УДК 331.101

*Ю. Є. Петруня,* д-р. екон. наук, проф.,
Академія митної служби України,
*О. М. Трушенко,*
Дніпропетровський університет економіки та права

# РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО ЧИННИКА В ЕФЕКТИВНОСТІ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ВІДНОСИН

*АНОТАЦІЯ. Розглянуто процес формування і розвитку відносин у системі франчайзингу як способу становлення та розвитку підприємницької справи. Проаналізовано вплив соціально-психологічних факторів на стабільність, довго тривалість та ефективність функціонування франчайзингових систем.*

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франчайзингові відносини, людський фактор, розвиток бізнесу.

Франчайзинг можна розглядати як один із способів становлення та розвитку підприємницької справи. В ньому — відбиття підприємницької творчості, інноваційності в питанні технології ведення бізнесу.

Фрайнчайзингові системи є достатньо поширеними в світовій практиці підприємництва. Поступово вони розвиваються і в українській економіці. Сприяє розвитку фрайнчайзингу його відносна технологічна простота. Разом з тим, при всій зовнішній простоті франчайзингу як технології ведення бізнесу, франчайзингові відносини мають багато різних складових, на ефективність франчайзингу впливає чимало факторів, у тому числі таких, які зовні є не дуже помітними. Фрайнчайзинг можна розглядати як певний підхід до управління інтелектуальним капіталом, його ефективність обумовлюється не тільки економічною та організаційно-правовою складовими, але й соціально-психологічними відносинами між його суб'єктами. Останнє може, на нашу думку, розглядатися як своєрідний франчайзинговий соціальний капітал.

Предметом даної статі є розгляд соціально-психологічної складової франчайзингових відносин, форм її виявлення

залежно від стадії розвитку франчайзингових відносин, причин появи суперечностей та конфліктних ситуацій між суб'єктами цих відносин, виявлення тих особистісних характеристик власників і управлінців, які можуть найбільш суттєво вплинути на характер та результативність відносин у франчайзинговій системі.

Франчайзинг як своєрідна мікроекономічна бізнес-система привертає до себе постійну увагу фахівців. Так, зокрема, можна виділити роботи таких авторів, як Ж. Делтей, Я. Мюррей, М. Мендельсон, Ж.-Ж. Ламбен та інших [1—4]. Сучасні інформаційні технології надають можливості для активного «електронного» обговорення проблем франчайзингу — теоретичних та практичних (наприклад, 5, 6). В Україні науковці поки що не так активно досліджують проблеми франчайзингу, що, напевно, можна пов'язати з періодом його становлення у вітчизняній економіці. При цьому зазначимо, що для досліджень франчайзину в цілому є більш характерним надання набагато більшої уваги економічним і правовим аспектам франчайзингових відносин, ніж соціально-психологічним.

Франчайзинг, на наш погляд, є способом становлення чи розвитку підприємницької справи, суть якого полягає в передачі права користування певним інтелектуальним капіталом (франшизи) від одного суб'єкта бізнесу (франчайзера) до іншого (франчайзі). Первинний інтерес суб'єктів підприємницької діяльності до франчайзингу пов'язаний насамперед із тим, що за допомогою цього способу можна зменшити підприємницький ризик — той ризик, який виникає при відкритті нового бізнесу. Франчайзинг потенційно відкриває нові підприємницькі горизонти як для франчайзера, так і для франчайзі. Франчайзинг — це, перш за все, нові підприємницькі шанси. Як вони реально будуть реалізовані, як буде працювати система залежить від багатьох факторів.

В природі франчайзингу вже закладено певний конфліктний взаємозв'язок між економічними суб'єктами: з одного боку, франчайзинг — форма співробітництва *незалежних* підприємців, що об'єднують свої підприємницькі здібності та ресурси, створюючи нові відносини з метою розвиту підприємницької справи, одержання економічного зиску. З іншого боку, франчайзингова мікросистема є інтегрованими ієрархічними відносинами, відносинами певної *підпорядкованості та залежності* суб'єктів підприємницької діяльності. Сама наявність цієї обставини робить франчайзинг непростою формою

ведення бізнесу, автоматично підвищує роль соціально-психологічних аспектів взаємодії франчайзера та франчайзі.

Приймаючи до уваги той факт, що франчайзинг є живою системою економічних відносин між визначеними суб'єктами, що постійно розвивається, людський чинник у формуванні взаємовідносин між суб'єктами франчайзингу можна розглядати як стабілізатор або дестабілізатор франчайзингового способу ведення бізнесу.

Американський експерт зі франчайзингу М. Зайд, вважає , що франчайзі являють собою «полегшений» різновид підприємців, так звані «entrpreneur light» [2, с. 35]. Вони отримують доступ до вже готової та навіть апробованої системи ведення бізнесу, їх основним — «полегшеним» — завданням стає забезпечення відповідності стандартам мережі та чітке виконання вимог франчайзера. «Полегшений» підприємець такого формату, на думку М.Зайда, поліпшує й удосконалює франчайзингову систему, але не тим, що привносить у неї своє бачення і свої ідеї щодо розвитку бізнесу, а тим що сумлінно виконує всі прийняті на себе зобов'язання. Тобто, інтелектуальна роль франчайзі може вважатися відносно пасивною.

На нашу думку, безумовно, в такому висновку є певний сенс, тому що роль франчайзі є, дійсно, вторинною в цій системі ведення бізнесу. Вторинною — з точки зору виявлення підприємницьких ініціатив та новацій. А саме останні, як відомо, є основним джерелом економічного прогресу, суспільного прогресу в цілому. Але, в той же час, ступінь цієї «вторинності» багато в чому залежить від особистих характеристик власників та менеджерів цього «вторинного» бізнесу, від їх здібностей та підприємницьких амбіцій. Франчайзі не може не усвідомлювати того, що він є практично повністю залежним від франчайзеру, його бізнес є своєрідним продовженням бізнесу франчайзера. Тому франчайзі знаходиться у високому стані підприємницького ризику. Він не може не думати над тим, яким може бути його майбутнє.

Тема психології взаємовідносин між франчайзером та франчайзі, питання «лідерства» цікавлять й практиків франчайзингу. Так, наприклад, Ф. Альберт, керуючий компанією «Хирш — Россия», зазначає, що франчайзинг — це власний бізнес у рамках великої корпорації [6]. «Власний бізнес» — у значенні бізнес-статусу франчайзі. Тобто цей суб'єкт не розглядається як глибоко вторинний, а такий, якому вдається створити й особистий внесок у розвиток бізнесу.

У кожному конкретному випадку формується своя історія франчайзингових відносин — довга чи коротка, відносно спокійна чи конфліктна, ефективна чи неефективна. Але в будь-якому випадку є певний часовий простір, у рамках якого реалізуються франчайзингові відносини. Досить відомим в економіці є поняття життєвого циклу товару — проходження ним певних стадій, від виходу на ринок до його зняття з виробництва. Франчайзинг теж має певні стадії «свого життєвого циклу». Щонайменше можна говорити про стадії психологічних взаємовідносин між франчайзером та франчайзі. Вони, безумовно, не піддаються такому чіткому окресленню, як, зокрема, стадії життєвого циклу товару, але все ж такі їх можна виділити та проаналізувати.

*Стадія «пошуку та надій».* Інтерес до встановлення франчайзингових відносин не реалізується миттєво. Потрібен час для того, щоб продавець та покупець франшизи знайшли один одного, провели переговори, вийшли на певні рішення. Передача інтелектуального капіталу (технологічні ноу-хау, первісне навчання персоналу франчайзі, консультування тощо) франчайзером франчайзі відбувається на, в цілому, позитивному психологічному фоні. Обидві суб'єкти відносяться один до одного як до бажаних партнерів. Початок діяльності — ентузіазм, натхнення, сподівання. Так, Я. Мюррей порівнює розвиток взаємовідносин франчайзера і франчайзі з відносинам, що виникають при укладенні шлюбу [1]. Період початку спільного життя — ейфорія, «світлі» мрії про перспективи майбутнього.

Отже, перший етап у франчайзингових відносинах — це етап пошуку адекватного партнера, обговорення та прийняття правил франчайзингової «гри», юридичного оформлення угоди у вигляді підписання відповідного договору франчайзингу, а також початку реалізації досягнутих домовленостей між суб'єктами підприємницької діяльності.

*Стадія «результатів».* Ринок характеризується невизначеністю. Споживач, як правило, має вибір, має товарні альтернативи. Компанії-франчайзі не гарантований бізнес-успіх, навіть якщо вона працює під відомою торговельною маркою. Дуже багато обставин впливає на підсумковий результат. Можливі невдачі, можлива від'ємна рентабельність діяльності франчайзі. Випробування франчайзингового договору, франчайзингових надій практикою — досить складний період. Від цього періоду залежить дуже багато, при цьому як позитивні,

так і негативні результати, що з'являються в цей період, створюють платформу для переходу відносин у нову стадію.

*Стадія «роздумів».* Негативні результати викликають питання щодо доцільності продовження франчайзингових відносин. Позитивні результати певним чином збуджують франчайзі. З одного боку, він може ініціювати пропозиції щодо розвитку бізнесу. Виникає при цьому важливий психологічний момент — як будуть сприйняті ці пропозицій франчайзером. Це випробування бізнес-стосунків новаціями франчайзі. Це питання порівняння бачення майбутнього бізнесу. З іншого боку, франчайзі може змінити на цьому етапі самооцінку. Він краще пізнав можливості франчайзера, він бачить власні успіхи і власну роль. Виникає думка про можливість переходу до бізнесу, незалежного від франчайзера. Логічне психологічне питання. Багато що у його вирішенні буде залежати від психологічної та економічної гнучкості франчайзера, від того, чи здатний він знайти можливості внесення нового імпульсу у відносини з франчайзі.

*Стадія «рішень».* Це період, коли визначається майбутнє франчайзингових відносин: подальший розвиток або завершення. Варіант рішення багато в чому залежить від економічних умов діяльності партнерів, а також від їх здатності до гнучкості, до компромісів, від їх в цілому готовності до продовження співробітництва. На останнє впливає менталітет, культура, особливості психологічного типу власника чи менеджера тощо.

Отже, інтелектуально-емоційна складова відіграє суттєву роль у формуванні відносин у системі франчайзингу, дуже часто вона є джерелом виникнення проблем та непорозумінь. Практичний досвід використання франчайзингу свідчить про наявність конфліктних ситуацій, що виникають між носіями франчайзингових відносин з різних причин. Тому доцільно зупинитися на деяких типових проблемах, з якими стикаються вищезазначені суб'єкти.

Найбільші проблеми можуть виникають тоді, коли фірма-франчайзер порівняно недавно з'явилась на ринку. Недосвідчений франчайзер досить часто не знаходить кваліфікованих рішень у питаннях підбору персоналу, забезпечення стабільного достатнього рівня якості своєї продукції та послуг, він прагне якнайшвидше створити мережу для того, щоб довести масштабність своїх підходів.

Франчайзинг потребує системності та планомірності. Франчайзер повинен достатньо повно та глибоко бачити ті

ризики, які виникають для нього. Франчайзеру потрібен не тільки короткостроковий результат у вигляді збільшення поточних фінансових результатів, у вигляді екстенсивного розвитку своєї торговельної марки. На наш погляд, франчайзинг за своєю суттю, виходячи насамперед з інтересів франчайзера, є все ж таки довгостроковим проектом, а тому повинна бути орієнтація на поступовість, на адекватне бачення стратегічних цілей франчайзингового проекту.

Іншою проблемою є інтереси франчайзі. Об'єктивно вони можуть бути короткостроковими. Франчайзингове співробітництво може розглядатися як допомога при старті підприємницької діяльності. Як спосіб економічно прийнятного отримання стартового інтелектуального капіталу.

Франчайзингові відносини забезпечують рух інтелектуального капіталу. Але сторони франчайзингу можуть по-різному дивитися на часові горизонти та цілі цього руху. Крім того, роялті, як фінансовий аспект франчайзингу, може також мати різне сприйняття з боку сторін. І мова не йде в даному випадку про проблему розміру роялті, хоча вона постійно дає про себе знати. Питання в іншому — франчайзі може поступово звести свої відносини з франчайзером до сплати йому роялті в значенні рутинної ренти. Всі інші питання — технологічні, сервісні, робота персоналу тощо — франчайзі може почати розглядати як його винятково внутрішні питання. Таким чином, франчайзі може фактично почати створювати для себе організаційно-технологічну незалежність. Для франчайзера це може бути загрозою — потенційно негативним фактором, насамперед для його ринкового іміджу, тому що важливим компонентом франчайзингової угоди є використання франчайзі торговельної марки франчайзера. В цілому виникає загроза суттєвого спрощення франчайзингових відносин, створеної франчайзингової мікросистеми. Протидією може бути, на наш погляд, тільки ефективне управління франчайзингом. Франчайзинг не є статичною бізнес-технологією, франчайзинг потребує творчості та індивідуалізації залежно від умов діяльності та особливостей його суб'єктів.

Загрози для суб'єктів франчайзингу можуть виникати й внаслідок некоректної бізнес-поведінки учасників. Практика надає приклади некоректного франчайзингу. До таких, зокрема, можна віднести намагання франчайзера змусити франчайзі купувати його товари чи послуги за цінами, що є значно вищими,

ніж середньоринкові. Подібні дії мали місце, наприклад, у франчайзинговій мережі «Sporteus», яка в епоху свого розквіту поєднувала до 200 магазинів спортивних товарів. Власники мережі «пропонували» партнерам «широкий» асортимент товарів і послуг — від сумнівних «досліджень» ринку до непрацюючих автоматичних кас. Ціни призначалися в індивідуальному порядку, залежно від платоспроможності франчайзі та особливостей його відносин із франчайзером [5]. Мову про партнерські відносини франчайзера та франчайзі за таких умов вести зайве.

Відомі випадки, коли деякі франчайзери збагачуються за рахунок своїх партнерів, пропонуючи їм «додатковий» інтелектуальний капітал у вигляді «додаткового» навчання. Як відомо, в більшості мереж навчання є обов'язковим елементом успіху франчайзингової системи, на ньому, як правило, не спекулюють, його вартість знаходиться в межах розумних параметрів. Ще більш некоректною виглядає поведінка франчайзера, коли для надання «додаткових послуг навчання» франчайзер звертається до інших осіб, найчастіше «близьких» до себе, й сам при цьому виступає в ролі своєрідного посередника зі своїм окремим фінансовим інтересом. При цьому такий франчайзер може «потурбуватися» й про юридичне забезпечення — у франчайзинговій угоді може бути вписаний такий собі «нейтральний» пункт щодо обов'язкового навчання.

Шахрайство є неприємним фактом практики франчайзингу. На жаль, навіть зовнішньо респектабельні компанії можуть бути своєрідними франчайзинговими рейдерами. Це, зокрема, відбувається тоді, коли з метою отримання додаткових коштів франчайзер здійснює «швидкий» підбір партнерів, не піклуючись про те, чи рентабельним буде бізнес партнера, чи має партнер достатні підприємницькі здібності та ресурси для успішної роботи. Йому важливо втягнути суб'єкта бізнесу в свою орбіту. Важливо отримати стартовий доход та зафіксувати значення роялті.

В країнах з відносно незначним досвідом франчайзингових відносин є додаткові соціально-психологічні фактори, які стримують розвиток франчайзингу. Це, зокрема: обмеженість досвіду використання франчайзингу; відсутність належної поваги до інтелектуальної власності, в тому числі на рівні її правовому захисту; побоювання повної втрати підприємницької самостійності через агресивну поведінку франчайзера.

Некоректний франчайзинг не є тільки уособленням національних особливостей, не є залежним тільки від специфіки країни. Некоректний франчайзинг має свої глибинні причини. Головні з них — етичні, психологічні, культурні, освітні, тобто мають соціальний характер.

Франчайзі повинен бути психологічно готовим для роботи у франчайзинговому мікросередовищі, до неминучості обмеження його підприємницької свободи. Обмеження такої свободи є однією із складових плати за отримання інтелектуального капіталу від франчайзера. Франчайзі повинен: сприймати керівництво з боку франчайзера як таке, що є неминучим у принципі; сприймати всю рекламну атрибутику як реальність, яка є в повній компетенції франчайзера; сприймати стандартизованість бізнес-процедур як неминуче правило роботи в бізнес-мережі; постійно контролювати своє бажання «вдосконалити» франчайзингову мережу тощо.

Ефективний франчайзер має бути носієм унікальної бізнес-ідеї, здатним забезпечити якісне навчання франчайзі, своєчасне та професійне консультування, створювати відповідний психологічний настрій, без якого в бізнесі дуже важко бути стійким, послідовним та ефективним. Психологічний настрій — це не тільки настрій на боротьбу, за виживання та розвиток, це також й вміння правильно відчувати психологічний стан фрайчазі, вміння правильно реагувати на ситуацію, залежно від того на якій стадії розвитку знаходяться відносини між фрайчайзером та фрачайзі. Один із варіантів гнучкої роботи з франчайзі — тим, який уже увійшов у «стадію роздумів» та починає відчувати себе самостійними і достатньо досвідченими підприємцем, — запропонувати йому створити нове підприємство франчайзингової мережі, стимулювати його відповідними пільгами. Інший шлях — проведення регулярних зборів власників франшиз, на яких створюється атмосфера партнерства, пошуку шляхів розвитку франчайзингової мережі, встановлюються та закріплюються особисті стосунки.

Отже, соціальний фактор відіграє суттєву роль у системі франчайзингових відносин, він впливає на стабільність, довготривалість, довірительність та, як наслідок, ефективність франчайзингу як способу становлення та розвитку підприємницької справи.

*Література*

1. *Мюррей Я.* Франчайзинг. — Спб.: Нева, 2004. — 140 с.
2. *Дельтей Ж.* Франчайзинг. — Спб.: Нева, 2003. — 125 с.
3. *Ламбен Ж. Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с.
4. Мендельсон М. Руководство по франчайзингу: Пер. с англ. — М.: Соваминко, 1995. — 176 с.
5. Сайт «Портал информационной поддержки и развития франчайзинга». http://rarf.ru .
6. Сайт «Top-Manager». http:// top-manager.ru.

Стаття надійшла до редакції 25.01.2007

УДК 331.101.3

*А. В. Піхур,*
Хмельницький інститут МАУП

# ЯКІСТЬ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ВЗАЄМОЗУМОВЛЕНІСТЬ

*АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто проблеми дослідження понять «якість» і «конкурентоспроможність» робочої сили. Визначено їх соціально-економічну сутність і взаємозумовленість.*

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Капітал, кваліфікація, конкурентоспроможність, праця, робоча сила, якість.

У ринкових умовах господарювання формується новий погляд на робочу силу, яка вважається вирішальним фактором прогресивного розвитку економіки. Робочій силі як будь-якій об’єктивній категорії обов’язково притаманна певна якість, що абсолютно не залежить від еталону її властивостей. У теорію та практику економічного життя входять і одержують кількісну народногосподарську оцінку якісні характеристики людського фактора: освіта, знання, кваліфікація, навички, накопичений досвід, особисті якості. Продуктивного значення набувають гуманітарні та суспільні якості людини — моральність, чесність, совість, колективізм, комунікабельність тощо. Саме робоча сила виступає головним елементом продуктивних сил, поза засоби виробництва самі по собі, поза людською працею нічого виробляти не можуть.