

ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Д. С. Голубка, аспірантка, Львівський національний університет імені Івана Франка, diana_holubka@ukr.net, orcid.org/0000-0001-7287-045X

Методологія дослідження. Результати дослідження отримані за допомогою загальнонаукових і спеціальних методів та наукових підходів, а саме: методів абстракції й порівняння, логіко-аналітичного аналізу – для діагностики стану та оцінювання розвитку підприємництва, а також розробки моделі вибору потенційної франшизи для франчайзі; методу теоретичного узагальнення – для обґрунтування систематизації й організації процесу франчайзингової бізнес-моделі; дедукції – при формулюванні узагальнюючих висновків.

Результати. В роботі проаналізовано сучасний стан розвитку франчайзингового бізнесу в Україні, на основі чого виявлено необхідність суттєвого підвищення ефективності застосування організаційної площини в загальній структурі бізнес-моделі вибору франшизи, а також зроблено наголос на ефективності державної політики, створення нормативно-правового забезпечення процесу формування й розвитку національного франчайзингового бізнесу.

На основі проведеного дослідження визначено основні перспективи розвитку франчайзингового бізнесу в Україні. Обґрунтовано найбільш вагомі чинники впливу на розвиток франчайзингової бізнес-моделі та визначено діяльнісну черговість вибору франшизи. Вказано, що таку бізнес-модель складає організаційна та наслідкова площини, які формуються в координатах простору та часу. Наголошено на необхідності виявлення в організаційній площині економічних і соціальних ефектів, спричинених їхньою поетапною реалізацією, яка має відповідно природні зворотні наслідки.

Новизна. Дослідження спрямоване на пошук нових, більш ефективних шляхів розвитку франчайзингового бізнесу в українській економіці. Автором запропоновано систематизацію та організацію бізнес-процесу з метою формування ефективного портрету франчайзингової моделі, а також створено для франчайзі поетапну діяльнісну бізнес-модель вибору потенційної франшизи.

Практична значущість. Полягає у розробці рекомендацій для ефективного розвитку національного франчайзингового бізнесу.

Ключові слова: національна економіка, франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франчайзинговий бізнес, міжнародні економічні відносини.

Постановка проблеми. Тенденції світової економіки свідчать про зростання інтересу до використання франчайзингового бізнесу, оскільки франчайзинг розширюючи власні мережі збуту, створює нові робочі місця чим підвищує загальну зайнятість в країні та добробут населення. Він є ефективним інструментом у розвитку малого бізнесу, поєднує переваги великого та малого підприємництва, а також сприяє міжнародним економічним відносинам.

Однак, в умовах економічної нестабільності, а в Україні ще й повномасштабного вторгнення РФ необхідно вносити корективи в його подальший розвиток та обґрунтувати необхідність економічних досліджень в напрямку розвитку франчайзингового бізнесу у системі глобалізаційних процесів. Саме тому, цей вид діяльності представляє інтерес для поглибленого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання франчайзингу як особливої форми організації та функціонування бізнесу, економіки франчайзингу, використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу тощо, було предметом дослідження багатьох представників економічної науки. Вагомий внесок у розвиток даної проблеми зробили українські та зарубіжні вчені: Амеліна І. [1], Блер Р. [2], Кузьмін О. [3], Лафонтен Ф. [2], Мартиненко О. [4], Огінок С. [5], Пташинська М. [6], Тонюк М. [7], Шуба М. [4] та ін.

Разом з тим, зазначені вище проблеми потребують подальшого аналізу наявного стану франчайзингового бізнесу, який є ефективним інструментом у розвитку національного малого та середнього підприємництва і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження основних засад вдосконалення підприємницької діяльності у формі франчайзингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для успішного розвитку франчайзингових мереж в Україні необхідна в першу чергу економічна та політична стабільність, адже національні франшизи мають усі шанси, щоб вийти на міжнародний ринок та бути на ньому конкурентоспроможними. Повномасштабне вторгнення РФ на українські землі, а перед цим і економічна криза, як наслідок пандемії COVID-19 спричинили певне скорочення у франчайзингових мережах. Однак, у світовому масштабі сам бізнес перебуває на етапі бурхливого розвитку. Тому, з метою вдосконалення розвитку франчайзингового бізнесу в Україні запропоновано систематизацію та організацію процесу бізнес-моделі з метою формування ефективного портрету франчайзингової бізнес-моделі.

Переваги бізнес-моделі франчайзингу очевидні – готовий бізнес, сформована клієнтська база, отримання прибутку без особливих ризиків і т. п. З метою вдосконалення розвитку франчайзингового бізнесу в Україні запропоновано систематизацію та організацію бізнес-процесу франчайзингової

бізнес-моделі з метою формування ефективного портрету франчайзингової бізнес-моделі.

За кордоном, в США і Європі бізнес за франшизою – це найпопулярніший варіант започаткування власної справи для бізнесменів. У нашій країні він теж стрімко завойовує довіру підприємців, завдяки очевидним своїм перевагам – можливості купити участь в готовому бізнесі, залучити клієнтів, отримувати прибуток і накопичувати досвід без надмірних зусиль і ризиків, без витрат на розвиток [8].

Значного розвитку та популярності франчайзинговий бізнес набув завдяки його реальним можливостям для франчайзі як на національному так і на закордонному ринках, залучаючи відносно незначні кошти, а головне за невеликий проміжок часу.

Сьогодні, в період економічної кризи зумовленої пандемією коронавірусу та війною з метою вдосконалення розвитку франчайзингового бізнесу в Україні, франчайзерам необхідно вживати усіх можливих різного роду заходів для формування ефективного портрету франчайзингової бізнес-моделі (рис. 1).

Систематизація та організація бізнес-процесу дає можливість франшизі формувати портрет потенційного франчайзі. Розширення коло потенційних партнерів, зміщення акценту на малі міста, залучення більш старших за віком партнерів, аналіз пропозиції для топ-менеджерів великих компаній тощо.

В сучасних умовах господарювання необхідно мати сформовану концепцію франшизи яка передбачатиме антикризовий формат, який буде відрізнятися від інших форматів своєю простотою реалізації, значно меншим об'ємом інвестицій, необхідних для його запуску, відповідно і меншим терміном окупності бізнесу.

Стратегію розвитку франшизи необхідно часто переглядати, оскільки нові виклики ринку часто змушують вносити корективи у його структуру з метою більш швидкої адаптації бізнесу до умов зовнішнього середовища.

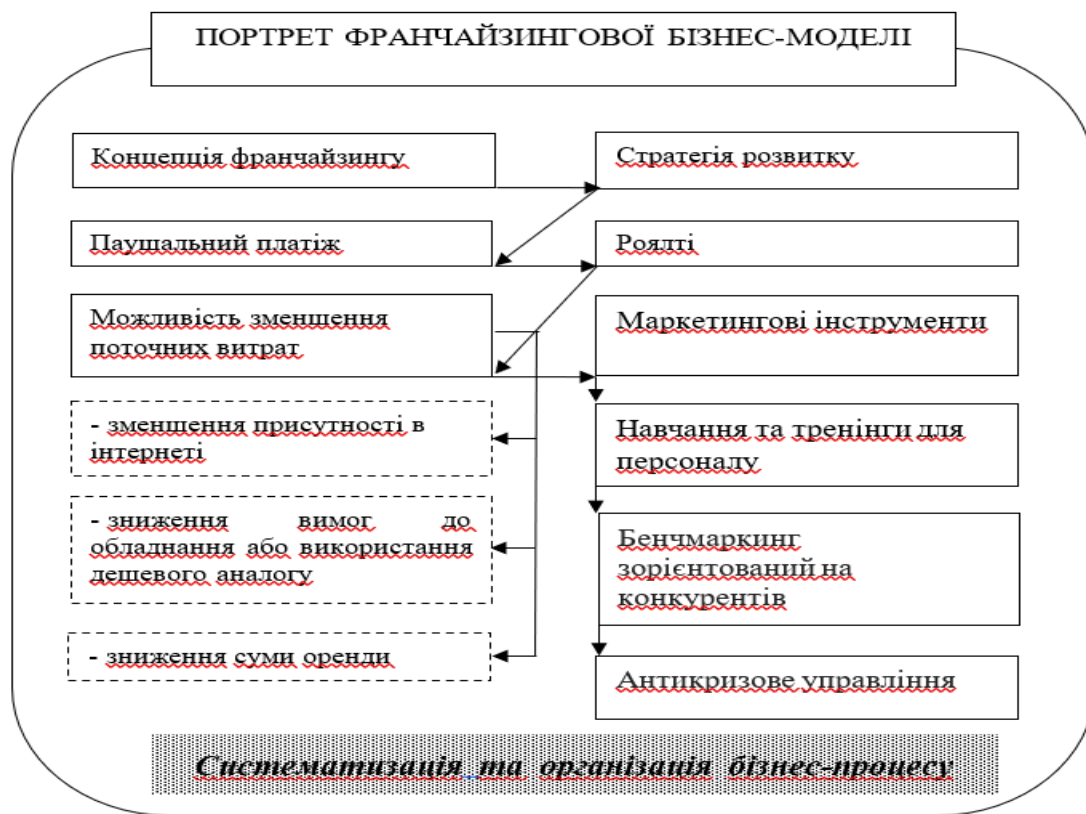


Рис. 1. Систематизація та організація процесу франчайзингової бізнес-моделі
 Джерело: Сформовано автором на основі даних [9].

Досить популярним сьогодні є формат конверсійного франчайзингу, тобто приєднання до мережі окремих малих конкурентів з тієї ж галузі. У такому випадку необхідно мати розроблені пільгові умови вступу в мережу, наприклад:

- зменшення паушального (вступного) платежу (може бути тимчасово зменшений його розмір для нових партнерів або може бути надана знижка для окремих партнерів; також сума паушального внеску може бути «розбита» на кілька щомісячних платежів. Скасовувати повністю будь-який з франчайзингових платежів не варто);

- зниження роялті (може бути тимчасово зменшене, може бути застосоване прогресуюче роялті, тобто поступове збільшення розміру платежу, або можуть бути надані «канікули з виплати роялті» на певний період);

- скорочення поточних витрат франчайзі (наприклад, надання рекламних матеріалів за рахунок компанії-власника, здійснення безкоштовної доставки);

- перегляд присутності бізнесу в інтернеті, за відсутності додати онлайн скла-

дову (система доставки, онлайн послуги, онлайн консультанта (бот));

- зниження вимог до приміщення та обладнання або можливість використання більш дешевих аналогів (можливо імпортозаміщення);

- можливість домовитись з орендодавцями по орендним канікулам або зниженню розміру орендної ставки [9].

Після розгляду франшизи та можливих розмірів платежів, слід розглянути маркетингові інструменти (можливо варто змінити акценти в презентаційних матеріалах франшизи, більше фокусувати на сучасних трендах: навчання персоналу онлайн, надання послуг онлайн, доставка товару додому або в офіс, спільна робота через єдиний інтернет-магазин та кол-центр, робіть акцент на централізований інтернет-маркетинг). Особливу увагу слід приділити маркетинговій підтримці існуючих партнерів, адже гнучкість і зацікавленість в побудові тривалих партнерських відносин дозволяє отримати істотні вигоди для обох сторін [9].

Ефективним механізмом розвитку бізнесу сьогодні є проведення тренінгів та се-

мінарів для персоналу (навіть в онлайн режимі), це сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу та збереженню командного духу.

Важливим елементом розвитку франчайзингового бізнесу є бенчмаркінг, що є інструментом, який дозволяє компанії «знаходити, аналізувати, приймати і впроваджувати» кращі сучасні практики, тобто він виступає своєрідним методом навчання у лідерів ринку шляхом порівняння їх процесів, продуктів або послуг [10].

Слід відзначити, що у в процесі бенчмаркінгу порівнюють: послуги та продукцію (характеристики товару, асортимент, конкурентоспроможність); цінову політику (вартість продукту, витрати на збут, реакції покупців на зміни цін); організацію роботи в компанії (показники плинності кадрів, соціальний пакет для співробітників, забезпеченість установи трудовими ресурсами); фірмовий стиль компанії, взаємодія з клієнтами, постачальники компанії, рейтинг на ринку, відгуки клієнтів [11].

Важливість проведення бенчмаркінгу конкурентів, який зіставляє компанії, що пропонують аналогічні продукти/послуги дає можливість отримати стратегічні дані, порівнювати і застосовувати прибуткові рі-

шення і визначати положення компанії на ринку. Однак, як вказують багато фахівців, це не дає дійсно інноваційних рішень, оскільки аналіз обмежений одним сектором [10].

Ефективне антикризове управління передбачає:

- наявність тісних взаємовідносин не тільки франчайзера з франчайзі, а й з споживачами (клієнтами);
- впровадження постійних нарад команд партнерів;
- аналіз та обговорення з партнерами стану справ та розвитку бізнесу, оскільки ефективно антикризове управління передбачає прийняття нестандартних рішень.

В час економічної кризи, пандемії коронавірусу та війни основне завдання франчайзера – зберегти існуючих франчайзі, а франчайзі не тільки зуміти зберегти бізнес, але й активно його розвивати.

Не менш проблемно у кризовому періоді, франчайзі, яка перебуває на етапі пошуку та прагне вдало здійснити свій вибір. Сучасний ринок постійно диктує нові умови розвитку підприємництва, так сьогодні особливо актуальним буде розроблена поетапна діяльнісна бізнес-модель вибору потенційної франшизи для франчайзі (рис. 2).

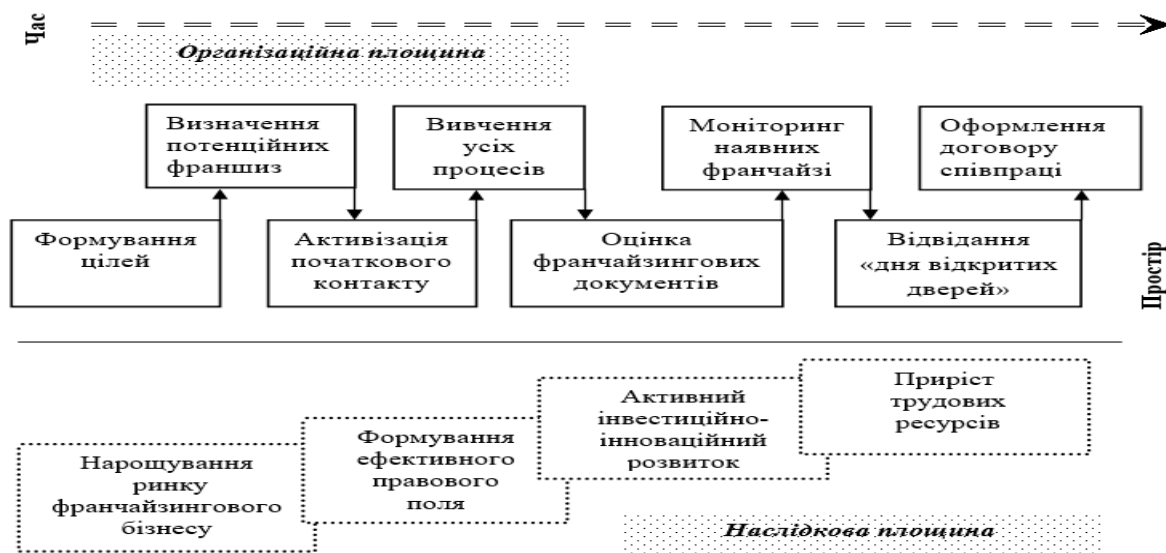


Рис. 2. Бізнес-модель поетапного вибору франшизи

Джерело: Сформовано автором на основі даних [12].

Узагальнюючи наведену вище бізнес-модель, визначимо діяльнісну черговість вибору франшизи. Таку бізнес-

модель складає організаційна та наслідкова площина, які формуються в координатах простору і часу. Тут важливо звернути

увагу на необхідність виявлення в організації площині економічних і соціальних ефектів, спричинених їхньою поетапною реалізацією, яка має відповідно природні зворотні наслідки.

1. Формування цілей. Малому бізнесу важко дотримуватися правил у прагненні свободи управлінських рішень у власному бізнесі, відповідно йдуть на високий ризик будуючи власний бренд. З другої сторони є власники франшизи, які схилиються до визначеної структури, інструкціям та надійній бізнес-моделі, що і являється предметом пропозиції франчайзингу.

На початковому етапі зародження бізнесу переважна більшість власників не правильно формують цілі, що в кінцевому результаті призводить до неможливості їх реалізації. Тому, варто застосувати техніку постановки цілей SMART для того, щоб збільшити свої шанси на успіх:

– Specific (simple, sensible, significant): цілі конкретні, прості, зрозумілі. Наприклад, наша ціль буде стосуватися роботи, власного часу (свободи управління ним) та сім'ї.

– Measurable (meaningful, motivating): цілі вимірювані та мотивують вас. Якщо говоримо про ціль, описану зверху, виміряти її можна у кількості годин, які ви працюєте протягом дня; скільки часу приділяєте сім'ї, а скільки роботі; чи жорсткий ваш графік.

– Achievable, тобто досяжні. Ставити собі потужні виклики – це добре, але є ризик, що ви швидко втратите інтерес, якщо це буде недосяжно.

– Relevant (realistic, results-based): цілі релевантні, мають стосуватися вашої справи та сприяти досягненню результату.

– Time-bound (time limited, time-based): цілі обмежені в часі, є дедлайн [12].

Техніка SMART передбачає не лише постановку цілей, але й їхню безпосередню поетапну реалізацію, яка в кінцевому результаті призводить до позитивного його досягнення.

2. Визначення потенційних франшиз. Детальний моніторинг потенціалу різних галузей на ринку. Моніторити слід усі джерела, зокрема вагомим джерелом інформації може послужити: широкий прос-

тір інтернет; каталог франшиз franch.biz (подано найкращі франшизи в Україні); франчайзингові виставки franchexpo.com. (місце живого спілкування); співпраця із кваліфікованим франчайзинговим брокером (послуга платна, адже більшість брокерів працюють за комісією, яку сплачує франчайзер).

3. Активізація початкового контакту. Безпосередній контакт з працівниками різної кваліфікації з метою визначення рівня культури взаємовідносин у компанії.

4. Вивчення усіх процесів пов'язаних з обраним бізнесом. Вивчення процедури відбору потенційних франчайзі, адже це сприятиме більш правильному обранню купівлі франшизи, оскільки сучасна франшиза, у всіх її аспектах, повинна опиратися на системні процеси.

5. Оцінка франчайзингових документів. Отримавши усі необхідні документи та сам франчайзинговий договір (договір комерційної концесії) (від франчайзера), слід звернутися до кваліфікованого юриста в напрямку франчайзингу з метою відповідного юридичного огляду вищезазначених документів.

Звичайний бізнес-адвокат може мати недостатньо досвіду роботи з франчайзингом або взагалі його не мати, тож у кінцевому підсумку це може призвести до значно більших витрат грошей і часу у зв'язку із необхідністю такого спеціаліста спочатку розібратися у галузі [12]. Однак сьогодні на ринку достатньо юридичних пропозицій в контексті договору франчайзингу, які можуть забезпечити клієнту конфіденційність, надійність, оперативність, економію часу і сил, професіоналізм, чесність, відкритість у взаєминах та повний контроль над ситуацією і комплексний підхід до роботи.

6. Моніторинг наявних франчайзі. Навести контакти з наявними франчайзі, з метою встановлення плюсів та мінусів партнерства обраної франшизи. Здійснити аналіз та оцінку усіх наявних професійних плюсів.

7. Відвідання «дня відкритих дверей». Більшість франчайзерів проводять регулярні заходи, такі як дні відкритих дверей чи дні прийняття рішення. Це дасть

вам можливість познайомитися з їхньою командою. Такі події – це можливість як для франчайзера, так і для франчайзі оцінити потенційні ділові стосунки. Таким чином, рішення пов'язатись із конкретною франшизою має резонувати як на емоційному, так і на діловому та фінансовому рівнях [12].

8. Оформлення договору співпраці. Завершальною стадією діяльнісної бізнес-моделі є підписання договору комерційної концесії (франчайзингового договору) та інших документів, що додаються до нього.

Стосовно наслідкової площини у структурі бізнес-моделі поетапного вибору франшизи, то тут як наслідок, слід виділити нарощення франчайзингового ринку з природним процесом формування правового поля, що в кінцевому результаті призводить до активного інвестиційно-інноваційного розвитку та чіткого приросту трудових ресурсів.

Висновки. Сучасна ситуація щодо розвитку франчайзингового бізнесу в Україні вимагає, з одного боку, суттєвого підвищення ефективності застосування організаційної площини в загальній структурі бізнес-моделі вибору франшизи. З другого боку – потрібна ефективна державна політика, нормативно-правове забезпечення сприяння формування і розвитку національного франчайзингового бізнесу.

Теоретичні аспекти такої ефективності можуть бути добре розробленими, проте, нажал, повсякденні реалії часто демонструють неефективність рішень на початковому етапі щодо вибору франшизи. Враховуючи це, важливо особливу увагу звертати на поетапність дій, оскільки це впливатиме на реалізацію наслідкової площини у загальній структурі діяльнісної бізнес-моделі. Також потребує дослідження законодавча база, яка регулює франчайзингові відносини, що і стане предметом подальших наукових пошуків.

Література

1. Амеліна І.В. Розвиток франчайзингової діяльності в Україні. *Економіка і регіон*. 2015. №2. С. 21-24.
2. Blair R.D., Lafontaine F. *The Economics of Franchising*. – Cambridge: Cambridge University Press, 2005. – 338 p

3. Кузьмін О.С. Франчайзинг: навч. посіб. / О. С. Кузьмін. – К.: Знання, 2011. – 268 с.

4. Мартиненко О.О., Шуба М.В. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. *Бізнес-інформ*. 2018. №9. С. 253-258.

5. Ohinok S. The Strategy of Entry of Franchise Networks from the EU into the Ukraine's Market. *Handel wewnetrzny. Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur*. 2016. Roc. 62(LXII). P. 228-239.

6. Ptaszyński M. Franczyza – główny czynnik rozwoju przedsiębiorczości? веб-сайт. URL: <https://g.infor.pl/p/ files/37034000/dodatek-edukator-przedsiębiorcy-21122020-37033781.pdf>

7. Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 9. С. 687-689.

8. Бізнес за франшизою в Україні: переваги, недоліки та поради з вибору : веб-сайт. URL : <https://ag.marketing/blog/biznes-za-franshyzoju-v-ukrayini/>

9. Франчайзинг: антикризові поради для франчайзерів : веб-сайт. URL : <https://franchise-capital.com/blog/franchajzyng-antykryzowi-porady-dlya-franchajzeriv/>

10. Продукт або послуга: конкуренція і бенчмаркінг: веб-сайт. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/benchmarking-ua>

11. Що таке бенчмаркінг та як його використовувати для інтернет-магазину URL: <https://www.interkassa.com/blog/chto-takoe-benchmarking-i-kak-ego-primenyat-dlya-internet-magazina/>

12. Вісім кроків до найкращої в Україні франшизи веб-сайт. URL: <https://business.rayon.in.ua/topics/387828-visim-kroktiv-do-naikrashchoyi-v-ukrayini-franshizi-blog>

References

1. Amelina, I.V. (2015). Rozvytok franchayzynhovoї diialnosti v Ukraini. *Ekonomika i rehion*. (2), 21-24.
2. Blair, R.D., & Lafontaine, F. (2005). *The Economics of Franchising*. – Cambridge: Cambridge University Press, 338 p. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511753879>
3. Kuzmin, O.Ye. *Franchayzynh*. (2011). Kyiv: Znannia.
4. Martynenko, O.O., & Shuba, M.V. (2018). Svitovyy dosvid vykorystannia franchayzynhu yak efektyvnoi modeli rozshyrennia biznesu. *Biznes-inform*, (9), 253-258.
5. Ohinok, S. (2016). The Strategy of Entry of Franchise Networks from the EU into the Ukraine's Market. *Handel wewnetrzny. Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur*. Roc. 62(LXII), P. 228-239.
6. Ptaszyński, M. Franczyza – główny czynnik rozwoju przedsiębiorczości? Retrieved from <https://g.infor.pl/p/ files/37034000/dodatek-edukator-przedsiębiorcy-21122020-37033781.pdf>

7. Toniuk, M.O. (2017). Franchayznych yak osoblyva forma orhanizatsii ta funktsionuvannia biznesu v Ukraini. *Ekonomika ta upavlinnia pidpryiemstvamy*, Issue 9, 687-689.
8. Biznes za franshyzoiu v Ukraini: perervahy, nedoliky ta porady z vyboru. Retrieved from <https://ag.marketing/blog/biznes-za-franshyzoju-v-ukrayini/>
9. Franchayznych: antykryzovi porady dlia franchayzeriv. Retrieved from <https://franchise-capital.com/blog/franchajzyng-antykryzovi-porady-dlya-franchajzeriv/>
10. Produkt abo posluha: konkurentsii i benchmarkinh. Retrieved from <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/benchmarking-ua>
11. Shcho take benchmarkinh ta yak yoho vykorystovuvaty dlia internet-mahazyny. Retrieved from <https://www.interkassa.com/blog/chto-takoe-benchmarking-i-kak-ego-primenyat-dlya-internet-magazina/>
12. Visim krokiv ddo naykrashchoi v Ukraini franshyzy. Retrieved from <https://business.rayon.in.ua/topics/387828-visim-kroktiv-do-naikrashchoyi-v-ukrayini-franshizi-blog>

THE PRINCIPLES OF IMPROVING THE DEVELOPMENT OF FRANCHISE BUSINESS IN UKRAINE

D. S. Holubka, Post-graduate student, Ivan Franko National University of Lviv

Methods. The research results were obtained using general and specific scientific methods and scientific approaches, namely: methods of abstraction and comparison, logical-analytical analysis - for diagnosing the state and evaluating the development of entrepreneurship, as well as developing a model for choosing a potential franchise for franchisees; the method of theoretical generalization - to substantiate the systematization and organization of the franchising business model process; deduction - when formulating general conclusions.

Results. The paper analyzes the current state of franchising business development in Ukraine, on the basis of which there is identified the need to significantly increase the efficiency of the application of the organizational plane in the general structure of the business model of choosing a franchise, and the emphasis is placed on the effectiveness of state policy, the creation of regulatory and legal support for the process of formation and development of national franchise business. On the basis of the research, the main prospects for the development of franchise business in Ukraine have been determined. The most important influencing factors on the development of the franchise business model are substantiated, and the operational order of choosing a franchise is determined. It is indicated that such a business model consists of organizational and cause-effect planes, which are formed in space and time coordinates. There is emphasized the need to identify the economic and social effects caused by their phased implementation at the organizational level, which in its turn has natural reverse aftereffects.

Novelty. The research is aimed at finding new, more effective ways of developing franchise business in the Ukrainian economy. The author proposed the systematization and organization of the business process in order to form an effective portrait of the franchise model, and also for franchisees there has been created a step-by-step activity business model for choosing a potential franchise.

Practical value consists in the development of recommendations for the effective development of the national franchise business.

Keywords: national economy, franchising, franchisor, franchisee, franchise business, international economic relations.

Надійшла до редакції 30.05.22 р.