

**ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧУВАННЯ**

Актуальність франчайзингу обумовлюється глобалізацією світових економічних процесів, посиленням конкуренції на внутрішніх ринках за рахунок присутності на них не лише національних, а й іноземних виробників. При цьому поширення і зміцнення економічних зв'язків призводить до необхідності «глобалізації» і самих товарів і послуг за допомогою гарантованої якості марки незалежно від локальності її поширення. Дана тенденція розвитку економічного простору реалізується у створенні дочірніх підприємств, торгівлі патентами та ноу-хау, а також формування франчайзингових мереж.

Основні праці про франчайзинг представлені роботами багатьох авторів, серед них Ю.К. Баженов, В.В. Довгань, С.М. Ільченко, Я.В. Круковський, А.З. Майлер, В.В. Масленніков, І.В. Рикова, С.А. Сілінг. Теорія франчайзингу і практика функціонування франчайзингових мереж знайшла відображення в роботах вчених, які представляють в основному американську і німецьку школи, таких як В. Бойтин, Р. Бонд, М. Вудров, Д.Б. Кляйн, С. Кузович, Д. Макхью, С.Макхью, Р.С. Мартін.

Метою статті є аналіз особливостей організації франчайзингової моделі господарювання на підприємствах харчування.

Особливості організації франчайзингової моделі господарювання на підприємствах харчування визначають відповідним чином види та методи франчайзингу, які використовуються в українській та зарубіжній практиці реалізації даної моделі господарювання, відповідно з регламентуючими франшизні взаємини нормативно-правовими актами як у відношенні франчайзера на місцевому ринку, так і стосовно інших суб'єктів цього ринку.

Особливості організації франчайзингової моделі на підприємствах харчування виявляють себе вже на початковому етапі становлення, а саме в процесі оцінки можливості створення системи франчайзингу на базі намічуваного підприємства харчування, параметри діяльності якого повинні задовольняти всім необхідним вимогам [1].

Із завершенням процедури оцінки можливостей створення системи франчайзингу на базі намічуваного підприємства харчування проводяться декілька пробних операцій франчайзингової моделі, які складають основу аналізу умов реалізації управлінських та фінансових аспектів організації механізму франчайзингу на підприємствах харчування.

Як і будь-який інший процес організації підприємства, процедуру становлення франчайзингової моделі необхідно випереджати оцінкою можливості створення системи франчайзингу на базі того чи іншого підприємства харчування, протягом якої підлягає розгляду наступне:

1. Концепція підприємства, включаючи виготовлені страви та надавані послуги, повинна бути перевірена практикою і доводити свою ефективність.
2. Господарська система, методи ведення справ, суспільний імідж підприємства повинні бути яскраво виражені.
3. Повинна існувати можливість успішної передачі цієї системи і методів іншим.
4. Фінансові надходження від операцій франчайзингу мають бути достатніми, щоб забезпечити франчайзеру: окупність капіталовкладень; раціональну оплату праці; можливість виплачувати франчайзеру розумну винагороду за послуги, які їм надаються.
5. Дохід, одержуваний франчайзером від створюваної системи, повинен покривати його накладні витрати і приносити вагомий прибуток.

Після оцінки можливості створення системи та отримання задовільної відповіді за всіма критеріями, особливо важливим для підприємства харчування постає питання, пов'язане із захистом винятковості свого іміджу, тому вітчизняна практика показує випадки функціонування окремих підприємств ресторанного бізнесу під чужий маркою без відповідного дозволу з боку правовласника. З метою припинення подібної практики найкраще зареєструвати свою торговельну марку або фірмовий знак.

Після того, як процедури затвердження обраної концепції франчайзингу та реєстрації відповідних торгових марок і знаків підприємством харчування пройдені, стає необхідним проведення, принаймні, однієї або у багатьох випадках кілька пробних операцій. Скільки їх необхідно

провести залежить від того, наскільки місця їх проведення типові для планованих операцій. У випадку з підприємствами харчування йдеться про організацію так званого «пілотного проекту» [2].

Розглядаючи особливості організації франчайзингової моделі господарювання на підприємствах харчування, необхідно відзначити, що франшиза підприємства громадського харчування складається з двох основних компонентів: об'єктів інтелектуальної власності та надання послуг (рис. 1).



Рис. 1. Відмінні особливості франчайзингу підприємств громадського харчування

Таким чином, франчайзер продає складний пакет реалізованих «ноу-хау», тому йому необхідно довести свою здатність реалізовувати цей пакет не за рахунок проб і помилок початкових франчайзі, а ще до створення системи франчайзингу, тому франчайзі, виплачуючи гроші за франшизу, змінюючи свій стиль діяльності на ринку і багато в чому стаючи залежним від франчайзера, вправі одержати якісний пакет, який може йому забезпечити бажані переваги на ринку.

В аналізі умов реалізації управлінських та фінансових аспектів в організації механізму франчайзингу на підприємствах харчування «пілотні» проекти є інструментами, які забезпечують передачу досвіду від франчайзера франчайзі, використання якого безпосередньо вплине на майбутню прибутковість як франчайзі, так і франчайзера.

Розглядаючи особливості організації франчайзингової моделі на підприємствах харчування, необхідно відзначити, що пробні проекти, в даному зв'язку, дозволяють:

1. Довести життєздатність концепції на практиці, її прийнятність і винятковість для споживачів.
2. Визначити області проблем, що дозволить франчайзеру знайти рішення, що стосуються: маркетингу; привабливості та доступності продукції і послуги; методів маркетингу, реклами і розповсюдження; місцевого законодавства; нормативів будівництва; норм протипожежної безпеки; вимог охорони здоров'я та безпеки праці; вимог міського планування та землеустрою; планування та обладнання самого підприємства харчування; наявності персоналу та потреби в навчанні;

оподаткування, включаючи ПДВ, оплати митних та акцизних зборів; інших факторів правового і господарського характеру, що мають відношення до даного підприємства.

3. Франчайзеру експериментувати з плануванням, підвищити економічну ефективність витрат і ресурсів, визначити найкраще поєднання обладнання, оформлення інтер'єру та зовнішнього вигляду підприємства харчування.

4. Придбати потенційний і фактичний досвід в різних варіантах розміщення і організації підприємства харчування, на базі експерименту визначити оптимальний, режим роботи, включаючи години роботи персоналу та змін.

5. Визначити потреби в навчанні не тільки в області оперативної діяльності, але і в області менеджменту, бухгалтерського обліку. Особливу увагу слід приділити освоєнню простих і ефективних бухгалтерських систем, систем управління запасами.

6. Франчайзеру розробити навчальний посібник – керівництво по оперативній діяльності. Пробне функціонування має забезпечити основний матеріал для цього посібника.

Навіть коли життєздатність концепції доведена за допомогою експерименту, це не означає, що знята потреба в тривалих пробних операціях. Фактично вони стають вже надбанням компанії. Причому, як вважають самі франчайзери, в українських умовах у підприємства харчування «пілотних» проектів має бути не менше 10, а оптимальною величиною для великих міст, як м. Київ є – 15 підприємств, (правда це число може варіюватися в залежності від того в якому сегменті громадського харчування працює франчайзер).

Так, франчайзер повинен знати, де можна розмістити підприємство харчування та критерії, на основі яких можливо визначити місце і розмір необхідної території. При оцінці ступеня ділової активності в даному місці розташування підприємства харчування рекомендується враховувати наступні фактори [2]:

1. Характер вулиці: двосторонній рух, наявність розділової смуги; призначення дороги – місцева або магістраль; наявність станцій техобслуговування автомобілів; наявність парковки.

2. Навколишнє середовище. Навколишнє середовище – все більш зростаючий за значенням фактор при розгляді зручності розміщення та відповідності типу підприємства харчування. Важливо відстежити можливість реалізації основних екологічних норм і вимог, що пред'являються до підприємств харчування.

3. Пішохідні та/або транспортні потоки. Обсяг транспорту може ввести в оману, як і потік пішоходів. Пішохідний потік може бути великий, але не представляти інтересу з різних причин. Наприклад, великий потік пішоходів на залізничному вокзалі, але пасажери завжди поспішають, і можуть зупинитися тільки для того, щоб швидко перекусити, але не для того, щоб виправдати розміщення в даному місці ресторану з повним меню.

4. Наскільки приміщення повинні виділятися своїм виглядом. Все залежить від типу підприємства, але краще, коли споживач виявить звичний образ, властивий фірмі-франчайзеру і суб'єктивно характерний для підприємства харчування.

5. Вплив місцевих умов і пам'яток на бізнес. Вибравши місце, треба вирішити, наскільки приміщення придатне для цілей певного бізнесу. Слід розглянути наступні фактори:

– розмір приміщення: Чи вмістить воно все обладнання, чи залишиться при цьому необхідна площа для організації прийому їжі;

– чи можливо переробити приміщення так, щоб воно забезпечувало необхідну вентиляцію, відповідало вимогам безпеки;

– наявність необхідних комунальних послуг;

– вартість придбання або оренди приміщення;

– умови оренди.

У продовженні розглянутого процесу проводиться маркетингове дослідження, щоб бути впевненим, що потенційні покупці знають про пропоновані послуги підприємства харчування, і що, коли їм знадобиться дана послуга, вони згадають торгову марку франчайзера.

Таким чином, розглядаючи вищевикладені особливості організації франчайзингової моделі господарювання на підприємствах харчування, необхідно відзначити, що успішність, а значить і прибутковість франчайзера і франчайзі залежить від узгодженості взаємовідносин між ними в процесі становлення франчайзингової системи на обраному сегменті ринку.

При цьому франчайзер забезпечує формалізацію своїх відносин з франчайзі за допомогою підготовки відповідної документації та навчальних посібників, а франчайзі, в свою чергу, приводить у відповідність діяльність свого підприємства харчування з нормами, закладеними в модель

франчайзером, – тільки в цьому випадку можливе розширення франчайзингової мережі стабільно високими темпами.

На основі досвіду пробних операцій франчайзер може підготувати стандартизовані плани, специфікації, пакети обладнання та/або оснащення ресторану, які можуть бути приведені у відповідність з наявним приміщенням, проконсультувати з питань планування й оформлення із збереженням відповідного іміджу.

Франчайзеру необхідно домовитися з постачальниками про постачання сировини та обладнання для франчайзі. Необхідно організувати процес так, щоб всі поставляються матеріали мали торгову марку франчайзера, домовитися з постачальниками обладнання про поставку запчастин.

Франчайзеру необхідно, використовуючи досвід пілотних проєктів, підготувати посібник для оператора, який буде використовуватися під час навчання, а також буде служити керівництвом для оператора в його щоденній роботі. Вони також містять керівництво для кожного індивідуального працівника підприємства-оператора, опис системи робіт і посадові інструкції. В обов'язки франчайзера входить розробка графіка навчання та виділення приміщення для навчання.

Франчайзеру необхідно визначити яке саме навчання необхідне для персоналу підприємства харчування, його тривалість, структуру. Контакт під час навчання між франчайзером і франчайзі буде впливати на їх стосунки. Навчання має бути організоване таким чином, щоб по закінченню курсу франчайзі був здатний діяти самостійно і виконувати свої контрактні зобов'язання. Незважаючи на високі стандарти, курс не може бути тривалим: франчайзі не може дозволити собі довго вчитися і одночасно залишатися благополучним у фінансовому відношенні.

У процесі розробки моделі франчайзингу на підприємстві харчування франчайзеру необхідно розробити прості бухгалтерські процедури і системи діловодства, які повинні переслідувати дві мети. Перша – забезпечити франчайзі інформацією, що дозволяє йому судити, чи все йде за планом чи ні. Друга – дати інформацію франчайзеру, що дозволяє йому як забезпечувати консультаційні послуги, так і формувати механізми контролю.

Франчайзеру слід підготувати необхідну інформацію, яка дозволить йому консультувати франчайзі з питань оренди приміщення та обладнання, укладання різних контрактів: з постачальниками, технічними службами з ремонту обладнання.

Франчайзеру необхідно вивчити наявність фінансових можливостей для своїх франчайзі шляхом розробки достатньо обґрунтованих пропозицій з метою зацікавити зовнішні джерела фінансових ресурсів. Значну роль у розвитку франчайзингу відіграють банки, які накопичили в цій справі великий досвід, правда, в нашій країні дана система фінансування франчайзингу ще розвинена не в достатній мірі.

Ілюстрацією особливостей організації франчайзингової моделі господарювання на підприємствах харчування є досвід компанії McDonald's, який показує, що при регламентації взаємовідносин франчайзера до франчайзі і дотриманні цієї регламентації вдається досягти зростання доходу обох суб'єктів та зниження їх витрат, однак, цього не відбувається, якщо франчайзингова діяльність недостатньо регламентована, або якщо на ринку тяжіють неформальні обмеження господарської діяльності, тобто існують нерегламентовані вхідні бар'єри на ринку [3].

У зв'язку з цим, компанії McDonald's вдалося досягти високих темпів розвитку франчайзингової мережі за допомогою ретельного проходження всіх етапів її становлення, а саме: підбір потенційних франчайзі, їх навчання, регламентація бізнесу і т.д.

Навчання є обов'язковою і необхідною частиною відносин франчайзингу, тим більше в сфері громадського харчування. Комплексне навчання (рис. 2), яке дозволяє компаніям-франчайзерам домагатися належного якості продукції і послуг, підтримуючи імідж торгової марки і довіру клієнтів, проходить за трьома схемами: до, під час і після відкриття франшизного підприємства.

Попереднє навчання (preopening training) передбачає ознайомлення майбутнього власника франшизи з системою бізнесу. Штатні викладачі та інструктори навчають майбутніх власників франшизи не тільки професійним навичкам продажу або виробництва стандартизованих товарів і послуг, але і методам управління, напрацьованим в компанії. Особлива увага в процесі навчання приділяється рольовим іграм і докладному розбору ситуацій, які можуть виникнути між продавцем і покупцем. У тих випадках, коли відкриття і перші дні роботи підприємства мають критичне значення для подальшого успішного функціонування (як, наприклад, у ресторанному бізнесі чи роздрібно-торгівлі), компанія-франшизодавець надає інструктора за один-два тижні до відкриття та перші 7 – 10 днів роботи (grand opening training).

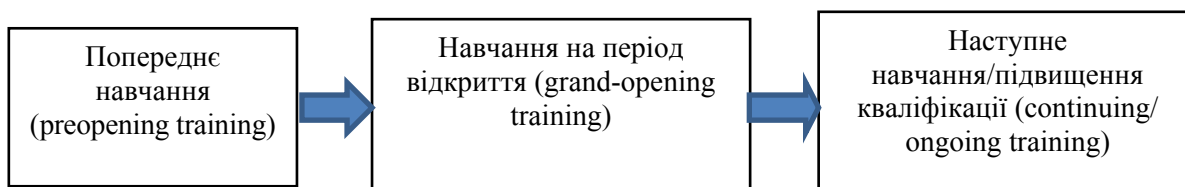


Рис. 2 Система навчання у франчайзингу

Подальше навчання або підвищення кваліфікації, (continuing/ongoing training) проходить у формі окремих курсів і семінарів з окремих спеціальних питань: від господарської діяльності, бухгалтерської звітності та сплати податків до впровадження нової продукції або технологій. Великі франчайзери проводять їх на регулярній основі, заздалегідь доводячи до відома власників франшиз графік заходів [4].

Розглядаючи особливості організації франчайзингової моделі господарювання на підприємствах харчування, з точки зору аналізу умов реалізації управлінських і фінансових аспектів даного процесу, необхідно відзначити, що крім вищевикладених факторів франчайзеру доводиться враховувати особливо при роботі на мезо- і макрорівні можливі модифікації прийнятого регламенту залежно від особливостей місцевого ринку і нових ідей франчайзі на цьому ринку.

При цьому в процесі становлення і розвитку франчайзингової мережі франчайзер використовує маркетингову систему, що дозволяє передбачити можливі проблеми розширення мережі в майбутньому і відповідним чином вибудовувати відносини з франчайзі з метою відповідності франчайзингової мережі умовами місцевого ринку.

Важливим елементом маркетингового дослідження є оцінка конкурентних підприємств: їх розташування по відношенню до ймовірного ресторану і конкурентоспроможності на даному сегменті ринку. Ексклюзивне право франшизоодержувача на певну територію за договором франчайзингу виключає конкуренцію між підприємствами однієї франшизної мережі, але не гарантує відсутність аналогічного або суміжного бізнесу, який потенційно здатний вплинути на ефективність франшизного підприємства.

Практика франчайзингу показала, що власники франшизних підприємств, перебуваючи в безпосередній близькості до споживача, більш чутливо вловлюють його настрої, коливання попиту і умови конкуренції. У McDonald's не приховують, що саме франчайзі збагатили меню цілим рядом нових пропозицій, які принесли компанії значну вигоду.

В даний час McDonald's являє собою компанію, 85% ресторанів якій знаходяться у володінні громадян відповідної країни, ними керують незалежні управляючі. Основну частину асортименту складають знамениті сандвічі, завдяки яким фірма придбала широку популярність у всьому світі.

Абсолютна більшість ресторанів McDonald's – доготовочні підприємства: вони не займаються виробництвом напівфабрикатів. Дана обставина є відмінною рисою більшості франчайзингових підприємств харчування. Варто згадати про те, що McDonald's ще і здає приміщення (під офіси) в оренду. Є ще один вид бізнесу: експорт продукції. Фірма постачає за кордон (в основному в країни Східної Європи) напівфабрикати власного виробництва і пакувальні матеріали. Однак McDonald's є не єдиним учасником українського ринку підприємств харчування.

Число учасників вітчизняного ринку послуг підприємств харчування, які здійснюють свою діяльність з використанням принципів франчайзингу, постійно збільшується. Україна стала 102-ю країною, де почала розвиватися мережа McDonald's. 24 травня 1997 року поруч із станцією метро «Лук'янівська» у Києві відкрився перший заклад McDonald's у країні. 14 лютого 2011 року у цьому ж закладі було відкрито перше в Україні МакКафе® – кав'ярню міського типу з широким асортиментом кави та десертів.

За понад 15 років існування McDonald's в Україні заклади компанії відвідали близько 670 млн. гостей. Щодня McDonald's обслуговує приблизно 400 тисяч відвідувачів. Компанія «МакДональдз Юкрейн Лтд» є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні: у розвиток мережі McDonald's та інфраструктури нашої держави компанією вже було вкладено понад 220 мільйонів доларів. Сьогодні в 22 містах України працює 75 закладів McDonald's [3].

Аналізуючи обслуговуваний контингент в даному сегменті ринку, зауважимо, що більшість франчайзерів орієнтується на так званий середній клас (сім'я з дітьми, має середні доходи), а також на службовців середньої ланки і студентів, що є цілком типовою ситуацією в сегменті ринку

підприємств харчування.

Розглядаючи місця розташування кафе, ресторанів і закусточних франчайзерів можна відзначити переважне розташування в центрі міста і біля жвавих станцій метро. В залежності від місця розташування змінюються і розміри інтер'єри самих ресторанів [5].

У висновку, відзначимо, що найбільш успішні учасники системи франчайзингу - це, як правило, ті підприємства, які забезпечують високу ступінь персонального обслуговування покупця, що найбільш характерно саме для підприємств харчування. Це вимагає особистої присутності та участі франчайзі в процесі виготовлення страв і організації обслуговування. Для такого бізнесу характерні довгий робочий день у поєднанні з швидким, надійним і доброзичливим обслуговуванням.

### Література

1. Довгань В.В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса. – Тольятти: Дока-пресс, 1994. – 230 с.
2. Що таке франчайзинг // <http://franchising.ua/franchayzing/>
3. МакДональдз® в Україні // <http://www.mcdonalds.ua/ukr/pro-kompaniju/makdonaldz-v-ukran/>
4. Національний каталог франшиз // <http://uafranchise.com/pro-proekt/korisni-posilannya/>
5. Франчайзинг: поняття, види, форми. Договір франчайзингу // <http://osvita.ua/vnz/reports/law/9649>