

ФРАНЧАЙЗИНГ В УПРАВЛІННІ РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Колісниченко Т. О.

Постановка проблеми. Війна в Україні одразу вплинула на поступ бізнесу, зокрема ресторанного. Такий стан виявляє слабкість і вразливість ресторанного бізнесу. Компанії не можуть повноцінно функціонувати та розвиватись. Світові бренди, маючи більший досвід, пробувати шукати нові рішення ефективного управління ресторанним бізнесом.

Сьогодні для ресторанного бізнесу такий стан є «ною» нормальністю. Попередні кризи дали знання та виробили навички антикризового менеджменту і стали двигуном трансформацій. Сюди можна віднести і такі очевидні, як використання інноваційних технологій та набуття навичок ефективного управління ресторанним бізнесом, до менш відчутних, як переоцінка та відновлення соціальних відносин. Ресторанний бізнес повинен ґрунтуватись на постулатах, які окреслені довірою до співробітників. Стиль управління має трансформуватись в більш демократичний і сучасний, заснований на партнерстві та командній роботі.

Одним із оптимальних рішень управління в таких умовах є договір франчайзингу. Це доволі надійний інструмент менеджменту, якщо є необхідність володіння повним контролем над власним бізнесом. Однак, франчайзинг більш зручний для глобальних гравців, а в локальному середовищі має певні обмеження.

Часи війни й економічної кризи стають хорошою перевіркою для багатьох франчайзингових систем. Складно вижити ресторанному бізнесу, який не веде себе справедливо по відношенню до своїх франчайзі, а також тим, діяльність яких ґрунтувалась на тимчасових тенденціях, опираючись на кілька сегментів ринку, можливості отримувати прибутки з різних джерел. З іншого боку, ресторанний бізнес повинен залишатись стабільно діючим, заснованим на стійкому наданні послуг, з ефективним менеджментом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-теоретичне підґрунтя управління ресторанним бізнесом на принципах франчайзингу, що є предметом цього дослідження, віднайшли своє представлення у працях національних та іноземних науковців: Зюлковська М., Бартковяк Р., Ваховяк П., Кравчук Н., Білоус О., Синькевич Н. Окремі інноваційні питання управління бізнесом в контексті франчайзингових відносин розглядали Юринець З., Байда Б., Петрух О. За попередні роки коло науковців, які досліджували проблеми ведення бізнесу

на основі франчайзингу суттєво масштабувалось, зокрема в контексті впровадження інновацій. Однак, враховуючи вагомий доробок економістів, все ще недостатньо повно розкрито питання франчайзингу в управлінні ресторанним бізнесом в умовах російсько-української війни.

Постановка завдання. Метою є формування логічної моделі розвитку ресторанного бізнесу на принципах франчайзингу в умовах російсько-української війни, систематизація переваг і недоліків моделі франчайзингу в ресторанній сфері, виявлення інноваційної особливості діяльності на основі франчайзингових відносин.

Методи дослідження: аналізування для систематизації переваг і недоліків моделі франчайзингу в ресторанній сфері та виявлення інноваційної особливості діяльності на основі франчайзингових відносин; узагальнення, синтез, системний підхід для формування логічної моделі розвитку ресторанного бізнесу на принципах франчайзингу в умовах російсько-української війни.

Виклад основного матеріалу. Формат франчайзингових відносин світового масштабу продемонстрував стабільність під час потрясінь у ході пандемії. Франчайзингові системи виявилися неоціненними, адже франчайзі не залишилися наодинці зі своїми проблемами.

Ринок ресторанного бізнесу в Україні є дуже зрілим. Франчайзинг стає поступово більш популярним в національному середовищі, особливо в часи криз, які викликані економічною дестабілізацією та воєнними діями. Такий інструмент полегшує відкриття та ведення власного бізнесу, тому підприємці все частіше користуються цією можливістю. Для існуючого бізнесу запровадження франшизи як бізнес-моделі дає змогу розвиватись через мережу та отримувати більше доходу, а також сприяє територіальному розширенню.

У сучасній економіці повністю автономна індивідуальна економічна діяльність втрачає значення, в тому числі через ризик елімінації та посилення конкуренції; все частіше з'являється переконання, що співпраця і взаєморозуміння приносять користь усім партнерам. Тому компанії об'єднують свої ресурси та сили, розробляють спільну стратегію розподілу, впроваджують технічні та організаційні інновації на багатьох рівнях діяльності.

Формат міжорганізаційної співпраці на франчайзинговій основі щорічно розвивається. В Україні працювали франчайзингові мережі, які розвивали свою діяльність у кількох сферах, зокрема в ресторанній сфері. З кожним роком зростає кількість нових франчайзингових концепцій і кількість суб'єктів господарювання, що працюють під існуючими брендами. Помітно зростає інтерес підприємців до співпраці з мережами громадського харчування на основі ліцензійних договорів. Новий ресторанний бізнес зацікавлений у співпраці на основі франшизи та впровадженні нових франчайзингових систем.

Франчайзинг в ресторанній сфері – це бізнес-модель, яка дає змогу франчайзеру розвивати мережу ресторанного бізнесу на основі співпраці з фізичними особами, які виступають як індивідуальні підприємці, які є франчайзі. Франчайзинг пов'язаний з наданням однією із сторін (франчайзером) іншій (франчайзі) прав на її товарний знак або знак обслуговування та фірмове найменування. Також франчайзинг можна розглядати як інноваційну форму побудови каналу збуту для ресторанного бізнесу, яка вперше впроваджує її у свою господарську діяльність. Ця форма є інноваційним напрямом розвитку для підприємця, який приєднується до системи франчайзингу.

Франшиза означає весь спектр економічних відносин, за яких власник продукту, процесу чи назви дає змогу іншій компанії (особі) здійснювати певну діяльність за певну плату¹. Франшиза постає як довгостроковий оплачуваний дозвіл, ліцензія чи згода пропонувати продукти чи послуги від імені франчайзера та використовувати його торгову назву, торгову марку, логотип компанії, а також ціни, прийнятих франчайзі. Франшиза – це організована система кооперативних вертикальних зв'язків між юридично незалежними підприємствами на основі безперервного договору. Бізнес може укласти договір франчайзингу та керувати компанією під відомим брендом (франчайзі), але відомі бренди продають їх концепцію іншим підприємцям (франчайзерам). Протягом терміну дії договору франчайзі оплачує франчайзеру за ознайомлення з секретами свого бізнесу та, залежно від його виду, сплачує винагороду фіксованими частинами².

Переваги та недоліки цієї форми інвестування з боку франчайзера і франчайзі в ресторанній сфері наведені у таблиці 1.

Функціонування ресторанного бізнесу пов'язане зі значною динамікою, що піддається впливу багатьох чинників, які характеризуються мінливістю. Велике значення для розвитку ресторанного бізнесу мають найближче оточення та умови сформованого попиту. У процесах розвитку ресторанного бізнесу можуть використовувати різні чинники, що становлять фундамент, причини або умови їхнього розвитку. Розвиток ресторанного бізнесу зумовлений як зовнішніми умовами, так і внутрішніми чинниками.

Для розвитку франчайзингових відносин у ресторанній сфері використовується інвестиційна франшиза. Цей вид франшизи зазвичай використовується для управління ексклюзивними ресторанами, готелями, оздоровчими салонами. Франчайзі несе великі витрати на створення компанії, отримує з неї прибуток і стратегічно контролює її, але погоджується на безпосереднє управління підрозділом з боку фахівців, які в ньому працюють.

Розвитку ресторанного бізнесу у вигляді франчайзингової мережі притаманний інноваційний характер, впровадження інноваційних методів управління мережами ресторанного бізнесу. Особливо це актуально у період економічної кризи, спричиненої війною. Реалізація інноваційних методів сприяє стабілізації роботи закладів ресторанної сфери, зростанню їх кількості і залученості до використання франшизи більшої кількості нових закладів. Завдяки стійкості до негативних наслідків економічної кризи франшиза отримує інноваційну особливість. З точки зору ресторанного бізнесу, а зокрема малого бізнесу, що має ключове значення для економіки, франчайзинг стає бізнес-моделлю, яка забезпечує зниження ризику повністю незалежного підприємства. Франшиза надає франчайзі підґрунтя відомого бренду та перевірену бізнес-концепцію. Таким чином, використовуються переваги та економію від масштабу, що отримується від діяльності за франчайзинговими відносинами.

Водночас, франшиза постає вигідним каналом дистрибуції для франчайзерів. Під час економічного спаду франчайзери можуть використовувати зв'язки з надавачами франшизи для реалізації стратегії розширення ринку. Дозвіл надає можливість відкривати підрозділи франшизи (відповідно до умов фінансування франшизи), диверсифікувати ризики та знижувати рівень інвестицій у мережу власних відділень.

Франшиза для ресторанного бізнесу дає змогу отримувати додаткові фінансові вигоди, ефект від масштабу, більші можливості участі в рекламних кампаніях постачальника (безкоштовні продукти для клієнтів) та узгодження умов відтермінування оплати товарів і послуг. Також, відбувається зниження логістичних витрат, а саме, зниження транспортних витрат з більшою кількістю одержувачів у вигляді франчайзингових точок, відповідна пері-

¹ Кравчук Н., Білоус О., Синькевич Н. Концепція побудови ефективної бізнес-моделі франчайзингу. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5 (60). С. 40–46. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/60/748.pdf>

² Ziolkowska M. Kreowanie i wykorzystanie innowacji w powiązaniach franczyzowych w globalnej gospodarce. Wiedza i bogactwo narodów. Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej. Zarządzanie, red. R. Bartkowiak, P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013. 236 s

Переваги та недоліки моделі франчайзингу в ресторанній сфері

	Для франчайзера	Для франчайзі
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - можливість виходу відомої компанії на нові ринки, - спроба розширення мережі ресторанного бізнесу, - фіксований дохід від плати за франшизу, який не залежить від доходу одержувача, - немає необхідності використовувати власний капітал –одержувач покриває витрати, пов'язані з запуском об'єкта, - легкість контролю над франчайзі – франчайзер зберігає контроль над політикою та умовами продажу, - франчайзер залишається власником бренду, торгової марки, ліцензії чи ноу-хау, - відсутність ризику, пов'язаного з невдачею франчайзингових точок, - франчайзі бере на себе всі ризики, пов'язані з веденням власного бізнесу, - можливість дізнатися про нові ринки збуту товарів і послуг ресторанної сфери, - просування бренду на нових ринках і з меншими витратами, оскільки франчайзі покривають частину витрат на рекламну діяльність, тобто плати за маркетинг 	<ul style="list-style-type: none"> - готовий рецепт для бізнесу –одержувач використовує досвід і знання донора, отримує допомогу в пошуку місця, організації всього циклу обслуговування, проведенні відповідного навчання, а також найму персоналу, - передбачуваність прибутку –працюючи під відомим брендом, є більше шансів на успіх, ніж починати з невідомого бренду, - використання іміджу франчайзера, яка здебільшого має міцні позиції на ринку (мінімальні витрати на маркетинг і рекламу), - можливість використання багатьох зручностей у ході здійсненні інвестицій, які адресовані франчайзі, - мінімальний ризик відмови, - підвищення довіри до франчайзі як партнера для клієнтів та інших установ, наприклад банків, - можливість використання рекламних, маркетингових або інформаційних стратегій, веб-сайтів уже перевірених франчайзером, - доступ до ринкової інформації, - відсутність потреби в спеціальних знаннях чи освіті в певній галузі
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - ризик використання переданих ноу-хау третіми сторонами, - франчайзі є незалежною особою, яку франчайзер не може повністю контролювати, - провайдер відповідає за функціонування всієї франчайзингової системи, що передбачає необхідність постійного внесення змін/удосконалень, - франчайзер повинен перевіряти франчайзі і це пов'язано з витратами, - франчайзер зобов'язаний проводити навчання та підтримку завдяки надання консультацій протягом терміну дії договору, - неправильне використання іміджу франчайзера, наприклад, погане обслуговування клієнтів, що може призвести до погіршення позицій бренду на ринку, - франчайзі може свідомо знижувати обсяг продажів, прибуток, щоб сплачувати нижчу франшизу, - після закінчення договору франшизи франчайзі може стати значним конкурентом для франчайзера. 	<ul style="list-style-type: none"> - плата за франшизу –постійні витрати, які часто не залежать від прибутку, - несамостійність і незалежність, зменшення економічної свободи франчайзі, - зобов'язання дотримуватися усіх стандартів відповідно до договору, - постійний масштабний контроль з боку франчайзера, - відсутність можливості формування власного бренду, - необхідність оплати за користування брендом, ноу-хау франчайзера, за зменшення ризиковості ведення ресторанного бізнесу, за будь-яку підтримку франчайзером, - високий ризик, пов'язаний з веденням власного ресторанного бізнесу –прибутки та збитки залежать тільки від одержувача франшизи., - обмеження щодо продажу та перенесення прав відносно франчайзингової точки відповідно до Франчайзинговий договір, - помилки франчайзі у ході управління ресторанним бізнесом, - оголошення про банкрутство франчайзера призводить до анулювання франшизи

Джерело: складно автором

одичність поставок або партій товарів, коли товар перебуває у власності та під управлінням донора і пропонується в одиницях франшизи.

Побудова успішних франчайзингових моделей ведення ресторанного бізнесу повинна складатися з таких етапів³:

³ Кравчук Н., Білоус О., Синькевич Н. Концепція побудови ефективної бізнес-моделі франчайзингу. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5 (60). С. 40– 46. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/60/748.pdf>

1. Визначення критеріїв для інтеграції розширення ресторанного бізнесу у формі франчайзингу, тобто обрати свій бренд, імідж, метод, систему, ноу-хау, торговий знак.

2. Вибір бізнес-формату, під яким варто розуміти комплексну систему організації бізнесу, що була розроблена франчайзером та містить певний спосіб оформлення закладу, імідж, метод, торговий знак, ноу-хау, розкручений бренд, певні способи рекламування ресторанної продукції та послуг, визначений

підхід до підбору та навчання персоналу, певний удосконалений спосіб виробництва, оптимізація бюджету тощо. Тобто, обрати вид підприємства, на базі якого розробити франшизу та вимоги щодо зовнішнього вигляду, розміру території, приміщення, комунікацій, скласти базовий проект закладу з оформленням, розташуванням меблів, списком необхідного обладнання, затвердити систему доставки товарних запасів, їх якість та маркування.

3. Встановлення системи відбору та навчання франчайзі через проведення особистих співбесід та анкетування. Розроблення практичних порад з упродовження франшизи з системою бізнесу по франшизі, яке зазвичай проводиться на франчайзинговому підприємстві. Комплексне навчання франчайзі проходить до, під час і після відкриття бізнесу по франшизі. Тривалість залежить від характеру бізнесу й триває до 8 тижнів. Навчання проходить не тільки на основі продажу, обслуговування, технологічних процесах, але і за методами управління. В процесі навчання особлива увага приділяється практичним ситуаціям, які можуть виникнути в роботі. Деякі компанії надають координаторів за один-два тижні до відкриття підприємства й на перші дні (тиждень) роботи франчайзі. Якщо виникають проблеми, то робота координатора може бути продовжена до їх вирішення. Подальше навчання проходить у вигляді окремих курсів, семінарів чи он-лайн консультацій з різних питань господарської діяльності: бухгалтерському обліку, оподаткуванню, впровадженню нової техніки та інших питань.

4. Проводити процесу впровадження й контролю системи франчайзингу на основі базового об'єкта франчайзера. Саме базовий об'єкт буде відправною точкою у ході визначення суми фінансових витрат на відкриття бізнесу по франшизі, відпрацюванні технологічних чи виробничих стандартів, правил обслуговування, адміністрування, організації бізнесу, маркетингової політики, логістики, системи обліку та оподаткування, системи контролю за франчайзі тощо.

Оцінка якостей потенційного партнера передбачає такі елементи⁴:

- досвід підприємництва та ведення ресторанного бізнесу;
- фінансове становище та освіта;
- вміння аналізувати інформацію;
- досвід управління персоналом;
- вміння працювати в команді;
- розуміння процесів ресторанного бізнесу;
- готовність слідувати правилам ведення бізнесу;
- бажання купити франшизу самостійно або в партнерстві;

⁴ Як побудувати успішну франчайзингову мережу. *Franchise Capital*. 2020. <https://business.dii.gov.ua/handbook/francajzing/ak-pobuduvati-uspisnu-francajzingovu-merezu>

– прагнення розвивати бізнес самостійно.

Логічна модель розвитку ресторанного бізнесу на принципах франчайзингу наведена на рис. 1.

Важливою інноваційною особливістю франшизи є співпраця потенційних конкурентів. Незалежні підприємства ресторанної сфери, які є юридично та фінансово незалежними суб'єктами господарювання, що працюють в цій сфері, конкурують між собою⁵. У випадку з франчайзингом інакша ситуація – бізнес співпрацює не лише з франчайзером, а й з іншими одержувачами, виконуючи зобов'язання, що випливають з укладеного договору, і представляючи один бренд у боротьбі за клієнтів з підприємствами поза мережею (горизонтальні компоненти). У цьому випадку інноваційність постає у передачі в мережі між юридично та фінансово незалежними підприємствами знань і досвіду, які постають захищеними ноу-хау творців мережі, і, таким чином, франчайзингові відносини також сприяють дифузії інновацій.

Економічна криза, що викликана війною, пандемією та карантинном дає змогу ресторанному бізнесу завдяки франшизі володіти легкістю у створенні інновацій, нових продуктів і послуг.

Форму співпраці підприємців ресторанної сфери у рамках франшизи можна віднести до організаційної інновації⁶. Така форма заснована на незалежності франчайзі і позитивно впливає на ефективність роботи усіх під'єднаних закладів харчування. Підприємці, які створюють ресторанну мережу, більш мотивовані діяти та досягати успіху. Франчайзі несуть відповідальність за юридичну особу, якою володіють, і використовують ноу-хау для досягнення ефективних фінансових результатів. Франчайзингові ресторани мережі використовують інновації для роботи в рамках франчайзингової системи.

Для аналізу системи управління франчайзингових мереж ресторанної сфери велике значення має характеристика мотивів впровадження інновацій. Для цього варто виокремити такі мотиви впровадження інновацій у ресторанному бізнесі:

- підвищення якості продукції,
- використання нових каналів збуту та форм комунікації,
- розширення асортименту продукції,
- відкриття нових ринків або збільшення частки ринку,
- зменшення матеріальних витрат,
- зменшення шкідливості для навколишнього середовища,
- виконання положень, норм, стандартів.

⁵ Yurynets Z., Bayda B., Petrukh O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. *Economic Annals – XXI*. 2015. № 9-10. P. 32-35

⁶ Yurynets Z., Yurynets R., Gutor T. Game theory model for the development of optimal strategy towards innovative products manufacturing at the enterprise. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. № 15(3). С. 285-294



Рис. 1. Логічна модель розвитку ресторанного бізнесу на принципах франчайзингу

Джерело: складено автором

Важливими стандартними елементами договору франчайзингу для ведення ресторанного бізнесу є:

- встановлення прав власності, що належать франчайзеру (використання торгових марок, фірмових найменувань, матеріалів, захищених авторським правом і ноу-хау франчайзера);
- характер та обсяг прав, наданих франчайзі (визначення формального надання прав на використання торгових марок, матеріалів, захищених авторським правом тощо);
- право діяти на певній території (визначення територіальної винятковості, оскільки це питання породжує проблеми на практиці);

- термін дії договору;
- обсяг послуг, які надає франчайзер (початкові послуги, що дають можливість франчайзі приєднатися до системи, навчання, обладнання, необхідне для початку роботи в системі, так і ті, які будуть здійснюватися у ході співпраці);
- початкові та поточні зобов'язання франчайзі (охоплюють широкий спектр правил, починаючи від визначення джерел фінансування початкового етапу операцій відповідно до вимог франчайзера, закінчуючи адаптацією до адміністративної системи ресторанної мережі, що дає змогу як сторонам отримати доступ до необхідної інформації. Ці

системи зазвичай описуються в керівництві з експлуатації, яку виробляє франчайзер);

- перевірки діяльності франчайзі (у зв'язку з тим, що невиконання стандарту в одному блоці завдає шкоди всій ресторанній мережі, доцільно проводити перевірки підрядника, а принципи перевірки, як за обсягом, так і за періодичністю, повинні бути зафіксовані в інструкції з експлуатації);

- правила розірвання договору (у кожному договорі має бути положення про можливість його розірвання у разі порушення франчайзі положень, що містяться в ньому. У результаті розірвання договору франчайзі не може використовувати торгову марку чи фірмове найменування та інші права власності, що належать франчайзеру. Крім того, франчайзі може бути зобов'язаний не займатися будь-якою діяльністю, конкурентною для франчайзера або інших франчайзі, і не використовувати рішення, включені в систему франчайзера, і методи, які він використовує).

Укладення договору з франчайзером, власником ресторанного бізнесу та використання умов, які можна отримати від цієї форми співпраці, вимагають адаптації закладів до прийнятих принципів, які застосовує франчайзер та відповідно до бізнес-дизайну.

Для розвитку франчайзингових відносин потрібно розвивати систему управління спільним майном. Щоб контролювати ресторанний бізнес в режимі реального часу, маючи доступ до даних з усіх закладів в одному місці, варто шукати систему

з хмарним рішенням. Саме він дає змогу миттєво синхронізувати дані з усіх приміщень, розташованих в різних містах чи країнах. Власнику франшизи буде доступна вся інформація про клієнтську базу, дані про продажі, деталі замовлення та статистику діяльності закладів харчування (якщо ці елементи зазначені в умовах договору). Також у всіх закладах буде спільна система лояльності та бонусів, а також знижки для постійних клієнтів. Компанії, які займаються системами управління ресторанним бізнесом, пропонують спеціальні умови для власників франшизи і можуть налаштувати систему відповідно до особливих вимог клієнта.

Висновки. Розвиток ресторанного бізнесу на принципах франчайзингу може стати важливим елементом підвищення ефективності управління ресторанного бізнесу в умовах війни, настання економічних криз. Співпраця за франшизою вигідна для усіх сторін підписаного договору. Така ситуація дає змогу українському ресторанному бізнесу залучити фінансові ресурси, які необхідні для відкриттям бізнесу, отримати практичні знання щодо економічного управління своїми коштами та ефективного управління бізнесом, підтримки належної якості продуктів і послуг, що пропонуються клієнтам. Франчайзинг створює можливість розвивати інноваційні процеси, впроваджувати інновації у франчайзингові системи, адаптовувати стандартні концепції франшизи до умов місцевого ринку.

Інформація про автора:

Колісниченко Тетяна Олександрівна,

кандидат технічних наук,

доцент кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу

Київський національний університет технологій та дизайну

2, вул. Немировича-Данченка, Київ, 01011, Україна

Information about the author:

Kolisnychenko Tetiana Oleksandrivna,

PhD in Technical Sciences,

Associate Professor at the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business

Kyiv National University of Technology and Design

2, Nemirovich-Danchenko str., Kyiv, 01011, Ukraine