

Назаркевич І.Б.

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри фінансового менеджменту
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Nazarkevych Ihor

*Doctor of Economic Sciences, Assistant Professor,
Professor of the Department of Financial Management
Ivan Franko National University of Lviv*

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. У роботі проаналізовано теоретичні засади франчайзингу, розглянуто його роль у сучасній економіці. Досліджено основні виклики, спричинені війною, такі як руйнація інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, міграція населення та персоналу, зниження купівельної спроможності, безпекові ризики, правова невизначеність та проблеми взаємодії між франчайзерами та франчайзі в кризових умовах. Проаналізовано найбільш популярні напрями розвитку франчайзингу в Україні та їх особливості. Визначено основні виклики, з якими зіштовхуються франчайзери та франчайзі, а також окреслено перспективи розвитку цього виду підприємництва в поствоєнний період. Обґрунтовано пропозиції щодо підвищення ефективності франчайзингових моделей у кризових умовах, надання державної підтримки та саморегулювання франчайзингового ринку в умовах війни та повоєнного відновлення.

Ключові слова: франчайзинг, підприємництво, криза, економічна безпека, адаптація, стратегія розвитку.

Вступ та постановка проблеми. Франчайзинг є однією з ефективних форм підприємницької діяльності, яка поєднує переваги малого та середнього бізнесу з системністю та стабільністю великих компаній. З початком воєнних дій франчайзинговий сектор зазнав значного регресу. Протягом першого півріччя більшість підприємств зіткнулися з необхідністю перенесення виробничих потужностей та перебудови бізнес-процесів для відповідності новим умовам. Хоча загальна чисельність франшиз скоротилася приблизно на 15%, окремі формати змогли зберегти динаміку розвитку завдяки міцним брендам та гнучким бізнес-рішенням. Оскільки в умовах війни в Україні розвиток франчайзингу зіштовхується з низкою викликів, які вимагають від бізнесу продемонструвати адаптивність і стійкість. Тому усе це потребує комплексних досліджень для адаптації та переосмислення бізнес-моделей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики франчайзингу як бізнес-моделі має значну теоретико-методологічну базу. Вагомий внесок у вивчення загальних аспектів франчайзингу, його переваг, недоліків, класифікації та механізмів функціонування зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Hockett Robert C. і Omarova Saule T. [1], Федорова О. і Захаров Д. [2], Григоренко Т. [3] та інші. Їхні праці заклали основу для розуміння сутності франчайзингових відносин та їх ролі в економіці.

Водночас, повномасштабна війна, що розпочалася у лютому 2022 року, створила безпрецедентні виклики для всього українського бізнесу, включаючи франчайзингові мережі. Аналіз останніх публікацій свідчить про активізацію досліджень, присвячених

впливу війни на економіку України в цілому та на окремі сектори. Зокрема, в працях Чижишина О. [4], Когут М. і Прокопишин-Рашкевич Л. [5], розглядаються такі аспекти, як: макроекономічні наслідки війни, адаптація бізнесу до воєнних умов, державна політика підтримки бізнесу.

Однак, незважаючи на наявність праць, що висвітлюють загальні проблеми функціонування бізнесу в умовах війни, питання специфіки розвитку саме франчайзингових моделей в Україні в цей період залишаються недостатньо дослідженими. Більшість наявних публікацій на цю тему мають переважно аналітичний чи журналістський характер, фокусуючись на окремих прикладах чи загальних спостереженнях. Тому існує нагальна потреба у комплексному науковому дослідженні проблем та перспектив розвитку франчайзингу в Україні саме в умовах війни.

Метою статті є аналіз змін, які відбулися на ринку франчайзингу в Україні в умовах війни, а також визначення перспектив його розвитку.

Результати дослідження. Франчайзинг виступає однією із найбільш ефективних форм ведення бізнесу. Ця модель широко застосовується для розвитку підприємництва, оскільки дозволяє об'єднувати потенціал різних за масштабом компаній для досягнення спільної мети – примноження прибутку.

Винятковою рисою застосування франчайзингу є наявність інноваційної складової при використанні торгової марки зі сторони франчайзі. Саме цей елемент є ключовим чинником для зростання прибутку при реалізації франшизи.

З термінологічної точки зору, поняття франчайзингу характеризується як «форма господарської

інтеграції бізнесу, при якому одна компанія (франчайзер) продає іншій компанії, яка є юридично самостійною (франчайзі), право виступати під своєю торговою маркою, використовувати ноу-хау, виробничу систему і бізнес-технології» [2].

Проблеми розвитку франчайзингу в умовах війни визначають характер і структуру українського ринку. Серед основних проблем, з якими зіштовхується франчайзинговий бізнес під час війни, можна виокремити такі:

- порушення логістичних ланцюгів та постачання ресурсів;
- зниження купівельної спроможності населення;
- втрата активів у зонах бойових дій;
- міграція трудових ресурсів;
- невизначеність правового поля та обмеження у банківській сфері.

Крім того, війна змушує підприємців швидко адаптуватися до змін: оптимізувати витрати, змінювати локації бізнесу, впроваджувати дистанційні форми обслуговування.

Актуальна кількість франчайзерів в Україні та їх динаміка протягом останніх 5 років представлена на рис. 1.

Як можемо помітити з графіка, ринок франчайзингу в Україні зазнав помітних змін за останні 5 років. Здебільшого, щороку спостерігається тенденція до зростання кількості компаній, які пропонують можливість розвитку франшиз. Проте, внаслідок повномасштабного вторгнення росії на територію України наприкінці 2022 року, як результат економічної кризи, чисельність франчайзерів помітно скоротилася, що добре видно з показників 2023 року. Натомість, вже у 2024 році знову простежується позитивна динаміка.

Ринок франчайзингу в Україні базується здебільшого на трьох основних галузях, серед них:

- громадське харчування;
- сфера послуг;
- ритейл [5].

Для проведення аналізу стану ринку франчайзингу в Україні здійснено дослідження у розрізі

кількості найбільш масштабних за чисельністю франшиз за видами економічної діяльності, а саме: громадське харчування (Aroma Kava, Lviv Croissants, Сімейна пекарня), ритейл (DNIPRO-M, Сирне королівство, Еко-Лавка) та сфера послуг (Rozetka, Поїхали з нами, ДІЛА) (див. рис. 2).

На рисунку 2 представлено показники компанії, що лідирують за кількістю франшиз в Україні у трьох наймасштабніших сферах франчайзингу. Так, у сфері громадського харчування лідером є мережа пекарень «Сімейна пекарня», що налічує 450 локацій. У сфері ритейлу першість належить магазинам із продажу інструментів для будівництва та ремонту – DNIPRO-M з чисельністю у розмірі 558 локацій. У сфері надання послуг лідером є компанія Rozetka з понад 400 точками видачі по Україні.

В цьому контексті варто проаналізувати показники умов реалізації франчайзингу в Україні на основі найбільш масштабних за кількістю франшиз компаній (див. табл. 1).

Аналізуючи дані з таблиці 1, можемо дійти висновку, що актуальні умови створення франшизи в Україні надають можливість для розвитку бізнесу, починаючи зі стартового капіталу у розмірі 3,5 тис. дол. США у вигляді інвестицій та 1 тис. дол. США стартового внеску.

Окрім аналізу фінансових показників для визначення доцільності створення франшизи в Україні з економічної точки зору, варто також брати до уваги потенційні ризики франчайзингу в умовах воєнного стану. До них можемо віднести:

- загроза релокації бізнесу;
- втрати капіталу через потенційні атаки ворога;
- додаткові витрати, пов'язані з трансформацією інфраструктури, зокрема облаштуванням бомбосховищ у приміщеннях;
- підвищення конкуренції внаслідок концентрації уваги споживача на внутрішній ринок та посиленого розвитку вітчизняного підприємництва [17, с. 145-146; 18, с. 413-415].

Для запобігання вищезгаданим загрозам франчайзингу в Україні в умовах війни,

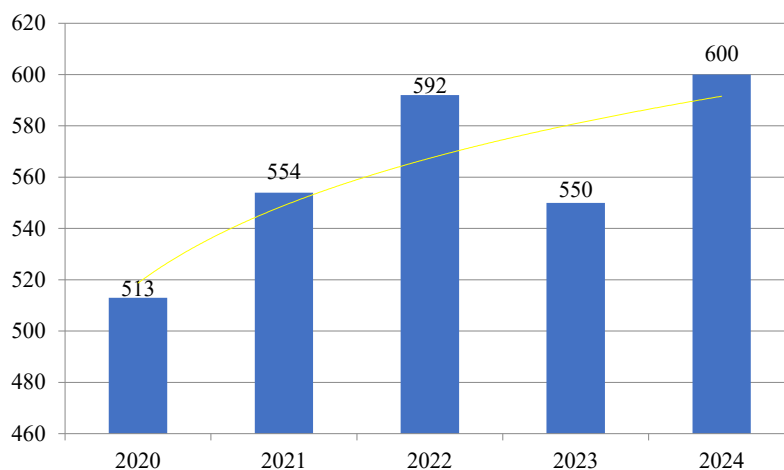


Рис. 1. Динаміка кількості франчайзерів в Україні у 2020–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі даних [3–4]

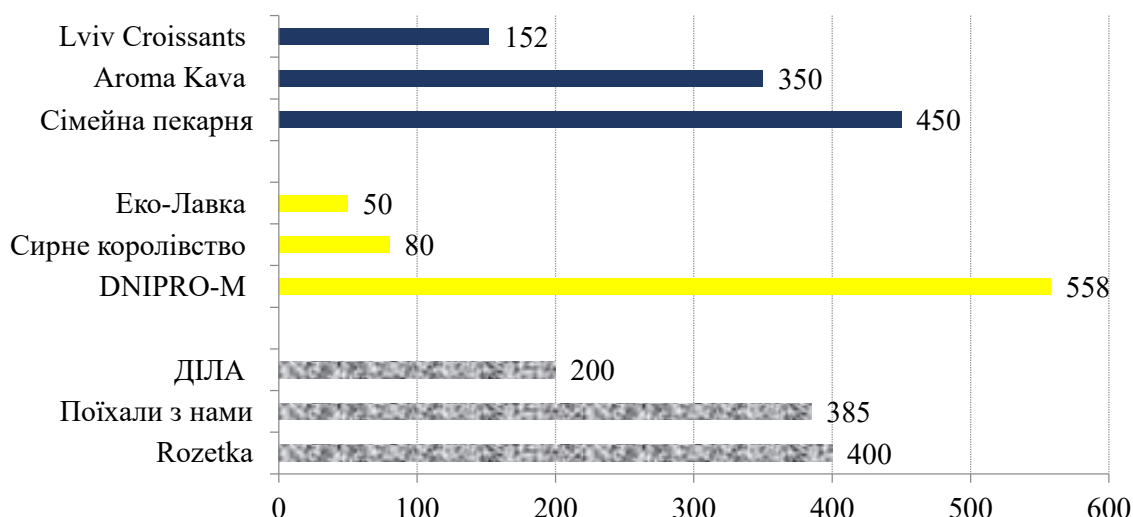


Рис. 2. Рейтинг франчайзерів за найбільшою кількістю франшиз у сфері громадського харчування, ритейлу та сфери послуг в Україні станом на 2024 р.

Джерело: сформовано автором на основі даних [6–16]

Таблиця 1

Показники реалізації франчайзингу компаній з найбільшою кількістю франшиз в Україні

Франчайзери	Обсяг інвестицій, дол. США	Термін окупності, місяці	Стартовий внесок, дол. США	Роялті, % від прибутку
<i>Франчайзери сфери громадського харчування</i>				
Сімейна пекарня	18 000	>10	5 000–8 000	3
Aroma Kava	6 000–19 000	>6	1 800	2
Lviv Croissants	30 000–70 000	12–24	10 000	3
<i>Франчайзери ритейлу</i>				
DNIPRO-M	19 300	10–18	–	–
Сирне королівство	25 000	12–18	11 000	4
Еко-Лавка	16 900	14–24	1 500	3
<i>Франчайзери сфери послуг</i>				
Rozetka	15 000	<24	–	–
Поїхали з нами	3 500	≈12	1 000–2 500	1–2
ДІЛА	28 000	>22	–	–

Джерело: сформовано автором на основі даних [6–16]

франчайзер та франчайзі варто враховувати низку аспектів:

- зосередити вибір на приміщеннях, де за потреби передбачена можливість перебування у бомбосховищі;
- забезпечити розвиток новаторських рішень у веденні бізнесу, щоб привернути увагу споживача до конкретної мережі;
- створення акцій на підтримку Збройних Сил України – першочергово, з метою посилення війська, другорядно – для розвитку патріотично відповідального підприємництва;
- вдосконалення впізнаваності мережі, створення «власного бренду», персоналізація у підході до клієнта.

Розвиток успішного бізнесу завжди вимагав неабиякої витримки, креативності та грамотності у прийнятті рішень. З початком повномасштабного

вторгнення роль цих вимог зросла в рази. Проте, висококваліфікованість у фінансовій сфері, неординарність і впевненість у діях здатні помітно вдосконалити франшизи, що в результаті призведе до підвищення рівня розвитку ринку франчайзингу в Україні.

Попри складну ситуацію, франчайзинг має потенціал до зростання навіть в умовах війни. Основними чинниками позитивного впливу є те, що:

- франчайзинг забезпечує стандартизацію бізнес-процесів та підтримку від головного офісу;
 - підприємці отримують доступ до вже відомого бренду та напрацьованих бізнес-моделей;
 - державні програми підтримки малого бізнесу та релокації підприємств можуть стати поштовхом до розвитку нових франшиз у безпечніших регіонах.
- Також зростає інтерес до соціального франчайзингу – форм, які поєднують підприємницьку

діяльність із вирішенням соціально важливих завдань, зокрема підтримки ветеранів, переселенців та інших вразливих груп.

Тому для підвищення життєздатності франчайзингових проєктів в умовах війни доцільно:

- розробляти гнучкі бізнес-моделі, адаптовані до умов невизначеності;
- активніше впроваджувати цифрові інструменти та онлайн-сервіси;
- створювати франчайзингові пакети з поетапним входженням та мінімальними інвестиціями;
- забезпечити інформаційну та юридичну підтримку для потенційних франчайзі.

Висновки. Отже, франчайзинг в Україні переживає один з найскладніших періодів у історії

свого розвитку, зіштовхуючись із системними проблемами, породженими війною. Однак, властиві цій моделі бізнесу адаптивність, структурованість та потенціал до швидкого масштабування дають змогу говорити про значні перспективи його збереження та подальшого розвитку, особливо в контексті майбутньої відбудови країни, за умови подолання безпекових загроз та стабілізації економічної ситуації. Сьогодні франчайзинг водночас відкриває нові можливості для гнучкого, адаптивного розвитку бізнесу. Завдяки підтримці держави, інноваціям та ефективній взаємодії між франчайзером і франчайзі ця модель підприємництва може стати одним із драйверів економічного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Hockett Robert C., Omarova Saule T., The Finance Franchise, 102 Cornell L. Rev. 1143. 2017. URL: <http://scholarship.law.cornell.edu/clr/vol1102/iss5/1> (дата звернення: 11.04.2025)
2. Федорова О. С., Захаров Д. М. Особливості визначення поняття «Франчайзинг» в Україні. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів II Міжнар. наук.-практ. конф. з пит. вищ. осв. і науки* (м. Житомир, 4–5 листопада 2021 р.). Житомир : Житомирська політехніка, 2021. С. 236–237. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/full-text.pdf> (дата звернення: 20.04.2025)
3. Когут М., Прокопишин-Рашкевич, Л. Стан та перспективи розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2506> (дата звернення: 17.04.2025)
4. Аналітика ринку франчайзингу в Україні. *Franchise Group*: Офіційний вебпортал. URL: <https://franchisegroup.com.ua/news/analitika-rynku-franchajzyngu-v-ukrayini/> (дата звернення: 15.04.2025)
5. Безпечний старт бізнесу. 38 українських франшиз із сумою інвестицій до \$30 000. *Forbes*: URL: <https://forbes.ua/business/bezpechniy-start-biznesu-38-ukrainskikh-franshiz-iz-sumoyu-investitsiy-do-30-000-pidbirka-forbes-08012024-18208> (дата звернення: 18.04.2025)
6. Франчайзинг. Kosht Media: Офіційний вебсайт. URL: <https://kosht.media/biznes-za-franshyzoii-iak-pratsiuie-i-de-znauty-tsikavi-propozytsii/> (дата звернення: 16.04.2025)
7. Франшиза. Lviv Croissants: Офіційний вебсайт. URL: <https://lvivcroissants.com/ua/franchise/> (дата звернення: 16.04.2025)
8. Франчайзинг. Aroma Kava: Офіційний вебсайт. URL: <https://franch.aromakava.ua/> (дата звернення: 16.04.2025)
9. Про наш бізнес. Сімейна пекарня: Офіційний вебсайт. URL: <https://family-bakery.com.ua/#1> (дата звернення: 16.04.2025)
10. Еко-Лавка – мережа гастромакетів здорового харчування в Україні: Офіційний вебсайт. URL: <https://franch.eco-lavca.ua/> (дата звернення: 16.04.2025)
11. Франшиза. Сирне королівство: Офіційний вебсайт. URL: <https://franchise.cheesekingdom.com.ua/> (дата звернення: 17.04.2025)
12. Франшиза. DNIPRO-M: Офіційний вебсайт. URL: <https://dnipro-m.ua/franchise/> (дата звернення: 17.04.2025)
13. Франшиза. ДІЛА: Офіційний вебсайт. URL: <https://franchising.dila.ua/> (дата звернення: 17.04.2025)
14. Франшиза як треба. Rozetka: Офіційний вебсайт. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/pages/franchise/> (дата звернення: 17.04.2025)
15. Франчайзинг. Поїхали з нами: Офіційний вебсайт. URL: <https://www.poechalisnami.ua/ua/open/buy> (дата звернення: 17.04.2025)
16. Партнерство. Нова Пошта: Офіційний вебсайт. URL: <https://novaposhta.ua/becomeagent> (дата звернення: 17.04.2025)
17. Григоренко Т. М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 145–153.
18. Чижишин О. І. Франчайзинг як інструмент розвитку підприємництва в умовах фінансової санації. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 1(42). С. 409–415.

References:

1. Hockett Robert C., Omarova Saule T. (2017) The Finance Franchise, 102 Cornell L. Rev. 1143. Available at: <http://scholarship.law.cornell.edu/clr/vol1102/iss5/1> (accessed April 11, 2025)
2. Fedorova O. S., Zakharov D. M. (2021) Osoblyvosti vyznachennia poniattia “Franchaizynh” v Ukraini [Peculiarities of defining the concept of “Franchising” in Ukraine]. *Suchasni vyklyky staloho rozvytku biznesu: tezy vystupiv II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. z pyt. vyshch. osv. i nauky* (Zhytomyr, November 4nd-5rd 2021). Zhytomyr: Zhytomyrska politekhnik, pp. 236–237. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/236.pdf> (accessed April 20, 2025)

3. Kohut M., Prokopyshyn-Rashkevych, L. (2023) Stan ta perspektyvy rozvytku rynku franchaizynhovykh posluh v Ukraini [State and prospects for the development of the franchise services market in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 51. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2506> (accessed April 17, 2025)
4. Analitika rynku franchaizynhu v Ukraini [Franchise market analytics in Ukraine]. Franchise Group: Ofitsiyni vebportal. Available at: <https://franchisegroup.com.ua/news/analitika-rynku-franchajzyngu-v-ukrayini/> (accessed April 15, 2025)
5. Bezpechnyi start biznesu. 38 ukrainskykh franshyz iz sumoiu investytsii do \$30 000 [Safe start to business. 38 Ukrainian franchises with investments up to \$30,000]. *Forbes*. Available at: <https://forbes.ua/business/bezpechniy-start-biznesu-38-ukrainskikh-franshiz-iz-sumoyu-investitsiy-do-30-000-pidbirka-forbes-08012024-18208> (accessed April 18, 2025)
6. Franchaizynh [Franchising. Kosht Media]. Available at: <https://kosht.media/biznes-za-franshyzoiu-iak-pratsiuie-i-de-znayty-tsikavi-propozytsii/> (accessed April 16, 2025)
7. Franshyza [Franchise. Lviv Croissants]. Available at: <https://lvivcroissants.com/ua/franchise/> (accessed April 16, 2025)
8. Franchaizynh [Franchising. Aroma Kava]. Available at: <https://franch.aromakava.ua/> (accessed April 16, 2025)
9. Pro nash biznes [About our business. Simeina pekarnia]. Available at: <https://family-bakery.com.ua/#1> (accessed April 16, 2025)
10. Eko-Lavka – merezha hastromarketiv zdorovoho kharchuvannia v Ukraini [Eco-Lavka – a chain of healthy food gastromarkets in Ukraine]. Available at: <https://franch.eco-lavka.ua/> (accessed April 16, 2025)
11. Franshyza [Franchise. Syrne korolivstvo]. Available at: <https://franchise.cheesekingdom.com.ua/> (accessed April 17, 2025)
12. Franshyza [Franchise.]. DNIPRO-M Available at: <https://dnipro-m.ua/franchise/> (accessed April 17, 2025)
13. Franshyza [Franchise.]. DILA Available at: <https://franchising.dila.ua/> (accessed April 17, 2025)
14. Franshyza yak treba [Franchise as it should be. Rozetka]. Available at: <https://rozetka.com.ua/ua/pages/franchise/> (accessed April 17, 2025)
15. Franchaizynh [Franchising. Poikhaly z namy]. Available at: <https://www.poehalisnami.ua/ua/open/buy> (accessed April 17, 2025)
16. Partnerstvo [Partnership. Nova Poshta]. Available at: <https://novaposhta.ua/becomeagent> (accessed April 17, 2025)
17. Hryhorenko T. M. (2022) Franchaizynh v Ukraini: realii ta perspektyvy rozvytku v umovakh voiennoho stanu [Franchising in Ukraine: realities and prospects for development under martial law]. *Biznes Inform*, vol. 12, pp. 145–153. (in Ukrainian)
18. Chyzhyshyn O. I. (2025) Franchaizynh yak instrument rozvytku pidpriemnytstva v umovakh finansovoi sanatsii [Franchising as a tool for entrepreneurship development in conditions of financial rehabilitation]. *Nauka i tekhnika sushchosti*, vol. 1(42), pp. 409–415. (in Ukrainian)

PROBLEMS AND PROSPECTS OF FRANCHISE DEVELOPMENT IN WAR CONDITIONS

Summary. The paper analyzes the theoretical foundations of franchising and considers its role in the modern economy. The main challenges caused by the war are investigated, such as the destruction of infrastructure, disruption of logistics chains, migration of the population and personnel, reduction in purchasing power, security risks, legal uncertainty, and problems of interaction between franchisors and franchisees in crisis conditions. It was found that among the main problems faced by the franchise business during war are the same as for other types of business activities, namely: disruption of logistics chains and supply of resources; reduction in the purchasing power of the population; loss of assets in combat zones; migration of labor resources; uncertainty of the legal field and restrictions in the banking sector. Based on the analysis, specific problems for franchise networks (risk management, adaptation of business models, financial stability, communication in the network) were identified and potential growth points and prospects were identified. Among them are the adaptation of formats to new realities, business relocation, strengthening internal cooperation in networks, digitalization of processes, search for new markets, and opportunities for the development of socially oriented franchising. The most popular directions of franchising development in Ukraine and their features are analyzed. It has been determined that franchising in Ukraine has been developing most dynamically in recent years in such sectors of economic activity as services, retail, and catering. It was found that despite the war, the number of franchisors in Ukraine has increased by 15% over the past 5 years. This indicates the dynamic development of this type of entrepreneurship. The main challenges faced by franchisors and franchisees are identified, and the prospects for the development of this type of entrepreneurship in the post-war period are outlined. The key endogenous and exogenous factors that positively influence the development of franchising in Ukraine during the war are investigated. Proposals are substantiated to increase the efficiency of franchising models in crisis conditions, provide state support and self-regulation of the franchise market in conditions of war and post-war recovery.

Keywords: franchising, entrepreneurship, crisis, economic security, adaptation, development strategy.