

РИЗИКИ У ФРАНЧАЙЗИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено різноманітні ризики, що притаманні франчайзинговій діяльності як для франчайзера, так і для франчайзі. Запропоновано заходи, які дозволять уникнути або знизити описані ризики.

In the article investigated various risks inherent in the franchise for both the franchisor and to franchisee. The author proposed actions to avoid or reduce the risks described.

Ключові слова: франчайзинг, франчайзер, франчайзі, франшиза, франчайзингова угода, роялті, ризик.

Постановка проблеми. Франчайзингова діяльність вважається однією з найефективніших та найбезпечніших форм ведення бізнесу. Вона використовується як для створення нових підприємств, так і для розширення діяльності вже існуючих успішних компаній. Франчайзинг ефективно використовується у всьому світі і тепер розпочав свій розвиток в Україні. Але окрім всіх переваг франчайзингової діяльності, їй супутні як загальні ризики, притаманні будь-якій господарській діяльності, так і специфічні ризики пов'язані суто з франчайзинговою діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, які виникають при здійсненні франчайзингової діяльності, описані в наукових дослідженнях видатних вчених (Зав'ялов Н., Мюррей Я., Мендельсон М., Рубін П. та багатьох інших). Науковці розглядають переваги та недоліки франчайзингової діяльності як для франчайзера, так і для франчайзі. Також описуються шляхи оптимізації франчайзингової діяльності у різних умовах господарювання та методи врахування ризиків, які притаманні будь-якій господарській діяльності.

Мета написання статті полягає в тому, щоб описати ризики притаманні франчайзинговій діяльності в Україні, визначити причини їх виникнення та запропонувати дії для їх уникнення чи зниження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Франчайзингова діяльність в Україні має специфічні властивості, пов'язані з особливостями вітчизняної нормативно-правової бази, економічної ситуації в країні та питаннями регулювання відносин прав інтелектуальної власності та підприємницької діяльності [1]. Таким чином ризики українського франчайзингу є унікальними і їх фіксація має прецедентний характер. Тому для розвитку франчайзингової діяльності в Україні та нормалізації франчайзингових відносин необхідне вивчення і висвітлення в науковій літературі проблем, пов'язаних з ризиками у франчайзинговій діяльності.

Розглянемо ризики, що погрожують діяльності франчайзера:

1. Ризик неправомірного використання інтелектуальної власності. При здійсненні франчайзингової діяльності франчайзер, окрім дозволу на використання свого товарного знаку, змушений передати франчайзі власні розробки з розвитку бізнесу, патенти, промислові зразки для виготовлення специфічної продукції, устаткування, спеціалізоване програмне забезпечення та інші ноу-хау [2].

Цілком імовірно, що франчайзі вважатиме за краще використовувати отриману комерційну таємницю не тільки для ведення бізнесу під іменем франчайзера, а й для розвитку паралельної або ж конкуруючої компанії. Наприклад, розмножуючи і нелегально поширюючи отримане програмне забезпечення, експлуатуючи устаткування для виробництва попутних, не передбачених договором товарів, або ж передаючи конкурентам секрети компанії-франчайзера. На нашу думку, при передачі унікального обладнання, треба обмежити доступ користувача до технічної документації. Надане програмне забезпечення слід захистити від несанкціонованого доступу, копіювання й розмноження програмними або технічними засобами. Не варто розкривати користувачеві повну стратегію розвитку бізнесу й конкретні маркетингові або рекламні плани.

2. Ризик втрати матеріальних цінностей. Як правило, крім об'єктів інтелектуальної власності франчайзер надає франчайзі в оренду або на умовах лізингу обладнання, необхідне для виробництва продукції або надання послуг. Після закінчення (під час дії) договору франчайзингу франчайзі може раптом зникнути разом із переданими йому матеріальними цінностями або продати/передати їх третім особам. На нашу думку, було б доцільно при укладанні договору передбачити "страховий внесок" франчайзі, адекватний вартості переданого йому майна. Ці кошти вносяться на особливий рахунок у банку. Внесок повертається, якщо франчайзі виконав усі умови договору й повернув франчайзеру устаткування або повністю з ним розрахувався. В іншому випадку кошти переходять до франчайзера в якості компенсації за втрачене майно.

3. Ризик непокриття збитків. У договорі франчайзингу часто міститься пункт, що зобов'язує франчайзі компенсувати збитки, понесені франчайзером з його вини. Франчайзі, особливо невеликі порівняно молоді підприємства з невеликим статутним капіталом і відсутністю ліквідних активів, не мають у своєму розпорядженні коштів, достатніх для компенсації збитків, заподіяних репутації франчайзера. Усвідомивши необхідність компенсувати збитки, франчайзі може спробувати в терміновому порядку позбавитися від активів, що є в його розпорядженні. На нашу думку, перш ніж укласти договір, слід

ретельно перевірити репутацію майбутнього партнера і встановити наявність у нього ліквідних активів, наприклад, нерухомості. Якщо франчайзі володіє нерухомістю, варто максимально ускладнити її несанкціонований продаж. Наприклад, звернутися до нотаріуса і в установленому порядку внести активи до реєстру майна, що не підлягає відчуженню.

4. Ризик неправомірного перерозподілу відповідальності. Франчайзі, який працює під чужою торговою маркою, зобов'язаний попереджати клієнтів про те, що продавцем або виробником товарів чи послуг є саме він, а не правовласник (п. 5 ст. 1121 ЦК України) [3]. Нерідко, отримуючи скарги споживачів, франчайзі намагається ухилитися від відповідальності, рекомендує невдоволеним клієнтам адресувати претензії правовласнику. Крім того, якщо до франчайзі висувається претензія за неналежну якість проданого товару або наданої послуги, то правовласник разом із користувачем несе субсидіарну відповідальність (якщо користувач не в змозі повністю компенсувати позивачу понесені збитки, правовласнику теж доведеться нести відповідальність). Якщо ж претензії висуваються до користувача як до виробника продукції, можлива солідарна відповідальність. Такі колізії можуть завдати значної шкоди іміджу франчайзера й поховати репутацію торгової марки. Необхідний постійний та ретельний контроль за продукцією, що виробляється або реалізується користувачем, якістю послуг, що надаються. Для перевірки сумлінності франчайзі можна використати неформальні перевірки: співробітники правовласника під виглядом споживачів можуть з'ясувати, кого персонал користувача назве винним за неналежну якість товарів.

5. Ризик неотримання прибутку. Укладаючи договір, франчайзер, як правило, очікує збільшення сукупного доходу від франчайзингових платежів, вартості оренди устаткування й оплати супутніх послуг (рекламні і маркетингові акції, обслуговування устаткування тощо) [4]. При несприятливому розвитку подій франчайзі не зможе виплачувати франчайзеру обумовлену суму. Таким чином, час і зусилля, витрачені на відкриття торгової точки, а також навчання франчайзі системі ведення бізнесу будуть витрачені марно. Ми вважаємо, що слід проводити періодичний аудит ведення господарської діяльності франчайзі, та допомагати йому консультуванням. Якщо незадовільний стан справ пояснюється виникненням форс-мажорних обставин, можливе застосування гнучкої системи внесення франчайзингових платежів, відстрочки або тимчасового зниження додаткових виплат з одночасним посиленням контролю за роботою франчайзі.

6. Ризик проведення неефективної кадрової політики франчайзі. В більшості випадків франчайзер залишає питання підбору та навчання персоналу на розсуд франчайзі. Персонал, що не пройшов навчання або некваліфікований персонал, спілкуючись з клієнтами, здатний завдати шкоди репутації не тільки окремого закладу, що належить франчайзі, а й всієї торгової мережі, що працює під даною торговою маркою [5]. Пропонується у договорі передбачити обов'язковий моніторинг співробітниками франчайзера найнятого франчайзі персоналу. Крім того, має сенс включити в контракт пункт про обов'язкове навчання співробітників на спеціалізованих курсах, семінарах, тренінгах. Витрати на навчання може нести одна зі сторін, наприклад, франчайзі. Приймаючи рішення про створення франчайзингового підприємства, майбутній франчайзі теж стикається з різноманітними ризиками та обставинами, що ускладнюють господарську діяльність.

На відміну від власного бізнесу покупка франшизи, зазвичай, залишає набагато менше можливостей для швидкого виходу зі справи. Тому ціна помилки тут може бути досить високою. Ось кілька основних підводних каменів, на які варто звернути увагу перед укладанням угоди. Перш за все, вони стосуються юридичної сторони питання:

1. У договорі невірно визначені права, що передаються. Наприклад, незабаром після купівлі франшизи стає відомо, що у компанії франчайзера не зареєстрований товарний знак або його термін дії незабаром спливає. Іноді з'ясовується, що за товарний знак йде судовий спір.

2. Неправильна термінологія. У договорі можуть бути невірно позначені (переведені) визначення переданих прав. Це іноді трапляється з іноземними компаніями, що виходять на український ринок, або майстер-франчайзі (компаніями, які викупили право на продаж франшизи на території країни). Вони можуть не знати особливостей нашого законодавства, наприклад, того, що в ньому є поняття "товарний знак", але відсутнє юридичне поняття "торгова марка". Або франчайзер передає своє ноу-хау, а воно не оформлено як комерційна таємниця. Тобто франчайзі сплачує гроші за ноу-хау, яке фактично знаходиться у вільному доступі.

3. Франчайзер обіцяє більшу підтримку, ніж реально може забезпечити. Наприклад, його виробничі потужності відстають від зростання мережі. В результаті купується франшиза торгової мережі, а через якийсь час припиняється поставка товару. Західні країни свого часу пережили хвилю франчайзингових афер і вдосконалили законодавство так, щоб уникнути їх у майбутньому. У багатьох державах тепер закони спрямовані на те, щоб франчайзі міг дізнатися стан справ франчайзера перед покупкою. Франчайзери зобов'язані надавати структуровані звіти про те, наприклад, скільки франчайзі вийшло з бізнесу і з яких причин, про фінансові показники мережі. Все зроблено для того, щоб захистити франчайзі від покупки неефективної франшизи. У нас же законодавство пішло іншим шляхом. Воно не зобов'язує франчайзера доводити свою потужність і спроможність.

4. Завищені виплати за договором. Вони збільшують операційні витрати франчайзі і разом з ними

термін окупності проекту.

5. Ускладнені умови виходу з договору – наприклад, безкоштовна переуступка прав з оренди приміщення та викуп діючого підприємства за вартістю, визначеною франчайзером. Потрібно заздалегідь з'ясувати, що франчайзер вважає порушенням договору з боку франчайзі, і визначити процедуру того, як франчайзі може залишити бізнес, якщо у нього з'являться на те причини.

Зустрічаються франчайзери, які продають франшизи, недостатньо відпрацювавши свою бізнес-систему. Крім того, для запуску програми франчайзингу франчайзер повинен не тільки довести успішність бізнес-системи, але й вирішити масу питань для запуску програми франчайзингу, у тому числі:

- опрацювання економічної моделі франшизи для різних умов;
- підготовка системи навчання та підтримки франчайзі, включно зі створенням відділу франчайзингу в компанії;
- опрацювання політики уникнення конкуренції франчайзі між собою і з підприємствами франчайзера;
- формалізація бізнес-процесів, представлення їх у зручній для франчайзі формі;
- відпрацювання процесу запуску франчайзингового підприємства;
- розробка і впровадження системи контролю франчайзі;
- вирішення питання ІТ-взаємодії з франчайзі, включаючи синхронізацію ІТ-систем франчайзером і франчайзі;
- детальне правове оформлення відносин з франчайзі тощо.

Також проблеми та ризики співпраці компаній у системі франчайзингу можуть бути спровоковані внутрішніми суперечностями в компанії франчайзера. У компанії франчайзера можуть бути такі внутрішні проблеми, як:

- невірна система матеріальної мотивації співробітників, що обслуговують франчайзингову діяльність;
- брак повноважень у співробітників відділу франчайзингу;
- переваженість співробітників відділу франчайзингу роботою тощо.

Отже господарській діяльності франчайзі можуть погрожувати такі ризики, що обумовлюються згаданими вище причинами:

1. Ризик втрати самостійності у прийнятті управлінських рішень. Зазвичай франчайзер, намагається максимально обмежити можливість франчайзі вести самостійну діяльність і зобов'язати його дотримуватися програми, затвердженої франчайзером, що докладно виписано в умовах договору.

Необхідність постійного узгодження всіх дій з франчайзером і практично абсолютне обмеження власної ініціативи значно ускладнює оперативне реагування на зміни ринку. Крім того, стратегії, що принесли успіх франчайзеру, можуть бути неефективними в умовах здійснення господарської діяльності франчайзі.

Бажано максимально розширити можливість франчайзі самостійно приймати деякі рішення і коригувати запропоновану франчайзером стратегію розвитку. Треба, щоб франчайзі мав можливість вирішувати оперативні господарські питання без узгодження з франчайзером.

2. Ризик порушення територіальних умов. При недостатній конкретизації умов співпраці може виникнути ситуація коли, наприклад, неподалік від закладу франчайзі несподівано відкривається ще одна торгова точка під тією ж торговою маркою, яка належить франчайзеру або іншому франчайзі.

Коли на невеликій території працюють дві ідентичні торгові точки, найчастіше падіння прибутку відчувають обидві організації. Однак у цьому випадку франчайзер має більшу свободу маневру – він може збільшити власний прибуток, знизивши ціни порівняно з конкурентом-франчайзі або збільшивши асортимент пропонованих товарів і послуг. Франчайзі ж, зв'язаний умовами договору франчайзингу, де, як правило, жорстко регламентований асортимент товарів, відповісти на такі дії не може. Через деякий час франчайзер може розірвати угоду, і більшість клієнтів франчайзі перейде до нього.

Ми вважаємо, що у договорі слід визначити територію, на якій не можуть відкриватися торгові точки, що використовують той самий торговий знак. За порушення цієї умови можна передбачити штрафні санкції [6].

3. Ризик виникнення непередбачених витрат. Крім основних франчайзингових платежів франчайзер намагається включити до договору обов'язок франчайзі оплачувати різноманітні додаткові послуги: рекламні акції, маркетингові дослідження, обслуговування устаткування, розробку та вдосконалення програмного забезпечення тощо. У підсумку сума всіх платежів, які зобов'язаний вносити франчайзі, може виявитися значно більше передбаченої до укладання угоди. Відповідно рентабельність підприємства може бути значно нижче запланованої. Пропонуємо у договорі та його додатках чітко і зрозуміло для обох сторін визначити порядок формування й перерахування всіх платежів. Якщо ухилитися від додаткових платежів неможливо, бажано вказати їхній максимальний розмір, переважно прив'язаний до прибутку франчайзі за певний період.

4. Ризик втрати права вибору постачальників. Франчайзер вказує в договорі перелік постачальників, у яких франчайзі зобов'язаний купувати сировину й матеріали, а також перелік сервісних організацій, яким

надається ексклюзивне право обслуговувати устаткування франчайзі.

Ціни в постачальників, запропонованих франчайзером, можуть бути вищими, ніж аналогічні товари інших подібних виробників. Трапляється, що постачальники прямо або через афілійованих осіб належать власникам компанії франчайзера, і обов'язок франчайзі купувати товар виключно в них лише збільшує прибуток франчайзера. Бажано визначити можливість користувача проводити закупівлі товарів у різних постачальників, за умови, що пропонується продукція буде перевірена на відповідність вимогам франчайзера. Можна передбачити проведення експертизи представниками незалежної лабораторії або змішаною комісією, що складається з представників франчайзі та франчайзера.

5. Ризик втратити самостійності у ціноутворенні. Франчайзер диктує франчайзі ціновий діапазон, на продукцію, що продається, або послуги, що надаються. Ціновий диктат франчайзера може позбавити франчайзі можливості конкурувати з аналогічною або схожою продукцією, що поставляється іншими підприємствами. У такому випадку неможливість зниження ціни призведе до зниження продажів і зменшення прибутку франчайзі.

Будь-які закріплені в договорі цінові рамки продукції, що продається, або послуг, що надаються, не мають юридичних підстав, оскільки в ст. 1122 Цивільного кодексу [7] зазначено, що умови договору концесії, за якою франчайзер має право визначати ціну товару, незаконні. Отже, вимоги франчайзера франчайзі виконувати не зобов'язаний, хоча франчайзер може надавати рекомендації щодо ціноутворення.

6. Ризик незаконного використання субфранчайзингу. Франчайзі укладає договір субфранчайзингу, передаючи ще одному підприємству право працювати під даним торговим знаком. Якщо франчайзер не уповноважує франчайзі укладати договори субфранчайзингу, вони, так само як і договори суборенди, вважаються недійсними. Відповідно прав на використання торгового знаку або інших об'єктів інтелектуальної власності франчайзера субфранчайзі не отримує і може бути притягнутий до відповідальності разом із первинним франчайзі. Необхідно переконатися, що франчайзер уповноважив свого представника – майстер-франчайзера укладати договори субфранчайзингу, він обізнаний про угоду і не заперечує проти підписання контракту з чітко вказаною юридичною або фізичною особою. Бажано отримати письмову згоду франчайзера на укладання договору субконцесії.

7. Ризик несподіваного розірвання угоди. Якщо в договорі не визначені умови його розірвання або подовження, франчайзер може відмовитися подовжувати його дію і вимагати від франчайзі припинити роботу під його торговим знаком. Розірвавши або відмовившись подовжити договір франчайзингу, франчайзер може відкрити власну торгову точку й отримати лояльних до торгового знаку клієнтів, які раніше були клієнтами франчайзі, якому доведеться знову починати працювати фактично з нуля. Пропонуємо у договорі ретельно визначити умови розірвання, бажано, щоб для його припинення необхідні були вагомі підстави, наприклад, факти реалізації або виробництва продукції неналежної якості, підтвержені незалежною лабораторною експертизою. Також доцільно включити пункт про автоматичне подовження терміну дії договору, якщо франчайзі не порушував умови договору, і до його роботи з боку франчайзера немає обґрунтованих претензій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Даний перелік ризиків не є вичерпним і поновлюється з кожною новою укладеною франчайзинговою угодою. Українське франчайзингове середовище знаходиться на етапі формування, коли започатковуються принципи франчайзингових відносин. Вказані ризики мають дві причини свого походження: недосконалість законодавчого регулювання франчайзингових відносин та відсутність у вітчизняній бізнесспільноті уявлень про чисте та неупереджене ведення господарської діяльності, так званого «кодексу честі бізнесмена». Недоліком концепції франчайзингу є те, що вона дає можливості для здійснення шахрайств та побудови франчайзингових «пірамід». Тому франчайзингова діяльність і використання усіх переваг франчайзингу вимагає уважності та ретельного вивчення умов співпраці. Запропоновані заходи акцентують увагу на деяких важливих аспектах франчайзингових угод та франчайзингової діяльності в цілому. Але уваги та ретельного контролю потребують абсолютно всі пункти та умови франчайзингового договору та дії і заходи, здійснювані як франчайзерами, так і франчайзі. Поки не будуть вирішені проблеми здійснення франчайзингової діяльності в Україні, що мають нормативно-правовий та економічний характер, українські франчайзери та франчайзі будуть потребувати висвітлення притаманних франчайзингу ризиків і визначення методів протидії. Ця проблема має вирішуватися своїм власним шляхом, тому що запозичення досвіду інших країн не дасть бажаних результатів в умовах української економіки та правового забезпечення. Поступове удосконалення нормативно-правових актів, інституту передачі прав інтелектуальної власності, стабілізація економічного стану держави та створення інших сприятливих умов для розвитку бізнесу зменшать наявні ризики франчайзингової діяльності. А поки цей процес не завершено, є необхідність у висвітленні ризиків притаманних франчайзинговій діяльності та визначенні дій, що сприятимуть їх мінімізації.

Література

1. Методическое пособие для будущих участников франчайзинговых сетей / Ассоциация франчайзинга. – К. : Ассоциация франчайзинга, 2005 – 256 с.

2. Мюррей Я. Франчайзинг / Мюррей Я. – СПб. : 2004. – 319 с.
3. Цивільний кодекс України (станом на 16.01.2007) / Верховна Рада України. – К. : Ін юре, 2007. – 480 с.
4. Мендельсон М. Руководство по франчайзингу / Мендельсон М. – М. : Сибли Интернэшнл, Инк., 1995. – 121 с.
5. Завьялов Н. Имидж-все / Н. Завьялов // Школа своего дела. – 2006. – № 1. – С. 76.
6. Rubin P. The Theory of the Firm and the Structure of Franchise Contract / P. Rubin // Journal of Law and Economics. – 1978. – V.21. – P. 223 – 233.
7. Цивільне право України. Академічний курс: у 2 т. Т. 2 : [підруч. / за заг. ред. Я. М. Шевченко]. – К. : Концерн "Видавничий Дім "Ін Юре", 2003. – 408 с.

Надійшла 04.12.2009

УДК 36

О. О. РАДЕЦЬКА

Хмельницький національний університет

РИНОК СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Проаналізовані основні етапи становлення ринку страхування життя в Україні, причини та проблеми, що стримують його розвиток. Висвітлені чинники, що стримують розвиток ринку страхування та чинники, що впливають на його розвиток. Запропоновані основні напрямки вирішення проблемних питань розвитку страхового ринку в Україні.

The basic stages of becoming of market of life-insurance are analyzed in Ukraine, reasons and problems which restrain his development. Lighted up factors which restrain market of insurance development and factor, that influence on his development. Basic directions of decision of problem questions of insurance market development are offered in Ukraine.

Ключові слова: ринок, страхування життя.

Постановка проблеми. Ринок страхування життя в Україні розпочав свій розвиватися на початку 90-х років ХХ сторіччя, проте до сьогоднішнього дня так і продовжує перебувати на стадії формування: триває постійне удосконалення законодавчо-нормативної бази, відбуваються зміни в діяльності державних органів державного регулювання та нагляду за страховою діяльністю [1]. У зв'язку із зазначеним дослідження ринку страхування життя в Україні та виявлення основних проблем його розвитку на даний час є досить актуальним.

Аналіз досліджень та публікацій. Висвітлення проблем розвитку ринку страхування здійснюють вітчизняні науковці, а саме: І.А. Бойко, О.М. Залетов, Я.П. Шумелда, С.С. Осадець, Н.М. Внукова, Л.В. Временко, В.Д. Базилевич та інші. Проте у їх наукових розробках недостатньо уваги приділено дослідженню ринку страхування життя. У зв'язку з цим в жодній науковій праці не представлена цілісна картина становлення та розвитку страхування життя в Україні [7]. Але саме проблеми та перспективи розвитку ринку страхування життя в нашій країні, а також причини, що гальмують розвиток такого ринку, вивчені недостатньо і потребують поглибленого дослідження та аналізу.

Мета статті. Метою даної публікації є висвітлення перспектив становлення ринку страхування життя в Україні та обґрунтування напрямків розв'язання проблем, що стримують розвиток такого ринку.

Виклад основного матеріалу. В перекладі з латинської термін «страхування» означає «безтурботний». Суть цього терміна повинна реалізовуватись на практиці – клієнт застрахував свої ризики і не повинен мати ніяких турбот [4].

На розвиток ринку страхування життя здійснюють значний вплив процеси глобалізації та міжнародної інтеграції. В даний час у чистому вигляді національних страхових ринків практично немає, оскільки усі вони завдяки експансії іноземного капіталу, системі перестраховання ризиків на зарубіжних страхових ринках, створенню спільних страхових компаній об'єдналися в єдиний страховий простір та зазнали при цьому суттєвих змін. У зв'язку з цим загострились проблеми, пов'язані із забезпеченням економічної та фінансової стійкості страхових компаній, а також забезпечення їх конкурентоспроможності в новому економічному середовищі. Як зазначають С.Л. Ярошенко та Л.В. Куделя, розв'язання таких проблем в Україні потребує поглиблених досліджень у напрямках визначення позитивних і негативних факторів, які привносять в український страховий ринок зарубіжні страхові компанії, а також причин, що гальмують розвиток ринку страхування життя в Україні [7].

Одним із негативних явищ, привнесених у практику страхування процесами глобалізації, є наростання різних видів шахрайств та тіньових економічних операцій, кримінальних протиправних дій. Ці негативні процеси набули у теперішній ситуації світового масштабу.

Крім негативів, пов'язаних із шахрайством, в Україні існує ціла низка інших причин, які гальмують розвиток ринку страхування життя та знижують його ефективність (рис. 1).

Вирішення частини проблем, що гальмують розвиток ринку страхування життя в Україні залежить