

**Струк Н. Р.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва та маркетингу  
Української академії друкарства*

**Карпій О. П.**

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри маркетингу і логістики  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Struk N. R.**

*Ph.D., docent, docent of Department of Enterprise and Marketing*

**Karpiy O. P.**

*Ph.D., Art. Lecturer, Department of Marketing and Logistics  
National University "Lviv Polytechnic"*

## ЛОГІСТИКА У ФРАНЧАЙЗИНГОВІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

**Анотація.** У статті розглянуто питання ведення бізнесу в українських реаліях на засадах франчайзингу. Авторами окреслено переваги, які отримає підприємство від такої партнерської співпраці. Розглянуто, яким чином логістичне управління впливає на ведення франчайзингового бізнесу, визначено пріоритетні напрями їх вдосконалення. Охарактеризовано загальнонаукові принципи, які мають забезпечуватися під час формування логістичних ланцюгів франчайзингової системи. Актуальність цих питань пов'язана з жорсткими конкурентними інструментами, обмеженістю маркетингового бюджету, прагненням підприємств наростити маржу прибутку.

**Ключові слова:** логістика, франчайзинг, управління, матеріальний потік, фінансовий потік, матеріальні ресурси, підприємництво, логістичні ланцюги, прибуток.

**Вступ та постановка проблеми.** Синергічне поєднання в управлінській структурі інструментарію маркетингу, логістики та антикризового менеджменту є симбіозом, що дає змогу підприємству втримати свої ринкові можливості та нарощувати конкурентний потенціал. Інтеграція такого потужного управлінського методу дає можливість розвинути інноваційну, маркетингово-логістичну систему. Тим часом в Україні з'являються нові можливості для ведення бізнесу, котрі є не старт-апами, а вже розробленим «під ключ» бізнес-пакетом, що приносить стабільний дохід і може презентуватися на продаж як франшиза. Проте для реалізації бізнесу у форматі франчайзингу необхідна низка умов, зокрема логістичне середовище.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика теорії і практики франчайзингового управління на засадах логістики присвячена недостатня для повного розуміння питання кількості статей та посібників. Здебільшого питання ведення бізнесу на таких засадах розглядається ситуативно, найбільше в науковій літературі, що присвячена питанням маркетингу, логістики, антикризового менеджменту, брендингу. Серед вчених, які торкаються цієї проблематики, слід назвати таких, як Є.В. Крикавський, А.Г. Кальченко, В.І. Сергєєв, Н.І. Чухрай, К. Вітовський, Дж. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу.

Загалом до ключових комплексних логістичних активностей, зокрема у системі франчайзингу, зарубіжні науковці [1; 4; 13] відносять підтримку стандартів обслуговування споживачів; управління закупівлями; закупівлі; транспортування; управління запасами; управління процедурами замовлень; управління виробничими процедурами (операціями, тобто здійснення операційного менеджменту); ціноутворення; фізичний розподіл.

Водночас до підтримуючих комплексних логістичних активностей найчастіше відносять складування; вантажо-переробку; захисне упакування; підтримку повернення товарів; забезпечення запасними частинами і сервісом;

збирання зворотних відходів; інформаційно-комп'ютерну підтримку [3, с. 45].

Усі науковці, котрі торкаються заданої теми, єдині в думці про системну інтеграцію функціональних галузей логістики, маркетингу та кризового менеджменту. Їхні праці доводять, що лише за умов партнерської взаємодії, системоутворюючої інтеграції, надійних зовнішніх та ефективно побудованих внутрішніх зв'язків можна побудувати гармонійний, прибутковий бізнес, зокрема на засадах франчайзингового партнерства.

**Метою** роботи є пошук шляхів впровадження логістично-інтегрованих функцій в систему управління франчайзинговим підприємством, дослідження їх концептуальних особливостей та методів застосування.

**Результати дослідження.** Специфіка ведення в Україні бізнесу на умовах франчайзингу є особливою. Насамперед це пов'язане з психологічною неготовністю малого та середнього бізнесу працювати на засадах надійного партнерства. З одного боку, це пов'язане зі складним політичним та економічним становищем в країні, недостатнім чи невідповідним рівнем освіти серед підприємців та низкою інших чинників. Оскільки надійне партнерство є головною ознакою логістично-орієнтованого підприємства, можемо сміливо розглядати цей управлінський напрям як основу і ключову вимогу для ведення франчайзингового бізнесу в Україні.

Для підприємця, готового розпочати власну діяльність, важливо розуміти характеристику етапів розвитку підприємства (табл. 1).

Бачимо з табл. 1, що особа, котра прийняла рішення щодо підприємницької діяльності, повинна володіти цілою низкою особистісних та професійних особливостей (табл. 2).

Звичайно, такі якості людина набуває протягом усього професійного життя, і відразу під час ухвалення рішення щодо створення власної справи особа повинна оцінити свої здібності та можливості, а також переваги та недо-

Характеристика етапу розвитку підприємства

Етап розвитку	Мета підприємства	Основні цілі на цьому етапі
1	Вихід на ринок	Виживання, пошук ринкової ніші, завоювання репутації.
2	Отримання перших прибутків	Формування лояльності в набутих клієнтів, зміцнення ринкових позицій.
3	Прискорення обсягів продажів та прибутку	Визначення із сегментуванням ринку, захоплення своєї частки ринку.
4	Нарощування обсягів діяльності	Диверсифікація бізнесу.
5	Брендинг, збалансований ріст підприємства	Зміцнення позицій на освоєному ринку.
6	Конкурентні атаки, що послаблюють позиції підприємства	Збереження стабільної господарської діяльності.
7	Пошук альтернатив або нових альянсів для ведення бізнесу	Ребрендинг, бенчмаркінг, SRM-маркетинг, реорганізація, навчання персоналу.
8	–	Закриття, продаж або передача підприємства.

Таблиця 2

Характеристики, які притаманні успішному підприємцю

Особистісні характеристики	Спеціальні знання та вміння	Зовнішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Міцне здоров'я;</li> <li>– лідерство;</li> <li>– комунікабельність;</li> <li>– ініціативність;</li> <li>– стресостійкість;</li> <li>– впевненість в успіху власної справи;</li> <li>– прагнення до змін;</li> <li>– ризиковість;</li> <li>– захоплення власною справою.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Освіта, знання, самоосвіта;</li> <li>– компетентність та широкий кругозір;</li> <li>– управлінські навички та знання;</li> <li>– досвід у вибраній справі від «низу»;</li> <li>– знання психології людей;</li> <li>– досвід в управлінні персоналом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Власне майнове становище;</li> <li>– сімейне оточення;</li> <li>– партнери у бізнесі;</li> <li>– законодавчі умови.</li> </ul>

ліки ведення підприємницької діяльності. Щодо переваг, то це насамперед свобода та незалежність у прийнятті рішень, високий дохід, реалізація професійних здібностей. Недоліками є великий ризик втратити капітал, нестійка величина доходу (з різних причин), необхідність вкладати власні кошти, необхідність працювати 6–7 днів на тиждень за невстановленим часовим графіком. Водночас слід пам'ятати про ризики, що пов'язані з неправильно розробленою концепцією, недостатніми знаннями про ринок, плінність кадрів, неточне визначення потреби в капіталі, переоцінку прибутковості підприємства тощо.

З огляду на описані причини перед підприємцем постає можливість скористатися готовим бізнесом, котрий вже позитивно себе зарекомендував та приносить стабільний дохід іншим франчайзерам.

Франчайзинг – це форма ведення бізнесу, за якої одна компанія (франчайзор) представляє іншій компанії (франчайзі) перевірену й успішну бізнес-ідею, підтримку, навчання, постачання, розвиток, маркетинг та рекламу [6]. Під час використання франчайзингу франчайзер (правовласник комплексу виключних прав (франшизи, ліцензії) продає франчайзі (правокористувач комплексу виключних прав франчайзера) ім'я, бренд, ноу-хау, комплекс маркетингу тощо.

В Україні велика кількість франшиз вже приносить прибуток своїм власникам. Прикладом успішного ведення франчайзингового бізнесу в Україні є компанія «Система швидкого харчування» Компанія працює у сфері громадського харчування й розбудовує франчайзингову мережу ресторанів швидкого обслуговування. Компанія працює з численною кількістю партнерів-франчайзі, представляючи три торговельні марки, такі як «Піца Челентано», «Кафе Пункт» та «Картопляна хата». Досліджуючи передумови успішного франчайзингу «Система швидкого харчування», можемо окреслити такі фактори, як налагодження надій-

ного партнерства, єдині маркетингово-логістичні програми, розвинута корпоративна культура, інноваційні, авторські продукти.

Очевидно, що в разі недостатнього розвитку одного з них економічно потерпає уся система. Тому для того, щоб реалізувати франчайзингову діяльність, насамперед потрібно розвинути маркетингово-логістичне управління або ставити собі за мету налагодити його, оскільки це основна передумова франчайзингової діяльності. Тобто для переходу від антагоністичних відносин між різними суб'єктами господарювання до формування системи взаємодії в ланцюгу постачань на основі відкритості зв'язків і комунікацій у франчайзинговій системі потрібно забезпечити організацію взаємодії партнерів у логістичному ланцюгу; узгодження логістичних задач в роботі підприємств єдиної системи з іншими його цілями та перспективами; інформаційний обмін між усіма учасниками процесу просування матеріального потоку.

Формування ланцюгів постачань у франчайзинговій системі включає два основні напрями:

- 1) оптимізація складу й структури ланцюгів постачань;
- 2) забезпечення узгодженої взаємодії між ланками логістичного ланцюга.

Необхідною умовою реалізації цих напрямів є застосування щодо формування логістичних ланцюгів певної сукупності принципів, спрямованих на проектування оптимальної структури ланцюгів постачань, які можна поділити на такі групи: загальнонаукові методологічні принципи; загальні логістичні принципи; принципи забезпечення інформаційної взаємодії учасників логістичних ланцюгів.

Загальнонауковими принципами, які мають забезпечуватися під час формування логістичних ланцюгів франчайзингової системи, є принципи комплексності, науковості, конкретності і конструктивності (рис. 1).

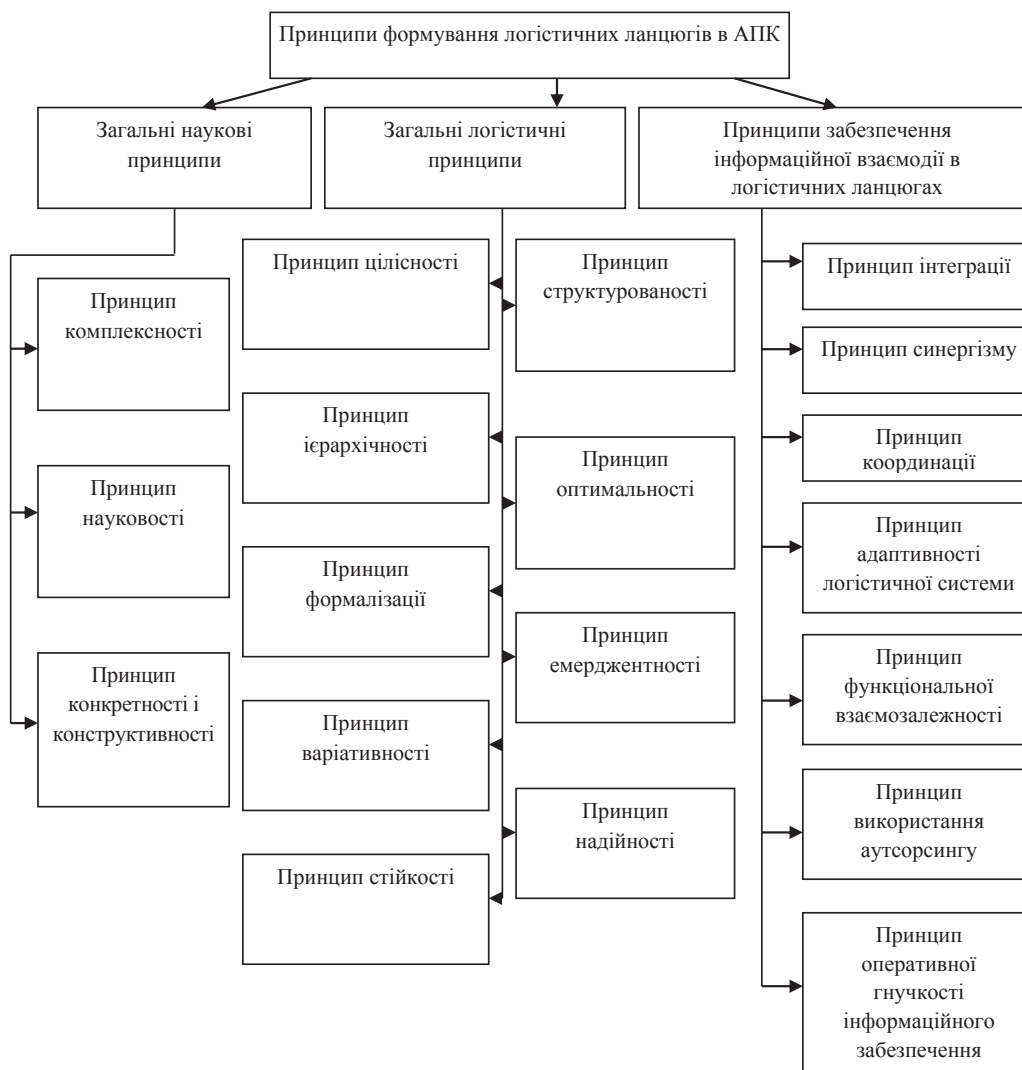


Рис. 1. Принципи формування логістичних ланцюгів франчайзингової системи

Джерело: власна розробка авторів

Принцип комплексності передбачає розгляд логістичних операцій, логістичних функцій і логістичних ланцюгів у їх взаємозалежності та взаємообумовленості, побудову ланцюгів постачань у системі з урахуванням всіх факторів і критеріїв формування.

Принцип науковості визначає необхідність розробки методів побудови наскрізних ланцюгів постачань відповідно до вимог науки на засадах важкозаперечуваного доказового пояснення правомірності, необхідності, доцільності (раціональності, оптимальності) прийняття рішення. Принцип конкретності і конструктивності визначає необхідність прийняття рішень щодо побудови логістичних ланцюгів на основі чітко сформульованої, конкретної вихідної інформації та на обґрунтованій методологічній базі.

Основними із загальних логістичних принципів є такі.

1) Принцип цілісності. Передбачає розгляд інтегрованого ланцюга постачань з точки зору єдності його цілей і цілей кожної функціональної сфери у їх взаємозв'язку.

Він вимагає застосування комплексу методів і засобів, які даватимуть змогу досліджувати властивості, структуру та функції суб'єктів господарювання і процесів загалом, розглядаючи їх як економічні системи зі складними міжелементними взаємозв'язками, взаємовпливом еле-

ментів на систему і середовище, а також впливом самої системи на її структурні елементи.

2) Принцип оптимальності. Орієнтується на вибір найкращого варіанта поєднання ланок логістичного ланцюга під час виконання кожної логістичної функції та рішень, які були б найкращими за комплексом визначальних показників.

3) Принцип ієрархічності. Передбачає наявність в економічній системі кількох рівнів (відповідно, кількох способів досягнення цілей різних рівнів); реалізацію певного типу структурних відносин у складних, багаторівневих логістичних системах з великою кількістю елементів з функціональною диференціацією (спроможністю виконувати певний набір логістичних функцій); визначає упорядкованість і організованість взаємодій між окремими ланками логістичного ланцюга.

4) Принцип формалізації. Передбачає необхідність використання кількісних, комплексних характеристик для дослідження та формування ланцюга постачань на основі моделювання процесів та систем у сфері логістики.

5) Принцип структурованості. Визначає наявність взаємопов'язаних ланок логістичного ланцюга, які реалізують спільну мету формування системи до споживачів.

6) Принцип варіативності. Передбачає існування кількох різних, альтернативних варіантів під час побудови ланцюга постачань для вибору найкращого з них за комплексом показників з урахуванням комплексу впливаючих факторів.

7) Принцип емерджентності. Означає необхідність забезпечення цілісності взаємопов'язаних елементів, які функціонують в логістичному ланцюгу, та пріоритетність оптимізації системи відносно оптимізації її окремих елементів.

8) Принцип надійності. Означає необхідність наявності у логістичній системі реалізувати задані функції протягом певного періоду часу із заданими параметрами.

9) Принцип безпечності. Передбачає спроможність системи не наносити недопустимі впливи технічним об'єктам, персоналу, зовнішньому середовищу під час свого функціонування.

10) Принцип стійкості. Передбачає здатність системи виконувати свої функції в разі виходу параметрів середовища за певні обмеження чи допуски. Для підтримання гнучкості, адаптивності організаційних структур та діяльності учасників ланцюгів постачань франчайзингової системи треба враховувати принципи, спрямовані на забезпечення інформаційної взаємодії ланок логістичних ланцюгів.

11) Принцип інтеграції. Передбачає об'єднання учасників логістичного ланцюга з метою організації збалансованого руху всіх потоків у ланцюгу постачань.

12) Принцип синергізму. Обумовлює отримання ефекту взаємного підсилення зв'язків однієї ланки логістичного ланцюга з іншими на рівні просування матеріального та супутніх йому потоків.

13) Принцип координації. Визначає необхідність управління взаємодією в ланцюгу постачань шляхом узгодження складу, послідовності, способів виконання різних операцій. Зовнішня координація забезпечує підтримання взаємодії між учасниками логістичного ланцюга на основі використання (як основного інструмента) довгострокових договорів та контрактів.

14) Принцип адаптивності логістичної системи. Означає спроможність логістичної системи змінювати цілі функціонування в разі відмови та/або пошкодження елементів системи, тобто в разі зміни умов її функціонування.

15) Принцип функціональної взаємозалежності. Вимагає забезпечення узгодженості виконання логістичних операцій кожною ланкою ланцюга постачань як у певній функціональній сфері логістики, так і між ланками, які виконують різні логістичні функції, завдяки інформаційній взаємодії між ними.

16) Принцип використання аутсорсингу. Передбачає формування ланцюгів постачань на умовах можливої передачі виконання частини логістичних функцій (операцій) іншим учасникам у разі недостатності власного потенціалу певного суб'єкта господарювання.

17) Принцип оперативної гнучкості інформаційного забезпечення. Вимагає забезпечення високого рівня організації руху логістичної інформації відповідно до вимог точності, доступності, вчасності та достовірності.

Застосування цих принципів за умови їх адаптації до особливостей формування франчайзингових моделей чи систем має стати основою розробки логістичної методики оптимізації процесів франчайзингового управління матеріальними потоками між учасниками процесу.

**Висновки.** Не зупиняючись детально на характеристиках кожної з вищеписаних (та інших можливих) логістичних активностей, відзначимо, що всі вони фактично забезпечують перетворення матеріальних, сервісних і пов'язаних з ними інформаційних та фінансових потоків, а також формують загальне поняття логістичної діяльності.

У нашому розумінні логістична діяльність у франчайзинговій діяльності – це складний комплекс елементарних і комплексних логістичних активностей, які забезпечують перетворення матеріального та відповідних логістичних потоків (їх окремих елементів) відповідно до вимог споживачів. Логістичну діяльність потрібно розглядати як множину виконуваних франчайзинговим підприємства логістичних операцій, які спрямовані на досягнення перетворень якісних та/або кількісних параметрів вхідного, внутрішньовиробничого та вихідного матеріального потоку, а також на здійснення необхідних для цього перетворень відповідних інформаційних і фінансових потоків.

При цьому основні перетворення мають стосуватися характеристик елементів матеріального потоку, в результаті чого досягаються бажані для логістичного споживача зміни. Також управлінням слід керуватися сформульованими принциповими підходами та пропозиціями практичного характеру щодо визначення основних напрямів оптимізації логістичних процесів на різних стадіях просування матеріальних та інформаційних потоків і в різних фазах діяльності франчайзингових підприємств;

Таким чином, йдеться про необхідність розглядати логістичну діяльність як складову частину, з одного боку, процесу нарощування вартості (від закупівлі матеріалів до реалізації товарів кінцевим споживачем), а з іншого боку, як основну вимогу для реалізації франчайзингової діяльності як такої.

#### Список використаних джерел:

1. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок. Москва: Олимп-Бизнес, 2001. 640 с.
2. Побоченко Л.М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи. Стратегія розвитку України. 2016. № 1. С. 57–64.
3. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2001. 608 с.
4. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой / пер. с 4-го англ. изд. Москва: ИНФРА-М, 2005. 797 с.
5. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 322 с.
6. Чикуркова А.Д., Ногачевський О.Ф. Франчайзинг: актуальні проблеми розвитку в Україні. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 24. Ч. 3. С. 247–254.
7. Чухрай Н.І., Патора Р.М. Інновації та логістика товарів: монографія. Львів: вид-во НУ «Львів. політехніка», 2001. 262 с.
8. Magee J.F., Coracino W.C., Rosenfield D.B. Modern Logistics Management. Integrating Marketing and Physical Distribution. New York: John Wiley, 1985. 430 p.
9. Gerhard Sommerer Unternehmens logistik. Manuskript druck, 1992.
10. Knoll I. Logistics Distribution Centers. Logistics Technology International. London: Sterling Publications Limited, 1995. 184 p.
11. Logistyka dystrybucji: Praca zbiorowa / pod red. K. Rutkowskiego. Warszawa: Difin, 2001. 323 s.
12. Logistyka ponad granicami / pod red. St. Abta. Poznań, 2000. 225 s.
13. Plowman E.G. Elements of Business Logistics. Stanford, CA: Stanford School of Business, 1964. 157 p.



## ЛОГИСТИКА ВО ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы ведения бизнеса в украинских реалиях на основах франчайзинга. Авторами обозначены преимущества, которые получает предприятие от такого партнерского сотрудничества. Рассмотрено, каким образом логистическое управление влияет на ведение франчайзингового бизнеса, определены приоритетные направления их совершенствования. Охарактеризованы общенаучные принципы, которые должны обеспечиваться при формировании логистических цепей франчайзинговой системы. Актуальность этих вопросов связана с жесткими конкурентными инструментами, ограниченностью маркетингового бюджета, стремлением предприятий нарастить маржу прибыли.

**Ключевые слова:** логистика, франчайзинг, управление, материальный поток, финансовый поток, материальные ресурсы, предпринимательство, логистические цепи, прибыль.

## LOGISTICS IN THE FRANCHISING MANAGEMENT SYSTEM

**Summary.** The article deals with the issues of doing business in Ukrainian realities on the basis of franchising. The authors outline the advantages that an enterprise will receive from such partnership cooperation. The article examines how logistics management has an impact on franchising business and identifies priority areas for improvement. The general scientific principles that should be provided during the formation of the logistic chains of the franchising system are described. The urgency of these issues is related to rigid competition, the limited marketing budget, and the desire of enterprises to increase profit margins.

**Key words:** logistic, franchising, management, material stream, financial stream, material resources, enterprise, logistic chains, income.

УДК 658:338.2

**Сунцова О. О.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки та бізнес-технологій  
Національного авіаційного університету*

**Командровська В. Є.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій  
Національного авіаційного університету*

**Любезна І. І.**

*студентка магістратури економіки та бізнес-технологій  
Національного авіаційного університету*

**Suntsova O. O.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of Economics and Business Technologies Department  
National Aviation University*

**Komandrovs'ka V. Ye.**

*PhD in Economics, Associate professor,  
Associate professor of Economics and Business Technologies Department  
National Aviation University*

**Lyubezna I. I.**

*MSc in Economics and Business Technologies  
National Aviation University*

## ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК АВІАПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ АГРЕСИВНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

**Анотація.** У статті досліджено, що стан та характер впливу зовнішнього середовища є одними з найбільш важливих факторів, що можуть сприяти чи заважати розвитку підприємства, впливати на ефективність функціонування діяльності організації. Проведено аналіз визначень понять «агресія», «агресивність» з огляду на теорію психології. З урахуванням особливостей діяльності підприємства та методики оцінювання стану зовнішнього середовища запропонували та сформулювали поняття «агресивний стан зовнішнього середовища підприємства». Проведено порівняльний аналіз факторів впливу зовнішнього середовища підприємства в стабільному та агресивному стані. Досліджено динаміку зміни кількості підприємств за результатами впливу агресивного стану зовнішнього середовища в Україні.

**Ключові слова:** агресивний стан, зовнішнє середовище, діагностика, агресія, фактори впливу, превентивні заходи, авіапідприємство.