

1. Денисюк В.А. Венчурний капітал як джерело фінансування в інноваційному процесі // Проблеми науки. – 2001. – №8. – С. 14–23; 2. Кутейников А.А. Искусство быть новатором: (Мировой опыт «рискованого» бизнеса). – М.: Знание, 1990. – 64 с. 3. Поручник А.М., Антонюк Л.Л. Венчурний капітал: зарубіжний досвід та проблеми становлення в Україні: Монографія. – К.: КНЕУ, 2000. – 172 с. 4. Степаненко А.С. Венчурне фінансування інвестицій і перспективи його використання в Україні // Фінанси України. – 1997. – №3. – С. 46–61. 5. www.cnews.ru.

УДК 334.752

Т.В. Мирончук

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

ВИТРАТИ ФРАНЧАЙЗЕРА, ЗУМОВЛЕНІ ЙОГО УЧАСТЮ У ВІДНОСИНАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ

© Мирончук Т.В., 2005

Сформульовано основні групи витрат франчайзера, зумовлені його участю у відносинах франчайзингу. Розроблено класифікацію витрат франчайзера, на основі якої запропоновано порядок визначення мінімального розміру франчайзингової винагороди.

Main groups of franchisor’s expenses caused by his participation in franchising relations are formulated. Classification of franchisor’s expenses is proposed. Basing on this classification the method of calculation of minimal amount of franchise rewards is proposed.

Постановка проблеми. Сьогодні справджуються зроблені наприкінці минулого століття вітчизняними вченими та представниками бізнесу прогнози щодо активного проникнення франчайзингу¹ в українську економіку. Тенденція зростання кількості франчайзі, що пов’язані угодою франчайзингу як з зарубіжними, так і з вітчизняними франчайзерами, доповнилася тенденцією зростання кількості національних франчайзерів, найвідомішими з яких є ТЗОВ “Системи швидкого харчування” (торгові марки “Піца Челентано”, “Картопляна хата”), ВАТ “Сенсус” (торгова марка “Сенсус”), ТД “Грегорі Арбер” (торгова марка “Арбер”), Асоціація “Мак Смак” (торгова марка “Мак Смак”), “Вояж-Київ” (торгова марка “Талопом по Європах”), “Софт Сервіс Холдинг” (торгова марка “Декор Сервіс”) та інші. Така тенденція зумовлює актуальність проведення наукових досліджень з питань діяльності франчайзера, що пов’язана із створенням та утриманням франчайзингової системи. Як і будь-яка інша економічна діяльність, діяльність із створення та забезпечення функціонування франчайзингової системи повинна бути підкріплена економічними розрахунками щодо її доцільності та ефективності. Проведення таких розрахунків базується на даних щодо витрат, необхідних для здійснення діяльності, та доходів, які вона приносить. Дослідимо витрати франчайзера, пов’язані із його участю у відносинах франчайзингу.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Питання витрат франчайзера на створення та забезпечення ефективного функціонування франчайзингової системи розглянуто в працях ряду вітчизняних та зарубіжних науковців: С. Сілінга [1], А. Цират [2], Я. Мюррея [3], Д. Землякова та

¹ Сутність франчайзингу полягає в наданні однією компанією (франчайзером) прав на використання своєї торгової марки, технологій, ноу-хау, системи ведення бізнесу іншій компанії (франчайзі) на визначених умовах.

М. Макашева [4], Ж. Дельтея [5] та ін. Однак розкриття питання витрат франчайзера у цих роботах обмежується поданням їх переліку та короткого обґрунтування необхідності здійснення без наведення систематизації таких витрат, що значно ускладнює процес їх оцінювання і зумовлює, таким чином, актуальність проведеного автором статті дослідження.

Постановка задач. Відповідно до поставленої проблеми та результатів аналізу літературних джерел визначено такі задачі цього дослідження: сформулювати основні групи витрат франчайзера, пов'язані з його участю у відносинах франчайзингу; розробити класифікацію витрат франчайзера; запропонувати порядок визначення мінімального розміру франчайзингової винагороди відносно кожного окремого франчайзі.

Виклад основного матеріалу. Огляд та аналіз літературних джерел за проблемою [1–5] дозволив сформулювати основні групи витрат франчайзера, пов'язаних з його участю у відносинах франчайзингу, визначити їх сутність та необхідність здійснення:

1. *Витрати на попереднє маркетингове дослідження ринку та розробку бізнес-плану франчайзингової системи.* Попереднє маркетингове дослідження ринку можна вважати першим етапом створення франчайзингової системи. Воно може проводитися як персоналом самого франчайзера, так і з використанням послуг зовнішніх організацій. Очевидно, що в другому випадку витрати на дослідження ринку будуть більшими. Метою попереднього маркетингового дослідження є визначення доцільності освоєння визначеного ринку щодо наявності потенційних споживачів, конкурентів, рівня розвитку інфраструктури тощо. На основі зібраної під час проведення дослідження ринку інформації доцільно розробити бізнес-план майбутньої франчайзингової системи, який би містив характеристики її ринкових, організаційних, фінансових та ін. аспектів.

2. *Витрати на апробацію франшизи².* Зазвичай втіленню в практику теоретичної концепції розширення бізнесу за допомогою франчайзингу передують апробація франшизи її власником. Така апробація проводиться шляхом реалізації франчайзером так званого пілотного проекту, сутність якого полягає у створенні та забезпеченні функціонування протягом визначеного періоду часу одного або кількох експериментальних підприємств, параметри яких (вид діяльності, розмір, кількість персоналу, використовувані технології, рівень якості продукції тощо) повинні якомога точніше відповідати параметрам франчайзингових підприємств, що, як очікується, будуть створені майбутніми франчайзі після придбання апробованої франшизи.

Реалізація пілотного проекту дозволяє франчайзеру зробити висновки щодо кількісних та якісних характеристик ринкового попиту на товари (роботи, послуги), право виробництва (виконання, надання) яких надає франшиза, розміру затрат на створення типового франчайзингового підприємства, терміну окупності таких затрат, а також оптимізувати рішення щодо розмірів, внутрішнього дизайну та зовнішнього оформлення приміщень майбутніх франчайзингових підприємств, режиму їх роботи, номенклатури та плану розміщення необхідного обладнання, порядку ведення бухгалтерського та управлінського обліку, схем поставки сировини та матеріалів тощо. Досвід функціонування експериментального підприємства (підприємств) використовується франчайзером в процесі розробки методичних рекомендацій з ведення визначеної підприємницької діяльності, які входять до документальної частини франчайзингового пакета.

Витрати на апробацію франшизи будуть вищими у разі рекламування процесу відкриття й функціонування пілотного підприємства (підприємств) з метою привернення уваги засобів масової інформації та ділових кіл до створюваної франчайзингової системи.

Апробація франшизи шляхом реалізації пілотного проекту є особливо актуальною у випадку, коли франчайзер не володіє власними підприємствами, діяльність яких є аналогічною діяльності, право здійснення якої надає франшиза.

² Під франшизою розуміють право франчайзі здійснювати визначену підприємницьку діяльність із використанням об'єктів інтелектуальної власності франчайзера на визначених умовах.

3. *Витрати на пошук франчайзі.* До цієї групи витрат слід віднести витрати франчайзера на:

– рекламу франшизи (розробку, виготовлення та розміщення рекламних оголошень, рекламних проспектів);

– розробку та виготовлення інформаційних матеріалів, які пропонується відправляти зацікавленим фізичним та юридичним особам (потенційним франчайзі) у відповідь на їх запити. Комплект таких матеріалів доцільно сформувавши з відомостей про франчайзинг як форму організування підприємницької діяльності, загальних відомостей про франчайзера (його історію, вид діяльності, перспективи розвитку тощо), пропозицій щодо суттєвих умов майбутнього договору франчайзингу, бланку заяви на придбання франшизи, бланку анкети, заповнення якої дозволить франчайзеру скласти попереднє уявлення про потенційного франчайзі, тощо;

– організацію та проведення співбесід, тестувань потенційних франчайзі тощо.

4. *Витрати на підготовку документальної основи франчайзингового пакета.* Ця група витрат містить витрати франчайзера на розробку й тиражування посібника, що містить методичні рекомендації щодо різних аспектів діяльності майбутнього франчайзі, а також бізнес-плану типового франчайзингового підприємства. Згаданий посібник розробляється із використанням досвіду реалізації пілотного проекту (якщо такий мав місце) і зазвичай містить вимоги до розміру, внутрішнього оснащення, зовнішнього оформлення франчайзингового підприємства, перелік і специфікацію необхідного обладнання, схему його розміщення, стандарти якості вхідних матеріалів та готової продукції, порядок ціноутворення та обслуговування клієнтів, ведення обліку та інші відомості, що дозволять франчайзі скласти уявлення про методи ведення підприємницької діяльності, технології та ноу-хау франчайзера, які мають бути використані в діяльності франчайзингового підприємства.

Розробка бізнес-плану типового франчайзингового підприємства набуває особливої актуальності, якщо майбутні франчайзі розраховують на зовнішнє кредитування свого бізнесу.

5. *Витрати на створення та забезпечення діяльності системи професійно-технічного навчання франчайзі та їх персоналу.* Навчання франчайзі та їх персоналу є необхідною умовою освоєння останніми методів ведення підприємницької діяльності франчайзера, набуття професійних навичок виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг відповідно до технологій франчайзера. Воно може проводитись у вигляді навчальних курсів, семінарів, тренінгів, конференцій тощо.

Величина витрат франчайзера на організацію навчання залежить від розміру франчайзингової системи, а також рівня професійної підготовки та наявності досвіду ведення визначеної діяльності у франчайзі та їх персоналу. Великі розміри франчайзингової системи вимагають від франчайзера створення власного навчального центру, а низький рівень професійної підготовки та відсутність досвіду ведення відповідної діяльності у франчайзі та їх персоналу – залучення до його роботи не лише штатних інструкторів, але й зовнішніх викладачів та консультантів.

Загалом, комплексне навчання франчайзі та їх персоналу передбачає попереднє навчання (pre-opening training) до відкриття франчайзингового підприємства; всебічну підтримку інструктора під час відкриття франчайзингового підприємства (grand-opening training) та подальше навчання з вузькоспеціалізованих питань у вигляді періодичних курсів підвищення кваліфікації, семінарів, конференцій, що триває протягом всього терміну дії франчайзингового договору (continuing/ongoing training).

6. *Витрати на створення та забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю за діяльністю франчайзі.* Контролювання діяльності франчайзі полягає у відслідковуванні рівня дотримання ними встановлених франчайзером стандартів та критеріїв діяльності, а також у визначенні рівня успішності функціонування франчайзі та виявленні існуючих чи потенційних проблем в їх діяльності.

Організування ефективної системи внутрішнього контролю вимагає, в першу чергу, налагодження ефективного комунікаційного процесу між франчайзером та його франчайзі, а також максимального використання в процесі контролювання сучасних інформаційних систем.

7. *Витрати на організування програми підтримки франчайзі.* Сутність підтримки франчайзі полягає в постійному їх консультиванні франчайзером з різних аспектів діяльності франчайзингового підприємства, наданні рекомендацій щодо подолання тих чи інших труднощів і недопущення їх у майбутньому тощо.

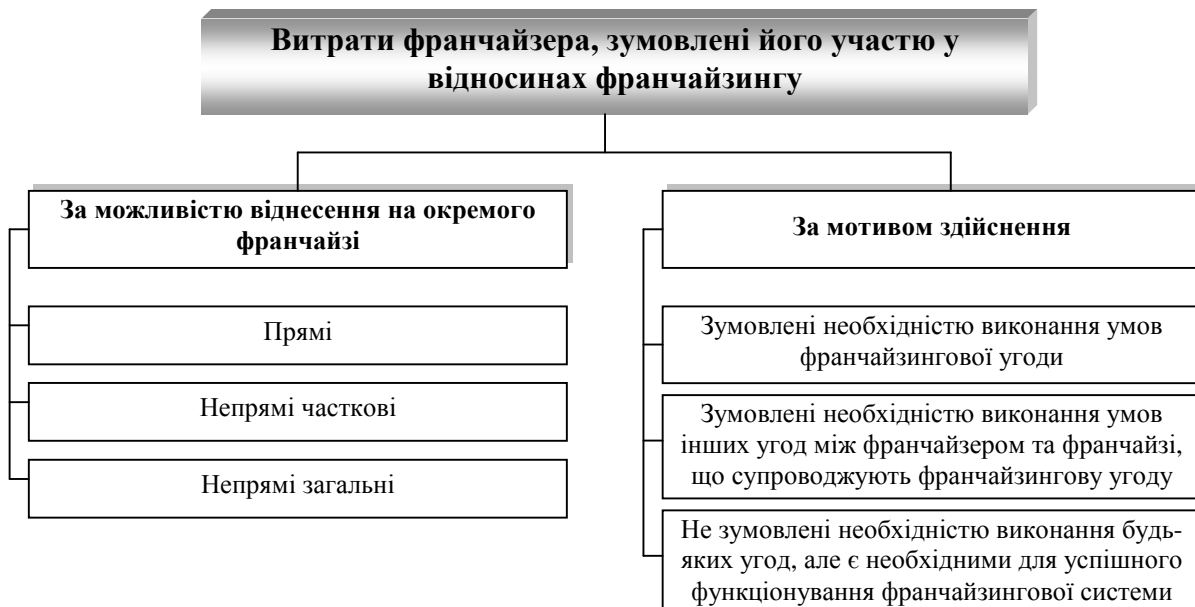
Основну частину цієї групи витрат формують витрати на оплату праці менеджерів франчайзера, які працюють із франчайзі, аналізуючи їх діяльність та виробляючи для них оптимальні управлінські рішення.

8. *Витрати на утримання апарату управління франчайзинговою системою.* Ця група витрат містить лише витрати на утримання менеджерів, що здійснюють стратегічне управління франчайзинговою системою і не враховує витрати на утримання персоналу франчайзера, що проводить постійну роботу з франчайзі (такі витрати входять до інших груп (п. 5, 6, 7)).

Аналіз вищенаведених основних груп витрат франчайзера дозволяє зробити висновок про їх комплексність, тобто введення до їх складу кількох економічних елементів витрат. Так, наприклад, витрати на створення та забезпечення діяльності системи професійно-технічного навчання франчайзі та їх персоналу в загальному випадку складаються з матеріальних витрат на оснащення та утримання навчального центру, розмноження навчальних матеріалів, на оплату праці інструкторів, інших службовців, на відрахування на соціальні заходи з фонду оплати праці інструкторів, інших службовців, амортизації основних засобів, використовуваних для забезпечення процесу навчання (наприклад, приміщення навчального центру), інших витрат.

Наступний висновок, зроблений автором на основі аналізу запропонованих груп витрат, полягає в тому, що всі витрати франчайзера, пов'язані з його участю у франчайзингових відносинах, залежно від можливості віднесення на окремого франчайзі, можна поділити на три види (рисунок):

- витрати, які можна безпосередньо віднести на конкретного франчайзі (прямі);
- витрати, які не пов'язані прямо з конкретним франчайзі, але можуть бути віднесені на кількох (але не всіх) франчайзі системи (непрямі часткові);
- витрати, які пов'язані з утриманням всієї франчайзингової системи і не можуть бути прямо віднесені на одного або кількох (але не всіх) франчайзі (непрямі загальні).



Класифікація витрат франчайзера, зумовлених його участю у відносинах франчайзингу

У випадку, якщо франчайзингова система складається лише з одного франчайзі, усі витрати франчайзера, зумовлені його участю у відносинах франчайзингу, є прямими.

Належність тих чи інших витрат франчайзера до певного їх виду залежить від внутрішньої політики власника франшизи. Так, витрати на рекламу франшизи будуть прямими, якщо результатом такої реклами є укладення договору франчайзингу із одним франчайзі, непрямими частковими – якщо франчайзер, співпрацюючи з одним або кількома франчайзі, проводить рекламну кампанію з метою збільшення їх чисельності і в результаті такої кампанії укладає франчайзингові угоди ще з кількома суб'єктами підприємницької діяльності, непрямими загальними – якщо результатом реклами є укладення договорів франчайзингу із запланованою кількістю суб'єктів господарювання (двома і більше), які на чолі з франчайзером і утворюють всю франчайзингову систему.

Однак, разом з тим, можна запропонувати перелік витрат франчайзера, які в переважній більшості випадків належать до одного й того ж виду витрат. Так, прямими зазвичай є витрати франчайзера на організування та проведення навчальних курсів, витрати, пов'язані з наданням для франчайзі необхідних матеріальних цінностей, окремі витрати на пошук франчайзі тощо. До непрямих загальних, як правило, належать витрати на попереднє маркетингове дослідження ринку та розробку бізнес-плану франчайзингової системи, витрати на апробацію франшизи, проведення навчальних семінарів та конференцій за участю всіх учасників франчайзингової системи, утримання апарату управління франчайзинговою системою тощо. Що стосується непрямих часткових витрат, то вони зазвичай існують у випадку, коли франчайзер пропонує на ринку кілька різних франшиз (наприклад, одна франшиза надає право виробництва певного товару, інша – право його продажу). В такому випадку франчайзингова система міститиме кілька груп франчайзі з різним видом діяльності. При цьому витрати франчайзера на попереднє маркетингове дослідження ринку, апробацію франшизи, пошук франчайзі і деякі інші витрати, як правило, є непрямими частковими.

Виокремлення запропонованих трьох видів витрат франчайзера є необхідним для надання розрахункового обґрунтування встановлюваному франчайзером розміру франчайзингової винагороди (у вигляді першопочаткового платежу та періодичних відрахувань). Як правило, за рахунок отримуваної від своїх франчайзі винагороди франчайзер очікує покрити здійснювані ним витрати, зумовлені участю у відносинах франчайзингу, а також отримати прибуток як плату за надане для франчайзі право користування своєю торговою маркою, технологіями, ноу-хау, системою ведення підприємницької діяльності. Отже, розмір витрат франчайзера визначає мінімальний розмір франчайзингової винагороди, за якого діяльність франчайзера із створення та забезпечення функціонування франчайзингової системи буде беззбитковою. Важливо наголосити, що на етапі встановлення розміру франчайзингової винагороди сума витрат франчайзера є значною мірою прогнозованою величиною.

Зважаючи на те, що сума франчайзингової винагороди встановлюється окремо відносно кожного франчайзі системи, необхідним є визначення розміру витрат франчайзера, здійснення яких зумовлюється співпрацею з кожним окремим франчайзі. Це, в свою чергу, породжує необхідність розподілу непрямих часткових та непрямих загальних витрат між окремими франчайзі. Такий розподіл пропонується проводити пропорційно до певного показника, обраного за базу. Базою розподілу можуть бути: розмір прямих витрат франчайзера, які можна безпосередньо віднести на конкретного франчайзі, прогнозований обсяг реалізації кожного окремого франчайзі тощо. При цьому непрямі загальні витрати розподіляються між всіма франчайзі системи, а непрямі часткові лише між тими франчайзі, на яких вони були спрямовані.

Отже, мінімальний розмір франчайзингової винагороди, що має бути сплачена конкретним франчайзі, може бути визначений як сума прямих, розподілених непрямих часткових та розподілених непрямих загальних витрат франчайзера на конкретного франчайзі.

Однак в процесі визначення мінімального розміру франчайзингової винагороди необхідно враховувати ще одну особливість витрат франчайзера, присутність якої дозволяє виокремити такі три види цих витрат залежно від мотиву їх здійснення (рисунок):

- витрати, зумовлені необхідністю виконання умов франчайзингової угоди;

- витрати, зумовлені необхідністю виконання умов інших договорів між франчайзером та франчайзі, що супроводжують угоду франчайзингу;
- витрати, які не зумовлені жодними угодами між франчайзером та франчайзі, однак які є необхідними для забезпечення успішного функціонування франчайзингової системи.

Під час розрахунку мінімального розміру франчайзингової винагороди до уваги не беруться витрати франчайзера, що належать до другого виду, оскільки їх погашення з боку франчайзі проводиться не за рахунок франчайзингової винагороди, а за рахунок окремих платежів, передбачених визначеними угодами.

Так, наприклад, поставка франчайзером необхідного для франчайзі обладнання може бути передбачена угодою франчайзингу – тоді це обладнання входить до франчайзингового пакета, і оплата його вартості здійснюється за рахунок франчайзингової винагороди. Однак можливий випадок, коли франчайзер та франчайзі укладають окрему угоду на поставку обладнання – тоді воно не включається до франчайзингового пакета, і його оплачують згідно з умовами відповідної угоди. Поширеним є оформлення окремих угод з поставки франчайзером необхідних для діяльності франчайзингового підприємства матеріальних цінностей, з надання послуг з навчання персоналу франчайзі, з оренди приміщення франчайзингового підприємства (якщо орендодавець – франчайзер) тощо.

До витрат третього виду належать, як правило, непрямі загальні та непрямі часткові витрати, зокрема, витрати на попереднє маркетингове дослідження ринку, апробацію франшизи, рекламу франшизи, утримання апарату управління франчайзинговою системою тощо. Ці витрати франчайзера, як і витрати першого виду, повинні покриватися за рахунок отримуваної франчайзингової винагороди.

Узагальнюючи все вищесказане, порядок розрахунку мінімального розміру франчайзингової винагороди, що має бути сплачена визначеним франчайзі на користь франчайзера, подамо у вигляді формули:

$$B_{\phi}^{\min} = B_n + B_{nc}^p + B_{nz}^p,$$

де B_{ϕ}^{\min} – мінімальна розрахункова франчайзингова винагорода, грн./од.,

B_n, B_{nc}^p, B_{nz}^p – відповідно прямі, розподілені непрямі часткові, розподілені непрямі загальні витрати франчайзера, віднесені на визначеного франчайзі, крім витрат, здійснення яких обумовлюється необхідністю виконання умов інших договорів між франчайзером та франчайзі, грн./од., які супроводжують франчайзингову угоду.

Висновки. Одержані автором статті наукові результати мають не лише теоретичне, але й прикладне значення, оскільки можуть бути використані франчайзерами, зокрема і потенційними, на етапі встановлення оптимального розміру франчайзингової винагороди, а також в процесі проведення техніко-економічного обґрунтування проекту створення та функціонування франчайзингової системи. Подальші дослідження автора стосуватимуться аналізу джерел доходів франчайзера.

1. *Практикум по франчайзингу: для российских предпринимателей / Под ред. С.А.Силинга. – СПб: Фонд развития науки, 1997. – 206с.* 2. *Цират А.В. Франчайзинг и франчайзинговый договор: Учебн. - практ. пособие. – К.: Истина, 2002.* 3. *Мюррей Я. Франчайзинг / Пер. с англ. К. Любимова. – СПб.: Питер, 2004. – 144с.* 4. *Земляков Д.Н., Макашев М.О. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 142с.* 5. *Дельтей Ж. Франчайзинг / Пер. с франц. под ред. В.И. Черенкова. – СПб.: Издательский дом "Нева", 2003. – 128с.*

УДК: 658.8