

Стручок Н.М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної безпеки та стратегічних студій
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Struchok Natalyia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the International Security and Strategic Studies Department
Ivan Franko National University of Lviv*

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЇ ФРАНЧАЙЗИНГУ

Анотація. У статті розкрито зміст дослідження в межах тематики особливості антикризового управління підприємства на засадах стратегії франчайзингу. Узагальнено підходи вітчизняних та міжнародних дослідників до змісту поняття кризовий менеджмент, що дозволило сформулювати власне бачення змісту цієї дефініції. Узагальнення здійснено визначаючи три позиції антикризового управління, як комплексну систему, структурований процес та механізм. Проаналізовано динаміку зміни кількості суб'єктів підприємництва впродовж 2014-2023 років. Обґрунтовано доцільність залучення франчайзингу як конкурентної стратегії організації бізнесу для вітчизняної економіки в умовах сьогодення. Окреслено основні характеристики франчайзингу. Сформовано критерії, що визначають співпрацю для підприємства на основі стратегії франчайзингу. Визначено основні тенденції ринку франчайзингових послуг в Україні.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзі, стратегія, кризовий менеджмент, підприємство.

Вступ та постановка проблеми. В умовах сьогодення кризи стали умовою в яких функціонує суспільство, країна та бізнес. Кризова в якій опинилась економіка України призвела до зменшення кількості підприємств, їх рівня рентабельності, платоспроможності та конкурентоспроможності. Власники підприємств опинились перед вибором: припинити діяльність, частково її відкоригувати, змінити стратегію ведення діяльності на основі актуальних та дієвих інструментів. Підприємству необхідно стратегічно підходити до вибору стратегій реагування на загрози та кризові явища. Складність та багатовекторність кризових явищ та їх вплив на функціонування підприємств вимагають напрацювання стратегій кризового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання адаптації діяльності підприємства до умов кризового середовища в Україні та світі присвячені публікації багатьох вчених. Класифікації стратегії, їх види та необхідність зміни відповідно до ринкових умов та сфери діяльності підприємства досліджували М. Дітковська [11], С.П. Білоус [2], Я. М. Гринчишин [5], І.Ю. Гришова [6], Т.М. Гнатєва [7], О.Ю. Литовченко [10], С.Т. Пілецька [14] та інших. Але практично невелика кількість досліджень, які розкривають проблематику формування стратегій кризового менеджменту в роботі підприємств, визначення їх складу та структури, що дозволяють попереджати, протидіяти та долати наслідки впливу кризи.

Метою статті є аналіз стану розвитку підприємництва в Україні в умовах динамічного економічного середовища та напрацювання рекомендацій для антикризового управління базуючись на засадах

концепції франчайзингу, що дозволить їм швидко реагувати на зміни та загрози.

Результати дослідження. Сформовані умови сьогодення, в яких підприємства ведуть свою діяльність, визначаються невизначеністю, динамічністю, мінливістю, непостійністю. В середовищі глобалізації, де зараз функціонують підприємства, невизначеність провокує виникнення нових загроз та ризиків, які впливають на діяльність підприємств. Причиною виникнення криз можуть бути різноманітні фактори зовнішнього середовища, що носять як передбачуваний так і непередбачуваний характер. Для їх попередження необхідно напрацювати комплексну систему, компонентом якої є франчайзинг, що дозволить швидко та результативно протидіяти кризовим ситуаціям. Франчайзинг, як інструмент кризовий менеджменту, формується інструментами, механізмами та засобами швидкого реагування.

Аналіз наукових підходів вітчизняних та міжнародних науковців систематизовано у таблиці 1, узагальнення яких дозволяє визначити три позиції, з яких автори розглядають засади антикризового управління: комплексну систему, структурований процес та механізм.

Вважаємо найбільш повно зміст даного поняття, розкриває наступне твердження: антикризовий менеджмент – це комплексна система дій, механізмів, інструментів попередження криз, реагування на кризи та подолання наслідків криз, що супроводжують дисбаланс у функціонуванні суспільства, країни, регіону, підприємства.

Для напрацювання комплексу стратегії кризового менеджменту, проведемо динаміку оцінки зміни

Таблиця 1

Авторські підходи до трактування змісту поняття “антикризовий менеджмент”

Автор	Зміст трактування
Боняр С.М. [3, с. 97–102]	це комплекс управлінських заходів, які забезпечують антикризове управління в умовах загальної кризи економіки
Василенко В.О. [4]	це управління, при якому визначається небезпека кризи, аналіз її симптоми, заходи щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання її чинників для позитивного розвитку”
Іванюта С.М. [9]	це система організаційно-економічних заходів з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення в економічних системах на всіх рівнях економік
Нечасва І.А. [12, с. 97–106]	це управління, спрямоване на запобігання, нейтралізацію та використання можливостей кризової ситуації в господарській діяльності підприємств, на адаптацію системи управління до змін зовнішнього середовища, що сприятиме сталому розвитку підприємства
Сметанюк О.А. [16]	система управлінських заходів та рішень з діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та їхніх причин за умов мінімізації втрат та негативних наслідків
Ситник Л.С. [15]	вид управління, орієнтований на своєчасне реформування економіки, оцінка, прогноз, діагностика процесів у діяльності підприємства, галузі, регіону, держави
Шатайло О.А. [17, с. 217–226]	чітко визначені та контрольовані процеси державного управління це свідомі і цілеспрямовані дії держави з метою запобігання, зменшення глибини впливу економічних кризових ситуацій для забезпечення стабільності її економічної системи та створення передумов для темпів економічного зростання

кількості підприємств, що визначається тенденціями та умовами для їх результативної діяльності. Зокрема, дані рисунку 1 дозволяють відзначити, за досліджуваний період, кількість підприємств до кризових 2015–2017 років зменшилась. Причиною тому є зовнішні загрози, що спричинили призупинення діяльності у 2016 році при порівнянні до 2015 року 5,8% підприємств, а у 2017 році при порівнянні до 2016 року 3,25%. Адаптація підприємництва до умов функціонування зміна зовнішньої стратегії України на законодавчому рівні призвело до інтересу іноземних компаній до вітчизняного ринку. Як наслідок у 2019 році при порівнянні до 2018 року зростання кількості суб'єктів підприємництва склало 5,5%, у 2020 році при порівнянні до 2019 року 1,7%. Пандемія знову внесла корективи у динаміку зміни

кількості суб'єктів бізнесу у 2021 році, проте стрімке скорочення прослідковується у 2022 році, у кількісному складі на 223740 одиниць, у відсотковому на 11,5 %. Політика уряду, програма релокацій дозволили відновити діяльність підприємств із Східних та Південних регіонів у Західних регіонах України, що призвело за їх зростання на рівні 1913193 одиниці або 10,4 % (рис. 1).

Криза в якій опинилась економіка України під впливом зовнішніх загроз, виступила каталізатором пошуку дієвих механізмів розвитку підприємництва. Актуальною та дієвою стратегією на наш погляд є франчайзинг. Що дозволить не лише активувати підприємницьку діяльність в нашій країні, але й залучити інвестиції та підвищити їх інноваційну складову.

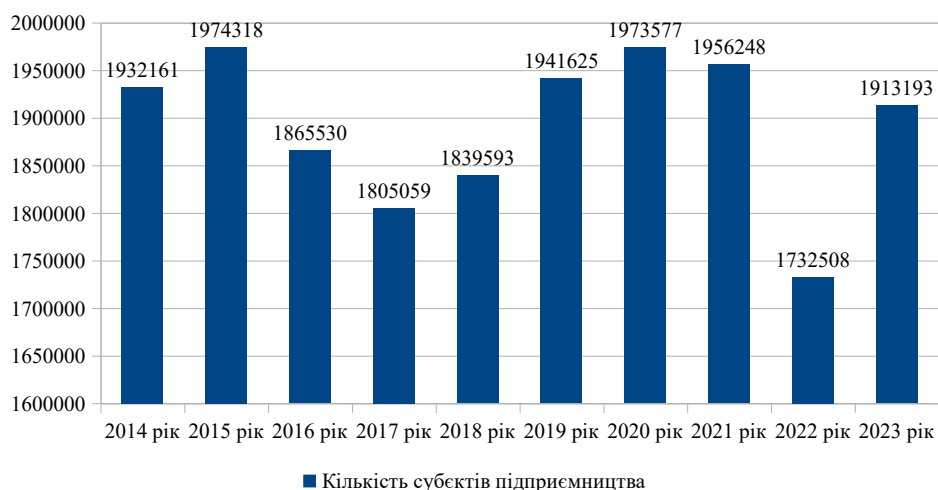


Рис. 1. Динаміка зміни кількості підприємств в Україні, впродовж 2014–2023 років [8]

Франчайзинг – це спосіб організації бізнесу, що регулює відносини між власником бізнесу (франчайзером) і франчайзі (незалежна особа чи компанія, якій передається право на використання розробленої франчайзером бізнес-стратегії). Суть сучасної системи франчайзингу полягає в тому, що франчайзер надає окремим франчайзі певні права і своєю чергою, зобов'язує діяти відповідно до його концепції. Згідно з угодою, укладеною у письмовій формі, франчайзі отримує від франчайзера право на використання його імені, торговельної марки, промислових зразків і прав інтелектуальної власності, можливість застосовувати його методи провадження бізнесу, а також отримувати його постійну технічну допомогу [1].

Вивчення положень стратегії франчайзингу, дозволяє сформувати основні його ознаки, які визначають засади співпраці для підприємства:

1) договір франчайзингу – є основною для виникнення взаємовідносин двох сторін;

2) учасниками договору франчайзингу можуть бути лише юридично незалежні один від одного особи;

3) у рамках франчайзингових відносин франчайзером є одна сторона, тоді як франчайзі можуть бути представлені кількома учасниками;

4) франчайзер володіє виключним правом власності на об'єкти інтелектуальної та промислової власності, досвідом організації комерційної діяльності, бренду або марки, яке отримує франчайзер при укладанні договору франчайзингу;

5) франчайзі за договором має зобов'язання у формі одноразових та поточних платежів;

6) для підтримки договору франшизи франчайзер надає багатосторонню допомогу франчайзі, залишаючи за собою право контролю за рівнем якості діяльності франчайзі, зберігаючи при цьому

його незалежність у юридичних та економічних питаннях;

7) відносини в межах договору франчайзингу мають динамічну та змінну структуру;

8) франчайзингові відносини ґрунтуються на тісній взаємодії та дотримання високих стандартів бізнесу;

9) відповідно до договору франчайзингу визначаються додаткові умови: заборону франчайзеру передавати схожі права іншим підприємцям на території, що закріплена за франчайзі; обмеження для франчайзі щодо конкуренції з франчайзером у межах території, визначеної договором; а також заборону франчайзі отримувати схожі права від конкурентів франчайзера.

Ринок франчайзингових послуг України достатньо динамічний, проте цікавий та ефективний для ринкової економіки. Економічна система України не є винятком, що засвідчують показники розвитку франчайзингових послуг в Україні до 2021 року (табл. 2). За досліджуваний період прослідковуємо зростання кількості франшиз, і як наслідок обсяг експорту та імпорту послуг франшизи та власної торгової марки. Необхідно підкреслити, що обсяг імпорту послуг франшизи та власної торгової марки впродовж досліджуваного періоду перевищує над обсягом експортом. Зокрема, у 2019 році при порівнянні до 2018 року обсяг експорту послуг франшизи та власної торгової марки зменшився на 47,8%, тоді як обсяг імпорту послуг франшизи та власної торгової марки зріс на 5,6%. У 2020 році при порівнянні до 2019 року обсяг експорту послуг франшизи та власної торгової марки збільшився на 29,2%, тоді як обсяг імпорту послуг франшизи та власної торгової марки знизився на 19,2%. У 2021 році при порівнянні до попереднього року зростає обсяг експорту послуг франшизи та власної торгової марки збільшився на

Таблиця 2
Показники розвитку франчайзингу в Україні впродовж 2018–2021 років [13]

Рік	Показник	Числове вираження	Темпи приросту (зниження), відносно попереднього року, %
2018	Обсяг експорту послуг франшизи та власної торгової марки, тис. дол. США	12494,8	–
	Обсяг імпорту послуг франшизи та власної торгової марки	210081,7	
	Кількість закладів, одиниць	427	
2019	Обсяг експорту послуг франшизи та власної торгової марки, тис. дол. США	5982,7	47,8
	Обсяг імпорту послуг франшизи та власної торгової марки	222032,5	105,6
	Кількість закладів, одиниць	504	118,0
2020	Обсяг експорту послуг франшизи та власної торгової марки, тис. дол. США	7727,7	129,2
	Обсяг імпорту послуг франшизи та власної торгової марки	179374,7	80,8
	Кількість закладів, одиниць	513	101,8
2021	Обсяг експорту послуг франшизи та власної торгової марки, тис. дол. США	8927,3	115,5
	Обсяг імпорту послуг франшизи та власної торгової марки	231943,8	129,3
	Кількість закладів, одиниць	592	115,4

15,5% а також обсяг імпорту послуг франшизи та власної торгової марки на 29,3%.

Висновки. Кризовий менеджмент дуже важливий у сучасному бізнесі. Він потрібен, щоб успішно пройти через складні часи. У світі, сповненому невизначеності, вміння керувати кризами – ключова навичка. Він допомагає заздалегідь бачити і вирішувати проблеми. Так компанія може захистити свою репутацію та стабільність. Це вимагає глибокого розуміння бізнесу та готовності до швидких змін.

Хороший кризовий менеджмент знижує ризики та зменшує втрати. Він також допомагає зберегти довіру клієнтів і партнерів у важкі часи. Важливо вміло спілкуватися і діяти чітко. Результати аналізу показують, що стабільність і поступальний розвиток моделі франчайзингу, як інструменту кризового менеджменту, в умовах глобальних змін забезпечують позитивні результати, що проявляються у збільшенні обсягів виробництва та продажів, створенні нових підрозділів і відкритті робочих місць.

Список використаних джерел:

1. Аровіна М. Перспективи розвитку соціальної франшизи в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-26>.
2. Білоус С., Власенко А. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees>.
3. Боняр С. М. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт*. 2013. № 1. С. 97–102.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. центр навч. л-ри, 2005. 208 с.
5. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Том 32 (71). № 1. С. 38–41.
6. Гришова І. Ю. Санація підприємства як чинник його фінансової захищеності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит»*. 2013. №1. С. 16–20.
7. Гришова І. Ю., Гнатєва Т. М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32–40. ISSN 2415-8453
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Іванюта С. М., Іванюта С. М. Антикризове управління підприємством. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
10. Литовченко, О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 12 (2012): 308-312.
11. Менеджмент інноваційної діяльності : навч. посіб. / М. П. Бутко, І. М. Бутко, І. М. Олійченко, М. Ю. Дітковська ; за заг ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 496 с.
12. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством . *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4 (83). С. 97–106.
13. Офіційний сайт Консалтингової компанії FRANCHISE CAPITAL. Режим доступу: <https://franchise-capital.com>.
14. Пілецька С. Т. Методологія антикризового управління економічною стійкістю підприємств: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Київ, 2014. 791 с.
15. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством : монографія. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
16. Сметанюк О. А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Хмельницький : ХНУ, 2006. 20 с.
17. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>

References:

1. Arovina, M. (2022). Perspektyvy rozvytku sotsialnoi franshyzy v Ukraini [Prospects for the development of social franchise in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-26>
2. Bilous, S., & Vlasenko, A. (2023). Upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Enterprise risk management]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, (8 (08)), 17–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees>
3. Boniar S. M. (2013). Teoretychni osnovy antykrizovoho upravlinnia [Theoretical foundations of crisis management]. *Vodnyi transport*. № 1. S. 97–102.
4. Vasilenko V. O. (2005). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib. dlia stud. vyshch. Navch [Anti-crisis management of the enterprise: a manual for students of higher education]. Zakl. Tsentrv navch. L-ry. 208 s.
5. Hrynchyshyn Ya. M. (2021). Stratehichni pidkhid do antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy [Strategic approach to anti-crisis management of enterprises]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*. Tom 32 (71). № 1. S. 38–41.
6. Hryshova I.Iu. (2013). Sanatsiia pidpriemstva yak chynnyk yoho finansovoi zakhyshchenosti [Enterprise rehabilitation as a factor in its financial security]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya "Finansy i kredyt"*. №1. S. 16–20.
7. Hryshova I. Yu., Hnatieva T. M. (2016). Upravlinnia ryzykamy u konteksti stratehii antykrizovoho upravlinnia [Risk management in the context of a crisis management strategy]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. Tom 1. № 3. S. 32–40. ISSN 2415-8453
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

9. Ivaniuta S. M., Ivaniuta S. M. (2007). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury. 288 s.
10. Lytovchenko, O. Yu. (2012). Vybir ta obgruntuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Choosing and justifying an enterprise's anti-crisis management strategy]. *Biznes Inform.* 12 : 308–312.
11. Menedzhment innovatsiinoi diialnosti : navch. posib (2017). [Innovation management: a textbook]. M. P. Butko, I. M. Butko, I. M. Oliichenko, M. Yu. Ditkovska ; za zah red. M. P. Butka. Kyiv : Tsentр uchbovoi literatury, 496 s. (in Ukrainian)
12. Nechaieva I. A., Shytikova L. V. (2022). Inovatsii chk instrument antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Innovation as a tool for anti-crisis management of an enterprise]. *Visnyk KhNTU.* №4 (83). S. 97–106.
13. Ofitsiinyi sait Konsal'tynhovoї kompanii FRANCHISE CAPITAL. Available at: <https://franchise-capital.com>
14. Piletska S. T. (2014). Metodolohiia antykryzovoho upravlinnia ekonomichnoiu stiiikistiu pidpriemstv: dys. ... d-ra ekon. Nauk: 08.00.04. [Methodology of anti-crisis management of economic stability of enterprises: dissertation ... Doctor of Economic Sciences: 08.00.04]. Kyiv, 791 s. (in Ukrainian)
15. Sytnyk L. S. (2000). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom: monohrafiia* [Organizational and economic mechanism of anti-crisis management of an enterprise: monograph]. Donetsk : IEP NAN Ukrainy, 2000. 504 s. (in Ukrainian)
16. Smetaniuk O. A. (2006) Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva v systemi antykryzovoho upravlinnia : avtoref. dys. kand. ekon. nauk : spets. 08.06.01 [Diagnostics of the financial condition of an enterprise in the system of anti-crisis management: author's abstract of the dissertation of the candidate of economic sciences: special 08.06.01]. Khmelnytskyi : KhNU, 2006. 20 s. (in Ukrainian)
17. Shatailo O. A. (2019). Zmistovna kharakterystyka systemy antykryzovoho upravlinnia [A substantive description of the crisis management system]. *Biznes Inform.* №5. S. 217–226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>

FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE BASED ON THE FRANCHISE STRATEGY

Summary. The article reveals the content of the study within the framework of the features of anti-crisis management of an enterprise based on the principles of franchising strategy. The approaches of domestic and international researchers to the content of the concept of crisis management are summarized, which allowed us to form our own vision of the content of this definition. Generalization effectively defines the three positions of crisis management as a comprehensive system, a structured process, and a mechanism. The author's vision of the content of the concept of anti-crisis management is elaborated as a complex system of actions, mechanisms, and tools for preventing crises, responding to crises, and overcoming the consequences of crises that accompany imbalances in the functioning of society, a country, a region, and an enterprise. The dynamics of changes in the number of business entities during 2014–2023 are analyzed. The assessment of the franchise services market was carried out based on the following indicators: the volume of export of franchise and own brand services, the volume of import of franchise and own brand services, the number of establishments. The feasibility of involving franchising as a competitive strategy for organizing business for the domestic economy in today's conditions is substantiated. Criteria have been formed that determine cooperation for an enterprise based on a franchising strategy. It is noted that the crisis in which the Ukrainian economy found itself under the influence of external threats acted as a catalyst for the search for effective mechanisms for the development of entrepreneurship. Franchising is a relevant and effective strategy. Franchising will allow not only to activate entrepreneurial activity in the country, but also to attract investments and increase their innovative component. The main characteristics of franchising are outlined. The main trends of the franchising services market in Ukraine are identified. According to the results of the analysis, it was noted that the stability and progressive development of the franchising model as a crisis management tool in the face of global changes provide positive results, manifested in an increase in production and sales volumes, the creation of new divisions, and the creation of jobs.

Keywords: franchising, franchisor, franchisee, strategy, crisis management, enterprise.