

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Ясінський Євгеній Сергійович

УДК 339.9:658.114:334.76

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Мережування як стратегія розвитку міжнародного бізнесу

ОПІ “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Є.С. Ясінський

Керівник роботи
Наталія КУЦМУС, д.е.н., професор

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Ясінський Є.С. Мережування як стратегія розвитку міжнародного бізнесу. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

Досліджено теоретичні та практичні аспекти мережування як стратегії розвитку міжнародного бізнесу. На основі узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності основних понять проблеми дослідження уточнено трактування понять «мережування підприємницької діяльності», «франчайзинг». Здійснено аналіз тенденцій розвитку ринку франчайзингу в Україні і світі. Визначено чинники розвитку міжнародного франчайзингу в Україні. Обґрунтовано пропозиції щодо розвитку франчайзингу як ефективної форми масштабування міжнародного бізнесу з урахуванням специфічних умов ринкового середовища в Україні.

Ключові слова: міжнародний бізнес, мережування, франчайзинг, міжнародна компанія.

Yasinskiy Y.S. Networking as a strategy for international business development. – Manuscript qualification work.

Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The theoretical and practical aspects of networking as a strategy for the development of international business are studied. Based on the generalization of theoretical approaches to determining the essence of the main concepts of the research problem, the interpretation of the concepts of "networking of entrepreneurial activity", "franchising" is clarified. The analysis of trends in the development of the franchising market in Ukraine and the world is carried out. The factors for the development of international franchising in Ukraine are determined. Proposals for the development of franchising as an effective form of scaling international business are substantiated, taking into account the specific conditions of the market environment in Ukraine.

Keywords: international business, networking, franchising, international company.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕРЕЖУВАННЯ ЯК РІЗНОВИДУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	6
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ РИНОК МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ У СВІТІ ТА УКРАЇНІ	12
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ МЕРЕЖУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	20
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	29

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Світова економіка нині перебуває на стадії сповільнення процесів глобалізації. Транснаціональним компаніям стає складніше конкурувати між собою та з внутрішніми бізнес-суб'єктами національних ринків. Резерви збереження власного потенціалу та подальшого розвитку масштабів діяльності міжнародні компанії знаходять не лише у технологічних, а й управлінських інноваціях, зокрема удосконаленні стратегій розвитку. У множині сучасних стратегій розвитку міжнародного бізнесу все більшого поширення набуває стратегія мережування, що визначило актуальність даного дослідження.

Теоретичні та практичні питання розвитку мережування як стратегії розвитку міжнародного бізнесу викладені в численних результатах досліджень українських науковців (Захарченка В., Кереї О., Нич-Войтана С., Смоляр Л., Котенко О., Шкурат М., Стасишеної Н. та ін.) та спеціалізованих експертних організацій (Franchise Direct, Міжнародної франчайзингової асоціації та ін.). *Метою даного дослідження є* обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо мережування міжнародного бізнесу в умовах глобалізації та специфічних викликів в Україні.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- розкрити сутність та форми мережування міжнародного бізнесу;
- охарактеризувати сутність та види франчайзингу як ефективної форми мережування міжнародного бізнесу;
- здійснити аналіз сучасного ринку міжнародного франчайзингу у світі та Україні;
- обґрунтувати пропозиції щодо розвитку франчайзингу в Україні з урахуванням перспектив і загроз внутрішнього ринкового середовища.

Об'єктом дослідження є процес мережування міжнародного бізнесу, зокрема франчайзинг в умовах глобалізації та специфічних викликів в Україні.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних

аспектів процесу мережування міжнародного бізнесу.

Методи дослідження. У процесі підготовки кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та специфічні методи дослідження: *абстрактно-логічний* (при вивченні та уточненні сутності та видів мережування міжнародного бізнесу в цілому та франчайзингу зокрема), *теоретичного узагальнення* (при формулюванні узагальнень, теоретичних та практичних висновків і пропозицій); *індукції і дедукції, аналізу і синтезу, статистико-аналітичні методи рядів динаміки та рейтингу, структури, індексний* (для оцінки тенденцій розвитку франчайзингу у світі та Україні), *PEST-аналіз* (для визначення факторів розвитку мережування міжнародного бізнесу в Україні та пропозицій щодо мінімізації їх негативного впливу).

Публікації. За результатами дослідження автором опубліковано 3 наукові праці загальним обсягом 0,5 д.а.

1. Ясінський Є.С. Види та мотиви мережування як механізму розвитку міжнародного бізнесу. The 7th International scientific and practical contechnology: challenges, prospects and innovations” (February 26-28, 2025) CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2025. Pp. 388-391.
2. Ясінський Є.С. Мережування міжнародного бізнесу через франчайзинг: лідери та тренди. The 3rd International scientific and practical conference “European congress of scientific discovery” (March 3-5, 2025) Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2025. Pp. 335-338.
3. Ясінський Є.С. Децентралізоване мережування у міжнародному бізнесі. Science and Information Technologies in the Modern World: Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity" with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. February 26-28, 2025. Athens, Greece. Pp. 163-166.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Текст кваліфікаційної роботи викладений на 31 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕРЕЖУВАННЯ ЯК РІЗНОВИДУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Одним із сучасних трендів розвитку міжнародного бізнесу є сповільнення темпів його розвитку. Полегшення доступу до інформації та технологій, підвищення прихильності споживачів на національних товаровиробників ускладнюють конкурентну боротьбу міжнародних компаній з національними суб'єктами бізнесу. В зазначених умовах ефективним механізмом утримання конкурентних позицій та експансії нових ринків є мережування.

Мережевий підхід до організації бізнесу є однією із світових тенденцій в управлінні розвитком та конкурентоспроможністю компаній. Сутність мережування полягає в заміні ієрархічно багаторівневих бізнес-структур кластерами фірм або бізнес-одиниць, що координуються не адміністративними, а ринковими механізмами [8]. Процеси мережування відбуваються на двох рівнях міжфірмовому та внутрішньофірмовому.

Мережування стало однією з ефективних стратегій дифузії бізнесу, оскільки ґрунтується на гнучкій системі управління, розгалуженій горизонтальній системі комунікацій. Основними мотивами мережування є: просування бізнесу та бренду на нові ринки, адаптивність до змін ринкової кон'юнктури, можливість зміцнення унікальних компетенцій, оптимізація структури витрат, зниження трансакційних витрат, доступ до ресурсів.

Мережування – це форма розвитку бізнесу, сутність якої полягає у співпрацю через інтеграцію ресурсів чи дій або надання іншим суб'єктам права на використання моделі ведення бізнесу чи окремих її складових. Мережування є однією зі стратегій масштабування діяльності та зміцнення конкурентоспроможності компаній на ринку [23]. Досягнення вигод мережування стає можливим завдяки:

- спільній роботі – учасники мережі працюють над досягненням спільних цілей;

- обміну прогресивним досвідом;
- довірі між учасниками;
- поєднанню ресурсів та компетенцій;
- масштабуванню.

Мережування є формою масштабування діяльності горизонтальних компаній на засадах централізації капіталу та організаційно-функціональної децентралізації [10]. Мережі у підприємницькій діяльності мають наступні ознаки:

- відкритість для входження нових суб'єктів;
- децентралізація управління;
- гнучкість;
- легкість співпраці в рамках мережі;
- рівноправність учасників мережі;
- відсутність єдиного центру;
- мережева співпраця на основі спільних цінностей;
- відсутність ієрархії;
- узгодження певних функцій;
- високий рівень незалежності учасників.

В науковій літературі види підприємницьких мереж у міжнародному бізнесі класифікують за різними ознаками (рис. 1.1.).

Види мереж у міжнародному бізнесі:

1) За масштабом: глобальні, міжнародні, регіональні, національні, гібридні.

2) За типом управління: централізовані (мають вертикальну ієрархічну структуру управління) та децентралізовані (управління здійснюється в рамках горизонтальної взаємодії, договірних домовленостей, вихід одного з учасників не впливає на загальну ефективність діяльності мережі).

3) За ступенем галузевої концентрації: компанії, що працюють в одній галузі і ті, що функціонують в різних галузях (конгломерати).

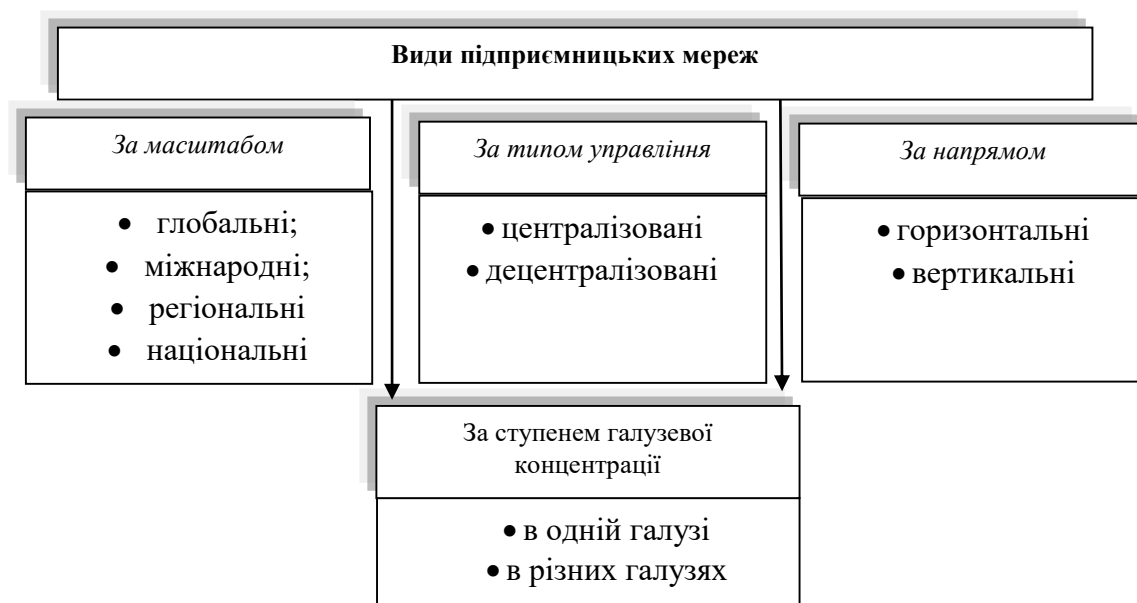


Рис. 1.1. Види підприємницьких мереж

Джерело: узагальнено за даними [5].

4) За напрямом мережування: горизонтальні мережа (об'єднання учасників, що перебувають на одній ланці бізнес-ланцюга) вертикальна мережа (об'єднання учасників, що перебувають на різних ланках бізнес-ланцюга).

Усі види підприємницьких мереж мають місце у практиці бізнесу і мають високий ступінь поширення у міжнародному бізнесі, зважаючи на переваги використання механізмів мережування, такі як можливість швидкої експансії нових ринків, зміцнення конкурентного потенціалу, консолідація ресурсів учасників при збереженні високого рівня юридичної, господарської та комерційної автономії.

Відповідно до національних та галузевих особливостей ринкового середовища існують різні види бізнес-мереж: вертикальні і горизонтальні централізовані та децентралізовані, вузькоспеціалізовані і диверсифіковані [5]. На особливу увагу заслуговує поділ мереж за типом управління на централізовані, децентралізовані та гібридні (комбіновані або частково

централізовані). Централізовані міжнародні бізнес-мережі є результатом, як правило, організаційних процесів поглинання і злиття. Злиття (merger) – це, як правило, добровільне об'єднання двох або більше підприємств, у результаті якого окремі з них втрачають статус окремої юридичної особи і формується нова юридична особа. Поглинання передбачає набуття компанією у власність інших суб'єктів бізнесу через придбання акцій [11].

Наразі більшість великих бізнес-мереж є децентралізованими – зв'язки між окремими учасниками мають договірну основу і не є ієрархічними; учасники мережі зберігають автономії; відсутній єдиний центр управління. Однак в децентралізованих мережах учасники не мають абсолютної рівності. В таких мережах, як правило, дрібніші фірми кооперуються з великою компанією, що є центром. У міжнародному бізнесі найпоширенішими формами децентралізованого мережування є: закупівельна мережа, партнерська мережа і франчайзингова мережа [25] (рис. 1.2).

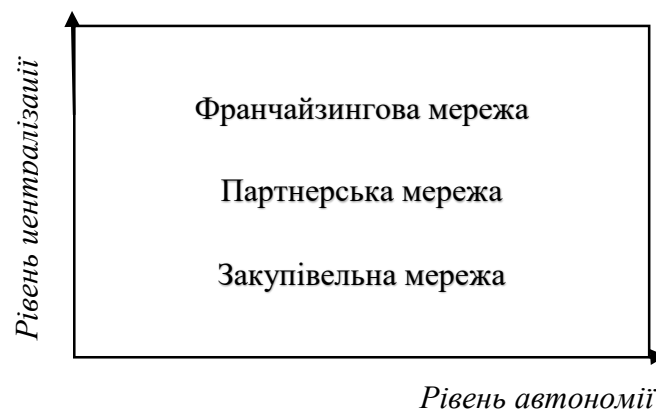


Рис. 1.2. Типи децентралізованого мережування у міжнародному бізнесі

Джерело: адаптовано за даними [6].

Закупівельні мережі створюються з метою скоординованої або спільної закупівлі за вигідними умовами матеріалів, сировини чи комплектуючих. Учасники мереж в такому випадку зберігають автономію у своїй діяльності. Партнерська мережа є формою кооперації бізнес-суб'єктів з метою досягнення позитивного ефекту у певних сферах при збереженні автономії. Прикладом таких мереж є стратегічні альянси, у яких учасники скоординовують управлінські систем, зокрема щодо комерційної діяльності. Партнерські мережі є

горизонтально і вертикально інтегрованими. Перевагами такої форми мережування є висока автономія та гнучкість учасників при співпраці у рамках стратегії розвитку. Мінусами партнерських мереж є висока ймовірність конфліктів та конкуренції між учасниками, несумісності корпоративної культури.

Однією з найпоширених форм мережування бізнесу у світі є франчайзинг. Франчайзинг – підприємницька діяльність, згідно з якою на договірній основі одна сторона (франчайзер) передає другій (франчайзі) за винагороду на певний строк або без зазначення такого право на використання торгової марки, фірмового найменування, послуг, технологічного процесу, спеціалізовану обладнання, ноу-хау, комерційної інформації, що охороняється законом, інших, передбачених договором об'єктів права інтелектуальної власності [15]. Міжнародний франчайзинг являє собою процес, в якому франчайзер передає право франчайзі представляти власний бренд на міжнародному чи закордонному ринку. Франчайзі при цьому використовує торговельну марку ноу-хау, технології в комерційних цілях, за умови дотримання ключових складових модель ведення бізнесу [13]. Франчайзинг як стратегія масштабування міжнародного бізнесу не базується на глибокому співробітництві, франчайзер переважно одноосібно визначає умови співпраці.

В міжнародному бізнесі практикуються різні форми франчайзингу від простих (реалізація товарів під торговою маркою власника) до складніших (комплексне використання моделі бізнесу власника): виробничий або франчайзинг торговельних марок – франчайзі виробляє продукцію за технологією франчайзера і реалізує її під його брендом; дистриб'юторський – франчайзі отримує право на реалізацію кінцевим споживачам продукції, виготовленої франчайзером під власним брендом; сервісний – франчайзі продає послуги від імені франчайзера, продуктовані власником франшизи [25].

Франчайзинг як форма мережування міжнародного бізнесу забезпечує вигоди як для франчайзі, так і для франчайзера (табл. 1.).

Таблиця 1.

Вигоди та ризики міжнародного франчайзингу для його суб'єктів

<i>Вигоди для франчайзера</i> ▪ Гарантований дохід від оплати франшизи. ▪ Контроль на інтелектуальною власністю (брендом, технологією). ▪ Експансія нових ринків. ▪ Незначні інвестиції у розвиток бізнесу. ▪ Перенесення відповідальності і ризиків на третіх осіб.	<i>Недоліки для франчайзера</i> ▪ Витрати на захист прав інтелектуальної власності ▪ Ризик конкуренції від франчайзі в майбутньому. ▪ Ризик недотримання умов контракту зі сторони франчайзі. ▪ Труднощі з реалізацією франшизи на конкурентному ринку.
<i>Вигоди для франчайзі</i> • Нижчі ризики при відкритті нового бізнесу. • Використання перевіреної технології, торгової марки. • Економія витрат на здійснення власних розробок, маркетингу.	<i>Недоліки для франчайзі</i> • Високий рівень контролю з боку франчайзера. • Наявність обмежень (територія, товари та ін.), передбачених договором франшизи. • Витрати на адаптацію до вимог франчайзера та вихід з мережі.

Джерело: [25].

Отже в умовах глобалізації мережування міжнародного бізнесу набуває динамічного поширення у світі, зважаючи на його значні переваги для учасників. Рішення щодо форм мережування бізнесу залежать від пріоритетності переваг та ризиків різних форм та методів співпраці, прагнення міжнародних компаній до збереження впливу на бізнес в інших країнах.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РИНОК МІЖНАРОДНОГО ФРАНЧАЙЗИНГУ У СВІТІ ТА УКРАЇНІ

Однією з найбільш ефективних форм мережування міжнародного бізнесу є франчайзинг. Такий спосіб масштабування міжнародної діяльності не потребує високих інвестицій і дає можливість мінімізувати вхідні бар'єри на нові ринки. Франчайзинг набув поширення у майже 150 країнах світу і зберігає позитивні темпи розвитку (табл. 2.1). Зокрема приріст кількості франчайзингових точок у світі щороку зростає в середньому на 2 %, валового доходу – 4 %.

Таблиця 2.1

Показники розвитку міжнародного франчайзингу у світі

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.*	2024 р. до 2021 р, %
Кількість франчайзингових точок, од	774965	788683	811247	830876	851402	107,2
Приріст до попереднього року, %	1,8	1,8	2,9	2,4	2,5	
Кількість зайнятих у підприємствах франчайзингової форми, тис. осіб	8192,6	8421,8	8603,4	8792,4	9005,8	107,3
Приріст до попереднього року, %	8,8	2,8	2,2	2,2	2,4	
Валовий дохід, млрд дол. США	787,7	823,7	863,1	896,9	936,4	113,9
Приріст до попереднього року, %	16,3	4,6	4,8	3,9	4,4	

*прогнозні показники

Джерело: за даними [2].

За інформацією інформаційного агентства Franchise Direct перші позиції у рейтингу (розраховується за сукупністю показників: капіталізація, довговічність, темп зростання, розмір необхідних інвестицій, розмір комісії при придбанні франшизи) найбільших глобальних франшиз займають американські компанії (табл. 2.2).

ТОП-10 глобальних франшиз, 2025 р.

Позиція у рейтингу	Назва компанії	Галузь	Країна походження
1	The UPS Store	Бізнес сервіс	США
2	SERVPRO	Побутові домашні послуги	США
3	PIRTEK	Послуги з технічного обслуговування	Австралія
4	Budget Blinds	Домашнє благополуччя (розумний дім)	США
5	PuroClean	Клінінг	США
6	Ace Handyman Services	Послуги різноробочих	США
7	Anago Cleaning Master	Клінінг	США
8	Mr. Rooter	Домашній сервіс	США
9	Kitchen Tune-Up	Домашній сервіс	США
10	Express Employment Professionals	Працевлаштування та підбір персоналу	США

Джерело: за даними [4].

Галузева структура лідируючих компаній у рейтингу майже не змінилася. У 2023 р. більш як 75 % рейтингу займали компанії зі сфери швидкого харчування, тоді як у 2024 р. на перші позиції виходять компанії, спеціалізовані на клінінгу та домашніх послугах. Хоча за рівнем поширеності вже багато років поспіль переш місце у світі посідає компанія McDonald's, яка має понад 39 тис. торговельних точок у світі [4].

Регіонами найбільш динамічного розвитку мережування міжнародного бізнесу через франчайзинг є США та Європа (Великобританія, Франція, Німеччина, Польща). За даними міжнародної франчайзингової асоціації, мережування бізнесу у США зберігає позитивні темпи розвитку. У 2022 р. кількість закладів у складі таких мереж досягло 792 тис., що на 31,5 тис. суб'єктів більше відносно 2018 р. Їх товарооборот досягнув 501 млрд дол. США, а кількість зайнятих 8,5 млн осіб [3].

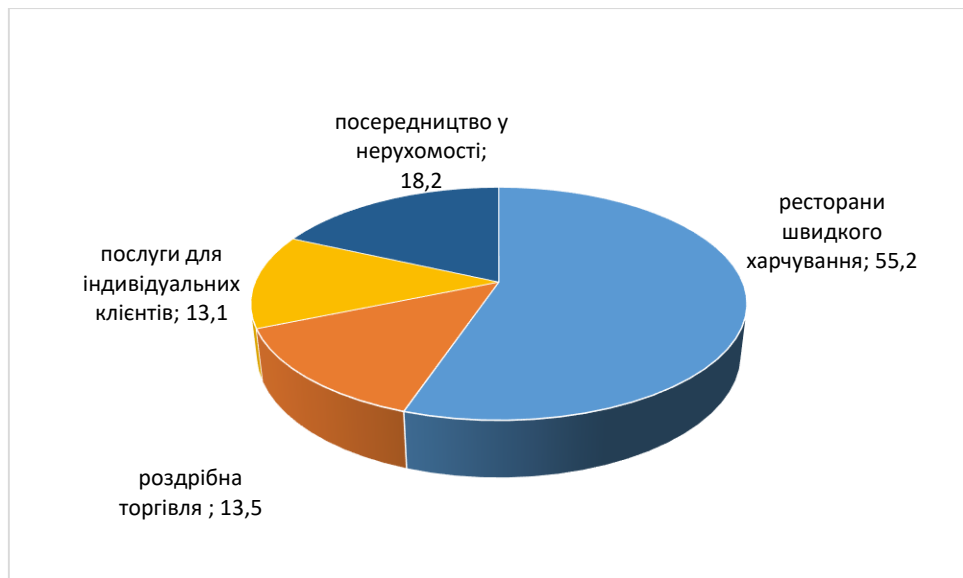


Рис. 2.1. Галузева структура франчайзингу у США, %

Джерело: за даними [14].

На ринку ЄС франчайзинг також є досить поширеним через діяльність європейських і іноземних компаній. У 2022 р. працювало більш як 8,5 тис. франчайзингових фірм, 80 % з яких були європейськими. Рейтинг найбільш поширених франшиз на ринку ЄС формують компанії представники різних сфер і країн. Хоча донедавна в ньому переважали компанії з Франції та Італії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

ТОП-10 франшиз на європейському ринку, 2025 р.

Позиція у рейтингу	Назва компанії	Галузь	Країна походження
1	Wayback Burgers	Швидке харчування	США
2	Venture X	Бізнес сервіс (робочий простір)	США
3	Hologram Zoo	Розваги	Австралія
4	Signarama	Роздрібна торгівля	США
5	Best.Energy	Енергозбереження	Великобританія
6	Body Fit Training (BFT)	Фітнес	Австралія
7	Valenta AI	Штучний інтелект, діджиталізація, автоматизація	США
8	Daniel Moquet	Благоустрій будинків	Великобританія
9	Smoothie Factory	Швидке харчування	США
10	Kylla Corporate Transactions	Бізнес-послуги	Великобританія

Джерело: за даними [1].

Ринковий простір України є також привабливим для мережування міжнародного бізнесу через франчайзинг. Однією з перших компаній, що зайшла

на ринок України через франчайзинг був McDonald's. Починаючи з 2000 рр. франчайзингові мережі почали активно розвиватися як за участю міжнародних, так і українських компаній (рис. 2.2).

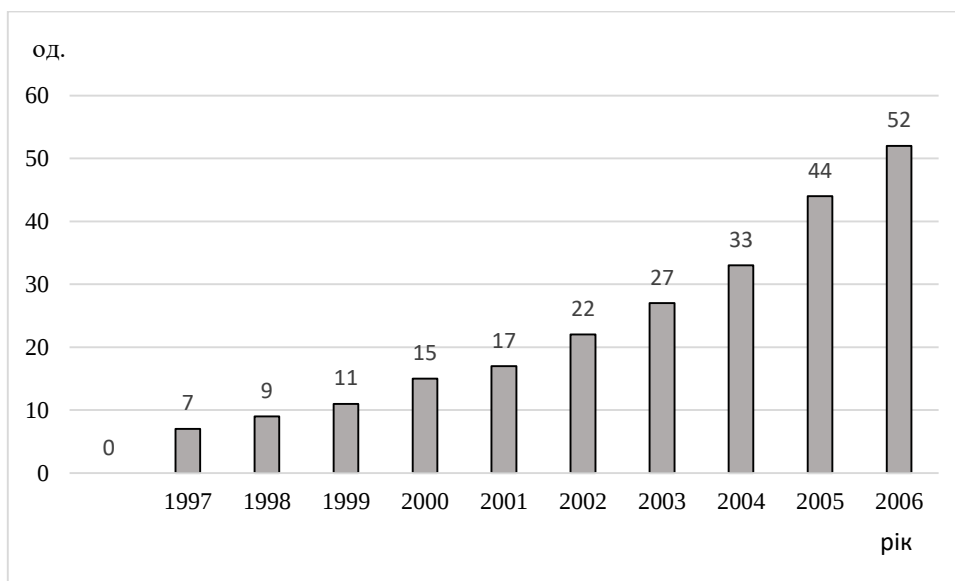


Рис. 2.2. Динаміка кількості франчайзерів в Україні, од.

Джерело: за даними [15].

У 2023 р. в Україні працювало 23000 точок франчайзингу, 40 % з яких були іноземними (табл. 2.4). У зв'язку з воєнними діями на території України розвиток мережування бізнесу сповільнився. Більшість франчайзингових компаній пристосувалися до кризових умов ведення бізнесу, понад 50 % – не закрили жодного об'єкта [22]. Франчайзингові точки на території розміщені нерівномірно: 48 % на Заході, 11 % – Півночі, 11 % – в Центрі, 3 % – на Сході країни.

Наразі Україна є привабливим ринком для мережування бізнесу для міжнародних компаній. Українські компанії починають активно розширювати свою діяльність на ринках інших країн. Найбільш привабливими для мережування українського бізнесу є Польща, Чехія, Німеччина [22]. Це обумовлено близькістю цих країн, великою українською діаспорою.

Рейтинг найпопулярніших франшиз в Україні в 2020–2023 рр.

Назва компанії	Опис	Вступний внесок, дол. США	Обсяг інвестицій, дол. США	Роялті	Термін окупності
Джигіт	Мережа ресторанів грузинської кухні у форматі Fast-Casual	8,000 – 15,000	30,000	3 %	9–12 місяців
Good Beer	Міжнародна мережа пабів і спеціалізованих магазинів розливного пива	відсутній	немає	2 %	від 3 місяців
MUCHO GUSTO	Мережа магазинів іспанської гастрономії	10,000	невідомо	немає	від 6 місяців
Pizza Celentano Ristorante	Мережа піцерій	10,000 – 20,000	60,000 – 180,000	невідомо	від 12 місяців
Salateira	Міжнародна мережа ресторанів здорового харчування	20,000	невідомо	3 % (в Україні), 4 % (в інших країнах)	від 36 місяців
KARTOFAN	Франшиза мережі закладів швидкого харчування	1,000	15,000 – 30,000	5 % від обороту	від 6 до 18 місяців
Чорноморка	Мережа рибних ресторанів	20,000	30,000 – 70,000	3 % від виторгу	від 12 до 24 місяців
Aroma Kava	Мереж кав'ярень	75,000	250,000 – 850,000	2 % від обороту	від 6 місяців
Mafia	Мережа ресторанів японської та італійської кухні	9,000	600/м²	3,5 % (перший рік), 5 % (далі) від обороту, 2 % від продажу	від 18 місяців

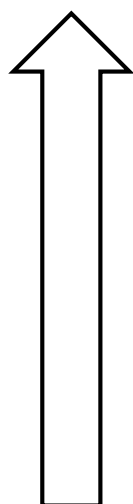
Джерело: за даними [22].

Успішною є практика франчайзингу таких українських компаній на закордонні ринки як «Нова пошта» (успішно здійснює експансію ринків Молдови, Польщі, Литви, Греції, Румунії, Німеччини, Словаччини, Естонії, Латвії, Угорщини, Італії, Великобританії, Іспанії, Франції, Австрії, Нідерландів), «Галя балувана» (Польща) [19].

Навіть в складних умовах війни франчайзинг є ефективним способом розвитку бізнесу у міжнародних масштабах. Зокрема одним із найбільш динамічних є франчайзинг у сфері громадського харчування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Компанії, що найбільш динамічно масштабували діяльність в Україні у 2024 р.



Pizza Day	81 нових закладів в Україні.
Галя Балувана	70 нових точок Галя Балувана і 9 нових локацій Gabar в Україні; 40 нових локацій Wesola Pani і 150 нових точок MultiCook закордоном.
Файні Льоди	53 нових точок (загалом більше 120 локацій у 30 містах та 12 областях України).
CoffeeArt	26 нових локацій, також проєкти: Rubimjarim — 7 нових закладів, Mlyny — 2 нових заклади, Мавга — 1 новий заклад.
Lviv Croissants	22 нових ресторанів в Україні, 1 в Польщі, 1 – Словаччині, 1 – Чехії, 1 – США.
Gastrofamily	7 нових закладів в Україні, 2 в Польщі.
McDonald's	8 закладів в Україні

Джерело: за даними [20].

Об'єктом дослідження є процес мережування діяльності компанії McDonald's. Мережа McDonald's є найбільшою у світі з поміж компаній у сфері швидкого харчування – має близько 40 тис. закладів у понад 120 країнах. Щоденно ресторани McDonald's відвідує понад 70 млн. клієнтів. Лише 15% всіх ресторанів є власністю корпорації, 85 % – перебувають у власності франчайзингових партнерів [9]. Україна – 102-а країна, в якій компанія McDonald's почала масштабувати свою діяльність. Перший заклад в Україні було відкрито у 1997 р. [22]. Нині McDonald's разом з KFC займають 49% місткості фастфуду України [17]. Протягом періоду діяльності компанії в Україні, ресторани закривалися двічі у 2014 р. (Донецьк, Луганськ) та у 2022 р. (рис. 2.3).

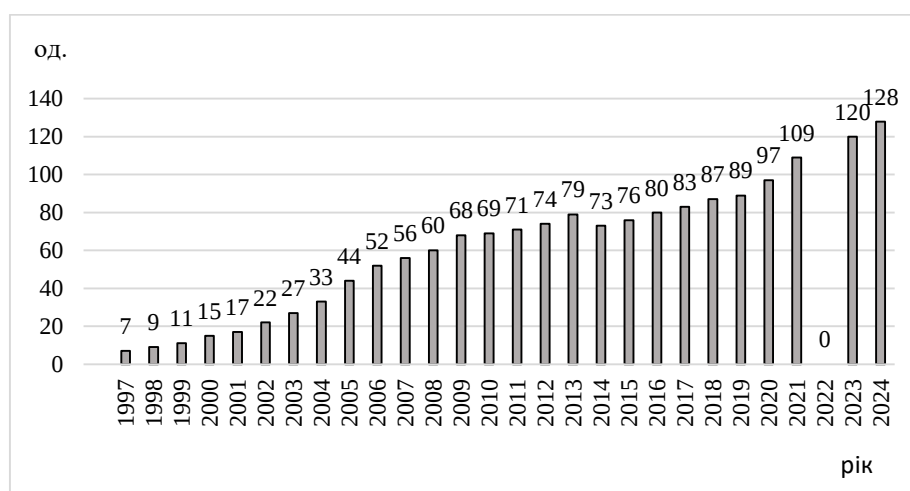


Рис. 2.3. Динаміка кількості ресторанів McDonald's в Україні, од.

Джерело: побудовано за даними [21].

Діяльність компанії McDonald's є ефективною і має позитивні економічні результати (рис. 2.4.).

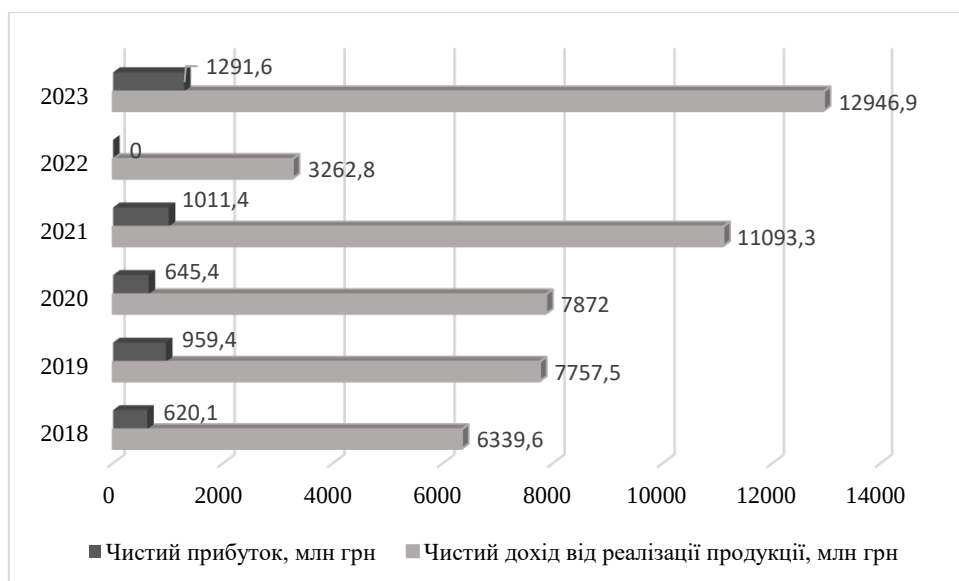


Рис. 2.4. Економічні результати діяльності підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдс Юкрейн ЛТД», млн грн

Джерело: побудовано за даними [18].

За виключенням 2022 р. підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдс Юкрейн ЛТД» щороку отримувало прибуток від діяльності. Зокрема у 2023 р. підприємство отримало 12946,9 млн грн валового доходу і 1,3 млрд грн чистого прибутку [18]. Навіть в складних умовах воєнного стану у 2024 р. в Україні було відкрито 8 нових закладів McDonald's (в Боярці, Вінниці, Києві, Ковелі, Львові, Одесі, Чернівцях). На це було інвестовано 29 млн дол США [20].

Узагальнення вищезазначеної інформації дає підстави для ствердження, що ринок франчайзингу у світі є зростаючим (середній річний приріст кількості франчайзингових точок у світі 2 %, приріст валового доходу – 4 %), що свідчить про переваги даної стратегії розвитку міжнародного бізнесу. Поряд зі збереженням позитивних тенденцій збільшення кількості франчайзингових точок відбуваються зміни галузевої структури даної форми бізнесу зі сфери швидкого харчування на користь сфери клінінгу та побутових і домашніх послуг. Регіонами найбільш динамічного розвитку мережування міжнародного бізнесу через франчайзинг є США та Європа. Найбільш динамічним напрямом розвитку

міжнародного бізнесу нині є мережування з високорозвинених країн на ринок країн, що розвиваються.

Ринковий простір України є також привабливим для мережування міжнародного бізнесу через франчайзинг, про що свідчить зростання кількості франчайзерів і франчайзингових точок. Україна є активним суб'єктом міжнародного мережування як з позиції привабливості національного ринку для міжнародних компаній, так і масштабування діяльності українських компаній на ринках інших країн. Україна і надалі буде перспективним регіоном для масштабування міжнародного бізнесу, зважаючи на високу місткість споживчого ринку і його привабливість для відомих світових та локальних брендів.

Основними викликами для розвитку міжнародного франчайзингу є загострення конкуренції та безпекові виклики, що породжують певні трансформації у механізмах франчайзингу. Зокрема стійкі тенденції до загострення конкуренції провокують підвищення уваги та витрат компаній на зміцнення власних конкурентних позицій шляхом покращення товарів а послуг, удосконалення логістичних ланцюгів, управлінських та мотиваційних механізмів, комунікаційних ланцюгів, впровадження е-комерції.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Результати дослідження засвідчили, що ринок України є привабливим для мережування міжнародного бізнесу через франчайзинг, про що свідчить стійка тенденція до зростання кількості франчайзерів і франчайзингових точок. Визначення перспектив подальшого розвитку міжнародного франчайзингу в Україні було здійснено на прикладі компанії McDonald's. Зважаючи на стійкі тенденції збільшення кількості франчайзингових точок в Україні оптимальною функцією побудови лінії тренда є лінійна. Прогнозування за лінійною функцією свідчить про перспективи збереження позитивного тренду збільшення кількості франчайзингових точок McDonald's (рис. 3.1). Значення R^2 наближене до 1 свідчить про достовірність отриманого прогнозу. Однак приріст кількості ресторанів буде невисоким.

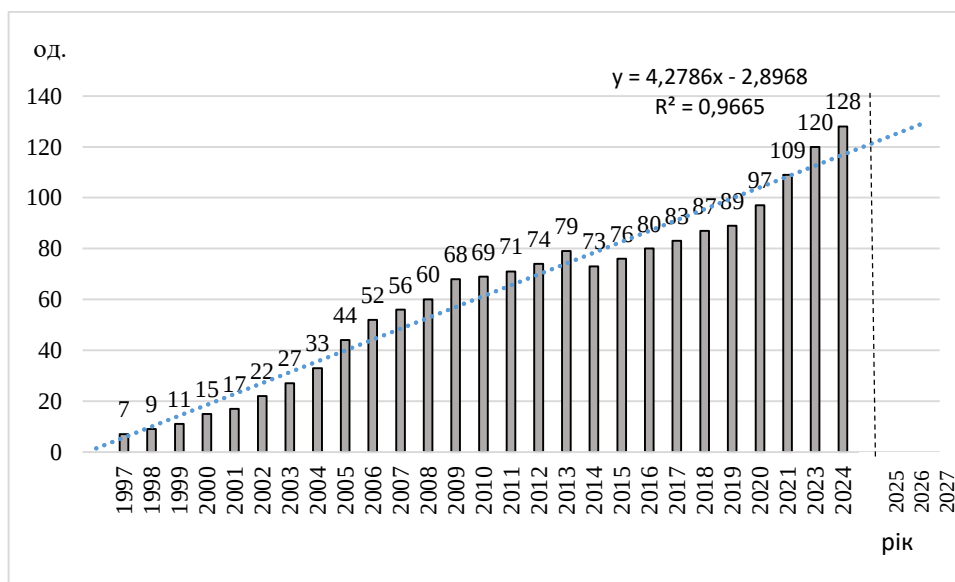


Рис. 3.1. Прогнозування динаміки кількості франчайзингових точок McDonald's в Україні, од.

Глобалізація ринкового середовища відкриває майже безмежні можливості для масштабування міжнародного бізнесу шляхом його мережування у різних

напрямах та формах. Однак в умовах загострення ризиків ринкового середовища в Україні рішення щодо мережування бізнесу є стратегічним і потребує якісного аналізу, що передуватиме прийняттю управлінських рішень. Стратегічний аналіз можливостей, напрямів та форм мережування має включати 3 блоки факторів (рис. 3.2).

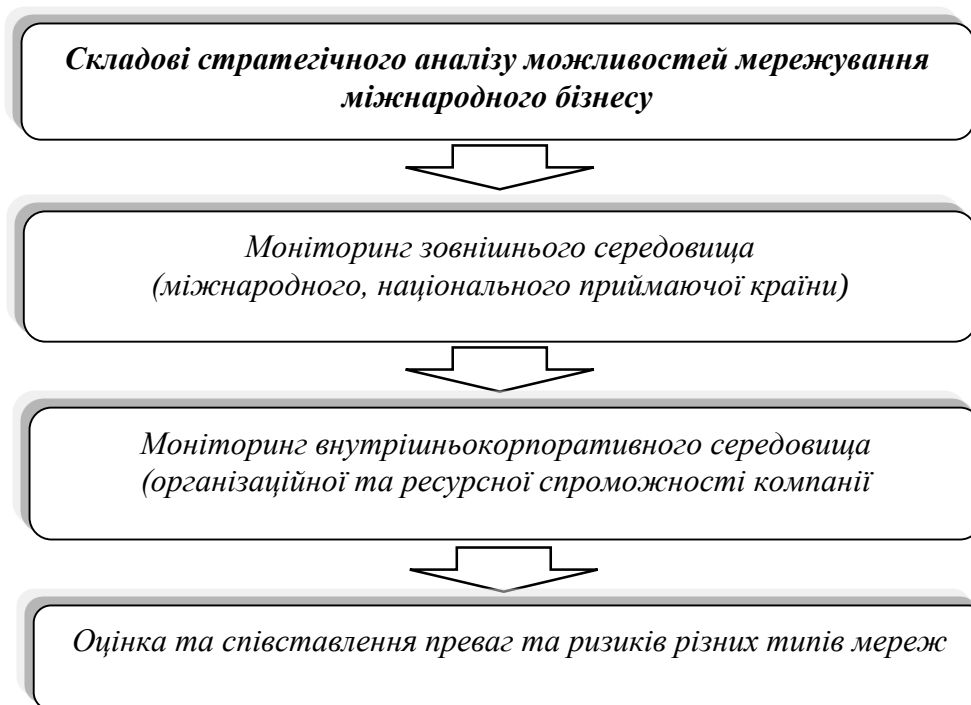


Рис. 3.2. Складові стратегічного аналізу можливостей мережування міжнародного бізнесу

Джерело: власні дослідження.

Сучасним інструментом аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз (табл. 3.1). Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища мережування міжнародного бізнесу в Україні засвідчують, що більшість чинників нині є джерелом додаткових ризиків, однак за умови ефективної системи управління є ймовірність трансформації їх у джерело вигод для окремих сфер і галузей. Зокрема проблемою для розвитку франчайзингу в Україні є відсутність точного трактування сутності та умов «франчайзингу» в національному законодавстві, що знижує привабливість українського ринкового середовища для іноземних компаній.

Таблиця 3.1

**PEST-аналіз зовнішнього середовища мережування
міжнародного бізнесу в Україні**

Елементи зовнішнього середовища	Фактор	МОЖЛИ- вості + / загрози —	Заходи щодо мінімізації ризиків та використання додаткових можливостей
Економічне середовище	• підвищення конкурентного тиску зі сторони іноземних компаній та національного бізнесу; • зниження купівельної спроможності споживачів; • інфляція і валютні ризики; • цінова конкурентоспроможність виробників, що працюють в тіні; • зростання собівартості; • галузева обмеженість розвитку міжнародного франчайзингу.	- - - - - +/-	• поліпшення мерчандайзингу товарів (послуг), підвищення ефективності ланцюга поставок, вдосконалення адміністрування; • розширення асортименту товарів з нижчої цінової категорії; • зниження залежності від валютних операцій; • оптимізація структури витрат; • виконання операцій власними ресурсами на усіх етапах ланцюга формування вартості (бізнес-процесу); • якісний попередній моніторинг національного ринку.
Політико-правове середовище	• недосконалість законодавчої бази (відсутність конкретизації «франчайзингу» в національному законодавстві); • міжнародні конфлікти та торговельні війни.	- -	• лобіювання процесу законодавчого врегулювання франчайзингу в Україні; • географічна диверсифікація бізнесу.
Технологічне середовище	• розвиток інформаційних та комунікаційних технологій	+	• налагодження мультиканальних комунікацій та дистриб'юції
Соціальне середовище	• зростання вимог споживачів щодо асортименту, якості; • депопуляція населення; • старіння населення; • зміна пріоритетів населення на користь професійної реалізації та якісного відпочинку.	+/- +/- +	• дотримання високих стандартів якості; • розвиток бізнесу у сферах забезпечення потреб людей старших вікових категорій; • розвиток бізнесу у сфері домашніх послуг, клінінгу.
Екологічне середовище	• посилення вимог щодо екологічності продукції та послуг.	+/-	• підвищення витрат на дотримання екологічних стандартів.

Подолання економічних викликів для іноземних компаній (франчайзерів) у формі високого конкурентного тиску, прихильності споживачів до національних торгових марок потребує зростання ресурсних зусиль у напрямі підвищення ефективності мерчадайзингу товарів та послуг. Адаптація до умов зростання економічної нестабільності, інфляції, зростання бізнес-витрат потребує оптимізації структури витрат та підвищення ефективності ланцюга поставок, зокрема максимальне виконання бізнес-операцій власними ресурсами на усіх етапах ланцюга формування вартості (бізнес-процесу).

Специфічним чинником національного ринкового середовища в Україні є галузева обмеженість міжнародного франчайзингу (кав'ярні, громадське харчування), що є як викликом, так і джерелом додаткових можливостей в інших сферах економічної діяльності.

Джерелом додаткових можливостей для розвитку та підвищення ефективності мережування міжнародного бізнесу в Україні є прискорений розвиток інформаційних та комунікаційних технологій. Розвиток комунікацій дозволяє використовувати одночасно різні канали зв'язку зі споживачами та партнерами, канали дистрибуції, інструменти маркетингу та їх адаптацію. Все більшої популярності набуває мобільне обслуговування. Інформаційні технології змінили можливості для отримання інформації щодо ринкової кон'юнктури, сегментування ринку, оцінки запитів споживачів. Динамічно зростає роль електронної комерції. Набуває поширення співпраця конкурентних франчайзингових мереж у сфері розробки проєктів електронної комерції.

Ефективність мережування значною мірою визначається адаптованістю до чинників соціально-демографічних середовища. В Україні зараз фіксується депопуляція та старіння населення, зміна життєвих пріоритетів споживачів на користь зручності, якісного відпочинку, безпеки, якості, екологічності. Ці чинники сприяли зростанню споживчого попиту на послуги для людей старших вікових категорій, з оздоровлення, допомоги та догляду за людьми похилого віку, допомоги по домашньому господарству. Для прикладу, у США кількість франчайзингових точок із догляду за людьми старшого віку зростає щороку на

40 %. Це доводить, що вибір країн для мережування бізнесу має ґрунтуватися на аналізі демографічних тенденцій в країні та сегментації споживчого ринку.

Важливим чинником, що потребує врахування є рівень популярності соціальної відповідальності бізнесу, що потребує активізації бізнес-зусиль у напрямі задоволення зростаючих запитів щодо дотримання принципів соціальної та екологічної відповідальності бізнесу, норм турботи про працівників.

Складовими аналізу внутрішнього середовища, що визначають можливості міжнародного мережування бізнесу мають бути наступні:

- корпоративний стиль управління міжнародним бізнесом (етноцентризм, поліцентризм, геоцентризм), що визначатимуть рівень централізації чи децентралізації мережі;
- концепція організації міжнародної мережі;
- стратегія маркетингового розвитку компанії;
- технологічна політика компанії: координація переміщення технологій та знань;
- механізми розміщення засобів та людських ресурсів;
- відносини в мережі та культурна інтеграцією між закордонними партнерами;
- політика управління відносинами з партнерами і клієнтами з використанням.

При виборі форми мережування необхідними є оцінка та співставлення переваг та ризиків різних типів мереж, а також врахування наявності обґрунтованої концепції мережування і його масштабів, можливостей отримання синергічного ефекту у сферах:

- маркетингу – зростання упізнаваності торговельної марки мережі, конкурентоспроможності;
- фінансів – потенціал динаміки прибутків і витрат, зниження витрат на функціонування учасників мережі;
- організації – розвитку компетентностей, координації внутрішніх і зовнішніх процесів;

- культури – збереження ідентичності та інтеграції національних переваг учасників мережі.

Для побудови ефективних міжнародних мереж доцільним також є відслідковування успішних практик міжнародних компаній у відповідних галузях економіки. Для прикладу запорукою успішного мережування бізнесу компанії McDonald's в Україні є:

1. Пріоритетність безпеки (як відповідь на COVID-19 та війну) – безпека співробітників та клієнтів має бути на першому місці при виборі місць відкриття нових точок чи збереження діючих.

2. Мультиканальність – робота через McDrive та доставку, за умов дотримання безпеки, не припинялися, навіть при закритті ресторанів.

3. Максимальна швидкість роботи і обслуговування.

4. Збереження та зміцнення репутації – завжди виконувати обіцянки перед споживачами.

5. Швидка і якісна доставка через співпрацю з надійним операторами (в Україні McDonald's співпрацює з Glovo і Rocket).

6. Локальні партнерства – 60 % сировини для продукції є результатом місцевого виробництва, це дозволяє посилити контроль за якістю та оптимізувати витрати [7].

Підсумовуючи слід зазначити, що мережування міжнародного бізнесу має відбуватися за результатами стратегічного аналізу умов зовнішнього та внутрішнього середовища, співставлення переваг та ризиків форм мережування, дослідження успішних практик розвитку бізнесу задля максимального врахування галузевої специфіки та особливостей національного ринкового середовища. Компанії, що планують розвивати свій бізнес на ринку України в умовах критичних безпекових та інших ризиків, мають працювати не лише над розширенням мережі, а й над зміцненням конкурентних позицій вже функціонуючих точок. Механізм франчайзингу має адаптуватися до умов національного ринкового середовища, зокрема у напрямі підвищення ефективності мерчадайзингу товарів та послуг; адаптації до умов зростання

економічної нестабільності, інфляції, зростання бізнес-витрат через оптимізацію структури витрат та підвищення ефективності ланцюга поставок, максимальне виконання бізнес-операцій власними ресурсами на усіх етапах ланцюга формування вартості; активізації бізнес-зусиль для задоволення зростаючих запитів споживачів та держав щодо дотримання принципів соціальної та екологічної відповідальності бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Однією із світових тенденцій в управлінні розвитком та конкурентоспроможністю міжнародного бізнесу є мережевий підхід. Мережування це процес розвитку бізнесу через співпрацю шляхом інтеграції активів чи зусиль або передачі прав використання бізнес-моделі чи окремих її складових іншим суб'єктам. В науковій літературі види підприємницьких мереж у міжнародному бізнесі класифікують за такими ознаками як: масштаб (глобальні, міжнародні, регіональні, національні, гібридні); тип управління (централізовані та децентралізовані); ступінь галузевої концентрації; напрям мережування (горизонтальні мережа, вертикальна мережа). На сучасному етапі розвитку глобальної економіки більшість великих мережевих підприємницьких структур є децентралізованими. Одними з найбільш поширених у міжнародному бізнесі форм мережування на засадах децентралізації є: закупівельна мережа, партнерська мережа і франчайзингова мережа.

2. Однією з найпоширеніших форм масштабування міжнародного бізнесу є мережування через франчайзинг, що являє собою процес, в якому франчайзер передає право франчайзі представляти власний бренд на міжнародному чи закордонному ринку. Франчайзинг набув поширення у майже 150 країнах світу і зберігає позитивні темпи розвитку – приріст кількості франчайзингових точок у світі щороку зростає в середньому на 2 %, валовий дохід – на 4 %. Лідируючі позиції у рейтингу найбільших глобальних франшиз займають американські компанії.

3. Регіонами найбільшого поширення франчайзингу є США та Європа. За даними міжнародної франчайзингової асоціації, мережування бізнесу у США зберігає позитивні темпи розвитку. У 2022 р. кількість закладів у складі таких мереж досягло 792 тис., що на 31,5 тис. суб'єктів більше відносно 2018 р. Їх товарооборот досягнув 501 млрд дол. США, а кількість зайнятих 8,5 млн осіб.

4. Ринок України є також привабливим для мережування міжнародного

бізнесу. На початку 2023 р. в Україні працювало 23000 точок франчайзингу, 40 % з яких були іноземними. Нині Україна є активним суб'єктом міжнародного мережування як з позиції привабливості національного ринку для міжнародних компаній, так і масштабування діяльності українських компаній на ринках інших країн. В рейтингу країн, що є найбільш привабливими для мережування українського бізнесу лідерство посідають Польща, Німеччина, Чехія. Навіть в складних умовах війни франчайзинг є ефективним способом розвитку бізнесу у міжнародних масштабах. Зокрема одним із найбільш динамічних є франчайзинг у сфері громадського харчування.

5. Об'єктом дослідження є процес мережування діяльності компанії McDonald's. Мережа McDonald's є найбільшою у світі з поміж компаній у сфері швидкого харчування – має близько 40 тис. закладів у понад 120 країнах. Щоденно ресторани McDonald's відвідує понад 70 млн. клієнтів. Лише 15% всіх ресторанів є власністю корпорації, 85 % – перебувають у власності франчайзингових партнерів. Україна – 102-а країна, в якій компанія McDonald's почала масштабувати свою діяльність. Нині McDonald's разом з KFC займають 49% місткості фастфуду України. Діяльність компанії McDonald's є ефективною і має позитивні економічні результати.

6. Рішення щодо мережування бізнесу є стратегічним і потребує якісного аналізу, що передуватиме прийняттю управлінських рішень. Стратегічний аналіз можливостей, напрямів та форм мережування має включати 3 блоки факторів. Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища мережування міжнародного бізнесу в Україні засвідчують, що більшість чинників нині є джерелом додаткових ризиків, однак за умови ефективної системи управління є ймовірність трансформації їх у джерело вигод для окремих сфер і галузей. При виборі форми мережування необхідними є оцінка та співставлення переваг та ризиків різних типів мереж, а також врахування наявності обґрунтованої концепції мережування і його масштабів, можливостей отримання синергічного ефекту у сферах маркетингу, фінансів, організації, та культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 17 Top European Franchise Opportunities for Sale. 2025. URL: <https://www.franchiseeurope.com/top-franchises/?p=1>
2. Franchising Economic Outlook. (2025). URL: <https://indd.adobe.com/view/41aaf895-c7f7-43ff-9004-9455305199f3>
3. International Franchise Association. 2024. URL: <https://www.franchise.org/franchise-information>
4. Top 100 Franchises 2025. URL: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>
5. Вікторів Б.В. Типи мережевих підприємств у міжнародному бізнесі. *Вчені записки Університету «КРОК»*, №2 (58), 2020. URL: DOI: 10.31732/2663-2209-2020-58-26-39
6. Гайванович Н. В. Мережеві структури малих і середніх підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 4. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/110-115.pdf
7. Епоха великих відкриттів. Як McDonald's посилює експансію в Україні. 2020. URL: <https://forbes.ua/company/epokha-velikikh-vidkrittiv-yak-mcdonalds-posilyue-ekspansiyu-v-ukraini-intervyu-z-seo-yulieyu-badritdinovoyu-18052021-1609>
8. Захарченко В.І., Аль-Шаргі Фахд Мережеві моделі формування бізнес-структур. Матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференція «Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті», Одеса, 10-12 грудня 2014 р. URL: <https://economics.net.ua/files/science/ipreed/2014/54.pdf>
9. Історія величної мережі МакДональдз. 2023. URL: <https://franchise-capital.com/blog/>
10. Керей О. С. Мережа як базова структура інформаційної економіки. *Вісник харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія*

- «Економічна», випуск 91, 2016. URL:
<https://periodicals.karazin.ua/economy/article/download/8041/7523/>
11. Ковальчук Т., Конончук О. Міжнародні злиття та поглинання як фактор посилення конкурентоспроможності ТНК. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 4. (65). https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
12. МакДональдз в Україні. 2025. URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/to_know/mcdonalds_in_ukraine.html
13. Міжнародний франчайзинг – плюси та мінуси. 2024. URL: <https://franchise-capital.com/>
14. Нич-Войтан С. Тенденції та напрями діяльності міжнародного бізнесу на умовах франчайзингу. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Серія “Проблеми економіки та управління”. Вип. 7. № 2. 2023. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/nov/31848/vse20232-142-152.pdf>
15. Розвиток франчайзингу в Україні. Асоціація франчайзингу (Україна). 2024. URL: <https://franchising.org.ua/?p=866>
16. Смоляр Л.Г., Котенко О.А. Мережеві структури як сучасна форма організації економічної діяльності. *Ефективна економіка*. № 12. 2012.
17. Стан ресторанного ринку в Україні. 2025. URL: https://ces.org.ua/restaurant_market_ukraine/
18. Фінансова звітність підприємства з іноземними інвестиціями «Макдональдс Юкрейн ЛТД» 2018-2023. URL: https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Financial_Statements_2023_audited.pdf
19. Франчайзинг та найкращі франшизи в Україні в 2025 році за версією InVenture. 2025. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/franchajzing-ta-najkrashi-franshizi-v-ukrayini-za-versiyeyu-inventure>
20. Хто з рестораторів відкрив найбільше закладів за 2024 рік —

- дослідження Poster. 2025. URL: <https://rau.ua/novyni/restoratoriv-vidkriv-2024-poster/>
21. Черкес Р.Б., Косар Н.С. Дослідження ринку послуг швидкого громадського харчування України. *Економіка та суспільство*. Випуск №60. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-47>
22. Шкурат М. Є., Стасишена Н. В. Франчайзинг як форма ведення бізнесу: міжнародний досвід і перспективи розвитку в Україні. *Бізнесінформ*, 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-152-158>
23. Ясінський Є.С. Види та мотиви мережування як механізму розвитку міжнародного бізнесу. The 7th International scientific and practical conference "conotechnology: challenges, prospects and innovations" (February 26-28, 2025) CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2025. Pp. 388-391.
24. Ясінський Є.С. Мережування міжнародного бізнесу через франчайзинг: лідери та тренди. The 3rd International scientific and practical conference "European congress of scientific discovery" (March 3-5, 2025) Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2025. Pp. 335-338.
25. Ясінський Є.С. Децентралізоване мережування у міжнародному бізнесі. Science and Information Technologies in the Modern World: Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity" with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. February 26-28, 2025. Athens, Greece. Pp. 163-166.