

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ
ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ**

© Домарадзька Г.С., Гладун Т.М., 2012

Проаналізовано проблеми та досліджено перспективи розвитку вітчизняних підприємств на засадах франчайзингу. Розроблено послідовність реалізації франчайзингової стратегії. Зроблено висновки про можливість практичного застосування рекомендацій та отриманих результатів.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франшиза, комерційна концесія, підприємництво, стратегія, торгова марка, методи аналітичного планування та прогнозування.

H.S. Domaradzka, T.M. Hladun
Lviv Polytechnic National University**PROBLEMS AND PERSPECTIVES OF DEVELOPMENT
OF UKRAINIAN ON THE BASES OF FRANCHISE**

The article deals with the problems and perspectives of development of Ukrainian enterprises on the ground of franchise. The author develops the sequence of applying of the strategy of franchise. The conclusions about the practical usage of the results gained and recommendations are made.

Key words: franchise, franchiser, franchisee, commercial concession, entrepreneurship, strategy, brand, methods of analytical planning and predicting.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Необхідність інтенсифікації підприємницької діяльності як передумова ефективного розвитку економіки України набуває особливого значення у сучасній нестабільній фінансово-економічній ситуації. Досвід розвинених країн свідчить, що навіть в умовах кризи більша економічна стабільність (порівняно з іншими країнами) характерна для тих держав, де традиційно інвестуються великі кошти в підприємництво, переважно у виробничий сектор та надання інформаційно-технологічних послуг.

Реалізація таких завдань великою мірою залежить від державної політики індикативного регулювання економічних процесів у ринкових умовах. Відомо, що державне регулювання може як зміцнити, так і зруйнувати ринкову систему в країні. Це залежить і від рівня професіоналізму працівників законодавчих та виконавчих органів державного управління, і від опрацьованості стратегії і тактики розвитку держави, і від тривалості традицій цивілізованої ринкової поведінки населення [1].

Україна з позицій ринкових відносин є молодою країною з недостатнім досвідом підприємництва на мікроекономічному рівні й недосконалою системою мезоекономічного та макроекономічного управління.

Розуміння особливостей вітчизняного бізнес-середовища вимагає виважених і професійно обґрунтованих процедур та механізмів активізації розвитку українських підприємств. З цією метою доцільне використання контрактних форм підприємництва, наприклад, франчайзингу. Багаторічний досвід господарювання у Сполучених Штатах Америки та країнах Західної Європи свідчить про те, що франчайзинг – один з найперспективніших методів розширення бізнесу, проте не так багато українських підприємств розуміє та справді використовує сучасні підходи у своїй діяльності. Наприклад, частка франчайзингу у товарообігу США становить 40 %, країн Європейського Союзу – 60 %, а в нашій країні – це лише 4 % [2]. Товарообіг України у 2011 р. перевищив 171 млрд. доларів США [3]. Частка франчайзингу становить близько 7 млрд. доларів, а мала б становити від 68,4 до

102,6 млрд. доларів США. Такий рівень розвитку франчайзингу в Україні зумовлений, з одного боку, недоліками функціонування самого ринку, з іншого – системними проблемами розвитку вітчизняного підприємництва (Україна займає 152-гу сходинку в рейтингу Світового банку щодо бізнес-клімату в країні [4]). Очікування також не сприяють активізації підприємництва в Україні. За даними [5] 54 % українців вважали, що 2012 рік буде роком економічних проблем і лише 6 % у 2012 р. очікували економічного процвітання. Дослідження підприємництва за 2011 р. компанією «Amway» також виявило суперечливі тенденції. Наприклад, позитивно ставляться до створення власного бізнесу 68,8 % українців, проте готові його розпочати лише 34,7 %, а це один з найнижчих показників у Європі [6]. Такі результати соціологічних досліджень свідчать про несприятливий вітчизняний підприємницький клімат і як результат, – проблеми розвитку франчайзингу в нашій країні, які можна згрупувати відповідно до охоплення об'єктів підприємництва:

1. Проблеми, характерні для всіх об'єктів підприємницької діяльності:

1) політична та економічна нестабільність в Україні, яка породжує негативні макроочікування та невпевненість у результатах господарської діяльності;

2) нерозвиненість банківської інфраструктури, що утруднює отримання кредитів, зокрема й на фінансування програми франчайзингу;

3) відсутність або недостатність у підприємців стартового капіталу [7], наприклад, необхідного для купівлі франшизи та входження до франчайзингової мережі.

2. Проблеми, притаманні франчайзинговим схемам ведення бізнесу:

1) недосконалість нормативно-правової бази регулювання відносин у сфері інтелектуальної власності, що суттєво знижує захищеність інтересів франчайзерів як власників інтелектуального капіталу;

2) відсутність спеціального законодавства щодо регулювання франчайзингової діяльності. Термін «франчайзинг» в українському законодавстві використовується як «комерційна концесія» [8, 9];

3) невідповідність вітчизняних франчайзингових систем європейським та світовим стандартам франчайзингу. Так, за даними Всеукраїнської громадської організації Федерації розвитку франчайзингу, гостинності та інфраструктури [10] загальна кількість франчайзингових моделей використаних на території нашої країни, становить близько 1 500 торгових марок, а кількість систем, що відповідають стандартам, не перевищує 130 торгових марок;

4) низька конкурентоспроможність вітчизняних франшиз. За даними [10] лише один український франчайзер «Системи швидкого харчування» увійшов в десятку лідерів франчайзингового ринку, значну частку якого займають іноземні франчайзери: Coca Cola, Pepsi, Carlsberg, SI, TNK-BP, Lukoil, Empik, Ліга Інвест, Дельта Спорт;

5) незнання або нерозуміння принципів та особливостей франчайзингової діяльності, відсутність кваліфікованих кадрів. У США, Великобританії, Франції, Австралії та інших країнах, на відміну від України, франчайзинг є предметом спеціальних магістерських програм. Українські університети повинні брати активнішу участь у популяризації франчайзингової схеми розвитку бізнесу;

6) не завжди сприятливі умови франчайзингових угод, які пропонують іноземні франчайзери (високий початковий платіж, незрозумілість встановлення роялті, низька захищеність франчайзі, наприклад, у разі розірвання договору, банкрутства франчайзера тощо).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти франчайзингової діяльності досліджували відомі науковці та практики: О.Є. Кузьмін, Т.В. Мирончук, І.З. Салата, Л.В. Марчук, А.В. Цират, М.Д. Бедринець, О.С. Мальованчук та інші.

Формулювання цілей статті. Дослідження перспектив та проблем активізації підприємництва України в контексті цієї теми зумовлює постановку таких цілей:

- ✓ побудова послідовності розвитку діяльності підприємств на засадах франчайзингу;
- ✓ оцінювання перспектив франчайзингу як одного з факторів інтенсифікації діяльності вітчизняних фірм з урахуванням недосконалості національного законодавства у сфері франчайзингу;
- ✓ визначення проблем, притаманних формуванню і реалізації франчайзингової стратегії.

Виклад основного матеріалу. Франчайзинг – спосіб організації бізнесу, використовуючи який, франчайзер (як правило, велика компанія) передає франчайзі (мале або середнє підприємство) за визначену плату право на користування франшизою (пакетом виключних прав). На практиці франчайзинг використовують у таких сферах діяльності:

- готельний бізнес;
- туристична діяльність;
- ресторанний бізнес;
- фаст-фуд (ресторани, вуличні кіоски, пересувні точки обслуговування);
- торгівля (взуття, одяг, косметика, зоотовари, сувеніри, супермаркети);
- консалтингові послуги;
- будівництво;
- послуги з ремонту;
- виробництво і продаж меблів;
- виробництво і продаж безалкогольних напоїв;
- поліграфія;
- програмне забезпечення;
- індустрія краси (перукарні, манікюр тощо);
- реалізація нафтопродуктів (АЗС).

Перспективними напрямками галузевого розвитку франчайзингу в Україні є:

- сільське господарство;
- охорона здоров'я;
- операції з нерухомістю;
- освітні послуги;
- архітектура і дизайн;
- юридичні послуги;
- аутсорсинг;
- бухгалтерський облік;
- зв'язок;
- послуги безпеки;
- спорт;
- фотопослуги;
- хімічна промисловість;
- фінансові послуги;
- страхування.

Франчайзинг, як різновид механізму взаємодії «батьківських» і «дочірніх» суб'єктів економіки, має багато переваг, які доцільно використовувати в державах з перехідною економікою. Розширення діяльності підприємств шляхом створення франчайзингової мережі та її нових підрозділів (фірм-франчайзі) потребує менших витрат, ніж нове підприємництво; інноваційна діяльність в таких фірмах реалізується легше й ефективніше завдяки «патронату» франчайзера; вихід на зовнішні ринки фірми-франчайзі теж може спрощуватись за наявності зовнішньоекономічної орієнтації у франчайзера [11]. Отже, для України, зважаючи на інноваційний та інвестиційний дефіцит і недостатній професіоналізм підприємців, розвиток вітчизняних підприємств на засадах реалізації стратегій франчайзингу зумовлює отримання суттєвого економічного результату.

Узагальнити підходи науковців до трактування поняття «стратегія» можна за допомогою визначення А.Г. Мовсєсяна [12], згідно з яким «Стратегія – це спосіб досягнення цілей організації у змінних ринкових умовах». Відповідно до сторін угоди франчайзингу та їх цілей франчайзингову стратегію можна розглядати:

- 1) з позиції франчайзера, основною метою якого є розширення франчайзингової мережі. Загальну послідовність, зміст і взаємозв'язок окремих етапів реалізації стратегії франчайзера подано на рис. 1.
- 2) з позиції франчайзі, метою якого є побудова бізнесу на засадах франчайзингу (рис. 2).

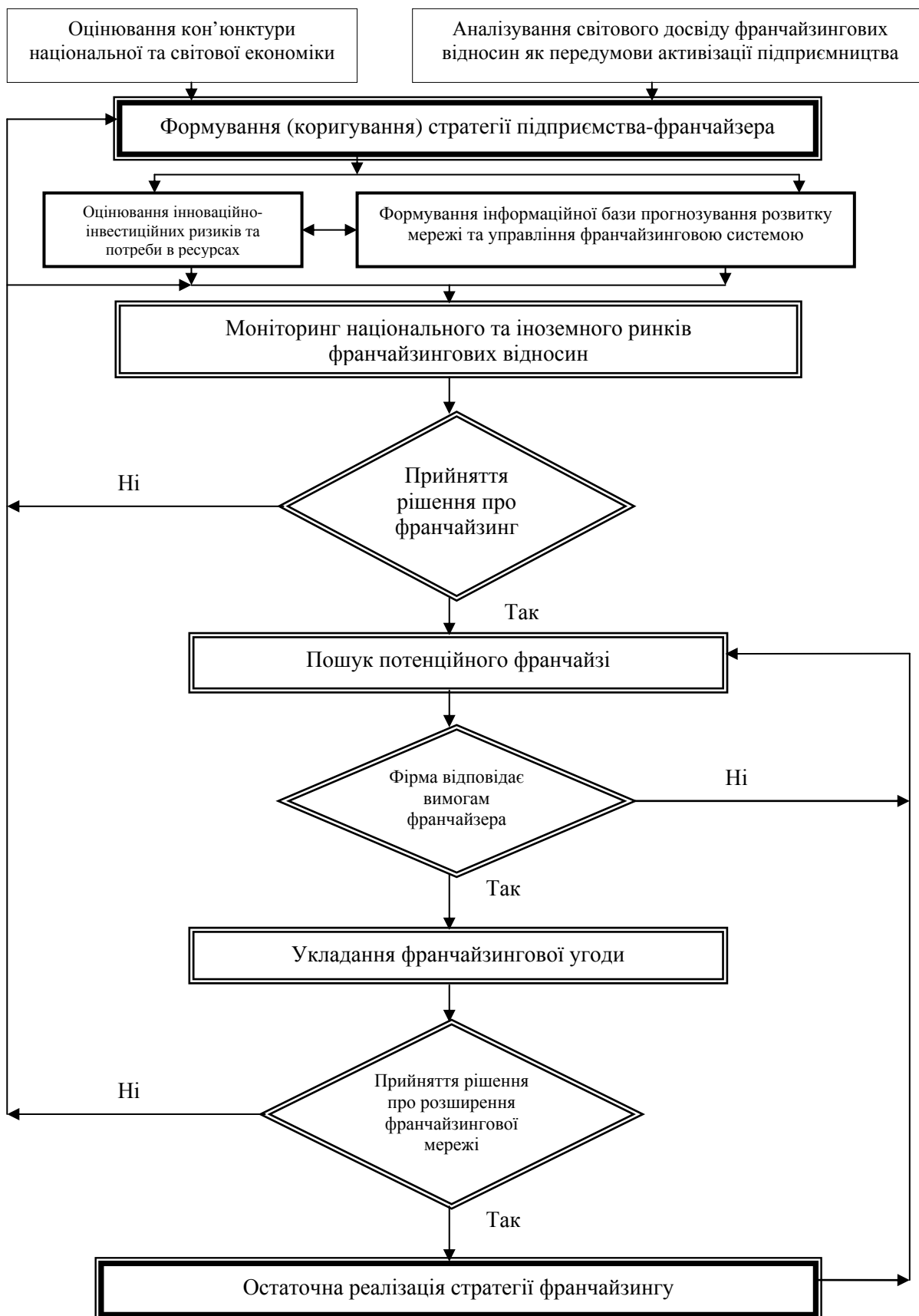


Рис. 1. Послідовність реалізації стратегії франчайзера

Стратегія – це форма укладання прогнозів і конкретизації планів розвитку об'єкта управління з урахуванням проблем і можливостей його функціонування в майбутньому. Теоретичні дослідження і практичний досвід формування стратегій дають змогу виявити найпоширеніший погляд на їх види. В узагальненому контексті розглядають два види стратегій. Це – адаптація до зовнішнього середовища (сприятливих і несприятливих змін) і координація внутрішнього розвитку об'єкта управління.

В процесі створення франчайзингових відносин особливу увагу слід приділити адаптації до зовнішнього середовища, тому що саме там виникає найбільше ризикованих ситуацій, причому це важливо як для франчайзера, так і для франчайзі. Причини (джерела виникнення) ризику охоплюють увесь спектр діяльності об'єкта управління і його взаємозв'язків як з природним, політичним, соціальним, законодавчим середовищем, так і з іншими суб'єктами господарського процесу. Більшість причин характеризуються високим рівнем невизначеності, що ускладнює оцінку ризику і прийняття відповідних рішень щодо уникнення або зменшення його негативних наслідків. Оцінювання ризику можна здійснити різними методами – за допомогою спеціального математичного апарату, зокрема, теорії ігор, на підставі інструментів експертної оцінки, комбінуванням різних методів тощо. Інформаційною основою повинна бути статистична інформація щодо умов і результатів діяльності об'єкта управління за достатньо тривалий період або така сама інформація щодо аналогічних об'єктів [13].

Розвиток діяльності за допомогою франчайзингу франчайзер повинен розпочинати з оцінювання світової та вітчизняної ринкової кон'юнктури, а також з аналізування світового досвіду франчайзингових правовідносин як передумови активізації підприємництва. Першим етапом реалізації стратегії франчайзера є формування напряму розвитку підприємства, тобто перегляд існуючої стратегії з коригуванням комплексного плану для досягнення мети фірми – розширення масштабів її діяльності. Цей етап передбачає:

- 1) оцінювання інноваційно-інвестиційних ризиків провадження франчайзингової діяльності;
- 2) визначення потреби в ресурсах, необхідних для реалізації франчайзингової стратегії;
- 3) формування інформаційної бази прогнозування розвитку франчайзингової мережі та управління франчайзинговою системою.

Другий етап послідовності розширення діяльності на засадах франчайзингових правовідносин передбачає ретельний моніторинг національного та іноземного ринків франчайзингу, після якого необхідно прийняти рішення: розвивати мережу за принципом франчайзингу чи організувати власні підприємства? Відповідь «ні» на це запитання передбачає повернення до першого етапу, відповідь «так» – перехід на третій етап, а саме: пошук потенційного франчайзі та оцінювання перспектив співпраці з ним. Якщо фірма відповідає усім вимогам франчайзера, необхідно переходити до наступного етапу послідовності – укладання франчайзингової угоди, якщо ні – повернутися до пошуку потенційних франчайзі. Від успіху реалізації третього етапу залежать подальші дії франчайзера: помилки під час пошуку та виборі франчайзі, дострокове розірвання франчайзингових угод передбачає повернення до першого етапу послідовності; успішна ж співпраця з франчайзі дасть змогу франчайзеру перейти до останнього етапу послідовності – остаточної реалізації стратегії франчайзингу.

Передумовою досягнення позитивного ефекту від франчайзингу є формування господарюючим суб'єктом такої стратегії входження у франчайзингову мережу, яка забезпечить збільшення доходу, стабільність фінансового стану підприємства, поліпшення соціально-економічних параметрів його діяльності.

Перші два етапи послідовності реалізації стратегії франчайзі такі самі, як і стратегії франчайзера. Відмінність полягає лише у тому, що франчайзер повинен вивчати світовий досвід франчайзингових відносин з позиції активізації підприємницької діяльності, а франчайзі основну увагу має зосередити на значенні франчайзингу для створення бізнесу, тобто на перевагах франчайзингу для франчайзі. Врахування реальної ситуації є передумовою результативного планування і, на його основі, ефективного розвитку діяльності підприємства. Третій етап – це пошук потенційного франчайзера та узгодження умов франчайзингового контракту. Якщо умови контракту задоволь-

няють франчайзі, переходять до його підписання та остаточної реалізації стратегії розвитку фірми на засадах франчайзингу, якщо ж умови контракту є неприйнятними, слід повернутися до попереднього етапу послідовності – пошуку франчайзера.

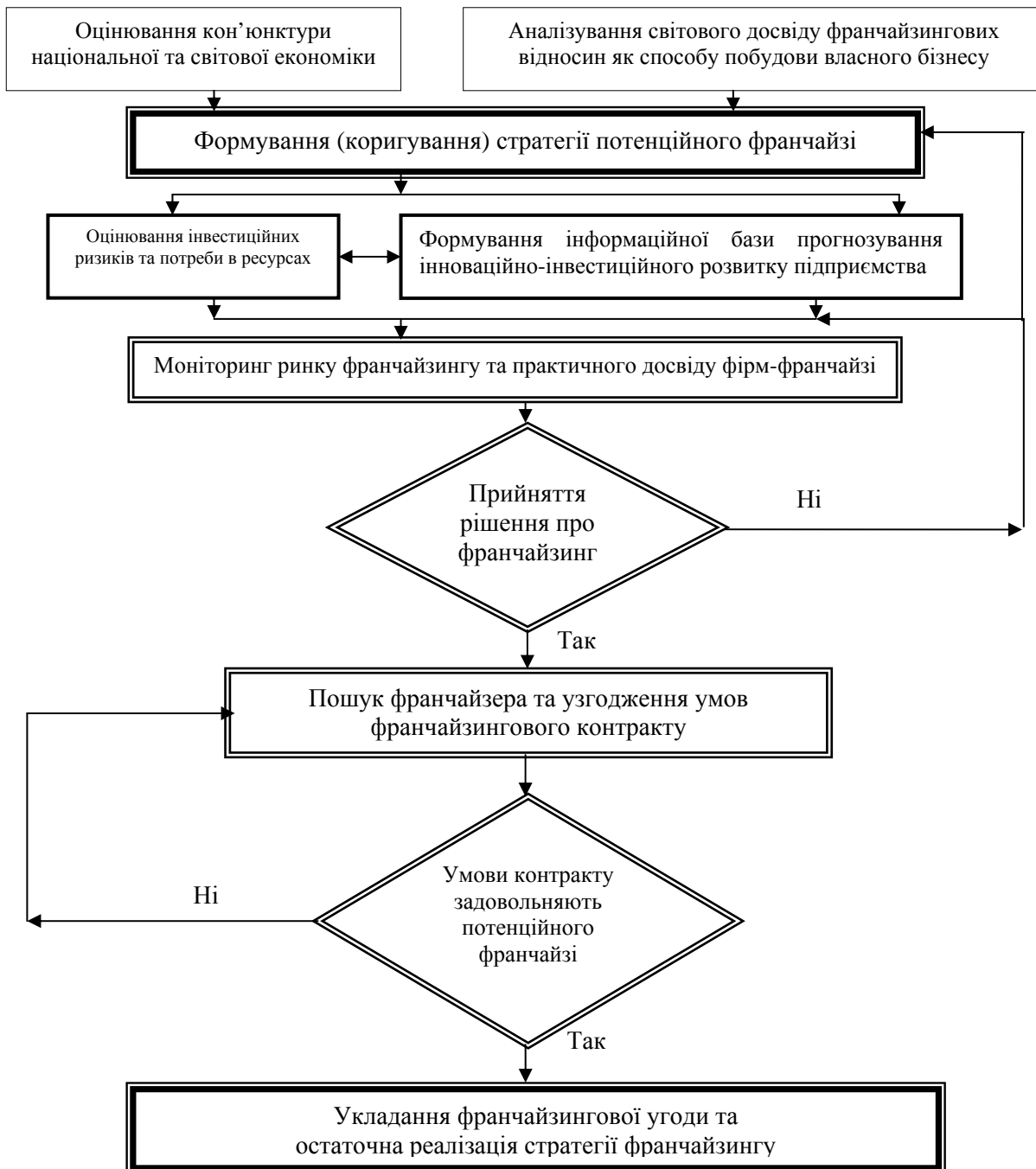


Рис. 2. Послідовність реалізації стратегії франчайзі

Висновки і перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що перехід України до ринкової системи господарювання вимагає активізації вітчизняного підприємництва, зокрема й через використання такої форми організації бізнесу, як франчайзинг.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у деталізації складових послідовності розвитку діяльності фірм на засадах франчайзингу.

1. Новикова И.И. Рынок и государство: проблемы макроуправления / И.И. Новикова. – Минск, 1994. – 160 с. 2. Юридичний департамент Федерації розвитку франчайзингу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://triarh-franchising.com/>. 3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rbk.ua/ukr/top/show/>. 4. Doing Business. Measuring business regulations. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/>. 5. Очікування розвитку економіки 2012// Власний бізнес + Франчайзинг. – 2012. – № 1–2 (61–62). – С. 6–8. 6. Дослідження європейського підприємництва за 2011 рік // Власний бізнес + Франчайзинг. – 2012. – № 1–2 (61–62). – С. 14–15. 7. Мальованчук О.С. Проблеми та перспективи розвитку франчайзингу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/malovanchuk-os>. 8. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15. 9. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15. 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fdf.org.ua>. 11. Домарадзька Г.С., Гладун Т.М. Моделювання розвитку перехідної економіки (лінійний аспект) // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 605. – С. 202 – 206. 12. Мовсесян А.Г. Транснаціоналізація в мировій економіці: учеб. Пособие / А.Г. Мовсесян – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2001. – 316 с. 13. Домарадзька Г.С. Прогнозування і макроекономічне планування: навч. посіб. / Г.С. Домарадзька, Т.М. Гладун, Р.В. Фецуур. – Львів: Магнолія-2006, 2007. – 211 с.