

Отримано: 17 листопада 2025 р.

Прорецензовано: 26 листопада 2025 р.

Прийнято до друку: 13 грудня 2025 р.

email: lyudmyla.kozak@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-7659-7614>

email: yuliia.lisovetska@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0005-7190-6680>DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39\(67\)-71-75](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39(67)-71-75)

Козак Л. В., Лісовецька Ю. В. Франчайзинг як ефективний інструмент управління продажами. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка» : науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, грудень 2025. № 39(67). С. 71–75.

УДК: 338.4

JEL-класифікація: M12

**Козак Людмила Василівна,**

докторка економічних наук, доцентка,  
завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу  
Національного університету «Острозька академія»

**Лісовецька Юлія Віталіївна,**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
спеціальності 073 Менеджмент  
Національного університету «Острозька академія»

## ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ

У статті проаналізовано результативність світових і українських франчайзингових мереж, зокрема McDonald's, KFC, Subway, Lviv Croissants та G.Bar, із акцентом на їх спроможність нарощування обсягів реалізації та масштабування бізнесу. Виявлено ключові фактори успіху, ризики та можливості підвищення ефективності управління продажами, підкреслено роль технологій та омніканальності у забезпеченні стабільності бізнесу, а також необхідність поєднання глобального досвіду з локальними стратегіями для зміцнення конкурентних позицій мереж.

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

**Liudmyla Kozak,**

Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Dept. of Management and Marketing,  
The National University of Ostroh Academy

**Yuliia Lisovetska,**

Second (master's) level higher education student,  
majoring in 073 Management  
National University of Ostroh Academy

## FRANCHISING AS AN EFFECTIVE SALES MANAGEMENT TOOL

This article examines franchising as an effective tool for sales management, focusing on the performance of global and Ukrainian franchise networks, including McDonald's, KFC, Subway, Lviv Croissants, and G.Bar. The study analyses their ability to increase sales volumes and successfully scale their business models under conditions of high market competition. Special attention is paid to the managerial mechanisms that ensure operational efficiency, brand consistency, and sustainable revenue growth within franchise systems.

The research identifies the key factors of success in franchise-based businesses, such as standardized operational processes, strong brand positioning, effective partner support systems, and continuous innovation. At the same time, the article highlights the main risks associated with franchising, including dependence on franchisee performance, challenges in quality control, and adaptation to local market conditions. Particular emphasis is placed on the role of digital technologies, data analytics, and omnichannel strategies in strengthening customer engagement and improving sales performance.

The article also explores opportunities to enhance the effectiveness of sales management in franchise networks through the integration of global best practices with local market strategies. This approach enables franchise systems to respond more flexibly to changes in consumer behaviour and market dynamics, ensuring long-term competitiveness and business stability.

The findings contribute to a better understanding of franchising as a modern management instrument that combines centralized strategic control with decentralized operational flexibility, creating favourable conditions for sustainable business development and competitive advantage.

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

**Постановка проблеми.** Попри високі темпи розвитку франчайзингу та його визнання як ефективної моделі масштабування бізнесу, недостатньо дослідженими залишаються питання спроможності франчайзингових мереж щодо збільшення обсягів реалізації продукції/послуг у контексті сучасних економічних



викликів. Глобальні бренди, такі як McDonald's, KFC та Subway, демонструють стабільні темпи розвитку, однак стикаються з проблемами балансування між стандартизованими корпоративними вимогами та локальною адаптацією, фінансовим навантаженням на франчайзі, технологічними ризиками та посиленням конкуренції. Українські мережі функціонують у ще складніших умовах, зумовлених воєнними та логістичними обмеженнями, що впливають на стабільність їхніх продажів та стійкість бізнес-моделі. У зв'язку з цим виникає потреба в комплексному аналізі конкурентних характеристик світових і українських франчайзингових мереж, щоб визначити фактори їх успіху, ризики та можливості підвищення ефективності управління продажами.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематиці досліджень франчайзингу присвячена низка публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів. Вони внесли вагомий внесок у розуміння франчайзингу як форми ведення бізнесу, різновидів франчайзингу, структури та потенційних ризиків. Серед останніх публікацій варто виокремити роботи таких українських вчених як В. І. Анін, А. В. Ігнатенко, С. В. Федоренко, А. В. Шпаков, які здійснили комплексну оцінку ризиків та виокремили перспективні види діяльності для франчайзингу [1]. Дослідженню стану та перспектив розвитку франчайзингу послуг в Україні та світі присвячені праці І. П. Василевського [2], М. В. Когут [4], О. О. Мартиненко [3], Л. М. Прокопишин-Рашкевич [4] та ін. Одним із напрямків їх досліджень був пошук нових ефективних франчайзингових стратегій з метою підвищення темпів розвитку бізнесу. Зазначене обумовлює необхідність подальшого наукового дослідження означеної проблематики та нових шляхів її вирішення.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає у комплексному аналізі світових та українських франчайзингових мереж для виявлення ключових факторів їхнього успіху та можливостей підвищення ефективності управління продажами.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження франчайзингових мереж обумовлює застосування особливих підходів з огляду на специфіку їх функціонування. Передусім франчайзинг виступає однією з найбільш ефективних моделей масштабування бізнесу, що поєднує централізовану стандартизацію з можливістю локальної адаптації на різних ринках. Саме тому показники зростання кількості франчайзингових об'єктів та їх масштабу, структурна різноманітність секторів (QSR, ритейл, сервісні послуги тощо), а також динаміка підвищення ефективності продажів слугують індикаторами конкурентоспроможності франчайзингових мереж як особливої моделі бізнесу. Аналіз світового ринку засвідчує, що франчайзинг охоплює широкий спектр галузей – від громадського харчування і роздрібної торгівлі до освітніх, медичних та цифрових сервісів, демонструючи високу стійкість до зовнішніх економічних коливань.

За дослідженнями, опублікованим Міжнародною асоціацією франчайзингу (IFA), США залишаються провідним центром франчайзингової індустрії, що на кінець 2025 р. нараховуватиме 852 тис. об'єктів, зростаючи щороку на 2,5–5 % як за кількістю об'єктів, так і за обсягом доходів, зайнятості та ринкової представленості у різних секторах бізнесу. Динаміка розвитку підтверджує, що франчайзингові моделі зберігають конкурентні переваги завдяки цифровізації, омніканальності, технологічній підтримці та ефективному управлінню операційними процесами, що забезпечує їх стабільність і прогнозованість продажів [5]. У США структура ринку демонструє домінування сектору швидкого харчування (понад 21 %), що є типовим для глобальних тенденцій, адже моделі QSR найшвидше адаптуються до технологічних інновацій, споживчих змін та масштабного впровадження стандартів якості, сервісу й маркетингових комунікацій [5].

У Європі франчайзинг формується як зріла та високо структурована бізнес-екосистема, яка налічує понад 14,9 тис. франчайзингових систем та приблизно 180,0 тис. франчайзингових об'єктів, з високою їх концентрацією у таких країнах, як Франція, Німеччина, Іспанія та Великобританія. Визначальними факторами конкурентоспроможності є омніканальність, оптимізація логістики й цифрових сервісів [5].

Український ринок франчайзингу, хоч і функціонує у значно складніших умовах, також демонструє тенденції до зростання та стійкості. За останні 10 років в Україні чисельність франчайзерів зросла в 1,5 раза, налічувала на кінець 2023 р. 550 мереж та 20–24 тис. франчайзингових об'єктів, що свідчить про збереження потенціалу бізнес-активності навіть за умов воєнних ризиків та логістичних обмежень [5]. Найбільш динамічний розвиток спостерігається у сферах громадського харчування, ритейлу, освітнього і сервісного бізнесів, які активніше впроваджують цифрові інструменти для підтримки продажів та оптимізації процесів. Важливим чинником є те, що українські франчайзингові компанії вимушені не тільки адаптувати операційні процеси, а й переформатовувати логістичні ланцюги, використовуючи регіональні склади, альтернативні маршрути постачання та оптимізацію товарних запасів, що дозволяє забезпечувати безперервність роботи в стабільніших регіонах країни.

Ринковий потенціал та конкурентоспроможність відомих франчайзингових мереж формується під впливом низки значимих факторів: стандартизації продукту, єдиної маркетингової політики, системного



навчання франчайзі, централізованого постачання та інтеграції технологічних рішень. Саме ці механізми дозволяють McDonald's, KFC та Subway забезпечувати контроль якості, оптимізувати витрати, підтримувати стабільні темпи зростання продажів і ефективно реагувати на ринкові зміни. Аналіз їхньої діяльності засвідчує, що висока частка франшизних ресторанів (від 95–100 %) забезпечує паритет між глобальними корпоративними цілями та локальною підприємницькою ініціативою, створюючи масштабні можливості для розвитку мереж без концентрації інвестиційних ризиків у франчайзера. Водночас українські мережі, такі як Lviv Croissants і G.Var, демонструють здатність до швидкої локальної адаптації та гнучкого розширення, але стикаються з більшими фінансовими та операційними ризиками, що впливає на стабільність їхніх продажів і потребує подальшої оптимізації моделі управління.

Результати діяльності провідних світових франчайзингових мереж є ключовими прикладами ефективною реалізації франчайзингової моделі на глобальному рівні. McDonald's, KFC та Subway вирізняються високим рівнем стандартизації бізнес-процесів, що забезпечує контроль якості, уніфікацію операцій та передбачуваність результатів у будь-якій країні світу. Усі три мережі демонструють дуже високі частки франшизних ресторанів – від приблизно 95 % у McDonald's до майже 100 % у Subway, тоді як KFC працює у форматі 99 % франчайзингових об'єктів. Така модель дозволяє компаніям масштабувати діяльність без пропорційного збільшення капітальних витрат, одночасно зберігаючи централізований контроль над брендом та технологічними процесами [6; 7; 8].

Фінансові та операційні показники цих мереж у 2023 р. підтверджують їхню конкурентну силу. McDonald's продемонстрував зростання глобальних продажів на 11 %, збільшення операційного прибутку на 24 % та отримав чистий прибуток у розмірі 2 317 млн дол. США; KFC забезпечив системні продажі на рівні +9 %, незважаючи на вплив валютних коливань, та суттєвий чистий прибуток у 1 597 млн дол.; Subway, хоча і не публікує повної фінансової звітності, показав зростання same-store sales на 6,4 % і збільшення цифрових продажів у Північній Америці на 21,8 %, що свідчить про активне впровадження онлайн-каналів та технологічних рішень у бізнес-модель. Сумарно ці дані демонструють, що технологічна підтримка, цифровізація та централізовані маркетингові інструменти відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг глобальних франчайзингових мереж (табл. 1).

Таблиця 1

#### Основні показники розвитку світових франчайзингових мереж McDonald's, KFC, Subway за 2023 р.

Мережа	Частка франшизних ресторанів, %	Середньорічні темпи зростання продажів, %	Зростання операційного прибутку, %	Чистий прибуток, млн дол
McDonald's	~95	+11,0	+24,0	2 317
KFC	99 %	+9,0	Н/д	1 597
Subway	~100	+6,4	Н/д	Н/д

Джерело: розраховано на основі джерел [6; 7; 8].

Усі ці компанії стикаються з викликами, характерними для масштабних міжнародних мереж: необхідністю дотримання глобальних стандартів при одночасному врахуванні локальних споживчих уподобань, підтримання стабільної якості продукту в умовах стрімкої експансії, фінансовим навантаженням на франчайзі та ризиками, пов'язаними з дефіцитом кадрів, технологічними збоями або інфляційним тиском. Проте завдяки ефективній взаємодії між франчайзером і франчайзі, системам навчання, інвестуванню в модернізацію технологічних платформ та стратегічному плануванню розширення мережі ці компанії зберігають високу конкурентоспроможність і стабільність продажів у довгостроковій перспективі. McDonald's, наприклад, активно розвиває цифрові канали – доставка доступна приблизно у 35 тис. ресторанах, що знижує залежність від офлайн-трафіку та підвищує частоту покупок, формуючи додатковий потік роялті та орендних платежів для корпорації.

Зіставлення світових прикладів із українськими франчайзинговими мережами дозволяє окреслити спільні закономірності та специфічні особливості, притаманні вітчизняному ринку. Українські мережі – зокрема, Lviv Croissants і G.Var – демонструють високу адаптивність до нестабільного зовнішнього середовища та здатність до оперативної оптимізації бізнес-моделі. Lviv Croissants у 2023 р. збільшив доходи на 55,1 %, але при цьому зафіксував чистий збиток у розмірі 598,3 тис. грн та суттєве зростання зобов'язань (до 188,9 тис. грн), що свідчить про фінансові ризики надмірного розширення та залежності від зовнішніх чинників. G.Var, навпаки, демонструє стрімку динаміку міжнародного розвитку – зростання доходів у Польщі на 394 % та збільшення темпів розвитку мережі в інших країнах, хоча окремі українські локації показують зниження фінансових результатів через зміну структури попиту в умовах воєнної економіки (табл. 2).



Таблиця 2

## Основні показники розвитку українських франчайзингових мереж Lviv Croissants та G.Bar за 2023 р.

Мережа	Середньорічні темпи зростання продажів, %	Чистий прибуток / збиток, тис. грн	Зобов'язання / заборгованість, тис. грн
Lviv Croissants	+55,1	-598,3	188,9
G.Bar	+394,0 (у Польщі)	Часткове зниження результатів в Україні	Н/д

Джерело: розраховано на основі джерел [9; 10; 11].

Проблеми, що постають перед українськими франчайзинговими мережами, охоплюють як класичні ризики (фінансові, репутаційні, операційні), так і специфічні для воєнного часу – руйнування логістичних ланцюгів, переміщення населення, зміна географії попиту та необхідність релокації бізнесу. Разом із тим, мережі активно адаптують логістичні системи: створюють регіональні склади, перебудовують логістичні маршрути та оптимізують товарні запаси, що дозволяє забезпечити безперервність операцій у більш стабільних регіонах країни та підтримувати конкуренцію навіть у нестабільному середовищі.

Порівняння світових і українських франчайзингових мереж надає можливість відзначити, що технологічна підтримка та цифровізація стають визначальними чинниками їх конкурентоспроможності. Впровадження мобільних додатків, онлайн-замовлень, систем лояльності та аналітики продажів дозволяє як глобальним, так і українським франчайзинговим мережам оптимізувати операційні процеси, підвищувати точність прогнозування попиту та швидко реагувати на зміни споживчих вподобань. Для українських компаній це також означає можливість підтримувати стабільність продажів у складних умовах воєнного часу, зменшуючи залежність від фізичної присутності клієнтів у точках продажу та розширюючи канали взаємодії з аудиторією.

Важливим аспектом є інтеграція навчання та підтримки франчайзі у бізнес-модель. Світові бренди системно інвестують у підготовку персоналу та франчайзі, забезпечуючи високий рівень сервісу та відповідність корпоративним стандартам. Українські мережі, навпаки, часто змушені адаптувати навчальні програми до швидких змін ринкових умов та нестабільності, що вимагає гнучкого підходу та розвитку внутрішніх ресурсів. Така стратегія сприяє не лише підвищенню ефективності продажів, а й зміцненню партнерських відносин у мережі, що стає критично важливим у період економічної та соціальної невизначеності.

**Висновки.** Спроможність франчайзингових мереж щодо ефективного управління продажами формується через поєднання глобальної стандартизації, локальної адаптації та цифрової трансформації, що забезпечує їх стабільність та ефективне управління бізнес-процесами. Світові бренди досягають цього через централізовану систему управління, технологічні інновації та системне навчання франчайзі, тоді як українські мережі, адаптуючись до воєнних і логістичних викликів, демонструють високу гнучкість та здатність швидко оптимізувати операційні процеси. Поєднання цих підходів дозволяє підвищувати ефективність управління продажами, мінімізувати ризики та закріплювати позиції мереж як на національному, так і на глобальному ринку. Порівняльний аналіз показує, що у провідних регіонах світу франчайзинг не лише підтримує економічну активність, а й виступає драйвером інновацій, модернізації сервісів та розширення ринкових можливостей підприємств.

### Література:

1. Анін, В. І., Шпаков, А. В., Федоренко, С. В., Ігнатенко, А. В. (2021). Оцінка перспективності видів діяльності для використання франчайзингу на основі комплексної оцінки франшизних ризиків. *Економіка та держава*, 7, 42–45.

Anin, V.I., Shpakov, A.V., Fedorenko, S.V., Ihnatenko, A.V. (2021) Otsinka perspektyvnosti vydiv diialnosti dlia vykorystannia franchaizynhu na osnovi kompleksnoi otsinky franshyznykh ryzykiv [Assessment of the prospects of types of activity for the use of franchising based on a comprehensive assessment of franchise risks]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and state], 7, 42–45 [in Ukrainian].

2. Василевський, І. П. (2020). Аналіз використання франчайзингу в Україні. *Актуальні проблеми економіки та управління*, 46, 43–57.

Vasylevskiy, I.P. (2020) Analiz vykorystannia franchaizynhu v Ukraini [Analysis of franchising use in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia* [Current problems of economics and management], 46, 43–57. [in Ukrainian].

3. Мартиненко, О. О. (2018). Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. *Бізнес Інформ*, 9, 253–258.



Martynenko, O.O. (2018) Svitovyi dosvid vykorystannia franchaizynhu yak efektyvnoi modeli rozshyrennia biznesu [World experience of using franchising as an effective model of business expansion]. *Biznes Inform*, 9, 253–258. [in Ukrainian].

4. Когут, М. В., Прокопишин-Рашкевич, Л. М. (2023). Стан та перспективи розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні. *Економіка та суспільство*, 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53>

Kohut, M.V., Prokopyshyn-Rashkevych, L.M. (2023) Stan ta perspektyvy rozvytku rynku franchaizynhovykh posluh v Ukraini [State and prospects of development of the franchising services market in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53> [in Ukrainian].

5. 2025 Franchising Economic Outlook: published by the International Franchise Association (IFA). <<https://indd.adobe.com/view/41aaf895-c7f7-43ff-9004-9455305199f3>>. [in English]. (2025, December, 02).

6. Annual Report 2023. McDonald's Corporation. Franchise Information. <[https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report\\_vf.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report_vf.pdf)>. [in English]. (2025, December, 02).

7. Yum! Brands 2023 Annual Report. <[https://s2.q4cdn.com/890585342/files/doc\\_financials/2023/ar/annual-report-2023/downloads/pdf/2023-annual-report.pdf](https://s2.q4cdn.com/890585342/files/doc_financials/2023/ar/annual-report-2023/downloads/pdf/2023-annual-report.pdf)> [in English]. (2025, December, 02).

8. Subway Start to 2024. Subway. <<https://newsroom.subway.com/2024-02-01-Get-Them-While-Theyre-Hot-Subway-R-Announces-Strong-Start-to-2024-with-High-Demand-for-New-Footlong-Sidekicks>>. [in English]. (2025, December, 02).

9. Ринок франшиз в Україні. Інтерв'ю з Андрієм Кривоносом. <<https://thepage.ua/ua/economy/rinok-franshiz-v-ukrayini-intervyu-z-andriyem-krivonosom>>. (2025, грудень, 02).

Rynok franshыз v Ukraini. Interviu z Andriiem Kryvonosom [Franchise market in Ukraine. Interview with Andrii Kryvonos]. <<https://thepage.ua/ua/economy/rinok-franshiz-v-ukrayini-intervyu-z-andriyem-krivonosom>>. [in Ukrainian]. (2025, December, 02).

10. Інформація про Gbar. <<https://forbes.ua/profile/gbar-1057>>. (2025, грудень, 02).

Informatsiia pro Gbar [Information about Gbar]. <<https://forbes.ua/profile/gbar-1057>>. [in Ukrainian]. (2025, December, 02).

11. Ріст франчайзингу та масштабування б'юти-бізнесу. Лера Бородіна про головні підсумки Gbar у 2022 році. <<https://forbes.ua/news/rist-franchayzingu-ta-masshtabuvannya-byuti-biznesu-lera-borodina-pro-golovni-pidsumki-gbar-u-2022-rotsi-15032023-12367>>. (2025, грудень, 02).

Rist franchaizynhu ta masshtabuvannya biuti-biznesu. Lera Borodina pro holovni pidsumky Gbar u 2022 rotsi [Growth of franchising and scaling of the beauty business. Lera Borodina on the main results of Gbar in 2022]. <<https://forbes.ua/news/rist-franchayzingu-ta-masshtabuvannya-byuti-biznesu-lera-borodina-pro-golovni-pidsumki-gbar-u-2022-rotsi-15032023-12367>>. [in Ukrainian]. (2025, December, 02).