

БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ
НА УМОВАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

BUSINESS PLAN AS A TOOL FOR DOING BUSINESS ON FRANCHISE TERMS

Під час війни та у повоєнний період франчайзинг стане одним із ключових інструментів швидкої та якісної відбудови вітчизняного бізнесу, дієвим інструментом його подальшого розвитку. Якісно розроблений бізнес-план франчайзингу має продемонструвати франчайзеру та іншим зацікавленим сторонам, що бізнес успішно працюватиме та зростатиме у певному напрямку. На основі проведеного аналізу окреслено напрямки та визначено пріоритетні сфери відновлення та розширення підприємницької діяльності на умовах франчайзингу. З'ясовано основні переваги та недоліки франчайзингу. Зазначено, що бізнес-план франчайзингу є інструментом управління, який створює унікальну можливість започаткування бізнесу з використанням відомого бренду, перевіреної бізнес-моделі та за постійної підтримки з боку франчайзера. Створення якісного документу вимагає ретельної підготовки та використання сучасної методики його складання. У процесі написання бізнес-плану франчайзингу важливо визначити ключові його розділи, зміст яких слід оновлювати з урахуванням динаміки зовнішнього середовища та масштабування бізнесу.

Ключові слова: франчайзинг, франшиза, бізнес-план франчайзингу, франчайзер, франчайзі.

The article is devoted to the problem of forming a franchising business plan. During the war and in the post-war period, franchising will become one of the key tools for the rapid and high-quality restoration of domestic business, an effective tool for its further development. A well-developed franchise business plan should demonstrate to the franchisor and other stakeholders that the business will operate successfully and grow in a certain direction. To achieve the objectives of the study, the following general scientific methods were used: analysis and synthesis, induction and deduction (to determine the status and prospects of franchising in Ukraine, to identify its advantages and disadvantages); generalisation (to systematise the results obtained and to formulate conclusions from the study in terms of the advantages and disadvantages of franchising for the franchisor and franchisees, as well as the key sections of the franchise business plan and their content). The analysis conducted has enabled the identification of the main directions and priority areas of expansion of entrepreneurial activity on the basis of franchising. Furthermore, the main advantages and disadvantages of franchising have been outlined. The main advantages of franchising include brand awareness, a successful business model, training and comprehensive support, lower risk, and so forth. It is noted that the franchising business plan is a management tool that creates a unique opportunity to start a business using a well-known brand, a proven business model and with constant support from the franchisor. It is acknowledged that the production of a high-quality document necessitates meticulous preparation and the utilisation of contemporary techniques for its creation. At the preparatory stage, the franchisee should research franchise systems in detail, identify those that best suit his or her goals, budget, skills, etc. and are therefore potentially suitable for implementation. The principal components of a franchising business plan have been identified. These include an executive summary, a franchise (company) overview, a market and industry analysis, a marketing plan, an operational plan, a management structure and personnel plan, a financial plan, and appendices. It can be concluded that the content in question should be updated in accordance with the dynamics of the external environment and the business scaling process.

Key words: franchising, franchise business plan, franchisor, franchise.

УДК 658:005.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.89-4>

Ляхович Л.А.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та економічної теорії,
Західноукраїнський національний
університет

Костецька Н.І.²

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та економічної теорії,
Західноукраїнський національний
університет

Liakhovych Larysa

West Ukrainian National University

Kostetska Natalia

West Ukrainian National University

Постановка проблеми. Сьогодні франчайзинг представлений практично у всіх галузях вітчизняної економіки. Серед найпопулярніших сфер виділяють «громадське харчування, яке включає пекарні, кав'ярні та стрітфуд, а також різноманітні послуги, починаючи від салонів краси до туристичних агентств. Освіта та розвиток дітей, такі як освітні та розвиваючі центри, а також медицина та проекти, пов'язані зі зміцненням здоров'я, також належать до популярних сфер франчайзингу» [1].

Франчайзинг за умови, що бренд успішно функціонує, є дієвим інструментом подальшого розвитку бізнесу і збільшення його прибутку. Водночас, франчайзинг є способом входження в бізнес під відомим ім'ям, що значно збільшує шанси успішно розпочати підприємницьку діяльність, залучити партнерів та

інвесторів. При цьому якісно розроблений бізнес-план франчайзингу має продемонструвати франчайзеру та іншим зацікавленим сторонам, що бізнес успішно працюватиме та зростатиме у певному напрямку. Бізнес-план – це не статичний документ, а інструмент, який можна і потрібно оновлювати зі зростанням бізнесу і зміною ринкових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням теорії й практики франчайзингу як форми здійснення підприємницької діяльності та ефективної бізнес-моделі сьогодні приділяється значна увага. Ці питання висвітлені у наукових працях таких вітчизняних авторів: Бакай В., Білоус О., Воляник Г., Кравчук Н., Когут М., Пилипак О., Постоєва О., Прокопишин-Рашкевич Л., Шутка С. та інших. Проте, заслуговує на особливу увагу та потребує подальших досліджень питання

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6548-3363>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7122-5800>

розроблення обґрунтованого бізнес-плану франчайзингу, який допоможе позиціонувати франшизу як успішну та перспективну.

Постановка завдання. Визначити переваги та недоліки франчайзингу для учасників франчайзингової угоди, розкрити зміст основних розділів бізнес-плану франчайзингу для побудови ефективної бізнес-моделі.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Під час війни та у повоєнний період франчайзинг стане одним із ключових інструментів швидкої та якісної відбудови вітчизняного бізнесу. Зі слів голови директорату Асоціації франчайзингу Андрія Кривоноса у 2022 р. ВВП України отримало від франчайзингового ринку 1,5–2 %. У доктрині «Франчайзинг 2030» ставиться мета отримати до 10 %. Це реалістичне до виконання завдання, оскільки у деяких країнах, наприклад, США, Філіппіни, Мексика, цей внесок складає від 25 % до 30 %.

Як наголошує Григоренко Т.М., у 2022 р. «найбільшим попитом користуються франшизи, які потребують невеликих грошових вкладень і гарантують швидку окупність» [2, с. 152]. На рис. 1 подано галузеву структуру франчайзингу в Україні у 2022 р.

У 2023 р. ринок франшиз в Україні активно відновлювався. Свідченням цього є поява нових пропозицій та розвиток бізнесу на міжнародних ринках. До прикладу, мережа «Галя Балувана», яка виробляє якісні напівфабрикати та відкрила в Україні вже понад 700 магазинів, вийшла на міжнародний ринок з брендом «MULTI COOK franchise». «За

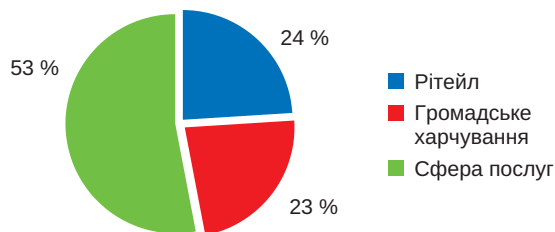


Рис. 1. Галузева структура франчайзингу в Україні

Джерело: [3, с. 218]

прогнозами Franchise Group, приблизно 15–20 % українських компаній продовжать експансію світом, а отже, є всі шанси, що до 2030 року Україна стане найфранчайзабельнішою країною світу» [4].

За інформацією аналітиків інвестиційної компанії Inventure ТОП 50 найбільш популярних франшиз України у 2024 р. включає франшизи у таких сферах діяльності: громадське харчування (Джигіт, Good Beer, MUCHO GUSTO, Pizza Celentano Ristorante, Salateira, KARTOFAN, Lviv Croissants, Aroma Kava, Молоко від фермера та ін.), послуги (ДІЛА, Tez Tour, Dream Hostel, Соната, English University, Нова пошта, Малібу, KIMS та ін.), торгівля (O Market, DNIPRO-M, Галя Балувана, Novus, Еко-Лавка, Zarina, НАСОЛОДА, BUDUSUSHI та ін.).

Перш ніж прийняти рішення про участь у бізнес-моделі франчайзингу, франчайзеру і франчайзі необхідно визначити усі переваги та недоліки (див. табл. 1). Лише зваживши всі «за» і «проти», їм слід приймати рішення про підписання договору про співпрацю.

Таблиця 1

Переваги і недоліки франчайзингу для франчайзера та франчайзі

Для франчайзера		Для франчайзі	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Залучення капіталу, розширення бізнесу.	Втрата повного контролю над брендом.	Консультативна допомога та підтримка від франчайзера щодо ведення бізнесу, навчання.	Необхідність дотримання рамок та обмежень франчайзингової угоди.
Відсутність потреби в наймі та управлінні персоналом.	Підвищений ризик судових спорів.	Впізнаваність бренду, сформована клієнтська база.	Високі початкові інвестиції, приховані витрати.
Підвищення впізнаваності бренду.	Інвестиції на початку франшизи.	Нижчий рівень невдач, менша ймовірність припинення бізнесу.	Інвестування поточних витрат на постійній основі.
Зниження рівня ризику.	Втрата репутації.	Нижчі витрати, економія на маркетингу та рекламі, вища купівельна спроможність.	Висока ймовірність виникнення конфліктів.
Накопичення та удосконалення управлінського досвіду ведення бізнесу по франшизі.	Недосконалість законодавства щодо франчайзингу.	Успішна бізнес-модель, високий прибуток.	Відсутність фінансової конфіденційності.
		Відсутність конкуренції з боку інших власників франшизи, нижчий рівень ризику.	Ризик настання банкрутства.
		Отримання кредиту під розвиток бізнесу.	Можливість розірвання франчайзером договору в односторонньому порядку.
		Самостійність у веденні бізнесу.	

Джерело: складено на основі [5; с. 43–44; 6, с. 214]

Успішна франшиза потребує ретельного планування і передбачає наявність бізнес-плану. Бізнес-план є важливим інструментом для будь-якої компанії на всіх етапах її життєвого циклу, починаючи від стартапу і закінчуючи етапом її зрілості. Він містить низку важливих аспектів, зокрема цілі та стратегії, керівництво та персонал, основні операції та фінансування. Процес написання бізнес-плану повинен здійснюватись «з урахуванням трьох компонентів: ринку, включаючи як існуючих, так і потенційних клієнтів, замовників і користувачів запланованого продукту чи послуги; інвесторів фінансових чи інших ресурсів; та виробника чи надавача послуг» [7, с. 114].

Яке ж з в цілому значення для франчайзера і франчайзі має написання бізнес-плану? Власнику франшизи (франчайзеру) бізнес-план принесе низку переваг, як от:

- бізнес-план слугує дорожньою картою у досягненні конкретних цілей та реалізації стратегії зростання бізнесу;
- бізнес-план є засобом досягнення конкурентних переваг;
- бізнес-план дає франчайзеру розуміння того, як працює бізнес-модель у розрізі ціноутворення, маркетингу, управління запасами тощо;
- бізнес-план є інструментом залучення необхідних фінансових ресурсів;
- бізнес-план є інструментом залучення потенційних франчайзі;
- бізнес-план є засобом координації, узгодження та оптимізації діяльності окремих франчайзингових підрозділів.

Не менш значимим бізнес-план є для потенційного франчайзі, який бажає інвестувати в налагоджену бізнес-модель з мінімальними зусиллями та ризиком, миттєво отримавши визнання бренду. Як і традиційний документ, бізнес-план франшизи розробляється перед початком підприємницької діяльності. Проте цей документ має набагато вищі кількісні показники успіху, ніж початок бізнесу «з нуля». Слід зазначити, що франчайзі може використати вже розроблений франчайзером бізнес-план. Проте, для успішної реалізації його необхідно адаптувати до конкретних умов, в яких бізнес функціонуватиме.

Слід зазначити, що перш ніж перейти до написання бізнес-плану франчайзингу, потенційному франчайзі доцільно пройти підготовчий етап, для того, щоб визначити свої можливості щодо франшизи. На цьому етапі, зокрема, слід детально дослідити франчайзингові системи, виокремити ті, які якнайповніше відповідають його цілям, бюджету, навичкам тощо, а отже є потенційно прийнятними до реалізації. При цьому, як критерії аналізу франчайзингових систем, можуть використовуватись фінансові умови, правила і процедури ведення бізнесу, програми навчання та підтримки,

інтелектуальна власність тощо. Окрім цього, у полі зору повинна бути інформація щодо території, на якій буде здійснюватися підприємницька діяльність, у розрізі цільової клієнтської бази, конкуренції, населення та демографічних процесів тощо. Для обґрунтованого вибору франшизи доцільно також провести обговорення з потенційними франчайзерами задля більш детального розуміння умов входження в бізнес та обов'язків франчайзі.

Слід зазначити, що перш ніж вибрати варіант франшизи, потенційному франчайзі доцільно проаналізувати власне фінансове становище, переглянути свої фінанси та активи, оскільки існує ймовірність встановлення франчайзером фінансових обмежень щодо її продажу. Як підсумок цього етапу – це вибір правильної компанії на основі вивчення її сильних і слабких аспектів та врахування переваг та недоліків для обох сторін франшизи.

Наступним стане етап планування, тобто формування бізнес-плану франчайзингу. Бізнес-план франчайзингу – це та «секретна зброя», яка приведе бізнес до успіху (якщо він дієвий та обґрунтований) чи зведе нанівець всі дії з його досягнення. У цьому ракурсі розглянемо зміст ключових розділів бізнес-плану франчайзингу.

Що? зазвичай, хочуть, бачити франчайзери у конкретних розділах бізнес-плану? Перш за все, документ повинен бути детальним та інформативним. А щоб відповісти на це питання, розкриємо змістове наповнення основних розділів бізнес-плану франчайзингу:

1. Резюме. Резюме бізнес-плану має містити короткий виклад інформації щодо запропонованої франшизи у розрізі таких аспектів:

- огляд діяльності, продукту;
- місія франшизи;
- цільова аудиторія та цільовий ринок;
- фактори успіху (конкурентні переваги);
- досвід роботи та управління;
- прогнозовані доходи, витрати, прибуток.

Переконливе резюме має вирішальне значення для привернення уваги потенційних інвесторів і партнерів та їх переконання в успіху франшизи на ринку.

2. Огляд франшизи (компанії). Цей розділ бізнес-плану повинен містити детальну інформацію про франшизу, включно таку:

- історія та місія франшизи, її структура;
- продукти чи послуги, USP бренду;
- операційна модель;
- навчання та підтримка, додаткові вимоги.

Цей розділ має показати глибоку обізнаність франчайзі щодо того, як вести успішний бізнес.

3. Аналіз ринку та галузі. У цьому розділі бізнес-плану доцільно подати аналітичну інформацію щодо місцевого, регіонального, національного ринку у розрізі таких основних аспектів:

- географічні межі ринку франшизи;

- цільова демографічна аудиторія, соціально-демографічні характеристики цільової групи;
- попит та його основні чинники;
- конкуренція й основні конкуренти;
- напрямки та нові тенденції розвитку ринку, галузі.

Ця частина бізнес-плану має показати, наскільки те, що пропонує потенційний франчайзі, є важливим для ринку; переконати, що франчайзі розуміє зовнішнє ділове середовище і знає, як взаємодіяти з ним, використовуючи можливості та мінімізуючи загрози.

4. Маркетинговий план. У цьому розділі бізнес-плану слід поінформувати про маркетингові цілі, маркетингові інструменти впливу на споживачів, рекламні засоби. Ця частина бізнес-плану має показати усі плюси бренду (наприклад, новий продукт, якісний сервіс тощо), які роблять його особливим та дозволяють успішно отримати та утримати клієнтів. Крім того, тут доцільно розмістити інформацію щодо навчальних курсів та тренінгів з маркетингу, які необхідно пройти перед відкриттям бізнесу за франшизою. Проте, франчайзі слід зважати на те, що маркетинговий аспект бізнес-плану значною мірою визначається франчайзером.

5. Операційний план. Ця частина бізнес-плану є однією з ключових для франчайзі, оскільки показує, як бізнес працюватиме щодня. У ньому йтиметься про операційні системи та процедури для забезпечення безперебійного та успішного ведення бізнесу.

6. Структура управління та персонал. У цій частині бізнес-плану має йтися про керівників, управлінців різних рівнів, інших співробітників, їхні повноваження, відповідальність, кваліфікацію, компетентності, а також політику найму, навчання та перспективи росту персоналу тощо. Наявність чітких цілей та плану заходів з навчання та розвитку персоналу підвищує довіру до франчайзі з боку зацікавлених осіб (наприклад, клієнтів, кредиторів), оскільки вважається, що якісний персонал вироблятиме (надаватиме) якісний продукт (послугу).

7. Фінансовий план. Цей розділ бізнес-плану, окрім фінансових цілей, повинен містити детальну інформацію про заплановані витрати, зокрема, початкові витрати, операційні, витрати на збут, інші витрати, прогнозований дохід і прибутковість. Цей пункт допоможе франчайзеру оцінити фінансове становище потенційного франчайзі.

8. Додатки (Додаткова інформація, Доповнення). Додатки не є самостійним розділом бізнес-плану, проте інформація, яку вони міститимуть, дозволить, по-перше, франчайзі краще презентувати франшизу, по-друге, франчайзеру та кредиторам зрозуміти серйозність намірів досягти успіху та обґрунтованість інвестицій. Тому

тут доцільно розмістити копію франчайзингового договору. Також додатково можна надати такі матеріали: копію договору оренди приміщення, договір страхування, договір лізингу, фінансові звіти тощо.

Висновки. Отже, у підсумку проведеного дослідження встановлено, що за умов воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні франчайзинг, відповідно, є і надалі буде популярною формою започаткування власної справи та ведення бізнесу. До основних переваг франчайзингу віднесено впізнаваність (популярність, довіра) бренду, сформована успішна бізнес-модель, навчання та всебічна підтримка, нижчий ризик тощо.

Бізнес-план франчайзингу – це сучасний інструмент управління, який створює унікальну можливість започаткування бізнесу з використанням відомого бренду, перевіреної бізнес-моделі та за постійної підтримки з боку франчайзера. Створення якісного документу, який забезпечить успіх бізнесу, вимагає ретельної підготовки та використання сучасної методики його складання. У процесі написання бізнес-плану франчайзингу важливо визначити ключові його розділи, зміст яких слід оновлювати з урахуванням динаміки зовнішнього середовища та масштабування власного бізнесу. Обґрунтування напрямків розвитку бізнесу в Україні через франчайзинг у післявоєнний період є перспективою подальших наукових дослідження.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Когут М., Прокопишин-Рашкевич Л. Стан та перспективи розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53> (дата звернення: 08.07.2024).
2. Григоренко Т. М. Франчайзинг в Україні: реалії та перспективи розвитку в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 145–153. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001396430> (дата звернення: 08.07.2024).
3. Бакай В., Пилипак О. Особливості здійснення підприємницької діяльності на основі використання франчайзингу. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"*. 2024. № 1. С. 214–221. URL: <https://doi.org/10.31891/ndes/2024-11-32> (дата звернення: 10.07.2024).
4. Козачук М. Попри війну 7 % мереж франшиз не закрили жодного об'єкта. У чому стійкість франчайзингу? *Franchise Group*. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/popri-viynu-57-merezh-franshiz-ne-zakrili-zhodnogo-obekta-u-chomu-stiykist-franchayzingu-doslidzhennya-franchise-group-28122022-10805> (дата звернення: 10.07.2024).
5. 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> (дата звернення: 12.07.2024).

6. Шутка С. Є., Воляник Г. М., Колінко Н. І. Франчайзинг як метод організації і розвитку ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 211–218. URL: http://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/36.pdf (дата звернення: 16.07.24).

7. Постоєва О. Г. Бізнес-планування в епоху цифровізації. *Вісник післядипломної освіти*. 2023. Вип. 23 (52). С. 103–117. URL: https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/23_52_2023/social/Bulletin_23_52_Social_and_behavioral_sciences_Postoieva.pdf (дата звернення: 16.07.24).

REFERENCES:

1. Kohut M. V., Prokopyshyn-Rashkevych L. M. (2023). Stan ta perspektyvy rozvytku rynku franchaizynhovykh posluh v Ukraini [The state and prospects for the development of the franchising services market in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53> (accessed: July 8, 2024).

2. Hryhorenko T. M. (2022). Franchaizynh v Ukraini: realii ta perspektyvy rozvytku v umovakh voiennoho stanu. [Franchising in Ukraine: The Realities and Prospects of Development in the Conditions of Martial Law]. *Biznes Inform*, no 12, pp. 145–153. Available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001396430> (accessed: July 8, 2024).

3. Bakai V., Pylypiak O. (2024). Osoblyvosti zdii-sнення pidpriemnytskoi diialnosti na osnovi vyko-rystannia franchaizynhu. [Features of business acti-vity based on the use of franchising]. *Scientific journal*

“Modeling the development of the economic systems», no 1, pp. 214–221. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-32> (accessed: July 10, 2024).

4. Kozachuk M. (2022). Popry viinu 7 % merezh franshyz ne zakryly zhodnoho ob'iekta. U chomu stiikist franchaizynhu? [Despite the war? 7 % of franchise chains did not close a single facility. What is the sustainability of franchising?]. *Franchise Group*. Available at: <https://forbes.ua/company/popri-viynu-57-merezh-franshiz-ne-zakryli-zhodnogo-obekta-u-chomu-stiikist-franchaizynhu-doslidzhennya-franchise-group-28122022-10805> (accessed: July 10, 2024).

5. Kravchuk N., Bilous O., Synkevych N. (2019). Kontsepsiia pobudovy efektyvnoi biznes-modeli franchaizynhu. [Concept of effective franchise business model development]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, no 5 (60), pp. 40–46. Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/60/748.pdf> (accessed: July 12, 2024).

6. Shutka S. Ye., Volianyk H. M., Kolinko N. I. (2024). Franchaizynh yak metod orhanizatsii i rozvytku restorannoho biznesu v suchasnykh umovakh. [Franchising as a method of organizing and developing restaurant business in modern conditions]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 86, pp. 211–218. Available at: http://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/36.pdf (accessed: July 16, 2024).

7. Postoieva O. H. (2023) Biznes-planuvannia v epokhu tsyfrovizatsii. [Business planning in the age of digitalization]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity*, vol. 23(52), pp. 103–117. Available at: https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/23_52_2023/social/Bulletin_23_52_Social_and_behavioral_sciences_Postoieva.pdf (accessed: July 16, 2024).