

OPQ) компанії SHL.OPQ, оцінка ефективності працівників (Performance Appraisal), «Центр оцінки та розвитку», ЦОіР (Assessment and Development Center). Від правильного та доцільного використання методів підбору, управління та оцінки персоналу залежить вся організація праці, її ефективність і перспективність подальшої діяльності ТОВ «ДТЕК». Тому компанія постійно проводить дослідження появи нових методів, аналізує їх корисність і запроваджує їх у свій виробничий процес. Завдяки цьому компанія характеризується високим рівнем управління, ефективно організовує свою діяльність на внутрішньому і зарубіжних ринках.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 199 с.
2. Колomoец Е.Н. Управление кадровым потенциалом организации / Е.Н. Колomoец [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.mail.ru/events/sfiro/articles/sec5/kolomoec.doc>>.
3. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления / Ю.Н. Арсеньев – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 288 с.
4. Веснін В. Р. Управління персоналом. Теорія і практика / В.Р. Веснін. – М.: ТК Велбі, Проспект, 2011. – 688 с.
5. Бондаренко Е. И. Система оценки персонала в ДТЭК / Е. И. Бондаренко, Н.А. Позднякова // Менеджер по персоналу. – 2012. – № 1. – С. 13–20.

УДК 339.187.44:338.22(477)

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ В УКРАИНЕ ФРАНЧАЙЗИНГА КАК ОДНОЙ ИЗ НАИБОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ФОРМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

А. Ш. Сураб, С. В. Громенкова

Резюме. Статья посвящается вопросам развития в Украине перспективной формы предпринимательства – франчайзинга. Представлен аналитический обзор состояния рынка франчайзинга в 2012 – 2013 гг. Исследованы преимущества, недостатки и основные проблемы развития франчайзинговой деятельности в Украине. Предложены направления оптимизации использования франчайзинговых форм ведения бизнеса.

Ключевые слова: франчайзинг, предпринимательская деятельность, малый и средний бизнес, инвестиции.

Постановка проблемы. Установление деловых партнерских отношений между компаниями разных стран и создание корпоративных структур различной степени интегрирования – одна из наиболее распространенных организационных стратегий в последние десятилетия. В практике современного международного бизнеса разработаны различные, в том числе достаточно гибкие формы кооперации, к числу которых относится франчайзинг. Франчайзинг используется как эффективная форма организации бизнеса, что позволяет уменьшить риск в малом и среднем предпринимательстве. С помощью франчайзинговых отношений можно решать множество проблем заполнения внутреннего рынка высококачественными товарами и услугами, достичь повышения уровня конкурентоспособности украинских предпринимателей на мировом рынке.

Франчайзинг является сравнительно новым явлением в отечественной экономике. Первый франчайзинговый договор в Украине был подписан в 1994 г. Однако франчайзинговая форма организации предпринимательской деятельности в последние годы приобретает быстрое распространения среди отечественных субъектов хозяйствования. Об этом свидетельствуют данные Ассоциации франчайзинга Украины. Кроме Ассоциации франчайзинга Украины, за развитием франчайзинговых отношений в государстве следят также Министерство экономического развития и торговли

Украины, Украинская биржа интеллектуальной собственности и другие организации, в том числе юридические фирмы.

Анализ основных исследований и публикаций. Научные исследования в сфере франчайзинга проводились целым рядом отечественных и зарубежных экономистов. В их числе – Ж. Дельтей, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Мендельсон, С. Шейн, Н.А. Ковальчук, Н.М. Широбокова, В.В. Шкромада, Е.Г. Кошелем, В.И. Ляшенко и др. Но, несмотря на значительное количество публикаций по этой тематике вопрос развития перспективной формы предпринимательства – франчайзинга в Украине остается открытым.

Цель работы. Рассмотрение условий распространения франчайзинга в Украине. Главное внимание сосредоточено на изучении основных тенденций развития рынка франчайзинга в Украине, раскрытии основных тенденций роста рынка франчайзинга в 2013 г., освещении главных проблем ведения франчайзинговой деятельности в Украине.

Изложение основного материала исследования. На сегодняшний день франчайзинг представляет собой идеальное решение для организации малого бизнеса. Это связано в первую очередь с минимальным риском, который несет предприниматель в случае покупки франшизы. Сейчас в нашей стране появилось множество людей, готовых открыть свой бизнес. При этом они не обладают значительными финансами и не готовы на большой риск, разрабатывая свою идею. Для них покупка франшизы идеальное решение, способное осуществить мечту – иметь свой небольшой бизнес.

Франчайзинг – это форма сотрудничества между двумя участниками, финансово и юридически независимыми друг от друга (франчайзером и франчайзи). Первый продает право на использование своей торговой марки, методов ведения бизнеса, ноу-хау и производственной системы, а второй, соответственно, покупает у франчайзера право на создание бизнеса и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака, ноу-хау, системы ведения бизнеса и помощь в его организации. [1]

С целью защиты интересов всех участников франчайзинговых отношений, в том числе потенциальных; цивилизованного развития сферы франчайзинга в Украине; интеграции украинского франчайзинга в мировое сообщество, Ассоциация франчайзинга приняла Кодекс Этики, который действует в большинстве развитых стран. Кодекс Этики есть обязательным для всех франчайзеров Украины, как членов Ассоциации, так и не членов. Функция контроля за исполнением возлагается на Совет Франчайзеров Ассоциации франчайзинга.

Сегодня компании Украины, которые сотрудничают с международными брендами используют несколько юридических моделей сотрудничества:

- 1) По прямому договору купли-продажи между продавцом товара и покупателем в Украине;
- 2) По договору купли-продажи и договору франчайзинга с аффилированным юридическим лицом покупателя в зоне высокого налогового и юридического режима.
- 3) По прямому договору франчайзинга и договором купли-продажи с аффилированным юридическим лицом покупателя в зоне высокого налогового режима;
- 4) По лицензионному договору;
- 5) По договору развития территории;
- 6) По договору коммерческой концессии, что значительно усложняет дальнейшие отношения.
- 7) С одновременным использованием нескольких договоров, включая договоры о передаче ноу-хау и т.д.

В целом, можно сказать, что франчайзинг является достаточно хорошей моделью для организации малого бизнеса. Предприниматель получает готовую, уже

работающую идею. А франчайзер, в свою очередь, получит дополнительный доход с минимумом вложений. Главное только следить, чтобы покупатель франшизы не ухудшил авторитет бренда.

Сегодня мировой рынок франчайзинга растет и считается одним из наиболее перспективных. Эта форма успешно используется в 80 странах, где франчайзинговые фирмы создают около 13% валового национального продукта. Многие специалисты считают, что в ближайшее время половина розничных продаж будет осуществляться торговыми точками в рамках системы франчайзинга. Существуют приблизительные данные, что на сегодняшний день в мире насчитывается более 16500 франчайзеров и более 165500 франчайзи.

Франчайзинг используется примерно в 75 сферах бизнеса – от фаст-фудов и ресторанов к операциям с недвижимостью и юридическим услугам. По данным Grandata Corporation, сферами экономики, в которых франчайзинг сегодня получил наибольшее распространение, являются: заведения фаст-фуд – около 20% общемирового количества франчайзи; розничная торговля – 15%; сфера услуг – около 12%, автомобильные перевозки и обслуживание – 8%; строительство – 7%. При этом около 50% всех франчайзинговых сетей мира работают в сфере торговли, где ключевое место принадлежит учреждениям фаст-фуд, ресторанам, магазинам промышленных и продовольственных товаров. [2]

Когда в мире франчайзинг уже давно является неотъемлемым атрибутом экономики, то в Украине он только начинает находить своих сторонников. Сейчас в Украине работает около 22 000 объектов, открытых по франшизе.

На рынке франчайзинга в Украине прибыльными являются компании, которые развивают иностранные франшизы. Ведь по критериям развития и денежным оборотам лидерами рынка франчайзинга являются компании, представляющие западные товары и услуги, такие как "Coca Cola", "Pepsi", "Carlsberg", "InBev", "TNK - BP", "Lukoil", "Empik", "Лига Инвест", "Дельта Спорт". Однако в десятку самых прибыльных лидеров вошла также одна украинская компания – франчайзер – "Система быстрого питания" (FFS). Этот факт указывает на то, что украинские компании в будущем могут стать конкурентами иностранных франшиз. Наибольшая доля рынка принадлежит франчайзинг – компаниям Мастер франчайзи, которые на территории Украины контролируют 30% денежного оборота. К таким компаниям относятся: "ЕМПИК", "Дельта Спорт", "Лига Инвест", "Helen Marlene" и т.д. [3]

В общем, оборот франчайзинга в Украине, по данным экспертов рынка, оценивают примерно в \$1,5 млрд, что составляет около 3% товарооборота страны. Если учесть, что в развитых странах во франчайзинге вращается от 40 до 60% общего товарооборота, то можно увидеть, какой есть потенциал. Сейчас больше франчайзинговых проектов сосредоточены в Киеве, поскольку в столице больше денег и больше специалистов. Однако, франчайзинг постепенно приходит и в небольшие города, поскольку с развитием его рынка точки уже начали появляться и в городах с 30-тысячным населением.

Франчайзинг в Украине активно используют те компании, бизнес которых не требует слишком больших сумм инвестиций – до \$20 тыс., и сравнительно быстро окупается – до 1,5 года. Часто это виды бизнеса, которые не требуют больших площадей. К этой категории относятся точки стрит-фуда, такие как «Форнетти», «Наша Ряба», «Чудо Печь», «Куртош Калач», сети турагентств («ТУИ», «Соната» и др.), виды бизнеса в формате уголка в торговом центре – продаж бижутерии или других мелочей. Результаты маркетинговых исследований показывают, что в настоящее время франчайзинг используется в около 100 сферах бизнеса – от фаст-фудов и ресторанов до операций с недвижимостью и юридических услуг.

Одним из перспективных направлений развития в Украине является торговля товарами повседневного спроса (FMCG), следовательно, скоро можно ожидать интересные франчайзинговые предложения в этом сегменте. Франчайзерами при этом выступают крупные ритейлеры, которые отдадут нишу меньших магазинов предпринимателям – франчайзи, но таким образом смогут контролировать процесс поставки в эти магазины именно из своего гипермаркета. В частности, о намерениях развивать сети магазинов (пока только в России и Польше) по схеме франчайзинга заявила французская группа «Auchan».

Forbes.ua совместно с Ассоциацией франчайзинга Украины и компанией «Франч» составил список самых перспективных франшиз 2013 г. Главные критерии отбора – перспективность ниши, в которой работает компания, оригинальность концепции бизнеса, интерес со стороны франчайзи. Такими являются: «Vianor» (шинный центр), «Булочная №1» (хлебопекарня и булочная), техническая студия «Винахідник» (детская студия обучения через действие на базе конструктора Lego Education), «Небесна криниця» (производство и доставка питьевой воды), «Fruit Life» (составление фруктовых букетов и композиций), «nebO's» (ресторан «живой» кухни), «Імідж» (сеть магазинов парфюмерии и косметики), «Eco Buffet» (вегетарианское кафе и магазин; Eco Buffet кормит вегетарианцев на 15 000 грн. в день), «Теремок-union» (самый большой центр дошкольного развития в Киеве), «Квітка» (продажа и доставка цветов).

Что касается фирмы Vianor, франчайзинговая концепция розничной торговли шинами, дисками и предоставления сопутствующего сервиса в Украине существует в трех вариантах. В зависимости от типа шин работают шинные центры для легковых автомобилей Vianor, для грузовых автомобилей Vianor Truck и для спецтехники Vianor Industrial. Главное преимущество Vianor – уже сформированный пул лояльных клиентов, а также заинтересованность Nokian Tyres в увеличении партнерской сети к 2015 году до 1500 объектов.

Отличительная характеристика бара nebO's, открывшегося в столичном ТЦ «Метроград», – его кухня. В меню можно найти традиционный борщ, но приготовлен он будет исключительно из сырых овощей. Еда не подвергается термообработке и подается в естественном виде. Ни одно блюдо не содержит сахар, муку, молоко, мясо, животный жир. Идея бара «живой» кухни абсолютно новая для рынка, поэтому привлекает внимание – только за первый год работы nebO's поступило пять заявок от потенциальных франчайзи.

В Украине в этом году одной из самых активных по количеству открытых точек (в частности, и франчайзинговых) была отечественная сеть супермаркетов «Наш Край». Что касается немецкой «Metro Group», то она занялась развитием сети «магазинов возле дома». Лицензиаты сети не будут платить роялти, но их обяжут закупать продукты в сети «Метро Кэш & Керри». Новая сеть получила бренд «Мой магазин». О планах активизировать свое развитие в Украине до 2015 года заявила также одна из старейших франчайзинговых торговых сетей «SPAR».

Несколько всемирно известных франчайзинговых брендов планируют выход на украинский рынок в ближайшее время. Это, в частности, «Subway», «Burger King», «KFC» и «Wendy's». Это одни из крупнейших в мире франчайзеров в сфере общественного питания. Однако стоит отметить, что украинские игроки также не отстают. В частности, крупнейший производитель курятины в Украине – компания «Мироновский хлебопродукт» (один из крупнейших украинских франчайзеров, ТМ «Наша Ряба»), в 2011 году вышел на рынок с новой сетью фаст-фудов «Крылья». Это, скорее всего, может привести к значительному переключению рынка фаст-фудов в Украине, ведь новых красивых мест для открытия осталось мало, поэтому, эксперты

прогнозируют, что новые учреждения будут появляться в новых ТРЦ или на месте старых.

Относительно франчайзинга в сфере одежного или обувного ритейла, то стоит отметить, что на сегодняшний день основными арендаторами площадей в торговых центрах являются украинские компании. Со стороны иностранных операторов наблюдается умеренный интерес к Украине. В 2011 году в Киеве открыли первые магазины всемирных сетей «New Yorker», «Massimo Dutti», «Oysho», «Finn Flare», «Vince Camuto», «Mama`s & Papa`s», «Okaidi», «Gar» и др. Свое дальнейшее развитие иностранные сети связывают с развитием масштабных знаковых проектов в крупнейших городах Украины, а также поиском местных партнеров и ведением бизнеса через франчайзинг. Среди российских ритейловых сетей можно выделить «ЦентрОбувь», которая также появилась на рынке в 2011 году.

Если прогнозировать на 2014 год, то ожидается, что на украинский рынок выйдут новые бренды, однако их будет немного. Точно выйдут некоторые российские компании, в частности, те, которые представляют франшизы на мировые бренды. Турецкие компании интересуются нашим рынком и также откроют несколько магазинов турецких брендов в следующем году. Возможно, наши местные компании выведут несколько брендов по франшизе. Большинство экспертов сошлись во мнении, что наибольшее количество иностранных ритейлеров высокого класса придет на наш рынок не ранее 2014 года, то есть, после частичного восстановления европейской и мировой экономики.

Относительно российских франчайзеров стоит отметить, что они активно выходят на украинский рынок. Даже флагман российской промышленности – компания «Газпром», в конце 2011 года заявила о решении выйти на украинский рынок по схеме франчайзинга. Причем это не единственная сеть АЗС, заявила о планах развития на территории Украины по схеме франчайзинга. Стоит упомянуть также румынскую нефтяную компанию «Rompetrol», которая находится в собственности казахской государственной компании «КазМунайГаз». На фоне активности россиян и кризиса в Европе стоит отметить несколько слабую активность польских франчайзеров на украинском рынке в 2012 году. Даже те франчайзеры, что раньше вышли на украинский рынок, расширились не очень активно (среди исключений – сеть «Top Secret»), а среди новых, которые заявили о своих намерениях расширяться по схеме франчайзинга в Украине, можно вспомнить сети «Recman» (одежда) и «Kwiatoteka» (цветочные магазины).

Для участников на рынке франчайзинга в Украине проводится ежегодный международный форум FHI Ukraine (Franchising Hospitality Infrastructure in Ukraine) целью которого является обмен опытом по вопросам систем развития франчайзинга, поиск партнеров, налаживания связей, как на украинском рынке франчайзинга, так и с международными организациями, которые работают в области франчайзинга. Также в Украине проходят выставки и круглые столы, есть печатные издания и сайты о франчайзинге, выпускаются каталоги франшиз, работают консалтинговые и брокерские компании которые представляют иностранные франшизы в Украине.

Несмотря на устойчивую тенденцию распространения франчайзинговой формы сотрудничества в Украине, будет преувеличением утверждать, что в нашем государстве созданы все необходимые условия для развития франчайзинга. Существуют следующие группы факторов, препятствующие стремительному развитию франчайзинга в Украине:

1) экономические:

– Нестабильность и непредсказуемость развития украинской экономики;

– Отсутствие у большинства предпринимателей (потенциальных франчайзи) необходимого стартового капитала для вхождения во франчайзинговую систему и трудности с получением кредитов;

2) организационно-правовые:

– Отсутствие надлежащей инфраструктуры по обслуживанию участников франчайзинговых отношений;

– Несовершенство правового обеспечения осуществления франчайзинговых отношений в Украине;

3) социально-психологические:

– Отсутствие у отечественных предпринимателей надлежащего опыта использования франчайзинговой формы сотрудничества;

– Отсутствие у значительной части отечественных предпринимателей должного уважения к интеллектуальной собственности других субъектов рынка, а также готовности строго соблюдать установленные франчайзером стандарты и критерии деятельности;

– Недостаточное количество отечественных квалифицированных специалистов в сфере франчайзинга;

– Высокая степень недоверия к франчайзинговой форме организации предпринимательской деятельности в связи с недостаточной популяризацией внедрения франчайзинга в украинскую практику предпринимательства и т.д.

Решение указанных выше проблем позволит обеспечить широкое использование в Украине франчайзинговой формы организации предпринимательской деятельности и, как следствие, решить ряд проблем развития отечественного предпринимательства.

Результаты исследования. Подытоживая проблемы развития франчайзинга, следует отметить, что этот вид деятельности имеет широкие перспективные возможности для развития в Украине. И поэтому для решения вышеуказанных проблем необходимо:

1. Лоббировать в Верховной Раде создания законов о франчайзинге.

2. Создать орган контроля деятельности рынка франчайзинга.

3. Создать программу обучения для подготовки специалистов в сфере франчайзинга.

4. Предоставить возможность применения франчайзи упрощенной системы бухгалтерского учета.

Однако отметим, что франчайзинг в Украине является перспективным направлением экономической деятельности и в ближайшие годы будет наблюдаться рост этого сегмента. Также можно констатировать, что экономический кризис стал одной из причин стремительного развития франчайзинга в Украине. Ведь при условии, что большинство бизнес-проектов начали быть убыточными, франчайзинг остается прибыльным бизнесом, как для франчайзера так и для франчайзи. В общем, система франчайзинга имеет ряд преимуществ, которые позволяют эффективней организовывать бизнес с меньшими затратами, что повышает конкурентоспособность отечественной экономики. [3]

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ногачевский А.Ф. Франчайзинг в Украине: выбор и покупка франшизы / А.Ф. Ногачевский // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12 (114). – С. 63–69.
2. Татаринов В.С. Франчайзинг як шлях розвитку міжнародних господарських зв'язків / В.С. Татаринов // Економіка і регіон. – 2009. – № 4 (23). – С. 72–75.
3. Заярная Н.М., Муравинец О.М. Франчайзинг как модель развития малого бизнеса / Н.М. Заярная, О.М. Муравинец // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.5. – С. 187–191.