

#### Література

1. Закон України “Про об’єкти підвищеної небезпеки” від 18 січня 2001 р. № 2245-III // Офіційний вісник України. – 2001. – № 7. – С. 96–98.
2. Требования по предупреждению чрезвычайных ситуаций на потенциально опасных объектах и объектах жизнеобеспечения // Гражданская защита. – 2003. – № 9. – С. 25–34.
3. Національна доповідь про стан техногенної та природної безпеки в Україні у 2008 році / Міністерство України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.mns.gov.ua/content/annual\\_report\\_2008.html](http://www.mns.gov.ua/content/annual_report_2008.html).
4. Оцінка техніко-економічного стану об’єктів інфраструктури та виробничих фондів України: [монографія] / [Б. М. Данилишин, М. А. Хвесик, М. Х. Корецький, О. І. Дацій]. – Донецьк, ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2008. – 375 с.
5. Регионы Украины: проблемы та пріоритети соціально-економічного розвитку: [монографія] / [за ред. З. С. Варналія]. – К.: Знання України, 2005. – 498 с.

УДК 339.13.025.2

*Ю. В. Гусев*  
Університет економіки і права “Крок”

### **ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ФРАНЧАЙЗИНГУ**

У статті проаналізовано етапи які потрібно пройти підприємству для поступового переходу від концепції розвитку франчайзингу до конкретних організаційно-технічних заходів. На базі цього аналізу розроблено методику вибору стратегії розвитку підприємств на засадах франчайзингу.

Ключові слова: франчайзинг, стратегія, інвестування

В статье проанализировано этапы, которые нужно пройти предприятию для постепенного перехода от концепции развития франчайзинга к конкретным организационно-техническим мерам. На базе этого анализа разработана методика выбора стратегии развития предприятий на началах франчайзинга.

Ключевые слова: франчайзинг, стратегия, инвестирование.

In this article analyzed stages, which enterprises have to go through for transferring from franchising development concept to concrete technical-organizational measures. On this analysis based the method of the enterpriser’s franchising development strategy choosing.

Keywords: franchising, strategy, investment.

Гіпотеза нашого дослідження полягає в тому, що франчайзинг є інструментом досягнення стратегічної мети, тобто реалізації обраної стратегії. Але використання

франчайзингу як інструмента потребує вирішення низки питань, у тому числі особливостей застосування, методів та засобів впливу на роботу підприємства, численних параметрів його моделі тощо.

Сучасні дослідники франчайзингу, серед яких варто виділити американських науковців: професора економіки та підприємництва Школи менеджменту Уезерхед Скотт А. Шейна, що у своїй книзі “Від морозива до Інтернету: франчайзинг як інструмент розвитку та підвищення прибутковості вашої компанії” розглядає франчайзинг як інструмент розвитку та підвищення прибутковості компанії; Стівена Спінеллі, Роберта Розенберга та Сью Бері, які в роботі “Франчайзинг – шлях до заможності” акцентують увагу на моделі франчайзингових взаємовідносин; а також українських дослідників франчайзингу Андрія та Євгенію Кривонос, які, кожний по-своєму, доходять висновку, що франчайзинг може бути ефективним інструментом реалізації стратегії розвитку підприємств. У той же час варто зауважити, що для цього доцільно розробити методику та модель вибору стратегії розвитку підприємства з використанням франчайзингу.

З метою отримання уявлення про стратегічну позицію франчайзингу як інструмента для підприємства в зовнішньому середовищі, з’ясування тенденцій, небезпек, шансів, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні впливати на вибір стратегії розвитку підприємства, і тенденції, що склалися, необхідно провести *стратегічний аналіз*, та на його основі сформулювати стратегії і напрями розвитку.

Можна виявити шість етапів, які потрібно пройти підприємству для поступового переходу від концепції розвитку франчайзингу до конкретних організаційно-технічних заходів:

- 1) стратегічний аналіз;
- 2) вибір франчайзингової стратегії;
- 3) вибір напрямів діяльності для реалізації стратегії;
- 4) вибір методу проходження обраного напрямку;
- 5) оцінка стратегічного вибору;
- 6) підготовка організаційних програм та бюджетів (рис. 1.).

На *першому етапі* проводиться стратегічний аналіз, який включає:

- здійснення аналізу зовнішнього середовища, в якому працює підприємство;
- вивчення (оцінка) власних ресурсів, що має підприємство у своєму розпорядженні;
- вивчення факторів впливу та їх оцінка.

Метою проведення аналізу є розуміння та оцінка своїх стратегічних можливостей, що надалі матимуть форму обмежень.

На цьому етапі менеджерам важливо проаналізувати природу явищ і станів зовнішнього середовища, зрозуміти, виявити і по можливості оцінити ключові зміни, які впливають на роботу підприємства.

Виявляються наявні можливості і погрози, власне ж положення позиціонується як можливість протистояти впливу негативних факторів, і навпаки, по можливості підтримувати вплив позитивних факторів. Треба також оцінити важливість тих чи інших факторів, ступінь їх впливу і невизначеності.

На цьому етапі також оцінюється поточне конкурентне положення щодо основних конкурентів на ринку. За допомогою аналізу конкурентних позицій

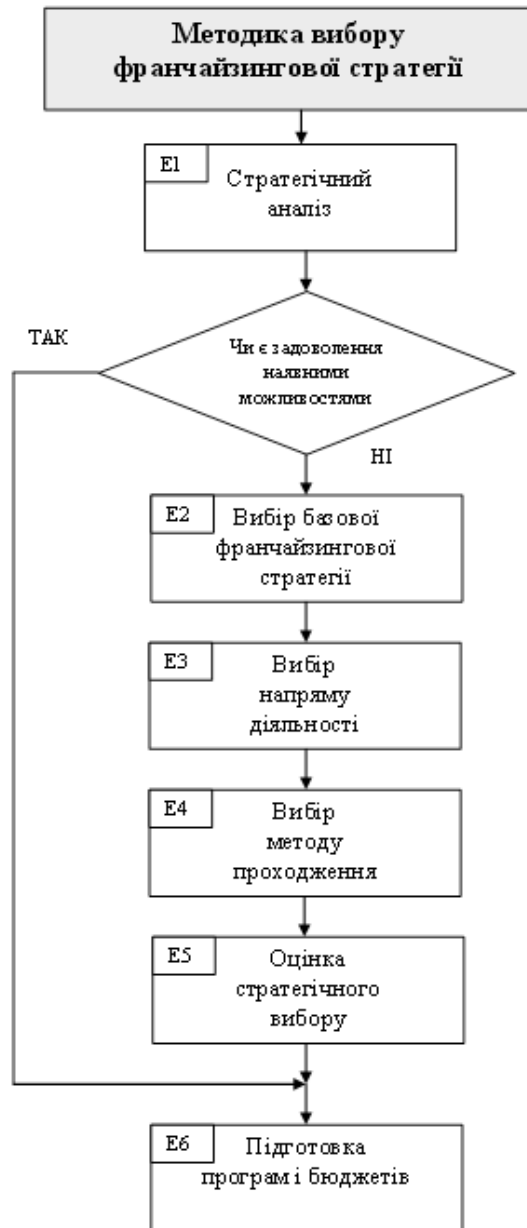


Рисунок 1. Методика вибору франчайзингової стратегії

встановлюється відносна перспективність тих чи інших видів діяльності. Рівень результатів, на які може розраховувати підприємство, користуючись своїми конкурентними перевагами, є відображенням існуючого потенціалу підприємства.

До результатів першого етапу відносяться:

- оцінка власних сил і слабкостей;
- оцінка власних ресурсів та формулювання відповідних обмежень;
- оцінка факторів впливу, наявних можливостей та погроз;
- формулювання відповідних змінних;
- оцінка власних конкурентних переваг з погляду стратегічної перспективи.

У кінці першого етапу менеджери повинні уявляти, наскільки можна поліпшити результати роботи, змінивши конкурентну франчайзингову стратегію у відповідних видах діяльності підприємства.

Наводимо схему першого етапу вибору франчайзингової стратегії (рис. 2).

Якщо ж менеджмент підприємства задоволений нинішніми можливостями і вважає їх орієнтиром на майбутнє, то аналіз на тому закінчується і переходять до складання відповідних програм і бюджетів, тобто до шостого етапу (див. рис. 1).

На *другому етапі* проводиться безпосередньо вибір франчайзингової стратегії, а саме:

- порівняння перспектив підприємства в різних видах діяльності;
- ідентифікація альтернативних стратегій;
- виявлення пріоритетів і розподіл ресурсів між ними;
- аналіз шляхів диверсифікації.

Фактично на цьому етапі виконується стратегічне планування і формується базова стратегічна програма підприємства.

Формулювання франчайзингової стратегії полягає у встановленні відповідності власних можливостей умовам зовнішнього середовища.

Перед вибором франчайзингової стратегії необхідна оцінка власних сил і обмежень, що проводиться на першому етапі, а також визначення того, які ринкові технологічні, технічні і фінансові ноу-хау (що існують сьогодні й запропоновані по розумних цінах) слід упровадити в потенційні області діяльності. Одночасно треба проаналізувати аналогічні позиції конкурентів (якщо це можливо) для усвідомлення власних перспектив і визначення сфер, в яких підприємство може стати лідером, а в яких – аутсайдером і навіть банкрутом.

Виявлення (ідентифікація) альтернативних франчайзингових стратегій включає також аналіз шляхів диверсифікації. Диверсифікація дає синергетичний ефект і тому є вагомим стратегічним перевагою, але потребує високого рівня координації підрозділів у рамках різних бізнес-процесів або поєднання декількох підрозділів і зосередження управління ними в одних руках.

При формуванні базової стратегічної програми необхідно враховувати:

- загальну (базову) франчайзингову стратегію, згідно з якою підприємство збирається конкурувати або досягати досконалості, використовуючи ключові чинники успіху:

- відповідність послуги можливостям підприємства та вимогам ринку;
- технологічні переваги послуги;
- великий обсяг ринку;

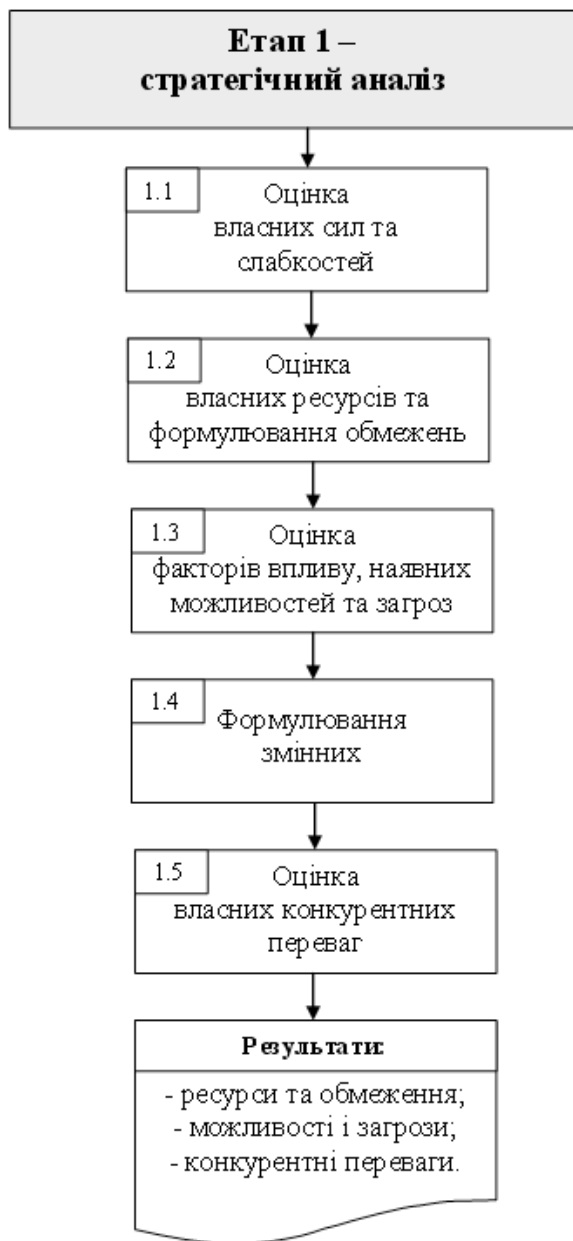


Рисунок 2. Схема першого етапу вибору франчайзингової стратегії

- підтримку нової послуги керівництвом підприємства, громадськими організаціями, законодавцями регіону;
- використання маркетингових досліджень при ухваленні рішення про вихід з послугою на ринок;
- ухилення від ринку з високою конкуренцією і задоволеними покупцями;
- ухилення від динамічних ринків з частою зміною продуктів;
- альтернативні напрями, за якими підприємство може розвиватися;
- альтернативні методи, за допомогою яких певний напрям розвитку може бути досягнутий;
- існуючий потенціал організації.

Очікувані результати можна оцінювати за допомогою методів прогнозування, маркетингових досліджень у рамках методології інвестиційної діяльності:

- розробки інвестиційного проекту;
- оцінки очікуваних потоків грошових коштів;
- визначення джерел і структури фінансування проекту;
- розрахунку ефективності за допомогою методів визначення чистої поточної вартості (*NPI*) і внутрішньої норми віддачі (*IRR*) та інше.

Порівнюючи очікувані результати з поточними, оцінюючи недоліки і визначення нового виду діяльності, підприємство має вийти на перспективні цілі і завдання у формі програм, які будуть результатами другого етапу (рис. 3).

На *третьому етапі* визначають напрями діяльності для реалізації обраної на попередньому етапі базової франчайзингової стратегії.

При виборі напрямку діяльності є декілька можливостей:

- 1) нічого нового не робити (продовжувати колишню діяльність);
- 2) піти з деяких ринків;
- 3) продавати продукти на ринку з великим ефектом (ринкове проникнення);
- 4) продавати продукти на нових ринках (розвиток ринку);
- 5) розробляти нові послуги (розвиток продукту);
- 6) розробляти нові продукти для продажу на нових ринках (диверсифікація).

Результатом третього етапу є обраний напрям діяльності (рис. 4).

На четвертому етапі переходять до вибору методу проходження по обраному на третьому етапі напрямку.

Вибір методу залежить від параметрів франчайзингової мережі, які можуть обчислюватися на основі математичної моделі мережі після вибору базової стратегії та напрямку діяльності.

Для обґрунтування обраного методу треба сформулювати цілі і критерії базової стратегії, означити модель мережі реальними цифровими даними, ввести необхідні обмеження.

Отримавши параметри моделі, можливо вирішувати: вкладати гроші в бізнес для його розвитку, експансії (захоплення ринку) або виробництва нового продукту (інновації). На вибір методу накладається суттєве обмеження: у разі невдачі фінансові та інші втрати не повинні спричинити істотного негативного впливу на основний бізнес.

Наводимо схему четвертого етапу вибору франчайзингової стратегії (рис. 5).

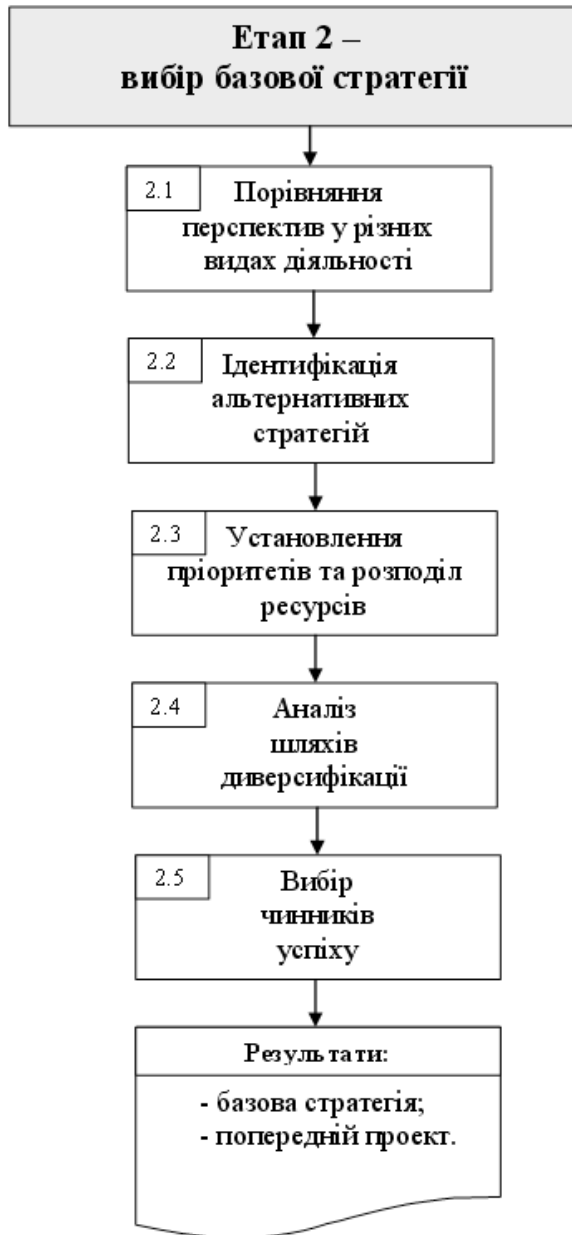


Рисунок 3. Схема другого етапу вибору франчайзингової стратегії

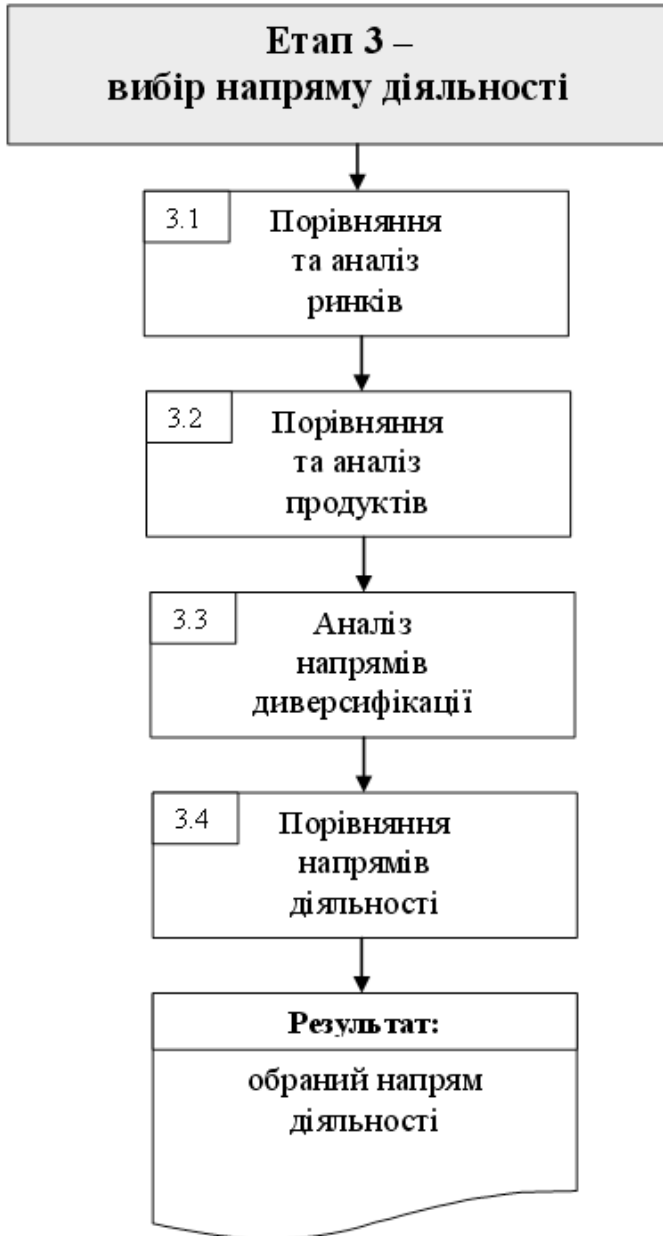


Рисунок 4. Схема третього етапу вибору франчайзингової стратегії



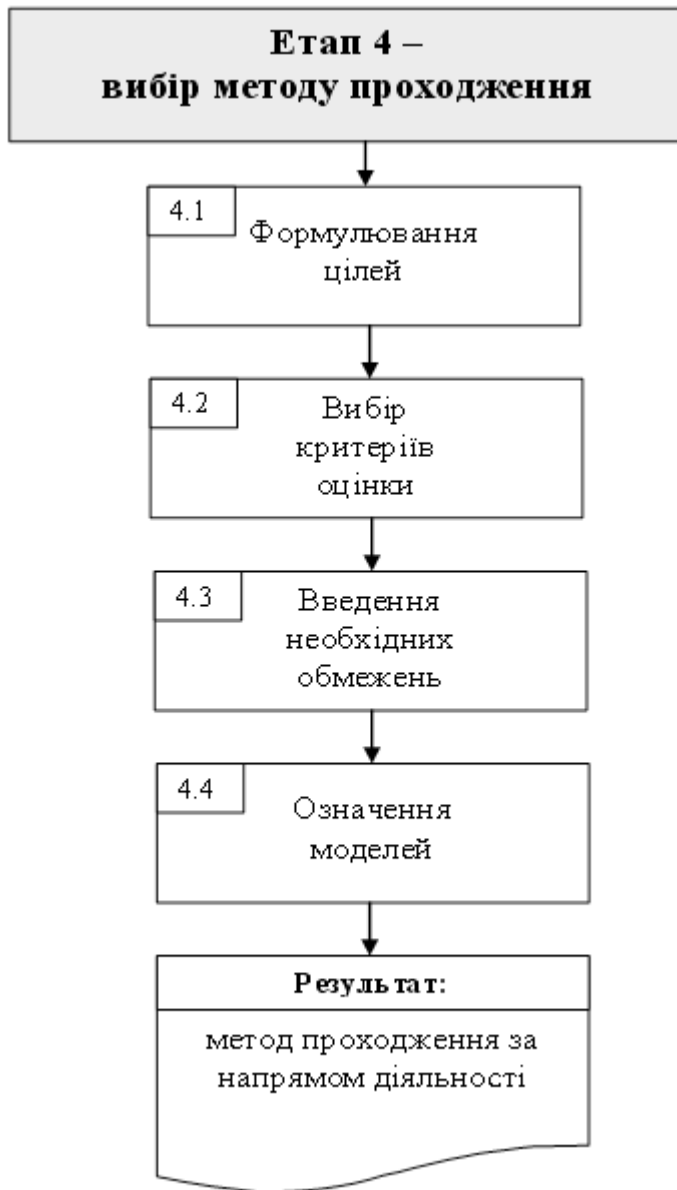


Рисунок 5. Схема четвертого етапу вибору франчайзингової стратегії

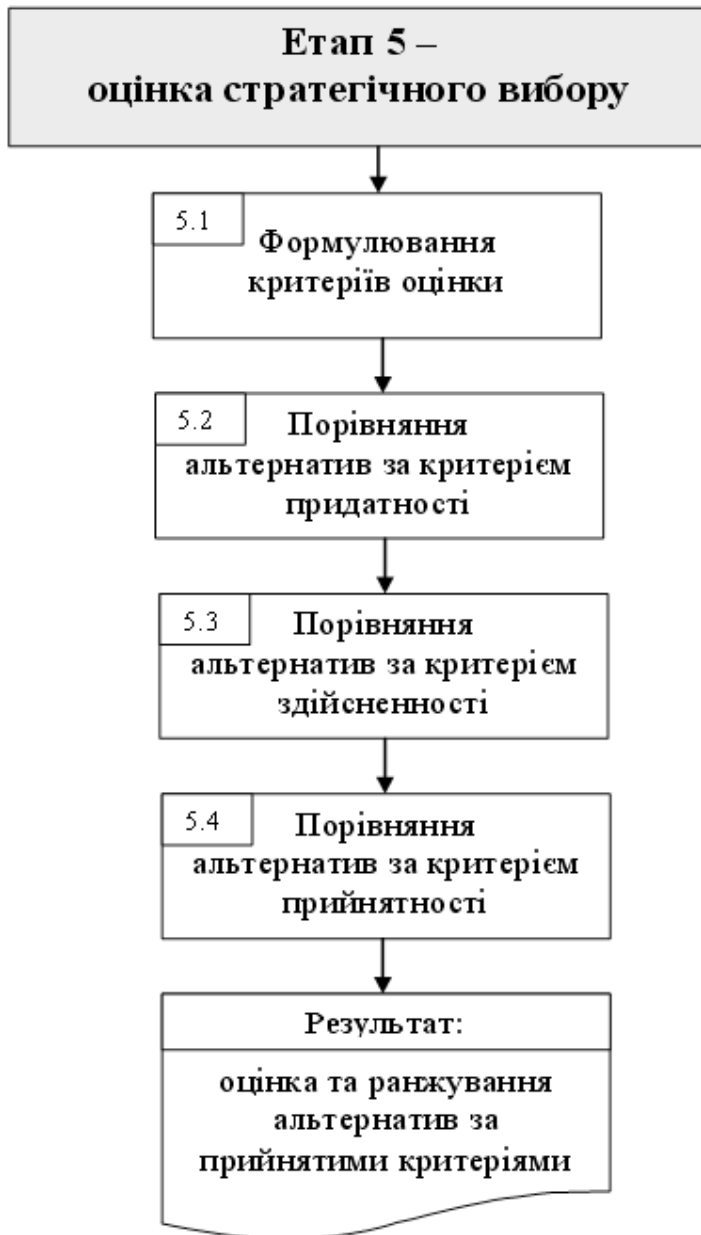


Рисунок 6. Схема п'ятого етапу вибору франчайзингової стратегії



Рисунок 7. Схема шостого етапу вибору франчайзингової стратегії

На *п'ятому етапі* проводиться оцінка стратегічного вибору, порівняння стратегічних альтернатив для виявлення переваг кожної з них (див. рис. 6) на підставі критеріїв:

- *придатності*, що дає можливість установити ступінь відповідності передбачуваної франчайзингової стратегії поставленим цілям і ситуації, яку було виявлено в ході стратегічного аналізу;

- *здійсненності*, який дає змогу визначити, чи може бути реалізована франчайзингова стратегія при наявних власних ресурсах. Наприклад: чи може франчайзингова стратегія бути профінансована, чи може бути досягнута бажана ринкова позиція, чи може компанія відповідним чином відповісти на акції конкурентів;

- *прийнятності*, що дає можливість оцінити принципову допустимість використання франчайзингової стратегії. Наприклад, шляхом відповіді на питання, чи буде франчайзингова стратегія забезпечувати істотний прибуток і чи прийнятний рівень ризику.

Якщо в альтернативних франчайзингових стратегіях передбачається досягнення однієї і тієї ж мети, то вибирається одна із франчайзингових стратегій. Якщо необхідно досягнути кілька цілей, то можуть бути обрані декілька різних франчайзингових стратегій, але в будь-якому випадку з найбільшим потенціалом для підприємства.

Одночасно можуть здійснюватися програми інвестування у фізичні, нематеріальні і фінансові активи. У всіх випадках повинні бути задіяні фахівці у сфері фінансового, а також ризик-менеджменту.

На *шостому етапі* реалізуються оперативні та стратегічні організаційні програми і бюджети, які безпосередньо орієнтують підрозділи підприємства в їх повсякденній роботі (див. рис. 7). Оперативні програми спрямовані на забезпечення поточної рентабельності, тоді як стратегічні закладають основи майбутньої рентабельності. Таким чином, на цьому етапі вищі рівні планування з'єднуються з нижчими, відбувається перехід до виконання франчайзингової стратегії.

Отже, суть франчайзингової стратегії полягає в тому, щоб збільшувати ресурси, які виділяються для розвитку і підтримки бізнесу в тій сфері, де у підприємства є певні ринкові переваги, і, навпаки, скорочувати присутність, якщо позиції підприємства на ринку виявляються слабкими.

Аналізуючи послідовність вказаних шести етапів вибору франчайзингової стратегії, які разом складають *методику* вибору стратегії, доходимо висновку, що використання розробленої методики передбачає необхідність створення моделі вибору стратегії, яка б давала можливість на підставі обраної базової стратегії отримати необхідні параметри та конкретизувати управлінські дії, уточнюючи таким чином базову стратегію. У той же час додаткової уваги і дослідження потребує власне модель вибору стратегії розвитку підприємства на засадах франчайзингу.