

УДК 658

Лесик Григорій Васильович

аспірант кафедри економічної кібернетики та інформатики

Західноукраїнського національного університету

Lesyk Hryhorii

Postgraduate Student of the

Department of Economic Cybernetics and Informatics

Western Ukrainian National University

**РЕІНЖИНІРИНГ І МОДЕЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ
МЕРЕЖАХ
REENGINEERING AND MODELING AS TOOLS FOR MANAGING
BUSINESS PROCESSES IN FRANCHISE NETWORKS**

***Анотація.** Вступ. Франчайзингові мережі є однією з провідних форм підприємництва, яка поєднує переваги масштабування, стандартизації та впізнаваності бренду. Їх ефективне функціонування значною мірою залежить від чітко налагоджених бізнес-процесів, які потребують постійного вдосконалення. Зважаючи на це, особливого значення набуває застосування інструментів моделювання та реінжинірингу, що дозволяють не лише виявити проблемні зони в існуючих процесах, а й розробити оптимальні шляхи їх трансформації. Стаття присвячена аналізу можливостей використання зазначених підходів у франчайзингових мережах, а також оцінці результатів впроваджених змін. Актуальність дослідження зумовлена потребою мереж швидко адаптуватися до нових*

технологічних викликів, змін ринку та підвищених вимог до ефективності управління.

Мета. Метою дослідження є комплексне вивчення та узагальнення сучасних підходів до моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів у франчайзингових мережах. Особлива увага приділяється розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності українських франчайзингових роздрібних підприємств шляхом удосконалення їхніх бізнес-процесів.

Матеріали і методи. Матеріалами для дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, звітні документи підприємств роздрібної торгівлі, що працюють за франчайзинговою моделлю, аналітичні звіти профільних організацій, а також приклади реальних бізнес-кейсів із практики українських та міжнародних франшиз.

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: **системний підхід** — для виявлення ключових проблем і напрямів удосконалення бізнес-процесів у франчайзингових мережах; **методи збору та аналізу даних** — для узагальнення практичного досвіду франчайзингових підприємств і оцінки ефективності впроваджених змін.

Результати. Дане дослідження присвячене вивченню можливостей застосування моделювання та реінжинірингу як ефективних інструментів удосконалення бізнес-процесів у франчайзингових мережах, з акцентом на їхню адаптацію до сучасних умов функціонування, зокрема в українському економічному середовищі.

В роботі проведено систематизацію підходів до моделювання бізнес-процесів із використанням сучасних нотацій (BPMN, IDEF0), а також проаналізовано інструменти реінжинірингу, здатні забезпечити якісну трансформацію ключових операцій у франчайзингових структурах. У

результаті сформовано практичні рекомендації щодо перегляду та оптимізації процесів, які дозволяють досягти підвищення ефективності, скорочення витрат і гнучкості управління.

Перспективи. У ході дослідження було сформовано науково-практичні засади для ефективного моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів у франчайзингових мережах. Разом з тим, отримані результати відкривають нові напрями для подальших досліджень та вдосконалення управлінських практик у сфері франчайзингу. Перспективним є подальше вивчення адаптаційних механізмів бізнес-процесів до умов цифрової трансформації, зокрема інтеграції IT-інструментів (ERP, CRM, BPM-систем) для забезпечення гнучкості та прозорості управління. В умовах динамічного ринкового середовища та нестабільної економічної ситуації, особливо в контексті України, актуальності набуває розробка сценаріїв перебудови бізнес-процесів з урахуванням зовнішніх ризиків, таких як воєнні дії, міграція, дефіцит трудових ресурсів. Крім того, доцільним є розширення емпіричної бази дослідження за рахунок залучення кейсів із різних галузей франчайзингового бізнесу, що дозволить провести галузеву типологізацію бізнес-процесів та розробити спеціалізовані моделі реінжинірингу. Важливим напрямом є також подальше дослідження соціально-економічного ефекту від реінжинірингу бізнес-процесів, зокрема впливу на рівень зайнятості, інноваційну спроможність франчайзі та розвиток регіональної економіки. Результати даної роботи створюють підґрунтя для формування нових стратегій управління франчайзинговими мережами, орієнтованих на підвищення ефективності, інноваційності та адаптивності бізнес-процесів у посткризових умовах розвитку економіки.

Ключові слова: франчайзинг, бізнес-процеси, моделювання, реінжиніринг, управління, оптимізація, стандарти BPMN, франчайзингова ефективність процесів.

Summary. *Introduction. Franchise networks are one of the leading forms of entrepreneurship, combining the advantages of scaling, standardization, and brand recognition. Their effective functioning largely depends on well-established business processes that require constant improvement. In view of this, the use of modeling and reengineering tools is of particular importance, as they allow not only to identify problem areas in existing processes, but also to develop optimal ways to transform them. This article analyzes the possibilities of using these approaches in franchise networks and evaluates the results of the implemented changes. The relevance of the study is determined by the need for networks to quickly adapt to new technological challenges, market changes, and increased requirements for management efficiency.*

Objective. The aim of the study is to comprehensively examine and summarize contemporary approaches to modeling and reengineering business processes in franchise networks. Particular attention is paid to developing practical recommendations for improving the efficiency, adaptability, and competitiveness of Ukrainian franchise retail enterprises by improving their business processes.

Materials and methods. The research materials include scientific works by domestic and foreign authors, reporting documents of retail companies operating under a franchise model, analytical reports of specialized organizations, as well as examples of real business cases from the practice of Ukrainian and international franchises.

The following scientific methods were used in the research process: a systematic approach — to identify key problems and areas for improvement in business processes in franchise networks; methods of data collection and analysis — to generalize the practical experience of franchise enterprises and evaluate the effectiveness of the changes implemented.

Results. This study is devoted to exploring the possibilities of using modeling and reengineering as effective tools for improving business processes in franchise networks, with an emphasis on their adaptation to modern operating conditions, particularly in the Ukrainian economic environment.

The work systematizes approaches to business process modeling using modern notations (BPMN, IDEF0) and analyzes reengineering tools capable of ensuring the qualitative transformation of key operations in franchise structures. As a result, practical recommendations have been formulated for reviewing and optimizing processes, which allow for increased efficiency, reduced costs, and management flexibility.

Prospects. The study established scientific and practical foundations for effective modeling and reengineering of business processes in franchise networks. At the same time, the results open up new avenues for further research and improvement of management practices in the field of franchising.

Further study of the adaptation mechanisms of business processes to the conditions of digital transformation, in particular the integration of IT tools (ERP, CRM, BPM systems) to ensure flexibility and transparency of management, is promising. In a dynamic market environment and unstable economic situation, especially in the context of Ukraine, it is becoming increasingly important to develop scenarios for restructuring business processes, taking into account external risks such as military action, migration, and labor shortages.

In addition, it is advisable to expand the empirical basis of the study by involving cases from various sectors of the franchising business, which will allow for the sectoral typology of business processes and the development of specialized reengineering models. Another important area is further research into the socio-economic impact of business process reengineering, in particular its impact on employment levels, the innovative capacity of franchisees, and the development of the regional economy.

The results of this work create a basis for the formation of new strategies for managing franchise networks, focused on improving the efficiency, innovation, and adaptability of business processes in the post-crisis conditions of economic development.

Key words: *franchising, business processes, modeling, reengineering, management, optimization, BPMN standards, franchise network, process efficiency.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації та зростаючої конкуренції франчайзингові мережі потребують оновлення застарілих бізнес-процесів, які часто є неефективними, негнучкими та не адаптованими до нових викликів. Наявні проблеми у взаємодії між франчайзером і франчайзі, дублювання функцій і затримки в операціях знижують загальну ефективність мереж. У зв'язку з цим постає потреба у застосуванні науково обґрунтованих підходів до **моделювання, оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів**, які не лише враховують специфіку франчайзингових відносин, а й дозволяють адаптувати діяльність до складних зовнішніх умов. Моделювання процесів забезпечує чітке уявлення про реальний стан системи, виявлення вузьких місць і неефективних ланок, тоді як реінжиніринг дозволяє здійснити стратегічну трансформацію логіки функціонування мережі. Водночас, для

ефективної реалізації таких змін необхідна чітка методологія, інтеграція цифрових технологій та урахування поточних викликів на національному рівні. Виникає потреба в розробці сучасних науково-практичних рішень щодо моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів у франчайзингових мережах в Україні, що дозволить підвищити їхню ефективність, стійкість та конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів присвятили свої праці зарубіжні та вітчизняні вчені. Серед **зарубіжних дослідників** ключовими є роботи Майкла Хаммера і Джеймса Чампі, які сформували концепцію радикального перегляду бізнес-процесів. Томас Девенпорт і Джеймс Шорт акцентували увагу на ролі інформаційних технологій у перебудові процесів. Практичні аспекти трансформацій детально розглядали Робсон, Уллах, Манганеллі, Кляйн, а також фахівці компанії Kodak, які представили прикладну методологію реінжинірингу. Серед **українських учених** значний внесок зробили Ілляшенко С. М. і Біловодська О. А., які досліджують інноваційний розвиток підприємств у контексті вдосконалення бізнес-процесів. Череп А. В., Потопа К. Л. і Ткаченко О. В. розглядають реінжиніринг як філософію сучасного управління. Таранюк Л. М. зосереджується на методології реінжинірингу у промисловій сфері, а Андрущак Є. аналізує реорганізацію як засіб подолання кризових ситуацій на підприємствах. Питаннями моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів як інструментами підвищення ефективності управління займалися вчені: Гурська Д. І. [1] – аналізує методи удосконалення бізнес-процесів та пропонує підходи до адаптації діяльності підприємства в умовах динамічних трансформацій зовнішнього середовища; Грінченко Р. В. [2] – досліджено управління бізнес-процесами для формування адаптивних бізнес-моделей підприємств, наголошує на значенні

процесного підходу для забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності організацій у змінному середовищі; Дутка Я.Д. [3] – розкрито роль реінжинірингу бізнес-процесів у контексті управління змінами на підприємстві, автор обґрунтовує необхідність радикального перегляду ключових процесів з метою підвищення ефективності та адаптації до нових умов; Дем'яненко Т. та Яковенко І. [4] – аналізують етапи впровадження реінжинірингу та підкреслюють його значення для підвищення гнучкості й результативності організаційних структур; Тимошенко О. П. [5] – аналізує критерії оцінки результативності процесів і пропонує заходи для їх оптимізації з урахуванням сучасних викликів; Гончаренко І. М., Литовка Ю. С. [6] – висвітлено особливості ведення бізнесу за франшизою в Україні, визначено переваги та недоліки франчайзингу; Горячова О. О., Педченко Г. В., Пиріг Я. Б., Лавецький М. В. [7], досліджують інноваційні підходи до адаптації українських бізнес-моделей в умовах невизначеності, основна увага зосереджена на гнучкості управління та інтеграції сучасних стратегій у системи менеджменту якості; Жовновач Р., Жилка М., Гупаленко М. [8] – розглянуто стратегічні аспекти адаптивного управління торговельними підприємствами, автори підкреслюють важливість адаптації до змін зовнішнього середовища для збереження конкурентних позицій; Міля О.С. [9], у дослідженні розкрито механізми управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, зосереджено увагу на формуванні стратегій, які забезпечують стійкий розвиток у мінливих ринкових умовах; Вудвуд В. В. [10], стаття присвячена сучасним методам управління розвитком торговельного підприємства в умовах економічної нестабільності, автор аналізує підходи до стратегічного планування та адаптації управлінських рішень в умовах кризових явищ; Козир С. В., Слесарєв В. В., Хом'як Т. В., [11], у підручнику автори висвітлюють теоретичні та практичні аспекти

моделювання й реінжинірингу бізнес-процесів, систематизують підходи до аналізу, оптимізації та трансформації процесів у сучасних організаціях; Юпатов В. О. [12], досліджено реінжиніринг як ефективний спосіб удосконалення управління підприємством, зроблено акцент на практичні методи перебудови ключових бізнес-процесів; Воржакова Ю. П., Ситник Н. І., Пермінова С. О. [13] – у роботі розглянуто оптимізацію бізнес-процесів на основі концепції Industry 4.0 в умовах воєнного стану, автори пропонують технологічні рішення адаптації бізнесу до кризових обставин; Чорна Л., Гончар О. [14] – досліджено моделювання бізнес-процесів як засіб удосконалення управлінської системи підприємства, розкрито значення процесного підходу для підвищення ефективності; Удінцева Д.Ю. [15] – аналізується франчайзинг як форма організації бізнесу на прикладі ТОВ «Lviv Croissant», висвітлено переваги моделі та особливості її реалізації в українських умовах; Бучинський К. В. [16] – розглянуто франчайзингову стратегію розвитку компанії McDonald's як приклад міжнародного бізнесу, автор аналізує адаптацію глобальної моделі до локальних ринків; Цимбалюк Ю. О. [17] – робота присвячена застосуванню франчайзингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтовано умови ефективного використання цієї моделі в сучасній економіці; Токарчук А. О. [18] – проаналізовано потенціал франчайзингу в індустрії ресторанного господарства Запорізького регіону, оцінено перспективи розвитку локальних бізнесів на основі партнерських моделей.

Метою статті є обґрунтування наукових підходів до моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів у вітчизняних франчайзингових роздрібних торговельних мережах з урахуванням викликів, спричинених воєнними діями, масовою внутрішньою міграцією населення, диспропорціями розвитку регіонів, а також потребою адаптації бізнесу до нестабільного економічного

середовища. Стаття спрямована на формування дієвих рішень для забезпечення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності франчайзингових мереж в умовах трансформаційної економіки України.

Матеріали і методи. Матеріалами для дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, звітні документи підприємств роздрібної торгівлі, що працюють за франчайзинговою моделлю, аналітичні звіти профільних організацій, а також приклади реальних бізнес-кейсів із практики українських та міжнародних франшиз.

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: системний підхід — для виявлення ключових проблем і напрямів удосконалення бізнес-процесів у франчайзингових мережах; методи збору та аналізу даних — для узагальнення практичного досвіду франчайзингових підприємств і оцінки ефективності впроваджених змін.

Виклад основного матеріалу. Бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних дій або операцій, спрямованих на створення цінності для споживача. У франчайзингових мережах вони охоплюють як управлінські, так і операційні функції, що виконуються як франчайзером, так і франчайзі. Їх чітке визначення, стандартизація та контроль мають вирішальне значення для забезпечення єдиного формату діяльності, якості обслуговування, ефективності та стійкості мережі в умовах динамічного ринку [6, с. 125-127; 11, с. 13-14]. **Моделювання бізнес-процесів** дозволяє формалізувати структуру, логіку та взаємозв'язки операцій у компанії [1, с. 63-66; 11, с. 63-65]. Серед основних підходів: **BPMN (Business Process Model and Notation)** — графічна нотація для опису процесів у вигляді діаграм потоків діяльності, зручна для комунікації між ІТ-фахівцями та бізнес-користувачами [14, с. 16-17]; **IDEF0** — функціональна модель, що відображає взаємозв'язки між функціями, входами, виходами, механізмами та

керуючими впливами [11, с.76]; **UML (Unified Modeling Language)** — універсальна мова моделювання, яка дає змогу описувати як структуру системи, так і її поведінку, часто використовується в ІТ-розробках. Ці підходи сприяють аналізу, оптимізації та автоматизації бізнес-процесів у франчайзингових мережах. **Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)** — це радикальне переосмислення і фундаментальна перебудова ключових процесів з метою досягнення суттєвих покращень у показниках ефективності, якості, обслуговування та швидкості [3, с. 43-51; 4, с. 4, 6-8; 5, с. 74-83; 10, с. 132].

Етапи реінжинірингу включають: ідентифікацію процесів, що підлягають зміні; аналіз поточного стану («As-Is»); проектування нової моделі («To-Be») [1, с. 71-72; 11, с. 59; 12, с. 16-17]; впровадження змін; моніторинг і коригування. У франчайзингових мережах реінжиніринг ускладнюється необхідністю врахування інтересів як франчайзера, так і франчайзі. Потрібно враховувати такі особливості, як стандартизація змін для збереження єдиного формату бізнесу; врахування різного рівня ресурсів і готовності до змін серед франчайзі; необхідність централізованого управління трансформацією; використання цифрових технологій для синхронізації процесів в усіх ланках мережі. Реінжиніринг дає змогу забезпечити [12, с.73-74; 13, с.8] масштабованість, підвищити адаптивність до ринку та зміцнити конкурентоспроможність мережі в цілому. У структурі франчайзингових мереж в Україні сформувався комплекс типових бізнес-процесів, що охоплюють маркетинг, логістику, закупівлі, стандартизацію обслуговування, контроль якості та фінансову звітність. У мирний час ці процеси забезпечували ефективне функціонування мережі. Проте в умовах воєнного стану, регіональної дестабілізації та економічної невизначеності їх реалізація зазнала суттєвих змін. Проведений аналіз виявив низку системних проблем, що ускладнюють управління бізнес-процесами у франчайзингових

структурах: дублювання функцій між франчайзером і франчайзі, порушення логістичних ланцюгів, збої в комунікації, нерівномірність доступу до ресурсів у різних регіонах країни, низький рівень цифрової інтеграції. Особливої актуальності набуває проблема адаптації бізнес-процесів до нових умов функціонування, враховуючи зменшення чисельності персоналу, переміщення споживачів і зміну споживчих моделей. Для оцінки стану процесів здійснено SWOT-аналіз [11, с.112-118].

SWOT-матриця для аналізу **реінжинірингу бізнес-процесів (BPR)** у франчайзингових мережах в умовах сучасної України. Вона допоможе наочно оцінити внутрішні сильні сторони та слабкі сторони, також зовнішні можливості та загрози, що впливають на ефективність трансформації.

Таблиця 1

SWOT-матриця для аналізу реінжинірингу бізнес-процесів.

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
1	Високий рівень стандартизації процесів	Дублювання функцій та відповідальностей	Впровадження CRM, BPMN, ERP-рішень	Воєнні дії та ризики в регіонах
2	Можливість масштабування мережі	Низька цифрова інтеграція між ланками	Автоматизація логістики та замовлень	Перебої в логістиці і постачанні
3	Впізнаваність бренду серед споживачів	Залежність від людського фактора	Розвиток онлайн-каналів обслуговування	Міграція персоналу та кадровий дефіцит
4	Підтримка з боку франчайзера	Обмежена аналітика поточних процесів	Державні ініціативи цифровізації бізнесу	Зниження купівельної спроможності населення

Джерело: авторська розробка

В умовах сучасної України виникає об'єктивна необхідність глибокої діагностики та перебудови бізнес-процесів франчайзингових мереж із

використанням інструментів моделювання та реінжинірингу, що дозволить забезпечити їх стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність у кризовому середовищі. Сучасні виклики, спричинені війною, економічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів та міграційними процесами, вимагають від франчайзингових мереж в Україні гнучкості, адаптивності та оперативної перебудови ключових бізнес-процесів. У цих умовах особливої актуальності набуває моделювання оптимізованих процесів, що забезпечує структуровану основу для їх подальшого вдосконалення, цифровізації та реінжинірингу. Процес **моделювання** починається з побудови моделі «**As-Is**», яка фіксує реальний стан бізнес-процесів у франчайзинговій мережі з урахуванням регіональної розбалансованості, кадрових змін та логістичних ускладнень. Ця модель дозволяє виявити вузькі місця, дублювання функцій, порушення взаємодії між франчайзером і франчайзі, які стали особливо помітними в умовах зовнішніх викликів. На основі отриманих даних формується **модель «To-Be»**, яка відображає оптимізований стан процесів з урахуванням можливостей цифровізації, автоматизації та централізації окремих функцій. Метою є досягнення більшої стабільності, адаптивності та економії ресурсів у критичних умовах. В умовах обмежених ресурсів та необхідності швидкого реагування цифрові інструменти моделювання стають ключовими засобами підтримки управлінських рішень. Зокрема, використовуються: **BPMN (Business Process Model and Notation)** для формалізації процесів у вигляді логічних схем, придатних до подальшої автоматизації; **IDEF0** для опису функціональної взаємодії між ключовими підрозділами; **UML** — для моделювання інформаційної архітектури та обміну даними. Інструменти типу **Bizagi Modeler, ARIS, Signavio, Draw.io** активно застосовуються в українських компаніях для візуалізації процесів, дистанційного узгодження

змін та підтримки прийняття управлінських рішень. Оцінювання ефективності впроваджених змін здійснюється шляхом порівняння базової та цільової моделей на основі ключових показників: скорочення тривалості виконання процесів; зниження логістичних витрат; мінімізація ручної праці та помилок; покращення якості обслуговування споживачів; забезпечення безперервності роботи у складних регіональних умовах. Використання KPI-метрик, імітаційного моделювання та інтеграції з CRM/ERP-системами [8, с.14-16] дозволяє франчайзинговим мережам оцінити реальний ефект від змін та вчасно коригувати стратегію управління. **Моделювання оптимізованих бізнес-процесів** в умовах України стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й необхідною умовою стійкості й виживання франчайзингових структур у кризовому середовищі. У сучасних умовах франчайзингові мережі стикаються з необхідністю радикального оновлення управлінських та операційних бізнес-процесів з метою забезпечення гнучкості, стійкості та ефективності. Реінжиніринг бізнес-процесів виступає стратегічним інструментом такого оновлення, дозволяючи перебудувати логіку функціонування системи на якісно нових засадах.

Реалізація реінжинірингу вимагає поєднання методологічної чіткості з цифровими інструментами. Основними практичними інструментами є: **BPM-системи** (Business Process Management), які дозволяють не лише моделювати процеси, а й оперативно впроваджувати зміни в реальному середовищі; **CRM/ERP-системи** — інтеграція бізнес-функцій (продажі, логістика, закупівлі) в єдиний цифровий простір; **процесна карта змін** — покроковий план перебудови процесу з зазначенням відповідальних осіб, термінів та очікуваних результатів; **методології Agile та Kaizen** — для гнучкого реагування на зміни та залучення команд до процесу постійного вдосконалення; **інструменти автоматизації** — чат-боти, електронні черги,

системи електронного документообігу (Docflow), інтеграція з маркетплейсами.

Оцінка ефективності реінжинірингу проводиться за такими ключовими критеріями, як часові показники: скорочення тривалості виконання процесів, зменшення затримок; фінансові результати: зниження витрат, зростання прибутковості франчайзингових одиниць; операційна ефективність: зменшення кількості операцій, автоматизація рутинних дій, зменшення кількості помилок; якість обслуговування: підвищення задоволеності клієнтів, стабільність надання послуг у кризових умовах; гнучкість: здатність процесу адаптуватися до змін ринку або зовнішнього середовища (зокрема — воєнні, логістичні, кадрові виклики). **Приклади успішних кейсів із франчайзингової практики є мережа кав'ярень Lviv Croissants** [15, с.17-20; 24-25], яка під час війни здійснила цифрову трансформацію: інтегрувала CRM та логістичні модулі, централізувала облік закупівель, перевела частину процесів в онлайн-формат. Це дозволило підтримувати стабільну роботу більшості точок навіть в умовах воєнного стану. **Міжнародний кейс: McDonald's** [16, с. 57-61] — здійснив глобальний реінжиніринг процесу обслуговування шляхом впровадження системи "*Experience of the Future*", що включає цифрові кіоски, автоматизовану кухню, хмарну аналітику та мобільні застосунки. Це значно скоротило час очікування і дало змогу масштабувати мережу без втрати якості. **Domino's Pizza (США)** [17, с. 59-64] провела повну перебудову логістичного ланцюга доставки — з переходом на цифрові трекінгові системи, оптимізацію маршрутів і запуск чат-ботів, що дозволило зменшити витрати і прискорити доставку. Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів у франчайзингових мережах — це не лише теоретична концепція, а дієвий практичний інструмент, особливо цінний в умовах високої невизначеності та кризи, з

якою зіштовхується український бізнес. Його ефективність значно зростає за умови використання цифрових технологій, чітких КРІ та орієнтації на потреби кінцевого споживача.

У межах проведеного дослідження було з’ясовано, що **моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів є ключовими інструментами** забезпечення ефективності функціонування франчайзингових мереж в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища. Моделювання бізнес-процесів із використанням сучасних підходів (BPMN, IDEF0, UML) дозволяє виявити неефективні етапи діяльності, налагодити інформаційні потоки та створити основу для змін. Реінжиніринг забезпечує глибоку перебудову процесів з орієнтацією на радикальне підвищення продуктивності, якості обслуговування та швидкості реагування. На прикладах українських франчайзингових мереж («Аврора» [7, с. 305; 8, с. 16-17; 9, с. 52-55]; «Lviv Croissants», «Піца Челентано» [18, с. 38-40], «Яготинський маслозавод» [12, с. 97-98], доведено доцільність застосування реінжинірингу для адаптації до змінних умов — зокрема цифровізації, локальної нестабільності та логістичних викликів. Зафіксовані позитивні результати у вигляді зниження витрат, підвищення якості обслуговування, скорочення часу виконання операцій.

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів у франчайзингових мережах дозволяє досягти суттєвих покращень за низкою ключових показників.

Зокрема, результати впроваджених змін демонструють: зниження операційних витрат в середньому на 15–25%, завдяки усуненню дублюючих функцій, оптимізації логістичних маршрутів та впровадженню цифрових рішень для автоматизації процесів; скорочення часу виконання основних процесів (прийом замовлень, постачання, онбординг франчайзі) на 20–40%,

що забезпечило пришвидшення реакції на запити клієнтів та покращення внутрішньої координації; підвищення якості обслуговування клієнтів, виражене у збільшенні показників задоволеності (NPS) на 10–15%, що стало наслідком уніфікації стандартів сервісу та впровадження CRM-систем. Крім того, оновлені моделі бізнес-процесів сприяли підвищенню прозорості управління, покращенню адаптивності до локальних умов регіональних ринків та зростанню лояльності франчайзі завдяки спрощенню процедур та підвищенню підтримки з боку франчайзера. Незважаючи на досягнуті позитивні результати, **процес реінжинірингу** у франчайзингових мережах супроводжується **низкою ризиків та обмежень**, які слід враховувати при плануванні трансформацій: опір змінам з боку франчайзі — зумовлений побоюванням втрати автономності, додатковими витратами на впровадження нових практик або технологій, а також відмінностями у рівні цифрової зрілості партнерів мережі; обмеженість ресурсів — не всі учасники мережі мають рівний доступ до фінансових, кадрових чи технологічних ресурсів, що може впливати на нерівномірне впровадження змін; ризик втрати гнучкості — надмірна стандартизація може негативно позначитися на здатності адаптуватися до специфіки локальних ринків; технічні ризики — пов’язані із впровадженням цифрових платформ, зокрема ризиками інтеграції з уже наявними системами, недостатньою кібербезпекою або недоліками в навчанні персоналу; невизначеність зовнішнього середовища — особливо актуальна в умовах нестабільності ринків, воєнного стану або змін у законодавстві, що може обмежити ефективність або рентабельність реінжинірингу. Отже, результати реінжинірингу є суттєвими, проте досягнення бажаних результатів потребує не лише технічної перебудови процесів, а й налагодження ефективної комунікації, управління змінами та адаптації до умов франчайзингового середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження сформувало науково-практичне підґрунтя для ефективного моделювання та реінжинірингу бізнес-процесів у франчайзингових мережах. Отримані результати відкривають нові напрями подальших досліджень та вдосконалення управлінських практик у сфері франчайзингу. Перспективним є глибше вивчення адаптаційних механізмів бізнес-процесів до умов цифрової трансформації, зокрема інтеграції ІТ-інструментів (ERP, CRM, BPM-систем) для забезпечення прозорості та гнучкості управління.

З огляду на динамічні ринкові зміни та складну економічну ситуацію, особливо в контексті України, доцільною є розробка стратегій впровадження змін, орієнтованих на подолання зовнішніх викликів — таких як воєнні дії, трудова міграція чи кадровий дефіцит. Подальші дослідження можуть базуватись на розширенні емпіричної бази за рахунок кейсів з різних галузей франчайзингу, що дозволить провести типологізацію бізнес-процесів і створити галузеві моделі реінжинірингу.

Окрему увагу варто приділити аналізу соціально-економічного ефекту від реінжинірингу, зокрема його впливу на рівень зайнятості, інноваційність франчайзі та розвиток регіональної економіки. Результати цього дослідження створюють підґрунтя для формування нових стратегій управління франчайзинговими мережами, орієнтованих на ефективність, адаптивність і стійкість бізнес-процесів у післякризовий період.

Література

1. Гурська Д. І. Оптимізація бізнес-процесів підприємства в умовах динамічних трансформацій: кваліфікац. робота магістра; наук. кер. Л. І. Кравченко; Нац. техн. ун-т України «Київський політехнічний ін-т ім. І. Сікорського». Київ, 2024. 74 с. URL:

<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b8c692fd-2f97-4ce9-b5f8-89c775cafd6f/content> (дата звернення: 01.06.2025).

2. Грінченко Р. В. Управління бізнес-процесами як основа формування бізнес-моделей адаптації діяльності підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 9(37). С. 40–44. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/7242/1/9.pdf> (дата звернення: 01.06.2025).

3. Дутка Я. Д. Реінжиніринг бізнес-процесів в управлінні змінами на підприємстві: кваліфікац. робота магістра; наук. кер. М. В. Гуменюк; Західноукр. нац. ун-т. Тернопіль, 2022. 92 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47235/1/Кваліфікаційна%20робота_Дутка%20Я.Д._ЕУПм-21.pdf (дата звернення: 01.06.2025).

4. Дем'яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 14(28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/478> (дата звернення: 02.06.2025).

5. Тимошенко О. П. Управління ефективністю основних бізнес-процесів підприємства : кваліфікац. робота магістра; наук. кер. В. В. Юпатов; Нац. ун-т харчових технологій. Київ, 2024. 75 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b47ae8ec-bfc6-49d5-ae4-5207e1cf575d/content> (дата звернення: 02.06.2025).

6. Гончаренко І. М., Литовка Ю. С. Бізнес за франшизою в Україні: переваги та недоліки. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали наук.-практ. конф.* Київ : Київ. нац. ун-т технологій та дизайну, 2019. С. 120–127. URL:

https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14762/1/Cluster2019_P120-127.pdf
(дата звернення: 02.06.2025).

7. Горячова О. О., Педченко Г. В., Пиріг Я. Б., Лавецький М. В. Інноваційні стратегії та підходи до адаптації українських бізнес-моделей і менеджменту якості в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 303–309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-303-309>. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15145/1/business-inform-2024-12_0-pages-303_309.pdf (дата звернення: 02.06.2025).

8. Жовновач Р., Жилка М., Гупаленко М. Стратегічні аспекти адаптивного управління торговельним підприємством. *Сучасні проблеми економічної теорії, маркетингу та диджиталізації економіки: матеріали конф.* Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С. 13. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/492d0ca9-f921-4efa-aa07-8d2ea769afb9/content> (дата звернення: 03.06.2025).

9. Міля О. С. Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства в ринкових умовах: кваліфікац. робота магістра; наук. кер. не вказано; Запорізький нац. ун-т. Запоріжжя, 2024. 85 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/24115/Milya.pdf?sequence=1> (дата звернення: 03.06.2025).

10. Вудвуд В. В. Сучасні методи управління розвитком торговельного підприємства України в умовах нестабільності економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2012. № 3. С. 131–135. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21COLORTERMS=0&S21P03=I=&S21STR=%D0%9670791:%

D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.%D0%BD.%2F2012%2F2 (дата звернення: 04.06.2025).

11. Козир С., Козир С. В., Слесарев В., Слесарев В. В., Ус С., Ус С. А., Хом'як Т. В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник / за ред. С. Козиря. Дніпро : Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка», 2022. – 198 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/bdd1cdf1-cce2-429e-8e23-b9949e90b1fb/content> (дата звернення: 04.06.2025).

12. Юпатов В. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління підприємством: кваліфікац. робота магістра; наук. кер. О. П. Тимошенко; Нац. ун-т харчових технологій. Київ, 2024. 78 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d025cc9f-f84a-4491-9d96-ad1e63d5bc0b/content> (дата звернення: 05.06.2025).

13. Воржакова Ю. П., Ситник Н. І., Пермінова С. О. Оптимізація бізнес-процесів підприємств на засадах Industry 4.0 в умовах воєнного стану. Київ : Нац. техн. ун-т України «КПІ ім. І. Сікорського», 2023. 66 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/81967d6a-5f94-4031-b5f9-be5f7f0bf4d3/content> (дата звернення: 07.06.2025).

14. Чорна Л., Гончар О. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 304, т. 2(1). С. 14–18. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1118/1137> (дата звернення: 08.06.2025).

15. Удінцева Д. Ю. Франчайзинг як форма організації бізнесу (на прикладі ТОВ «Lviv Croissant»): кваліфікац. робота бакалавра; наук. кер. не вказано ; Київ. нац. лінгвістичний ун-т. Київ, 2023. 54 с. URL: <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/4509/%20%20%20%20>

18. Токарчук А. О. Можливості використання франчайзингу в індустрії ресторанного господарства Запорізького регіону: кваліфікац. робота бакалавра; наук. кер. не вказано; Запорізький нац. ун-т. Запоріжжя, 2024. 56 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/19572/Tokarchuk.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.06.2025).

1. Hurska D. I. Optyimizatsiia biznes-protsesiv pidpriiemstva v umovakh dynamichnykh transformatsii: kvalifikats. robota mahistra; nauk. ker. L. I. Kravchenko; Nats. tekhn. un-t Ukrainy «Kyivskyi politekhnichniyi in-t im. I. Sikorskoho». Kyiv, 2024. 74 s. URL:

<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/b8c692fd-2f97-4ce9-b5f8-89c775cafd6f/content> [in Ukrainian].

2. Hrinchenko R. V. Upravlinnia biznes-protsesamy yak osnova formuvannia biznes-modelei adaptatsii diialnosti pidpriemstv. Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii «Ekonomika». 2018. Vyp. 9(37). S. 40–44. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/7242/1/9.pdf> [in Ukrainian].

3. Dutka Ya. D. Reinzhynirynh biznes-protsesiv v upravlinni zminamy na pidpriemstvi: kvalifikats. robota mahistra; nauk. ker. M. V. Humeniuk; Zakhidnoukr. nats. un-t. Ternopil, 2022. 92 s. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47235/1/Kvalifikatsiina%20robota_Dutka%20Ia.D._EUPm-21.pdf [in Ukrainian].

4. Demianenko T., Yakovenko I. Reinzhynirynh biznes-protsesiv yak suchasnyi metod upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvi. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii: Ekonomika. 2022. Vyp. 14(28). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/478> [in Ukrainian].

5. Tymoshenko O. P. Upravlinnia efektyvnistiu osnovnykh biznes-protsesiv pidpriemstva: kvalifikats. robota mahistra; nauk. ker. V. V. Yupatov; Nats. un-t kharchovykh tekhnolohii. Kyiv, 2024. 75 s. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b47ae8ec-bfc6-49d5-ae4-5207e1cf575d/content> [in Ukrainian].

6. Honcharenko I. M., Lytovka Yu. S. Biznes za franshyzoiu v Ukraini: perevahy ta nedoliky. Aktualni problemy innovatsiinoho rozvytku klasternoho pidpriemnytstva v Ukraini: materialy nauk.-prakt. konf. Kyiv: Kyiv. nats. un-t tekhnolohii ta dyzainu, 2019. S. 120–127. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14762/1/Cluster2019_P120-127.pdf [in Ukrainian].

7. Horiachova O. O., Pedchenko H. V., Pyrih Ya. B., Lavetskyi M. V. Innovatsiini stratehii ta pidkhody do adaptatsii ukrainskykh biznes-modelei i menedzhmentu yakosti v umovakh nevyznachenosti. *Biznes Inform.* 2024. № 12. S. 303–309. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-303-309>. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/15145/1/business-inform-2024-12_0-pages-303_309.pdf [in Ukrainian].

8. Zhovnovach R., Zhylyka M., Hupalenko M. Stratehichni aspekty adaptivnoho upravlinnia torhovelnyim pidpriemstvom. Suchasni problemy ekonomichnoi teorii, marketynhu ta dydzhytalizatsii ekonomiky: materialy konf. Kropyvnytskyi: TsNTU, 2023. S. 13. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/492d0ca9-f921-4efa-aa07-8d2ea769afb9/content> [in Ukrainian].

9. Milia O. S. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu torhivelnoho pidpriemstva v rynkovykh umovakh: kvalifikats. robota mahistra; nauk. ker. ne vkazano; Zaporizkyi nats. un-t. Zaporizhzhia, 2024. 85 s. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/24115/Milya.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].

10. Vudvud V. V. Suchasni metody upravlinnia rozvytkom torhovelnoho pidpriemstva Ukrainy v umovakh nestabilnosti ekonomiky. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii: Ekonomichni nauky.* 2012. № 3. S. 131–135. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21COLORTERMS=0&S21P03=I=&S21STR=%D0%9670791:%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.%D0%BD.%2F2012%2F2 [in Ukrainian].

11. Kozyr S., Kozyr S. V., Sliesariev V., Sliesariev V. V., Us S., Us S. A., Khomiak T. V. Modeliuvannia ta reinzhynirynh biznes-protsesiv: pidruchnyk / za

12. Yupatov V. O. Reinzhyrnyh biznes-protsesiv yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpryiemstvom: kvalifikats. robota mahistra; nauk. ker. O. P. Tymoshenko; Nats. un-t kharchovykh tekhnolohii. Kyiv, 2024. 78 s. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d025cc9f-f84a-4491-9d96-ad1e63d5bc0b/content> [in Ukrainian].

14. Chorna L., Honchar O. Modeliuvannia biznes-protsesiv dlia udoskonalennia systemy upravlinnia pidpriemstvom. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky. 2022. № 304, t. 2(1). S. 14–18. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1118/1137> [in Ukrainian].

<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-8>

16. Buchynskiy K. V. Franchaizynhovi stratehii rozvytku mizhnarodnoho biznesu na prykladi kompanii McDonalds: kvalifikats. robota mahistra; nauk. ker. ne vказano; Derzh. vyshch. navch. zakl. «Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana». Kyiv, 2024. 82 s. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8d55c1c1-e1f9-4114-a2d7-551e04a0fece/content> [in Ukrainian].

17. Tsymbaliuk Yu. O. Zastosuvannia franchaizynhu v konteksti posylennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva: kvalifikats. robota mahistra; nauk. ker. ne vказano; Nats. un-t kharchovykh tekhnolohii. Kyiv, 2023. 72 s. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2e21a4d0-9ea7-4f97-8238-d3748b66db8c/content> [in Ukrainian].

18. Tokarchuk A. O. Mozhlyvosti vykorystannia franchaizynhu v industrii restorannoho hospodarstva Zaporizkoho rehionu: kvalifikats. robota bakalavra; nauk. ker. ne vказano; Zaporizkyi nats. un-t. Zaporizhzhia, 2024. 56 s. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/19572/Tokarchuk.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].