DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2022.5(1).1
УДК 339.187

Ксенія Ігорівна ***СЄРЄБРЯК***
д.е.н., професор, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (м. Сєвєродонецьк)
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7025-2399
e-mail: Sieriebriakki@ukr.net

Ярослав Ігорович ***БЄЛОУСОВ***
к.е.н., доцент, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (м. Сєвєродонецьк)
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5830-7553
e-mail: 2exa@ukr.net

Любов Іванівна ***БЄЛОУСОВА***
к.е.н., доцент, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (м. Сєвєродонецьк)
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5722-7463
e-mail: belousova_2014@ukr.net

ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ТА СПЕЦИФІКИ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ ФРАНЧАЙЗИНГУ, ВИЗНАЧЕННЯ ЙОГО ЗАВДАНЬ І ОБГРУНТУВАННЯ РОЛІ У ЗБЕРЕЖЕННІ ТА ЗМІЦНЕННІ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА

Суб'єкти господарювання шукають різні методи співпраці, способи ведення бізнесу та форми бізнес-моделей. Договором франчайзингу встановлюється чітко визначені взаємозв'язки між франчайзером та франчайзі, з наданням останньому певних прав, функцій, відповідальності, обов'язків та закріпленням цілей, з визначенням умов функціонування у часі, зокрема, права та обмеження на використання бренду, торгової марки франчайзера, права на території та сегменти ринку, регламентів, права на виробництво, збут, майнові, інтелектуальні права. Франчайзинг сприяє великому підприємству територіально розширювати ринки. Невеликі бізнесові структури – франчайзі найбільш гнучкі та маневрені, здатні розширювати коло споживачів, пропагувати бренд франчайзера, а отже, зберегти та зміцнити його.

Ключові слова: *договір, роялті, франчайзинг, управлінські функції, франчайзер, франчайзі, роль, збереження, зміцнення, бренд, ринки, завдання, сутність*

ВСТУП

Інтеграційні процеси, які відбуваються на міжнародному і регіональному рівнях, певною мірою призводять до такого стану, коли значущість окремих національних економік знижується. З іншого боку глобалізація як тенденція, що характеризує стан світової економіки на сучасному етапі розвитку зумовлює виникнення нових стратегічних об'єднань в багатьох галузях [1]. Інтеграційні процеси характеризуються створенням різноманітних за формою промислових та підприємницьких об'єднань, як виду територіально-виробничих структур на рівні регіонів, міст, країн, що забезпечують переваги, які зводяться до високого рівня ефективності організації і ведення господарської діяльності. Інтеграція передбачає застосування цілої низки інструментів, які впливають на усунення або скорочення територіальних диспропорцій, вирішення спільних інтересів, економічних та соціальних питань.

Великі підприємства, для отримання доходу, який є спонукальним мотивом і джерелом його діяльності, приводять у рух всі потенціали: виробничий, ресурсний, фінансовий капітал, працю, природничі ресурси для створення продукту і його наступної реалізації. Підприємства, що заробили певний імідж, ділову репутацію, яка виступає реальним капіталом, а їх продукція – визнаний бренд, з легкістю розширюють свою діяльність на ринку, збільшуючи його розміри. Вони вимушені не просто берегти репутацію, перейматися її покращенням, а й популяризацією свого бренду через рекламу, забезпечувати доступність цін, випуск високоякісної готової продукції, задоволення потреб споживача, що являє собою об'єктивну необхідність для ефективного економічного зростання. Споживач, який свідомо обирає продукцію, тобто купує, має обирати її серед безлічі однорідних, схожих за функціями та призначенням товарів. Тому на вибір споживача головним чином впливатиме ціна продукції.

На тлі високого рівня конкуренції, боротьби за джерела сировини, інноваційні технології, економічні, енергетичні ресурси, завоювати нові ринки та залучити споживача дуже важко. Недостатньо того, що виготовлений надсучасний продукт або запропоновані види послуг мають нові якості, покращені характеристики, здатні відповідати самим вимогливим споживачам, повинен пройти певний час, протягом якого якомога більше людей дізнаються про них. З цих причин суб'єкти господарювання шукають різні методи співпраці, способи ведення бізнесу та форми бізнес-моделей, об'єднуючи підприємства, які мають на меті прискорення виробничих, збутових процесів, популяризацію продукції і послуг, досягнення глобальних переваг перед конкурентами на світовому, зовнішньому або внутрішньому ринках, збереження та зміцнення бренда.

На допомогу у вирішенні таких завдань можуть прийти підприємства малого або середнього бізнесу, які не мають постійних великих прибутків і здатні долучитися в якості франчайзі до виконання певних обов'язків за договором франшизи, укладеним з великим підприємством – франчайзером. Відмінною особливістю розвитку підприємств, які працюють в такий спосіб ведення бізнесу, як франчайзинг, у межах партнерських відносин, є вибудовування стратегії збереження та зміцнення бренда. Така стратегія є складовою загальної стратегії розвитку та орієнтує підприємство

© К.І. СЄРЄБРЯК, Я.І. БЄЛОУСОВ, Л.І. БЄЛОУСОВА, 2022

на підвищення рівня збалансованості, керованості, динамічності в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень публікацій

Проблематиці дослідження сутності та специфіки управлінських функцій франчайзингу, визначення його завдань та обгрунтування ролі у збереженні та зміцненні бренда присвячені дослідницькі роботи і публікації наукових матеріалів вітчизняних і зарубіжних вчених. Наукові роботи свідчать про актуальність теми, сучасність та наявність низки не вирішених питань, що потребують подальшого дослідження.

На практиці питання франчайзингу як способу ведення бізнесу та господарювання розглядались такими науковцями, як З.С. Варналій, О.В. Зозульов, М.Д. Бедринець, Л.М. Шульгіна, Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко, С.М. Ілляшенко, О. Данніков, О. Суковатий, Г. Андрощук, І. Бураковський, Ю. Пахомов, І.С. Крамаренко, І.О. Іртищева, М.Г. Пивоваров, О.О. Саблін та ін.

Методологічною основою дослідження є сукупність способів наукового пізнання, методів, прийомів і принципів, що використовувалися у процесі дослідження. Теоретична основа дослідницької роботи – положення економічної теорії, теорії організації та управління. Застосовані методи логічного узагальнення інформації, системного аналізу та дослідження наукових праць вчених-економістів, групування джерел та уточнення інформації, системний, методичний та формально-логічний підхід спостереження.

МЕТА статті полягає у визначенні сутності такого способу ведення бізнесу як франчайзинг у висвітленні його теоретичних, практичних аспектів і специфіки управлінських функцій, у визначенні завдань розвитку та у дослідженні ролі франчайзингу як способу господарювання, скерованого, зокрема, на збереження та зміцнення бренду підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасні підприємства, які виготовляють продукцію на продаж та надають послуги населенню, займаючи відповідні сегменти на ринку, зміцнюють і розширюють в ньому свої позиції, знаходяться в пошуку нових форм партнерських взаємовідносин, способів ведення бізнесу та співпраці, які б сприяли конкурентоспроможності, збереженню та зміцненню бренда, успішному просуванню продукції і послуг на ринки у зовнішнє середовище.

У державах з розвиненою ринковою економікою успішно використовується такий спосіб ведення бізнесу, як франчайзинг, форма якого залежить від виду господарської діяльності підприємства, його сталості та розвиненості ринкової інфраструктури та економіки держави загалом. За даним способом ведення бізнесу відбувається інтеграція, сутність якої полягає в тому, що велике підприємство укладає договір з підприємством малого або середнього бізнесу про надання йому виключного права реалізації або виробництва своєї продукції, здійснення збутових процесів чи надання послуг під своїм брендом на взаємовигідній основі. Це дозволяє підвищити результативність функціонування великого підприємства, подовжити його життєвий цикл, який залежить від способу, методів роботи підприємства та підтримується постійним підвищенням якості продукції або послуг. Підприємства малого бізнесу, працюючи в партнерських відносинах, демонструють мобільність і сприйнятливість як до високих технологій, так і до нових форм, гнучкість до методів і способів співпраці в умовах жорсткої конкуренції.

Підприємства малого бізнесу частіше схильні до зміни застарілих та впровадження інноваційних технологій, оскільки не обтяжені важкими структурованими управлінськими схемами та вертикальними контролюючими надбудовами, що дозволяє прискорити мобілізацію коштів та пришвидшити окупність будь-яких проєктів. Але, незважаючи на ці переваги, існують сучасні економічні труднощі у розвитку підприємств малого бізнесу, – вони обумовлені недосконалістю системи управління їх діяльністю, яка піддається постійним змінам, а отже, ризикам, особливо в тій частині, яка скерована на завоювання нових ринкових сегментів, зміну асортименту продукції, впровадження інновацій тощо.

Великі підприємства та підприємства малого бізнесу, інші бізнесові структури у процесі співпраці і розвитку партнерських відносин можуть сприяти формуванню та появі конкурентного динамічного ринкового середовища, що прискорює процеси змін, наприклад, у структурі збутових логістичних мереж, в інвестуванні, у впровадженні інновацій**,** вдосконаленні технологій, у постачанні матеріалів, палива, сировини, у проведенні експортно-імпортних операцій, термінах тощо. Наслідком таких змін може стати поява нових стратегій, стратегічних напрямів в управлінні розвитком підприємств, зокрема, стратегії збереження та зміцнення його бренду. Стратегія збереження та зміцнення бренду підприємства зумовлює продаж ним права на свій бізнес або його частини, що передбачає передачу окремих повноважень у напрямі забезпечення виробництва, збуту продукції та послуг, з метою забезпечення фінансової стабільності бізнесу, зростання економічних показників, а головне – збереження позитивного іміджу, бренду або марки підприємства його подальшої популяризації [2, с. 296-302]. Поява такої стратегії є результатом корегування загальної стратегії розвитку, розробленої на підприємстві та підкріпленою функціональними стратегіями. Вона не повинна виходити із базового набору цілей в загальному управлінні розвитком підприємства франчайзера, а бути скерованою на зростання його конкурентоспроможності, набувати змін та вдосконалюватися. За цих умов процес розвитку стратегії збереження та зміцнення бренда стає рухомим, постійно розширюється, продукує, деталізує і проходить всі стадії від постачання сировинних матеріалів, виробничого процесу до збуту готової продукції або послуг, обслуговування споживачів, зокрема по гарантіях.

Підприємству малого бізнесу, яке за умовами франчайзингового договору виконує функції та зобов'язання франчайзі, залишається незалежним власником свого бізнесу і самостійно несе витрати на його розвиток, здійснює первинний внесок на його відкриття, сплачує податки, але може об'єднуватися з іншими підприємствами для ведення партнерського бізнесу, розв'язання і подолання проблемних економічних чинників, що виникають у процесі комунікацій та зв'язків між ними.

Підприємство малого бізнесу франчайзі в умовах укладання франчайзингового договору купує собі репутацію разом з покупкою франшизи, одночасно виконує усі домовленості з ведення бізнесу, користується всім надбаним раніше та їх функції проявляються у збережені напрацювань франчайзера. Саме це позитивно впливає на їх перші кроки у договірних партнерських відносинах. Хоча у подальших стосунках франчайзі не залишиться осторонь, йому все ж доведеться відслідковувати стан ринкової кон'юнктури, співвідношення між попитом на продукцію і пропозицією та ознайомитися з інформацією про довгострокову її присутність на ринку, прогнозувати фінансові ресурси, спостерігати за національними, регіональними особливостями та тенденціями ринку, які впливають на формування платоспроможного попиту на продукцію або послуги, скеровувати свої зусилля на збереження авторитету та покращення іміджу. Франчайзі можуть вносити свої пропозиції, засновані на отриманому досвіді, що сприятимуть розширенню кола споживачів та ринку збуту, особливо коли ринок має рівень високого інфраструктурного облаштування, характеризується споживацьким насиченням.

Договором встановлюється чітко визначені взаємозв'язки між франчайзером та франчайзі з наданням останньому певних прав, функцій, відповідальності та обов'язків та закріпленням за ним цілей, з визначенням умов функціонування у часі, зокрема, права або обмеження на використання імені (бренду, торгової марки) франчайзера, права на території та сегменти ринку, регламентів, права на виробництво, збут, майнові, інтелектуальні права [3, с. 43-51].

Передаватися можуть технології роботи з персоналом, які слід розглядати як інструментарій практичного використання напрацювань організаційної поведінки та які базуються на принципі обміну і домовленості, що задовольнило б обидві сторони [4, с. 193-197].

Франчайзер повинен поінформувати франчайзі не тільки про бренд, його вартість, який він буде популяризувати на ринку, а й про його специфіку, слабкість або силу, визнаний він чи ні, про рівень обслуговування споживачів продукції та послуг, про нові управлінські функції, що забезпечують створення динамічної ефективності у відносинах між сторонами. Франчайзер може поінформувати про посилення монополізму та зменшення ємності внутрішнього ринку, про правила та обмеження, що діють на ринку, про міжнародні стандарти якості та законодавчі обмеження або пільги. Франчайзер знайомить франчайзі з інформацією про якісний та кількісний склад конкурентів на ринку, зазначає місце підприємства серед конкурентів, межі ринку, групи споживачів на які орієнтується підприємство, їх лояльність, яка в умовах насичення ринків забезпечується не тільки їх задоволеністю, а й умовною чисельністю прихильників бренду. Вчасна отримана інформація сприятиме скороченню часу адаптації франчайзі, ознайомить його з тендерціями ринку, партнерами та ризиками, які вони можуть нести.

Партнери франчайзингу повинні усвідомлювати, що визнані бренди охочіше беруться на продаж мережами торгівлі ніж звичайна продукція, а доступ визнаних брендів до перспективних каналів збуту та відомих ринків сприяє прискоренню надходження грошових коштів, тобто збільшенню прибутковості підприємства.

Завдання кожного підприємства зумовлює економічна політика, яка спрямована на досягнення його довгострокових цілей, збільшення власних потенційних можливостей, оптимальний перерозподіл ресурсів, їх економію та консолідацію, підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення потенціалу господарського комплексу, забезпечення зміцнення стійких конкурентних переваг та конкурентоспроможності, забезпечення прибутковості. Для досягнення поставлених завдань, у процесі розвитку стратегії збереження та зміцнення бренда, франчайзером обгрунтовуються обсяги виробництва основних видів продукції та їх баланси, розраховуються обсяги валової продукції, здійснюється введення в дію основних виробничих фондів та виробничих потужностей, визначаються допустимі розміри капіталовкладень.

Одержування прибутків від надання права на використання бренда є більш спрощеною схемою, ніж створення власних дочірніх відгалужувань із закономірною необхідністю утримання такої вертикально інтегрованої структури господарювання (маються на увазі, як капітальні інвестиції, так і поточні витрати з оплати праці персоналу, підтримки життєдіяльності структур тощо). Застосовуючи такий спосіб ведення бізнесу, як франчайзинг, головне підприємство автоматично вирішує дані проблеми [2, с. 296-302].

Ефективність виконання франчайзером поставлених завдань зі зміцнення та збереження бренду підприємства, забезпечення рівноваги сфери своєї діяльності, територіального розширення промислового виробництва, географічного розширення територій ринків, відвантаження, транспортування та реалізації готової продукції, завоювання нових ринків збуту, на появу яких впливають якість продукції, визнання бренду, його ціна, доступність підприємства, інформаційно-рекламні, маркетингові заходи, капіталоємність та споживачі, забезпечується його додатковими капіталовкладеннями, ресурсами та інвестиційними коштами.

З метою оптимізації фінансових та виробничих ресурсів франчайзер, починаючи партнерські відносини, повинен приділити увагу такому важливому аспекту діяльності, як класифікація продукції, відповідно до темпів зростання обсягів її реалізації. Такий аналіз заснований на моніторингових спостереженнях, надає змогу визначити коефіцієнт затребуваності продукції споживачами, обрахувати обсяги прибутку, одержаного від її реалізації. Отримані показники за останній період надають франчайзеру можливість прийняти кардинальне рішення зі збільшення обсягів виробництва продукції, оновлення її номенклатури або навпаки, припинення її виробництва, у зв'язку із втратою зацікавленості споживачів. Головне завдання франчайзера – стимулювати те виробництво в якому кінцеві споживачі зацікавлені найбільше.

Підприємства малого бізнесу франчайзі, отримавши ліцензію, одержують додаткову управлінську, маркетингову та технологічну підтримку, використовують вже готові досягнення франчайзера. Вони здатні протистояти монополістичним структурам і стають економічним фундаментом стримування зростання цін,

збалансування інтересів учасників ринку, створення та насичення усіх сегментів ринку продукцією, послугами. Необхідність підтримки функціонування та стійкого розвитку малих і середніх підприємств очевидна [5, с. 77-80].

Франчайзі за управлінськими рішеннями, обгрунтованими результатами моніторингових спостережень та контрольних заходів франчайзера стосовно ключових показників стратегічних змін можуть брати на себе утримання деяких видатків останнього, тим самим зменшуючи свої ресурси. Франчайзі може понести значні витрати у зв'язку з тим, що він за договором зобов'язаний придбати устаткування або використовувати збутові логістичні мережі франчайзера, тоді як співпраця з іншими потенційними партнерами ринку, для нього може бути дешевшою.

Франчайзі не гарантують запланованого франчайзером результату, оскільки інтегрувавшись в одну мережу з ним, виконуючи за договором свої функції та зобов'язання, завдання з підтримки його іміджу, збереження та зміцнення бренда, досягнутих позицій**,** здатні з часом перетворитися на фахових спеціалістів у сфері франчайзингу, а отже, і на недобросовісного конкурента.

Досить часто згідно з договором велике підприємство надає послуги та короткострокові кредити на пільгових умовах, передає в оренду необхідне устаткування. Зі свого боку мала організація гарантує підтримку ділових контактів винятково з цим партнером і перераховуватиме йому певну частину від суми прибутку або доходу. Стратегії малих підприємств спрямовано на мінімізацію конкурентної боротьби з великими підприємствами та на максимальне використання переваг малого бізнесу [6, с. 269].

Підприємства малого бізнесу приваблює такий спосіб господарювання, як франчайзинг. Вони за франшизою виконують функції франчайзі і за певний час досягають самостійності та впевненості в управлінні, опановують механізми продуктивних знань, готують професійні кадри, набувають досвіду у забезпеченні функціонування оптимальної організаційної структури управління із застосуванням нових функцій у процесах розроблення та освоєння нових сучасних методів продажу і реклами, у процесах посилення властивостей і навичок до рівня, який перевищує досягнення конкурентів.

Франчайзі з часом краще орієнтуються в ситуації, яка складається у зовнішньому середовищі, конкретному регіоні або сегменті ринку. Така орієнтація прискорює адаптацію до певних умов та надає шанси на ефективну віддачу, сприяє можливості використання отриманих напрацювань у майбутніх періодах. До того ж франчайзер на перших етапах становлення надає франчайзі консультативну усебічну підтримку з найбільш складних проблем організації, починаючи від передачі досвіду та навичок з маркетингових і управлінських питань, консультування та проведення тренінгів, до передачі фірмового устаткування і обладнання на умовах оренди, постачання матеріалів, комплектуючих виробів, запасних частин і сировини, на які встановлюється контроль франчайзера [7, с. 96-104].

Франчайзери, мета діяльності яких – досягнення та утримання конкурентоспроможного стану, збереження та зміцнення бренду підприємства, за певний час з різних причин (територіальна віддаленість, ринкові ризики, зміна цілей підприємства і стратегій розвитку, кризи у постачанні сировини, незадовільний стан логістичних мереж, відсутність налагодженої маркетингової системи, чисельність мережі франчайзі) можуть втрачати пильність або допускати недбалість, безконтрольність у застосуванні управлінських функцій. Результатом цього може стати втрата рівноваги, сталості, поява збитків. У такій ситуації передані франчайзі технології, інноваційні доробки, промислові документи зі статусом обмеженого доступу до них, характеристики виробництва, конфіденційна інформація можуть використовуватися не за призначенням та опинитися у середовищі, яке не забезпечує повною мірою їх захист та сприятиме розвитку небезпечних умов зберігання і використовування. Чи ризикує франчайзер своєю репутацією у такому випадку? – Безумовно. Тобто завжди зберігається нагода втрати франчайзером своєї комерційної таємниці, а отже, – ділової репутації, що в кінцевому підсумку може призвести до втрати прихильності споживачів до визнаного бренду, втрати доходів та загальмувати стабільні процеси розвитку.

Франчайзі може використовувати власні конкурентні переваги для посилення правового статусу, підвищення ефективності партнерських відносин у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Але якщо франчайзі знайде більш розвинений і перспективний ринок у зовнішньому середовищі, в якого є більший потенціал і можливості, то він може перейти до нього, через припинення франчайзингового договору та почати адаптуватися до нових ринкових умов, маючи певний досвід, професіоналізм та відповідні навички.

Підприємства франчайзингу, які працюють у сфері громадського харчування або надання різного роду послуг населенню (автозаправні станції, фармацевтичний бізнес, пошив одягу, ремонтні, будівельні, клірингові, готельні послуги тощо) більш схильні похитнути бренд, марку, втратити позитивний імідж, оскільки знаходьться у безпосередній залежності від якості продукції, добросовісності постачальників, професіоналізму та досвіду кадрів.

До чинників впливу, які здатні похитнути бренд підприємства франчайзера, можна віднести:

– відсутність контролю з його боку та зниження керованості підприємством;

– відсутність системи оцінювання ефективності виробництва та економічної ефективності, якості продукції та послуг, витрат на організаційну та управлінську роботу, маркетингових витрат, виробничих невигідних витрат;

– недосконале, недостатнє інфраструктурне забезпечення, низька якість виробничої та транспортної інфраструктури;

– відсутність експертного оцінювання рівня нестабільності середовища, цінового прогнозу та прогнозу розвитку зовнішнього середовища;

– відсутність інформації, що франчайзинг як спосіб ведення бізнесу не відповідає принципам життєздатності у перспективі;

– відсутність досвіду роботи, професіоналізму та певних навичок, необхідних можливостей та якостей

менеджменту, постачальників;

– порушення франчайзі комунікацій із зовнішнім середовищем, постачальниками, споживачами; низька інтенсивність господарських зв'язків;

– порушення співвідношення ризиків і результативності співпраці;

– приховування франчайзі фактичних обсягів реалізації продукції;

– низький рівень виконання франчайзі, прийнятих франчайзером управлінських рішень;

– невідповідність функціональних виробничих процесів цілям та завданням бізнесу франчайзера;

– невідповідність управлінських функцій фактичній ситуації, яка склалась у партнерських взаємовідносинах сторін.

Особливістю управління підприємством у такій складній ситуації, є, по-перше, застосування заходів, скерованих на стабілізацію обсягів виробництва продукції, задоволення виробничих потреб, збільшення прибутковості, нарощування власного капіталу, зменшення впливу негативних чинників, формування резервів, по-друге, прийняття управлінських рішень, шляхом яких координується діяльність підприємства, що часто здійснюється в обставинах зниження керованості ним, дефіциту часу, високого ступеня невизначеності, конфліктності інтересів [8, с. 671].

Заходами, скерованими на зменшення впливу негативних чинників, можуть бути:

– пошук резервів підвищення рентабельності та платоспроможності;

– оптимізація технологічних, економічних, технікних, фінансових зв'язків;

– створення системи розподілу ризику, мінімізація ризиків та максимальне усунення небезпечних явищ;

– нарощування обсягів виробництва затребуваної визнаної продукції, надання сучасних послуг з покращеними інноваційними якостями;

– утворення необхідних резервів, які використовуються на планові й позапланові заходи стосовно нових стратегій;

– покращення ділової репутації на внутрішньому та зовнішньому ринку шляхом підвищення ритмічності виробництва;

– зростання показників співпраці з підприємствами постачальниками;

– протистояння конкурентам на ринках збуту продукції і послуг;

– впровадження новітніх форм і методів роботи зі споживачами за допомогою застосування сучасних засобів масової інформації та інформаційних технологій;

– задоволення вимогливості споживачів, покращення рівня їх обслуговування, подовження життєвого циклу продукції;

– встановлення цін на продукцію та послуги, які відповідають умовам ринку;

– залучення нових споживачів через розширення купівельного потенціалу вже існуючих покупців.

Укладанню франчайзингового договору передує проведення франчайзером розрахунку бізнес-плану, попереднього оцінювання фінансових результатів із застосуванням деяких показників звітності, яка включає оцінку структури показників прибутку і змін їхньої структури; оцінювання змін за кожним показником за певний період звітності; виявлення факторів і причин зміни показників прибутку та їхньої кількісної оцінки. Франчайзер відслідковує динаміку економічних показників за низку звітних періодів підприємства, здійснює розрахунок загальної прибутковості, що дозволить йому вирахувати реальний оптимальний розмір плати за франшизу і забезпечити найбільш вигідні умови для обох сторін.

Загалом франчайзинговий договір охоплює широке коло питань, які в ньому прописуються, визначає вид франчайзингу, а відповідно до нього формуються права, зобов'язання, форми співробітництва, процеси обміну інформацією. Договір франчайзингу може передбачати різні умови співпраці, зокрема, ефективні заходи контролю з боку франчайзера. Договором встановлюються обмеження для франчайзі, плата за використовування бренду; визначаються механізми отримання додаткового доходу, роялті. У договорі виписується предмет договору, за яким здійснюється, наприклад, передача права на збут продукції визнаного бренду або її виробництво, може передбачатися передача у тимчасове використання на правах оренди устаткування, територій та сегментів ринку збуту на яких буде здійснюватися популяризація продукції франчайзера, адаптованої до потреб споживачів, інноваційних сучасних технологій та виробничих процесів, буде відбуватися розширення кола споживачів, які готові сплачувати за нові властивості визнаної продукції.

Слід виділити наступні питання, які підприємства малого бізнесу не повинні залишити без уваги під час укладання договору, а отримати за ними достовірну інформацію. Це відповідність потреб споживачів особливим характеристикам та якості продукції або послуг; відповідність потреб споживачів виробничим можливостям підприємства виробника; результати оцінювання перспектив розвитку різних сегментів ринку споживачів; результати обґрунтування технологічної співпраці у напрямі підвищення цінності продукції, що поставляється, кінцевої продукції; наявність можливостей здійснення додаткового сервісу і визначення його значущості [9, с. 55-56, с. 128-130].

Особливі властивості, характеристика якості та новизна брендів можуть відрізнятися від властивостей звичайної продукції, вони сприяють прискоренню надходження грошових коштів, їх оборотності, що зі свого боку зміцнює ресурси підприємства, збільшує його капіталізацію.

Франчайзер, уклавши договір про партнерські відносини з франчайзі, повинен знаходитися в постійному зв'язку з ним, прогнозувати найбільш ймовірні його кроки, спостерігати реакцію та контролювати відповідні дії на свої управлінські рішення з організації отримання і використання ресурсів на всіх циклах виробничих процесів, застосування технологій, які скеровані на забезпечення економії матеріалів, організацію виробництва і праці, транспортування та збут, організацію вторинного використання сировини при її переробці.

Франчайзер за умови необхідності зміни стратегічних напрямів розвитку підприємства не залучає до обговорення цього процесу франчайзі, який не має права дорадчого голосу та не бере участі у визначенні співвідношення цін на продукцію та послуги фран-

чайзера та його конкурентів, йому не передаються ноу-хау, з ним не обговорюється питання необхідності розгалуженості територій реалізації та ринків збуту виготовленої продукції або послуг, він не долучається до участі у визначенні рівня послуг, що надає франчайзер та рівня послуг, що надаються конкурентами у наближеному зовнішньому середовищі.

Але у суті франчайзі працюють із партнерами франчайзера, споживачами, розширюючи їх коло, по пуляризують ту саму ідею, забезпечують збереження та зміцнення бренда франчайзера, реалізують ту саму продукцію або послугу, часто, за умови високого комерційного ризику, агресивного зовнішнього середовища, застосування застарілих технологій, дефіциту необхідної інформації, відсутності досвіду працівників та засилля ринків дешевими товарами або підробками брендової продукції. Отже, франчайзі для забезпечення реалізації цих питань виконують незамінну роль, хоча і в нього виникають проблеми, наприклад, такі як проблема з реалізацією готової продукції, звужування ринку, тривалість, обсяги та перешкоди у транспортуванні, відсутність потрібного устаткування, віддаленість від постачальника або споживача та географічна величина територій. Причиною неефективної роботи може стати негативна динаміка обсягу продажів, сировинна залежність, претензії споживачів до якості та новизни продукції, залежність від зростання кредиторської заборгованості тощо [10, с. 15-18].

Невідповідні дії з боку франчайзі на управлінські рішення франчайзера зумовлюють появу специфічних помилок, виникнення порушень у договірних відносинах, формування недовіри, втрату зацікавленості, зростання цін, зміну обсягів грошових потоків, виникнення кризових явищ, що впливають на розгалуженість ринкової мережі та розбалансованість ринкового середовища. Порушення договірних відносин може призвести до зростання продажу товарів-замінників, виходу іноземних конкурентів на ринок з продукцією, виготовленою за заниженими витратами, до високої залежності від зниження попиту споживачів, а отже, до появи ризиків у функціонуванні партнерів франчайзингу [11, с. 109-117, с. 304].

Франчайзер може ознайомити партнера зі способом ведення бізнесу з функціональними стратегіями стосовно виробництва, фінансів, маркетингу, кадрів, зі специфікою функціонування, управлінськими функціями, а також інфраструктурою основних і допоміжних ринків. Франчайзер досягає поставленої цілі за умови проведення відповідних маркетингових заходів і моніторингових досліджень, показники яких впливають на економічний ефект від партнерських відносин, на встановлення певної форми контролю або вчасної її зміни за рахунок застосування управлінських функцій, на виникнення загроз, пов'язаних із ризиками перетворення франчайзі у майбутніх конкурентів, що зумовлює появу на ринку інших брендів або навпаки – підробок.

Одним із обов'язкових атрибутів франчайзингового договору є розрахунок паушального внеску – одноразового платежу, який становить фіксовану суму і не залежить від обсягів виробництва або продажу продукції або надання послуг. Іншими атрибутами є умовно-постійний обсяг витрат діяльності, зумовлений сплатою комісійних за отримання франшизи, періодичних платежів (роялті), платежів для ведення маркетингу, оформлення юридичної документації, підготовка персоналу та інші постійні витрати для підтримання свого бізнесу на належному рівні та умовах, установлених франчайзером [12, с. 17-20].

На франчайзера з метою досягнення успіху у веденні бізнесу, з урахуванням ринкової інфраструктури і бізнесових інтересів усіх сторін покладається функція з визначення ділових партнерів за усіма напрямами діяльності: виробничою, технологічною, постачальною, інноваційною, рекламною, збутовою із встановленням каналів збуту та розподілу продукції, які раніше могли ним не використовуватися.

Франчайзер за допомогою управлінських функцій формує нові завдання, вирішення яких впливає на ефективні взаємовигідні робочі відносини сторін, які будуть скеровані на забезпечення відповідності співпраці встановленим критеріям ефективності, на реалізацію технологічної співпраці, що підвищує вартість продукції, обладнання, на впровадження захисних дій від можливих непродуктивних витрат при зміні партнера з постачання, на залучення до співпраці нових збутових бізнес-партнерів та відмову від партнерів постачальників з втраченою репутацією, на залучення до роботи торговельних представництв, рекламних агентств, на зміцнення надійності системи доставки продукції споживачеві, на збереження обсягів і встановлених термінів доставки продукції через вдосконалення роботи внутрішніх систем і підрозділів, які забезпечують пакування продукції, її складання в містах зберігання та подальше транспортування до міст призначення.

Для франчайзера у процесі реалізації стратегії збереження та зміцнення бренду важливим залишається залучення надійних, перевірених постачальників, які спеціалізуються на збереженні та гарантують своєчасну доставку продукції – виключних, рідких, спеціальних, нестандартних, незвичайних товарів (харчових інгредієнтів, коштовних продуктових наборів, матеріалів, рідкої сировини, будівельних матеріалів) з одного регіону до іншого. Її транспортування і доставка здійснюються для використання у виробничих процесах, зокрема, для переробки на підприємствах, які можуть бути розміщені у містах з податковим пільговим оподаткуванням, дешевим робочим потенціалом; для зберігання з метою подальшої реалізації та отримання прибутків з урахуванням споживацького попиту на конкретну продукцію, з урахуванням характеру технічних та технологічних процесів, строків реалізації продукції та рівня виробничих витрат тощо.

Франчайзер встановлює ціни на брендову продукцію з урахуванням її визнання, новизни, особливих властивостей, що має вирішальне значення, оскільки ціни впливають на обсяг продаж та знаходяться в залежності від фінансової спроможності споживачів**,** їх концентрації на певній території. Потрібно зазначити, що ціни, які встановлює франчайзер на продукцію, не є постійними, а діятимуть певний час та є чутливими до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Очевидним результатом взаємодії повинна стати оптимізація співвідношення «ціна-якість» для споживача і забезпечення стійкості для постачальників. Ефективна організація співпраці означає: локалізацію відповідності керівників і виконавців, які гарантують

дотримання договірних термінів, раціоналізацію матеріально-технічних запасів підприємств на основі їх зменшення і узгодження [9, с. 54-56].

Підприємства, які розпочинають співпрацю у такий спосіб ведення бізнесу, як франчайзинг, повинні передбачити в укладених договорах, у відносинах сторін такі умови, які в майбутньому не призвели б до втрати їх сильних позицій, сталості, появи небезпек, до зниження ресурсних потенціалів і обмеження розвитку підприємств франчайзера і франчайзі, а стали запорукою рівноваги, зростання ділової активності, покращення репутації та іміджу, а головне – збереження та зміцнення бренду. Але все ж існує низка чинників, що може призвести франчайзера і франчайзі до негативних наслідків в їх сумісній діяльності та порушити їх партнерські взаємозв'язки, викликавши недовіру один до одного. Вони проявляються через:

– втрату ділової репутації та позитивного іміджу одного з учасників франчайзингу;

– надання франчайзі надлишкової самостійності, інформації, програм, методів, засобів, передача яких на час укладання договору була недоречною, не на часі, в подальшому використовувалася ним не за цільовим призначенням;

– практику безсистемного регулювання господарської діяльності підприємств малого бізнесу франчайзі або слабкий контроль його діяльності;

– ціну на продукцію або послуги, яка виявилася критичною або необгрунтованою;

– втрату територій або сегментів ринку збуту, обмеження, звужування ринку, несприятливі зміни ринкової кон'юнктури;

– нездатність орієнтуватися в ринковій ситуації, в тенденціях стосовно стану ринку продукції;

– відсутність системи оцінювання стану розвитку та ефективності результатів співпраці партнерів;

– низьку ліквідність цінних паперів підприємств і компаній;

– високий ступінь невизначеності у структурному устрої національної економіки;

– непрофесійні дії учасників до обраного ними способу ведення бізнесу.

З метою зміцнення та покращення партнерських відносин франчайзером здійснюється визначення своїх сильних позицій, встановлення позитивних результатів взаємодії, визначення внутрішніх ресурсних потенціалів або виявлення та усунення слабких позицій, недоліків у виробничих процесах, плановій, управлінській та збутовій діяльності. Для вирішення таких питань започатковується всебічне оцінювання, зокрема, вартості бренду, його якісних показників, долі кожного бренда, окремо у майбутніх прибутках підприємства.

Отримані індикатори і характеристики в ході оцінювання будуть враховані у процесі реалізації стратегії збереження та зміцнення бренду, зазначать появу нових додаткових управлінських функцій.

За умови отримання незадовільних результатів оцінювання партнерської співпраці, франчайзером здійснюється корегування управлінських функцій на відповідність алгоритму реалізації стратегії збереження та зміцнення бренду. Корегування управлінських функцій дозволить підприємству подовжити життєвий цикл та ефективно працювати в жорстких умовах ринкової економіки і нестабільного зовнішнього середовища, прискорити час адаптації до змін.

Нові управлінські функції зумовлюють визначення механізмів формування та вдосконалення інструментів реалізації стратегії; оцінювання динаміки розвитку життєвого циклу продукції та зв'язку напряму стратегії розвитку підприємства з основними суб'єктами середовища та чинниками розвитку ринку, відповідності кваліфікації менеджменту вимогам нових цілей і завдань; проведення обґрунтованості прогнозних показників показникам нової стратегії.

Застосування управлінських функцій в діяльності франчайзингу зумовлюють появу та необхідність впровадження нових економічних інструментів у спосіб управління, який забезпечить баланс входу і виходу продукції підприємства; у спосіб управління на основі принципів оптимальності пристосування, які спираються на високу ступінь маневреності, гнучкості стратегій франчайзі, що зі свого боку сприятиме підвищенню ефективності його розвитку; у процес орієнтації на споживача і збільшення прибутку, що забезпечує зростання власної конкурентоспроможності та надає можливість розробити алгоритм реалізації стратегії збереження та зміцнення бренду.

Розроблений алгоритм реалізації стратегії збереження та зміцнення бренда підприємства, заснований на вірогідних показниках об'єктивного моніторингового спостереження, включає попередження, прогнозування, виявлення, подолання внутрішніх та зовнішніх загроз і можливих негативних наслідків. Невід'ємним складником алгоритму реалізації стратегії збереження та зміцнення бренду стають критерії, що сприятимуть дотриманню вимог безпеки.

Поява нових управлінських функцій зумовлює необхідність проведення оцінювання ризиків та зв'язку стратегії збереження та зміцнення бренду з іншими напрямами стратегії підприємства франчайзера.

Оцінюються виправданість можливого позитивного результату ризикам втрат від провалу у застосуванні стратегії, різноспрямованості отриманих результатів, наслідкам, негативним ризикам, що зумовлюють проведення постійного аналізу. До ризиків, які носять дестабілізуючий характер, відносять слабку розвиненість ринків капіталу та їхньої інфраструктури, наявність фінансових зобов'язань у підприємства, недосконалість законодавчої системи та механізмів формування економічної політики держави.

Ефективність функціонування франчайзингу знаходиться у площині організаційно-управлінської діяльності. Система управління діяльністю підприємства франчайзера має внутрішню структуру та регулює взаємовідносини і співпрацю як партнерів по бізнесу, так і підрозділів підприємства. Вона являє собою врегульовану, адаптовану до умов функціонування, збалансовану та узгоджену взаємодію всіх систем, стратегій та підсистем управління, спрямованих на стабільність і розвиток, зокрема, стратегії збереження та зміцнення бренда франчайзера.

Організаційно-управлінська діяльність підприємства охоплює принципи, механізми та інструменти управління, методи, форми партнерської взаємодії, типи, види і способи діяльності. Організаційна функція уп-

равлінської діяльності використовується для ефективного налагодження організаційних функціональних відносин між партнерами по бізнесу, постачальниками для виконання та перевірки прогнозних або планових показників господарської діяльності, вдосконалення системи управління та координації ухвалених рішень франчайзера. Організаційна функція характеризується узгодженістю цілей партнерів та дій із зовнішнім середовищем, затребуваністю продукції і послуг, реальністю ціноутворення. З огляду на це **у**кладені договори франчайзингу повинні передбачати повну та чітко побудовану організаційну структуру, план проведення постійного вимірювання і моніторингу ознак негативних факторів фінансово-економічного стану та план заходів протидії цим факторам.

Одним з основних призначень організаційної функції є сприяння забезпеченню безперервності постачання матеріалів, запасних частин, сировини, палива для промислового виробництва, що прискорює реалізацію готової продукції, сприяння виявленню відхилень відносно намічених франчайзером цілей, прогнозних напрямів та фактичних напрямів розвитку.

Функція регулювання у системі управління діяльністю сприяє посиленню тенденцій до стандартизації та уніфікації, забезпечує зростання, збереження сталості функціонування суб'єктів господарювання шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними його процесами, функціями та елементами; своєчасну фіксацію можливих відхилень від визначених і пропонованих показників та характеристик.

Доцільним для франчайзера буде запровадження системи моніторингу, на основі показників якого буде побудована нова інформаційна система для прийняття необхідних управлінських рішень в інтересах співпраці партнерів франчайзингу. Інформаційна функція у системі управління діяльністю франчайзингу матиме важливе значення у формуванні єдиної інформаційної системи. Побудована інформаційна система надає змогу підійти із застосуванням функціонального підходу до управління рентабельністю підприємства, визначення методології збалансованого управління виробничими, транспортними, збутовими процесами, до визначення співвідношення витрат та цін.

Основні функції інформаційної системи проявляються в отриманні інформації з різних підсистем, секторів, частин, сегментів про стан, напрями, потенційні можливості розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, стан їх ринків, конкурентів, ймовірних партнерів; інформації щодо прогнозування тенденцій розвитку, оцінювання та аналізування, систематизації та зберігання; інформації про споживачів, їх лояльність, ризики та небезпеки.

Реалізація функцій інформаційної системи відбувається через вибір найбільш результативних сучасних каналів поширення інформації, а пріоритетним аспектом функціонування інформаційної системи є необхідність поступового підвищення рівня її ефективності. Інформаційна система наділена дієвими функціями, що дозволить франчайзеру більш ретельно спланувати фінансові ресурси, допоможе підвищити якість управлінських рішень щодо виробничих, збутових, фінансових процесів на підприємстві. Інформаційна система потребує глибокого та неупередженого моніторингу, націлена на попередження, прогнозування і встановлення внутрішніх і зовнішніх загроз, мінімізацію ризиків настання нестабільного стану підприємства та втрати стану рівноваги, вона сприяє ефективному вибору механізмів оцінювання май бутньої небезпеки.

Отримані в результаті проведеного моніторингу інформаційні показники слугують підставою для складання переліку поетапних заходів, які розробляються з метою упередження небезпек, що можуть з'являтися у процесі реалізації стратегії збереження та зміцнення бренда підприємства, а також для прогнозування його майбутньої конкурентоспроможності, яке реалізується спеціальними алгоритмами, регуляторами і процедурами з метою попередження загроз, недоліків і негативних наслідків, що можуть залишитися після їх прояву.

З огляду на це інформація, яка виступає головним ресурсом для франчайзингу, повинна бути реальною, неупередженою, правдивою та поточною, розкривати сутність проведених виробничих та фінансових, збутових операцій, наприклад, визначення трудомісткості виробленої продукції з метою прийняття вірних управлінських рішень тощо.

За умови раціонального використання достовірної інформації підприємство франчайзера має шанс отримати конкурентні переваги, які будуть відповідати його стратегічним цілям.

Франчайзер у процесі співпраці з франчайзі зіткнеться також з необхідністю розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що виступає механізмом використання інформації як ресурсу. ІКТ сприятиме реалізації стратегії збереження та зміцнення бренду підприємства через його пропагування шляхом надсилання замовлень постачальникам, отримання замовлень від клієнтів, електронних рахунків-фактур, оформлення транспортної збутової документації та багато інших документів стосовно операцій з господарської діяльності.

Зовнішні умови, що впливають на ефективне функціонування франчайзера, набувають постійних змін, зумовлюють необхідність проведення гнучкого планування, яке виступає допоміжним економічним засобом у цьому напрямі, найбільш наочною управлінською функцією стратегічної взаємодії партнерів, провідним інструментом управління, інформаційною основою якого є фактичні бази даних, обсяги реалізованої продукції, ціни, показники прогнозних розрахунків.

Планування – це процес, що обіймає майже всі підрозділи та системи, виробництво, рівні, процеси, технологічні лінії, постачання та багато інших аспектів діяльності підприємства. Планування сприяє кординації та забезпеченню гармонійного функціонування на всіх ланках, процесах, етапах, дозволяє передбачити довгострокову перспективу розвитку підприємства, використовувати майбутні сприятливі умови або розв'язувати складні управлінські рішення, раціональніше розподіляти і використовувати ресурси. Планування сприяє забезпеченню стійкості бізнесу і уникненню ризику банкрутства, дозволяє цілеспрямовано, послідовно провадити інноваційну діяльність на підприємстві, підвищувати ефективність виробництва і покращувати його фінансовий стан, стимулювати зби-

рання, аналізування і використання необхідної інформації, вдосконалювати управлінські функції з контролю за виробничо-господарською діяльністю [13, с. 50].

Сполучна сутність ефективного функціонування франчайзингу, який являє собою спосіб організації правовідносин, ґрунтується на механізмах економічної політики, визначає механізми взаємозв'язку сторін, методів, за допомогою яких вони демонструють свої інтереси, розкривається в єдино-пов'язаному прагненні досягнення поставленої основної мети з важливих домінантних напрямів розвитку бізнесу, у прихильності до самовдосконалення та інноваційних прагнень, побудові зовнішньої ефективної комунікаційної системи управління, що зумовлює дослідження факторів впливу зовнішнього середовища, макросередовища, в якому можуть здійснювати діяльність конкуренти, споживачі, постачальники, партнери [2, с. 296-302].

ВИСНОВКИ

Процеси інтеграції підприємств, що працюють у такий спосіб ведення бізнесу, як франчайзинг, пов'язані не з їх формальним об'єднанням, а із проведенням діяльності на основі врахування інтересів та зацікавленості усіх учасників партнерських відносин. Задовільний результат взаємовідносин досягається лише за умови юридичного документального оформлення процесу взаємодії суб'єктів комунікації – франчайзера і франчайзі, їх організованої, заздалегідь спланованої роботи з визначенням прогнозних показників та застосуванням управлінських функцій.

Всі негативні чинники, що можуть призвести франчайзера до втрати бренду, ринку, а в кінцевому підсумку до втрати споживача, наведені у статті. Такі чинники впливу можуть залишити або обмежити франчайзера у роялті та загальмувати процеси розвитку до часу доки не закінчиться їх вплив.

Дослідивши сутність франчайзингу, який являє собою форму тривалої співпраці бізнес-партнерів, можна зробити висновок, що франчайзер і франчайзі, за договором франшизи отримують певні прибутки і вигоди з такого способу господарювання. Франчайзинг сприяє великому підприємству, франчайзеру територіально розширювати ринки, які виступають як сукупність всіх об'єктів, з якими підприємство має партнерські відносини і може шляхом застосування відповідних управлінських функцій вдосконалювати свою діяльність. Підприємства малого бізнесу франчайзі, завойовуючи локації ринків, виставляють продукцію з новими характеристиками і властивостями або продукцію визнаного бренда, розширюють коло споживачів продукції франчайзера. Окрім фінансових прибутків і вигід, франчайзі отримують значні переваги, зокрема впевненість у веденні бізнесу, досвід в певній галузі, спеціальні знання, захист від впливу чинників зовнішнього середовища.

В Україні небагато підприємств, які працюють у такий спосіб ведення бізнесу, як франчайзинг. Як правило, ринок займають зарубіжні широковідомі визнані бренди. Цей спосіб немає популярності поки ще й у сфері виробництва. Для поширення франчайзингу на території України необхідне надання можливості застосування франчайзі спрощеної системи оподаткування та створення системи податкових пільг на початковому етапі розвитку франчайзингової системи, створення системи контролю діяльності ринку франчайзингу. Юридичне забезпечення грає важливу роль у процесі організації і роботи сумісних партнерських бізнесових структур, які здатні вести господарювання у такий спосіб, як франчайзинг. Об'єднання підприємств можуть набувати різних форм. На вибір ефективної форми правової реалізації співпраці впливають абсолютний і відносний розміри підприємства, обсяги виробництва, майнові і стійкі технологічні зв'язки між партнерами, побудова ефективної стратегії, яка може забезпечити збереження та зміцнення бренда підприємства.

Список використаних джерел

1. Сазерленд Дж., Кэнуэлл Д. Ведение бизнеса. Ключевые понятия. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс. 2005. 432 с.

2. Ілляшенко С.М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / за заг. ред. д.е.н. проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга». 2005. 582 с.

3. Цірат А.В. Франчайзинг та франчайзинговий договір. Київ, 2002. 98 с. (in Ukrainian).

4. Погорелов Ю.С., Козаченко Г.В., Лихолобов Є.А. Технології управління сучасним промисловим підприємством. Луганськ: «Промдрук», 2013. 390 с. (in Ukrainian).

5. Колісніченко П.Т. Стан і тенденції розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017 № 11. С. 77-83.

6. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

7. Бедринець М.Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. *Фінанси України.* 2001. №2. С. 96-104.

8. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К.: Ельга, Ника-Центр, 2004. 784 с.

9. Бєлоусов Я.І. Стратегічне партнерство машинобудівних підприємств: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. 202 с.

10. Шульгіна Л.М. Франчайзинг в українській індустрії гостинності: бути чи не бути? *Маркетинг в Україні*. 2001. № 1. С. 15-18.

11. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій. К.: МАУП. 2007. 488 с.

12. Бардаш С.В. Контроль франчайзингових відносин у туристичному бізнесі. *Науковий вісник. Херсонський державний університет.* 2021. № 41. С. 17-20.

13. Клюс Ю.І. Упровадження ефективної системи управління інноваціями для переорієнтації промислового підприємства на інноваційний шлях розвитку. *Економіка та право.* 2016. № 3(45). С. 45-52.

14. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV (із змінами та доповненнями).

References

1. Sazerlend Dzh., Kanuell D. Key concepts in Business Practice. Dnepropetrovsk: Balance Business Books. 2005. 432 p. (in Russian).

2. Iliashenko S.M. Problems of managing innovative development of enterprises in the transitive economy: monograph / ed. Dr.

Prof. S.M. Iliashenko. Sumy, 2005. 582 p. (in Ukrainian).
3. Tsirat A.V. Franchising and franchising agreement. Kyiv, 2002. 98 p. (in Ukrainian).
4. Pohorelov Yu.S., Kozachenko H.V., Lykholobov Ye.A. Technologies of modern industrial enterprise management. Luhansk, 2013. 390 p. (in Ukrainian).
5. Kolisnichenko P.T. Condition and trends of the development of small and medium enterprises in Ukraine. *Economy and Society*. 2017. № 11. pp. 77-83. (in Ukrainian).
6. Dovhan L.Ye., Karakai Yu.V., Artemenko L.P. Strategic management. Kyiv, 2009. 440 p. (in Ukrainian).
7. Bedrynets M.D. Franchising: world experience and prospects of development in Ukraine. *Finance of Ukraine*. 2001. № 2. pp. 96-104. (in Ukrainian).
8. Blank I.A. Enterprise financial security management. Kyiv, 2004. 784 p. (in Russian).
9. Bielousov Ya.I. Strategic partnership of machine-building enterprises: monograph. Luhansk, 2011. 202 p. (in Ukrainian).
10. Shulhina L.M. Franchising in the Ukrainian hospitality industry: to be or not to be? *Marketing in Ukraine*. 2001. № 1. pp. 15-18. (in Ukrainian).
11. Sladkevych V.P., Cherniavskyi A.D. Modern management of organizations. Kyiv, 2007. 488 p. (in Ukrainian).
12. Bardash S.V. Control of franchising relations in tourism. *Scientific Bulletin. Kherson State University*. 2021. № 41. pp. 17-20. (in Ukrainian).
13. Klius Yu.I. Implementing an effective innovation management system for the reorientation of the industrial enterprise to the innovative path of development. *Economy and Law*. 2016. № 3 (45). pp. 45-52. (in Ukrainian).
14. Economic Code of Ukraine of January 16, 2003 № 436-IV (as amended) (in Ukrainian).

Kseniia SIERIEBRIAK
Doctor of Economics, Professor, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7025-2399
e-mail: Sieriebriakki@ukr.net

Yaroslav BIELOUSOV
PhD in Economics, Associate Professor, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5830-7553
e-mail: 2exa@ukr.net

Liubov BIELOUSOVA
PhD in Economics, Associate Professor, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5722-7463
e-mail: belousova_2014@ukr.net

STUDYING THE ESSENCE AND SPECIFICS OF FRANCHISING MANAGERIAL FUNCTIONS, IDENTIFYING ITS TASKS AND SUBSTANTIATING ITS ROLE IN PROTECTING AND STRENGTHENING THE ENTERPRISE BRAND

Businesses are looking for different methods of cooperation, ways of doing business, and forms of business models.

Small or medium-sized businesses that do not have a steady large income are able to join as a franchisee in fulfilling certain obligations under the franchise agreement concluded with a large enterprise, i.e., the franchisor. Provided that the franchisor in the enterprise development strategy identifies a new direction, namely, protecting and strengthening the enterprise brand, and begins its implementation, it checks the relationship of this direction in the development strategy with the main actors, market factors, and development dynamics of the product or service life cycle. It also evaluates the connection of the direction of protecting and strengthening the brand with other directions of its strategy, the compliance of the management qualification with the requirements of new goals and objectives, and the validity of the expected indicators of implementing the new direction of the strategy. Besides, it justifies a possible positive result to the risks of losses from failure to implement the strategy, and negative risks. In case of unsatisfactory results, the management functions are adjusted to comply with the algorithm for implementing such a way of doing business as franchising. It will allow the franchisor to extend the life cycle of the enterprise and work effectively under a harsh market economy and unstable environment. The franchise agreement establishes clearly determined relations between the franchisor and the franchisee, giving the latter certain rights, functions, responsibilities and obligations, and setting goals, defining the work conditions over time including rights and restrictions on the use of the franchisor's brand, trademark, rights in the territory and market segments, regulations, rights to production, sales, property, intellectual property rights.

Having studied the essence of franchising and the specifics of its management functions, we can conclude that the franchisor and the franchisee receive certain profits and benefits under the franchise agreement. Franchising helps a large enterprise to expand markets, which act as a set of all objects with which the enterprise has a partnership and can improve its activities through the implementation of the appropriate policies avoiding high commercial risk

Keywords: *agreement, royalty, franchising, management functions, franchisor, franchisee, role, protection, strengthening, brand, markets, tasks, essence*