

УДК 334.72

Ногачевський О.Ф.

*аспірант кафедри менеджменту організацій і адміністрування  
Подільського державного аграрно-технічного університету*

## ВПЛИВ ФРАНЧАЙЗИНГУ НА ДИНАМІКУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В АГРАРНІЙ СФЕРІ

Статтю присвячено вивченню питання розвитку інфраструктури збутових моделей фермерських господарств на основі франчайзингу та кооперації. Проаналізовано наявні світові моделі збуту сільськогосподарської продукції та розвиток моделі збуту агропродукції в Україні. Запропоновано методіку моделювання розвитку інфраструктури збутових моделей сільськогосподарської продукції на основі франчайзингу, яка базується на якісному аналізі західної літератури в галузі франчайзингу та напрацьованої практики українських та закордонних підприємств у галузі сільського господарства. Розглянуто діяльність світових лідерів цієї галузі, які розвивають франчайзинг інфраструктури збутових моделей продукції фермерських господарств, застосування ними основних принципів у моделюванні франчайзингу та методів кооперації. Визначено ключові принципи моделювання розвитку інфраструктури мережі збуту сільськогосподарської продукції в Україні, а саме: формалізація моделей франчайзингу різноманітних форматів фермерських господарств та порівняння, в якому аналізуються моделі франчайзингу та кооперації галузі сільськогосподарства світових лідерів та локальних мереж. Обґрунтовано необхідність системного підходу до розвитку інфраструктури логістичних мереж з надання послуг та збуту готової продукції за моделлю франчайзингу як основа розвитку фермерських господарств та МСБ (малого та середнього бізнесу) в цілому. Розглянуто міжнародний досвід розвинених країн щодо побудови мереж з надання послуг та збуту готової продукції на основі франчайзингу й кооперації та їх вплив на розвиток галузі в цілому.

**Ключові слова:** франчайзинг, франшиза, франчайзор, франчайзі, роялті, договір комерційної концесії, підприємництво, кооперація фермерських господарств, інфраструктура збутових мереж, фермерські господарства по франчайзингу.

### Ногачевский А.Ф. ВЛИЯНИЕ ФРАНЧАЙЗИНГА НА ДИНАМИКУ РАЗВИТИЯ СБЫТОВОЙ МОДЕЛИ АГРОБИЗНЕСА В УКРАИНЕ

Статья посвящена изучению вопроса развития инфраструктуры сбытовых моделей фермерских хозяйств на основе франчайзинга и кооперации. Проанализированы существующие мировые модели сбыта сельскохозяйственной продукции и развитие модели сбыта агропродукции в Украине. Предложена методика моделирования развития инфраструктуры сбытовых моделей сельскохозяйственной продукции на основе франчайзинга, которая базируется на качественном анализе западной литературы в области франчайзинга и наработанной практики украинских и зарубежных предприятий в области сельского хозяйства. Рассмотрена деятельность мировых лидеров этой отрасли, которые развивают франчайзинг инфраструктуры сбытовых моделей продукции фермерских хозяйств, применения ими основных принципов в моделировании франчайзинга и методов кооперации. Определены ключевые принципы моделирования развития инфраструктуры сбыта сельскохозяйственной продукции в Украине, а именно: формализация моделей франчайзинга разнообразных форматов фермерских хозяйств и сравнения, в котором анализируются модели франчайзинга и кооперации отрасли сельского хозяйства мировых лидеров и локальных сетей. Обоснована необходимость системного подхода к развитию инфраструктуры логистических сетей предоставления услуг и сбыта готовой продукции по модели франчайзинга как основа развития фермерских хозяйств и МСБ (малого и среднего бизнеса) в целом. Рассмотрен международный опыт развитых стран по построению сетей по предоставлению услуг и сбыта готовой продукции на основе франчайзинга и кооперации, их влияние на развитие отрасли в целом.

**Ключевые слова:** франчайзинг, франшиза, франчайзер, франчайзи, роялти, договор коммерческой концессии, предпринимательство, кооперация фермерских хозяйств, инфраструктура сбытовых сетей, фермерские хозяйства по франчайзингу.

### Nohachevskiy O.F. INFLUENCE OF FRANCHISING INTO SALES MODELS DEVELOPMENTS OF AGRIBUSINESS IN UKRAINE

The article is devoted to studying the issue of infrastructure development of distribution models of farms on the basis of franchising and cooperation. Analyzed the existing global models of the marketing of agricultural products and the development of the model of marketing of agricultural products in Ukraine. The proposed method of modeling the development of infrastructure and sales models for agricultural products on the basis of franchising, which is based on qualitative analysis of Western literature in the field of franchising and practices of Ukrainian and foreign companies in the field of agriculture. Review the activities of the world leaders in this industry, who are developing a franchise infrastructure marketing product models of farms, their use of the basic principles in modeling of the franchise and methods of cooperation. Identified key principles of modeling and infrastructure development of marketing of agricultural products in Ukraine, namely: formalization of the models of franchising of various formats of farms and comparison, which examines models of franchising and cooperatives agriculture sector, world leaders and local networks. The necessity of a systematic approach to the development of infrastructure to supply network services and marketing of finished products on a franchising model as a basis for the development of farming and SME (small and medium business) as a whole. Rapanui international experience of developed countries on building networks for the provision of services and sale of finished products on the basis of franchising and cooperation and their influence on the development of the industry as a whole.

**Keywords:** franchising, franchise, franchisor, franchisee, royalties, contract of commercial concession, entrepreneurship, cooperative of farms, sale network infrastructure, farms through franchising.

**Постановка проблеми.** Сьогодні розвиток сімейних фермерських господарств є найбільш поширеним та найбільш впливовим напрямом розвитку аграрної сфери не лише в Україні, а й у світі. У найбільш розвинених країнах цей сектор охоплює до 95% виробництва деяких видів сільськогосподарської продукції та супроводжується значними капіталовкладеннями у розвиток інфраструктури, яка б сприяла швидкому та якісному забезпеченню населення сільськогосподарської продук-

цією за принципом «з поля до столу». Найбільша динаміка розвитку фермерських господарств сімейного типу спостерігається в країнах з «перехідною економікою». Прогнозується, що в глобальному значенні фермерські господарства сімейного типу й надалі будуть відігравати ключову роль у формуванні аграрного сектора та розширенні сфер діяльності цієї галузі. І це в два рази швидше, ніж очікувалося зростання для світової економіки в цілому протягом наступного десятиліття [10].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню розвитку збутових моделей аграрного сектора, інфраструктури логістики та експрес-доставки готової продукції сільськогосподарського виробництва на основі франчайзингу та кооперації приділяється достатньо уваги відомими практиками, науковцями, світовими дослідницькими та аудиторськими компаніями вже декілька десятиріч. Серед науковців, які досліджували цю проблематику, виділимо Я. Ахароні та Л. Начум [3], Ф. Джаллат та М. Капек [2], М. Кру та П. Клейндорфер [1], В. Готра [4], О. Шарапа [5] запропонували методи збуту сільськогосподарської продукції у розвинених країнах [6].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак вітчизняні науковці недостатньо мірою вивчають тенденції розвитку інфраструктури кур'єрської пошти та стимулювання розвитку фермерських господарств і торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Розвиток фермерських господарств та переробно-збутових об'єднань на засадах франчайзингу та її вплив на ріст виробництва та збуту сільськогосподарської продукції знаходиться на початковій стадії, охоплює досить невеликий сегмент аграрного ринку, на відміну від ринків Канади, США, Франції, Китаю, та потребує більш ґрунтовного вивчення. Завдяки високій динаміці розвитку електронної комерції та інфраструктури експрес-доставки підприємці та їх методи ведення бізнесу в Україні все більше піддаються глобальному впливу та адаптуються до міжнародних стандартів. Саме модель франчайзингу інфраструктури експрес-доставки дала можливість багатьом галузям, такими як легка промисловість, харчова промисловість, виробництво електроніки та логістика, більш ефективно розвивати власні підприємства, швидко знаходити свого покупця, уникаючи складні бар'єри каналів збуту, які створюють роздрібні мережі, та збільшувати свою конкурентоспроможність.

**Мета статті** – аналіз та обґрунтування методичного забезпечення використання моделі збуту на засадах франчайзингу для ведення бізнесу в галузі сільського господарства.

**Методика (методологія) дослідження.** У своїх дослідженнях використовувались різні методи наукового дослідження. Завдяки методиці формалізації моделей збуту на засадах франчайзингу фермерського бізнесу вдалося визначити основні принципи побудови та розвитку моделі франчайзингу галузі. Порівняльний метод показав схожі та відмінні характеристики під час моделювання франчайзингу міжнародних лідерів галузі сімейних фермерських господарств та в Україні. Інтерв'ю та опитування, а також метод факторного аналізу операторів ринку галузі дали змогу оцінити переваги та недоліки, а також спільні риси моделювання збутових та обслуговуючих підприємств аграрного сектора на основі франчайзингу.

Дане дослідження не може обмежитись викладеними методами, тому що ОСГ та фермерські господарства в Україні знаходяться на стадії активного зростання та формування. Застосування моделі франчайзингу відбувається хаотично методом активного практичного використання певних його елементів, без вивчення досвіду світових лідерів та теорії сутності франчайзингу. Сільське господарство розвивається на базі старих технологій, а логістичний ланцюг, який пов'язує виробника аграрної продукції з кінцевим споживачем, є досить складним та дорогим. Саме тому на полицях лідерів роздрібних продажів – мереж супермаркетів до 70% сільськогосподарської

продукції становлять товари імпортного виробництва. Незважаючи на активний розвиток приватного бізнесу, в галузі експрес-доставки сьогоденні близько 40% перебуває під контролем державної установи «Укрпошта», яка діє на основі застарілих принципів управління з мінімальним застосуванням сучасної методики та технології менеджменту та розвитку ринкових відносин. Дослідження вимагає постійного вивчення та накопичення інформації. Це дає змогу аналітикам та операторам аграрного ринку на основі зібраних матеріалів формувати та застосувати інші методики, які б сформували практичні посібники для розвитку галузі експрес-доставки (кур'єрської пошти) в Україні та використання наявної інфраструктури для продажу сільськогосподарських товарів. Безперечно, швидкий розвиток інфраструктури експрес-доставки, її якість буде основним мотиватором у розвитку малого підприємства, зокрема, у сфері сільського господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток підприємства, реформування застарілої форми розвитку сільського господарства в Україні з початку незалежності спонукав високої динаміці та появи великої кількості малих та середніх підприємств з виробництва сільськогосподарської продукції та продукції тваринництва. У цьому напрямі Україна є певним «феноменом». Водночас у країні відсутнє недержавне регулювання стандартів галузі, що негативно впливає на якість розвитку послуги та низьку інвестиційну активність великих капіталів.

Сьогодні вже сформувалися певні світові тенденції стандартів розвитку інфраструктури збутових та обслуговувальних моделей та визначилися світові лідери цього сектора економіки. Клієнтські купівельні звички змінилися надзвичайно за останнє десятиліття завдяки поширенню Інтернету та розвитку системної роздрібно торгівлі. Ринок електронної комерції в найближче десятиліття буде зростати вдвічі та стане глобальнішим, а за межами Центральної Європи та Північної Америки буде зростати вдвічі швидше, ніж у загальному по ринку [7], що теж суттєво впливає на формування споживчих властивостей населення. Зважаючи на аналізи, які щорічно робить Глобальна Експрес Асоціація [7], можна зробити висновок, що покращення можливостей для кінцевого споживача для купівлі товарів будуть забезпечувати прямі вигоди виробникам та збільшать обсяги торгівлі в цілому. Впровадження наших практичних рекомендацій, допоможе сформувати ключові напрями прикладення зусиль у галузі сільського господарства, розвитку збутових моделей готової продукції та надання послуг фермерським господарствам.

На основі даних, які поширили науковці Центру досліджень соціальних комунікацій [8], сьогодні сімейні фермерські господарства (ОСГ – особисті селянські господарства) відіграють значну роль у виробництві сільськогосподарської продукції України. Наприклад, у 2013 р. ними було вироблено:

- понад 90% усієї картоплі;
- 86% овочів;
- 80% молока;
- більш як 75% яловичини та 60% свинини;

Проте в тому вигляді, в якому ці господарства розвиваються (натуральне виробництво) – немає перспектив у майбутньому, тому що ОСГ не є повноправними учасниками ринку. Основними недоліками їх організації є:

- значна частка важкої ручної праці;
- невеликі земельні наділи;

– ведення на засадах фізичної особи без юридичного статусу, що зумовлює проблеми з податком на додану вартість, податком на доходи фізичних осіб.

Не маючи статусу сільськогосподарського виробника, ці учасники ринку мають більше податкове навантаження та відсутність соціального захисту. Але головною проблемою таких ОСГ є те, що в них немає можливостей вийти на системні ринки збуту, оскільки вони не можуть укласти повноцінних договорів. Відповідно модель збуту такої продукції ускладнюється, дорожчає і продукція стає не конкурентоспроможною.

Дослідження досвіду сусідньої Польщі та Європи в цілому показали, що сьогодні ми не знайдемо такого виду малих аграрних підприємств без юридичного статусу. Хоча світова структура аграрного сектора така сама, як і в Україні, та її основу становлять сімейні ферми. Результати досліджень, які проводились у 93 країнах світу ООН [9], вказують на те, що з 570 млн фермерських господарств 500 млн – належать сім'ям. Згідно з даними Продовольчої та сільськогосподарської організації (FAO) [9], ООН рекомендувало урядам держав розвивати національні програми підтримки малих та середніх фермерських господарств.

В Україні станом на 2013–2014 рр. нараховується близько 4,5 млн фермерських господарств, які позиціонують себе як ОСГ. Звичайно, така кількість підприємств вимагає дотримання певних «правил гри» на ринку, а саме:

- єдине законодавче поле для організації своєї діяльності;
- рівні податкові умови;
- розвинута інфраструктура зберігання, перероблення, логістики та збуту продукції;
- наявність системи страхування;
- використання специфічних банківських продуктів та фінансових інструментів.

На нашу думку, трансформація ОСГ не може бути обов'язковою, «насилляною». Вона повинна бути добровільною та з допомогою державної підтримки.

Аналітичне дослідження, яке проводила СВІЕ (Канадське бюро міжнародної освіти) [10] з вивчення досвіду Канади та країн ЄС у сфері розвитку сільськогосподарських кооперативів, показало, що сьогодні в Україні відсутня чітка стратегія розвитку сільськогосподарської інфраструктури, обслуговувальних кооперативів, як складника загального ланцюга моделі побудови фермерських господарств. А на рівні місцевих територіальних громад відсутнє розуміння сутності моделей побудови мереж збуту та обслуговування сільськогосподарських фермерських господарств як на засадах франчайзингу, так і на основі кооперації, що є головним інструментом досягнення економічного добробуту сільгоспвиробників та сільських територій у цілому [10].

У першу чергу, це пов'язано з вадами законодавства в галузі кооперації й тим, що норми кооперативного законодавства не узгоджуються з приписами Цивільного та Господарського кодексів України. Водночас у країнах ЄС більшість таких мереж об'єднань (кооперативів або франчайзингових) якраз зайняті заготівлею, переробкою та збутом (як оптовим, так і роздрібним) сільськогосподарської продукції. Вагомий внесок у розвиток таких моделей бізнесу в країнах ЄС зроблено в Нідерландах. Зокрема, на такі мережіві переробно-збутові об'єднання сьогодні припадає понад 80% молока та 95% молочної продукції, 95% овочів та фруктів. До іншої групи мережіві об'єднань кооперації або франчайзингу

належать підприємства, головною функцією яких є оптова закупівля сільськогосподарського й технічного обладнання та засобів виробництва з постачанням його своїм членам мережі та створенням станцій з обслуговування цих технічних засобів. Друга група також займається постачанням насінням. Наприклад, у Франції на таку групу припадає більш ніж 2/3 постачань усього насіння у сільському господарстві; у Швеції та Фінляндії на таку групу – понад 60% постачань та обслуговування технічних засобів виробництва та спільного використання техніки.

Незважаючи на колапси в законодавстві про сільськогосподарську кооперацію в Україні та відсутність терміна «франчайзинг», сьогодні ринок підприємництва оперує терміном «комерційна концесія». Основний нормативно-правовий акт – Цивільний кодекс України (глава 76 – комерційна концесія) [11]. Як показують дослідження Федерації розвитку франчайзингу в Україні, на березень 2016 р. в Україні успішно розвивається 406 франчайзингових проєктів і 56% з них є українського походження [13]. Одним з найбільших є франчайзингові мережі, які розвивають інфраструктуру експрес доставки (ТМ «Нова Пошта» – понад 1 000 франчайзингових точок з надання послуг) та роздрібний збут сільськогосподарської продукції (ТМ «Гаврилівські курчата» – понад 1 300 точок продажу, ТМ «Наша Ряба» – понад 2 000 точок продажу). Основною особливістю розвитку мережіві об'єднань на засадах франчайзингу в Україні є те, що вони розвиваються на базі крупних виробників, а не фермерських та ОСГ. Але є й роздрібні збутові мережі, які розвиваються на засадах франчайзингу й мають у своєму об'єднанні малі та середні фермерські господарства як постачальники товарів (ТМ «Родина ковбаска», ТМ «Із села»).

Безперечно, інформативність та розуміння сутності франчайзингу учасниками ринку в разі збільшить та прискорить економічний розвиток сільських територій. Наприклад, у Польщі завдяки грамотній інформативній політиці щодо можливостей та форм ведення бізнесу в аграрному секторі мережі та об'єднання фермерів цього сектора значно підвищили свою конкурентоспроможність та поширилися у різних сферах виробництва, перероблення, збуту й обслуговування (на сьогодні нараховується більш ніж 550 груп та об'єднань).

У першу чергу, головна (материнська) організація бере на себе функцію збуту сільськогосподарської продукції та розвиток збутових мереж (оптових та роздрібних). Розвиток інфраструктури послуг експрес-доставки дав поштовх до побудови разом із роздрібними мережами з продажу аграрної продукції та електронної комерції. Це саме ті функції, які не можуть бути притаманні ОСГ, зайняті у виробництві готової продукції аграрного сектора та потребують значних інвестицій у розвиток програмного забезпечення, точок роздрібної торгівлі, зберігання й пакування та організації доставки готової продукції до кінцевого споживача.

Наші дослідження показали, що до основних принципів, за якими створюються та розвиваються сільськогосподарські групи на основах франчайзингу та кооперації, можна віднести:

- об'єднує одну категорію або групи продукції;
- сталий асортимент товару;
- єдині ТМ для інших об'єктів інтелектуальної власності;
- вхідний контроль та вимоги до якості та складу готової продукції, який є обов'язковим для всіх постачальників та ОСГ;

- принципи та положення з відбору та експертизи ОСГ в якості постачальників товарів та послуг, які відповідають міжнародним критеріям та стандартам.
- єдина політика цін на внутрішньому ринку;
- єдина маркетингова політика.
- власні або орендовані складські площі для зберігання цієї категорії сільськогосподарської продукції.

Сучасний рівень інфраструктури експрес-доставки, яка створена завдяки держаній та комерційним компаніям, дає таким мережам змогу активно розвивати електронну комерцію аграрною продукцією. Загальна кількість точок (ДП Укрпошта та ТОВ Нова Пошта) становлять близько 15 тис. Цієї кількості недостатньо, щоб покрити всю територію України і сьогодні потреба ринку в такій інфраструктурі становить понад 22 тис. [14]. Також є низка обмежень, вирішення яких дасть значне збільшення таких видів сільськогосподарської продукції, які мають короткі терміни зберігання. Хоча завдяки послугам експрес-доставки фермер може замовити та швидко отримати все необхідне для роботи, наприклад, з розведення риби – мальок з одного кінця країни в інший доставляється у живому вигляді у стислі терміни й непошкодженим.

Розвиток послуг експрес-доставки є безперечним фактором зростання торгівлі й аграрної сфери. Розвиток різних форм об'єднань фермерів, а, в першу чергу, переробних – збутових дасть поштовх для розвитку сільських територій в Україні.

**Висновки.** Таким чином, стратегічне моделювання розвитку інфраструктури збутових та обслуговувальних груп в аграрній сфері суттєво впливає на розвиток ОСГ та розвитку сільських територій. Моделювання збутових об'єднань аграрного сектора дасть значний економічний розвиток добробуту громад. Недосконалість законодавства кооперації компенсується вдалим використанням моделі франчайзингу [12] і може розглядатися як основний інструмент швидкого розвитку економіки галузі сільського господарства України, збільшення конкурентоспроможності фермерських господарств та стимулювання його розвитку. Однією з ключових сфер, де можливо застосування франчайзингу, є аграрна сфера, а саме моделювання збуту продукції на основі франчайзингу. Впровадження стратегій розвитку франчайзингу як перспективного напрямку наших досліджень для фермерських господарств дасть змогу не лише

збільшити економічну ефективність і кількість робочих місць, а й покращити інвестиційні показники галузі та привабливість галузі зі сторони фінансових інституцій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Crew M. Regulation and the nature of postal and delivery services / M. Crew, P. Kleindorfer. – Kluwer Academic Publishers, 1993. – 63 p.
2. Jallat F. Disintermediation in Question: New Economy, New Networks, New Middlemen / F. Jallat, M. Capek. – Business Horizons, 2001. – 97 p.
3. Рыкова И. Франчайзинг: новые технологии, методология, договоры / И. Рыкова. – М.: Современная экономика и право, 2000. – 224 с.
4. Готра В. Інноваційний маркетинг як інструмент управління інноваційним розвитком АПК / В. Готра // Проблеми економіки. – 2015. – № 2. – С. 11–17.
5. Шарапа О. Управление отношениями с клиентами посредством введения CRM-систем как составляющая эффективного ведения бизнеса / О. Шарапа // Актуальные проблемы экономики. – 2009. – № 7 (97). – С. 175–183.
6. Досвід Канади та країн ЄС у сфері політики з підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів: аналітичне дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://net.cbie.ca/projects/CBIE-PRISM>.
7. Розвиток послуг експрес доставки у світі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-express.org/index.php?id=31>.
8. Перспективи розвитку сімейних фермерських господарств в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuviar.gov.ua>.
9. Продовольча та сільськогосподарська організація (FAO) об'єднаних націй [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fao.org>.
10. Канадське бюро міжнародної освіти СВІЕ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cbie-bcei.ca>.
11. Комерційна концесія: глава 76 Цивільного кодексу України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://civilniy.org.ua/book5th/g76/default.htm>.
12. Федерація розвитку франчайзингу України: програма розвитку франчайзингу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fdf.org.ua>.
13. Компанія Triarh International. Розвиток франчайзингових систем [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://triarh.ru/archives/1387>.
14. Ріст франчайзингу в США 2016 р.: звіт Міжнародної асоціації франчайзингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://franchise.org>.
15. Збірник Законів Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31988R4087>.