

16. *О'Коннор Дж.* Коучинг с помощью НЛП : практическое руководство по достижению поставленных целей / Дж. О'Коннор, А. Лейджерс ; пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : «Издательство ФАИР», 2008. – 288 с.
17. *Підласий І. П.* Практична педагогіка або три технології. Інтерактивний підручник для педагогів ринкової системи освіти. – К. : Видавничий дім «Слово», 2006. – 616 с.
18. *Попова О. В.* Становлення і розвиток інноваційних педагогічних ідей в Україні в ХХ столітті / О. В. Попова – Харків : ОВС, 2001. – 256 с.
19. *Прокопенко І. Ф.* Педагогічні технології : навч. посібник. / І. Ф. Прокопенко, В. І. Євдокимов. – Харків : Колегіум, 2006. – 224 с.
20. *Сисоєва С. О.* Особистісно зорієнтовані педагогічні технології : метод проектів / С. О. Сисоєва // Метод проектів : традиції, перспективи, життєві результати : практико-зорієнтований збірник ; кер. С. М. Шевцова, І. Г. Єрмаков. – К. : Департамент, 2003. – С. 119-124.
21. *Старшенбаум Г. В.* Тренінг навчових практичного психолога : Інтерактивний ученик : Ігри, тести, упражнення. – 2-е изд. – М. : Психотерапия, 2008. – 416 с.
22. *Тодорів Л. Д.* Рефлексивні складові самосвідомості та їх розвиток в умовах занять з елементами тренінгу / Л. Д. Тодорів // Практична психологія та соціальна робота. – 2003. – № 2-3. – С. 79-86.
23. Тренінгові технології навчання з економічних дисциплін : навч. посіб. / Г. О. Ковальчук, Н. Ю. Бутенко, М. В. Артюшина та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 320 с.
24. *Чернова Т. Ю.* Тренінг як метод розвитку професійної компетентності педагогічних працівників [Електронний ресурс] / Т. Ю. Чернова // 2012. – № 3. – Режим доступу : http://www.ipto.kiev.ua/files/zbirnik_naukovix_ptaz/na_dopomogu_kerivnikov/vipusk_3/vipusk
25. *Щербань П. М.* Навчально-педагогічні ігри у вищих навчальних закладах : [навч. посіб.] / П. М. Щербань. – К. : Вища школа, 2004. – 207 с.

УДК 332.1:334.012.64

Ю.В. Гусєв
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Університет сучасних знань

Стратегії розвитку малого бізнесу на засадах франчайзингу

У статті досліджено взаємозалежні завдання зі створення та реалізації стратегії малого бізнесу. Систематизовано основні підходи та моделі, що використовуються при формуванні цих стратегій. Розглянуто особливості формування стратегій розвитку підприємництва на засадах франчайзингу.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, малий бізнес, франчайзинг, стратегічна ціль, стратегічні підходи, стратегічні моделі.

Ю.В. Гусєв
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Університет сучасних знань

Стратегия развития малого бизнеса на основе франчайзинга

В статье исследованы взаимосвязанные задачи по созданию и реализации стратегии малого бизнеса. Систематизированы основные подходы и модели, используемые

при формуванні цих стратегій. Розглянуті особливості формування стратегій розвитку підприємництва на основі франчайзингу.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, малий бізнес, франчайзинг, стратегічна мета, стратегічні підходи, стратегічні моделі.

Y.V. Husiev

*PhD in Economics, Associate Professor
of Economics and Management Department,
University of Modern Knowledge*

Strategies of small business development based on franchising

In the article the interrelated tasks of creating and implementing the strategies of small business were investigated. Basic approaches and models used in the formation of these strategies were systematized. The features of forming entrepreneurship development strategies on the basis of franchising were considered.

Keywords: strategy, development strategy, small business, franchising, strategic goal, strategic approaches, strategic models.

Постановка проблеми

Перспектива успішності бізнесу залежить від правильно визначеної стратегії та її ефективної реалізації. Класичні підходи до вирішення цього важливого і складного завдання спираються на переважно теоретичні засади та практику західного менеджменту. Проблема полягає в тому, що, з одного боку, ці підходи та моделі формувалися до появи новітніх форм і видів бізнесу. З іншого – щоб дійсно бути ефективними, вони повинні бути адаптовані до умов функціонування малого бізнесу та враховувати особливості розвитку конкретної форми організації підприємництва і виду бізнесу. Це зумовлює необхідність переосмислення стратегії розвитку малого бізнесу в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Значний внесок у розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту внесли вітчизняні та зарубіжні вчені: І. Ансофф [1], В. Баллеріні [8], Д. Буркальцева [5], З. Варналій [5; 7], П. Клівець [2], І. Погребняк [4], О. Саско [5], Л. Сердюкова [6], В. Сизоненко [7], Роберт Н. Холт [3] та інші. Однак, незважаючи на значні напрацювання у сфері теорії та методики стратегічного планування, питанням модифікації стратегій для сучасних умов функціонування підприємницьких структур і форм організації бізнесу вітчизняними вченими приділяється недостатньо уваги.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Невирішеними залишаються питання дослідження взаємопов'язаних завдань щодо особливостей формування та реалізації сучасних стратегій розвитку малого бізнесу на засадах франчайзингу.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів і моделей стратегічного планування та розроблення пропозицій з формування та реалізації стратегії розвитку малого бізнесу на засадах франчайзингу.

Виклад основного матеріалу дослідження

На першому етапі дослідження проаналізовано різні підходи та моделі, які пропонували дослідники теорії стратегії для умов малого бізнесу. Так, наприклад, З. Варналій і В. Сизоненко розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії малого бізнесу, а саме [7]:

- визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок;
- постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- формулювання стратегії для досягнення накреслених цілей і результатів діяльності виробництва;
- реалізація стратегічного плану;
- оцінка результатів діяльності та зміна стратегічного плану та/або методів його реалізації.

На думку В. Валлеріні, у першу чергу слід виділити рішення, які потрібно приймати при формуванні стратегії [6]:

- внутрішня оцінка фірми;
- оцінка зовнішніх можливостей;
- формулювання цілей і вибір завдань;
- рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації;
- вибір стратегії;
- формування стратегії у вигляді окремих проектів.

З іншого боку, Л. Сердюкова стверджує, що процес стратегічного управління повинен складатися з дев'яти етапів [6]:

- вибору місії фірми;
- формулювання цілей;
- аналізу зовнішнього середовища;
- управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін;
- аналізу стратегічних альтернатив;
- вибору стратегії;
- реалізації стратегії;
- управління і планування, реалізації та контролю реалізації стратегічного плану;
- оцінки стратегії.

Учені З. Варналій, Д. Буркальцева, О. Саєнко пропонують розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів [5]:

- аналізу середовища;
- визначення місії та цілей;
- вибору стратегії;
- виконання стратегії;
- оцінки і контролю виконання.

На сайті Асоціації франчайзингу України [9] міститься багато матеріалів, які свідчать про те, що значна деталізація процесу стратегічного управління може призвести до значного розтягування в часі самого циклу розроблення та прийняття стратегічних настанов, що, у свою чергу, є головним чинником ухвалення невчасних або неадекватних зовнішній ситуації управлінських рішень.

Існують різноманітні підходи до формування стратегій малого бізнесу [9]:

а) *класичний підхід*. Базується на раціональності та аналізі, а розроблені стратегії орієнтують на досягнення прибутку, спираючись на чітке довгострокове планування розподілу і використання ресурсів. Обґрунтування стратегії від-

бувається з використанням певних аналітичних інструментів, насамперед матричних методів аналізу конкурентного середовища і стану малого бізнесу;

б) *еволюційний підхід*. Він також націлює на прибутковість та ефективність передусім за рахунок власних можливостей і ресурсів, що повинно забезпечувати виживання малого бізнесу в конкурентному середовищі, пристосування до несприятливих ринкових умов. Тому ці стратегії зосереджують зусилля в першу чергу на економії;

в) *процесний підхід*. Його основою є прагматичний погляд на стратегію та скептицизм щодо можливості її аналітичного обґрунтування. За цим підходом розробляють не класичні раціональні стратегії, а більш гнучкі, адаптивні, які передбачають можливості реструктурування системи цілей, зміни орієнтирів;

г) *системний підхід*. Він ґрунтується на класичних філософських уявленнях про значущість раціональних обґрунтувань і цінності аналізу. Зовнішнє середовище розглядається при цьому значно ширше, потребує застосування математичних методів, кваліметрії (науки про методи кількісного оцінювання якості продукції) тощо. Найголовнішим для системного підходу є сумнів щодо універсальності одиничних моделей типових стратегій.

Стратегії повинні бути сформовані так, щоб тривалий час бути не лише цілісними та актуальними, а й достатньо гнучкими, аби за необхідності можна було здійснити їх модифікацію і переорієнтацію.

Взагалі стратегію слід розглядати як програму, що спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду [1].

Існують чотири основні моделі формування стратегій:

1) модель матриці можливостей по продукції (ринках) – передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій (проникнення на ринок, розвитку ринку, розроблення продукції й диверсифікованість) для збереження та збільшення збуту [7];

2) модель матриці росту ринкової частки – служить для зіставлення різних стратегій («Зірки», «Важкі діти» або «Знак питання», «Дійні корови», «Собаки» або «Невдахи») для підприємства, дає змогу класифікувати кожну стратегію за її часткою на ринку щодо основних конкурентів [3];

3) модель «Дженерал Електрик та МакКінзі» – дає змогу розглядати динаміку такого фактору, як привабливість стратегії. Крім того, тут значно розширений стратегічний вибір [1];

4) загальна стратегічна модель Портера – розглядає вибір цільового ринку та стратегічних переваг на основі унікальності характеристик продукції або її цін [2]. Виділяють стратегії низьких витрат, диференціації та концентрації.

На другому етапі дослідження визначали особливості формування стратегій розвитку підприємства на засадах франчайзингу. Франчайзинг (фр. *franchise* – пільга, привілей) – це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), у рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах [6]. Встановлено, що для формування стратегій малого бізнесу звичайно обирають одну з базових стратегій та на її основі за допомогою методів ідентифікації та адаптації параметрів формують безпосередню програму дій, що є уточненою стратегією. Проаналізовано базові стратегії розвитку підприємства з використанням франчайзингу (табл.)

Стратегії розвитку малого бізнесу на засадах франчайзингу

Назва стратегії розвитку діяльності	Стратегічні цілі франчайзера	Стисла характеристика
S ₁ – «САРАНА»	Динамічне захоплення нових ринків. Розвиток і зміцнення бренда на нових територіях	Мережа розвивається за рахунок перетворення власної мережі на франчайзингову, а також за рахунок залучення нових франчайзі. Динамічно відкриваються представництва в інших регіонах (країнах), продаються майстер-франшизи для субфранчайзерів
S ₂ – «ЗГРАЯ ВОВКІВ»	Розвиток мережі. Зміцнення бренда. Отримання додаткових прибутків за рахунок роялті	Розвиток власної мережі за рахунок залучення «чужих» франчайзі
S ₃ – «ЗОЗУЛИНІ ДІТИ»	Зменшення накладних видатків на утримання власної мережі. Оптимізація управління мережею	Власна мережа перетворюється на франчайзингову
S ₄ – «ПЕРЕЛІТНІ ПТАХИ»	Поширення бренда в інших країнах. Захоплення ринків інших країн (регіонів)	Розвиток бренда в іншій країні, іншому регіоні за рахунок франчайзингу

Джерело: скомпоновано на підставі: [6;8]

Як видно з даних таблиці, існує чотири базові стратегії розвитку підприємства з використанням франчайзингу – «сарана», «зграя вовків», «зозулині діти» та «перелітні птахи». Такий стратегічний набір можна представити у вигляді кортежу базових стратегій тобто:

$$S = \langle S_1, S_2, S_3, S_4 \rangle$$

де S – множина базових стратегій підприємства.

Тоді множина стратегічних цілей підприємства може бути представлена так:

$$Q = \langle Q_1, Q_2, Q_3, Q_4, Q_5 \rangle$$

де Q_1 – збільшення прибутків за рахунок розвитку мережі;

Q_2 – поширення бренда на нових територіях;

Q_3 – зменшення накладних видатків мережі;

Q_4 – оптимізація управління мережею;

Q_5 – захоплення ринків інших країн (регіонів).

Вибір базової стратегії підприємства безпосередньо пов'язаний з обраною стратегічною ціллю, що ілюструється відповідною матрицею стратегій, які показано в таблиці.

Таким чином,

$$S_1 \rightarrow \{Q_1, Q_2, Q_5\}$$

$$S_2 \rightarrow \{Q_1, Q_2, Q_3, Q_5\}$$

$$S_3 \rightarrow \{Q_3, Q_4\}$$

$$S_4 \rightarrow \{Q_1, Q_2, Q_5\}$$

Вибір базової стратегії малого бізнесу безпосередньо пов'язаний з обраною стратегічною ціллю. Сформована стратегічна ціль підприємництва є основою для вибору базової стратегії, але оскільки для досягнення однієї й тієї ж цілі можливо використати декілька стратегій, так само як реалізація деякої базової стратегії може вести до досягнення декількох стратегічних цілей, перехід підприємства від формування концепції франчайзингу до його безпосереднього впровадження потребує проведення додаткових заходів, які становлять уточнену програму дій.

Тобто, базова стратегія може бути основою стратегічного плану підприємства, але її використання потребує конкретизації стратегічної цілі, обрання відповідних критеріїв та обмежень, встановлення численних параметрів управлінських рішень, за допомогою яких буде досягатися встановлена ціль.

Висновки

Таким чином, на сучасному етапі розвитку стратегічного менеджменту існують такі підходи та моделі до формування стратегій: класичний, еволюційний, процесний і системний. Виявлено п'ять основних моделей до формування стратегії: модель матриці можливостей по продукції (ринках), модель матриці росту ринкової частки, модель «Дженерал електрик – МакКінзі» та загальна стратегічна модель Портера. Виокремлено чотири базові стратегії розвитку підприємства з використанням франчайзингу: «сарана», «зграя вовків», «зозуліні діти» та «перелітні птахи». Надано пропозиції до модифікації базової стратегії для вирішення окремих складових завдань реалізації стратегії розвитку малого бізнесу на засадах франчайзингу.

Подальші дослідження з цього питання вбачаються в розробленні методики формування стратегічних пріоритетів для розроблення комплексу завдань стратегічного управління бізнесом на засадах франчайзингу.

Література:

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – С.-Пб. : Питер, 1999. – 414 с.
2. *Клівець П. Г.* Стратегія малого бізнесу : навч. посібник / П. Г. Клівець. – К. : Академ-видав, 2007. – 320 с.
3. *Холт Р.* Основы финансового менеджмента / Роберт Н. Холт : пер. с англ. – М. : Дело, 1993. – 128 с.
4. *Погребняк И. Ф.* Формализация проблемы управления организационными системами в условиях неопределенности / И. Ф. Погребняк // ААЭКС : науковий журнал. – 2009. – № 1. – С. 151-156.
5. *Варналій З. С.* Економічна безпека України : проблеми та пріоритети зміцнення / З. С. Варналій, Д. Д. Буркальцева, О. С. Саєнко. – К. : Знання України, 2011. – 299 с.
6. *Сердюкова Л.* Франчайзинг – собственный бизнес под маркой лучшей фирмы / Л. Сердюкова // Малый бизнес России. – 1996. – № 2. – С. 22-26.
7. *Варналій З. С.* Основы підприємницької діяльності / З. С. Варналій, В. О. Сизоненко. – К. : Знання України, 2004. – 404 с.
8. *Баллерини В.* Банки и франчайзинг : возможности для развития банковских услуг / В. Баллерини // Банковское дело : зарубежный опыт. – 1998. – № 3/4. – С. 37-43.
9. Сайт Асоціації франчайзингу (України) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.franchising.org.ua>