

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.82>

УДК 658

*Г. В. Лесик,
аспірант, Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2200-6377>*

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМНИХ ЗОН У ФУНКЦІОНУВАННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ МЕРЕЖ

*G. Lesyk,
Postgraduate student, Western Ukrainian National University*

IDENTIFICATION OF PROBLEM AREAS IN THE FUNCTIONING OF BUSINESS PROCESSES OF FRANCHISE NETWORKS

Стаття присвячена комплексному дослідженню проблемних аспектів, які виникають у процесі функціонування бізнес-процесів франчайзингових мереж в Україні, та аналізу їх впливу на ефективність діяльності підприємств. Метою роботи є розробка теоретико-методичного підходу до ідентифікації цих аспектів, а також формування практичних рекомендацій для їх усунення або мінімізації. Дослідження ґрунтується на системному підході, використанні SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін, моделюванні бізнес-процесів, аналізі ключових показників ефективності (KPI) та методах порівняльного аналізу. Робота має на меті підвищення

конкурентоспроможності франчайзингових мереж в умовах сучасного економічного середовища України.

В результаті проведеного аналізу було виявлено низку ключових проблем, що негативно впливають на ефективність франчайзингових мереж. Серед основних чинників виділяються недостатня адаптація бізнес-моделей до специфіки локальних ринків, обмежене використання цифрових технологій, зокрема CRM-систем та платформ для управління ланцюгами постачання, а також труднощі у налаштуванні ефективної взаємодії між франчайзером та франчайзі. Крім того, існують проблеми з підготовкою персоналу, а зовнішні виклики, такі як економічні та політичні фактори, додатково ускладнюють роботу мереж. У зв'язку з цим, запропоновано ряд практичних рекомендацій, що включають адаптацію бізнес-моделей до українських реалій, активне впровадження новітніх технологій, створення тренінгових програм та розробку стратегій адаптації до зовнішніх змін.

Реалізація запропонованих заходів значно сприятиме підвищенню конкурентоспроможності франчайзингових мереж на українському ринку, їх адаптації до сучасних економічних та технологічних викликів, а також забезпеченню довгострокового стабільного розвитку. Удосконалення бізнес-моделей, впровадження цифрових рішень та підвищення кваліфікації персоналу дозволять франчайзинговим мережам не тільки успішно конкурувати в умовах економічної нестабільності, але й ефективно використовувати можливості, які надають глобальні тренди та новітні технології. Тема дослідження є актуальною та перспективною з огляду на зростання франчайзингового ринку в Україні та необхідність адаптації до складних економічних умов.

The article is devoted to a comprehensive study of the problematic aspects arising in the course of functioning of business processes of franchise networks in Ukraine and analysis of their impact on the efficiency of enterprises. The objective of the study is to develop a theoretical and methodological approach to identifying

these aspects, as well as to formulate practical recommendations for their elimination or minimisation. The study employs a systematic approach, utilising SWOT analysis to evaluate strengths and weaknesses, business process modelling, key performance indicators (KPIs) analysis and benchmarking methods. The overarching objective of this study is to enhance the competitiveness of franchise networks within the contemporary economic landscape of Ukraine.

The analysis identified a number of key issues that negatively affect the efficiency of franchise networks. The primary factors contributing to this inefficiency include inadequate adaptation of business models to the particularities of local markets, limited utilisation of digital technologies, such as CRM systems and supply chain management platforms, and challenges in establishing effective interaction between franchisors and franchisees. Furthermore, deficiencies in staff training, alongside external challenges posed by economic and political factors, serve to compound the operational difficulties faced by these networks. In light of these challenges, a series of pragmatic recommendations are put forward, including the adaptation of business models to the Ukrainian context, the proactive integration of cutting-edge technologies, the establishment of training programs, and the formulation of strategies to address external shifts.

The implementation of the proposed measures will contribute to the competitiveness of franchise networks in the Ukrainian market, their adaptation to modern economic and technological challenges, and ensure long-term sustainable development. The enhancement of business models, the integration of digital solutions, and the professional development of personnel will empower franchise networks to not only contend effectively with economic turbulence, but also to capitalise on the prospects offered by global trends and state-of-the-art technologies. The relevance and promise of this study is underscored by the expanding franchise market in Ukraine and the necessity to adapt to challenging economic conditions.

Ключові слова: *Франчайзингові мережі, бізнес-процеси, проблемні зони, оптимізація управління, цифрові технології, конкурентоспроможність, ефективність управління, український ринок, ланцюги постачання, кризове управління, адаптація бізнес-моделей, стійкість до зовнішніх викликів, підвищення якості обслуговування, економічна нестабільність, розвиток регіональних ринків.*

Keywords: *Franchise networks, business processes, problem areas, management optimization, digital technologies, competitiveness, management efficiency, Ukrainian market, supply chains, crisis management, business model adaptation, resilience to external challenges, service quality improvement, economic instability, regional market development.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах функціонування франчайзингових мереж в Україні виникає необхідність дослідити та здійснити ґрунтовний аналіз проблемних зон у їхніх бізнес-процесах. Це обумовлено як зовнішніми викликами, такими як економічна нестабільність, військовий конфлікт та зміни в законодавстві, так і внутрішніми факторами, серед яких недосконала управлінська структура, низький рівень цифровізації та недостатня адаптація до локальних ринкових умов. Дослідження проблемних зон у функціонуванні бізнес-процесів франчайзингових мереж на українському ринку є важливим кроком для забезпечення їхнього сталого розвитку. Актуальність дослідження визначається необхідністю розробки науково-обґрунтованих підходів до виявлення та аналізу проблемних зон у функціонуванні франчайзингових мереж. Визначення таких зон сприятиме покращенню управління бізнес-процесами, підвищенню їх ефективності та забезпеченню конкурентних переваг на ринку. Дослідження спрямоване на розробку теоретико-методологічного підходу до виявлення проблемних зон у функціонуванні бізнес-процесів з метою надання практичних рекомендацій, спрямованих на

вдосконалення бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до зовнішніх викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі виявляється значний інтерес до проблем, пов'язаних з управлінням франчайзинговими мережами. В працях вітчизняних та зарубіжних авторів дослідження охоплюють широкий спектр тем, включаючи оптимізацію операційних процесів, технологічну інтеграцію, комунікаційні проблеми між франчайзером та франчайзі, а також питання локальної адаптації бізнес-процесів до умов місцевих ринків. Такі автори, як Ковтонюк К.В. [1] – досліджує, як цифровізація сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності, покращенню взаємодії з клієнтами та зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку; Місько Г.А, Зварич Л.В. [2] – аналізує важливість нефінансової звітності для підприємств, зокрема в контексті корпоративної соціальної відповідальності та стійкого розвитку; Бугріменко Р.М. [3] – конспект лекцій надає всебічний аналіз функціонування підприємницьких мереж та торговельних систем, що є корисним для розуміння та вирішення проблемних аспектів франшизи, Бойкович Соломія. [4] – висвітлює розробку франчайзингу дитячого закладу, підкреслює важливість комплексного підходу до розробки франчайзингової моделі, що включає детальне планування, розробку стандартів та ефективну підтримку франчайзі; Мельник В.В., Скібіцька Л.І. [5] – висвітлює такі проблемні місця франчайзингу, надає важливий аналітичний матеріал для розуміння викликів та перспектив розвитку франчайзингу в Україні, Зайцев О.В., Кордас А.Р. [6] – автори розглядають ключові тенденції, переваги та виклики, з якими стикаються франчайзингові мережі, та висвітлюють роль франчайзингу як ефективної форми організації бізнесу, Стеців І.С. [7] – стаття, присвячена аналізу стану франчайзингу в Україні, виявленню основних проблем, що стримують розвиток цієї моделі бізнесу, та пропозиціям щодо їх вирішення; Федунь Ю. Б., Голубка Д.С. [8] – присвячена аналізу механізмів державного регулювання та підтримки франчайзингового бізнесу в Україні, автори

висвітлюють ключові проблеми, пов'язані з розвитком цієї бізнес-моделі, та пропонують напрями вдосконалення регулювання; Голубка Д.С. [9] – зосереджується на аналізі сучасного стану франчайзингу в Україні, виявленні проблемних аспектів його функціонування та пропозиціях щодо покращення умов для розвитку цієї моделі бізнесу; Когут М., Прокопишин-Рашкевич Л.[10]- аналізує поточний стан франчайзингу в Україні, визначає ключові проблеми та пропонує шляхи розвитку цієї моделі бізнесу в умовах українського ринку; Чепурда Л. [11] – авторка пропонує застосувати інноваційні підходи для подолання проблемних зон франчизи; Данилович-Кропивницька М. [12] – аналізує специфіку розвитку франчайзингових мереж на регіональному рівні, акцентуючи увагу на проблемах, що виникають при їх формуванні та розвитку, а також на можливих шляхах вирішення цих проблем; Рогачевський Р., Шкробот М. [13] – розглядає питання управління ланцюгами постачань в умовах франчайзингу, зокрема на підприємствах, що працюють за франшизою; Поплавська А., Батченко Л., Гончар Л. [14] – розглядає основні аспекти розвитку ресторанних мереж, зокрема оцінюються фактори, які впливають на збалансоване управління їх розвитком, та роль організаційно-економічних тригерів, що дозволяють оптимізувати бізнес-процеси в умовах змінного ринкового середовища; Є-Шо Чена [15] – досліджує, як інноваційні підходи у франчайзингових мережах можуть сприяти сталому розвитку в контексті цифрової економіки.; Фітріаті Акміла, Імам Нур Фаділах Герліна Рахмаваті Деві [16] – досліджує проблеми та фактори, які впливають на успішне впровадження ERP-систем у франчайзингових мережах роздрібної торгівлі; Еліа, Джанлука та ін. [17] – досліджує підхід до цифрової трансформації бізнесів, зокрема через використання спеціальної концептуальної рамки — Digital Transformation Canvas, яка допомагає організаціям, у тому числі франчайзинговим мережам, успішно адаптуватися до цифрових змін.; Кармені, Керім, Олів'є де Ла Вільярмуа та Адель Бельді [18] – досліджує, як різні рівні контролю, що здійснюються франчайзером над своїми франчайзі, впливають на здатність

франчайзингових мереж до інновацій.; Правасарі Н., Пакідінг А., Рідван Д.Д., Істіана Р. Д. Н., і Вераніта, М. [19] – підкреслює важливість системного підходу до змін і адаптації в будь-якому бізнес-середовищі, зосереджується на процесі реінжинірингу; Зольфагарян, Мохаммадалі та Іман Надері. [20] – аналізує основні виклики, з якими стикаються франчайзингові компанії в управлінні персоналом, підкреслює важливість розробки ефективних стратегій управління людськими ресурсами, які враховують специфіку франчайзингових відносин та сприяють досягненню спільних цілей. Незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері, існує потреба в систематизації знань та створенні комплексного підходу до ідентифікації проблемних зон, що дозволить франчайзинговим мережам в Україні та за її межами адаптувати свої бізнес-процеси до постійно змінюваних умов.

Ціллю статті є розробка та обґрунтування теоретико-методичного підходу до ідентифікації проблемних зон у функціонуванні бізнес-процесів франчайзингових мереж в Україні, а також формулювання практичних рекомендацій для їх ефективного усунення. Це спрямовано на підвищення конкурентоспроможності українських франчайзингових підприємств, їх адаптацію до сучасних викликів та забезпечення сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Популярність франчайзингових моделей бізнесу в Україні зростає, оскільки вони дозволяють підприємцям використовувати перевірені бізнес-моделі та знижувати ризики при виході на ринок. Український ринок стикається з низкою економічних викликів [6, с.56], [7, с.132-133], [12, с.6-8] включаючи нестабільність, інфляцію та наслідки військових дій. Вивчення проблемних зон [6, с.56], [7, с.132-133], [12, с.6-8] дозволяє розробити ефективні стратегії адаптації бізнесу до цих умов та сприятиме їх ефективному розвитку. Визначення проблемних зон у бізнес-процесах франчайзингових мереж потребує комплексного підходу [5, с.92-93], що включає використання кількісних і якісних методів аналізу, а також сучасних цифрових інструментів. Для діагностики поточного стану потрібно застосувати такі

методи аналізу, як бізнес-моделювання з використанням стандартів BPMN, IDEF0 або UML для відображення їх поточного стану для візуалізації потоків діяльності, ідентифікації "вузьких місць" та етапів з низькою ефективністю; аналіз невідповідностей з метою порівняння поточного стану бізнес-процесів із бажаними показниками для виявлення відхилень, що викликають зниження продуктивності або якості виконання процесів; SWOT-аналіз [4, с.55] це аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для бізнес-процесів для визначення факторів, які потребують уваги, і можливостей для покращення; причинно-наслідковий аналіз (діаграма Ішикави), проведений для ідентифікації причин проблем, які впливають на бізнес-процеси з ціллю визначення кореневих проблем для їхнього ефективного усунення; часово-вартісний аналіз, призначений для вивчення часу виконання та витрат на кожен етап бізнес-процесу з ціллю ідентифікації затратних або часомістких процесів для їхньої оптимізації. Інструментами аналізу є застосування таких інформаційних технологій [10, с.7], як інструменти для моделювання бізнес-процесів (Bizagi Modeler, ARIS, Lucidchart) для візуалізації процесів, симуляція змін, документування бізнес-процесів, BI-системи (Power BI, Tableau) для автоматизації збору та аналізу даних для виявлення відхилень у роботі бізнес-процесів, ERP-система (SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics) дозволить відслідковувати процеси в реальному часі, CRM-системи (Salesforce, HubSpot) для відстеження взаємодії з клієнтами, отримання зворотного зв'язку про ефективність бізнес-процесів, інструменти для аналізу якості (ShopMetrics (таємні перевірки), CustomerGauge (опитування клієнтів)) для моніторингу відповідності стандартам обслуговування, аналізу рівня задоволеності клієнтів. Методики збору даних включає спостереження, тобто аналіз реального виконання процесів у точках продажу; опитування для отримання інформації від франчайзі, співробітників і клієнтів про проблеми в роботі; огляд та аналіз документів з метою перевірки інструкцій, стандартів і договорів, пов'язаних із бізнес-процесами.

На основі проведеного дослідження були ідентифіковані такі основні проблемні зони у функціонуванні франчайзингових мереж, як недостатня адаптація до локальних умов [4, с. 62-63], оскільки багато франчайзингових мереж мають стандартизовані підходи, які не враховують специфіку українського ринку, зокрема економічну нестабільність, знижену купівельну спроможність населення та регіональні особливості споживання; обмежена інтеграція цифрових технологій [1, с. 88-89], так як значна частина підприємств стикається із труднощами впровадження сучасних цифрових інструментів для автоматизації бізнес-процесів, що призводить до низької ефективності операційної діяльності та зниження конкурентоспроможності; проблеми в управлінні ланцюгами постачання [3, с. 50-52], [13, с. 103] приводять до недостатньої синхронізації між франчайзерами та франчайзі у питаннях постачання продукції, що спричиняє затримки, нерівномірне заповнення запасів та втрату частини ринку; низький рівень підготовки персоналу, оскільки у багатьох франчайзингових підприємствах спостерігається брак кваліфікованих кадрів, що негативно впливає на якість обслуговування клієнтів та загальний рівень операційної ефективності; зовнішні виклики такі, як військовий конфлікт, інфляція та зміни в законодавстві [8, с. 30], [11, с. 3-4] значно ускладнюють діяльність франчайзингових мереж, створюючи додаткові бар'єри для ефективного управління бізнес-процесами.

Застосування вище зазначених методів і інструментів дозволяє не лише виявити проблемні зони у функціонуванні бізнес-процесів, але й надати практичні рекомендації для їхнього усунення. Інтеграція сучасних технологій забезпечує точність і швидкість аналізу, що є ключовим для підвищення ефективності франчайзингових мереж.

В результаті проведеного дослідження визначено:

а) проблемні зони у функціонуванні бізнес-процесів франчайзингових мереж на українському ринку. До основних належать:

координація між франчайзером і франчайзі: виявлено, що недоліки в комунікації, розподілі обов'язків та контролі за виконанням стандартів призводять до зниження ефективності роботи мережі;

адаптація до локальних ринкових умов: відмічено труднощі у впровадженні уніфікованих бізнес-моделей у різних регіонах;

якість обслуговування клієнтів: відзначено випадки невідповідності стандартам, що негативно впливає на задоволеність клієнтів;

технологічна інтеграція: встановлено недостатнє використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів і аналізу даних;

б) розроблено теоретико-методологічний підхід до ідентифікації проблемних зон: використання методів бізнес-моделювання, SWOT-аналізу, діаграми Ішикави та часово-вартісного аналізу дозволяє глибше зрозуміти природу проблем; впровадження сучасних інструментів, таких як ERP, CRM і BI-системи, спрощує процес збору, аналізу даних і моніторингу виконання процесів;

в) запропоновано рекомендації для усунення проблемних зон: вдосконалення комунікаційних каналів і створення єдиної інформаційної платформи для франчайзерів і франчайзі. Рекомендується впровадити інтегровану систему для управління комунікаціями, обміну даними та координації процесів. Наприклад, платформи на базі ERP-систем можуть забезпечити прозорість і доступ до актуальної інформації та запровадити регулярні онлайн-зустрічі та звіти для контролю виконання стандартів і спільного вирішення проблем; гнучке налаштування бізнес-моделей відповідно до локальних ринкових умов, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, наприклад, перед відкриттям нових точок проводити маркетингові дослідження, спрямовані на аналіз локальних уподобань споживачів, економічних умов і конкурентного середовища та надати франчайзі більше автономії для адаптації продуктів, цінової політики та маркетингових кампаній до потреб місцевого ринку; впровадження програм навчання і сертифікації для співробітників

франчайзингових точок з метою покращення якості обслуговування, для цього розробити програми навчання і сертифікації для співробітників франчайзингових точок, що включають стандарти обслуговування, техніки продажів і управління конфліктами та впровадити системи для збору відгуків клієнтів (наприклад, CRM-системи) і аналізу даних для виявлення незадоволеності та її усунення; підвищення рівня цифровізації процесів для підвищення ефективності управління і швидкості прийняття рішень, тобто впровадити автоматизовані системи для управління логістикою, закупівлями та продажами, що зменшить ручну працю та кількість помилок і застосування Business Intelligence дозволить аналізувати великий обсяг даних у реальному часі, виявляти проблемні зони та приймати оперативні рішення; моніторинг та контроль стандартів, регулярно організовувати перевірки точок продажу для оцінки відповідності корпоративним стандартам і розробити і використовувати чек-листи для оцінки якості виконання бізнес-процесів на кожному етапі; управління ризиками, тобто запровадити систему для моніторингу ключових показників ефективності (KPI) з метою виявлення потенційних ризиків і проблем та укласти договори страхування для мінімізації фінансових втрат у разі виникнення форс-мажорних ситуацій. Запровадження цих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів, покращенню комунікацій та взаємодії між учасниками франчайзингової мережі, підвищенню задоволеності клієнтів і збільшенню лояльності, зниженню операційних витрат і мінімізації ризиків.

Дані дослідження забезпечують франчайзингові мережі практичними інструментами для визначення проблем і методами їхнього вирішення, що сприяє підвищенню загальної ефективності бізнесу. Виявлення і усунення проблемних зон сприяє стабільності, зростанню й конкурентоспроможності франчайзингових мереж, а запропонований підхід може бути використаний у різних галузях бізнесу. Реалізація вищезазначених перспектив сприятиме підвищенню конкурентоспроможності франчайзингових мереж на українському ринку, забезпечить їхню стійкість до зовнішніх факторів і

створить умови для сталого розвитку навіть у складних економічних умовах. Обмеженням є специфіка деяких локальних ринків, що може потребувати подальшої адаптації запропонованих рішень. Дослідження проблемних зон у функціонуванні бізнес-процесів франчайзингових мереж на українському ринку відкриває широкий спектр перспектив для їх розвитку та вдосконалення. Тема дослідження має високий потенціал як для наукових досліджень, так і для практичної реалізації. Її вивчення допомагає створити ефективні інструменти для подолання існуючих викликів і забезпечення сталого розвитку франчайзингових мереж в Україні.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на поглибленому вивченні нових напрямів для досліджень, таких, як вивчення можливостей застосування штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML) для прогнозування проблемних зон, автоматизація моніторингу ключових показників ефективності (KPI) у франчайзингових мережах; аналіз впливу цифрових інструментів, таких як ERP, CRM, і BI-системи, на ефективність і стабільність бізнес-процесів та дослідження ризиків і переваг переходу на повністю цифрові бізнес-процеси; аналіз впливу корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на взаємодію між франчайзерами та франчайзі та дослідження ефективності впровадження екологічно та соціально орієнтованих ініціатив у рамках франчайзингових моделей; порівняння проблемних зон у франчайзингових мережах у різних регіонах світу з урахуванням культурних, економічних і правових відмінностей та дослідження адаптації міжнародних франчайзингових мереж до локальних ринкових умов. Це надасть змогу розширити теоретичну базу управління франчайзинговими мережами, а також запропонувати практичні рекомендації для подолання актуальних викликів. Такий підхід сприятиме зростанню ефективності, конкурентоспроможності та інноваційності франчайзингових мереж у динамічних умовах сучасного бізнес-середовища. Тема дослідження має високий потенціал як для наукових досліджень, так і для практичної

реалізації. Її вивчення допомагає створити ефективні інструменти для подолання існуючих викликів і забезпечення сталого розвитку франчайзингових мереж в Україні, які можуть поглибити розуміння проблематики та запропонувати інноваційні рішення.

Література

1. Ковтонюк К. В. Цифровізація бізнес-процесів компанії STARBUCKS // *Publishing House "Baltija Publishing"* (2022). URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/208/6119/12837-1> (дата звернення: 15.01.2025).

2. Місько Г. А., Зваричи Л. В. Нефінансова звітність підприємств як аспект управління стійким розвитком // *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеський національний економічний університет*. Одеса, 2020. № 3-4 (74-75). С. 121-131. URL: https://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/view/236266/234761 (дата звернення: 17.01.2025).

3. Бугріменко Р. М. Підприємницькі мережі та торговельні системи (2021). URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32080/1/KL_Pidpr_merezhi2021.pdf (дата звернення: 18.01.2025).

4. Бойкович С. Розробка франчайзингу дитячого закладу "Пташеня. Дитячий простір". Магістерська робота (073 "Менеджмент") // *Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку*. Львів, 2019. С. 75. URL: <https://er.ucu.edu.ua/items/4a9caf30-1557-4b6b-bed8-6eb91cf754ef> (дата звернення: 18.01.2025).

5. Мельник В. В., Скібіцька Л. І. Статистичний аналіз франчайзингу в Україні як особливої форми організації бізнесу // *Наукові праці НДФІ*. Київ, 2021. Вип. 3. С. 83-94. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56183/1/%d0%a1%d1%96%d0%b1%d1%96>

%d1%86%d1%8c%d0%ba%d0%b0%20%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f.pdf (дата звернення: 19.01.2025).

6. Зайцев О. В., Кордас А. Р. Поточний стан франчайзингу в Україні та світі // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1 (21). С. 53-62. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211369/211410> (дата звернення: 19.01.2025).

7. Стеців І. С. Франшиза в Україні: проблеми та шляхи вирішення // *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2019. Vol. 1, numb. 1. URL: http://oldena.lpnu.ua/bitstream/ntb/49803/2/2019v1n1_Stetsiv_I_S-Franchises_in_Ukraine_130-135.pdf (дата звернення: 19.01.2025).

8. Федунь Ю. Б., Голубка Д.С. Особливості регулювання національного розвитку франчайзингу // *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 4. С. 26-31. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/4/EV20214_026-031.pdf (дата звернення: 20.01.2025).

9. Голубка Д. С. Засади вдосконалення розвитку франчайзингового бізнесу в Україні; The principles of improving the development of franchise business in Ukraine // *Економічний вісник Дніпровської політехніки* (2022). URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/2/EV20222_104-110.pdf (дата звернення: 20.01.2025).

10. Когут М., Прокопишин-Рашкевич Л. Стан та перспективи розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні // *Економіка та суспільство* 51 (2023). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2506/2425> (дата звернення: 20.01.2025).

11. Чепурда Л. Іноваційні підходи до розвитку франчайзингових мереж туристичної галузі // *Інновації та технології в сфері послуг і харчування* 1 (7) (2023): 27-31.

12. Данилович-Кропивницька М. Проблеми та перспективи формування регіональних франчайзингових мереж // *Економіка та*

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1129/1087> (дата звернення: 21.01.2025).

13. Рогачевський Р., Шкробот М. Управління ланцюгами постачань підприємств-франчайзі // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* (2022). С. 103-103. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271701> (дата звернення: 21.01.2025).

14. Поплавська А., Батченко Л., Гончар Л. Організаційно-економічні тригери збалансованого розвитку ресторанної мережі в умовах сервісної економіки // *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації* 5.1 (2022): 8-22. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/260868/257418> (дата звернення: 21.01.2025).

15. Chen, Ye-Sho. "Sustainable Development Through Franchise Innovation in the Digital Economy." *Improving Business Performance Through Innovation in the Digital Economy*. IGI Global, 2020. P. 39-57. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/sustainable-development-through-franchise-innovation-in-the-digital-economy/236931> (дата звернення: 23.01.2025).

16. Akmila, Fitriati, Imam Nur Fadilah, and Herlina Rahmawati Dewi. "Critical success factors of ERP implementation at retail franchise company in Indonesia." *Journal of Contemporary Accounting* (2023): P. 83-96. URL: <https://journal.uui.ac.id/JCA/article/view/25104> (дата звернення: 23.01.2025).

17. Elia, Gianluca, et al. "The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process." *Business Horizons* (2024). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681324000454> (дата звернення: 23.01.2025).

18. Karmeni, Kerim, Olivier de La Villarmois, and Adel Beldi. "Impact of control on innovation: the case of franchising." *Management Decision* 56.7 (2018): P. 1485-1505. URL: https://www.researchgate.net/profile/Kerim-Karmeni/publication/323641646_Impact_of_control_on_innovation_the_case_of_f

ranchising/links/5bf41f1ba6fdcc3a8de397e3/Impact-of-control-on-innovation-the-case-of-franchising.pdf (дата звернення: 25.01.2025).

19. Prawasari, N., Pakiding, A., Ridwan, D. D., Istyana, R. D. N., & Veranita, M. (2024). Business Process Reengineering in Hospitals: A Literature Review Of Improving Efficiency And Effectiveness Of Health Services. PREPOTIF: JURNAL KESEHATAN MASYARAKAT, 8(2), P. 4510-4517. URL: file:///C:/Users/Gregory-LiliyaPC/Downloads/lira10,+224.+29318-Article+Text-112105-1-18-20240829+4510+-+4517.pdf (дата звернення: 25.01.2025).

20. Zolfagharian, Mohammadali, and Iman Naderi. "Human resource management challenges facing franchise businesses." *Personnel Review* 49.1 (2020): P. 104-124. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pr-04-2018-0139/full/html> (дата звернення: 25.01.2025).

References

1. Kovtoniuk, K.V. (2022), "Digitalization of business processes of STARBUCKS", Publishing House "Baltija Publishing", available at: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/208/6119/12837-1> (Accessed 15.01.2025).

2. Mis'ko, H.A. and Zvarychy, L.V. (2020), "Non-financial reporting of enterprises as an aspect of sustainable development management", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen': zb. nauk. prats'. Odes'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet. Odesa*, vol. 3-4 (74-75), pp. 121-131, available at: https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/236266/234761 (Accessed 17.01.2025).

3. Buhrimenko, R.M. (2021), "Business networks and trading systems", available at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32080/1/KL_Pidpr_merezhi2021.pdf (Accessed 18.01.2025).

4. Bojkovych, S. (2019), "Development of franchising of a children's institution "Ptashenya. Children's space". Master's thesis (073 "Management")", Ukrains'kyj katolyts'kyj universytet. Kafedra upravlinnia ta orhanizatsijnoho rozvytku, available at: <https://er.ucu.edu.ua/items/4a9caf30-1557-4b6b-bed8-6eb91cf754ef> (Accessed 18.01.2025).

5. Mel'nyk, V.V. and Skibits'ka, L.I. (2021), "Statistical analysis of franchising in Ukraine as a special form of business organization", Naukovi pratsi NDFI, vol. 3, pp. 83-94, available at: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56183/1/%d0%a1%d1%96%d0%b1%d1%96%d1%86%d1%8c%d0%ba%d0%b0%20%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f.pdf> (Accessed 19.01.2025).

6. Zajtsev, O.V. and Kordas, A.R. (2020), "Current state of franchising in Ukraine and the world", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 1 (21), pp. 53-62, available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211369/211410> (Accessed 19.01.2025).

7. Stetsiv, I.S. (2019), "Franchising in Ukraine: problems and solutions", Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development, vol. 1, no. 1, available at: http://oldena.lpnu.ua/bitstream/ntb/49803/2/2019v1n1_Stetsiv_I_S-Franchises_in_Ukraine_130-135.pdf (Accessed 19.01.2025).

8. Fedun', Yu.B. and Holubka, D.S. (2021), "Features of regulation of national franchising development", Ekonomichnyj visnyk Dniprovs'koi politekhniky, vol. 4, pp. 26-31, available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/4/EV20214_026-031.pdf (Accessed 20.01.2025).

9. Holubka, D.S. (2022), "The principles of improving the development of franchise business in Ukraine", Ekonomichnyj visnyk Dniprovs'koi politekhniky, available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/2/EV20222_104-110.pdf (Accessed 20.01.2025).

10. Kohut, M. and Prokopyshyn-Rashkevych, L. (2023), "State and prospects for the development of the franchise services market in Ukraine",

Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 51, available at:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2506/2425>
(Accessed 20.01.2025).

11. Chepurda, L. (2023), "Innovative approaches to the development of franchise networks in the tourism industry", *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, vol. 1 (7), pp. 27-31.

12. Danylovych-Kropyvnyts'ka, M. (2022), "Problems and prospects for the formation of regional franchise networks", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 36, available at:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1129/1087>
(Accessed 21.01.2025).

13. Rohachevs'kyj, R. and Shkrobot, M. (2022), "Management of supply chains of franchise enterprises", *Biznes, inovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*, pp. 103-103, available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271701> (Accessed 21.01.2025).

14. Poplavs'ka, A. Batchenko, L. and Honchar, L. (2022), "Organizational and economic triggers of balanced development of a restaurant network in the service economy", *Restorannyj i hotel'nyj konsal'tynh. Innovatsii*, vol. 5.1, pp. 8-22, available at: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/260868/257418> (Accessed 21.01.2025).

15. Ye-Sho, C. (2020), "Sustainable Development Through Franchise Innovation in the Digital Economy", *Improving Business Performance Through Innovation in the Digital Economy*, IGI Global, pp. 39-57, available at: <https://www.igi-global.com/chapter/sustainable-development-through-franchise-innovation-in-the-digital-economy/236931> (Accessed 23.01.2025).

16. Fitriati, A. Nur Fadilah, I. and Rahmawati Dewi, H. (2023), "Critical success factors of ERP implementation at retail franchise company in Indonesia", *Journal of Contemporary Accounting*, pp. 83-96, available at: <https://journal.uui.ac.id/JCA/article/view/25104> (Accessed 23.01.2025).

17. Gianluca, E. (2024), "The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process", Business Horizons, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681324000454> (Accessed 23.01.2025).
18. Kerim, K. de La Villarmois, O. and Beldi, A. (2018), "Impact of control on innovation: the case of franchising", Management Decision, vol. 56.7, pp. 1485-1505, available at: https://www.researchgate.net/profile/Kerim-Karmeni/publication/323641646_Impact_of_control_on_innovation_the_case_of_franchising/links/5bf41f1ba6fdcc3a8de397e3/Impact-of-control-on-innovation-the-case-of-franchising.pdf (Accessed 25.01.2025).
19. Prawasari, N. Pakiding, A. Ridwan, D.D., Istyana, R.D.N. and Veranita, M. (2024), "Business Process Reengineering in Hospitals: A Literature Review Of Improving Efficiency And Effectiveness Of Health Services", Prepotif: Jurnal Kesehatan Masyarakat, vol. 8 (2), pp. 4510-4517.
20. Mohammadali, Z. and Naderi, I. (2020), "Human resource management challenges facing franchise businesses", Personnel Review, vol. 49.1, pp. 104-124, available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pr-04-2018-0139/full/html> (Accessed 25.01.2025).

Стаття надійшла до редакції 14.03.2025 р.