бізнесу, освіти, логістики та медицини. Франчайзинг бізнес-формату є найбільш комплексною моделлю, оскільки охоплює передачу не лише товару або послуги, а всієї бізнес-системи, включаючи маркетинг, управління персоналом, фінанси та корпоративні стандарти.

За географічним масштабом діяльності виділяють національний та міжнародний франчайзинг. Національні франчайзингові системи функціонують у межах однієї країни та зазвичай пристосовані до її правового та економічного середовища. Міжнародний франчайзинг, у свою чергу, передбачає трансфер бізнес-моделі між різними країнами, що потребує врахування культурних, правових та інституційних відмінностей. Саме така форма дозволила таким брендам, як McDonald's, KFC, Starbucks чи IKEA, створити глобальні мережі з уніфікованими стандартами обслуговування.

Важливим критерієм є також рівень централізації управління у франчайзинговій системі [12]. У класичній моделі франчайзер здійснює стратегічне управління мережею, формує бренд-стратегію, маркетингову політику та стандарти якості, тоді як франчайзі відповідає за оперативну діяльність на локальному рівні. У більш сучасних мережах формується модель партнерського франчайзингу, де франчайзі беруть участь у розробці нових продуктів, адаптації маркетингових кампаній, удосконаленні процесів.

Окремо варто виокремити інноваційні моделі франчайзингу, які виникають унаслідок цифровізації та розвитку платформної економіки [11]. До них належать франчайзингові системи, побудовані на використанні цифрових платформ, CRM-систем, онлайн-маркетингу та аналітики великих даних. У таких моделях ключовим активом стає не лише бренд, а й інформаційна інфраструктура, яка забезпечує інтеграцію всієї мережі в єдину систему управління.

Таким чином, різноманітність моделей франчайзингу відображає його здатність адаптуватися до галузевих, технологічних та ринкових умов, що

робить франчайзинг універсальним інструментом розвитку підприємств, який може застосовуватися як у традиційних секторах економіки, так і в інноваційних сферах, пов'язаних із цифровими сервісами та платформними бізнес-моделями.

Ефективність функціонування франчайзингових систем значною мірою залежить від якості нормативно-правового регулювання, яке визначає умови укладання договорів, захист прав сторін, порядок використання об'єктів інтелектуальної власності та механізми вирішення спорів [47]. Оскільки франчайзинг поєднує елементи підприємницької діяльності, ліцензування, комерційної концесії та інвестиційних відносин, його правове забезпечення має комплексний характер.

В Україні франчайзингові відносини регулюються переважно через інститут договору комерційної концесії, закріплений у Цивільному кодексі України. Відповідно до статей 1115-1129 Цивільного кодексу України, за договором комерційної концесії одна сторона (правоволоділець) надає іншій стороні (користувачеві) за плату право користування комплексом прав, що включає торговельну марку, комерційне найменування, ноу-хау та інші об'єкти інтелектуальної власності з метою виготовлення або продажу товарів чи надання послуг [37]. Така правова конструкція за своїм змістом відповідає економічній сутності франчайзингу.

Разом із тим, в українському законодавстві термін «франчайзинг» формально не закріплений, що зумовлює певні труднощі у правозастосуванні та розвитку франчайзингових мереж. Зокрема, існують проблеми з реєстрацією договорів, захистом прав франчайзі та врегулюванням питань щодо роялті, конфіденційності та обмежень конкуренції. Це знижує рівень правової визначеності та стримує активне використання франчайзингу в Україні порівняно з розвиненими країнами.

На відміну від України, у багатьох країнах Європейського Союзу та США франчайзинг має спеціальне нормативне регулювання (табл. 1.3). Зазначимо, що у країнах з розвиненою ринковою економікою франчайзинг регулюється

або спеціальними законами, або ж детальними вимогами щодо розкриття інформації та захисту франчайзі.

Таблиця 1.3

Нормативно-правове регулювання франчайзингу в Україні та провідних країнах

Країна / регіон	Основні нормативні акти	Підхід до франчайзингу	Ключові особливості регулювання
Україна	Цивільний кодекс України (ст. 1115-1129),	Франчайзинг регулюється як комерційна концесія	Відсутній спеціальний закон про франчайзинг; регулюється через договори; слабкий захист франчайзі
США	Federal Trade Commission (FTC) Franchise Rule	Спеціальне правове регулювання франчайзингу	Обов'язкове розкриття інформації (FDD), фінансова прозорість, жорсткий захист інвестора
Європейський Союз	Регламенти ЄС з конкуренції (Vertical Block Exemption Regulation)	Франчайзинг як форма вертикальної угоди	Регулювання обмежень (територія, ціни, конкуренція), захист ринку
Франція	Loi Doubin (Закон про розкриття інформації)	Спеціальне законодавство про франчайзинг	Обов'язкове попереднє розкриття даних франчайзером
Німеччина	Торгове та антимонопольне право	Франчайзинг через загальні норми	Високі вимоги до добросовісності та захисту слабкої сторони
Велика Британія	British Franchise Association Code of Ethics	Саморегулювання через професійні стандарти	Високі етичні вимоги до франчайзерів

Примітка. Узагальнено автором.

У США ключову роль відіграють вимоги Федеральної торгової комісії (FTC), які зобов'язують франчайзерів надавати потенційним франчайзі детальну інформацію про бізнес, фінансові показники та ризики ще до укладання договору. Це підвищує прозорість франчайзингових відносин і захищає інвесторів.

У Європейському Союзі франчайзинг регулюється нормами конкурентного права та комерційного законодавства. Європейська комісія встановлює правила щодо допустимих обмежень у франчайзингових угодах, зокрема у частині територіальної ексклюзивності, цінової політики та

використання торговельних марок. Водночас у багатьох країнах ЄС існують національні кодекси етики франчайзингу, які регламентують принципи добросовісності, прозорості та взаємної відповідальності сторін.

Порівняльний аналіз показує, що розвинені правові системи розглядають франчайзинг не лише як договірну форму співпраці, а як стратегічно важливий інструмент розвитку малого та середнього бізнесу. Чітке правове регулювання сприяє зростанню довіри між франчайзером і франчайзі, зниженню транзакційних витрат і підвищенню інвестиційної привабливості франчайзингових проєктів.

В Україні ж франчайзинг формально підпорядкований інституту комерційної концесії, що не враховує повною мірою специфіки франчайзингових відносин [47]. Це створює асиметрію між правами сторін та знижує привабливість франчайзингових моделей для інвесторів і малого бізнесу.

Зауважимо, що нормативно-правове середовище відіграє ключову роль у формуванні ефективних франчайзингових систем. Для України подальше вдосконалення законодавства у сфері франчайзингу є важливою передумовою активізації підприємницької діяльності, залучення інвестицій та інтеграції у глобальні бізнес-мережі.

Отже, франчайзинг виступає універсальним інструментом організації та розвитку підприємницької діяльності, який поєднує економічні, управлінські та правові аспекти функціонування бізнесу. Його ефективність значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати франчайзингову модель до специфіки ринку та забезпечити належний рівень управління мережею.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Бізнес-модель ТОВ «Клевер Сторс» та роль франчайзингу в її розвитку

ТОВ «Клевер Сторс» – українське товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстроване 1 серпня 2012 року в м. Луцьк (Волинська область). Компанія функціонує відповідно до КВЕД як роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах із переважним продажем продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів, зокрема в форматі «зручний магазин», що орієнтований на щоденне споживання та швидку покупку. Статутний капітал підприємства становить 58,0 млн. грн, що відображає фінансову спроможність компанії реалізовувати масштабні проєкти та розширювати мережу точок продажу [33].

У табл. 2.1 представлено загальну інформацію згідно сайту *youcontrol.com.ua*.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Клевер Сторс»

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Клевер Сторс»
Скорочена назва	ТОВ «Клевер Сторс»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	38273126
Дата реєстрації	01.08.2012 р.
Уповноважені особи	Терешкович Дмитро Володимирович
Розмір статутного капіталу	58000000,00 грн
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Контактна інформація	43000, Україна, Волинська обл., місто Луцьк, проспект Волі, будинок 42 офіс 319

Примітка. Складено на основі [33].

ТОВ «Клевер Сторс» є управляючою компанією кількох торговельних мереж, серед яких найвідомішими є бренди «Сім23» і «Сімі». Мережа Сім23 була створена компанією у 2012 році як сучасна мережа зручних маркетів (convenience store), орієнтована на швидкі покупки продуктів харчування та супутніх товарів. З часом мережа зросла до значних масштабів у західному регіоні України, розширивши присутність у Волинській, Львівській, Тернопільській, Івано-Франківській та інших областях [25].

У 2022-2023 роках компанія розпочала трансформацію бренду та позиціювання торговельної мережі, презентувавши новий формат маркетів під брендом «Сімі». Перші маркети оновленого формату були відкриті наприкінці 2022 року у м. Луцьк, після чого мережа активно розширювалася як новий сучасний формат convenience store з яскравим брендовим оформленням, широким асортиментом продуктів та готової їжі [22].

Станом на кінець 2024-2025 рр. мережа Сімі та Сім23 продовжує стрімке зростання. За даними компанії, під управлінням мережі працює понад 315 зручних маркетів, що дозволило Сімі та Сім23 увійти до трійки найбільших food-ритейлерів України за темпами розширення і географічним охопленням [25].

Основною стратегічною перевагою мережі є формат convenience store, що передбачає розташування магазинів у зручних місцях поблизу житлових районів, швидке обслуговування, оптимізований асортимент і наявність послуг food-to-go. Така концепція забезпечує задоволення повсякденних потреб споживачів із мінімальними витратами часу [25].

Ринок роздрібної торгівлі продуктами харчування в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, зокрема з боку національних мереж («АТБ», «Сільпо») та міжнародних операторів. У цьому середовищі формат convenience store займає окрему нішу, орієнтовану на швидке обслуговування та щоденне споживання, що створює сприятливі умови для розвитку франчайзингових моделей.

На сьогодні ТОВ «Клевер Сторс» створює не лише мережеву роздрібну

інфраструктуру, а й спрямовує зусилля на побудову сильної франчайзингової системи, де бренд, стандарти обслуговування та управлінські практики можуть бути розповсюджені за рахунок партнерства з місцевими підприємцями. Саме через цю франчайзингову систему компанія забезпечує масштабування бізнес-моделі з одночасним підвищенням впізнаваності брендів Сім23 та Сімі.

Бізнес-модель компанії ТОВ «Клевер Сторс» побудована за принципами мережевого ритейлу та базується на поєднанні власних і франчайзингових торгових точок. Компанія виступає не лише як оператор роздрібної торгівлі, а як інтегратор повноцінної бізнес-системи, що охоплює бренд, стандарти обслуговування, логістику, маркетинг, ІТ-інфраструктуру та систему управління персоналом.

У цій системі ключовим активом ТОВ «Клевер Сторс» є не стільки окремі магазини, скільки відпрацьована бізнес-модель, яку можна тиражувати у вигляді франшизи.

До її складу входять:

- 1) торговельні формати «Сім23» і «Сімі» з чітким позиціонуванням;
- 2) стандартизовані асортиментні матриці;
- 3) корпоративні ІТ-системи обліку продажів, запасів та фінансів;
- 4) єдині стандарти візуального мерчандайзингу та сервісу;
- 5) централізований маркетинг і програми лояльності.

Франчайзинг у такій моделі виконує функцію стратегічного механізму масштабування. На відміну від відкриття власних магазинів, що потребує значних капітальних вкладень, залучення персоналу та операційного управління, франчайзинг дозволяє компанії розширювати мережу за рахунок інвестицій партнерів-франчайзі. Таким чином ТОВ «Клевер Сторс» переводить частину фінансових і операційних ризиків на партнерів, зберігаючи при цьому стратегічний контроль над брендом та стандартами діяльності.

З позицій створення вартості бізнес-модель компанії базується на кількох потоках доходів. По-перше, це прибуток від діяльності власних магазинів. По-друге, це франчайзингові платежі, які включають паушальні внески за право

приєднання до мережі та регулярні роялті за використання бренду, IT-систем, маркетингу й управлінської підтримки. По-третє, компанія отримує додатковий економічний ефект від централізованих закупівель, логістики та постачання товарів для всієї мережі, включно з франчайзинговими магазинами.

Франчайзинг у бізнес-моделі ТОВ «Клевер Сторс» виконує також функцію прискорювача ринкової експансії. Завдяки залученню локальних підприємців компанія може відкривати магазини в малих містах і спальних районах значно швидше, ніж це було б можливим у межах лише корпоративної мережі. Франчайзі, у свою чергу, забезпечують глибшу інтеграцію бренду в локальні спільноти, що підвищує лояльність споживачів і стабільність продажів.

Важливою складовою цієї моделі є централізований контроль якості. ТОВ «Клевер Сторс» зберігає за собою стратегічні функції управління: формування асортименту, цінової політики, маркетингових кампаній, дизайну торгових залів, програм лояльності та цифрових рішень. Франчайзі зобов'язані дотримуватися цих стандартів, що дозволяє забезпечити єдину якість клієнтського досвіду незалежно від того, кому належить магазин.

Таким чином, бізнес-модель ТОВ «Клевер Сторс» базується на поєднанні мережевого ритейлу та франчайзингу, що забезпечує високу швидкість масштабування, оптимізацію витрат і зміцнення конкурентних позицій компанії. При цьому, франчайзинг у бізнес-моделі товариства не є допоміжним інструментом, а виступає одним із ключових драйверів стратегічного розвитку компанії. Він дозволяє поєднувати високу швидкість зростання мережі, оптимізацію інвестиційних витрат і збереження контролю над брендом, що є критично важливим для компанії, яка працює в умовах жорсткої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі.

2.2. Оцінка ефективності франчайзингової моделі «Сімі»

Франчайзингова модель бренду «Сімі», що розвивається ТОВ «Клевер Сторс», орієнтована на масштабування формату convenience store з мінімізацією капітальних витрат франчайзера та високою інвестиційною привабливістю для партнерів-франчайзі. Її ефективність доцільно оцінювати через поєднання фінансових, операційних та стратегічних показників.

З позиції франчайзера ключовим показником ефективності є співвідношення витрат на створення франчайзингової системи та доходів, які вона генерує. Для ТОВ «Клевер Сторс» витрати на розвиток франшизи «Сімі» включають формування бренду, розробку стандартів, IT-інфраструктуру, навчання персоналу, маркетинг та супровід партнерів. Натомість доходи формуються за рахунок паушальних внесків, роялті, а також додаткових прибутків від централізованих закупівель, логістики та маркетингових сервісів, які надаються франчайзі.

З позиції франчайзі модель «Сімі» є привабливою завдяки використанню впізнаваного бренду, готової бізнес-системи та підтримки з боку головної компанії. Франчайзі уникають значних витрат на розробку власної торговельної концепції, IT-систем, маркетингових стратегій і постачальницьких контрактів. Це дозволяє знизити підприємницькі ризики та скоротити період виходу на операційну окупність.

Таблиця 2.2

Порівняльна оцінка ефективності франчайзингової моделі «Сімі»

Показник	Франчайзер (ТОВ «Клевер Сторс»)	Франчайзі (партнер)
Початкові інвестиції	Витрати на бренд, IT, стандарти	Інвестиції у відкриття магазину
Рівень ризику	Середній (розподілений між партнерами)	Нижчий, ніж у самостійного бізнесу
Джерела доходу	Роялті, паушальні внески, логістика	Торговельна маржа
Швидкість масштабування	Висока	Обмежена одним об'єктом
Контроль за брендом	Високий	Обмежений стандартами

Примітка. Складено автором.

Більш комплексна оцінка ефективності франчайзингової моделі потребує використання системи фінансово-економічних показників, що дозволяють оцінити результативність як для франчайзера, так і для франчайзі. До ключових показників належать: рентабельність інвестицій (ROI), період окупності, рівень операційної маржі, а також обсяг продажів на один торговельний об'єкт. Для франчайзі одним із найбільш важливих показників є період окупності інвестицій, який у випадку франшизи «Сімі» становить приблизно 6-12 місяців. Такий рівень свідчить про високу ефективність вкладень і відносно низький рівень ризику порівняно з відкриттям незалежного бізнесу. Для франчайзера ефективність проявляється у зростанні загального обороту мережі, збільшенні частки ринку та отриманні стабільних доходів у вигляді роялті та супутніх сервісів. Важливою характеристикою є також показник доходу на одну франчайзингову точку, що відображає ефективність масштабування бізнес-моделі.

З точки зору стратегічної ефективності, франчайзингова модель «Сімі» дозволяє ТОВ «Клевер Сторс» значно прискорити географічну експансію та збільшити ринкову частку без пропорційного зростання витрат на капітальне будівництво і персонал. У конкурентному середовищі українського ритейлу це є критично важливою перевагою, оскільки швидкість розгортання мережі часто визначає довгострокову позицію бренду на ринку.

Крім того, франчайзинг формує ефект мережевої економії [10]. Так, зі зростанням кількості магазинів зменшується собівартість закупівель, посилюється переговорна позиція з постачальниками та зростає ефективність маркетингових кампаній, що додатково підвищує як прибутковість франчайзера, так і фінансову стійкість франчайзі.

Окрім фінансових показників, важливою складовою є операційна ефективність франчайзингової моделі. Вона проявляється у стандартизації бізнес-процесів, оптимізації асортименту, скороченні часу обслуговування клієнтів та підвищенні продуктивності персоналу. Франчайзингова модель «Сімі» передбачає впровадження єдиних стандартів роботи, що дозволяє

мінімізувати операційні помилки та забезпечити стабільну якість обслуговування. Використання централізованих ІТ-систем сприяє контролю за продажами, запасами та фінансовими потоками в режимі реального часу, що підвищує керованість мережі.

Таким чином, франчайзингова модель «Сімі» характеризується високою економічною та стратегічною ефективністю. Вона забезпечує ТОВ «Клевер Сторс» інструмент швидкого масштабування бізнесу, а партнерам-франчайзі – доступ до стабільної та перевіреної бізнес-системи, що знижує ризики та підвищує ймовірність довгострокового успіху.

На офіційному сайті мережі зазначено, що Сім23, який також представлений форматом Сімі, пропонує франшизу, але детальні умови співпраці не оприлюднені відкрито [25]. За додатковою інформацією потенційним партнерам необхідно звертатися безпосередньо до компанії за контактними телефонами або електронною адресою.

З відкритих бізнес-ресурсів, що аналізують умови франшиз в Україні, відомі орієнтовні показники для франшизи Сім23/Сімі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Орієнтовні фінансові умови франшизи «Сім23/Сімі»

Елемент франшизи	Орієнтовні умови
Початкові інвестиції	від $\approx 30\,000$ \$ до $50\,000$ \$ залежно від площі та стану приміщення
Паушальний внесок	відсутній
Роялті	0-2 % від обороту
Термін окупності	≈ 6 -12 місяців
Мінімальна площа	від ≈ 100 до 250 м^2
Підтримка підприємства	допомога з вибором приміщення, дизайн-проект, навчання персоналу, маркетингова та операційна підтримка

Примітка. Складено на основі [27].

За оцінками відкритих джерел, франшиза мережі Сім23/Сімі може потребувати початкових інвестицій приблизно 30-50 тис. дол. США [27], що відображає залежність витрат від площі, стану приміщення та рівня оснащення. При цьому компанія не передбачає паушального внеску та встановлює рівень

роялті на рівні до 2 % від обороту. Така структура умов є конкурентною на ринку українських франшиз у сегменті convenience store, оскільки значно знижує вхідний бар'єр для потенційних франчайзі та сприяє швидшій окупності бізнесу ($\approx 6-12$ місяців) [27]. Зауважимо, що ТОВ «Клевер Сторс» не публікує відкритих стандартних умов франшизи на офіційному сайті. Отримання детальної фінансової інформації щодо паушального внеску, обов'язкових платежів та конкретних вимог можливо лише за безпосереднім зверненням до відділу розвитку франшизи [25].

З метою наочності взаємозв'язків між основними елементами бізнес-моделі представимо економічну схему функціонування франчайзингової системи ТОВ «Клевер Сторс» (рис. 2.1), яка побудована на основі відкритих джерел щодо орієнтовних умов франшизи (інвестиції, роялті, окупність).



Рис. 2.1. Економічна схема реалізації франшизи бренду «Сімі / Сім23»

Примітка. Побудовано на основі [25; 27].

Представлена схема відображає основні фінансово-економічні потоки у франчайзинговій системі. Франчайзер забезпечує створення бізнес-моделі, бренду, стандартів та інфраструктури, тоді як франчайзі здійснює інвестиції у відкриття торговельної точки та ведення операційної діяльності. Фінансові потоки в системі включають первинні інвестиції франчайзі, регулярні роялті та інші платежі на користь франчайзера, а також доходи від реалізації продукції.

Водночас франчайзер отримує додатковий економічний ефект за рахунок централізованих закупівель, логістики та масштабування бізнесу.

Таким чином, економічна схема демонструє, що франчайзингова модель «Сімі / Сім23» базується на взаємовигідному розподілі ресурсів, ризиків і доходів між учасниками системи і на поєднанні відносно помірних рівнів стартових інвестицій та регулярних платежів за використання бізнес-системи.

Порівняльний аналіз умов українських франшиз у сегменті роздрібної торгівлі продуктами харчування, представлений у табл. 2.4, свідчить, що франшиза «Сімі / Сім23» займає конкурентну позицію серед українських food-retail франшиз. Франшиза «Сімі / Сім23» має одну з найнижчих вхідних планок серед convenience-мереж України, як за рівнем початкових інвестицій, так і за структурою обов'язкових платежів.

Таблиця 2.4

Порівняння франчайзингових моделей convenience-мереж в Україні

Показник	Сімі / Сім23 (ТОВ «Клевер Сторс»)	Наш Край Express	SPAR Express (Україна)	«М'ясомакет» (МХП)
Формат	Convenience store, food-to-go	Convenience / near-home	Convenience + supermarket	М'ясний магазин + ready-to-cook / ready-to-eat
Географія	Захід і Центр України	Вся Україна	Великі міста України	Вся Україна
Мінімальні інвестиції	\$30000-50000	від \$20000	від €80000-100000	від \$25000–40000
Паушальний внесок	Відсутній	Відсутній	€20000-30000	Відсутній / мінімальний
Роялті	0-2 % від обороту	Фікс. платіж за м ²	1-3 % від обороту	0–2 % або відсутній
Окупність	6-12 місяців	12-24 місяці	2-4 роки	12-18 місяців
Сильні сторони	Низький вхідний бар'єр, швидка окупність, локальна адаптація	Велика мережа, логістика	Сильний міжнародний бренд	Сильний виробник (МХП), контроль якості, бренд
Стратегія розвитку	Агресивне франчайзингове масштабування	Масштабування через франшизу	Контрольований ріст	Вертикальна інтеграція + франчайзинг

Примітка. Складено на основі відкритих даних франчайзингових пропозицій та галузевих оглядів.

На відміну від міжнародних форматів (SPAR Express), де франчайзі фактично інвестує у глобальний бренд із довшою окупністю [36], модель «Сімі» орієнтована на швидке масштабування в умовах українського ринку та залучення локальних підприємців. Порівняно з іншими національними мережами, «Сімі» також вирізняється коротшим терміном окупності, що робить її конкурентоспроможною у середовищі малого та середнього бізнесу. Рівень початкових інвестицій (30-50 тис. дол. США) є співставним із мережею «Наш Край» [20] та значно нижчим, ніж у спеціалізованих форматах типу «М'ясомаркет» від МХП [19]. Водночас особливістю франшизи «Сімі» є відсутність паушального внеску та низький рівень роялті, що знижує фінансове навантаження на франчайзі у перші місяці роботи. Порівняно з іншими франшизами, «Сімі» також характеризується коротшим терміном окупності (6-12 місяців), що робить цю модель привабливою для малого та середнього підприємництва, орієнтованого на швидке повернення коштів.

Водночас ефективність франчайзингової моделі супроводжується певними ризиками. Для франчайзера основними ризиками є втрата контролю за якістю обслуговування, репутаційні втрати через дії франчайзі та складність координації великої мережі. Для франчайзі ризики пов'язані із залежністю від франчайзера, зміною умов співпраці та обмеженою автономією в прийнятті управлінських рішень. Зниження ризиків можливе за рахунок удосконалення системи контролю, навчання персоналу, впровадження цифрових інструментів моніторингу та розвитку партнерських відносин між франчайзером і франчайзі.

Зауважимо, що франчайзингова модель брендів «Сімі» та «Сім23», що реалізується ТОВ «Клевер Сторс», формується в умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування та зростаючого попиту на формат convenience store.

Для оцінки стратегічних позицій компанії доцільно використати метод SWOT-аналізу, який дозволяє виявити сильні й слабкі сторони франчайзингової системи, а також можливості та загрози зовнішнього середовища (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз франчайзингової моделі ТОВ «Клевер Сторс»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
– впізнаваний регіональний бренд; – низький бар'єр входу для франчайзі (відсутність паушального внеску, низькі роялті); – відпрацьована бізнес-модель convenience store; – централізовані закупівлі та логістика; – швидке масштабування мережі.	– обмежена впізнаваність за межами західного регіону; – висока залежність від дисципліни та якості роботи франчайзі; – значні витрати на супровід і контроль мережі; – ризик нерівномірної якості сервісу в різних точках; – високе навантаження на it-та управлінську інфраструктуру.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
– зростання попиту на формат «магазин біля дому»; – вихід у центральні та східні регіони України; – розвиток food-to-go та кавових форматів; – цифровізація управління мережею; – розширення франчайзингової програми.	– посилення конкуренції з боку національних і міжнародних мереж; – економічна нестабільність та падіння купівельної спроможності; – зростання орендних ставок у містах; – регуляторні зміни у сфері торгівлі; – репутаційні ризики через недобросовісних франчайзі.

Примітка. Складено автором.

SWOT-аналіз свідчить, що франчайзингова модель ТОВ «Клевер Сторс» має вагомі внутрішні переваги, зокрема відпрацьовану бізнес-систему, низький фінансовий бар'єр для партнерів та високі темпи масштабування. Це створює передумови для активного розширення мережі «Сімі» в умовах зростаючого попиту на формат convenience store. Водночас слабкі сторони, пов'язані з контролем якості та залежністю від франчайзі, потребують розвитку системи стандартів, цифрового моніторингу та навчання партнерів. Зовнішні можливості, зокрема регіональна експансія та розвиток сервісних форматів, можуть бути реалізовані лише за умови ефективного управління ризиками, пов'язаними з конкуренцією та економічною нестабільністю. SWOT-аналіз підтверджує, що франчайзингова модель компанії має значний потенціал розвитку, проте потребує вдосконалення систем контролю якості та управління мережею.

Отже, франчайзинг для ТОВ «Клевер Сторс» є не лише інструментом зростання, а й стратегічним напрямом розвитку..

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЛЕВЕР СТОРС»

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, свідчать, що франчайзинг є одним із ключових стратегічних інструментів розвитку ТОВ «Клевер Сторс». Водночас *SWOT*-аналіз показав наявність низки обмежень, пов'язаних із контролем якості, управлінням мережею та залежністю від поведінки франчайзі. Це зумовлює необхідність цілеспрямованого вдосконалення франчайзингової моделі бренду «Сімі».

Проект удосконалення франчайзингової системи ТОВ «Клевер Сторс» доцільно будувати за трьома взаємопов'язаними напрямками (рис. 3.1):

- 1) стандартизація та контроль якості;
- 2) цифровізація управління мережею;
- 3) розвиток партнерської моделі франчайзингу.

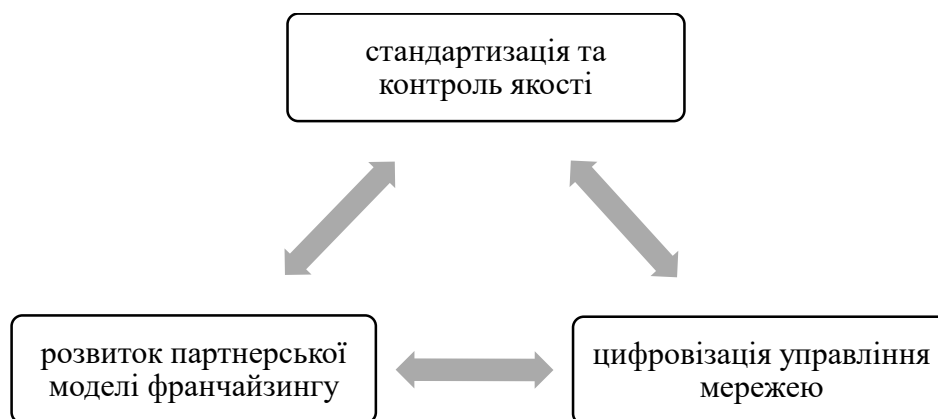


Рис. 3.1. Напрями удосконалення франчайзингової системи
ТОВ «Клевер Сторс»

Примітка. Побудовано автором.

Першим напрямом є поглиблення стандартизації операційної діяльності. Незважаючи на наявність єдиних регламентів, практика роботи франчайзингових магазинів показує, що відхилення від стандартів обслуговування, мерчандайзингу та асортиментної політики негативно впливають на сприйняття бренду. Тому доцільним є запровадження

багаторівневої системи стандартів, яка включатиме обов'язкові мінімальні вимоги та розширені рекомендації з розвитку продажів і клієнтського сервісу.

Другим ключовим напрямом є цифровізація франчайзингової мережі. ТОВ «Клевер Сторс» має можливість посилити контроль і підтримку франчайзі через єдину цифрову платформу, яка об'єднає продажі, запаси, фінанси, навчання персоналу та комунікацію з партнерами. Це дозволить франчайзеру в режимі реального часу відстежувати показники ефективності кожного магазину та своєчасно коригувати відхилення.

Третім напрямом є перехід від формально-договірної моделі франчайзингу до партнерської екосистеми. У межах такої моделі франчайзі не лише виконують стандарти, а й залучаються до розвитку асортименту, тестування нових форматів і локальних маркетингових рішень. Це дозволяє поєднати централізовану стратегію з гнучкістю локальних ринків.

З метою систематизації запропонованих напрямів удосконалення на рис. 3.2 представлено узагальнену модель функціонування франчайзингової системи ТОВ «Клевер Сторс».

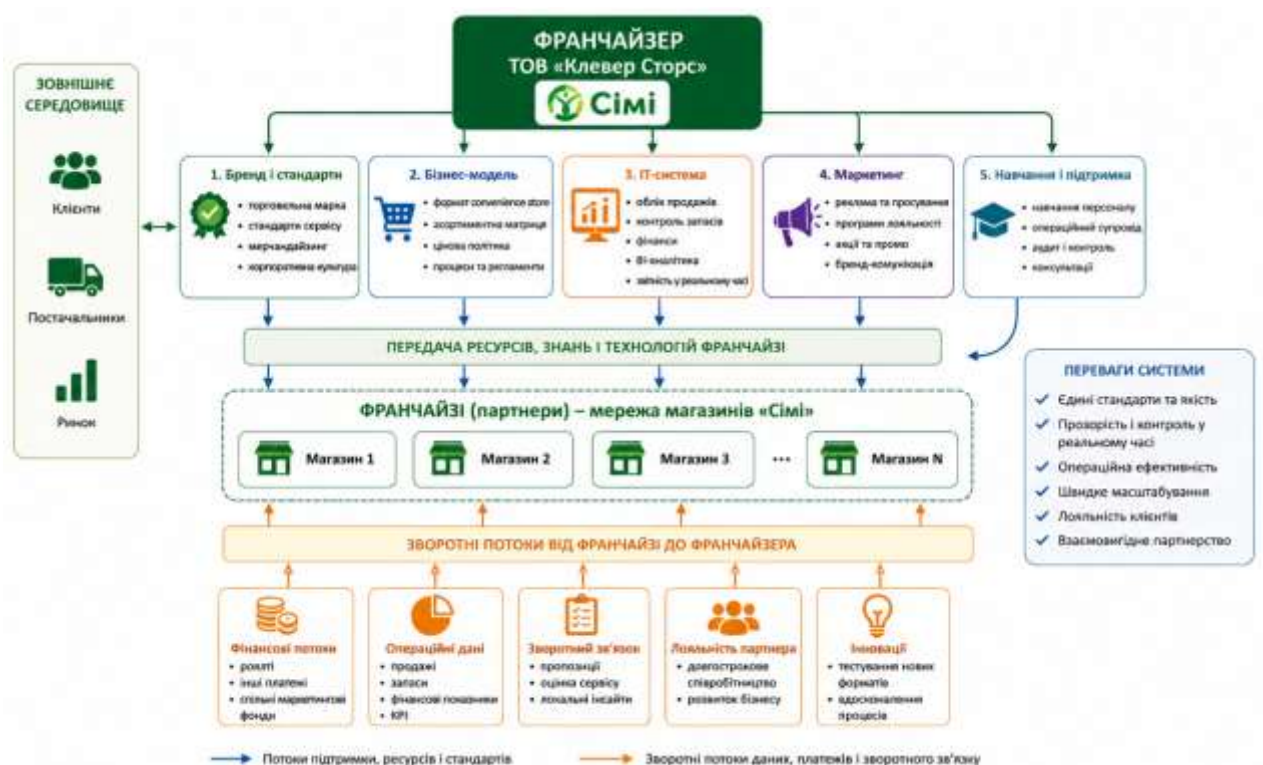


Рис. 3.2. Узагальнена модель функціонування франчайзингової системи ТОВ «Клевер Сторс»

Представлена схема відображає ідеальну структуру франчайзингової системи ТОВ «Клевер Сторс», у якій франчайзер виступає центром управління, що забезпечує стандартизацію процесів, маркетингову підтримку та цифрову інфраструктуру. Франчайзі, у свою чергу, реалізують операційну діяльність на локальному рівні, використовуючи надану бізнес-систему. Важливою складовою є двосторонній характер взаємодії. Так, франчайзер передає ресурси, стандарти та технології, а франчайзі забезпечують фінансові потоки, операційні дані та зворотний зв'язок. Використання цифрової платформи забезпечує прозорість управління, контроль якості та оперативне прийняття управлінських рішень. Така модель дозволяє поєднати централізоване стратегічне управління з гнучкістю локального бізнесу, що є ключовою умовою ефективного розвитку франчайзингової мережі.

Запропонований проєкт удосконалення франчайзингової системи ТОВ «Клевер Сторс» (табл. 3.1) трансформує франчайзинг із механізму швидкого росту в керовану бізнес-екосистему, що забезпечує не лише кількісне розширення мережі, а й якісне зростання бренду «Сімі».

Таблиця 3.1

Проект удосконалення франчайзингової системи ТОВ «Клевер Сторс»

Напрямок	Поточний стан	Запропоноване вдосконалення	Очікуваний ефект
Контроль якості	Періодичні перевірки	Цифровий моніторинг стандартів	Стабільність сервісу
Управління мережею	Децентралізоване	Єдина платформа управління	Підвищення керованості
Взаємодія з франчайзі	Формальна	Партнерська	Зростання лояльності
Масштабування	Регіональне	Всеукраїнське	Зростання частки ринку

Примітка. Складено автором.

Для наочного відображення змін, що відбуваються внаслідок впровадження запропонованих заходів, доцільно порівняти франчайзингову модель до та після удосконалення (рис. 3.3).

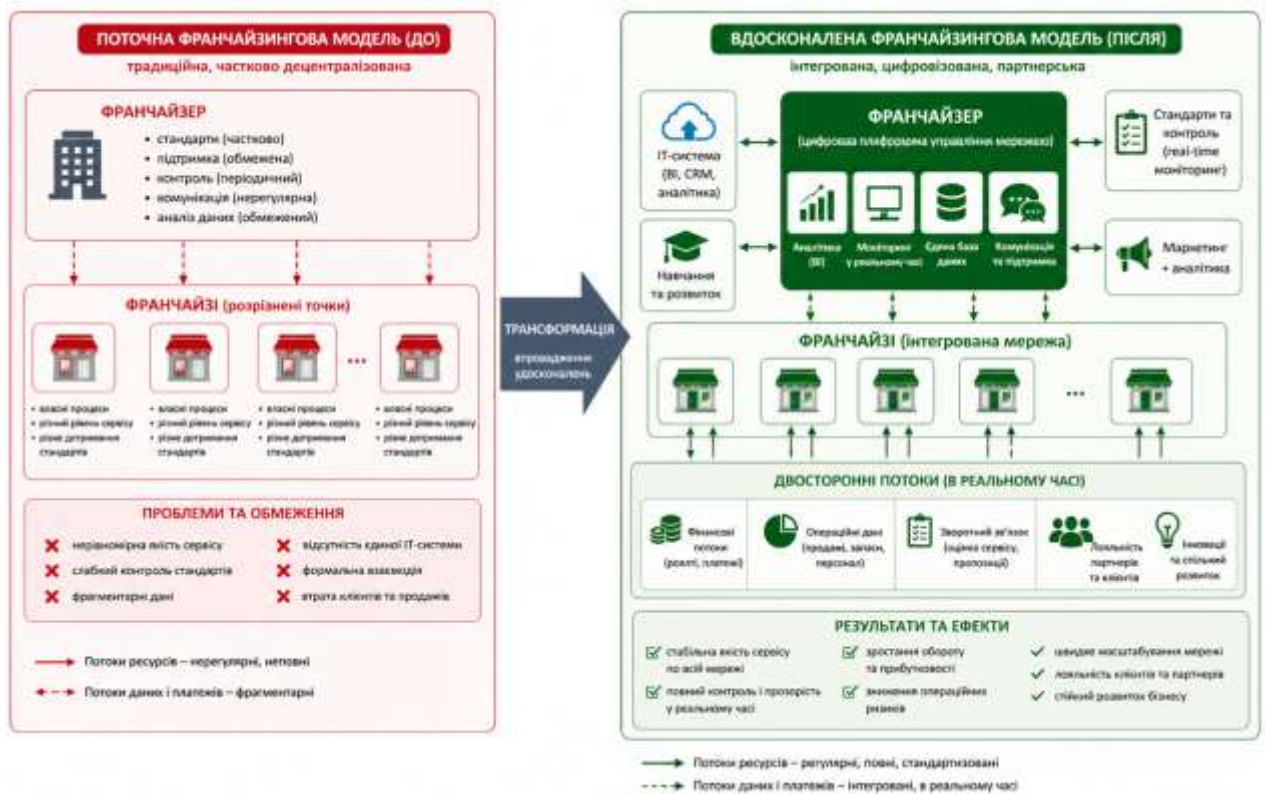


Рис. 3.3. Порівняння франчайзингової моделі «Сімі» до та після впровадження удосконалень

Представлена схема ілюструє трансформацію франчайзингової моделі ТОВ «Клевер Сторс» від традиційного підходу до більш сучасної, цифровізованої системи управління мережею. У початковій моделі взаємодія між франчайзером і франчайзі носить частково децентралізований характер, що обмежує можливості контролю та стандартизації. Як видно зі схеми, впровадження цифровізації, стандартизації та партнерської моделі дозволяє трансформувати франчайзингову систему з децентралізованої та частково некерованої структури у цілісну інтегровану мережу, в основі якої лежить єдина цифрова платформа управління. Вона забезпечує прозорість бізнес-процесів, оперативний контроль показників діяльності та ефективну комунікацію між учасниками мережі.

Запропонована модель дозволяє підвищити якість сервісу, зменшити операційні ризики та забезпечити стабільне масштабування бізнесу, що є ключовою умовою довгострокового розвитку франчайзингової мережі «Сімі».

Зазначимо, що реалізацію запропонованого проєкту доцільно проводити

поетапно (рис. 3.4).

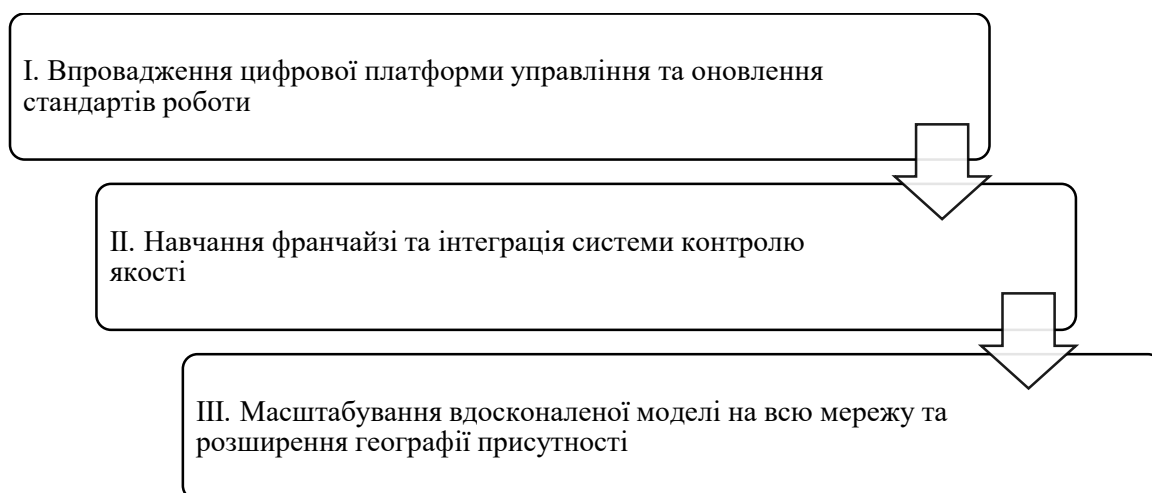


Рис. 3.4. Етапи реалізації проєкту удосконалення франчайзингової системи
ТОВ «Клевер Сторс»

Примітка. Побудовано автором.

На першому етапі (0-6 місяців) необхідно впровадити цифрову платформу управління та оновити стандарти роботи. На другому етапі (6-12 місяців) – провести навчання франчайзі та інтеграцію системи контролю якості. На третьому етапі (12-24 місяці) – масштабувати вдосконалену модель на всю мережу та розширити географію присутності. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики впровадження та забезпечити стабільний розвиток франчайзингової системи.

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), яка дозволить оцінювати результативність франчайзингової мережі як на рівні франчайзера, так і франчайзі.

До основних KPI франчайзингової системи «Сімі» доцільно віднести:

- середній оборот одного магазину;
- рентабельність франчайзингової точки;
- рівень дотримання стандартів (compliance rate);
- показник задоволеності клієнтів (NPS);

частку своєчасно сплачених роялті;

темпи відкриття нових франчайзингових точок.

Використання КРІ дозволить забезпечити прозорість управління мережею, своєчасне виявлення проблем та підвищення загальної ефективності франчайзингової системи.

Фінансово-економічна доцільність удосконалення франчайзингової системи ТОВ «Клевер Сторс» полягає у зростанні доходів від франчайзингової мережі, зниженні операційних ризиків та підвищенні стабільності грошових потоків. Запропоновані заходи – цифровізація, посилення стандартів та розвиток партнерської моделі – створюють передумови для підвищення ефективності всієї мережі магазинів «Сімі».

Для економічної оцінки використаємо реалістичну модель, що базується на відкритих галузевих даних і логіці роботи convenience-мереж.

Виходячи з поточного масштабу мережі, припустимо, що ТОВ «Клевер Сторс» у середньостроковій перспективі має 200 франчайзингових магазинів «Сімі». Середній місячний оборот одного convenience-магазину такого формату, за галузевими оцінками, може становити близько 1,2 млн. грн.

За умовами франшизи роялті складають у середньому 1,5 % від обороту (середнє значення в межах 0-2 %).

Тоді річний дохід франчайзера від роялті можна оцінити:

$$\text{Дохід} = 200 \times 1,2 \text{ млн. грн} \times 12 \times 1,5 \% = 43,2 \text{ млн. грн на рік}$$

Окрім роялті, компанія отримує додатковий прибуток від централізованих закупівель, логістики та ІТ-супроводу. У мережевому ритейлі ці доходи зазвичай становлять 1-2 % від обороту франчайзингових точок. Для консервативної оцінки візьмемо 1 %:

$$\text{Додатковий дохід} = 200 \times 1,2 \text{ млн. грн} \times 12 \times 1 \% = 28,8 \text{ млн. грн.}$$

Отже, загальний річний дохід ТОВ «Клевер Сторс» від франчайзингової

мережі «Сімі» може становити:

$$43,2 + 28,8 = 72 \text{ млн. грн}$$

Запропоновані заходи (цифровий контроль, стандартизація, партнерська модель) дозволяють:

підвищити оборот франчайзингових магазинів щонайменше на 5 % за рахунок кращого сервісу, асортименту та маркетингу;

зменшити втрати від неефективних франчайзі та операційних помилок приблизно на 2 % обороту.

Сукупний економічний ефект для франчайзера:

$$72 \text{ млн. грн} \times 7 \% = 5,04 \text{ млн. грн додатково на рік}$$

Витрати на цифровізацію, навчання та супровід мережі оцінюються орієнтовно у 2,0-2,5 млн. грн на рік.

Чистий економічний ефект

$$5,04 - 2,5 = 2,54 \text{ млн. грн додаткового прибутку щорічно}$$

Розрахунки свідчать, що удосконалення франчайзингової моделі бренду «Сімі» є економічно доцільним (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фінансовий ефект від удосконалення франчайзингової системи «Сімі»

Показник	Значення
Річний оборот франчайзингової мережі	2,88 млрд. грн
Дохід ТОВ «Клевер Сторс» від франчайзингу	72 млн. грн
Приріст ефективності після проєкту	7 %
Додаткові доходи	5,04 млн. грн
Витрати на впровадження	2,5 млн. грн
Чистий ефект	+2,54 млн. грн / рік

Проєкт забезпечує позитивний фінансовий ефект уже з першого року

впровадження та підвищує стійкість доходів ТОВ «Клевер Сторс» за рахунок більш керованої й ефективної франчайзингової мережі.

Для оцінки інвестиційної ефективності проєкту розрахуємо показник рентабельності інвестицій (ROI):

$$ROI = (\text{Чистий ефект} / \text{Інвестиції}) \times 100 \%, \quad (3.1)$$

$$ROI = (2,54 \text{ млн грн} / 2,5 \text{ млн грн}) \times 100 \% \approx 101,6 \%$$

Отримане значення свідчить про високу економічну ефективність проєкту та підтверджує доцільність його реалізації.

Зауважимо, що функціонування франчайзингової системи, незважаючи на її економічні переваги, супроводжується низкою ризиків, які можуть суттєво впливати на фінансові результати, репутацію бренду та стабільність всієї мережі. Для ТОВ «Клевер Сторс», яке використовує франчайзинг як ключовий інструмент розвитку брендів «Сімі» та «Сім23», ефективне управління цими ризиками є критично важливою умовою сталого зростання.

До основних груп ризиків у франчайзинговій діяльності належать операційні, фінансові, репутаційні, правові та ринкові ризики (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні ризики франчайзингової моделі «Сімі» та механізми їх управління

Група ризиків	Прояв ризику	Механізм управління
Операційні	Порушення стандартів сервісу, асортименту	Регламенти, цифрові чек-листи, аудити
Фінансові	Низькі обороти, затримка роялті	ВІ-системи, фінансовий моніторинг
Репутаційні	Негативні відгуки клієнтів	CRM, аналіз NPS, стандарти обслуговування
Правові	Спори з франчайзі	Уніфіковані договори, юридичний супровід
Ринкові	Конкуренція, спад попиту	Гнучка цінова та асортиментна політика

Операційні ризики пов'язані з недотриманням франчайзі стандартів

обслуговування, порушенням технологій роботи магазину, неефективним управлінням персоналом і запасами. У форматі convenience store такі порушення безпосередньо впливають на лояльність клієнтів та оборот торгової точки.

Фінансові ризики виникають унаслідок нестабільності доходів франчайзі, затримок у сплаті роялті, неправильного фінансового планування або кризових явищ у роздрібній торгівлі. Для франчайзера це означає нестійкість грошових потоків та зростання витрат на підтримку проблемних партнерів.

Репутаційні ризики мають особливу вагу, оскільки всі франчайзингові магазини працюють під єдиним брендом. Низька якість сервісу або негативний клієнтський досвід в одному магазині здатні завдати шкоди іміджу всієї мережі «Сімі». Правові ризики пов'язані з недосконалістю франчайзингових договорів, порушенням прав інтелектуальної власності та можливими спорами між франчайзером і франчайзі. Ринкові ризики, своєю чергою, зумовлені змінами купівельної спроможності населення, конкуренцією з боку великих національних і міжнародних мереж, а також змінами споживчих звичок.

Для мінімізації ризиків ТОВ «Клевер Сторс» має використовувати комплексну систему управління франчайзинговою мережею, яка поєднує організаційні, фінансові та цифрові механізми контролю.

Системний підхід до управління ризиками дозволяє ТОВ «Клевер Сторс» трансформувати франчайзингову мережу з набору окремих торгових точок у керовану бізнес-екосистему. Поєднання цифрових інструментів контролю, стандартів та партнерських механізмів взаємодії з франчайзі знижує вразливість мережі до внутрішніх і зовнішніх загроз та створює передумови для довгострокового сталого розвитку бренду «Сімі».

Реалізація запропонованого проєкту вдосконалення франчайзингової моделі бренду «Сімі» створює комплексний ефект для ТОВ «Клевер Сторс», що проявляється на економічному, стратегічному та організаційному рівнях. Упровадження цифровізованої системи управління мережею, підвищення стандартів та розвиток партнерської взаємодії з франчайзі дозволяють

трансформувати франчайзинг із механізму швидкого зростання в керовану систему довгострокового розвитку бізнесу.

З економічної точки зору основним результатом є зростання стабільності та прогнозованості грошових потоків від франчайзингової діяльності. За рахунок підвищення оборотів франчайзингових магазинів, зменшення операційних втрат та покращення дисципліни сплати роялті ТОВ «Клевер Сторс» отримує стійке збільшення доходів, що, за розрахунками, може перевищувати 2,5 млн. грн чистого додаткового прибутку щорічно. Це підвищує інвестиційну привабливість компанії та її здатність до подальшого розширення мережі.

На стратегічному рівні проєкт забезпечує зміцнення конкурентних позицій бренду «Сімі» на ринку convenience store. Єдині стандарти, цифровий контроль якості та розвинена система підтримки франчайзі сприятимуть формуванню стабільного клієнтського досвіду в усіх магазинах мережі незалежно від регіону. Це підвищує впізнаваність бренду, лояльність споживачів і стійкість до конкурентного тиску з боку національних та міжнародних мереж.

З організаційної точки зору очікується зростання керованості франчайзингової мережі. Завдяки використанню єдиної цифрової платформи управління ТОВ «Клевер Сторс» отримує можливість оперативно аналізувати показники діяльності кожного франчайзингового магазину, своєчасно виявляти проблеми та впроваджувати коригувальні дії. Це зменшує залежність результатів мережі від суб'єктивних управлінських рішень окремих франчайзі та підвищує загальну ефективність бізнес-системи.

Важливим соціально-економічним результатом є також підвищення привабливості франшизи «Сімі» для підприємців. Прозорі правила, підтримка, цифрові інструменти та прогнозована економіка бізнесу сприяють залученню нових партнерів, що дозволяє ТОВ «Клевер Сторс» прискорювати географічну експансію без суттєвого зростання власних капітальних витрат [12].

Узагальнюючи результати, доцільно відзначити, що до впровадження

запропонованих заходів франчайзингова модель ТОВ «Клевер Сторс» характеризувалася високими темпами зростання, проте недостатнім рівнем контролю та стандартизації. Після впровадження проєкту очікується формування більш керованої, цифровізованої та стабільної бізнес-системи, що забезпечує не лише кількісне, а й якісне зростання мережі.

Таким чином, запропонований проєкт удосконалення франчайзингової моделі ТОВ «Клевер Сторс» забезпечує комплексний ефект, що поєднує економічну результативність, стратегічну стійкість та підвищення керованості бізнесу. Реалізація запропонованих заходів дозволяє трансформувати франчайзингову систему з інструменту масштабування у повноцінну керовану бізнес-екосистему, здатну забезпечити довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

ВИСНОВКИ

1. У процесі аналізу сутності, еволюції та економічної природи франчайзингу встановлено, що франчайзинг є складною соціально-економічною системою, яка поєднує договірні, управлінські та ринкові механізми. Його розвиток від простої форми розповсюдження товарів до комплексної бізнес-моделі відображає загальну тенденцію зростання ролі знань, брендів і стандартизованих бізнес-процесів у сучасній економіці.

Узагальнення наукових підходів до класифікації та моделей франчайзингу дало змогу виокремити основні форми франчайзингових систем – товарну, виробничу, сервісну та франчайзинг бізнес-формату. Встановлено, що для мереж роздрібної торгівлі найбільш ефективною є модель бізнес-формату, яка забезпечує передачу не лише торговельної марки, а й повної системи створення споживчої цінності.

Дослідження нормативно-правового регулювання франчайзингу показало, що в Україні він формально реалізується через інститут комерційної концесії, що не повною мірою враховує специфіку франчайзингових відносин. Порівняння з практиками США та країн ЄС засвідчило, що відсутність спеціального законодавства знижує рівень захисту франчайзі та стримує розвиток франчайзингових мереж.

2. Аналіз діяльності ТОВ «Клевер Сторс» як підприємства-франчайзера засвідчив, що компанія сформувала не просто торговельну мережу, а цілісну бізнес-екосистему, у якій бренд «Сім23» та новий формат «Сімі» виступають як стандартизовані франчайзингові продукти. Компанія володіє ключовими стратегічними ресурсами – торговельною маркою, операційними стандартами, IT-інфраструктурою, логістикою та централізованими закупівлями, що дозволяє їй ефективно тиражувати бізнес-модель у різних регіонах України.

Використання франчайзингу у діяльності ТОВ «Клевер Сторс» забезпечує поєднання централізованого стратегічного управління з децентралізованою операційною діяльністю, що дає змогу компанії швидко

розширювати мережу без пропорційного зростання власних капітальних витрат. Таким чином, франчайзинг виступає для підприємства не допоміжною формою збуту, а ключовим механізмом реалізації стратегії масштабування та ринкової експансії.

3. Оцінка ефективності франчайзингової моделі бренду «Сімі» показала, що вона відповідає сучасним вимогам ринку *convenience store* і має високий рівень інвестиційної привабливості для потенційних франчайзі. Низький рівень обов'язкових платежів, відсутність паушального внеску, стандартизована бізнес-модель і швидка окупність створюють сприятливі умови для залучення малого та середнього підприємництва до розвитку мережі.

З позицій франчайзера модель «Сімі» є економічно ефективною, оскільки дозволяє ТОВ «Клевер Сторс» отримувати стабільні доходи у вигляді роялті та операційних сервісів без необхідності фінансувати відкриття кожної торгової точки. Водночас зростання кількості франчайзингових магазинів посилює ефект масштабу, підвищує ефективність централізованих закупівель і зміцнює конкурентні позиції бренду на національному ринку. Це дозволяє розглядати франшизу «Сімі» як стійку та перспективну модель мережевого розвитку роздрібною торгівлі.

SWOT-аналіз франчайзингової системи ТОВ «Клевер Сторс» дозволив комплексно оцінити її стратегічну позицію на ринку. Встановлено, що ключовими сильними сторонами є масштабована бізнес-модель, сильний регіональний бренд, централізована логістика та низький бар'єр входу для франчайзі. Водночас основні слабкі сторони пов'язані з необхідністю постійного контролю якості та високою залежністю результатів мережі від управлінської дисципліни партнерів.

Зовнішнє середовище створює значні можливості для подальшого зростання мережі «Сімі», зокрема через поширення формату «магазин біля дому», розвиток *food-to-go* та цифрових сервісів. Разом із тим зростання конкуренції з боку національних і міжнародних ритейлерів, економічна нестабільність та ризики втрати єдиних стандартів формують стратегічні

загрози, які потребують активного управління. Це свідчить, що подальший розвиток франчайзингової моделі має ґрунтуватися на посиленні керованості мережі та захисті бренду.

4. Проєкт удосконалення франчайзингової системи ТОВ «Клевер Сторс» спрямований на перехід від кількісного розширення мережі до її якісного розвитку. Впровадження цифрових інструментів контролю, багаторівневої системи стандартів та партнерської моделі взаємодії з франчайзі дозволяє значно підвищити узгодженість дій усіх учасників мережі та зменшити ризики втрати якості обслуговування. Запропоновані заходи дозволяють трансформувати франчайзингову систему з інструменту екстенсивного зростання у керовану бізнес-екосистему, орієнтовану на довгострокову ефективність.

Реалізація проєкту формує для компанії довгострокову стратегічну перевагу, оскільки забезпечує поєднання швидкого масштабування з високим рівнем керованості бізнесу. Це дозволяє ТОВ «Клевер Сторс» не лише нарощувати кількість торгових точок, а й послідовно зміцнювати бренд «Сімі» як національну мережу convenience store із прогнозованою економікою та стабільною репутацією.

Отже, використання франчайзингу в діяльності ТОВ «Клевер Сторс» є не лише інструментом зростання, а й стратегічною основою формування стійкої мережевої бізнес-моделі, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного розвитку роздрібної торгівлі. Практична реалізація запропонованого проєкту удосконалення франчайзингової системи дозволяє досягти суттєвого економічного ефекту, зокрема збільшення доходів компанії більш ніж на 2,5 млн. грн щорічно, а також підвищення загальної ефективності та керованості мережі. Отримані результати мають практичну цінність для підприємств роздрібної торгівлі, що використовують або планують впроваджувати франчайзингові моделі, та можуть бути використані для удосконалення систем управління мережевими бізнес-структурами в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошук І., Познякова О. Аналіз розвитку ринку франчайзингу в Україні. *Збірник наукових праць SCIENTIA*. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/article/view/10469>
2. Бедринець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2001. №2. С. 96-104.
3. Безрукова Н. В. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: особливості розвитку та вплив на світовий валовий продукт. *Економічний простір*. 2016. № 106. С. 16-25.
4. Бізнес за франшизою в Україні: переваги, недоліки та поради з вибору. URL : <https://ag.marketing/biznes-za-franshyzoju-v-ukrayini/>
5. Бондаренко Н. М, Савченко Д. В. Ринок франчайзингових послуг в Україні: переваги та недоліки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. С. 7-11.
6. Григоренко Т. М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. №12. С. 145-153. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-145-153>
7. Економічна енциклопедія : у 3 т. / за ред. С. В. Мочерного. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. Т. 3. 952 с.
8. Зайцев О. В., Кордас А. Р. Поточний стан франчайзингу в Україні та світі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. С. 53-62.
9. Каталог франшиз. URL: <http://franchisegroup.com.ua/catalog/>
10. Крамарчук С., Крисько Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. 2 (02). С. 191-195. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-32>
11. Крисько Ж. Інтернет-тренди як чинники трансформації менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-144>

- 12.Крисько Ж. Л. Сучасні підходи до управління організаціями. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С.136-138. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf
- 13.Крисько Ж. Л. Роль підприємництва в економічному розвитку країни. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 4. С.15-24. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2022.04.015>
- 14.Кузьмін О. Є., Мирончук Т. В., Салата І. З., Марчук Л. В. Франчайзинг: навч. посіб. / за ред. О. Є. Кузьміна; М-во освіти і науки України. Київ: Знання, 2011. 267 с.
- 15.Лазоренко Т., Фролова А. Розвиток франчайзингу у світі та в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 2(17). С. 199-207.
- 16.Мартиненко О. О. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 253-258.
- 17.Михайлюк А. Інноваційні підходи до управління змінами: роль франчайзингу в умовах кризових трансформацій. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали доповідей ІХ Всеукраїнськ. науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23 березня 2026 р.). Полтава: ПДАУ. С. 842-843.
- 18.Міжнародний франчайзинг: теоретичні основи. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19373/>
- 19.МХП. Франшиза «М'ясомаркет». URL: <https://mhpc.com.ua>.
- 20.Наш Край. Франчайзинг. Офіційні умови співпраці. URL: <https://nashkraj.ua>.
- 21.Огінок С. В. Економетричний аналіз впливу франчайзингу на економічне

- зростання. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 34-37.
- 22.Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України. URL: <https://rau.ua>
- 23.Офіційний сайт Асоціації франчайзингу України. URL: <https://franchising.org.ua>
- 24.Офіційний сайт Європейської федерації франчайзингу. URL: <http://www.eff-franchise.com>
- 25.Офіційний сайт мережі «Сім23» та «Сімі». URL: <https://sim23.ua>
- 26.Офіційний сайт Міжнародної асоціації франчайзингу (International Franchise Association). URL: <https://www.franchise.org>
- 27.Офіційний сайт GO DEAL BROKERS. URL: <https://business-broker.com.ua>
- 28.Під чужими вітрилами: огляд ритейлерів, які масштабують свій бізнес за рахунок продажу франшизи. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/ritejler-prodazh-franshizi/>
- 29.Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. Зі змінами від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
- 30.Проект Закону «Про франчайзинг». URL: http://franchisegroup.com.ua/news/proekt_zakona_o_franchajzinge
- 31.Ринок франчайзингу: Україна, світ і сучасні виклики URL: <https://business.rayon.in.ua/topics/388143-rinok-franchaizingu-ukrayina-svit-i-suchasni-vikliki>
- 32.Романчук К. В. Операції франчайзингу: європейський досвід та українські реалії. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5302>
- 33.Сайт платформи Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua>
- 34.Семенчук І. М. Сучасний стан та тенденції розвитку франчайзингу в торговельній сфері економіки України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. С. 195-207.
- 35.Франчайзинг. Українська Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Франчайзинг>
- 36.Франчайзингові формати SPAR Express. SPAR Ukraine. URL:

<https://spar.ua>.

- 37.Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV зі змінами від 01.02.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- 38.Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
- 39.Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17(1). P. 99-120.
- 40.Business Format Franchising. URL: <https://www.franchise.org/franchising-overview/what-is-a-franchise>
- 41.Caves R., Murphy W. Franchising – Firms. Markets and Intangible Assets. URL: <https://www.jstor.org/stable/1056250>
- 42.Combs J. G., Michael S. C., Castrogiovanni G. J. Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*. 2004. Vol. 30(6). P. 907-931.
- 43.Franchising. Wikipedia. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Franchising>
- 44.Introduction to the Franchise Business Model. URL: <https://www.franchise.org/franchising-overview/introduction-to-the-franchise-business-model>
- 45.Kaufmann P. J., Dant R. P. Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*. 1998. Vol. 13(1). P. 5-29.
- 46.Killion William L. The History of Franchising. URL: <https://www.americanbar.org/content/dam/aba-cms-dotorg/products/inv/book/215742/Chapter%201.pdf>
- 47.Krysko Zhanna. Franchising As A Modern Form Of Business Development And Management. *International Scientific Conference Innovation and investment mechanisms for the development of international relations and market economy* : Conference Proceedings (April 5-6, 2024. Kielce, Poland).

- Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. P. 117-119. DOI:
<https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-32>
- 48.Lafontaine F. Agency theory and franchising: Some empirical results. *RAND Journal of Economics*. 1992. Vol. 23(2). P. 263-283.
- 49.Mohd Faizal Abdul Ghani, Mohd Hizam-Hanafiah, Rosmah Mat Isa, Hamizah Abd Hamid. Systematic Literature Review: The Trend on Franchising Strategy. *International Journal of Entrepreneurship*. URL:
<https://www.abacademies.org/articles/systematic-literature-review-the-trend-on-franchising-strategy-10895.html>
- 50.Rothenberg A. M. A Fresh Look at Franchising. *Journal of Marketing*. 2017. Vol. 31. No 3. P. 52-54.
- 51.What is Franchising? URL:
<https://paulcollege.unh.edu/rosenberg/education/what-franchising>