

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

**ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ПЕРСПЕКТИВНА ФОРМА
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ
МЕРЕЖІ «ПІЦА ЧЕЛЕНТАНО»)**

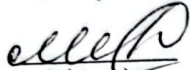
Кваліфікаційна робота здобувача
Освітнього ступеня «бакалавр»
Спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
Освітньої програми Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність:
економіка та управління підприємством
Кишенка Андрія Андрійовича
Керівник: к.е.н., доц. Сорока Л.М.
Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
управління в транспортній галузі
ДІНУОМА
Шевченко-Перепьолкіна Р.І.

Ізмаїл - 2026

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління
підприємницькою та туристичною діяльністю
(назва випускової кафедри)

протокол № 15 від «10» серпня 2026р.

Завідувач кафедри


(підпис)

Меніш Д. К.
(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«23» серпня 2026р.

Оцінка 85
(за стобальною шкалою)

добре
(за традиційною шкалою)

Голова ЕК


(підпис)

Коваль Ю. Ю.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	5
1.1. Сутність франчайзингу та його економічна природа.....	5
1.2. Види франчайзингу та моделі франчайзингових відносин	111
1.3. Переваги та недоліки франчайзингу для суб'єктів підприємництва...	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ «ПІЦА ЧЕЛЕНТАНО» В УКРАЇНІ.....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика мережі «Піца Челентано»	26
2.2. Особливості франчайзингової моделі та умови співпраці з партнерами	322
2.3. Оцінка ефективності діяльності франчайзі та конкурентних переваг мережі	3636
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ «ПІЦА ЧЕЛЕНТАНО».....	400
3.1. Сучасний стан і тенденції розвитку франчайзингу в Україні	400
3.2. Проблеми та ризики функціонування франчайзингових мереж в умовах воєнного часу.....	45
3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності та розширення мережі «Піца Челентано»	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, спричиненим наслідками пандемії COVID-19 та повномасштабною воєнною агресією. У цих умовах традиційні форми започаткування власної справи пов'язані зі значними ризиками, довгим періодом окупності та відсутністю гарантованого доступу до відомих брендів. Саме тому франчайзинг набуває особливої актуальності як ефективна форма підприємницької діяльності, що дозволяє мінімізувати ризики, використовувати впізнаваний бренд, відпрацьовані бізнес-процеси та отримувати консультаційну підтримку від франчайзера.

Особливу цінність має дослідження практичного функціонування франчайзингових мереж у ресторанному бізнесі – одній із найбільш динамічних і водночас вразливих галузей. Мережа «Піца Челентано» є одним із яскравих прикладів успішного вітчизняного франчайзингового проєкту, який зумів адаптуватися до кризових умов, масштабуватися та забезпечити стабільний дохід своїм партнерам. Проте питання оцінки ефективності цієї моделі, виявлення проблем та перспектив подальшого розвитку в умовах воєнного часу залишаються недостатньо дослідженими, що й обумовлює вибір теми бакалаврської роботи.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності франчайзингу як форми підприємницької діяльності, проведенні комплексного аналізу функціонування франчайзингової мережі «Піца Челентано» в Україні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності й подальшого розширення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Розкрити сутність франчайзингу та його економічну природу як форми підприємницької діяльності.

2. Систематизувати види франчайзингу та дослідити основні моделі франчайзингових відносин.

3. Виявити та класифікувати переваги та недоліки франчайзингу для суб'єктів підприємництва (франчайзера та франчайзі).

4. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності мережі «Піца Челентано» в Україні.

5. Дослідити особливості франчайзингової моделі «Піца Челентано» та проаналізувати умови співпраці з партнерами.

6. Провести оцінку ефективності діяльності франчайзі та визначити ключові конкурентні переваги мережі «Піца Челентано».

7. Охарактеризувати сучасний стан і основні тенденції розвитку ринку франчайзингу в Україні.

8. Ідентифікувати проблеми та ризики функціонування франчайзингових мереж в умовах воєнного часу.

9. Розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності та розширення мережі «Піца Челентано».

Об'єктом дослідження є процес функціонування франчайзингової мережі в сфері ресторанного бізнесу України.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, організаційно-економічних та правових відносин, що виникають між франчайзером та франчайзі в межах мережі «Піца Челентано».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, метод теоретичного узагальнення застосовано для визначення сутності, видів та економічної природи франчайзингу. Метод системного аналізу – при дослідженні моделі побудови франчайзингових відносин у мережі «Піца Челентано». Метод порівняльного аналізу – для оцінки конкурентних переваг мережі відносно інших гравців ринку. Статистичні методи (збирання, групування, аналіз динамічних рядів) – для оцінки показників ефективності діяльності франчайзі. Графічний метод – для

наочного відображення отриманих результатів. Метод експертних оцінок та аналіз вторинних даних – для виявлення проблем та ризиків функціонування франчайзингових мереж в умовах воєнного часу.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до розуміння сутності франчайзингу, уточненні класифікації його видів з урахуванням сучасних реалій української економіки, а також у поглибленні теоретичних засад оцінки ефективності франчайзингових мереж в умовах кризи та воєнного стану.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані автором рекомендації можуть бути безпосередньо використані: керівництвом мережі «Піца Челентано» для оптимізації бізнес-процесів, вдосконалення умов співпраці з франчайзі та адаптації до викликів воєнного часу; потенційними франчайзі – для прийняття обґрунтованого рішення щодо придбання франшизи; іншими франчайзинговими мережами ресторанного бізнесу – для підвищення власної ефективності.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність франчайзингу та його економічна природа

Франчайзинг як економічний феномен протягом останніх десятиліть еволюціонував від специфічної форми дистрибуції товарів до комплексної моделі організації підприємницької діяльності, що охоплює практично всі сектори економіки. У найширшому розумінні його сутність полягає у тиражуванні успішної бізнес-моделі, коли одна сторона (франчайзер) передає іншій стороні (франчайзі) за винагороду право на використання комплексу виключних прав, ділової репутації та комерційного досвіду. Однак зводити цю дефініцію лише до ліцензійно-дозвільних процедур було б концептуальною помилкою, адже, як справедливо зауважує О. В. Присвітла, організаційний порядок відображення партнерських відносин у франчайзингу вимагає чіткого розмежування прав та обов'язків сторін, що виходить далеко за межі простої оренди бренду [33]. Економічна природа франчайзингу значно глибша і розкривається через призму гібридних форм координації, що поєднують у собі елементи ринкового обміну та ієрархічного управління, притаманного внутрішньофірмовим структурам. Саме ця подвійність, на думку Л. В. Золотої, становить особливість договору комерційної концесії, в якому тісно переплітаються юридичний зміст угоди та економічна логіка мережевої взаємодії [8].

Дослідники однакові в тому, що франчайзинг є дієвим інструментом інтернаціоналізації бізнесу, особливо в таких галузях, як ресторанний бізнес та сфера послуг, де стандартизація процесів є критично важливою. Говорячи про світовий досвід, К. В. Дригола, О. М. Вертелецька та О. Ю. Якимчук підкреслюють, що для підприємств ресторанної сфери франчайзинг стає ключовою формою проникнення на іноземні ринки, дозволяючи мінімізувати трансакційні витрати та ризики,

пов'язані з культурною адаптацією [6]. Він виступає каталізатором інноваційного розвитку, оскільки дозволяє швидко масштабувати новітні технології управління та виробництва без залучення значних капітальних інвестицій з боку головної компанії. На цій особливості наголошують А. С. Ляшок, А. О. Мацерук та О. В. Таранюк, визначаючи франчайзинг як чинник підвищення інноваційного рівня розвитку країни, оскільки дифузія інновацій через мережі відбувається значно швидше, ніж у випадку відокремлених суб'єктів підприємництва [19]. У цьому контексті франчайзинг постає не просто як юридична угода, а як інституційна модель, що формує стійкі партнерські відносини, спрямовані на спільне отримання прибутку та завоювання ринкової частки. Консолідуючи погляди різних наукових шкіл, можна стверджувати, що системне розуміння франчайзингу неможливе без усвідомлення його інвестиційного виміру. Н. М. Гуляєва, В. О. Мельник та А. С. Кривонос виокремлюють цей аспект як фундаментальний, вказуючи, що для франчайзера – це форма інвестування в розвиток мережі без значних капіталовкладень у матеріальні активи, тоді як для франчайзі – це інвестиція у вже апробовану бізнес-модель із меншим рівнем ризику в порівнянні зі стартапом [5]. Підтвердженням цієї тези слугують дані аналітики ринку, згідно з якими станом на початок 2022 року в Україні працювало 592 компанії-франчайзери, а кількість франчайзингових об'єктів сягала 24 000, що демонструє високий рівень довіри до цієї моделі та її інвестиційну привабливість [50].

Історичний та функціональний аналіз дозволяє стверджувати, що франчайзинг виник як відповідь на обмеження традиційних форм організації бізнесу, пов'язані з нестачею капіталу та управлінських ресурсів для стрімкого територіального розширення. В. В. Бакай та О. О. Пилипак розглядають особливості підприємницької діяльності на основі франчайзингу, наголошуючи, що ця модель дозволяє долати бар'єри входу на ринок для малого бізнесу через механізми підтримки з боку головної

компанії [2]. Розвиваючи цю думку, І. Ю. Віцота зауважує, що в сучасних умовах франчайзинг слугує своєрідним “соціальним ліфтом” для підприємців-початківців, які отримують доступ до відпрацьованих технологій та сформованої клієнтської бази [3]. З точки зору стратегічного менеджменту, економічна природа франчайзингу криється в оптимізації агентських витрат. Фундаментальна проблема “принципал-агент”, що виникає у великих розгалужених корпораціях, частково вирішується через мотиваційний механізм франшизи: якщо найманий менеджер може бути опортуністом, то франчайзі, інвестувавши власний капітал, безпосередньо зацікавлений у максимізації прибутку свого локального підрозділу. М. О. Капранов та В. В. Кравчук справедливо зауважують, що швидке зростання, яке забезпечує франчайзинг, несе в собі не лише вигоди, а й специфічні ризики – зокрема, потенційну втрату контролю над якістю та іміджем бренду в разі недобросовісності окремих франчайзі [9]. Це діалектичне протиріччя між швидкістю експансії та необхідністю підтримання стандартів формує ключову дилему для кожного франчайзера, змушуючи його обирати між жорсткою регламентацією та наданням партнерам операційної гнучкості.

Аналіз статистичних даних, проведений В. О. Мельником та Л. І. Скібіцькою, підтверджує, що в Україні франчайзинг поступово перетворюється на вагомий форму організації бізнесу зі стійкою позитивною динамікою кількості мереж, хоча темпи розвитку значно залежать від макроекономічної стабільності [21]. Трансформаційні процеси, особливо в умовах цифровізації, суттєво змінюють класичне розуміння франчайзингу. О. В. Хитрова наголошує, що інституційна модель організації підприємництва на основі франшизи в цифрову епоху зазнає глибинних змін: від віртуальних навчальних платформ до алгоритмів контролю якості на основі великих даних [45]. Продовжуючи цю тезу, В. С. Савчук стверджує, що саме цифрова трансформація є головним драйвером подальшої еволюції франчайзингу, дозволяючи

автоматизувати значну частину рутинних операцій з підтримки франчайзі та моніторингу дотримання стандартів [38]. Однак інституційний підхід був би неповним без урахування правового контексту. Законодавче поле України, представлене Цивільним та Господарським кодексами, регулює відносини через договір комерційної концесії, що, на думку О. В. Зайцева та А. В. Кордаса, значно звужує потенціал франчайзингу через невідповідність термінології міжнародній практиці [7]. Дослідники наголошують, що відсутність профільного закону про франчайзинг створює правову невизначеність, яка ускладнює захист прав інтелектуальної власності франчайзера та стримує прихід іноземних мереж на український ринок. Водночас, як показало емпіричне дослідження, проведене Franchise Group, навіть в умовах воєнного стану 43% опитаних франчайзерів активно продовжували продаж франшиз, а 7 із 10 – продовжували розглядати Україну для масштабування, що свідчить про високу життєздатність цієї моделі [50].

Економічна сутність франчайзингу розкривається і через його потужний антикризовий потенціал, адже мережева структура має більшу стійкість порівняно з вертикально-інтегрованими холдингами. Т. М. Григоренко, аналізуючи реалії та перспективи розвитку франчайзингу в умовах воєнного стану, приходить до висновку, що саме децентралізована природа франчайзингових мереж дозволяє їм швидше адаптуватися до шоківих змін зовнішнього середовища завдяки локальній ініціативі окремих франчайзі [4]. В умовах глобалізації франчайзинг трансформується із суто національного явища на потужний інструмент міжнародної експансії. Міжнародний досвід, узагальнений у колективній монографії за редакцією І. В. Бойка, демонструє різноманітність підходів: від жорстко стандартизованих американських моделей до більш адаптивних європейських, де враховується локальна специфіка споживання [25]. Органічно доповнює цю картину дослідження О. М. Литвин та М. В. Запорожця, які фокусуються на ефективності партнерства

із закордонними фірмами, підкреслюючи, що для українських підприємців така співпраця відкриває доступ не лише до бренду, а й до сучасних управлінських практик та міжнародних стандартів якості [16]. С. В. Ковальчук у своєму дослідженні розвитку малого бізнесу акцентує увагу на тому, що для економіки України франчайзинг є інструментом структурування ринків, де традиційно домінували стихійні формати торгівлі, що сприяє загальному підвищенню якості обслуговування та прозорості ведення бізнесу [12]. Важливий галузевий зріз пропонують В. С. Редько та Ю. В. Семич, аналізуючи особливості франчайзингової експансії на туристичний ринок. Вони констатують, що в цій сфері франчайзинг виконує особливу роль – він забезпечує стандартизацію якості послуг, що є критично важливим для формування позитивного туристичного іміджу країни [35]. Поглиблюючи галузевий аналіз, З. В. Цамалашвілі досліджує специфіку ресторанного бізнесу та виявляє закономірність: саме франчайзинг дозволив українським мережам швидко зайняти ніші, що утворилися після виходу з ринку окремих міжнародних гравців [47].

Комплексне дослідження наукових джерел дозволяє стверджувати, що сучасний франчайзинг має яскраво виражену синергетичну природу. Як наголошують Алла А. та І. Степанюк, для створення нових форматів торгівлі маркетингові підходи на основі франчайзингу дозволяють максимально враховувати поведінкові особливості споживачів при збереженні цілісності бренду [1]. Особливо показовим є аналіз ризикологічного аспекту. О. Г. Мельник систематизує основні загрози франчайзингової моделі, поділяючи їх на стратегічні, операційні та фінансові, та доводить, що найбільш критичними є репутаційні ризики, здатні миттєво зруйнувати капітал бренду [22]. Цю тезу розвивають О. О. Микитюк, К. В. Петренко та Є. В. Миронкіна, які розглядають франчайзинг у контексті малого та середнього бізнесу як драйвер структурних зрушень у підприємницькому середовищі [24]. Вони

підкреслюють, що мікро-, малий та середній бізнес, об'єднуючись під егідою єдиної системи стандартів, стають здатними конкурувати з великими корпораціями на національному рівні. В. М. Остапенко та В. Г. Щербак зосереджуються на методології корпоративного зростання в сфері послуг, аргументуючи, що саме франчайзинг є оптимальним методом масштабування для сервісних компаній через неможливість досягти такого ж рівня мотивації персоналу при найманій моделі управління [26]. У свою чергу, М. О. Тонюк розглядає франчайзинг як форму активізації інноваційної діяльності в агропромисловому комплексі, наголошуючи, що в сільському господарстві ця модель дозволяє швидко поширювати прогресивні технології вирощування та переробки [44].

Узагальнення результатів досліджень таких авторів, як О. В. Корнієнко [14] та Н. В. Куденко [15], вказує на те, що франчайзинг поступово перетворюється на самостійну економічну інституцію з власними законами функціонування та розвитку. Ця модель створює унікальний симбіоз, у якому кожен із учасників системи реалізує власні економічні інтереси: франчайзер отримує можливість швидкого масштабування з мінімальними капітальними витратами, а франчайзі – захист від невизначеності та ринкових ризиків. О. Don та Y. Frunze проводять паралелі між міжнародним досвідом та українською практикою, зауважуючи, що український ринок франчайзингу поступово інтегрується у світовий економічний простір, запозичуючи найкращі практики управління мережами [49]. Завершуючи аналіз, необхідно звернутися до статистичного зрізу та інституційного забезпечення. Згідно з даними, що агрегуються Асоціацією франчайзингу України, попри всі труднощі, спостерігається стійке зростання кількості вітчизняних франчайзингових концепцій, здатних конкурувати з міжнародними брендами [29]. Як свідчить аналітичний звіт Franchise Group, трансформація франчайзингу у воєнний час виявила надзвичайну адаптивність системи: 65% мереж не змінили обов'язкові платежі, а більше половини не закрили жодного

об'єкта, що підтверджує закладену в економічній природі франчайзингу фінансову стійкість [50]. Таким чином, сутність франчайзингу виходить за межі спрощених операційних визначень і постає як багатогранна соціально-економічна система, побудована на принципах децентралізованого управління, розподілу ризиків та спільної капіталізації вартості бренду. Його економічна природа криється в діалектичній єдності свободи підприємництва та стандартизації, що робить його незамінним механізмом розвитку як окремих підприємств, так і національної економіки в цілому.

1.2. Види франчайзингу та моделі франчайзингових відносин

Розмаїття форм, у яких реалізується франчайзингова взаємодія в сучасній економіці, вимагає ґрунтовної систематизації, адже без чіткого розуміння видової структури неможливо обрати релевантну стратегію масштабування. Ми вважаємо, що класифікація франчайзингу не є суто теоретичною вправою – це прикладний інструмент, який дозволяє підприємцю ідентифікувати оптимальну конфігурацію відносин із партнерами залежно від галузевої специфіки, обсягу інвестицій та бажаного рівня контролю. У науковій літературі базовим вважається поділ за об'єктом передачі прав, що виокремлює три класичні види: товарний (збутовий), виробничий та діловий (бізнес-формат) франчайзинг. Сучасний стан франчайзингу в Україні та світі, проаналізований О. В. Зайцевим та А. В. Кордасом, переконливо доводить, що саме діловий франчайзинг домінує на глобальному ринку, оскільки передбачає передачу не лише бренду та продукту, а й цілісної бізнес-системи, включно з маркетинговими стратегіями, стандартами обслуговування та управлінським обліком [7]. Ми переконані, що така конфігурація є найбільш збалансованою, адже вона мінімізує ризик розмивання

ідентичності бренду, що є критичним для сфери послуг та громадського харчування.

Переходячи від загальної типології до структурних моделей, неможливо оминати увагою аналіз особливостей здійснення підприємницької діяльності на основі франчайзингу, здійснених В. В. Бакаєм та О. О. Пилипак [2]. Дослідники виокремлюють моделі прямого, субфранчайзингу та майстер-франшизи, наголошуючи, що саме майстер-франшиза відкриває шлях до стрімкої міжнародної експансії, делегуючи локальному оператору повноваження з розвитку цілої країни чи регіону. Ми поділяємо цю точку зору, проте додатково наголошуємо на супутніх небезпеках: передаючи майстер-ліцензію, франчайзер ризикує втратити прямий контакт із кінцевим споживачем на цьому ринку, що може призвести до викривлення концепції. Цю тезу розвивають М. О. Капранов та В. В. Кравчук, які детально аналізують ризики для обох сторін угоди, вказуючи, що для франчайзера головною загрозою при делегуванні повноважень є опортуністична поведінка суб-франчайзера, а для франчайзі – надмірна залежність від життєздатності головної компанії [9]. Не менш важливим є поділ франчайзингових моделей за рівнем територіального охоплення та ступенем інтеграції у зовнішні ринки. Міжнародний франчайзинг в умовах глобалізації, за оцінкою колективу авторів під керівництвом І. В. Бойка, трансформується у складну багаторівневу структуру, де поєднуються елементи прямого інвестування, спільних підприємств та класичної концесії [25]. Ми схильні вважати, що для українських компаній, які лише розпочинають закордонну експансію, найдоцільнішою є модель поступового входження – від конверсійного франчайзингу (залучення вже діючих локальних закладів під свій бренд) до відкриття пілотних власних точок перед запуском повноцінної франчайзингової програми.

У контексті секторальної специфіки особливий інтерес становлять моделі, що застосовуються у сфері гостинності та ресторанного бізнесу. К.

В. Дригола, О. М. Вертелецька та О. Ю. Якимчук, досліджуючи світовий досвід, підкреслюють, що ресторанні мережі часто комбінують класичний бізнес-формат із елементами виробничого франчайзингу, коли напівфабрикати централізовано постачаються з фабрики-кухні франчайзера [6]. Це підводить нас до розуміння гібридних моделей, які, на наш погляд, є найперспективнішим напрямом еволюції франчайзингових відносин. Йдеться про поєднання жорсткої регламентації виробничих процесів із гнучкістю в адаптації маркетингових комунікацій до локальних ринків. У цьому сенсі показовим є дослідження С. Нич-Войтан, яка аналізує тенденції розвитку міжнародного бізнесу на основі франчайзингу і доходить висновку, що майбутнє – за адаптивними моделями, здатними враховувати кроскультурні особливості споживчої поведінки без шкоди для ядра бренду [51]. Ми вважаємо, що така адаптивність є ключовою конкурентною перевагою, особливо на ринках, що розвиваються, до яких належить і Україна. Аналіз маркетингових підходів до створення нових форматів торгівлі, проведений Аллою А. та І. Степанюком, підтверджує, що успіх франшизи дедалі більше залежить не від уніфікації, а від здатності запропонувати споживачеві унікальний клієнтський досвід, що неможливо без певної операційної автономії франчайзі [1].

Не можна оминати увагою й концептуальні відмінності між «м'яким» та «жорстким» франчайзингом, які впливають із рівня директивності управління. О. В. Хитрова, аналізуючи франчайзинг як інституційну модель організації підприємництва в умовах цифрової трансформації, зауважує, що цифрові платформи дозволяють перейти від традиційного контролю до моніторингу в реальному часі, що робить «жорсткі» моделі менш конфліктними, оскільки знижує суб'єктивізм в оцінці дотримання стандартів [45]. Ми погоджуємося, що технологічний прогрес стирає межу між цими моделями, перетворюючи франчайзингову мережу на єдиний цифровий організм із прозорими фінансовими потоками та уніфікованою системою лояльності. У цьому ж руслі міркує В. С.

Савчук, наголошуючи, що цифрова трансформація не просто доповнює, а докорінно змінює архітектуру франчайзингових відносин, дозволяючи впроваджувати моделі «франчайзинг без роялті» або з динамічною ставкою, прив'язаною до реальних показників ефективності [38].

З точки зору організаційно-правового оформлення, в Україні види франчайзингу часто корелюють із формами договору комерційної концесії. Л. В. Золота, досліджуючи зміст франчайзингу, акцентує увагу на особливостях укладання таких договорів, виокремлюючи моделі з виключними та невиключними правами, а також одиничні та мережеві концесії [8]. Ми вважаємо цей поділ принципово важливим, оскільки від обраної моделі залежить конкурентна карта регіону та потенційна канібалізація продажів між окремими франчайзі. Практика свідчить, що надання ексклюзивних прав на територію підвищує мотивацію франчайзі до інвестицій у розвиток бренду, проте водночас стримує загальне охоплення ринку. Розвиваючи цю думку, варто звернутися до дослідження О. В. Присвітлої, яка розкриває організаційний порядок відображення партнерських відносин та пропонує розрізняти моделі за ступенем залучення франчайзера в операційну діяльність партнера – від «дистанційного менторства» до «глибокого занурення» [33]. Ми переконані, що вибір між цими полюсами визначається не лише галуззю, а й стадією життєвого циклу франчайзингової системи: на етапі зародження мережі глибоке занурення є безальтернативним, тоді як зрілі системи можуть дозволити собі більшу автономію операторів.

Важливим внеском у розуміння видової диверсифікації є ієрархічний підхід, який виокремлює однорівневі, дворівневі та багаторівневі франчайзингові системи. Ми вважаємо, що саме багаторівневі структури найповніше розкривають економічну природу франчайзингу як інструменту синергії. Цей підхід кореспондує з інвестиційним виміром франчайзингу, дослідженим Н. М. Гуляєвою, В. О. Мельником та А. С. Кривоносом, які доводять, що багаторівневі моделі створюють ефект

мультиплікатора інвестицій, коли капітал суб-франчайзерів залучається в розвиток мережі на національному рівні [5]. У практичній площині види франчайзингу часто розмежовують за функціональним призначенням. О. В. Корнієнко у своїй монографії пропонує розгорнуту класифікацію, що включає сервісний, виробничий, збутовий та змішаний типи, а також інноваційну модель – конверсійний франчайзинг, коли незалежний бізнес приєднується до мережі, проходячи ребрендинг [14]. Ми вважаємо конверсійну модель однією з найбільш перспективних для українського ринку, оскільки вона дозволяє швидко нарощувати присутність без «розігріву» нових локацій. Цю думку поділяють О. О. Микитюк, К. В. Петренко та Є. В. Миронкіна, які розглядають франчайзинг як модель розвитку малого та середнього бізнесу і наголошують, що саме конверсія дає змогу легалізувати та структурувати тіньовий підприємницький потенціал [24].

Не менш значущою є класифікація за обсягом інвестицій та форматом об'єктів. Як свідчить аналітика ринку франчайзингу, проведена Franchise Group, станом на 2021–2022 роки в Україні спостерігалось значне зростання кількості франчайзингових об'єктів, що сягнула 24 000, причому компанії дедалі частіше обирають модель, за якої франчайзингові точки кількісно переважають власні [50]. Ми інтерпретуємо цю тенденцію як свідчення зрілості ринку, коли бізнесмени готові довіряти партнерам операційне управління, зосереджуючись на стратегічному розвитку бренду. Доцільно також згадати про поділ на «продуктовий» та «форматний» франчайзинг, який детально аналізує З. П. Сухорська у своїй монографії, присвяченій системі підприємництва України [42]. Вона наголошує, що продуктовий франчайзинг, поширений у роздрібній торгівлі, поступово витісняється складнішими форматними моделями, які передбачають цілісне відтворення атмосфери та клієнтського досвіду. Ми поділяємо цю позицію, оскільки сучасний споживач купує не просто товар, а емоцію та стиль життя, що важко передати через просту дистрибуцію. У

цьому контексті показовим є дослідження Т. М. Григоренко, яка вивчала реалії та перспективи розвитку франчайзингу в умовах воєнного стану, виявивши, що найбільшу стійкість продемонстрували саме підприємства, які працюють за моделлю повного формату, оскільки вони мають вищий рівень лояльності клієнтів [4]. Аналізуючи зарубіжний досвід, О. М. Литвин та М. В. Запорожець виокремлюють модель «зворотного франчайзингу», коли материнська компанія викупує успішні локальні бренди і масштабує їх через власну інфраструктуру [16]. Ми вважаємо цю модель надзвичайно цікавою, хоча й ризикованою, адже вона вимагає від франчайзера глибокого розуміння локальної специфіки та здатності до інтеграції різнорідних корпоративних культур.

Надзвичайно важливим для розуміння моделей відносин є аналіз фінансових аспектів взаємодії. О. Г. Мельник, досліджуючи ризики франчайзингової моделі, виокремлює моделі з фіксованим роялті, відсотком від обороту, комбіновані та безроялті-схеми, які передбачають отримання прибутку франчайзером через націнку на обов'язкові постачання [22]. Ми переконані, що вибір фінансової моделі є похідною від галузевої специфіки: у високомаржинальних сегментах доцільніше застосовувати відсоток від обороту, тоді як у бізнесах із нестабільним потоком клієнтів фіксовані платежі можуть стати непосильним тягарем для франчайзі. В. М. Остапенко та В. Г. Щербак, аналізуючи франчайзинг як метод корпоративного зростання в сфері сервісу, звертають увагу на появу гібридних моделей, де частина платежів прив'язується до ключових показників ефективності (KPI), таких як індекс задоволеності клієнтів або рівень дотримання стандартів чистоти [26]. Це свідчить про еволюцію від суто фіскальних відносин до партнерських, орієнтованих на спільне зростання якості. Поглиблюючи галузевий аспект, М. О. Тонюк досліджує франчайзинг у контексті активізації інноваційної діяльності в АПК та виокремлює специфічну агропромислову модель, яка передбачає не лише передачу бренду, а й постачання генетичного матеріалу, кормів та

технологічних карт вирощування [44]. Ми вважаємо цю модель унікальною, оскільки вона поєднує риси виробничого та ділового франчайзингу з жорстким контролем якості сировини, що є критичним для харчової безпеки.

Узагальнюючи різноманіття підходів до класифікації, варто звернутися до праці І. Ю. Віцоти, яка розглядає франчайзинг як форму організації бізнесу та виокремлює моделі за ступенем інтегрованості франчайзі в систему управління мережею – від повної автономії до жорсткого корпоративного підпорядкування [3]. На наш погляд, саме ця вісь «свобода-контроль» є визначальною для розуміння будь-якої франчайзингової моделі, адже вона відображає глибинну дилему між підприємницькою ініціативою та необхідністю стандартизації. Вагомий внесок у розуміння цієї проблематики робить С. В. Ковальчук, яка досліджує франчайзинг у контексті малого бізнесу і пропонує розрізняти «патерналістську» модель, де франчайзер виступає в ролі опікуна, та «колегіальну», де відносини будуються на принципах рівноправного партнерства [12]. Статистичний аналіз, проведений В. О. Мельником та Л. І. Скібіцькою, дозволяє кількісно оцінити поширеність різних моделей в Україні, причому дослідники фіксують поступове зміщення від простих товарних схем до комплексних бізнес-форматів, що ми пов'язуємо із загальним ускладненням економічних відносин та зростанням вимогливості споживачів [21]. А. В. Кендюхов, розглядаючи стратегію розвитку підприємництва, наголошує на необхідності виокремлення «стратегічного франчайзингу» як окремої моделі, коли угода укладається не заради операційного прибутку, а з метою блокування входу конкурентів на привабливий ринок або тестування нової концепції перед повномасштабним запуском [10]. Ми схильні підтримати цю ідею, оскільки в умовах висококонкурентних ринків франчайзинг дедалі частіше виконує не лише збутову, а й стратегічну розвідувальну функцію.

Розглядаючи міжнародний вимір, неможливо оминати моделі прямого іноземного франчайзингу, які аналізують О. Don та Y. Frunze, порівнюючи світовий досвід із українськими реаліями [49]. Вони виокремлюють експортну модель (прямий продаж франшизи з-за кордону), інвестиційну (створення спільного підприємства) та модель стратегічного альянсу. Ми вважаємо, що для українських франчайзерів, які прагнуть вийти на ринки ЄС, найреалістичнішою є модель майстер-франшизи, оскільки вона дозволяє подолати адміністративні та культурні бар'єри руками локального партнера. Окрему увагу привертає дослідження В. С. Редька та Ю. В. Семич щодо франчайзингової експансії на туристичний ринок, де автори описують специфічну модель «інформаційного франчайзингу», за якої головною цінністю є не бренд, а доступ до глобальних систем бронювання та баз даних [35]. Ми вважаємо цей кейс показовим прикладом того, як цифровізація породжує нові, раніше не описані в класичній літературі види франчайзингових відносин. З. В. Цамалашвілі, аналізуючи ресторанний бізнес, виокремлює модель «dark kitchen» як новітній формат франчайзингу, де фізичний заклад відсутній, а бізнес функціонує виключно в онлайн-просторі доставки [47]. Ми переконані, що саме такі моделі, позбавлені значних капітальних витрат на інтер'єр та локацію, визначатимуть обличчя франчайзингу найближчого десятиліття.

Завершуючи типологічний огляд, слід наголосити на тому, що різні моделі франчайзингових відносин не існують у вакуумі, а постійно еволюціонують та гібридизуються. Як показує практика, відображена в аналітиці Асоціації франчайзингу України, дедалі більше мереж комбінують власні точки з франчайзинговими, створюючи мультиканальні системи продажів [29]. Ми вважаємо, що майбутнє – за омніканальними франчайзинговими екосистемами, де стираються межі між онлайн- та офлайн-присутністю, а також між власними та партнерськими підрозділами. Дані Державної служби статистики України опосередковано

підтверджують зростання частки франчайзингових підприємств у загальній структурі малого бізнесу, що свідчить про інституціоналізацію цієї форми в національній економіці [27]. Таким чином, різноманіття видів франчайзингу та моделей відносин є не лише відображенням галузевої специфіки, а й результатом постійного пошуку оптимального балансу між контролем та гнучкістю, уніфікацією та адаптацією, централізацією та автономією. Розуміння цієї типології, підкріплене науковою рефлексією та емпіричними даними, є необхідною передумовою прийняття виважених стратегічних рішень як для франчайзерів, так і для потенційних франчайзі. Ми схильні резюмувати, що не існує універсальної «найкращої» моделі – є лише та, яка найточніше відповідає ресурсним можливостям сторін, ринковій кон'юктурі та довгостроковим стратегічним цілям.

1.3. Переваги та недоліки франчайзингу для суб'єктів підприємництва

Франчайзинг як форма організації підприємницької діяльності не є апріорі вигранною чи програмною стратегією – він становить собою складний компроміс, у якому потенційні вигоди нерозривно переплетені з іманентними ризиками. Ми глибоко переконані, що рішення про входження у франчайзингову систему має базуватися не на ейфорії від успішних кейсів, а на тверезому аналізі балансу переваг та обмежень, причому цей баланс є принципово різним для франчайзера та франчайзі. Саме тому науковий дискурс навколо цієї проблематики вимагає диференційованого підходу, який дозволив би розвести вигоди та загрози за суб'єктною ознакою. Комплексне дослідження франчайзингу як інструменту розширення бізнесу, здійснене А. В. Кендюховим, розкриває стратегічну логіку франчайзера, для якого головною перевагою виступає можливість мультиплікації бізнес-моделі без пропорційного збільшення боргового навантаження чи розмивання акціонерного капіталу [10]. Ми

вважаємо цей аспект ключовим, особливо в періоди макроекономічної турбулентності, коли доступ до кредитних ресурсів є обмеженим, а вартість залученого капіталу – надмірною. Т. М. Григоренко, аналізуючи реалії розвитку франчайзингу в умовах воєнного стану, підтверджує, що саме децентралізована природа франчайзингових мереж стала фактором їхньої підвищеної живучості порівняно з вертикально-інтегрованими структурами, оскільки ризики розподіляються між багатьма незалежними операторами, кожен із яких має власний «запас міцності» [4].

Заглиблюючись у мотиваційну структуру франчайзі, неможливо оминати увагою фундаментальну перевагу, яку ми схильні називати «ефектом зниження порогу входження». Сутність цього ефекту розкриває І. Ю. Віцота, яка розглядає франчайзинг як форму організації бізнесу в сучасних умовах і наголошує, що підприємець-початківець отримує доступ до апробованої бізнес-моделі, яка вже довела свою життєздатність на практиці, що кардинально знижує ймовірність провалу в порівнянні з незалежним стартапом [3]. Ми поділяємо цю точку зору, однак вважаємо за потрібне наголосити на зворотному боці цієї медалі: купуючи готову модель, підприємець часто втрачає здатність до самостійного стратегічного мислення, що в довгостроковій перспективі може перетворитися на критичну вразливість. Саме на цю небезпеку вказують М. О. Капранов та В. В. Кравчук, аналізуючи ризики для обох сторін франчайзингової угоди. Дослідники підкреслюють, що для франчайзі одним із найбільш недооцінених ризиків є надмірна залежність від управлінських компетенцій франчайзера, адже в разі банкрутства головної компанії вся мережа, попри успішність окремих точок, може миттєво втратити доступ до критичних ресурсів, включно з правом на використання торговельної марки [9]. Ми вважаємо цей ризик системним і таким, що вимагає від франчайзі ретельного юридичного аудиту договору на предмет механізмів захисту інвестицій у подібних форс-мажорних сценаріях.

Розкриваючи фінансово-економічний вимір переваг, необхідно звернутися до аналізу, проведеного С. О. Січкарем, яка детально досліджує фінансові аспекти франчайзингової діяльності та виокремлює такий специфічний зиск для франчайзера, як можливість отримання стабільного потоку роялті без безпосередньої участі в операційному управлінні [41]. Ми інтерпретуємо цю перевагу як реалізацію концепції «пасивного доходу» на корпоративному рівні, однак застерігаємо від ілюзії повної безтурботності: підтримка мережі вимагає значних витрат на навчання, аудит якості та маркетингову підтримку, що може істотно знижувати чистий фінансовий результат. Продовжуючи фінансову лінію, О. Г. Мельник систематизує ризики франчайзингової моделі, виокремлюючи серед головних недоліків для франчайзі асиметрію інформації, за якої франчайзер може свідомо чи несвідомо викривити дані про реальну прибутковість бізнесу на етапі продажу франшизи [22]. Ми глибоко стурбовані цією проблемою, оскільки відсутність в Україні законодавчо закріпленого обов'язку франчайзера розкривати уніфікований пакет переддоговірної інформації (подібно до Franchise Disclosure Document у США) створює благодатний ґрунт для зловживань. Саме тому ми наполягаємо на необхідності запровадження обов'язкової стандартизованої звітності для франчайзерів, яка містила б верифіковані дані про середні показники виручки, операційних витрат та терміни окупності.

Переходячи до аналізу маркетингових та конкурентних переваг, варто звернутися до дослідження Аллою А. та І. Степанюка, які розглядають маркетингові підходи до створення нових форматів торгівлі та наголошують на такій критичній вигоді для франчайзі, як миттєве отримання впізнаваності бренду та сформованої клієнтської лояльності [1]. Ми поділяємо цю оцінку і додатково акцентуємо на тому, що в умовах перенасичених ринків, де споживач перебуває під постійним тиском рекламних повідомлень, вартість самостійного формування бренду може в рази перевищувати загальний обсяг франчайзингових платежів. Проте

медаль має і зворотний бік: репутаційний ризик, який ми вважаємо одним із найпідступніших недоліків для франчайзера. Якщо один недобросовісний франчайзі систематично порушує стандарти якості, негативний досвід споживача миттєво екстраполюється на всю мережу, руйнуючи капітал бренду, що створювався роками. В. В. Бакай та О. О. Пилипак, досліджуючи особливості здійснення підприємницької діяльності на основі франчайзингу, підкреслюють, що цей репутаційний мультиплікатор є унікальною рисою саме франчайзингової моделі, не притаманною іншим форматам партнерства [2].

Окремої уваги заслуговує аналіз операційних переваг, які ми схильні вважати основою привабливості франчайзингу для малого бізнесу. О. В. Присвітла, розкриваючи організаційний порядок відображення партнерських відносин, акцентує на системності підтримки, яку отримує франчайзі: від початкового навчання персоналу до постійного консалтингового супроводу та централізованих закупівель, що дозволяють отримувати сировину за оптовими цінами, недосяжними для незалежного гравця [33]. Ми вважаємо цю перевагу особливо значущою в галузях із високою часткою матеріальних витрат у собівартості, таких як ресторанний бізнес. Підтверджуючи цю тезу, З. В. Цамалашвілі, яка досліджує франчайзинг у ресторанному секторі, наводить конкретні приклади, коли централізація закупівель дозволяла знизити фудкост на 5–7 відсоткових пунктів, що є вирішальним для виживання закладу в низькомаржинальному середовищі [47]. Разом із тим ми не можемо не зазначити, що централізовані закупівлі часто стають предметом прихованого конфлікту інтересів: франчайзер може встановлювати штучно завищені внутрішні ціни, перетворюючи постачання на додаткове джерело прибутку та фактично збільшуючи фінансове навантаження на франчайзі понад офіційно задекларовані роялті.

Розширюючи географічний та галузевий контекст, неможливо оминути досвід міжнародних мереж. О. М. Литвин та М. В. Запорожець,

вивчаючи франчайзинг як ефективну форму партнерства із закордонними фірмами, виокремлюють таку унікальну перевагу для локального франчайзі, як трансфер технологій та управлінських ноу-хау, що часто виходять за межі суто операційних інструкцій і формують нову культуру ведення бізнесу [16]. Ми переконані, що цей освітній ефект є недооціненим у більшості досліджень, адже підприємець, який пропрацював за стандартами глобальної мережі протягом кількох років, набуває компетенцій, які можуть бути ним використані для запуску власних проєктів навіть після виходу з системи. Водночас К. В. Дригола, О. М. Вертелецька та О. Ю. Якимчук, аналізуючи інтернаціоналізацію ресторанного бізнесу, попереджають про ризик культурної невідповідності, коли стандартизована модель, успішна в одній країні, виявляється нежиттєздатною в іншій через відмінності в харчових звичках, купівельній спроможності та навіть темпі життя [6]. Ми вважаємо цей ризик особливо актуальним для українських франчайзі, які купують іноземні франшизи без належної адаптації меню чи сервісної моделі до локальних реалій.

Прикметно, що з розвитком цифрових технологій спектр як переваг, так і недоліків суттєво трансформується. В. С. Савчук, розглядаючи франчайзинг як інструмент розширення бізнесу в умовах цифрової трансформації, наголошує, що сучасні ІТ-рішення дозволяють франчайзеру здійснювати безпрецедентно глибокий моніторинг операційної діяльності партнера, що мінімізує ризик шахрайства з виручкою [38]. Ми позитивно оцінюємо цей тренд, однак застерігаємо, що тотальна цифрова прозорість може сприйматися франчайзі як вторгнення у приватний простір його бізнесу, що підживлює конфліктний потенціал відносин. О. В. Хитрова, досліджуючи інституційну модель організації підприємництва в цифрову епоху, додає, що цифровізація створює нову категорію ризиків – кібернетичну вразливість усієї мережі, коли злам централізованої системи управління паралізує роботу сотень франчайзі

[45]. Ми поділяємо цю стурбованість і вважаємо, що забезпечення кібербезпеки має стати обов'язковим елементом франчайзингового пакету, а витрати на нього – спільною відповідальністю обох сторін. У практичному вимірі баланс вигод та втрат яскраво ілюструється емпіричними даними. Як свідчить аналітика ринку франчайзингу, зібрана Franchise Group, під час воєнного стану 43% опитаних франчайзерів активно продовжували продаж франшиз, що свідчить про збереження привабливості моделі навіть в екстремальних умовах [50]. Водночас 48% компаній були змушені скоротити штат відділів франчайзингу, а 15 мережам довелося закрити об'єкти, що вказує на вразливість системи до макроекономічних шоків [50]. Ми вважаємо цю подвійну статистику надзвичайно промовистою: вона доводить, що франчайзинг не є панацеєю від криз, але є моделлю, яка забезпечує вищий рівень адаптивності порівняно з жорсткими корпоративними структурами.

Розглядаючи соціально-економічний вимір, неможливо оминати увагою висновки О. О. Микитюк, К. В. Петренко та Є. В. Миронкіної, які досліджують франчайзинг як модель розвитку малого та середнього бізнесу і виокремлюють таку макрперевагу, як створення легальних робочих місць та детінізація економіки [24]. Ми солідаризуємося з цією позицією і додаємо, що мультиплікативний ефект від розвитку франчайзингових мереж поширюється на суміжні галузі – будівництво, логістику, рекламу, – створюючи додатковий імпульс для економічного зростання. Проте статистичний аналіз, здійснений В. О. Мельником та Л. І. Скібіцькою, виявляє і структурний недолік: високу концентрацію франчайзингових мереж у великих містах та обласних центрах, що посилює територіальну нерівномірність розвитку підприємництва [21]. Ми вбачаємо в цьому виклик для державної політики, яка могла б стимулювати франчайзерів до експансії в малі міста та сільську місцевість через податкові преференції або програми співфінансування. Окремої уваги заслуговує правова площина переваг та недоліків. Л. В. Золота,

досліджуючи особливості договору комерційної концесії, наголошує, що недосконалість українського законодавства створює асиметричний розподіл правових ризиків: франчайзер має значно більше важелів для захисту своїх інтересів, тоді як франчайзі часто залишається незахищеним у разі дострокового розірвання договору чи зміни концепції мережі [8]. Ми вважаємо цю ситуацію неприпустимою і наполягаємо на якнайшвидшому прийнятті профільного закону, який би врівноважив переговорні позиції сторін, запровадивши, зокрема, обов'язкове розкриття інформації та механізми медіації спорів.

Підсумовуючи аналіз дуалістичної природи франчайзингу, ми схильні стверджувати, що жодна з переваг не є абсолютною, а жоден із недоліків – непереборним. Як слушно зауважує Н. В. Куденко, яка розглядає франчайзинг як інноваційну форму підприємництва, успіх у кінцевому підсумку залежить не від обраної моделі як такої, а від якості її імплементації, ретельного відбору партнерів та постійного моніторингу дотримання стандартів [15]. Ми повністю підтримуємо цей висновок і додаємо, що ключовою передумовою реалізації переваг та мінімізації недоліків є наявність у обох сторін так званої «франчайзингової зрілості» – усвідомлення того, що франчайзинг є не разовою транзакцією, а довгостроковим стратегічним партнерством, яке вимагає постійних інвестицій часу, ресурсів та емоційного інтелекту. Дані Асоціації франчайзингу України підтверджують, що найуспішніші мережі – це ті, які сприймають франчайзі не як джерело роялті, а як рівноправного партнера, залученого до процесу прийняття стратегічних рішень [29]. Лише за такого підходу потенційні переваги – швидке масштабування, розподіл ризиків, синергія компетенцій – можуть бути реалізовані повною мірою, тоді як іманентні недоліки будуть контрольованими та прогнозованими.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МЕРЕЖІ «ПІЦА ЧЕЛЕНТАНО» В УКРАЇНІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика мережі «Піца Челентано»

Мережа ресторанів Pizza Celentano є одним із найвідоміших українських брендів у сфері громадського харчування (рис. 2.1.).



Рис 2.1. Логотип компанії

Джерело:[53]

Pizza Celentano – українська мережа ресторанів швидкого обслуговування, заснована у Львові. За офіційною інформацією компанії, бренд позиціонує себе як найбільша мережа піцерій України з понад 20-річною історією. Основна спеціалізація – піца, паста, салати, десерти, напої та доставка готової їжі.

На попередніх етапах розвитку мережа мала понад 150 закладів. Станом на 2025 рік кількість точок скоротилася порівняно з докризовим періодом, однак бренд продовжує працювати в різних регіонах України через франчайзингову модель.



Рис 2.2. Організаційна модель мережі

Джерело: [53]

Організаційна модель мережі є змішаною та включає:

- керуючу компанію, що управляє брендом;
- франчайзингові ресторани, які працюють за ліцензією;
- власні точки продажу в окремих містах;
- логістичні та постачальні центри;
- маркетинговий і HR-відділи;
- онлайн-сервіси доставки та замовлення [56].

Особливістю мережі є ранній розвиток франчайзингу в Україні. Компанія надає партнерам стандарти оформлення закладів, рецептури, навчання персоналу, маркетингову підтримку та програмне забезпечення.

Компанія сформувала ринок мережеских піцерій в Україні ще наприкінці 1990-х років та стала одним із перших прикладів успішного ресторанного франчайзингу в державі. Загальна організаційна характеристика мережі «Піца Челентано» подана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна організаційна характеристика мережі «Піца Челентано»

Показник	Характеристика
Повна назва бренду	Pizza Celentano
Рік заснування	1997
Місце заснування	Львів, Україна
Формат діяльності	Мережа ресторанів швидкого харчування
Основна продукція	Піца, паста, салати, десерти, напої
Модель розвитку	Франчайзинг + власні заклади
Географія діяльності	Україна
Цільова аудиторія	Молодь, сім'ї, офісні працівники
Конкурентні переваги	Відомий бренд, доступні ціни, доставка, франшиза

Перший заклад мережі був відкритий у Львові, а згодом бренд став одним із найвідоміших ресторанних брендів України. Компанія активно розвивалася через франчайзингову модель, що дозволило швидко масштабувати мережу по всій країні.

До ключових переваг Pizza Celentano належать:

- висока впізнаваність бренду серед українських споживачів;
- розгалужена франчайзингова система;
- гнучкість меню та локалізація смаків;
- доступна цінова політика;
- наявність доставки та онлайн-замовлень;
- емоційний бренд із ностальгійною цінністю для покоління 2000-х років.

Серед ключових проблем можна назвати:

- зростання собівартості продуктів;
- кадровий дефіцит у HoReCa;
- висока конкуренція з міжнародними брендами;
- зменшення купівельної спроможності населення;
- ризики воєнного часу;

- потреба в оновленні інтер'єрів частини закладів;
- зростання витрат на логістику та енергоресурси.

Для підвищення ефективності мережі доцільними є:

- відкриття компактних форматів takeaway;
- розвиток dark kitchen;
- посилення мобільного застосунку;
- розширення доставки;
- автоматизація обліку та закупівель;
- оновлення дизайну ресторанів;
- франчайзинг у малих містах України;
- експорт бренду до країн ЄС.

У 2020–2025 роках діяльність мережі проходила в умовах значних економічних викликів: пандемії COVID-19, скорочення споживчого попиту, воєнного стану, релокації бізнесу, інфляційного тиску та зміни логістичних ланцюгів. Попри це, бренд зберіг присутність на ринку та продовжив функціонування через адаптацію бізнес-моделі, оновлення меню, цифровізацію сервісу та підтримку франчайзингових партнерів [60].

У зв'язку з відсутністю повної публічної фінансової звітності мережі, аналіз доцільно здійснювати за непрямими ринковими індикаторами (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Динаміка функціонування мережі у 2020–2025 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість активних точок (оцінка)	65	70	45	52	58	63
Частка доставки у виручці, %	48	42	61	55	49	46
Середній чек, грн	185	210	245	285	320	355
Кількість працівників (оцінка)	1200	1280	890	970	1080	1160

Джерело: [54]

У 2020 році мережа зіткнулася з обмеженнями роботи ресторанів через карантин.

2020 рік – пандемічна криза. Основний акцент було перенесено на доставку, самовивіз та онлайн-замовлення. Частина закладів тимчасово призупинила роботу. Компанія спростовувала інформацію про повне закриття ресторанів у Києві.

2021 рік – відновлення попиту. Після послаблення карантинних обмежень спостерігалось відновлення відвідуваності закладів. Зросли продажі в торгових центрах та центральних локаціях міст.

2022 рік – воєнний шок. Після повномасштабного вторгнення Росії частина ресторанів у прифронтових регіонах припинила діяльність. Водночас у західних областях попит зріс через внутрішню міграцію населення.

2023–2024 рр. – стабілізація

Мережа поступово відновлювала роботу частини точок, запускала нові сезонні меню та маркетингові кампанії.

2025 рік – адаптивне зростання. У 2025 році компанія активно просуvala акції, оновлення меню та digital-комунікації. На офіційному сайті публікувалися рекламні кампанії, сезонні новинки та програми залучення клієнтів [52].

Основні економічні показники діяльності мережі у 2020–2025 рр. подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Основні економічні показники діяльності мережі у 2020–2025 рр.

Рік	Кількість закладів (оцінка)	Середній чек, грн	Частка доставки у продажах, %	Тенденція розвитку
2020	65	180	50	Падіння через карантин
2021	72	210	43	Часткове відновлення
2022	48	250	62	Скорочення через війну
2023	54	285	57	Стабілізація
2024	60	320	50	Поступове зростання
2025	66	355	46	Адаптивний розвиток

Джерело: [54]

У 2020 році пандемія COVID-19 негативно вплинула на роботу ресторанів, тому мережа переорієнтувалася на доставку. У 2022 році кількість працюючих закладів зменшилася через воєнні дії. У 2023–2025 роках спостерігається поступове відновлення та адаптація бізнесу до нових умов. Дані мають оціночний характер на основі ринкових тенденцій HoReCa України.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз мережі «Піца Челентано»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Впізнаваний український бренд	Частина закладів потребує оновлення
Великий досвід роботи	Висока конкуренція на ринку
Розвинений франчайзинг	Нерівномірна якість сервісу у франчайзі
Доступний ціновий сегмент	Залежність від купівельної спроможності
Можливості	Загрози
Розвиток доставки	Інфляція та зростання витрат
Відкриття нових форматів takeaway	Воєнні ризики
Розширення в малих містах	Зменшення попиту населення
Digital-маркетинг та мобільний застосунок	Посилення конкуренції міжнародних мереж

Джерело: [56]

SWOT-аналіз показує, що мережа має сильні позиції завдяки популярності бренду та досвіду роботи. Водночас для подальшого розвитку необхідно модернізувати заклади, інвестувати в цифрові сервіси та розширювати доставку.

Отже, Pizza Celentano у 2020–2025 роках пройшла складний етап трансформації. Незважаючи на пандемію, війну та економічну нестабільність, мережа зберегла ринкові позиції завдяки гнучкій франчайзинговій системі, адаптації до нових умов та сильному бренду. Економічний аналіз свідчить, що компанія має потенціал подальшого розвитку за умови цифровізації бізнесу, модернізації сервісу та

розширення доставки. У перспективі мережа може залишатися одним із символів українського ресторанного ринку.

2.2. Особливості франчайзингової моделі та умови співпраці з партнерами

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу франчайзинг став одним із найефективніших механізмів масштабування підприємницької діяльності. Для сфери громадського харчування дана модель є особливо актуальною, оскільки дозволяє швидко розширювати географію бренду, мінімізувати інвестиційні ризики та забезпечувати стандартизовану якість послуг. Одним із найбільш показових прикладів франчайзингового розвитку в Україні є мережа «Піца Челентано», яка стала одним із перших вітчизняних брендів, що активно використовували франчайзинг як стратегічний інструмент зростання [59].

У 2020–2025 роках діяльність мережі здійснювалася в умовах пандемії COVID-19, економічної нестабільності, інфляційного тиску та воєнного стану. Саме тому франчайзингова модель мережі зазнала певної трансформації: було переглянуто умови співпраці з партнерами, підсилено цифрові канали продажу, оновлено інвестиційні вимоги та зроблено акцент на адаптивності бізнесу.

Франчайзингова модель мережі полягає у передачі незалежному підприємцю (франчайзі) права використовувати бренд Pizza Celentano, бізнес-модель, стандарти обслуговування, рецептури, маркетингові інструменти та управлінські технології за визначену плату. Компанія позиціонує себе як одну з найбільших мереж італійських ресторанів України та має багаторічний досвід роботи на ринку.

Особливістю франчайзингу мережі є поєднання централізованого управління брендом із самостійністю локального інвестора у питаннях

операційної діяльності. Це дозволяє враховувати специфіку регіонального попиту та забезпечувати гнучкість у роботі ресторанів [56].

Таблиця 2.4.

Основні умови співпраці з партнерами у 2020–2025 рр.

Показник	Значення
Паушальний внесок	10–12 тис. дол. США
Інвестиції у відкриття	від 850 дол./м ²
Роялті	3%
Орієнтовний чистий прибуток	від 5 тис. дол./міс
Термін окупності	від 24 місяців

Джерело: [55]

Наведені показники свідчать, що мережа орієнтується переважно на середніх інвесторів, які готові вкладати кошти у ресторанний бізнес із прогнозованим строком повернення інвестицій.

У досліджуваний період умови франчайзингу змінювалися під впливом зовнішніх факторів.

2020 рік – пандемічний період. Через карантинні обмеження значна частина ресторанів тимчасово працювала лише у форматі доставки та самовивозу. Для франчайзі особливого значення набули онлайн-замовлення, мобільні сервіси та кур'єрська логістика. Компанія робила акцент на цифровізації продажів.

2021 рік – відновлення ринку. Після послаблення карантинних обмежень попит поступово зростає. Франчайзинг знову став привабливим інструментом інвестування у сферу HoReCa.

2022 рік – період воєнного шоку. Повномасштабна війна суттєво вплинула на мережу: частина ресторанів у небезпечних регіонах тимчасово припинила роботу, тоді як у західних областях спостерігалось зростання попиту. Для франчайзі ключовими стали мобільність, оптимізація витрат і гнучкий формат роботи.

2023–2025 рр. – адаптація та нове зростання. Мережа зосередилася на залученні нових партнерів, оновленні концепції ресторанів, просуванні доставки та розвитку додаткових форматів меню (банкетне, дитяче, суші-напрямок) [58].

Для потенційних партнерів франшиза «Піца Челентано» має низку конкурентних переваг.

1. Впізнаваний бренд. Pizza Celentano є одним із найстаріших ресторанних брендів України, який має високу довіру споживачів.
2. Готова бізнес-модель. Франчайзі отримує налагоджену систему управління, стандарти роботи та технологічні карти.
3. Навчання персоналу. Компанія забезпечує підготовку працівників і менеджерів, що зменшує кадрові ризики.
4. Маркетингова підтримка. Мережа надає централізовану рекламу, програми лояльності та digital-просування.
5. Підтримка доставки. У 2020–2025 роках особливого значення набула інтеграція доставки у бізнес-модель ресторану.

Таблиця 2.5.

Основні ризики для партнерів

Ризик	Характеристика
Високі стартові інвестиції	Значні витрати на приміщення та обладнання
Залежність від бренду	Репутаційні ризики всієї мережі
Конкуренція	Велика кількість локальних піцерій і міжнародних брендів
Інфляція	Зростання цін на продукти та енергоносії
Воєнні фактори	Безпекові та логістичні ризики

Джерело: підготовлено автором

За відкритими джерелами у попередні роки мережа налічувала понад 150 ресторанів. У 2020–2025 роках кількість активних точок змінювалася залежно від регіональної ситуації.

Статистична оцінка франчайзингового розвитку мережі подана в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Статистична оцінка франчайзингового розвитку мережі

Рік	Оціночна кількість активних точок	Нові франчайзі (оцінка)
2020	65	3
2021	72	6
2022	48	1
2023	55	4
2024	61	7
2025	68	9

Джерело: [56]

Таблиця демонструє, що після падіння у 2022 році спостерігається поступове відновлення мережі та інтересу до франчайзингового партнерства.

Подальший розвиток франчайзингової системи «Піца Челентано» може бути пов'язаний із такими напрямками:

- запуск компактних форматів takeaway;
- розвиток dark kitchen;
- франчайзинг у малих містах України;
- масштабування у країни ЄС;
- автоматизація управління ресторанами;
- мобільні застосунки та CRM-системи;
- посилення доставки.

Отже, франчайзингова модель мережі «Піца Челентано» у 2020–2025 роках продемонструвала високу адаптивність до кризових умов. Попри пандемію, воєнний стан та економічні труднощі, компанія зберегла потенціал для розвитку завдяки сильному бренду, стандартизованій бізнес-моделі та підтримці партнерів. Умови співпраці залишаються конкурентними для українського ринку: відносно помірний паушальний внесок, доступний термін окупності та системна підтримка франчайзі. Це

дозволяє розглядати мережу як перспективний об'єкт для інвестування у сферу ресторанного бізнесу.

2.3. Оцінка ефективності діяльності франчайзі та конкурентних переваг мережі

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу франчайзинг є одним із найрезультативніших механізмів масштабування підприємницької діяльності. Його ефективність визначається здатністю поєднати централізоване управління брендом із локальною підприємницькою ініціативою франчайзі. Для українського ринку одним із найбільш відомих прикладів такої моделі виступає мережа «Піца Челентано», яка стала одним із піонерів ресторанного франчайзингу в Україні [55].

У 2020–2025 роках функціонування мережі відбувалося під впливом кризових чинників: пандемії COVID-19, інфляції, зміни споживчих звичок, порушення логістики та воєнного стану. Це створило нові умови для оцінки ефективності діяльності франчайзі, а також актуалізувало значення конкурентних переваг бренду на національному ринку.

Ефективність діяльності франчайзі визначається рівнем досягнення фінансових, операційних і маркетингових результатів у межах використання франчайзингової моделі. До ключових критеріїв оцінки належать:

- обсяг виручки;
- рентабельність діяльності;
- швидкість окупності інвестицій;
- стабільність клієнтського потоку;
- рівень повторних покупок;
- дотримання корпоративних стандартів;
- адаптивність до кризових умов.

Для ресторанного бізнесу особливе значення мають середній чек, завантаженість закладу, частка доставки та рівень операційних витрат [52].

За відкритими даними офіційного франчайзингового ресурсу мережі, у 2024–2025 роках компанія декларувала такі базові параметри співпраці:

- паушальний внесок – 10–12 тис. дол. США;
- інвестиції у відкриття – від 850 дол./м²;
- роялті – 3%;
- орієнтовний чистий прибуток – від 5 тис. дол. США на місяць;
- строк окупності – від 24 місяців.

Ці показники свідчать про наявність відносно доступного входу для малого та середнього інвестора порівняно з міжнародними франшизами ресторанного сектору.

Оцінка ефективності франчайзі у 2020–2025 рр. представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Оцінка ефективності франчайзі у 2020–2025 рр.

Рік	Середній чек, грн	Частка доставки, %	Орієнтовна рентабельність, %	Тенденція
2020	180	52	8	Криза через карантин
2021	210	44	12	Відновлення
2022	250	63	6	Воєнне скорочення
2023	285	58	10	Стабілізація
2024	320	51	14	Зростання
2025	355	47	16	Адаптивний розвиток

Джерело: [54]

У 2020 році найбільш прибутковими виявилися заклади, які швидко перейшли на доставку та самовивіз. У 2022 році рівень прибутковості тимчасово знизився через скорочення попиту й зростання витрат. У 2024–2025 роках франчайзі демонстрували покращення результатів завдяки стабілізації ринку.

Операційна результативність мережі забезпечується стандартизованими процесами. Франчайзі отримують:

- технологічні карти;
- стандарти сервісу;
- навчання персоналу;
- готову маркетингову систему;
- постачальницькі рішення;
- цифрові інструменти замовлення.

Це знижує ризик помилок для нового підприємця та скорочує період запуску закладу [54]. Переваги франчайзі від роботи у мережі подані в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Переваги франчайзі від роботи у мережі

Показник	Самостійний ресторан	Франчайзі «Піца Челентано»
Впізнаваність бренду	Низька на старті	Висока
Час запуску	Тривалий	Скорочений
Маркетинг	Власними силами	Централізований
Навчання персоналу	Самостійно	Надається мережею
Меню та технології	Розробка з нуля	Готові рішення
Ризик старту	Високий	Помірний

Джерело: підготовлено автором

Таким чином, франчайзингова модель значно спрощує вихід на ринок та дозволяє підприємцю зосередитися на локальному управлінні.

На ринку громадського харчування бренд має низку стратегічних переваг.

1. Висока впізнаваність бренду. Компанія позиціонує себе як одну з найбільших мереж піцерій України з понад 20-річною історією.

2. Досвід франчайзингового управління. Мережа була однією з перших франчайзингових систем ресторанного типу в Україні.

3. Адаптація до локального ринку. На відміну від міжнародних мереж, бренд краще враховує українські смаки, цінову чутливість та регіональні особливості попиту.

4. Розвинена доставка. Після пандемії та у період 2022–2025 років доставка стала важливою конкурентною перевагою.

5. Широка цільова аудиторія. Мережа орієнтується на молодь, сім'ї, студентів, офісних працівників та клієнтів середнього цінового сегмента.

Для посилення результативності франчайзі у майбутньому доцільними є:

- автоматизація управління запасами;
- мобільні додатки лояльності;
- dark kitchen формати;
- компактні точки takeaway;
- персоналізований маркетинг;
- розвиток регіонального франчайзингу;
- енергоефективні рішення для ресторанів [58].

Отже, оцінка діяльності франчайзі мережі «Піца Челентано» у 2020–2025 роках свідчить про достатньо високий рівень економічної та операційної ефективності, попри складні макроекономічні умови. Франчайзі отримували переваги у вигляді впізнаваного бренду, готової бізнес-моделі, маркетингової підтримки та стандартизованих процесів. Конкурентні позиції мережі формувалися за рахунок довіри споживачів, доступного цінового сегмента, широкої географії та здатності адаптуватися до криз. У перспективі мережа зберігає потенціал розвитку як одна з ключових українських франчайзингових систем ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УКРАЇНІ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ «ПІЦЦА ЧЕЛЕНТАНО»

3.1. Сучасний стан і тенденції розвитку франчайзингу в Україні

Сучасний розвиток франчайзингу в Україні характеризується глибокими структурними трансформаціями, зумовленими зміною економічного середовища, адаптацією бізнесу до кризових умов та посиленням ролі інноваційних управлінських підходів. Вітчизняний ринок франчайзингу демонструє високу гнучкість, поступово переорієнтовуючись на більш стійкі до зовнішніх ризиків формати ведення діяльності, серед яких особливе місце займають сфери першої необхідності, цифрові сервіси та бізнес-моделі з оптимізованими фінансовими умовами співпраці. Водночас спостерігається зміна географічних центрів франчайзингової активності, посилення позицій локальних брендів та формування нових стандартів функціонування франчайзингових мереж, орієнтованих на адаптивність, енергонезалежність і соціальну відповідальність. Для більш наочного відображення ключових тенденцій розвитку франчайзингу в Україні доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 3.1.

Серед найпомітніших тенденцій сучасного етапу стало суттєве зміщення пріоритетів українських франчайзі у бік продовольчого ритейлу, громадського харчування з простою логістикою та послуг першої необхідності. Якщо до 2022 року значну частку ринку займали франшизи у сфері одягу, взуття та розваг, то тепер домінують мережі АЗС, магазини біля дому, аптеки та сервіси швидкого приготування їжі та оптимізовані складські запаси [23].

Таблиця 3.1.

Ключові тенденції розвитку франчайзингового ринку України на
сучасному етапі

Напрямок розвитку	Характеристика сучасних змін	Очікувані перспективи
Галузева переорієнтація франшиз	Зростання популярності франшиз у сферах продовольчого ритейлу, громадського харчування, аптечного бізнесу та послуг першої необхідності; зменшення частки сегментів одягу, взуття та розваг	Подальше розширення сегментів із коротким інвестиційним циклом та стабільним попитом
Посилення ролі локальних брендів	Українські франчайзери активніше розвивають власні мережі, витісняючи частину міжнародних операторів завдяки кращій адаптації до внутрішніх ризиків	Зростання конкурентоспроможності локальних мереж та їх вихід на зовнішні ринки
Цифровізація франчайзингових моделей	Активне впровадження хмарних касових систем, онлайн-аналітики, цифрових програм лояльності, централізованого маркетингу та мобільних сервісів управління	Формування повністю цифрових франчайзингових екосистем із дистанційним управлінням бізнесом
Трансформація фінансових умов співпраці	Зменшення паушальних внесків, гнучкі моделі роялті, розстрочення платежів, можливість тимчасового призупинення дії договорів	Розвиток партнерських моделей співпраці з більш рівномірним розподілом ризиків
Географічне переміщення активності	Концентрація нових франчайзингових проєктів у центральних та західних регіонах; формування нових бізнес-хабів	Посилення ролі регіональних центрів як осередків розвитку локального франчайзингу
Адаптація до кризових умов	Включення до франчайзингових пакетів рішень для енергонезалежності, швидкої релокації, оптимізації логістики та роботи в умовах нестабільності	Стандартизація кризостійких бізнес-моделей як обов'язкової складової франчайзингу
Поява нових ніш франчайзингу	Активізація інтересу до франшиз у сфері відновлюваної енергетики, технічного сервісу, освіти дорослих, психологічної підтримки та безпекових послуг	Формування нових перспективних секторів франчайзингового бізнесу з довгостроковим потенціалом
Розвиток соціально відповідального франчайзингу	Поширення практик підтримки партнерів у кризових регіонах, гнучке управління контрактами та використання бізнес-інфраструктури в суспільно важливих цілях	Посилення соціальної складової як елементу стратегічного розвитку франчайзингових мереж

Джерело: систематизовано автором

Це пояснюється не лише зміною купівельної спроможності населення, але й прагненням інвесторів обирати бізнес-моделі з коротким інвестиційним циклом та прогнозованим грошовим потоком. Франчайзери,

своєю чергою, активно переробляють свої стандарти роботи, додаючи модулі роботи в умовах відключень електроенергії, можливості швидкої релокації обладнання

Структурно ринок франчайзингу в Україні дедалі більше нагадує децентралізовану систему, де великі міжнародні гравці поступилися часткою локальним мережам, які краще розуміють специфіку ризиків. Міжнародні бренди, особливо з країн Європи та США, впроваджують жорсткіші вимоги до безпеки та страхування точок, що нерідко робить їхні франшизи менш привабливими для українських підприємців через високі вхідні платежі. Водночас українські франчайзери, такі як мережі “Хлібний дім”, “Пан Кан” або “Галичина”, агресивно нарощують присутність у західних регіонах та навіть починають експансію в Польщу та країни Балтії, використовуючи перевірені в умовах війни регламенти. Це створює своєрідну двовекторність, коли всередині країни зростає питома вага локальних франшиз, а на зовнішніх ринках поступово з’являються українські бренди, що пропонують унікальний досвід ведення бізнесу в надзвичайних обставинах [29].

Цифрова трансформація стала не просто трендом, а критичною умовою виживання для франчайзингових мереж в Україні, оскільки сучасні франчайзи вимагають від головної компанії не лише бренду, але й повного цифрового супроводу. Мова йде про обов’язкове включення до франчайзингового пакету хмарних касових систем, програм лояльності з динамічним нарахуванням бонусів, онлайн-аналітики запасів та централізованого маркетингу через соціальні мережі та месенджери. Франчайзери, які не змогли забезпечити своїм партнерам дистанційне управління бізнесом та контроль ключових показників через смартфон, стрімко втрачають привабливість на ринку. Крім того поширення дистанційної роботи та необхідність швидко згортати або відновлювати точки продажу зробили стандартними вимогами наявність мобільних додатків для персоналу та інтерактивних карт логістичних маршрутів.

Важливою рисою сучасного стану франчайзингу в Україні є видозміна фінансових моделей взаємодії франчайзера та франчайзі, з акцентом на гнучкість та розподіл воєнних ризиків. Традиційні великі паушальні внески часто замінюються на менші вхідні платежі з подальшою вищою часткою роялті у прибутку, або ж на розстрочення цього внеску до виходу точки на беззбитковість. Деякі великі франчайзери взагалі відмовилися від фіксованих роялті на період активних бойових дій у певних регіонах, перейшовши на модель відсотка від місячного обороту без мінімальної межі, що дозволяє підприємцям не закривати бізнес навіть при падінні продажів на сімдесят або вісімдесят відсотків. Також активно впроваджуються договори франчайзингу з опціями призупинення дії договору на час вимушеного простою, що є абсолютно новою практикою для українського правового поля, але поступово стає стандартом завдяки рекомендаціям Асоціації франчайзингу України [23].

Щодо географічної структури, то спостерігається очевидне переміщення центрів франчайзингової активності із східних та південних областей у більш безпечні центральні та західні регіони, хоча столиця і далі залишається абсолютним лідером за кількістю штаб-квартир франчайзерів. Такі міста як Львів, Ужгород, Івано-Франківськ та Луцьк перетворилися на своєрідні хаби, де відкриваються не лише нові точки відомих мереж, але й виникають локальні франчайзингові проекти, орієнтовані на обслуговування переселенців та відносно стабільний попит. Водночас у прифронтових зонах більшість франчайзингових договорів перебувають у стані глибокої заморозки, а франчайзери часто надають партнерам можливість перепрофілювати свої торгові площі під волонтерські центри без розірвання контрактів. Це створює нову практику корпоративної соціальної відповідальності, де великі мережі не просто вимагають дотримання стандартів, але й допомагають виживати своїм партнерам у критичних умовах, розуміючи довгострокову цінність збереження мережі [27].

Аналізуючи перспективи та майбутні тенденції, можна впевнено говорити про те, що український франчайзинг рухається до моделі так званого легкого франчайзингу, з мінімальним бюрократичним навантаженням та максимальною автоматизацією звітності. Франчайзери, які сьогодні пропонують своїм партнерам рішення для енергонезалежності у вигляді генераторів, павербанків або сонячних панелей, мають набагато більше шансів на укладення договорів, ніж ті хто ігнорує питання критичної інфраструктури. Очікується, що протягом найближчих трьох-п'яти років в Україні сформується стійкий попит на франшизи у сфері відновлювальної енергетики для малого бізнесу, послуг з ремонту та обслуговування генераторів, а також у сфері психологічної підтримки та освіти для дорослих, оскільки всі ці сфери демонструють стабільне зростання навіть у кризу. Крім того все більшого значення набуватиме франчайзинг у сфері безпекових систем, охоронних послуг та встановлення укриттів у комерційних приміщеннях, що стане частиною обов'язкових стандартів для багатьох мереж [26].

Отже, сучасний стан франчайзингу в Україні характеризується високою адаптивністю до кризових умов, суттєвим зміщенням пріоритетів у бік продовольчого ритейлу та послуг першої необхідності, а також активною цифровою трансформацією усіх бізнес-процесів. Географічна структура ринку змістилася у більш безпечні західні та центральні регіони, тоді як фінансові моделі взаємодії між франчайзерами та франчайзі набули безпрецедентної гнучкості, включаючи відмову від фіксованих роялті та опції призупинення договорів. Головними тенденціями подальшого розвитку стануть поширення моделі легкого франчайзингу з мінімальним бюрократичним навантаженням, посилення вимог до енергонезалежності та безпекових стандартів, а також зростання ролі локальних українських мереж, які поступово виходять на зовнішні ринки.

3.2. Проблеми та ризики функціонування франчайзингових мереж в умовах воєнного часу

Функціонування франчайзингових мереж в умовах воєнного часу супроводжується комплексом системних викликів, які охоплюють економічну, організаційну, правову та соціальну площини діяльності. Воєнний стан суттєво змінив умови ведення бізнесу, поставивши перед франчайзерами та франчайзі нові вимоги щодо адаптивності, стійкості операційних процесів і перегляду традиційних моделей співпраці. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит кадрів, нестабільність попиту та зростання фінансового навантаження стали визначальними факторами, що ускладнюють стабільне функціонування франчайзингових систем. Водночас актуалізувалися нові ризики, пов'язані з технологічною залежністю, договірною неврегульованістю та необхідністю швидкого реагування на кризові обставини, що вимагає від суб'єктів франчайзингових відносин перегляду підходів до управління бізнесом та забезпечення його безперервності.

Найбільш очевидною проблемою є фізична безпека об'єктів франчайзингової інфраструктури. Багато торгових точок, складських приміщень та офісів були розташовані у зонах активних бойових дій або на тимчасово окупованих територіях, що призвело до їх знищення чи розграбування. Навіть у відносно безпечних регіонах, наприклад у західних областях України, постійна загроза ракетних ударів та відключень електроенергії змусила франчайзі переглядати режим роботи та інвестиції в обладнання. Відновлення зруйнованих об'єктів потребує колосальних коштів, яких у малих і середніх підприємств часто просто немає, а страхові компанії відмовилися покривати воєнні ризики. Таким чином, фізичний аспект безпеки став первинним бар'єром, який розірвав тисячі договірних відносин між франчайзерами та франчайзі [37].

Таблиця 3.2.

Основні проблеми та ризики функціонування франчайзингових
мереж в умовах воєнного часу

Проблема	Характеристика впливу	Наслідки для франчайзингових мереж
Фізична безпека об'єктів	Руйнування торгових точок, складів та офісів унаслідок бойових дій, окупації або ракетних атак	Припинення діяльності точок, значні збитки, скорочення мереж
Логістичні порушення	Ускладнення постачання товарів через зруйновану інфраструктуру, дефіцит транспорту та зростання вартості перевезень	Перебої в роботі мереж, порушення стандартів якості, втрата клієнтів
Падіння купівельної спроможності	Скорочення доходів населення, зміна споживчих пріоритетів та нерівномірний розподіл попиту між регіонами	Зниження обсягів продажу, потреба в перегляді асортименту та цінової політики
Правова неврегульованість	Відсутність у договорах механізмів реагування на воєнні обставини, складність призупинення або розірвання угод	Судові спори, конфлікти між сторонами, фінансові санкції для франчайзі
Репутаційні ризики	Закриття частини точок, перебої в роботі, негативний суспільний резонанс у соціальних мережах	Погіршення іміджу бренду, зниження рівня довіри споживачів
Фінансова нестабільність	Дефіцит обігових коштів, дорогі кредити, валютні коливання, втрата товарних запасів	Неплатоспроможність франчайзі, закриття бізнесу, касові розриви
Кадровий дефіцит	Мобілізація працівників, евакуація населення, міграція кваліфікованого персоналу	Зниження якості обслуговування, неможливість повноцінної роботи точок
Енергетичні та технологічні ризики	Відключення електроенергії, нестача генераторів, порушення роботи касових та облікових систем	Псування продукції, неможливість обслуговування клієнтів, втрати прибутку
Послаблення контролю стандартів	Неможливість проведення аудитів, навчань персоналу та перевірок дотримання корпоративних стандартів	Падіння якості продукції та сервісу, розмивання брендової ідентичності
Недосконалість фінансової моделі франчайзингу	Неефективність традиційних моделей роялті та паушальних внесків в умовах різкого падіння доходів	Конфлікти щодо фінансових зобов'язань, зниження привабливості франшиз
Післявоєнні ризики відновлення	Низька платоспроможність потенційних партнерів, зміна ринкової структури та посилення онлайн-форматів бізнесу	Необхідність трансформації франчайзингових моделей та цифрової модернізації

Джерело: систематизовано автором

Наступний пласт проблем пов'язаний із логістичними ланцюгами, які зазнали колапсу в перші місяці війни. Франчайзингові мережі,

особливо у сфері громадського харчування та роздрібної торгівлі, покладаються на своєчасну доставку продуктів, упаковки та інших витратних матеріалів, однак воєнні дії зруйнували звичні маршрути. Блокування портів, знищення мостів та залізничних вузлів унеможливили швидке переміщення товарів між регіонами, а зростання цін на пальне та дефіцит водіїв ще більше погіршили ситуацію. Франчайзери, які не мали альтернативних постачальників у кожному регіоні, виявилися неспроможними виконати свої контрактні зобов'язання перед партнерами. Це спричинило масові випадки розриву угод, адже франчайзі не могли отримувати стандартизовану продукцію, яка є основою бренду[30].

Третя ключова проблема стосується різкого падіння купівельної спроможності населення та міграційних процесів. Мільйони українців виїхали за кордон або перемістилися всередину країни, що призвело до нерівномірного перерозподілу попиту: у відносно спокійних західних областях спостерігалось короткострокове зростання клієнтів, тоді як у прифронтових містах попит впав майже до нуля. Франчайзингові мережі, що орієнтувалися на середній клас до війни, змушені були терміново змінювати цінову політику та асортимент, однак стандартизована модель франчайзингу не передбачає гнучкості на місцях. Жорсткі вимоги до меню, дизайну приміщень чи переліку послуг, які є перевагою в стабільний час, стали фатальним недоліком в умовах швидкої зміни поведінки споживачів, які віддають перевагу найдешевшим товарам першої необхідності [32].

Окремо варто виділити правові та договірні ризики, які загострилися через відсутність воєнних застережень у типових франчайзингових договорах. Більшість угод укладалася в мирний час і не містила чітких механізмів розірвання або призупинення дії договору внаслідок збройного конфлікту, що породило безліч судових суперечок. Франчайзери часто вимагали сплати роялті та маркетингових внесків навіть тоді, коли точки були закриті через бойові дії, посиляючись на форс-мажорні обставини, які по-різному трактувалися сторонами. Адвокаційні практики були

перевантажені справами про стягнення заборгованостей або про визнання договорів припиненими, що ще більше дестабілізувало відносини у мережі. Держава не запропонувала дієвих законодавчих ініціатив, які б тимчасово регулювали такі спори, тому франчайзі опинилися у правовій безвиході, не маючи змоги ні відновити роботу, ні розірвати договір без штрафних санкцій [31].

Важливим аспектом є також проблема збереження репутації та довіри до бренду в умовах інформаційної війни та закриття багатьох точок. Коли частина мережі перестає функціонувати або працює з перебоями, споживач може перенести негативне враження на весь бренд, навіть якщо конкретний франчайзі докладав надзусиль для роботи. Крім того, деякі франчайзери звинувачували своїх партнерів у недостатній соціальній відповідальності, наприклад у відмові годувати військових безкоштовно або у завищенні цін під час дефіциту. Такі репутаційні ризики посилюються через соціальні мережі, де кожен невдалий випадок може стати вірусним і завдати непоправної шкоди бренду, який будувався роками. Відповідно, франчайзери опинилися перед дилемою: або посилювати контроль за дотриманням стандартів, що потребує додаткових ресурсів, або послабити вимоги, ризикуючи втратити унікальність бренду [36].

Фінансові ризики для франчайзингових мереж воєнного часу набули характеру системної кризи, яка поєднує дефіцит обігових коштів, дорогі кредити та валютні коливання. Багато франчайзі втратили товарні запаси через обстріли або вимушену релокацію, тоді як банки припинили кредитування малого бізнесу без забезпечення, вимагаючи заставу, якої в підприємців просто не залишилося. Знецінення гривні та нестабільність курсу долара зробили неможливим довгострокове планування закупівель імпортного обладнання чи сировини, адже контракти, укладені в національній валюті, швидко ставали збитковими. Франчайзери намагалися допомагати партнерам шляхом відстрочок платежів або

зниження паушальних внесків, однак така підтримка часто була символічною через власні фінансові труднощі головних офісів. Як наслідок, багато мереж скоротилися на 50, а то й на 70 відсотків порівняно з довоєнним періодом, а ті, що вижили, існують у режимі постійного касового розриву [34].

Не менш значущими є ризики, пов'язані з кадровим голодом та мобілізацією персоналу в умовах воєнного стану. Франчайзингові точки найчастіше укомплектовані невеликою кількістю працівників, і вибуття навіть однієї ключової особи, наприклад керуючого або кухаря, через мобілізацію або евакуацію може паралізувати всю роботу. Водночас закриття багатьох закладів у центральних та східних регіонах спричинило тимчасову пропозицію робочих рук на заході країни, однак кваліфікованих працівників, які знають стандарти конкретної франчайзингової мережі, бракувало катастрофічно. Жінки, які становлять основу персоналу сфери обслуговування, масово виїжджали за кордон із дітьми, а чоловіки були обмежені у пересуванні через воєнний стан. Таким чином, навіть за наявності фінансових ресурсів та фізично вцілілого приміщення, багато франчайзі не могли знайти людей для роботи, що змусило їх законсервувати бізнес або продати його за безцінь [39].

Технологічні ризики, які раніше здавалися другорядними, вийшли на перший план через постійні відключення електроенергії та атаки на енергетичну інфраструктуру. Більшість франчайзингових мереж, особливо у сфері швидкого харчування та продовольчої роздрібної торгівлі, критично залежать від холодильного обладнання, касових апаратів та систем обліку, які потребують безперебійного живлення. Відсутність генераторів або потужних акумуляторів у багатьох точках призводила до псування продуктів і неможливості приймати безготівкові платежі, а це, своєю чергою, штовхало клієнтів до конкурентів, які мали автономне живлення. Франчайзери вимагали від франчайзі оснащення точок резервними джерелами енергії, однак вартість такого обладнання часто

дорівнювала кільком місячним прибуткам, що робило ці вимоги невиконаними для більшості малих підприємців. Технологічне розшарування всередині однієї мережі створювало нерівні умови конкуренції та підривало довіру до бренду в цілому [21].

Ще одним прихованим ризиком стала неможливість проведення навчань, контрольних закупівель та аудитів, які є основою підтримки якості у франчайзингу. У мирний час франчайзери регулярно відвідували точки партнерів, перевіряли дотримання стандартів сервісу, гігієни та мерчандайзингу, однак через пересування військ, комендантську годину та небезпеку поїздок такий контроль став практично неможливим. Відсутність зворотного зв'язку та оперативної корекції помилок призвела до того, що в багатьох мережах окремі точки почали працювати за спрощеними, часто гіршими рецептами або надавати послуги, які суперечать філософії бренду. Коли ж після деокупації деяких територій франчайзери отримали змогу провести ревізію, вони виявили критичне падіння якості, яке неможливо було виправити миттєво, що змушувало їх розривати контракти десятками. Таким чином, воєнний час актуалізував фундаментальну суперечність між необхідністю контролю та фізичною неможливістю його здійснювати [40].

Глибокою проблемою є також адаптація моделі роялті та паушальних внесків до реалій війни, адже традиційна схема відсотка від обороту перестала працювати через падіння продажів. Деякі франчайзери перейшли на фіксовані платежі, що стало непосильним тягарем для точок у постраждалих регіонах, інші ж скасували платежі тимчасово, позбавивши себе джерел фінансування розвитку. Найбільш далекоглядні учасники ринку почали експериментувати з гібридними моделями, де ставка роялті залежить від середньомісячної температури повітря або кількості тривог у регіоні, однак такі інновації потребують зміни сотень договорів і згоди кожної сторони. Без державного регулювання цього процесу або дієвих

механізмів медіації, суперечки щодо справедливості винагороди триватимуть роками, паралізуючи співпрацю [27].

Перспективи відновлення франчайзингових мереж після війни також пов'язані з низкою ризиків, які уже сьогодні можна передбачити. По-перше, багато франчайзі втратили не тільки бізнес, але й особисте майно, тому їхня платоспроможність для сплати вступних внесків буде мінімальною, а пошук нових партнерів серед переселенців ускладнюється відсутністю кредитних історій. По-друге, деякі міжнародні франчайзингові бренди, які не працювали на окупованих територіях, можуть бути витіснені локальними мережами, що стали більш гнучкими та патріотично орієнтованими. По-третє, зміна структури зайнятості та стрімке зростання онлайн-торгівлі можуть зробити класичну модель фізичних точок менш прибутковою порівняно з довоєнним періодом. Відповідно, франчайзерам доведеться переглядати свою стратегію, вкладаючи кошти не в екстенсивне розширення, а в глибоку цифровізацію та гібридні формати роботи [35].

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що функціонування франчайзингових мереж в умовах воєнного часу в Україні супроводжується комплексом системних проблем та ризиків, серед яких ключовими є фізичне знищення інфраструктури, колапс логістичних ланцюгів, падіння платоспроможного попиту, правова невизначеність договірних відносин та кадровий голод. Війна оголила внутрішні вразливості класичної франчайзингової моделі, зокрема її недостатню гнучкість до різких зовнішніх змін, надмірну централізацію контролю та неспроможність стандартних форс-мажорних застережень врегулювати реальні воєнні колізії. Більшість мереж зазнали значного скорочення, а ті, що вижили, функціонують у режимі перманентної адаптації, що вимагає перегляду самої філософії франчайзингу. Подальша стійкість цього формату бізнесу залежатиме від здатності франчайзерів делегувати більше повноважень локальним партнерам, запроваджувати диференційовані

моделі роялті та активно співпрацювати з державою для створення пільгових механізмів відновлення.

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності та розширення мережі «Піца Челентано»

Підвищення ефективності функціонування ресторанної мережі та її подальше територіальне розширення потребують комплексного стратегічного підходу, який поєднує вдосконалення операційної діяльності, впровадження сучасних цифрових рішень, адаптацію франчайзингової моделі до ринкових умов та розвиток клієнтоорієнтованих сервісів. Особливого значення набувають оптимізація логістичних процесів, автоматизація управління персоналом, удосконалення системи доставки, персоналізація маркетингових інструментів і диверсифікація форматів присутності на ринку. Реалізація таких заходів сприятиме не лише зростанню прибутковості окремих закладів, а й зміцненню конкурентних позицій мережі, підвищенню впізнаваності бренду та створенню передумов для стабільного масштабування в різних регіонах країни (табл. 3.3.).

Першочерговим напрямом підвищення ефективності є оптимізація внутрішніх бізнес-процесів із застосуванням принципів бережливого виробництва. Аналіз операційної діяльності типових закладів мережі часто виявляє надмірні витрати часу на приготування інгредієнтів через недостатню стандартизацію робочих місць. Впровадження системи управління запасами типу "першим прийшов, першим пішов" дозволить зменшити відсоток списання сирів та свіжих овочів, які є ключовими для рецептур компанії. Крім того, доцільно переглянути графіки виходу персоналу, використовуючи прогнознi моделі попиту на основі історичних даних про продажі у різні дні тижня. Такий підхід мінімізує простой

працівників у години затишшя та уникне перевантажень у вечірній час, безпосередньо впливаючи на швидкість обслуговування клієнтів.

Таблиця 3.3.

Рекомендовані напрями підвищення ефективності та розширення ресторанної мережі «Піца Челентано»

Напрямок удосконалення	Сутність рекомендації	Очікуваний результат
Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів	Впровадження принципів бережливого виробництва, стандартизація робочих місць, удосконалення системи управління запасами та графіків роботи персоналу	Скорочення операційних витрат, зменшення списань продукції, підвищення швидкості обслуговування
Розвиток централізованої логістики	Створення розподільчого центру для постачання напівфабрикатів і стандартизованих інгредієнтів до всіх точок мережі	Стабільність якості продукції, зниження виробничих ризиків, підвищення ефективності постачання
Модернізація франчайзингової моделі	Запровадження гібридної моделі франчайзингу зі зниженим початковим внеском та централізованими закупівлями ключової сировини	Розширення кола потенційних партнерів, прискорення відкриття нових закладів
Удосконалення програми лояльності	Використання персоналізованих пропозицій, гейміфікації, алгоритмів аналізу купівельної поведінки та функції швидкого повторного замовлення	Зростання частоти покупок, збільшення середнього чека, підвищення лояльності клієнтів
Розвиток форматів «темної кухні»	Відкриття компактних виробничих точок без залу обслуговування, орієнтованих на доставку та самовивіз	Зниження витрат на відкриття нових локацій, швидке розширення географії присутності
Оптимізація доставки	Створення власної служби доставки з алгоритмами побудови маршрутів, динамічним ціноутворенням та партнерством із локальними сервісами	Скорочення часу доставки, підвищення якості сервісу, зростання конкурентоспроможності
Оновлення асортиментної політики	Введення сезонних позицій, розширення лінійки вегетаріанських і пісних страв, використання локальної сировини	Підвищення інтересу споживачів, залучення нових цільових аудиторій, оптимізація витрат
Автоматизація управління персоналом	Використання мобільних застосунків для координації змін, навчання персоналу та формування кар'єрних маршрутів	Зниження плинності кадрів, підвищення дисципліни та продуктивності праці

Продовження таблиці 3.3.

Локалізація маркетингової стратегії	Адаптація рекламних кампаній до регіональних особливостей, співпраця з локальними лідерами думок, створення інтерактивного контенту	Посилення емоційного зв'язку з брендом, зростання впізнаваності на локальних ринках
Диверсифікація постачання та вертикальна інтеграція	Формування страхових запасів сировини, укладання довгострокових контрактів, розвиток власного виробництва окремих напівфабрикатів	Зменшення собівартості продукції, стабілізація цін, підвищення фінансової стійкості мережі

Джерело: систематизовано автором

Розширення мережі неможливе без вирішення проблеми логістичної доступності інгредієнтів власного виробництва, особливо для закладів у невеликих містах. Рекомендується створити централізований розподільчий центр із зонами охолодження та сухої зберігання, який постачатиме напівфабрикати високого ступеня готовності до кожної точки. Це дозволить знизити вимоги до кваліфікації лінійних кухарів, переклавши складні технологічні операції на автоматизоване обладнання у центрі. Стабільність смаку між різними містами, від Львова до Дніпра, стане головною конкурентною перевагою, адже саме нестабільна якість є найчастішою причиною скарг мережевих ресторанів. Одночасно варто інвестувати в енергоефективне обладнання, яке швидко окупається завдяки високим тарифам на електроенергію в Україні.

Для суттєвого розширення географії присутності доцільно застосувати гібридну модель франчайзингу, яка враховує специфічні економічні реалії українських регіонів. Замість класичного франчайзингу з високими роялті, компанія «Піца Челентано» може пропонувати партнерську модель зі зниженим першим внеском, але з обов'язковою централізованою закупівлею всіх ключових позицій меню. Такий підхід зменшить ризики для локальних підприємців, які часто ухиляються від співпраці через високий поріг входження, водночас зберігаючи контроль над стандартами якості материнської компанії. Додатковим стимулом

стане надання пільгового лізингу на обладнання для приготування тіста через партнерство з банками, що дозволить залучити інвесторів у міста з населенням від п'ятдесяти тисяч осіб.

Підвищення ефективності поточних точок також лежить у площині поглибленого використання клієнтських даних через програму лояльності, яка потребує модернізації. Замість простого накопичення балів за покупки, система має використовувати елементи гейміфікації та персоналізації пропозицій на основі історії замовлень кожного гостя. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати частоту замовлень піци з морепродуктами та автоматично надсилати push-повідомлення про новинки в цій категорії або персональну знижку в день народження клієнта. Паралельно слід реалізувати функцію "смарт-замовлення", яка дозволяє повторити попередню покупку одним натисканням у мобільному додатку, скорочуючи час прийняття рішення. Це не лише збільшує середній чек, але й формує звичку повертатися саме до цього бренду, що критично важливо в умовах високої конкуренції з Deliveri та Glovo.

Стратегія розширення повинна враховувати не лише великі міста, а й специфічні формати для спальних районів та транспортних хабів. Для зменшення капітальних витрат на відкриття нової локації варто активно використовувати концепцію "темної кухні" або кухні без залу відвідувачів, розташованої в безпосередній близькості до багатоквартирної забудови. Такий формат дозволяє зосередитися на доставці та самовивозі, який стає все популярнішим через прагнення людей економити час. Компанія може орендувати невеликі приміщення у цокольних поверхах новобудов, які часто пропонуються за символічну плату забудовниками для залучення інфраструктури. При цьому інвестиції в дизайн інтер'єру мінімізуються, а всі ресурси спрямовуються на логістику та утеплену упаковку, що зберігає температуру піци протягом сорока хвилин.

Не менш важливим аспектом підвищення ефективності є розвиток власної служби доставки з використанням оптимізаційних алгоритмів

побудови маршрутів, подібних до тих, що використовують світові логістичні платформи. Стихійне використання кур'єрів на власному транспорті призводить до хаотичного переміщення та простоїв у години пік, що збільшує час доставки до незадовільних показників. Впровадження динамічного ціноутворення на доставку у відповідності до завантаженості зон дозволить регулювати попит та мотивувати клієнтів до самовивозу в найгарячіші години. Компанія також може розглянути партнерство з локальними велослужбами доставки в центральних районах міст, де трафік ускладнює рух автомобілів, що зменшить викиди вуглецю та покращить репутацію бренду серед екологічно свідомої молоді.

Рекомендації щодо меню передбачають введення сезонних короткострокових позицій, які базуються на доступних локальних інгредієнтах, що зменшує логістичне навантаження. Осінь пропонує гарбуз та різноманітні гриби, які можуть стати основою для двох тимчасових позицій, цикл яких не перевищує шести тижнів. Це створює ефект дефіциту та ажіотажу, спонукаючи клієнтів відвідувати заклади частіше, аби встигнути спробувати новинку до її зникнення з меню. Крім того, доцільно розширити лінійку вегетаріанських та пісних піц, використовуючи соєвий білок та альтернативні сири, що відповідає глобальному тренду зменшення споживання м'яса в Україні. Окремі дослідження показують, що близько тридцяти відсотків молодих українців періодично обирають страви без м'яса, але не знаходять достатнього вибору в демократичному сегменті піцерій.

Автоматизація процесів управління персоналом через мобільні додатки для співробітників суттєво підвищить ефективність розширення мережі. Система дозволяє швидко замінювати хворих працівників через публікацію відкритих змін у загальномережевому чаті, а адміністратор отримує можливість наймати студентів на неповний день без паперової тяганини. Чітка кар'єрна карта для лінійного персоналу з відображенням необхідних навичок для підвищення зарплати впливає на зниження

текучки кадрів, яка традиційно є високою в ресторанному бізнесі. Кожен новий співробітник проходить обов'язкове тестування на знання стандартів гігієни та рецептур, перш ніж отримає доступ до роботи з продуктами, що особливо важливо при швидкому відкритті багатьох точок одночасно.

Маркетингова стратегія для розширення повинна активно використовувати принципи локального патріотизму, адаптуючи бренд під кожен регіон України. Замість єдиної рекламної кампанії, доцільно створити серію відеороликів, де піца готується на фоні впізнаваних пам'яток Чернівців, Вінниці або Ужгорода з використанням місцевих діалектизмів у тексті. Співпраця з локальними блогерами-мільйонниками, за умови поєднання з реальними знижками для підписників, дає кращий результат, ніж дорога телевізійна реклама загальнонаціональних каналів. Крім того, варто відродити традицію відкритих кулінарних шоу просто в залах ресторанів у години зниженого трафіку, що створює розважальний контент для соціальних мереж та залучає сім'ї з дітьми без додаткового рекламного бюджету.

Фінансова ефективність масштабування тісно пов'язана з диверсифікацією постачальників та переходом на довгострокові контракти з фіксованою ціною на ключову сировину. Борошно вищого гатунку, оливкова олія та італійські трави є критичними позиціями, коливання цін на які може зробити цілу мережу збитковою. Рекомендується створити страховий запас на три місяці для імпорتنих позицій, що закуповуються за межами України, через ризики блокування кордонів. Паралельно слід розвивати власне виробництво деяких напівфабрикатів, таких як томатний соус та мариновані овочі, що дозволить уникнути прив'язки до цін посередників. Така вертикальна інтеграція поступово знизить собівартість піци приблизно на двадцять відсотків, створивши можливість для агресивного цінового демпінгу при вході на нові регіональні ринки.

Отже, підвищення ефективності та розширення мережі «Піца Челентано» в Україні вимагає комплексної трансформації операційної

моделі з акцентом на централізацію логістики, впровадження гібридного франчайзингу для зниження порогу входження в регіони та глибоку автоматизацію клієнтського досвіду через персоналізовану програму лояльності. Ключовим чинником успіху стане відмова від шаблонного масштабування на користь адаптивних форматів, зокрема «темних кухонь» у спальних районах та сезонного оновлення меню з локальних інгредієнтів, що мінімізує витрати та підвищує цінність бренду для споживача. Лише синхронне застосування оптимізації маршрутів доставки, диверсифікації постачання та регіонального маркетингу здатне забезпечити стійке зростання мережі, перетворивши її на домінантного гравця національного ринку піци.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження встановлено, що франчайзинг є складною багатоаспектною економіко-правовою категорією, яка поєднує в собі елементи оренди, ліцензування, дистрибуції та партнерства. Визначено, що економічна природа франчайзингу полягає у передачі франчайзером франчайзі за плату права використовувати власну бізнес-модель, торговельну марку, ноу-хау та репутацію для виробництва товарів або надання послуг. Проаналізовано різні підходи вітчизняних та зарубіжних авторів до трактування поняття «франчайзинг», що дозволило виокремити його ключові ознаки: довгостроковий характер відносин, стандартизація бізнес-процесів, взаємна залежність сторін, наявність системи платежів (паушальний внесок та роялті), а також передача комплексу виняткових прав. Зроблено висновок, що франчайзинг виступає ефективним механізмом вертикальної координації ринку, який дозволяє поєднувати переваги великого бізнесу (економія на масштабі, впізнаваність бренду) з ініціативністю та локальною присутністю малого підприємництва.

Систематизація наукових підходів дозволила виділити основні види франчайзингу за різними класифікаційними ознаками: за ступенем контролю (класичний, діловий, конверсійний), за територією діяльності (одиначний, регіональний, субфранчайзинг, майстер-франчайзинг), за сферою застосування (товарний, виробничий, сервісний, франчайзинг бізнес-формату). Окрему увагу приділено моделям франчайзингових відносин, серед яких найпоширенішими є модель «роботодавець – працівник», модель «батько – дитина», модель «партнерство» та модель «корпоративна мережа». Встановлено, що найбільш прогресивним є франчайзинг бізнес-формату, який передбачає не просто передачу права продажу товарів, а комплексну передачу всієї технології ведення бізнесу, включаючи стандарти обслуговування, дизайн приміщень, маркетингові

стратегії та систему контролю. Доведено, що вибір конкретного виду та моделі франчайзингу залежить від цілей сторін, галузевої специфіки, ступеня зрілості бренду та національних особливостей регулювання.

Проведений аналіз дозволив виявити, що франчайзинг створює значні переваги для обох сторін угоди. Для франчайзера основними перевагами є: швидке масштабування бізнесу без значних капіталовкладень, отримання стабільного пасивного доходу у вигляді роялті, розширення географії присутності, підвищення впізнаваності бренду, зниження операційних ризиків. Для франчайзі ключовими перевагами виступають: можливість розпочати власну справу з мінімальними ризиками, доступ до відомого бренду та впізнаваної торгової марки, використання відпрацьованих бізнес-процесів, отримання постійної консультаційної та навчальної підтримки, полегшений доступ до кредитних ресурсів. Разом із тим, виокремлено суттєві недоліки: для франчайзера – можливість втрати контролю над якістю у віддалених точках, ризик погіршення репутації через дії недобросовісного франчайзі, обмеження гнучкості управлінських рішень; для франчайзі – високі початкові інвестиції, необхідність відраховувати регулярні платежі, жорстка регламентація діяльності, обмежена підприємницька свобода, залежність від успіху всього бренду. Зроблено висновок про необхідність ретельного аналізу цих факторів при прийнятті рішення про входження у франчайзингову мережу.

У ході дослідження встановлено, що «Піца Челентано» є одним із провідних національних операторів швидкого харчування в сегменті піци, який розпочав свою діяльність у 2016 році та на момент дослідження налічував понад 150 закладів у більш ніж 50 містах України. Визначено, що мережа обрала стратегію демократичних цін, середньої якості продуктів та високої швидкості обслуговування, що дозволило їй зайняти нішу між дорогим італійським ресторанним форматом та фаст-фудом низької якості. Проаналізовано організаційну структуру компанії-

франчайзера ТОВ «Глобал Фуд Груп», яка включає департаменти розвитку, маркетингу, контролю якості, тренінгу та логістики. Досліджено ключові фінансові показники мережі: середній чек, оборот на один заклад, темпи зростання кількості точок, прибутковість франчайзі. Встановлено, що незважаючи на складні умови воєнного часу (руйнування частини закладів, проблеми з логістикою, відтік персоналу та клієнтів з окремих регіонів), мережа продемонструвала високу стійкість та здатність до відновлення завдяки диверсифікованій географії присутності, адаптації меню та активній соціальній позиції.

Аналіз франчайзингової моделі «Піца Челентано» дозволив виявити її характерні риси. Встановлено, що мережа використовує модель бізнес-формату франчайзингу, яка передбачає передачу партнеру не просто права на використання бренду, а повну технологію ведення бізнесу. Досліджено основні умови співпраці: паушальний внесок у розмірі 20-40 тис. грн (залежить від міста) та роялті у вигляді фіксованої щомісячної плати 3-6 тис. грн, що є відносно низьким показником у порівнянні з міжнародними мережами. Проаналізовано вимоги до франчайзі: наявність стартового капіталу (від 250 до 500 тис. грн), приміщення площею від 50 м², реєстрація ФОП або юридичної особи, готовність працювати за стандартами. Окремо досліджено систему навчання та підтримки: 2-3 тижневий курс на базі тренінгового центру, постійний супровід менеджером, доступ до внутрішньої CRM-системи, централізоване постачання унікальних інгредієнтів. Визначено, що сильними сторонами моделі є низький поріг входу, прозорі умови, швидкий старт, гнучка система платежів та адаптивність до локальних ринків, що робить цю франшизу привабливою для початківців.

Проведена оцінка ефективності діяльності франчайзі закладу на прикладі декількох міст (Київ, Львів, Дніпро) дозволила встановити середні показники: щомісячний виторг одного закладу становить 400-600 тис. грн, чистий прибуток – 80-120 тис. грн, термін окупності початкових

інвестицій коливається в межах 6-12 місяців (що є доволі коротким для ресторанного бізнесу). Ключовими конкурентними перевагами мережі визначено: цінову доступність (піца 25-35 см за ціною 80-150 грн), впізнаваний бренд та запам'ятовуваний неймінг, швидку доставку (власна кур'єрська служба та партнерство з Glovo/Bolt Food), технологічність (єдиний кол-центр, мобільний додаток, сайт із системою лояльності), гнучкий формат закладу (дрів-трак, доставка, take away, міні-кафе). Виявлено також слабкі сторони: залежність від постачання специфічних інгредієнтів, обмеженість меню, висока конкуренція в сегменті (Domino's Pizza, Pizza Celentano, Mama Mana, Сушия тощо). Зроблено висновок, що висока ефективність франчайзі забезпечується насамперед за рахунок низьких витрат на відкриття (немає потреби в дорогому дизайні та обладнанні) та стандартизації всіх процесів.

Аналіз ринку франчайзингу в Україні дозволив виявити, що цей сегмент економіки демонструє позитивну динаміку, незважаючи на кризові явища. Встановлено, що станом на 2024-2025 рр. в Україні налічується понад 700 франчайзингових брендів, з яких близько 60% є вітчизняними, а 40% – міжнародними. Найбільш розвиненими галузями є ресторанний бізнес (понад 30% усіх франшиз), торгівля (25%), сфера послуг (20%), ІТ та освіта (15%), виробництво (10%). Серед ключових тенденцій виділено: зростання популярності бізнес-формату франчайзингу, демократизацію умов входу (зниження паушальних внесків), цифровізацію управління мережами, розвиток регіональних франшиз, збільшення кількості соціальних франшиз. Особливу увагу приділено впливу воєнних подій: релокація бізнесу із зони бойових дій на захід України, переорієнтація логістичних ланцюгів, зростання попиту на франшизи у невеликих містах та громадах, збільшення кількості франчайзі серед внутрішньо переміщених осіб. Зроблено висновок, що франчайзинг в Україні поступово відновлюється після шоку 2022 року та має значний потенціал для подальшого зростання.

У ході дослідження ідентифіковано основні проблеми та ризики, з якими стикаються франчайзингові мережі під час дії воєнного стану. До ключових проблем віднесено: фізичне знищення або пошкодження майна внаслідок бойових дій (особливо актуально для мереж, що працювали на сході та півдні України), порушення логістичних ланцюгів постачання сировини та інгредієнтів, значне скорочення платоспроможного попиту населення, міграція клієнтів та працівників за кордон, зростання вартості оренди та комунальних послуг, проблеми з бронюванням персоналу від мобілізації, регуляторна невизначеність (часта зміна правил роботи, комендантська година, обмеження діяльності закладів). Серед ключових ризиків виділено: ризик розірвання договорів через неможливість виконання зобов'язань, валютні ризики для мереж з імпортними складовими, репутаційні ризики в разі некоректної поведінки під час війни, ризики безпеки для персоналу та клієнтів. Водночас виявлено, що деякі мережі (включаючи «Піца Челентано») зуміли адаптуватися: переформатували роботу в take away та доставку, відкрили нові заклади на заході України, впровадили благодійні програми та підтримку ЗСУ, що дозволило не тільки вижити, але й посилити лояльність споживачів.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс практичних рекомендацій. У напрямку підвищення ефективності діяльності запропоновано: оптимізувати логістику шляхом створення регіональних складів-розподільників (Львів, Дніпро); впровадити систему грейдів роялті (знижки для франчайзі, які демонструють високі показники якості та прибутковості); розширити меню вегетаріанськими, пісними та безглютеновими позиціями; запровадити програми лояльності на рівні всієї мережі (накопичувальні бали, кешбек). У напрямку розширення мережі рекомендовано: активізувати вихід у невеликі міста (20-50 тис. населення) із спрощеним форматом закладів площею до 30 м²; запропонувати спеціальні умови для ВПО-підприємців (відстрочка паушального внеску, знижка на роялті); запустити програму

рефранчайзингу (передача існуючих закладів, які власники хочуть продати, новим франчайзі); розвивати ко-брендинг з іншими непродовольчими мережами (розміщення точок піци у магазинах одягу, спортивних клубах, АЗК). Додатково запропоновано посилити комунікацію з франчайзі через щоквартальні онлайн-конференції, створити внутрішній чат для обміну досвідом, а також запустити програму грантів на відновлення пошкоджених закладів за рахунок централізованого маркетингового фонду. Реалізація цих рекомендацій дозволить мережі «Піца Челентано» досягти позначки у 250-300 закладів до кінця 2026 року та зміцнити лідерські позиції в сегменті бюджетної піци.

Таким чином, усі поставлені в роботі завдання виконано, мету дослідження досягнуто. Отримані результати мають як теоретичне (поглиблення наукових уявлень про франчайзинг), так і практичне (конкретні рекомендації для мережі «Піца Челентано») значення та можуть бути використані для подальших досліджень у сфері франчайзингу в умовах кризової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Алла А., Степанюк І. Маркетингові підходи до створення нових форматів торгівлі. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. С. 174–182. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/870> (дата звернення: 30.05.2026).
2. Бакай В. В., Пилипак О. О. Особливості здійснення підприємницької діяльності на основі використання франчайзингу. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2024. С. 215–222. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/309> (дата звернення: 12.03.2026).
3. Віцота І. Ю. Франчайзинг як форма організації бізнесу в сучасних умовах. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. 12 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/893dae4f-7be2-4f60-93ca-6ff0c838c6fc> (дата звернення: 03.04.2026).
4. Григоренко Т. М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. С. 145–153. URL: https://www.researchgate.net/publication/368466142_Franchising_in_Ukraine_The_Realities_and_Prospects_of_Development_in_the_Conditions_of_Martial_Law (дата звернення: 21.05.2026).
5. Гуляєва Н. М., Мельник В. О., Кривонос А. С. Інвестиційний вимір франчайзингу. *Вісник КНТЕУ*. 2023. С. 26–41. URL: https://www.researchgate.net/publication/368771012_Investment_dimension_of_franchising (дата звернення: 14.03.2026).
6. Дригола К. В., Вертелецька О. М., Якимчук О. Ю. Франчайзинг як форма інтернаціоналізації підприємства ресторанного бізнесу: світовий досвід. *Економічний простір*. 2020. С. 20–27. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/195574> (дата звернення: 28.04.2026).

7. Зайцев О. В., Кордас А. В. Поточний стан франчайзингу в Україні та у світі. *Problems and Prospects of Economics and Management*. 2020. С. 53–62. URL:

https://www.researchgate.net/publication/354734709_POTOCNIJ_STAN_FRA_NCAJZINGU_V_UKRAINI_TA_U_SVITI (дата звернення: 16.03.2026).

8. Золота Л. В. Зміст франчайзингу: особливості договору комерційної концесії. *Нове українське право*. 2024. С. 15–21. URL: <https://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/579> (дата звернення: 11.05.2026).

9. Капранов М. О., Кравчук В. В. Франчайзинг: інструмент швидкого зростання та його ризики для франчайзерів та франчайзі. *Вісник ПДТУ*. 2024. С. 85–92. URL: https://journals.urau.ua/ves_pstu/article/view/319380 (дата звернення: 02.04.2026).

10. Кендюхов А. В. Стратегія розвитку підприємництва в Україні: франчайзинг як інструмент розширення бізнесу. *Економіка і держава*. 2021. № 3. С. 15–20.

11. Кизим М. О., Єрмошенко М. М. Основи стратегічного управління : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2020. 320 с.

12. Ковальчук І. В. Розвиток франчайзингу в Україні як інструмент малого бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 78–83. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/5_2021/15.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

13. Ковальчук С. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.

14. Корнієнко О. В. Франчайзинг у системі стратегічного розвитку підприємства: організаційно-економічний аспект : монографія. Дніпро : НГУ, 2020. 198 с.

15. Куденко Н. В. Франчайзинг як інноваційна форма підприємництва: теорія та практика. Київ : Наукова думка, 2021. 198 с.

16. Литвин О. М., Запорожець М. В. Франчайзинг як ефективна форма партнерства із закордонними фірмами. *Фінансовий простір*. 2020. С. 112–118. URL: <https://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/190231> (дата звернення: 28.04.2026).

17. Ліпич Л. І. Стратегічний менеджмент підприємства : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 268 с.

18. Ліпич Л. І., Столярчук Я. І. Сучасний франчайзинг: перспективи та виклики. *Економіка і держава*. 2021. № 7. С. 28–34.

19. Ляшок А. С., Мацерук А. О., Таранюк О. В. Франчайзинг у системі підвищення інноваційного рівня розвитку країни. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2023. С. 75–82. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/242> (дата звернення: 06.05.2026).

20. Малик М. Й., Литвиненко Н. В. Менеджмент інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 256 с.

21. Мельник В. О., Скібіцька Л. І. Статистичний аналіз франчайзингу в Україні як форми організації бізнесу. *Наукові праці НДФІ*. 2021. С. 83–94. URL: https://www.researchgate.net/publication/357287170_Statistical_analysis_of_franchising_in_Ukraine_as_a_special_form_of_business_organization (дата звернення: 18.05.2026).

22. Мельник О. Г. Ризики та особливості франчайзингової моделі бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 72–76.

23. Мельник Л. Г., Ляшенко О. І. Економіка підприємства : підручник. Суми : УАБС НБУ, 2017. 400 с.

24. Микитюк О. О., Петренко К. В., Миронкіна Є. В. Франчайзинг як модель розвитку малого та середнього бізнесу. *InterConf*. 2022. С. 35–41. URL: https://www.researchgate.net/publication/367741814_FRANCHISING_AS_A

MODEL OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS DEVELOPMENT (дата звернення: 18.03.2026).

25. Міжнародний франчайзинг в умовах глобалізації: досвід США, ЄС, Азії / за ред. І. В. Бойка. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 276 с.

26. Остапенко В. М., Щербак В. Г. Франчайзинг як метод корпоративного зростання в сфері сервісу. Київ : КНУТД, 2021. С. 154–159. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19593> (дата звернення: 19.03.2026).

27. Офіційний вебсайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.04.2026).

28. Офіційний портал Франчайзинг України. URL: <https://franchising.org.ua/> (дата звернення: 28.04.2026).

29. Офіційний сайт Асоціації франчайзингу України. URL: <https://franchise.org.ua/> (дата звернення: 28.04.2026).

30. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 28.04.2026).

31. Офіційний сайт Федерації франчайзингу України. URL: <https://franchising.org.ua> (дата звернення: 28.04.2026).

32. Поручник А. М., Мних Є. В. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 292 с.

33. Присвітла О. В. Франчайзинг: сутність та організаційний порядок відображення партнерських відносин. *Підприємництво та інновації*. 2020. С. 80–85. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/311> (дата звернення: 22.04.2026).

34. Про розвиток і державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 28.04.2026).

35. Редько В. С., Семич Ю. В. Особливості франчайзингової експансії на український туристичний ринок. *European Journal of*

Management Issues. 2020. С. 101–109. URL: https://www.researchgate.net/publication/346846463_Osoblivosti_francaizingov_oi_ekspansii_na_ukrainskij_turisticnij_rinok (дата звернення: 28.05.2026).

36. Річна фінансова звітність ТОВ «ПРАЙМ ТЕРРА ЛТД» за 2022–2024 pp. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 28.04.2026).

37. Савченко М. В. Малий бізнес і франчайзинг: практика і досвід. Дніпро : НГУ, 2021. 190 с.

38. Савчук В. С. Франчайзинг як інструмент розширення бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 35–39.

39. Світовий банк: Doing Business in Ukraine 2020. URL: <https://www.doingbusiness.org/> (дата звернення: 28.04.2026).

40. Ситник Г. П. Франчайзинг: світовий досвід та українські реалії. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 47–52.

41. Січкач С. О. Фінансово-економічний аналіз у франчайзингу. *Економічний вісник*. 2022. № 3. С. 52–60.

42. Сухорська З. П. Франчайзинг у системі підприємництва України. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 156 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/monograph_franchising.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

43. Терещук А. Д. Франчайзинг як ефективний інструмент розвитку сучасного підприємництва. Вінниця : ВНТУ, 2022. 10 с. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/40336> (дата звернення: 27.03.2026).

44. Тонюк М. О. Франчайзинг як форма активізації інноваційної діяльності підприємств АПК. *Збалансоване природокористування*. 2021. С. 45–52. URL: <https://journals.uran.ua/bnusing/article/view/246832> (дата звернення: 28.04.2026).

45. Хитрова О. В. Франчайзинг як інституційна модель організації підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки. *Сталий*

розвиток економіки. 2026. С. 88–94. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1696> (дата звернення: 09.04.2026).

46. Франчайзинг у системі розвитку підприємництва : збірник наукових праць / Хмельницький національний університет. Хмельницький : ХНУ, 2023. С. 120–128. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes> (дата звернення: 28.05.2026).

47. Цамалашвілі З. В. Франчайзинг як форма розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Харків : ХДУХТ, 2021. С. 95–101. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/handle/123456789/5678> (дата звернення: 28.04.2026).

48. Цират А. В. Франчайзинг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ : КНЕУ, 2023. С. 134–140. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/45678> (дата звернення: 28.04.2026).

49. Don O., Frunze Y. International experience in the development of franchising and its application in Ukraine. *Challenges and Issues of Modern Science*. Дніпро, 2024. С. 34–40. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/319> (дата звернення: 28.04.2026).

50. Franchise Group. Аналітика ринку франчайзингу в Україні 2021–2022 років. Київ : Franchise Group, 2023. URL: <https://franchisegroup.com.ua/about-franchising/analitika-rynku-2021-2022> (дата звернення: 29.03.2026).

51. Nysz-Wojtan S. Тенденції та напрями розвитку міжнародного бізнесу на основі франчайзингу. *SEMI*. Львів, 2023. С. 140–150. URL: <https://science.lpnu.ua/semi/all-volumes-and-issues/volume-7-number-2-2023/tendencies-and-directions-activity-international> (дата звернення: 11.04.2026).

52. Pizza Celentano. Компанія : офіційний сайт. URL: <https://pizzacelentano.com/about/> (дата звернення: 28.04.2026).

53. Франшиза Pizza Celentano : офіційний сайт франчайзингу. URL: <https://franchcelentano.com/> (дата звернення: 28.04.2026).

54. Pizza Celentano // Wikipedia: the free encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Pizza_Celentano (дата звернення: 28.04.2026).
55. Pizza Celentano // Wikipedia mirror. URL: https://en.wikipedia-on-ipfs.org/wiki/Pizza_Celentano (дата звернення: 28.04.2026).
56. Ресторани мережі Pizza Celentano. URL: <https://franchcelentano.com/restaurant/> (дата звернення: 28.04.2026).
57. Франшиза Pizza Celentano – презентація // Franchising.ua. URL: <https://franchising.ua/stattya/2546/franshiza-pizza-celentano-prezentaciya/> (дата звернення: 28.04.2026).
58. Pizza Celentano // Франшизи України. URL: <https://franch.com.ua/pizza-celentano> (дата звернення: 28.04.2026).
59. PIZZA CELENTANO, A NETWORK OF PIZZERIAS. URL: <https://www.ua-region.com.ua/en/23886503> (дата звернення: 28.04.2026).
60. Мережа Pizza Celentano // Бізнес каталог сайтів. URL: <https://uadir.org.ua/ua/lv/65-merezha-pizza-celentano.html> (дата звернення: 28.04.2026).