УДК 334:658:114.2
JEL M55

Магомедова А.М., к.е.н., асистент
КНУ імені Тараса Шевченка

ОПТИМІЗАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ПАРАМЕТРІВ ДІЯЛЬНОСТІ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Виокремлено ключові параметри партнерської діяльності франчайзингових підприємств в Україні. Визначено цільові функції моделі, які забезпечують максимізацію прибутку для франчайзера та франчайзі. Розроблено систему компромісів, яка дозволяє максимізувати прибуток одного з учасників франчайзингової угоди, забезпечивши при цьому отримання високих економічних результатів іншим.

Ключові слова: *франчайзингова партнерська діяльність, ключові параметри франчайзингової діяльності, франчайзер, франчайзі.*

Постановка проблеми. Франчайзингова форма партнерських відносин довела свою ефективність, перш за все, за рахунок певних вигід, які отримують учасники франчайзингової угоди. Використання спільної ресурсної бази, взаємний обмін досвідом та розподіл ризиків підприємницької діяльності виступають стимулюючими факторами розвитку франчайзингу. Однак, як правило, така співпраця не здатна забезпечити максимальні економічні зиски для учасників угоди одночасно. З огляду на це, актуальною залишається проблема формування оптимальних параметрів діяльності франчайзингових підприємств, які задовольняли б економічні інтереси як франчайзера,так і франчайзі.

Аналіз останніх публікацій. Проблемам розвитку франчайзингу присвячені праці як іноземних, так і вітчизняних науковців. Зокрема, Ж. Дельтей визначає сутність та принципи успішної франчайзингової діяльності [1], Д. Стенворт досліджує франчайзинг як спосіб розвитку малого підприємництва [2], А. Цират розглядає правові передумови співпраці франчайзингових підприємств [3], О.Золотов здійснює аналіз особливостей екологічного франчайзингу [4], та ряд інших вчених, які досліджували економічну сутність франчайзингу.

Невирішені частини проблеми. У процесі розвитку та вдосконалення відносин між франчайзинговими підприємствами виникає потреба сформувати ефективний механізм їх співпраці та оптимізувати основні параметри їх діяльності. При цьому основною метою оптимізації виступає забезпечення гармонізації економічних інтересів і франчайзера, і франчайзі задля отримання максимального ефекту від франчайзингової співпраці.

Мета статті полягає в розробці моделі оптимізації ключових параметрів діяльності обох учасників франчайзингової угоди (франчайзера і франчайзі) та обґрунтуванні системи відповідних економічних компромісів.

Результати дослідження. Ідентифікація основних параметрів діяльності франчайзера та франчайзі здійснювалась на прикладі підприємств громадського харчування. Такий вибір обумовлено, перш за все, значним динамічним розвитком цього ринку, високим

рівнем рентабельності таких франчайзингових підприємств та стабільним попитом на франшизи мереж громадського харчування.

Кінцевою метою обраної моделі є максимізація прибутку та рентабельності підприємств за рахунок визначення основних параметрів франчайзингової угоди, до яких належать такі:

1. Питома вага початкового паушального внеску (d), необхідного для входження у франчайзингову мережу, у загальному обсязі інвестицій франчайзі. Очевидно, що інтереси кожної зі сторін франчайзингової угоди відносно розміру паушального внеску є прямо протилежними: власник франшизи зацікавлений у максимальному розмірі внеску (який фактично відповідає ціні франшизи). Адже саме за рахунок продажу франшизи формується значна частина його доходів та прибутків. Для підприємств-франчайзі, навпаки, більш привабливим є варіант, коли ціна за входження в мережу є мінімальною. Оптимальним буде підхід, який передбачає відсутність плати за приєднання до партнера-франчайзера. Цей варіант особливо актуальний для потенційних франчайзі з обмеженими фінансовими ресурсами. Відповідно, за наявності розбіжностей інтересів між франчайзером та франчайзі, одне із основних завдань моделі полягає у пошуку балансу інтересів сторін та визначенні компромісного рівня паушального внеску, який задовольнить обох учасників франчайзингової угоди.

2. Величина (ставка %) роялті (r) як відсоток від обороту діяльності, яку франчайзі сплачує власнику франшизи за право здійснювати господарську діяльність під його відомими брендом та за можливість у подальшому отримати його компетентну маркетингову, кадрову та інформаційно-консультаційну підтримку. Варто зазначити, що переважна більшість франчайзингових мереж розглядає надходження роялті як головну складову доходу франчайзера, а тому розмір ставки роялті є критично важливим для забезпечення рентабельності його діяльності. У цьому випадку абсолютно логічним є бажання власника франшизи збільшити ставку роялті. Однак необґрунтовано висока ставка роялті погіршує фінансові можливості франчайзі. По – перше, відбувається скорочення його прибутку та зменшення рентабельність господарської діяльності. По – друге, – значна сума відрахувань у вигляді роялті скорочує власний маркетинговий бюджет франчайзі, що призводить до послаблення мотиваційного чинника розвитку франчайзингової підприємницької діяльності. Як наслідок, погіршується якість надання послуг у закладах та знижується ефективність управління на підприємстві-франчайзі. У кінцевому випадку втрата стимулюючих чинників призводить до скорочення загального обороту франчайзингової мережі, що негативно впливає не лише на показники доходу і прибутку франчайзі, але й виступає основною причиною скорочення фінансових потоків власника франшизи. Отже, можна стверджувати, що пошук оптимальної величини ставки роялті є важливим завданням для налагодження ефективного співробітництва між учасниками франчайзингових відносин.

3. Рівень маркетингової партнерської підтримки для франчайзі з боку власника франшизи (m_1). Як свідчить український та міжнародний досвід розвитку франчайзингових мереж громадського харчування, одним із основних чинників їх популярності є бажання франчайзі розвивати господарську діяльність, використовуючи відомий цільовій аудиторії бренд, відпрацьовані технології, а також компетентну партнерську підтримку

франчайзера. Маркетингова підтримка франчайзера передбачає здійснення маркетингових досліджень, постійний моніторинг та коригування маркетингової стратегії розвитку мережі, реалізацію спільних промо-заходів для франчайзі, навчання та розвиток персоналу тощо. Відповідно, пошук оптимального рівня маркетингової підтримки з боку власника франшизи є також одним зі стратегічно важливих завдань у процесі оптимізації схеми взаємодії франчайзерів та франчайзі.

4. Четвертим ключовим чинником, який впливає на оптимальність розвитку франчайзингових відносин, є рівень власних маркетингових витрат підприємств-франчайзі (m_2).

Як цільову функцію оптимізаційної моделі нами розглянуто величину прибутку та рентабельності франчайзера і франчайзі. Так, сукупний прибуток франчайзера представлено у вигляді рівняння:

$$PF = n \cdot F + n \cdot r \sum_{t=1}^{T} Ot - n \cdot m_1 \sum_{t=1}^{T} Ot , \qquad (1)$$

де PF – операційний прибуток франчайзера без урахування його операційних витрат; n – кількість франчайзі, що належать до мережі франчайзера; F – паушальний внесок франчайзі (ціна франшизи); r – ставка роялті, %; m_1 – питома вага маркетингової партнерської підтримки франчайзера у загальному обороті (%); Ot – величина середньорічного обороту одного франчайзі протягом року t; T – період діяльності франчайзингової мережі, протягом якого здійснюється оцінювання.

Отже, операційний прибуток франчайзера у межах даної моделі формується за рахунок паушальних внесків франчайзі та за рахунок сплати ними роялті як відповідного відсотку від обороту. Операційні витрати франчайзера, у свою чергу, формуються за рахунок надання маркетингової партнерської підтримки для франчайзі. У цій моделі ми свідомо не розглядаємо інші операційні витрати франчайзера, а акцентуємо увагу лише на тих складових доходів та витрат, які мають безпосередній вплив на результати діяльності франчайзингових підприємств.

У перетвореному вигляді формула операційного прибутку франчайзера матиме вигляд:

$$PF = n \cdot [F + (r\text{-}m_1) \cdot \sum_{t=1}^{T} Ot] \qquad (2)$$

У свою чергу, розмір паушального внеску франчайзі *F* за право входження у мережу визначається за формулою:

$$F = d \cdot SI , \qquad (3)$$

де d – питома вага ціни франшизи у сумі початкових інвестицій франчайзі; SI – середня величина початкових інвестицій франчайзі.

Операційну рентабельність франчайзера розраховуємо таким чином:

$$\mathrm{Re} = \frac{n \cdot [d \cdot SI + (r\text{-}m_1) \cdot \sum_{t=1}^{T} Ot]}{\sum_{t=1}^{T} Ot} \qquad (4)$$

Очевидно, що операційний прибуток та операційна рентабельність франчайзера залежать від таких параметрів як d, r та m_1, які коригують вхідні та вихідні його фінансові потоки. Проте, ключовим чинником, який впливає на величину вхідного і вихідного грошових потоків франчайзера та визначає передумови для одержання прибутку, є величина обороту від продажу послуг, яку зможе забезпечити вся франчайзингова мережа.

Величина обороту франчайзингової мережі є показником, який залежить від таких основних чинників:

– загального обсягу ринку відповідних послуг (у нашому прикладі, ресторанних) у визначеному періоді, Rt;

– частки ринку, яка належить відповідній франчайзинговій мережі у визначеному період, Dt;

– рівня маркетингової підтримки, яку забезпечує франчайзер всій мережі, а також франчайзі власними зусиллями, (m_1+m_2);

– рівня мотивації франчайзі щодо успішного розвитку підприємницької діяльності, який обернено – пропорційний сукупній величині відрахувань франчайзі у вигляді роялті на користь франчайзера (r) та розміру власних маркетингових витрат (m_2) для підтримки бренду.

Отже, у загальному вигляді функціональну залежність обороту франчайзингової мережі від зазначених змінних можна подати у вигляді формули:

$$Ot = f(Rt,\ Dt,\ m_1 + m_2,\ \frac{1}{r + m_2}) \qquad (5)$$

У свою чергу, кожну зі складових компонентів параметру Ot опишемо відповідними тенденціями та рівняннями. Зокрема, величину обсягу ринку послуг пропонуємо визначити за формулою:

$$Rt = R_{t-1} + a \cdot T \cdot K_t \ , \qquad (6)$$

де Rt – обсяг ринку відповідних послуг протягом періоду часу t; T – індекс відповідного періоду часу; Kt – коригувальний макроекономічний коефіцієнт (нами обрано індекс реальних доходів населення в Україні), який враховує вплив чинників зовнішнього середовища на ринок відповідних послуг; *a* – невідомий параметр регресійної моделі, який характеризує внутрішній темп зростання обсягу ринку відповідних послуг, який розраховується з використанням статистичної інформації щодо динаміки обсягу ринку відповідних послуг та коригувального макроекономічного коефіцієнту, а також застосовуючи метод найменших квадратів.

Дослідження показали, що ринкова частка франчайзингової мережі (Dt) значною мірою залежить від рівня маркетингової підтримки, яку вона забезпечує: чим вищий рівень маркетингової підтримки франчайзера, тим більшу ринкову частку охоплює його франчайзингова мережа. Проте така залежність між показниками носить не лінійний характер, і за умов забезпечення масштабних обсягів маркетингової підтримки на рівні 5% і більше зростання уповільнюється та призупиняється.

Отже, на наш погляд, справедливо визначити виникнення у франчайзингових мережах ефекту насичення від їх маркетингової підтримки, коли подальше зростання її рівня m вже

є неефективним та не здатне забезпечити відповідного зростання ринкової частки (D). Математична залежність між рівнем маркетингової підтримки m та показником ринкової частки (D), на основі логістичної кривої, описано за такою формулою:

$$D = a_0 \cdot \frac{exp^m}{a_1 + exp^m}\ , \qquad (7)$$

де exp – експоненційна функція; a_0 та a_1 – параметри регресії, які характеризують ефект насичення і які потрібно оцінити статистично, з використанням методу найменших квадратів.

Зазначимо, що сукупний рівень маркетингової підтримки всієї франчайзингової мережі (m) складається із двох компонентів:

$$m = m_1 + m_2\ , \qquad (8)$$

де m_1 та m_2 – рівень маркетингової підтримки для бренду мережі, яку забезпечує франчайзер централізовано (m_1) та франчайзі самостійно (m_2). Тобто ми припускаємо, що маркетингова активність і франчайзера, і франчайзі впливає на величину обороту послуг у мережі та визначає її частку на ринку.

Останньою складовою, яка функціонально впливає на показник товарообороту франчайзингової мережі, є мотиваційна компонента для франчайзі, яка характеризує його зацікавленість в успішному розвитку франчайзингової підприємницької діяльності. Як уже було зазначено, рівень мотивації франчайзі щодо активної та ефективної участі у розвитку франчайзингової мережі обернено – пропорційний питомій вазі відрахувань роялті на користь франчайзера (r) та витратам на маркетингові заходи (m_2) в загальному обороті. У такому випадку коригувальний коефіцієнт впливу мотивації франчайзі на величиниу обороту мережі можна визначити за формулою:

$$Mk = b_0 \cdot \frac{1}{(r + m_2)}\ , \qquad (9)$$

де Mk – коригувальний мотиваційний коефіцієнт для франчайзі; b_0 – коефіцієнт чутливості величини обороту франчайзингової мережі до рівня мотивації франчайзі, який потрібно оцінити статистично.

Зокрема, функціональна залежність між величиною обороту франчайзингової мережі та рівнем мотивації франчайзі описано за формулою:

$$Oi = Ocp \cdot Mk = Ocp \cdot \frac{b_0}{(r + m_2)}\ , \qquad (10)$$

де Oi – величина обороту і-ї франчайзингової мережі; Ocp – величина середнього обороту у групі франчайзингових мереж; Mк – коригувальний коефіцієнт мотивації для франчайзі у і-й франчайзинговій мережі.

Остаточна форма запису рівняння, яке дозволяє оцінити та спрогнозувати величину обороту франчайзингової мережі, подана у такому вигляді:

$$Ot = [R_{t-1} + a \cdot T \cdot K_t] \cdot [a_0 \cdot \frac{exp^{m1+m2}}{a_1 + exp^{m1+m2}}] \cdot [\frac{b_0}{(r + m_2)}] \qquad (11)$$

Економічні інтереси франчайзі також мають бути враховані і не можуть суперечити інтересам франчайзера. Операційний прибуток франчайзі задано таким рівнянням:

$$PFfr = -(1+d)\cdot SI + (MR - r - m_2)\sum_{i=1}^{T} Oi, \quad (12)$$

PFfr – прибуток франчайзі; MR – маржинальність реалізації послуг франчайзі, яка розрахується за формулою:

$$MR = \frac{Oi\text{-}OC}{Oi}, \quad (13)$$

де Oi – величина обороту від реалізації послуг; ОС – операційні витрати франчайзі (за мінусом витрат зі сплати роялті та витрат на здійснення маркетингових заходів, які не належать до даної статті витрат).

З огляду на це, операційну рентабельність діяльності франчайзі визначаємо:

$$Refr = \frac{-(1+d)\cdot SI + (MR - r - m_2)\sum_{i=1}^{T} Oi}{\sum_{i=1}^{T} Oi} \quad (14)$$

Таким чином, можемо остаточно сформулювати оптимізаційну задачу, спрямовану на пошук оптимальних параметрів діяльності франчайзера та франчайзі.

Цільова функція моделі – максимізація прибутку підприємств-учасників франчайзингової угоди:

$$\begin{cases} PF = d\cdot SI + (r\text{-}m_1)\cdot\sum_{t=1}^{T} Ot \to max \\ PFfr = -(1+d)\cdot SI + (MR - r - m_2)\sum_{t=1}^{T} Ot \to max \end{cases} \quad (15)$$

Зауважимо, що забезпечити найбільш повне досягнення цілей франчайзингових підприємств, максимізувавши одночасно прибуток франчайзера і франчайзі, неможливо. Тому необхідна система відповідних компромісів, яка дозволяє максимізувати прибуток одного із учасників, забезпечивши при цьому дотримання економічних зисків іншому. Відповідно до цього, запис цільової функції виглядатиме таким чином:

1) за умови максимізації прибутку франчайзера:

$$\begin{cases} PF = d\cdot SI + (r\text{-}m_1)\cdot\sum_{t=1}^{T} Ot \to max \\ Refr = \frac{-(1+d)\cdot SI + (MR - r - m_2)\sum_{i=1}^{T} Oi}{\sum_{i=1}^{T} Oi} \geq Rfr(min) \end{cases} \quad (16)$$

2) за умови максимізації прибутку франчайзі:

$$\begin{cases} PFfr = -(1+d)\cdot SI + (MR - r - m_2)\sum_{t=1}^{T} Ot \rightarrow max \\ Re = \dfrac{d\cdot SI + (r-m_1)\cdot \sum_{t=1}^{T} Ot}{\sum_{t=1}^{T} Ot} \geq R(min) \end{cases} \quad (17)$$

Rfr(min) та R(min) – мінімально прийнятна для підприємства-франчайзі норма операційної рентабельності.

Мінімальні вимоги щодо операційної рентабельності Rfr(min) та R(min) задаються керівництвом франчайзингових підприємств, при цьому для франчайзерів дана величина становить 1,5-2% (із урахуванням специфіки діяльності франчайзера, який не здійснює операційної діяльності, а його прибуток, переважно, формується завдяки різниці між величиною роялті та витратами на маркетингову підтримку мережі і, як правило, не перевищує 4-5%), для франчайзі – понад 10%.

Основний параметр оптимізаційної моделі – величину товарообороту франчайзингової мережі – можна оцінити на підставі формули (3.11). Разом з тим, необхідно мати на увазі, що в оптимізаційній моделі існує кілька обмежень:

1) технічне обмеження на невід'ємність параметрів

$$d,\ r,\ m_1, m_2 \geq 0 \quad (18)$$

2) обмеження на економічну доцільність параметрів (значення показників не мають перевищувати їх нормальний рівень, встановлений міжнародною та вітчизняною практикою)

$$d,\ r,\ m_1, m_2 \leq d(max),\ r(max),\ m_1(max), m_2(max) \quad (19)$$

3) обмеження щодо пріоритетної ролі франчайзера у маркетинговій підтримці франчайзингової мережі

$$m_1 \geq m_2 \quad (20)$$

Висновки. Таким чином, розроблена модель оптимізації ключових параметрів діяльності учасників франчайзингової угоди, основними з яких є паушальний внесок, роялті, фінансові витрати на маркетингові заходи обох сторін, дозволяє максимізувати прибуток одного з учасників, забезпечивши при цьому отримання високих економічних результатів діяльності іншим. Практичне застосування розробленої оптимізаційної моделі здійснено на прикладі групи 10-ти франчайзингових мереж громадського харчування, які функціонують на ринку України, і представлено у відповідній науковій праці [5].

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою практичних рекомендацій щодо вдосконалення методології оцінювання ефективності діяльності франчайзингових підприємств.

Література.

1. Дельтей Ж. Франчайзинг / Ж. Дельтей; пер. с фр. В. А. Петров. - СПб. : Нева, 2003. - 125 с.
2. Стэнворт Дж. Франчайзинг в малом бизнесе / Д. Стэнворт, Б. Смит; пер. Л. Н. Павлова. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 1996. – 200 с.
3. Золотов А.В. Экологический франчайзинг: методология, механизмы и технологии управления : [монография] / А. В. Золотов; Христианский гуманитарно-экономический открытый ун-т. - О., 2009. - 293 с.
4. Цират А. В. Франчайзинг и франчайзинговый договор / А. В. Цират. – К.: Истина, 2002. – 240 с.
5. Магомедова А.М. Формування франчайзингових партнерських відносин між підприємствами : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / А.М. Магомедова; Київський національний університет імені Тараса Шевченка. - Київ, 2014. - 20 с.

References:

1. Deltheil J. Franchising / J. Deltheil; trans. from French V.A Petrov. - SPb. : Neva, 2003. – 125 p.
2. Stanworth J. *Franchising* for the small business / J. Stanworth, B. Smith; trans. from English L.N. Pavlova. - M .: Audit: UNITY, 1996. - 200 p.
3. Zolotov A.V. Environmental franchising: methodology, tools and management techniques: [monograph] / A. V. Zolotov; Christian humanitarian and economic open Univ. - O., 2009. - 293 p.
4. Tsirat A.V. Franchising and franchise agreement / A.V. Tsirat. - K .: The Truth, 2002. - 240 p.
5. Magomedova A. M. Forming the franchising business partnerships among enterprises: abstr. diss. Phd: 08.00.04 / A.M, Magomedova; Taras Shevchenko National University of Kyiv. - Kyiv, 2014. - 20 p.

Магомедова А.М., к.э.н., ассистент
КНУ имени Тараса Шевченко

ОПТИМИЗАЦИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПАРАМЕТРОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Выделены ключевые параметры партнерской деятельности франчайзинговых предприятий в Украине. Определены целевые функции модели, которые обеспечивают максимизацию прибыли для франчайзера и франчайзи. Разработана система компромиссов, которая позволяет максимизировать прибыль одного из участников франчайзингового соглашения, обеспечив при этом получение высоких экономических результатов другим.

Ключевые слова: *франчайзинговая партнерская деятельность, ключевые параметры франчайзинговой деятельности, франчайзер, франчайзи.*

A.M. Magomedova, PhD, lecturer
Taras Shevchenko National University of Kyiv

OPTIMIZATION OF CRUCIAL PERFOMANCE FACTORS FOR FRANCHISE ENRERPRISES

Crucial factors of franchise partnerships among Ukrainian enterprises are identified. The target functions, which provide maximal profits for a franchisor and a franchisee, are defined. The system of compromises is developed. The system provides opportunities to achieve maximal level of profit for one partner, while the other partner is ensuring high economic results.

Key words: *franchise partnerships, crucial factors of franchising, franchisor, franchisee.*