

6. Костюченко, В. М. Інтегрована звітність як інноваційна модель звітності корпоративних підприємств України [Текст] / В. М. Костюченко, Н. В. Богатир // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2015. — № 8. — С. 1126–1130.
7. Костирко, Р. О. Інтегрована модель звітності компаній: передумови, принципи, складові [Текст] / Р. О. Костирко // Економіка України. — 2013. — № 2(615). — С. 18–28.
8. Лоханова, Н. О. Корпоративна звітність в Україні і світі в контексті євроінтеграції — вимоги інвесторів, проблеми, перспективи [Текст] / Н. О. Лоханова // Економіка та держава. — 2014. — № 10. — С. 6–10.
9. Максимова, В. Ф. Деякі питання формування складу фінансових і нефінансових показників інтегрованої звітності [Текст] / В. Ф. Максимова, Р. В. Кузіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. — 2015. — № 2(4), Ч. 1. — С. 243–249.
10. Carroll, B. J. Lean performance ERP Project Management: Implementing the Virtual Lean Enterprise [Text] / B. J. Carroll. — Ed. 2. — Auerbach Publications Taylor & Francis Group, 2008. — 456 p.
11. Bell, S. C. Lean IT: Enabling and Sustaining Your Lean Transformation [Text] / S. C. Bell, M. A. Orzen. — CRC Press, 2010. — 349 p. doi:10.1201/ebk1439817568
12. Тэппинг, Д. Бережливый офис: Устранение потерь времени и денег [Текст]: пер. с англ. / Д. Тэппинг, Э. Дани. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 322 с.
13. Shah, R. Defining and developing measures of lean production [Electronic resource] / R. Shah, P. T. Ward // Journal of Operations Management. — 2007. — Vol. 25, № 4. — P. 785–805. doi:10.1016/j.jom.2007.01.019
14. George, M. L. Lean Six Sigma for Service. How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions [Text] / M. L. George. — McGraw-Hill Companies, Inc., 2003. — 386 p.
15. Wilson, L. How to Implement Lean Manufacturing [Text] / L. Wilson. — McGraw-Hill Companies, Inc. — 2010. — 335 p.
16. Момот, А. И. Механизм формирования технологии «Бережливое производство» [Текст] / А. И. Момот, Ю. И. Норенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. — 2013. — № 1, Т. 3. — С. 383–388.
17. Омеляненко, Т. В. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід [Текст] / Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакулєнко. — К.: КНЕУ, 2009. — 157 с.
18. International <IR> Framework [Electronic resource] // International Integrated Reporting Council. — Available at: \www/URL: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf
19. Інтегрована звітність [Електронний ресурс]: Аналітичний огляд // Спільнота СВБ. — Липень 2013. — Режим доступу: \www/URL: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/csr_ukraine_white_paper_2013_july_integrated_reporting.pdf
20. Колос, І. В. Показники звітності підприємства в системі ошадливого управління [Текст] / І. В. Колос // ОБЛІК, ЕКОНОМІКА, МЕНЕДЖМЕНТ: наукові нотатки. — 2015. — № 1(5), Ч. 2. — С. 163–171.

ОБОСНОВАНИЕ РОЛИ ОТЧЕТНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ПРИНЦИПАХ БЕРЕЖЛИВОСТИ

В статье установлено изменение ориентиров бережливого мышления в управлении промышленным предприятием от эффективности и производительности через ценность для клиента к качеству и устойчивому развитию. Обосновано в историческом аспекте отчетность с учетом изменения акцентов бережливости. Учитывая уникальность промышленного предприятия, доказана целесообразность формирования интегрированного отчета о повышении эффективности бережливых преобразований.

Ключевые слова: финансовая отчетность, управленческая отчетность, интегрированная отчетность, бережливое мышление, управление предприятием.

Колос Ирина Васильевна, кандидат экономических наук, доцент, сертифицированный бухгалтер-практик, кафедра обліку і аудиту, Національний університет харчових технологій, Київ, Україна, e-mail: kolos_i@mail.ru.

Колос Ирина Васильевна, кандидат экономических наук, доцент, сертифицированный бухгалтер-практик, кафедра учета и аудита, Национальный университет пищевых технологий, Киев, Украина.

Kolos Iryna, National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine, e-mail: kolos_i@mail.ru

УДК 339.138

DOI: 10.15587/2312-8372.2016.72123

**Хвостенко В. С.,
Литвиненко О. Д.,
Махота А. В.**

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ ЛОКАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА У ФРАНЧАЙЗИНГОВУ МЕРЕЖУ

Практика розвинутих країн показує, що успішним напрямком формування локального підприємства є організація франчайзингової мережі. Авторами визначено організаційно-економічні особливості франчайзингу як форми започаткування та розвитку бізнесу, конкретизовано сутність та склад франшизи, наведено перелік франчайзингових платежів, конкретизовано законодавчу базу франчайзингу в Україні, представлено процедуру входження локального підприємства — франчайзі — до франчайзингової мережі.

Ключові слова: підприємство, франчайзинг, франшиза, франчайзингові платежі, франчайзингова мережа, інтеграція.

1. Вступ

Загострення конкуренції на національних ринках внаслідок зростаючої глобалізації обумовлює необхідність

розвитку новітніх форм кооперації різних за масштабами суб'єктів ринку як необхідної умови виживання та розвитку власної справи. В Україні знаходиться велика кількість підприємств, які є авторитетними у конкретному

бізнесі, але стикаються з проблемою низької продуктивності праці, які працюють під марками відомих як національних, так і зарубіжних компаній, а також підприємств, які швидко поширюють свій бізнес на нові ринки. Сьогодні однією з таких форм рішення подібних проблем виступає франчайзинг, об'єктивна популярність якого, як для флагманів ринку, так і для початківців, обумовлена активним розвитком транскордонної взаємодії суб'єктів економічної діяльності та необхідністю пошуку альтернативних напрямів розвитку бізнесу в умовах жорсткої конкуренції. Франчайзинг виграє в швидкості розширення бізнесу та вигідний для розвитку конкурентоспроможного бізнесу, сприяє створенню нових робочих місць.

Цим обґрунтовується актуальність проведеного дослідження.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій та постановка проблеми

Дослідженню організаційно-економічного механізму франчайзингу сьогодні присвячено роботи таких науковців, як: Т. М. Григоренко, О. О. Зеркіна, О. П. Корольчук, Ю. С. Кравцова, С. М. Махнуша, Н. І. Нечивілова, С. В. Огінок, О. В. Скрипюк, В. П. Самодай, Ю. Б. Федунь, G. Sertsios та інші.

О. О. Зеркіна у роботі [1] визначає особливості застосування франчайзингу як однієї із перспективних моделей розвитку малого та середнього бізнесу України, але автор не розкриває організаційно-економічних аспектів розвитку франчайзингу. О. В. Скрипюк у статті [2] звертає увагу на переваги та недоліки побудови франчайзингових систем в Україні, але автор не показує організаційний механізм побудови. Т. М. Григоренко аналізує класифікацію франчайзингових мереж [3]. С. М. Махнуша розкриває франчайзингову форму використання бренду з позицій маркетингу інновацій, але проблема потребує у подальшому поглибленні наукових досліджень з фінансової точки зору [4]. На науковий інтерес заслуговує стаття Ю. Б. Федунь та С. В. Огінок, в якій авторами було розглянуто розвиток франчайзингової стратегії ведення бізнесу у світовій економіці [5]. Аналізуючи проблеми інвестування суб'єктів у франчайзинг, G. Sertsios надає імпульс для подальших досліджень в області франчайзингового бізнесу [6].

Але, незважаючи на численність наукових досліджень та їх високі наукові здобутки, до сьогодні залишається невирішеною винятково важлива в сучасних умовах ведення бізнесу проблематика організаційної схеми приєднання локального мікропідприємства до франчайзингової мережі.

3. Об'єкт, мета та задачі дослідження

Об'єкт дослідження — організаційно-економічний механізм франчайзингової діяльності.

Метою дослідження є вивчення організаційно-економічних аспектів вибору початківцем франчайзингової мережі та приєднання до неї.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі задачі:

1. Визначити організаційно-економічні особливості франчайзингу як форми започаткування та розвитку бізнесу.

2. Конкретизувати сутність та склад франшизи.

3. Навести перелік франчайзингових платежів.

4. Конкретизувати законодавчу базу франчайзингу в Україні.

5. Представити процедуру входження локального підприємства — франчайзі — до франчайзингової мережі.

4. Результати дослідження організаційних аспектів інтеграції локального підприємства у франчайзингову мережу

Організаційно-економічний механізм франчайзингу передбачає надання прав власником (франчайзером) сукупності прав на використання його комерційного досвіду та засобів візуалізації (франшизи) користувачу (франчайзі) для здійснення останнім певної підприємницької діяльності під контролем надавача та в рамках його збутової мережі. При цьому, прав власником, як правило, виступає відома компанія з розкрученим брендом, яка прагне розширювати масштаби власного бізнесу на нові ринки, а користувачем — мале підприємство або суб'єкт мікробізнесу, на меті якого є ведення ефективної господарської діяльності при мінімальних підприємницьких ризиках.

Франшиза (франчайзинговий пакет) може включати комерційне найменування, знак для товарів та послуг (торгова марка, товарний знак) і незареєстровані — комерційна таємниця, ноу-хау, так і операційні системи ведення бізнесу — комерційний досвід, технології виробництва, обладнання, сировину і матеріали, додаткові послуги франчайзера тощо.

Надання франшизи здійснюється на принципах платності, поворотності, територіального закріплення, прив'язки до певного виду підприємницької діяльності та термінів користування надаваними правами.

Вартість франшизи включає: фіксований разовий платіж — паушальний внесок (в порядку передплати або по закінченню термінів договору); фіксовані періодичні платежі — роялті; плату за оренду основних засобів прав власника; націнки на поставляються прав власником сировину і матеріали; відрахування від виручки користувача; націнку на оптову ціну реалізованої продукції; інші форми, передбачені договором.

В Україні праві засади франчайзингової діяльності регламентовано Господарським Кодексом (Глава 76 — Комерційна концесія) [7] та Цивільним Кодексами України (Глава 36 — Використання у підприємницькій діяльності прав інших суб'єктів господарювання (комерційна концесія)) [8].

Франчайзинг в Україні називають комерційною концесією як найбільш близьким за змістом договором, який передбачає, що одна сторона (правовласник, концедент) зобов'язується надати іншій стороні (одержувачу, концесіонеру) на строк або без визначення строку право використання в підприємницькій діяльності одержувача комплексу прав, ділової репутації і комерційного досвіду (із зазначенням або без зазначення території їх використання щодо певної сфери підприємницької діяльності), що належать прав власнику, а одержувач зобов'язується дотримуватися умов використання наданих йому прав та сплатити прав власнику обумовлену договором винагороду.

З погляду термінів досягнення прибутковості та мінімізації підприємницьких ризиків франчайзинг (комерційна концесія) має свої переваги перед іншими

способами започаткування бізнесу — заснування власного бізнесу «з нуля» та придбання існуючого бізнесу. При цьому, важливим аспектом для початківця (потенційного франчайзі) є вірний вибір франчайзера та розробка ефективного механізму входження до його мережі.

Щодо організаційних аспектів вибору франчайзингової мережі та приєднання до неї, авторами запропоновано наступну послідовність етапів:

- 1 етап — визначення цільового виду діяльності;
- 2 етап — вибір франчайзера;

3 етап — проведення попереднього фінансового аналізу франчайзі;

4 етап — затвердження бізнес-плану входження в мережу;

5 етап — укладання договору комерційної концесії;

6 етап — реалізація бізнес-плану.

1. На етапі визначення цільового виду діяльності франчайзера для франчайзі основними критеріями є близькість до його життєвих інтересів, а також, можливість і терміни отримання прибутку. Крім цього, необхідно враховувати також ряд таких факторів, як: наявність попиту на продукцію в цільовій галузі; інтенсивність конкуренції; сезонні особливості ведення бізнесу; залежність від географічних і природно-кліматичних умов; забезпеченість ресурсами (матеріальними, кадровими); залежність від змін модних і інших тенденцій суспільного життя; державне регулювання потенційного виду діяльності; особливості оподаткування; інше.

2. Вибір франчайзера. На даному етапі передбачається аналіз каталогів пропонованих в Україні франшиз. При цьому, доцільно використовувати найбільш авторитетні інформаційні ресурси.

В процесі аналізу необхідно оцінити правовласників франшиз по ряду критеріїв, зокрема: країна походження франшизи; тривалість роботи в галузі франчайзера; період існування франчайзингової мережі в Україні; наявність міжнародної франчайзингової діяльності; імідж на національному ринку; ступінь пізнаваності бренду; розвиток власної мережі і чисельність франчайзингових точок; формат організації бізнесу (ресторан швидкого харчування, автомати самообслуговування тощо); порівняльна вартість франшизи; необхідний обсяг стартового капіталу; очікуваний період окупності бізнесу; обсяг пропонованої франчайзером підтримки; термін дії договору і умови його пролонгації; умови передачі франшизи в субконцесію; кількість розірвання франчайзингових договорів; наявність судових проваджень за участю франчайзера; інше.

Необхідно дослідити цікаве вам ім'я в мережі Інтернет, проаналізувати інформацію спеціалізованих форумів, моніторити галузеву пресу, провести ряд особистих зустрічей.

Основним завдання даного етапу є систематизація максимум інформації з найбільш широко переліку джерел про потенційний франчайзера. При цьому, найбільш авторитетними джерелами інформації є саме електронні відання, які найбільш оперативно анонсують інформацію щодо пропонованих франшиз. У даному зв'язку слід відзначити, що одним з показників солідності франчайзера є надання договору для його попереднього детального вивчення здобувачем.

В процесі вибору франчайзера потенційному франчайзі також слід розглянути варіант придбання декількох взаємодоповнюючих франшиз — кобрендинг — напри-

клад, ресторану швидкого харчування і пекарні, фітнес-клубу і кав'ярні. При цьому головне, щоб умови кожної із франшиз не суперечили одна одній і не відображались негативним чином на взаємному престижі. Але цей факт вимагає взаємної згоди кожного із франчайзі. При цьому, слід відбирати не конкуруючих, а взаємодоповнюючих франчайзерів.

У цьому випадку має місце складний франчайзинговий договір, бо, тут беруть участь три сторони — два правовласники і один отримувач, що вимагає якісного правового супроводу.

3. Попередній фінансово-економічний аналіз франчайзі. Даний етап має місце, коли потенційний франчайзі здійснює певний вид діяльності, близький до бізнесу франчайзера. У цьому випадку такий аналіз буде корисним для оцінки франчайзингового потенціалу локального підприємства — визначення платоспроможності франчайзі щодо певної франшизи і, в принципі, оцінки його здатності інтегруватися в мережу в нормальному режимі його діяльності.

Такий аналіз передбачає наявність глибокого розуміння аналітиками організаційно-технічних особливостей бізнесу франчайзера і якісне інформаційне забезпечення з боку потенційного франчайзі для об'єктивного висновку можливості його підключення до мережі і адекватної оцінки необхідних йому для цього ресурсів.

Для проведення аналізу доцільним буде залучення менеджерів франчайзера, які мають великий досвід роботи в мережі, добре знають «кухню» зсередини і можуть, з точністю до дрібниць, визначити перелік і обсяг додаткових ресурсів, з урахуванням наявних у потенційного франчайзі, здатні оцінити достатність його поточних можливостей для забезпечення відповідності стандартам мережі і максимально точно визначити масштаби перспективних капіталовкладень (понад франчайзингові платежі) потенційного франчайзі.

За напрямками такий аналіз охоплює: аналіз майнового забезпечення; оцінку географічного розташування; аналіз необхідності архітектурних видозмін основних фондів; вивчення організаційної структури та структури управління; кількісний і якісний аналіз персоналу; аналіз фінансової звітності; аналіз джерел фінансування поточної діяльності; аналіз платіжної дисципліни; аналіз ділової репутації — іміджу тощо.

Результати фінансово-економічного аналізу франчайзі необхідно відобразити в документі, так званому, «резюме отримувача», з якого мають бути зрозумілими основні його характеристики: наявність у франчайзі основних фондів, можливість їх доведення до рівня франчайзера і необхідні для цього капіталовкладення; рівень компетенцій персоналу франчайзі в сфері діяльності франчайзера і доцільність підвищення його кваліфікації; ступінь ефективності організаційної структури франчайзі і можливості її інтеграції до франчайзингової мережі; рівень фінансової стійкості і платоспроможності потенційного франчайзі; адекватність іміджу франчайзі вимогам франчайзера.

У разі початку франчайзингової діяльності потенційного франчайзі «з нуля» даний етап виключається, бо всі перспективні фінансові параметри будуть описані в бізнес-плані інтеграції у франчайзингову мережу.

4. Затвердження бізнес-плану входження в мережу. Даний етап також вимагає залучення кваліфікованих кадрів правовласника, бо тільки вони знають всі тонкощі

організації франчайзингового бізнесу, що допоможе максимально наблизити планові показники до реальних параметрів функціонування франчайзингового бізнесу.

Отже, основними розділами бізнес-плану є:

4.1. *Бюджет капітальних інвестицій*. Містить інформацію про сукупну суму початкового капіталу одержувача з деталізацією напрямків його витрачання: придбання будівель, меблів, обладнання, нематеріальних активів (які не стосуються обумовлених договором комерційної концесії), інших необоротних та оборотних активів одержувача, необхідних для забезпечення його виробничої діяльності як франчайзі. Крім того, в цьому розділі виходячи з потреби стартових капіталовкладень і наявності власних коштів, необхідно визначити потребу в позиковому капіталі на початковому етапі, наприклад, банківський кредит, його обсяги та умови.

4.2. *Бюджет постійних (накладних) витрат операційної діяльності*. В даному розділі систематизуються у вартісному виразі витрати періоду, що не залежать від обсягу виробництва, а спрямовані на фінансове забезпечення потреб управління підприємством відповідно до П (с) 16 БО «Витрати» [9]:

— загальногосподарські витрати: витрати на управління виробництвом, та виділити в їх в структурі постійну і змінну складові;

— адміністративні витрати: загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством;

— витрати на збут: витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг);

— інші операційні витрати: витрати, що не відносяться до вище перелічених категорій, але необхідні для здійснення підприємницької діяльності франчайзі.

В результаті проведення узагальнюючих розрахунків у даному розділі бізнес-плану необхідно визначити постійну суму щомісячних витрат на управління бізнесом протягом періоду інтеграції.

4.3. *Калькуляція вартості продукції*. У цьому розділі необхідно детально продумати структуру витрат на виробництво кожного виду франчайзингової продукції (надання послуг, виконання робіт) та висловити їх у вартісному вираженні. А саме: змінні витрати на одиницю продукції (послуг, робіт) — сировина і матеріали, заробітна плата і нарахування на неї, напівфабрикати, комплектуючі та інше; постійні витрати — необхідно визначити базу розподілу і суму постійних витрат, які відносяться до одиниці певної продукції франчайзі. Після визначення повної собівартості продукції і націнки на неї необхідно визначити вартість реалізації продукції (послуг, робіт) франчайзі.

4.4. *План виробництва*. Цей розділ бізнес-плану передбачає складання планових обсягів виробництва продукції франчайзі в натуральному вираженні за кожним видом продукції згідно маркетингового плану правовласника. Така інформація необхідна для подальшого обчислення потреби матеріалів і бюджету продажів франчайзі в плановому періоді.

4.5. *Бюджет закупок*. Даний розділ передбачає визначення потреби сировини, матеріалів, комплектуючих та інших вузлів і деталей, необхідних для виробництва всього асортименту продукції, виконання робіт, надання послуг франчайзі в грошовому вираженні протягом планового періоду з урахуванням складських залишків. Така інформація необхідна для аналізу забезпеченості

потенційного франчайзі власними коштами для забезпечення безперебійного виробництва в рамках франчайзингової мережі, а також, планування залучення позикових коштів у разі недостатності власних оборотних коштів або формування кредиторської заборгованості як альтернативи відстрочки платежів.

4.6. *Бюджет оплати праці*. В цьому розділі формуються витрати франчайзі на основну і додаткову оплату праці персоналу та нарахування на неї.

4.7. *Графік погашення кредиту*. Даний розділ має місце при отриманні банківського кредиту для покриття тимчасової нестачі власних коштів франчайзі. Тут розраховується сума погашення основного боргу і відсотків за кредитом впродовж строку дії кредитного.

4.8. *Бюджет продажів*. Даний розділ бізнес-плану складається на підставі плану виробництва франчайзі і передбачає грошовий вираз виробленої та реалізованої ним в плановому періоді продукції. Даний бюджет є підставою для визначення доходів франчайзі і сум його дебіторської заборгованості з урахуванням особливостей платіжної дисципліни покупців і замовників.

4.9. *Прогнозний бюджет доходів і витрат*. Даний розділ передбачає систематизацію доходів і витрат франчайзі в плановому періоді з урахуванням непрямих податків та інших відрахувань з доходу, обчислення оподаткованого прибутку франчайзі, витрат на податок на прибуток і чистого прибутку одержувача франшизи. Важливими аспектами даного розділу є визначення часу досягнення беззбитковості бізнесу і термінів окупності капіталовкладень франчайзі. Також, важливим на даному етапі складання бізнес-плану є співвідношення франчайзингових платежів і сукупного прибутку франчайзі, що дозволить сформулювати чітке розуміння одержувача про ефективність його потенційного бізнесу.

4.10. *Прогнозний бюджет руху грошових коштів*. В даному розділі бізнес-плану систематизується інформація про надходження (притоки) та витрачання грошових коштів одержувача в процесі ведення франчайзингового бізнесу в плановому періоді. Виходячи з даних цього розділу ухвалюється рішення про необхідність залучення позикових коштів або перегляду політики взаємовідносин з постачальниками і замовниками.

4.11. *Прогнозний звіт про фінансовий стан франчайзі*. Даний пункт є результатом по відношенню до попередніх і систематизує їх інформацію з метою визначення впливу господарської діяльності франчайзі в плановому періоді на фінансовий стан його бізнесу в майбутньому.

Таким чином, розробка бізнес-плану входження одержувача франшизи до франчайзингової мережі є важливим етапом інтеграції, бо дозволяє сформулювати уявлення про необхідні капіталовкладення, рівень складності організації франчайзингового бізнесу і його віддачі на вкладений капітал. На підставі даних бізнес-плану франчайзі може зробити ґрунтовні висновки щодо можливості створення франчайзингового підприємства та його подальшого розвитку в рамках розширення франчайзингової мережі.

5. Укладання договору комерційної концесії. Франчайзингова (концесійна) діяльність як вид підприємництва здійснюється на договірній основі. Істотні умови та порядок укладання договору комерційної концесії детально викладені в попередніх дослідженнях [10, 11].

6. Реалізація бізнес-плану. Практична реалізація бізнес-плану інтеграції у франчайзингову мережу передба-

час здійснення моніторингу фактичних показників, їх зіставлення з плановими і оперативної коригуванням поточної діяльності франчайзі в рамках запланованих показників зростання як франчайзі, так і франчайзера.

5. Обговорення результатів дослідження організаційних аспектів інтеграції локального підприємства у франчайзингову мережу

Франчайзингова мережа в Україні з кожним роком поширюється, з'являється в різноманітних галузях: торгівля, побутові послуги, ресторанний та туристичний бізнес, виробництво.

Але успішному впровадженню франчайзингової мережі заважають наступні проблеми: з часом змінюється вартість франшизи, термін дії франчайзингових відносин, недосконалість законодавчої бази, обмежена кількість кваліфікованих кадрів з концесійної діяльності.

Матеріал статті є продовженням попереднього дослідження та розкриває організаційні підходи вибору франчайзингової мережі та приєднання до неї.

6. Висновки

Стосовно актуальності розглянутих питань у роботі, зазначеної мети і поставлених завдань дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Внаслідок об'єктивних переваг франчайзинг вирішує низку проблем, як для локального підприємства, зокрема: надає можливість випередження конкурентів та завоювати власної ніші ринку за рахунок можливості розвивати власний бізнес прискореними темпами, дозволяє скоротити витрати на маркетинг внаслідок можливості працювати під відомим ім'ям, мінімізує підприємницькі ризик через відсутність необхідності стратегічного планування (належить до компетенції франчайзера); так і для франчайзера — можливість розвивати власний бізнес за рахунок франчайзі, додатково джерело отримання пасивного доходу у вигляді роялті, паушального внеску та інших франчайзингових платежів, тощо.

2. Сучасна франшиза (франчайзинговий пакет) надає, крім ліцензованого пакет, ще й розроблений бізнес-план, маркетингові технології, ефективну систему менеджменту, корпоративний стиль, інформаційну підтримку, що дозволяє мінімізувати витрати та забезпечити підтримку на ринку.

3. Ефективна організація процесу інтеграції у франчайзингову мережу передбачає залучення широкого кола спеціалістів в сфері фінансового менеджменту, юриспруденції, маркетингу, обліку, техніки і технології тощо, які добре обізнані в організаційно-економічних аспектах функціонування франчайзингової мережі. Крім того, входження до франчайзингової мережі вимагає наявності у франчайзі відповідного стартового капіталу, необхідного для фінансування базових вимог франчайзера. Тому вартість франчайзингового платежу повинна передбачена договором та реально оцінена франчайзі.

4. Сучасний стан законодавчої бази франчайзингової діяльності в Україні регламентовано та має свої переваги з погляду термінів досягнення прибутковості та мінімізації підприємницьких ризиків.

5. Процес інтеграції локального мікропідприємства до франчайзингової мережі є складним та передбачає

послідовну реалізацію взаємопов'язаних етапів, серед яких визначення цільового виду діяльності, вибір франчайзера, попередній фінансовий аналіз франчайзі, затвердження бізнес-плану входження в мережу, укладання договору комерційної концесії та реалізація бізнес-плану. Запропонована послідовність етапів дозволяє практичну реалізацію інтеграції у франчайзингову мережу.

Таким чином, франчайзинг в умовах глобалізації, динамічного розвитку ринків та, як наслідок, загострення конкуренції є ефективним інструментом організації власної справи для початківця та нарощення масштабів бізнесу для флагманів ринку.

Література

1. Зеркіна, О. Формування франчайзингової бізнес-моделі в сучасних ринкових умовах України [Текст] / О. Зеркіна // Економічні інновації. — 2010. — Вип. 41. — С. 122–126.
2. Скрипюк, О. В. Переваги та недоліки побудови франчайзингових систем в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Скрипюк // Ефективна економіка. — 2011. — № 12. — Режим доступу: [www/economy.nayka.com.ua/?op=1&z=857&p=1](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=857&p=1)
3. Григоренко, Т. Класифікація франчайзингових мереж [Текст] / Т. Григоренко // Ринкові дослідження. — 2011. — № 1. — С. 36–43.
4. Махнуша, С. Аналіз франчайзингової форми використання брэнда з позицій маркетингу інновацій [Текст] / С. Махнуша // Механізм регулювання економіки. — 2011. — № 1. — С. 120–127.
5. Федунь, Ю. Становлення та розвиток франчайзингової стратегії ведення бізнесу у світовій економіці [Текст] / Ю. Федунь, С. Огінок // Вісник Львівського університету ім. Івана Франка. — 2013. — Вип. 33. — С. 293–299.
6. Sertsios, G. Mitigating Agency Problems through Investment Decisions: Evidence from Franchising [Text] / G. Sertsios // SSRN Electronic Journal. — 2013. — Available at: [www/URL: http://doi.org/10.2139/ssrn.1651322](http://doi.org/10.2139/ssrn.1651322)
7. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]: Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. — 2003. — № 18, № 19–20, № 21–22. — ст.144. — Режим доступу: [www/URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15)
8. цивільний Кодекс України [Електронний ресурс]: Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. — 2003. — № 40–44. — ст.356. — Режим доступу: [www/URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15)
9. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» [Електронний ресурс]: Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. — Режим доступу: [www/URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00)
10. Хвостенко, В. С. Франчайзинг — комерційна концесія: практичні аспекти організації та істотні умови договору [Електронний ресурс] / В. С. Хвостенко, А. В. Махота // Інтелектуальна власність в Україні. — 2016. — № 2. — Режим доступу: [www/URL: http://www.intelvlas.com.ua/last](http://www.intelvlas.com.ua/last)
11. Махота, А. В. Франчайзинг як сучасна модель організації бізнесу: правові та облікові аспекти [Електронний ресурс] / А. В. Махота, В. С. Хвостенко // Інтелектуальна власність в Україні. — 2016. — № 3. — Режим доступу: [www/URL: http://www.intelvlas.com.ua/last](http://www.intelvlas.com.ua/last)

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ИНТЕГРАЦИИ ЛОКАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ФРАНЧАЙЗИНГОВУЮ СЕТЬ

Практика развитых государств показывает, что успешным направлением формирования локального предприятия является организация франчайзинговой сети. Авторами определены организационно-экономические особенности франчайзинга как формы создания и развития бизнеса, конкретизированы сущность и состав франшизы, приведен перечень франчайзинговых платежей, конкретизирована законодательная база франчайзинга в Украине, представлена процедура вхождения локального предприятия — франчайзи — до франчайзинговой сети.

Ключевые слова: підприємство, франчайзинг, франшиза, франчайзингові платежі, франчайзингова мережа, інтеграція.

Хвостенко Владислав Сергійович, кандидат економічних наук, доцент, патентний повірений, кафедра фінансів, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Україна.

Литвиненко Олена Дем'янівна, кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів, обліку і аудиту, Харківський торговельно-економічний інститут Київського торговельно-економічного університету, Україна, e-mail: lytoynenko_lena@ukr.net.

Махота Алла Валентинівна, кандидат економічних наук, доцент, кафедра бухгалтерського обліку, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Україна.

Хвостенко Владислав Сергеевич, кандидат економічних наук, доцент, патентний повірений, кафедра фінансів, Харь-

ковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця, Украина.

Литвиненко Елена Демьяновна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов, учета и аудита, Харьковский торгово-экономический институт Киевского торгово-экономического университета, Украина.

Махота Алла Валентиновна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра бухгалтерского учета, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця, Украина.

Khvostenko Vladyslav, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.

Lytoynenko Olena, Kharkiv Trade and Economics Institute of Kyiv National Trade and Economics University, Ukraine,

e-mail: lytoynenko_lena@ukr.net.

Makhota Alla, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine

УДК: 005.336.4 : 621: 338.45 (477)

DOI: 10.15587/2312-8372.2016.72185

Осаул А. О.

ДОСЛІДЖЕННЯ СОРСИНГУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

У статті досліджено особливості сорсингу інтелектуального капіталу на підприємствах машинобудування в різних країнах світу. Виявлено загальні тенденції дефіциту висококваліфікованих інженерів у галузі. Зроблено наголос на провідній ролі уряду в підготовці спеціалістів на рівні підприємства. Проаналізовано позитивні характеристики та негативні прояви екстерналізації інтелектуального капіталу підприємства шляхом аутсорсингу.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, управління інтелектуальним капіталом, сорсинг інтелектуального капіталу, інсорсинг, аутсорсинг.

1. Вступ

Сучасний ринок характеризується швидкими технологічними проривами, змінами середовища ведення бізнесу, мінливими споживчими настроями та нестабільним життєвим циклом продукції. З огляду на це підприємства машинобудування мають використовувати такі стратегії управління інтелектуальним капіталом, які б підсилювали їхню інноваційну позицію, а саме зважали не тільки на людський капітал підприємства, але й на такі елементи інтелектуального капіталу як клієнтський та структурний капітал. Підприємства, що стикаються з проблемою скорочення циклів інноваційного розвитку та новими структурними зрушеннями приймають рішення про перегляд організаційної структури та наявних систем менеджменту інтелектуального капіталу, виробничих чинників, у тому числі системи контролю та мотивації праці. Відбувається поступове включення корпоративної культури та організаційних зобов'язань менеджерів до інноваційного середовища підприємства, адже саме динаміка функціональних можливостей співробітників, знаннєві управлінські системи та розвиток продукції з високою доданою вартістю є можливими лише в підприємствах, орієнтованих на створення інноваційного культурного середовища.

Побудова якісної системи освіти та тренування на підприємстві є неможливою без єдиної та добре скоординованої системи формування знань. Важливим є не

лише загальний рівень знань робочої сили, на якому будується інтелектуальний капітал підприємства, але інкорпорована відкрита система, що передбачає участь постачальників суспільних або ринкових благ. Така система повинна бути ефективно скоординована менеджментом підприємства. Вплив структури загальної освіти та системи тренування є безперечним на участь та коопераційну діяльність як у державному, так і приватному секторах економіки, тим не менш першочергове значення для формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства мають знання, найбільш релевантні місцевому ринку праці.

Ускладнення процесу виробництва набуває різноманітних організаційних форм, які характеризують перелив ресурсів розвитку підприємства, в першу чергу, інтелектуальних як всередині організації, так і поза її межами. Головним потенційним каналом трансферу знань усередині підприємства є внутрішня мобільність носіїв інтелектуального капіталу. Власниками найбільш прихованих та складних знань є висококваліфіковані працівники підприємства. Рух висококваліфікованих працівників всередині підприємства або між підрозділами стратегічних альянсів надає специфічним знанням нової якості. Локалізація знань всередині організації накладає низку обмежень на мобільність співробітників як носіїв інтелектуального капіталу.

На тепер менеджмент підприємств машинобудування при розробці стратегій управління акцентує увагу