

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д.Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

БУТУСОВ Михайло Олександрович

Франчайзинг як інструмент розвитку діяльності підприємства /
Franchising as an Instrument for Enterprise's Development

спеціальність: 075 – Маркетинг
магістерська програма – Маркетинг

Магістерська робота

Виконав студент групи
МАРКм-21
М.О. Бутусов

Науковий керівник:
к.е.н., Є.Ю. Куриляк

Магістерську роботу допущено
до захисту «___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ О.М. Сохацька

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	6
1.1. Сутність і розвиток франчайзингових систем	6
1.2. Переваги та вади франчайзингових відносин	14
1.3. Проблеми та перспективи реалізації франчайзингу в Україні	20
Висновки до розділу I.....	26
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА NOVUS М.ТЕРНОПОЛЯ.	28
2.1. Організаційно-методичні засади дослідження франчайзі NOVUS м.Тернополя.....	28
2.2. Загальна характеристика торговельної мережі NOVUS	31
2.3. Економічний аналіз франчайзингового супермаркету NOVUS	38
Висновки до розділу II.....	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО СУПЕРМАРКЕТУ NOVUS	70
3.1. Соціально-економічні чинники успішності франчайзингового торговельного підприємства.....	70
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності торговельного закладу NOVUS м.Тернополя.....	76
Висновки до розділу III.....	97
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна тенденція розвитку світової економіки свідчить про подальше використання франчайзингу як ефективної форми організації бізнесу, яка дозволяє зменшити ризики у малому і середньому підприємстві. Крім того, франчайзингові відносини сприяють швидкому просуванню сучасних технологій як у сфері виробництва, так і у сфері послуг. При цьому підвищується мотивація на нижньому рівні управління. Про все сказане свідчать два останні десятиріччя, які характеризуються особливо активним зростанням франчайзингових систем в усьому світі.

Для України франчайзинг – відносно новий бізнес, який передбачає застосування нових підходів до його розвитку (нових методів ведення бізнесу, нових технологій, інновацій, ноу-хау тощо).

Аналіз досліджень і публікацій з означених питань показав, що застосування франчайзингових відносин у розвинених країнах світу та в Україні, розгляд франчайзингу як інноваційної форми малого і середнього бізнесу стали останнім часом предметом дослідження провідних зарубіжних та українських учених, серед яких слід відзначити праці Г.Андрощука [4], З.Варналій [12], Ж.Дельтей [24], В.Рудашевського [71], Я.Сидорова [73], Д.Стенворта [77], О.Суковатого [78-81] та ін.

Разом з тим, незважаючи на велику кількість публікацій з цієї тематики, недостатньо дослідженим є питання ефективності франчайзингу в роздрібній торгівлі, тобто його ефективності як для бізнесу в цілому, так і для задоволення потреб споживачів; на сьогодні практично відсутній аналіз діяльності конкретних торговельних підприємств України, що функціонують на умовах франчайзингу (зокрема, відносно «молодих»).

Актуальність визначеної проблеми, недостатність її теоретичного та практичного опрацювання зумовили вибір теми дипломної роботи «Франчайзинг як інструмент розвитку діяльності підприємства».

Мета дослідження: на основі всебічного аналізу франчайзингу, особливостей реалізації франчайзингових відносин в Україні та результатів експериментального дослідження розробити й обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення діяльності франчайзингових торговельних підприємств.

У відповідності із поставленою метою вирішувалися такі **завдання дослідження:**

1. Розкрити сутність і розвиток франчайзингових систем.
2. З'ясувати переваги та вади франчайзингових відносин.
3. Визначити проблеми та перспективи реалізації франчайзингу в Україні.
4. Здійснити дослідження діяльності франчайзингового торговельного закладу NOVUS м.Тернополя.
5. Визначити основні чинники успішності Тернопільського NOVUS.
6. Розробити й обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення діяльності супермаркету NOVUS м.Тернополя.

Об'єкт дослідження: франчайзинг як система інноваційного розвитку бізнесу.

Предмет дослідження: чинники, що сприяють успішному розвитку франчайзингового торговельного підприємства.

Гіпотеза дослідження: торговельні підприємства, які функціонують на умовах франчайзингу, досягають вищої ефективності порівняно з незалежними торговельними підприємствами.

Методи дослідження. Для перевірки висунутої гіпотези та вирішення поставлених завдань використовувалися такі методи: теоретичні – аналіз, узагальнення та систематизація даних з проблеми; емпіричні – спостереження, бесіда, інтерв'ю, опитування, тестування, анкетування; обробки та інтерпретації – методи статистичної обробки даних, які використовувалися з метою кількісної та якісної інтерпретації й узагальнення результатів експерименту.

Теоретично-методологічну основу дослідження становлять наукові положення про сутність франчайзингу (М.Бердинець, З.Варналій, Ж.Дельтей, Я.Мюррей, О.Суковатий та ін.); про переваги та вади франчайзингової системи (О.Данніков, В.Корсак, В.Рудашевський, Я.Сидоров, О.Устюжанин та ін.); про економічно-правові умови реалізації франчайзингу в Україні (Г.Андрощук, І.Бойчук, Е.Легайда, М.Рошкован, І.Терюханова та ін.) та відповідні нормативно-правові документи.

Інформаційна база дослідження: дані Державної служби статистики, договір франчайзингу, аналітичні дані торговельних підприємств «Новус» і «Сільпо».

Наукова новизна одержаних результатів: вперше здійснено комплексне практичне дослідження діяльності франчайзингового торговельного підприємства та визначено й обґрунтовано систему чинників, які забезпечують його успішність.

Практичне значення одержаних результатів: науково обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення діяльності торговельного підприємства NOVUS м.Тернополя, розроблені нами, можуть бути впроваджені в практичну діяльність як Тернопільського супермаркету NOVUS, так і інших франчайзингових торговельних підприємств.

Структура роботи. Дипломна робота підпорядкована логіці дослідження, його меті та завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 100 найменувань, додатків. Робота містить 16 таблиць та 12 рисунків. Загальний обсяг роботи – 121 сторінка, основна її частина займає 92 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність і розвиток франчайзингових систем

В етимологічному аспекті термін «франчайзинг» означає (від англ. «franchising») – право, привілеї, (від франц. «franchise») – пільга, привілеї. Досить часто зустрічається термін «franchises», тобто місце, де дозволено торгівлю [73, 34].

Історія франчайзингу починається з XIX ст., хоча деякі елементи системи франчайзингу спостерігались ще у середньовіччі. Наприклад, у Великій Британії барони іноді отримували від короля привілеї щодо стягнення податків на певних територіях. У свою чергу, барони зобов'язувались надати королю певні послуги (обов'язок постачати юнаків-солдатів для королівського війська). Саме у Британії на початку XIX століття склалася «система пов'язаних домів», яку насамперед використовували пивовари: в обмін за надану позику чи оренду майна пивовар отримував постійний двір, тобто певну систему збуту своєї продукції (привілей).

Та розвиток франчайзингу найбільше асоціюється зі Сполученими Штатами Америки. Перші франчайзери з'явилися в Америці сто років тому. Підприємці пропонували ветеранам Другої світової і В'єтнамської війн зберегти отримані за поранення компенсації, вклавши їх в дію, і, таким чином, отримати стабільний дохід. В той час франчайзинг розглядався як варіант зайнятості для тих людей, які вперше попали в бізнес. Але вже в 1950-х роках Mc Donald's, Midab Mufler і декілька інших компаній збагнули, що вони могли рости вдсятеро швидше, ніж інші фірми. Замість того, щоб викидати мільйони доларів на будівництво й експлуатацію нових магазинів, вони дозволили незалежним компаніям робити це замість них. І до того ж ці компанії повинні були сплатити за такий привілей.

Основою для створення франчайзингу стали процеси ускладнення й удосконалення форм і методів збуту внаслідок загострення конкуренції насамперед у сфері збуту товарів та послуг. Так, в США найбільше поширився франчайзинг як особливий метод збуту товарів у таких галузях промисловості, як автомобілебудування, виробництво прохолодних напоїв і аптечний бізнес, а пізніше – у ресторанах їжі швидкого приготування.

У сучасних умовах розвитку світової економіки понад 80 розвинених країн мають франчайзингові відносини. Найширшою популярністю вони користуються у США, Канаді, Західній Європі, Японії та країнах Карибського і Тихоокеанського басейнів. Наприклад, у США третина обігу роздрібною торгівлі – це франчайзинг, особливо актуальний у сферах малого і середнього бізнесу. В Австралії і Бразилії приріст франчайзингового бізнесу складає 10-15% в рік. Сьогодні бізнес і економіка європейських країн зазнають стагнацію, при цьому бізнес на основі франчайзингу зростає на 10% щорічно [36].

Бурхливий розвиток франчайзингових систем зумовлює великий інтерес до цього явища з боку підприємців, бізнесменів та вчених-економістів. Так, дослідженням теорії франчайзингу займається чимало як зарубіжних (Ж.Дельтей, Я.Мюррей, Д.Стенворт та ін.), так і українських науковців (М.Бердинець, З.Варналій, О.Суковатий та ін.).

Але перед тим, як проаналізувати систему франчайзингу, для глибшого та повнішого розуміння його сутності доцільно, на наш погляд, спочатку дати визначення таких дефініцій:

- франчайзер – особа (компанія), яка має виключні права на об'єкти інтелектуальної власності, тобто на здійснення особливої форми бізнесу, володіє свідоцтвом на товарний знак, патентом на винахід, технологіями та секретами виробництва (ноу-хау) та передає ці права (привілеї) діловому правокористувачу за плату на визначений строк;

- франчайзі – діловий правокористувач, який отримує від франчайзера певні права (привілеї) для здійснення власного бізнесу, але під фірмовою назвою правоволодільця, використовуючи діловий формат останнього;

- франшиза – це особлива форма співробітництва між підприємством – франчайзером та одним чи кількома підприємствами – франчайзі, де підприємство-франчайзер надає деякі виключні права (фірмову назву або товарний знак, секрети виробництва, продавати чи надавати послуги, проходити навчання з питань організації та ведення бізнесу, отримувати допомогу з питань маркетингу і реклами, користуватися пріоритетами репутації особи або фірми) незалежному діловому партнеру. У деяких випадках під франшизою розуміють саме мережу підприємств, пов'язаних із головною компанією схожими франчайзинговими договорами та які використовують єдину торгову марку, стиль, умови, методи та форми продажу товарів, надання послуг;

- комерційна концесія – це угода, за якою одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати іншій стороні (користувачу) за винагороду на певний строк або без зазначення строку право використовувати у підприємницькій діяльності користувача комплекс виключних прав, що належать правоволоділець, в тому числі й право на фірмову назву та (або) комерційне позначення правоволоділець, право на охоронювану комерційну інформацію, а також на інші передбачені договором об'єкти виключних прав – товарний знак, знак обслуговування тощо [73, 35].

Аналіз праць О.Даннікова, Т.Ковальчука, Я.Сидорова та ін. свідчить, що єдиного й чіткого визначення франчайзингу та його компонентів досі немає. Тому в науковій літературі зустрічаються різні тлумачення поняття «франчайзинг».

Так, М.Мендельсон визначає франчайзинг як спосіб продажу товарів та послуг, застосування якого є практично безмежне. До його ознак науковець відносить:

- право власності певної організації на торгову марку, фірмові послуги, технологічний процес, патент чи спеціалізоване обладнання, ідею, а також пов'язані з цим репутацію, ділові зв'язки і ноу-хау;
- продаж прав (ліцензії) цією організацією іншій особі, які дозволяють використовувати її торгову марку, фірмові послуги, технологічний процес, патент чи спеціалізоване обладнання, а також пов'язані з цим репутацію, ділові зв'язки і ноу-хау;
- включення у франчайзинговий договір з продажу ліцензії прав на контроль та регулювання за роботою ліцензованого підприємства, управляючи яким ліцензіат використовує свої права;
- оплату підприємством, яке здобуло ліцензію, одноразових виплат та інших форм компенсації в обмін на здобуття права на будь-які послуги, який франчайзер продає власнику франшизи [88, 176-177].

Я.Мюррей, англійський дослідник франчайзингу, визначає його, як певний формат, комплекс прав та обов'язків – пакет, який франчайзер продає франчайзі [60, 24].

За Д.Зельдом, франчайзинг – це договір, згідно якого виробник чи одноосібний розповсюджувач товарів чи послуг, захищений товарним знаком, надає виключні права на поширення на певній території своєї продукції незалежним продавцям в обмін на одержання від них роялті і збереження технології виробничих операцій [88, 281].

На думку українського вченого І.Дибач, франчайзинг – це спосіб кооперування, за якого франчайзер передає франчайзі право на використання своєї торгової марки, а також своє ноу-хау і який передбачає безперервне вливання необхідних активів у франчайзингові підприємства [29, 70].

О.Новосельцев стверджує, що франчайзинг передбачає створення широкої мережі однотипних підприємств, які мають єдину торговельну марку (бренд), однакові умови, стиль, методи і форми продажу товарів, надання послуг, найважливішими з них є: єдині вимоги до якості товарів

(послуг), єдині ціни, які встановлюються й регулюються централізовано [61, 4].

На думку В.Рудашевського, франчайзинг – це форма стратегічного альянсу, яка дозволяє головній фірмі розвиватися швидше та з меншими капіталовкладеннями, ніж при використанні традиційних способів організації та здійснення бізнесової діяльності, а підприємцю, який приєднується до відповідної франчайзингової системи, зменшити свої ризики [71, 91].

Г.Короленко вважає, що франчайзинг є обміном перевіреної на практиці концепції ведення бізнесу з порівняно відомою торговельною маркою, якою володіє франчайзер, на частину прибутку франчайзі [44, 3].

Г.Андрощук, В.Денисюк розглядають франчайзинг як ефективну систему організації та ведення бізнесу, що базується на використанні відомого товарного знаку, спеціалізованого обладнання, особливостях технології, навчанні персоналу підприємства та отриманні консультацій протягом всієї бізнесової діяльності [4, 44].

Р.Шишка визначає франчайзинг як угоду, за якою одна сторона (правовласник) зобов'язується передати іншій стороні (користувачеві) за винагороду на визначений строк або безстроково право на використання в її підприємницькій діяльності комплексу виключних прав: право на фірмове найменування і (або) комерційне позначення правовласника, на комерційну інформацію, що охороняється законом, а також інші передбачені угодою об'єкти виключних прав, зокрема знаки для товарів або послуг [95, 6-7].

Ці та інші визначення франчайзингу розкривають окремі аспекти цього явища, з яких дещо складно скласти цілісне уявлення про цю особливу форму організації бізнесу.

Найвдаліші спроби дати визначення цьому поняттю зробили, на наш погляд, національні й міжнародні асоціації франчайзингу. Наприклад, Міжнародна асоціація франчайзингу пропонує таке визначення: «Франчайзинг – це договірні відносини між франшизодавцем і франшизоотримувачем, де франшизодавець пропонує або зобов'язується виявляти

постійний інтерес до діяльності франшизоотримувача у таких сферах, як ноу-хау і навчання персоналу, тоді як франшизоотримувач проводить власну діяльність під спільним фірмовим найменуванням, форматом і (чи) процесом, яким володіє та який контролює франшизодавець, і вклав або вкладе суттєві інвестиції у це підприємство з власних ресурсів» [23, 62]. Своєю чергою Британська асоціація франчайзингу визначає франчайзинг як «ліцензію, яку надає одна особа (франшизодавець) іншій особі (франшизоотримувачу) та яка: дозволяє або вимагає від франшизоотримувача впродовж терміну дії договору здійснювати передбачений вид підприємницької діяльності під найменуванням, що належить або асоціюється з франшизодавцем; дає право франшизодавцю впродовж терміну дії договору здійснювати поточний контроль за діяльністю франшизоотримувача; зобов'язує франшизодавця надати франшизоотримувачу допомогу в здійсненні цієї підприємницької діяльності; зобов'язує франшизоотримувача впродовж терміну дії договору виплачувати франшизодавцю періодичні грошові відрахування за надане право користування франшизою або за товари чи послуги, надані франшизодавцем франшизоотримувачу; не є угодою між основною компанією та її дочірнім підприємством або між дочірніми підприємствами цієї основної компанії, або між фізичною особою і компанією, що нею контролюється» [23, 62].

На нашу думку, саме останнє визначення найповніше розкриває усі аспекти франчайзингових відносин. Проте, на наш погляд, можна дати лаконічніше тлумачення франчайзингу, а саме: «Франчайзинг – це співпраця групи компаній, одна з яких володіє позитивним досвідом організації певного бізнесу та торговельною маркою (франчайзер) і передає цей досвід іншим компаніям (франчайзі) за винагороду (роялті), що забезпечує економічну вигоду для всіх учасників групи за рахунок ефекту масштабу та синергії навичок франчайзера з інтерпренерськими здібностями франчайзі».

Зауважимо, що у новому Цивільному кодексі України поряд з термінами «франчайзер» та «франчайзі» використовуються терміни «право-

володілець» і «користувач». Така позиція українського законодавця є, на нашу думку, обґрунтованою, оскільки у міжнародній термінології використання і тих, і інших термінів є достатньо поширеним. До вітчизняного законодавства впроваджено також новий термін – «комерційна концесія» (як еквівалент до поняття «франчайзинг»), проте він стосується лише збутового франчайзингу. Збутовий франчайзинг справді досить часто трапляється у практиці, проте існують також інші види франчайзингу.

Вивчення спеціальної літератури (Т.Ковальчук, Е.Леґейда, В.Рудашевський, О.Суковатий, В.Терехов та ін.) та практики застосування франчайзингової системи дозволяє виокремити такі основні різновиди франчайзингу:

1. Товарний франчайзинг (досить часто використовують формулювання торговий франчайзинг) – франчайзі отримує від провідної (головної) компанії право на продаж товарів з її товарним знаком, тобто реалізовує товар франчайзера, працюючи під його торговою маркою [26, 30]. Товарний франчайзинг використовується у сфері торгівлі, але необхідно відрізнити торговий франчайзинг від оптової торгівлі. У випадку, коли торгівля здійснюється на умовах договору франчайзингу, франчайзі прив'язаний до товарного знака і торгової марки франчайзера, отже, головним є не сам товар, а використання особливого асортименту та специфічної технології торгівлі.

2. Виробничий франчайзинг – франчайзі не тільки здійснює свою бізнесову діяльність під торговою маркою франчайзера і реалізує його продукцію та послуги, а й безпосередньо бере участь у повному господарському циклі діяльності франчайзера, виконуючи поряд із ним вимоги технологічного процесу, якості, навчання персоналу, виконання плану податків, оперативної звітності [71, 90].

Усвідомити сутність зазначеного виду франчайзингу неважко на прикладі діяльності таких відомих компаній, як Кока-Кола, Пепсі, що реалізують концентрати та інші складові, необхідні для виробництва певного продукту, місцевим компаніям. Останні змішують концентрати з

іншими продуктами, розливають у банки чи пляшки та реалізують через систему місцевих розповсюджувачів.

3. Бізнесовий (діловий) франчайзинг (досить часто вживається визначення франчайзинг – бізнес – формату «package-franchise») – продаж франчайзером ліцензій окремим особам чи іншим компаніям на право відкриття мережі магазинів чи кіосків для продажу товарів та (або) послуг під фірмовою назвою франчайзера [54, 28]. Останній не тільки забезпечує франчайзі продукцією (послугами), торговою маркою, а й дає змогу йому використовувати власний бізнес, формат в цілому – стратегію і план збуту, методи роботи, стандарти тощо. Франчайзер здійснює поточну підтримку, консультує і навчає франчайзі. Це найпоширеніший вид франчайзингу. Його прикладом можуть бути ресторани швидкого обслуговування «Мак Дональдс» та «Американські хімчистки».

Поряд з трьома основними видами франчайзингу деякі автори (О.Грушко, Я.Мюррей, Я.Сидоров та ін.) виділяють додатково ще один його вид – конверсійний. Під час його використання фірми як учасники правовідносин втрачають свою самостійність та перетворюються на членів франчайзингової системи без радикальної зміни методів роботи. На думку Я.Сидорова, необхідність використання конверсійного франчайзингу виникає, як правило, при інтенсивній конкуренції, насиченості ринку товарами чи послугами, коли відома та популярна торговельна марка, фірмова назва чи товарний знак франчайзера надають можливість компаніям, які зазнали фінансових труднощів, вижити, зменшуючи витрати та покращуючи товари чи послуги [73, 36].

Окремі дослідники франчайзингу (І.Поляков, В.Терехов, О.Устюжанин та ін.) виокремлюють корпоративний франчайзинг. Це сучасна форма організації франшизного бізнесу, за якої франшизоотримувач оперує не окремим підприємством, а мережею франшизних підприємств із використанням найманих менеджерів.

Загальний аналіз практики функціонування франчайзингу свідчить про те, що спільними є такі положення: виключне право франчайзера на фірмову назву, торгову марку, певний спосіб здійснення бізнесової діяльності, технологічний процес, ноу-хау тощо; ліцензія на використання виключних прав франчайзера; можливість франчайзера впливати на діяльність франчайзі; довгострокові відносини, що ґрунтуються на постійній підтримці франчайзі з боку франчайзера [74, 32].

Отже, франчайзинг – це співпраця групи компаній, одна з яких володіє позитивним досвідом організації певного бізнесу та торговельною маркою (франчайзер) і передає цей досвід іншим компаніям (франчайзі) за винагороду (роялті), що забезпечує економічну вигоду для всіх учасників франчайзингових відносин за рахунок ефекту масштабу та синергії навичок франчайзера з інтерпренерськими здібностями франчайзі.

1.2. Переваги та вади франчайзингових відносин

Підтвердженням того, що франчайзинг став ефективним способом ведення бізнесу, є велика кількість іноземних досліджень. Так, Міжнародна асоціація франчайзингу стверджує, що середня рентабельність інвестицій за перші десять років роботи для незалежних підприємств становить близько 300%, а для компаній, що працюють в рамках франчайзингових угод, – понад 600% [36].

Секрет успіху діяльності франчайзингової системи полягає у високоефективній взаємодії сфер великого і малого бізнесу (франчайзера і франчайзі). Зацікавленість діячів першої пояснюється доступом до нових ринків. Діячі другої сфери зацікавлені у доступі до ресурсів, у використанні вже відомого бренду тощо. За таких обставин і франчайзер, і франчайзі отримують переваги. Як зазначає В.Рудашевський, головна фірма розвивається швидше та з меншими капіталовкладеннями, ніж при використанні традиційних способів організації та здійснення бізнесової діяльності, а

підприємцю, який приєднується до відповідної франчайзингової системи, дозволяє зменшити свої ризики [71, 94].

Успішність розвитку франчайзингу пояснюється також його високою стійкістю до різноманітних впливів, особливо важливим це є, на думку О.Терехова і О.Терехової, на етапі зростання. Зокрема, за даними фірми «Mr. Doors Home Inc», у США через п'ять років діяльності виживають 23% приватних підприємств, а після десяти років їх залишається лише 18%, тоді як серед підприємств, що працюють за системою франчайзингу, через п'ять років розпадається вісім підприємств зі 100, а через десять років – десять зі 100, а з усіх незалежних компаній, що створюються у світі, протягом трьох років банкрутують у середньому 90%, тоді як для франчайзингових компаній ця цифра становить менше 10% (рис 1.1) [83, 104].

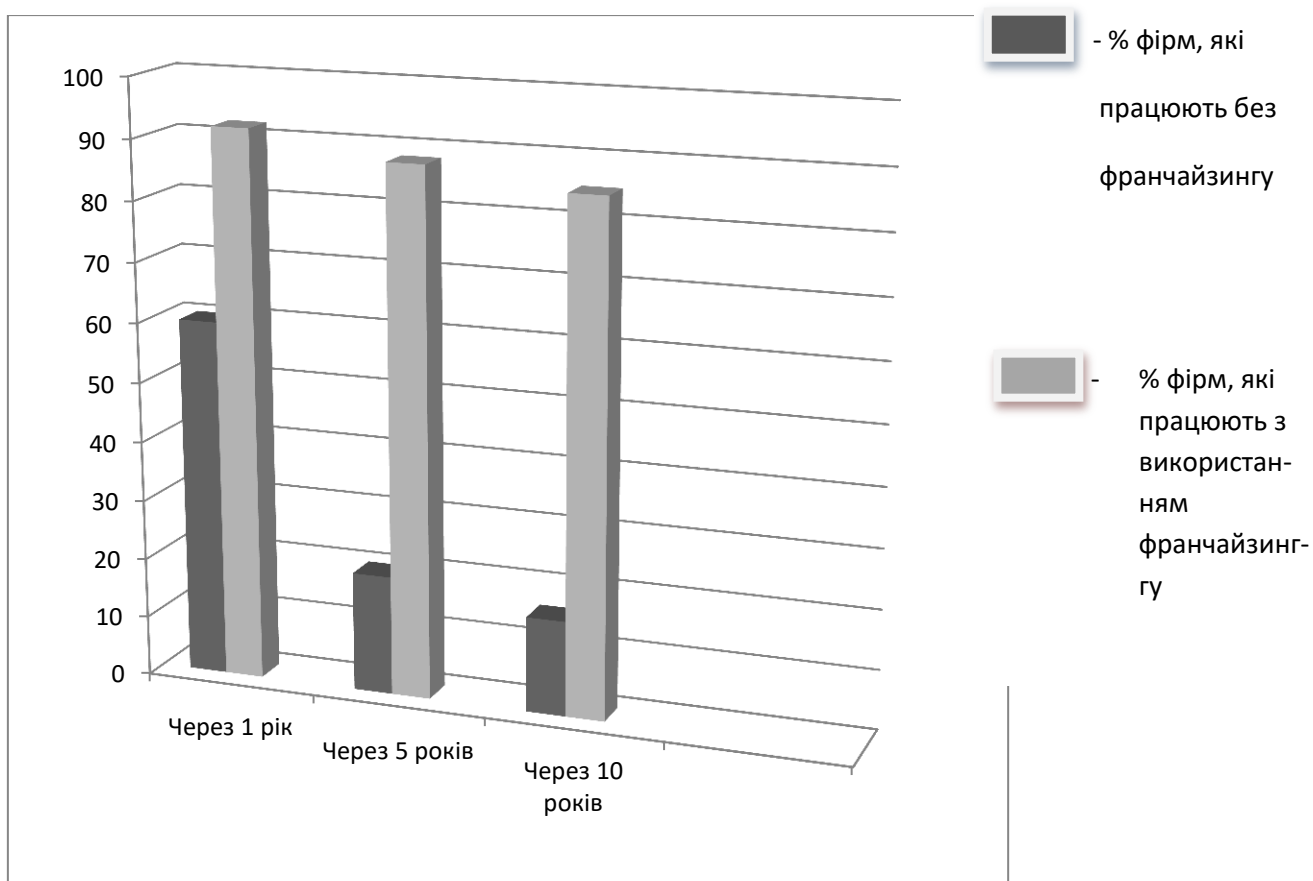


Рис. 1.1. Порівняльні дані функціонування фірм, які діють на умовах франчайзингу, та тих, які працюють без нього.

Джерело: [21, 39].

О.Устюжанин вважає, що франчайзинг дозволяє малому бізнесу в найкоротші терміни підвищити свою репутацію і статус, а більшим компаніям підтвердити свою значущість на ринку й примножити капітал [88].

Американські франчайзери стверджують, що найвигіднішим способом виходу на зарубіжний ринок є розвиток франчайзингових мереж. Це дозволяє знизити ризики та забезпечити просування на ринок, залучаючи приватний капітал [68, 47].

В.Рудашевський переконаний, що саме франчайзинг відкриває широкі можливості для міжнародної діяльності, що дає змогу досягти успіху, надає бізнесу великих перспектив у розвитку без втрати прав власності [71, 93].

В.Корсак підкреслює значущість франчайзингових технологій в умовах економічного спаду; розглядає їх як ефективний інструмент виходу з кризи й розвитку світової економіки [45].

О.Данніков стверджує, що існування франчайзингу є можливим лише за умови вигідності як для франчайзера, так і для франчайзі. Зокрема, серед основних переваг для франчайзера науковець виокремлює такі:

- унікальна можливість відносно швидкого зростання свого бізнесу навіть без достатнього власного капіталу. Франчайзер розвиває свою збутову мережу за рахунок коштів франчайзі;
- сталий потік внесків за франшизу. Франчайзер отримує кошти за продану франшизу, а потім – постійні платежі у вигляді відсотка від обсягу продажу фірм-франчайзі;
- можливість об'єднати зусилля окремих фірм-франчайзі у проведенні широкомасштабних рекламних кампаній, що сприяють зростанню престижу як франчайзера, так і всіх франчайзі [23, 66].

Звичайно, наведений перелік переваг не є вичерпним. Аналіз праць І.Бойчука, Я.Сидорова, О.Суковатого та ін. дозволяє доповнити його такими конкретними вигодами для франчайзера:

- можливість збуту товарів і послуг на вилучених територіях та проведення територіального розділу ринку з метою обмеження конкуренції між франчайзі без порушення антимонопольного законодавства;

- регулювання і контроль за якістю ведення бізнесу;
- проведення єдиної цінової політики;
- можливість розширення досвіду ведення бізнесу на основі використання інформації франчайзі;

- зацікавленість франчайзі як самостійної юридичної особи в успіху і процвітанні, отже, у збільшенні продажів, що гарантує франчайзеру стабільність отримання додаткового доходу;

- економія адміністративно-господарських та управлінських витрат, які здійснює франчайзі;

- отримання додаткового доходу за відсутності високого ступеня ризику утратити свій капітал, тому що франчайзі має свої джерела фінансування;

- створення стійкого ринку з певними складностями для конкурентів (це особливо важливо в сучасних умовах гострої конкурентної боротьби) [10; 73; 80].

Серед переваг франчайзингу для франчайзі слід, на нашу думку, виділити такі:

- навчання менеджменту та консультативна допомога у вирішенні організаційних і технічних питань. Франчайзер зазвичай проводить спеціальну підготовку франчайзі за ключовими аспектами менеджменту: підбір кадрів, закупівля сировини та матеріалів, управління запасами, контроль якості, реклама та збут товарів, аналіз фінансового стану тощо. Крім того, будь-якої миті франчайзі може отримати консультацію з проблем свого бізнесу. Із купівлею франшизи він одразу здобуває і досвід франчайзера у веденні цієї справи;

- бізнес під широко відомим товарним знаком дає можливість швидко затвердитися на ринку;

- гарантія якості товарів і послуг. Дотримання високої якості товарів є одним із найважливіших елементів франчайзингу. З одного боку, це значна перевага, а з іншого – велика відповідальність фірми-франчайзі. У разі недотримання вимог щодо якості товарів (послуг) франчайзер може розірвати угоду та вимагати відшкодування за нанесення шкоди іміджеві компанії;

- проведення широкомасштабних рекламних кампаній, що стає можливим унаслідок об'єднання в одному фонді рекламних внесків усіх франчайзі, що забезпечує синергійний ефект. Крім того, одному франчайзі не під силу провести велику рекламну кампанію;

- можливість отримання непрямой фінансової підтримки. Найчастіше вона постає у вигляді допомоги стартового фінансування; у виборі приміщення та проведенні перемовин щодо його аренди; в управлінні фінансовою діяльністю, в отриманні кредитів тощо;

- територіальний протекціонізм, завдяки якому франчайзі користується результатами адаптованого до даного виду бізнесу аналізу потенційних місць розміщення продукту, який здійснює франчайзер (вивчення транспортних потоків, місцевих законів, щільності населення, доступності даного місця для потенційних клієнтів тощо). За допомогою результатів такого аналізу франчайзі може забезпечити найвдаліше розміщення своєї фірми;

- територіальне протекторство виявляється також у наданні франчайзі виняткового права на розповсюдження продукту (послуг) франчайзера з його маркою (товарним знаком) на даній обмеженій території [4; 12; 54].

Крім того, існують переваги франчайзингу для споживачів і суспільства в цілому:

- сприяння появі нових конкурентів на ринках збуту та збільшення конкуренції серед товарних знаків, підтримка різноманітності вибору та отримання товарів та послуг, що відповідають сучасному рівню;

- надходження іноземних інвестицій, які забезпечують ефективне впровадження найновіших технологій і створення нових робочих місць;
- поповнення бюджету держави за рахунок надходжень коштів від оподаткування та здійснення сприятливого впливу на розвиток тієї ж та суміжних галузей;
- зменшення державних видатків, пов'язаних із банкрутством підприємств, оскільки ризик невдач у бізнесі на умовах франчайзингу є значно меншим [23, 66].

Франчайзингова форма організації бізнесу не позбавляє ризику, але, як стверджує О.Данніков, значно знижує його ступінь. Однак необхідно й чітко уявляти вади цієї форми організації бізнесу.

До основних вад франчайзингу для франчайзера належать:

- можливість помилки під час вибору потенційних франчайзі та точок їхнього розміщення;
- витрати на підготовку пакету матеріалів для переходу на франчайзинг можуть значно перевищити передбачувані витрати;
- можливі труднощі стягнення з франчайзі обумовленої договором суми;
- якщо франчайзі зазнає поразки, це може негативно вплинути на репутацію всієї системи навіть у тому разі, якщо ніякої провини франчайзера у цьому немає [23, 66-67].

Крім того, існують вади франчайзингу для фірм-франчайзі:

- часткова втрата свободи. Франчайзі повинен ретельно дотримуватися правил та інструкцій, встановлених франчайзером, виконувати всі ділові операції відповідно його розпоряджень;
- стандартизація діяльності. Для забезпечення іміджу своєї фірми франчайзер вимагає від франчайзі суворого дотримання операційних стандартів. В іншому разі франчайзі ризикує втратити право користування маркою чи товарним знаком франчайзера. Відповідність стандартам зазвичай забезпечується періодичними інспекціями франчайзера. Із часом суворе

дотримання інструкцій, правил і розпоряджень з боку франчайзера може стати обтяжливим для франчайзі;

- франчайзні платежі. За зменшення ризику діяльності, за здобуття переваг франчайзі повинен сплатити франчайзеру. Розміри цих платежів значно впливають на рентабельність бізнесу франчайзі [23; 70; 78].

Незважаючи на зазначені недоліки франчайзингових відносин, визначальним у франчайзингу є наявність його істотних переваг.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати, що для успішного впровадження і розвитку франчайзингової системи вкрай необхідні ретельний аналіз і усвідомлення переваг та вад як для франчайзера, так і для франчайзі.

1.3. Проблеми та перспективи реалізації франчайзингу в Україні

У сучасних складних умовах кризи та тривалих воєнних дій, коли збільшується чисельність безробітних, у тому числі за рахунок внутрішньо переміщених осіб з Луганської та Донецької областей, продовжується спад виробництва, знижується інвестиційна активність, підвищується соціальне напруження, гальмується розвиток малого і середнього бізнесу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Кількість малих та середніх підприємств в Україні та чисельність працюючих на них у 2013-2015 роках

Показники	Роки		
	2013	2014	2015
Кількість малих підприємств, тис. од.	354,1	324,6	286,4
Чисельність найманих працівників на малих підприємствах, млн. осіб	1,8	1,6	0,9
Кількість середніх підприємств, тис. од.	18,0	15,9	14,1
Чисельність найманих працівників на середніх підприємствах, млн. осіб	2,9	2,6	1,9

Продовження табл. 1.1

Показники	Роки		
	2013	2014	2015
Чисельність економічно активного населення, млн. осіб	20,8	19,9	18,2
Питома вага найманих працівників на малих підприємствах у чисельності економічно активного населення, %	8,7	8,0	7,3
Питома вага найманих працівників на середніх підприємствах у чисельності економічно активного населення, %	13,9	13,1	12,6

Джерело: [84, 22].

Як видно із таблиці 1.1., показники, що характеризують стан малого і середнього підприємництва в Україні, останнім часом помітно знижується з кожним роком.

В цих умовах важливого значення набуває встановлення тісної взаємодії малого, середнього і великого підприємництва з метою розв'язання спільних проблем їх функціонування.

Такою формою фінансової підтримки з боку великих підприємств є франчайзингова система. Саме вона, на нашу думку, є тією формою організації бізнесу, виробленою світовою практикою, яка в комплексі з іншими ринковими структурами могла б стимулювати розвиток малого і середнього бізнесу в Україні.

Різними аспектами цієї теми присвячені праці багатьох українських вчених (О.Грушка, В.Ляшенка, О.Ногачевського, І.Терюханової, О.Трегубова та ін.).

В Україні почали реалізувати франчайзинг у 1997 р., коли компанія Mc Donald's відкрила свій перший ресторан у столиці. До цього місцева галузь закладів харчування була представлена їдальнями і кафетеріями радянського

типу. З 2000 р. в цій галузі відбувся справжній бум на тлі потужного економічного зростання та збільшення персональних доходів населення.

За різними оцінками на сьогодні в Україні підписано понад вісімдесят франчайзингових контрактів, третина яких стосується ринку нафтопродуктів, ще чверть – системи fast food. Найбільші франчайзери – «Мак Дональдс», «Кодак», «Фуджі», «Білла», «Альянс», «МакСмак» та низка інших.

Загалом на ринку України франчайзинг найбільше розвивається у сфері торгівлі та ресторанного бізнесу, що зрозуміло: новий для країни бізнес мав бути швидко окупним (табл. 1.2). За формами власності в цій мережі переважають приватні підприємства (95,3%) та комунальної форми власності – 3,1 %, а також державної – 1,6% [79, 17].

Таблиця 1.2

Мережа роздрібно́ї торгівлі та ресторанного бізнесу

Мережа	Загальна кількість об'єктів, тис.	Питома вага у загальній кількості об'єктів, %	
		Підприємства юридичної особи	Фізичні особи (підприємці)
Торгівлі	456,6	16,5	83,5
в тому числі:			
магазини	187,0	29,8	70,2
кіоски	269,6	7,2	92,8
Торгівлі поза магазинами	417,6	5,8	94,2
Ресторанного бізнесу	56,6	48,3	51,7
в тому числі:			
ресторани	1,9	65,2	34,8
кафе	34,1	37,0	63,0
бари	9,0	31,9	68,1
їдальні	11,5	91,2	8,8
постачання готової їжі	0,1	100	-

Джерело: [79, 17].

Найменше застосовують франчайзинг у сфері виробництва. Сукупність напрямів і методів впливу засобів господарювання на виробництво нових видів продукції і технологій характеризує інноваційну політику господарюючого суб'єкта – як франчайзера, так і франчайзі. Кінцева мета такої політики – розроблення інноваційного проекту, що в цьому аспекті слід розглядати як економічне обґрунтування доцільності, обсягів і термінів здійснення капіталовкладень для франчайзі, який в найближчій перспективі може мати успіх (або зазнати невдачі). У виробництві термін окупності франчайзингових мереж істотно більший, ніж у торгівлі чи ресторанному бізнесі. Тож невелика присутність франчайзингу у виробництві зумовлена багатьма чинниками, серед яких науковці (І.Бойчук, В.Корсак, О.Суковатий та ін.) зазначають як основні такі:

- недостатня популярність франчайзингу у сфері виробництва загалом в усьому світі;
- розвиток франчайзингу в Україні поки що не отримав такого широкого розповсюдження як в інших країнах світу;
- сфера виробництва в Україні зазнала занепаду (застаріла матеріально-технічна база, великий знос устаткування тощо);
- інновації, необхідні для виробничої сфери, супроводжені підвищеним ризиком у порівнянні з іншими видами діяльності (наприклад, торгівлі тощо);
- великі франчайзери поки що лише придивляються до українського ринку й не поспішають діяти через нестабільну політичну та економічну ситуації в Україні [10; 45; 79].

Проте, як зазначає О.Суковатий, саме виробнича сфера в Україні потребує сучасних методів ведення бізнесу та впровадження новітніх технологій [81, 41]. Діяльність найвідоміших франчайзерів, представлених у виробничій сфері України, – Кока-Кола, Вімм-Біль-Дан, ТетраПак, Мастерфайбер та ін. переконливо доводить ефективність франчайзингових відносин.

Розвиткові франчайзингу в Україні перешкоджає не лише відсутність інформації про нього та реклами даного методу впровадження нових технологій, але й, на думку Г.Андрощука, недосконала законодавча база [6].

Аналіз праць М.Бердинця, О.Грушко, Я.Сидорова, О.Суковатого, О.Трегубова дозволяє виокремити проблеми, що стримують розвиток франчайзингових мереж в Україні. Це такі, як:

- економічні: нестабільність розвитку економіки, відсутність у потенційних франчайзі необхідного стартового капіталу для входження в франчайзингову систему, складність отримання кредитів для створення стартового капіталу;
- організаційно-правові: недосконалість правового забезпечення франчайзингу в Україні;
- соціально-психологічні: відсутність досвіду у вітчизняних суб'єктів франчайзингової системи, тому – побоювання провалу бізнесу, відсутність належної поваги до інтелектуальної власності; ризик втратити самостійність і власне обличчя підприємця та менеджера; відсутність навчальних та консультативних центрів з франчайзингу [9; 20; 73; 79; 85].

Комплексне вирішення економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних та навчально-консультативних проблем, на нашу думку, дасть змогу вільно розвиватися франчайзингу на теренах України.

Саме з цією метою в Україні 29 грудня 2001 р. розпочала свою діяльність Асоціація роботодавців у галузі франчайзингу. Завдання цієї організації – представляти інтереси підприємців та їхніх операторів, які використовують франчайзингові договори у державних установах, і надавати їм практичну допомогу в організації та просуванні на ринку. Одночасно з активною діяльністю на національних теренах Асоціація налагоджує зв'язки з іноземними та міжнародними асоціаціями, вивчає досвід інших країн у франчайзинговій діяльності та нормативні засади останньої.

Отже, посилаючись на вищевикладене, можна зазначити, що франчайзинг розвивається в Україні з початку 90-х років ХХ ст. своїм

специфічним (класичним) шляхом. Так, на першому етапі прийшли іноземні франчайзери, на другому – з'явилися національні франчайзери, на третьому – національні франчайзери захоплюють до 80% всього франчайзингового бізнесу.

Невирішеною частиною даного питання все ще залишається відсутність проектів зміни законодавства в Україні. Доцільним є обґрунтування правової сторони оформлення франчайзингових договорів та мереж у цілому на основі розроблення оновленої нормативно-правової бази, що зможе забезпечити визначеність з легального боку. Внаслідок цього дії сторін договору будуть направлені на розвиток власної справи, а отже, на розвиток ринку країни і забезпечать відповідність світовим процесам глобалізації.

Отже, оскільки франчайзинг в цілому являє собою значну за своєю ємністю частину національного та світового ринків і тому інвестиційно привабливий, необхідно розробити цілісну систему управління, що зможе функціонувати на рівнях держави та регіонів і буде відповідати певним вимогам сучасного розвитку економіки.

Висновки до першого розділу

1. Франчайзинг – це форма тривалої ділової співпраці, у процесі якої велика компанія (франчайзинг) надає індивідуальну підприємцю чи групі підприємців (франчайзі) ліцензію (франшизу) на виробництво продукції, торгівлю чи надання послуг під торговельною маркою франчайзера на обмеженій території, на терміни і умови, визначені договором.

Розрізняють такі види франчайзингу: виробничий, товарний (торговий), бізнесовий (діловий), конверсійний та кооперативний. Серед чинників, котрі сприяють успішному функціонуванню франчайзингових підприємств, як основні можна виокремити наступні: стабільний розвиток економіки; вдосконалення законодавчого урегулювання відносин франчайзингу; розумна (в інтересах малого і середнього бізнесу) кредитна політика; наявність належної поваги до інтелектуальної власності та її захист; наявність досвіду у вітчизняних суб'єктів франчайзингової системи; залучення інвестицій у сфери малого та середнього бізнесу; інформування та широкомасштабна реклама даного методу впровадження нових технологій.

2. Успішність розвитку франчайзингу зумовлена високоефективною взаємодією франчайзера і франчайзі; високою стійкістю до різноманітних впливів; можливістю знизити ризики (навіть в умовах економічного спаду); відносно швидким зростанням свого бізнесу; єдиною ціновою політикою; гарантією якості товарів і послуг та ін. Серед вад франчайзингової системи називають такі, як часткова втрата свободи, стандартизація діяльності та франчайзні платежі. Франчайзинг як економічне явище має більше переваг, аніж недоліків, що і зумовлює стрімке зростання франчайзингових підприємств в усьому світі.

3. Найбільш охопленими франчайзинговими мережами в Україні є такі сфери бізнесу як громадське харчування, роздрібна торгівля, послуги, автоперевезення та будівництво. Розвиткові франчайзингу в Україні перешкоджають: недосконала законодавча база; нестабільність розвитку економіки; відсутність у потенційних франчайзі необхідного стартового

капіталу; відсутність досвіду у вітчизняних суб'єктів франчайзингової системи; відсутність належної поваги до інтелектуальної власності. Комплексне вирішення економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних та навчально-консультативних проблем забезпечить вільний розвиток франчайзингу в Україні.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА NOVUS М.ТЕРНОПОЛЯ

2.1. Організаційно-методичні засади дослідження франчайзі NOVUS м.Тернополя

Мета дослідження: визначити основні чинники, що забезпечують ефективність діяльності NOVUS та довести переваги франчайзингового підприємства шляхом зіставлення показників, які характеризують його діяльність, з аналогічними показниками незалежного торговельного закладу.

Експериментальне дослідження проводилося у три етапи протягом 2016–2017 років.

На першому етапі визначено мету дослідження та розроблено методику дослідження.

Другий етап – власне експериментальне дослідження.

На третьому етапі проаналізовано результати експериментального дослідження, обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення діяльності Тернопільського супермаркету NOVUS.

База дослідження: торговельні підприємства «Новус» і «Сільпо»; керівники, менеджери та працівники NOVUS; споживачі.

У процесі дослідження використовувався такий комплекс методів і методик:

1. Методика визначення мотивації успіху і боязні невдач А.Реана [43, 268-269].

Інструкція для респондентів: «Вам пропонується тест, який включає 20 тверджень. Даючи відповіді на них, Вам необхідно відповісти «так» або «ні». Намагайтеся уявити типову ситуацію, яка впливає зі змісту запитання. Перевагу надавайте тій відповіді, яка перша спадає Вам на думку».

Тест містить 20 завдань для респондентів (додаток Б).

Аналіз та інтерпретація результатів:

Один бал отримують відповіді «так» на твердження 1,2,3,8,10,11, 12,14,16,18,19,20 і відповіді «ні» на твердження 4,5,7,9,13,15,17. Підраховується загальна кількість балів.

Якщо досліджуваний набрав від 1 до 7 балів, то діагностується мотивація на невдачу (боязнь невдачі). Якщо він набирає від 14 до 20 балів – діагностується мотивація на успіх (сподівання успіху). Якщо кількість набраних балів у межах від 8 до 13, тоді необхідно вважати, що мотиваційний полюс є невираженим. При цьому, якщо у досліджуваного 8-9 балів – то його мотивація ближча до уникнення невдачі, якщо 12-13 балів – ближча до спрямованості на успіх.

2. Методика «Як розвивається Ваше підприємство» [91, 262-264].

Інструкція для респондентів: «Вам пропонується тест, який включає 21 гіпотетичну ситуацію. Уважно прочитайте ситуацію, запропоновану в тесті, і поставте знак «+» у відповідній графі: «ні», «скоріше ні», «скоріше так», «так».

Тест містить 21 завдання для респондентів (додаток В).

Аналіз та інтерпретація результатів:

Підрахуйте кількість знаків «+» в кожній колонці. Чим вища отримана Вами сума в двох перших колонках, тим вище ступінь зрілості Вашого підприємства. Сума 21 є суперрезультатом і є показником відмінної організаційно-управлінської структури.

Якщо ж сума знаків «+» перевищує 10 по двом наступним колонкам, то Ваше підприємство потребує організаційних змін. Сума 15 є критичною і свідчить про кризу розвитку та подальшого існування підприємства.

3. Методика оцінювання працівниками різних характеристик своєї роботи [100, 373].

Інструкція для респондентів: «Вам пропонується тест, який включає 19 факторів підвищення продуктивності. Поставте знак «+» у відповідній графі: «спонукає працювати інтенсивніше», «робить працю привабливішою», «і те, і інше».

Аналіз та інтерпретація результатів. Проводимо підрахунок загальної кількості знаків «+» по кожному фактору у відповідній графі. На основі цих даних визначаємо найпріоритетніші для опитаних працівників фактори підвищення продуктивності та фактори, які роблять працю привабливішою. За кількісними результатами тестування здійснюємо якісний аналіз отриманих даних.

4. Методика визначення мотиваційних чинників споживачів.

У процесі анкетування респондентам пропонувалося виокремити із альтернативних відповідей одну, що найкраще відображає їх думку.

Анкета розроблена автором самостійно й містить 10 питань. За результатами опитування споживачів визначено їх основні мотиваційні чинники.

Крім вищенаведених методик, ми використали і такі методи дослідження, як:

1. Історичний метод, за допомогою якого нами досліджено виникнення, становлення і розвиток франчайзингової мережі NOVUS.

2. За допомогою методу «Вивчення документації закладу» проаналізовано головний документ франчайзі NOVUS – договір франчайзингу.

3. Аналіз статистичних даних економічного розвитку досліджуваних торговельних підприємств дозволив нам виявити динаміку загального обороту, фінансової стійкості супермаркету NOVUS; проаналізувати інвестиційний бюджет, доходи та витрати, операційний прибуток франчайзі; здійснити порівняльний аналіз діяльності франчайзингового підприємства і незалежного торговельного закладу.

4. Спостереження, за допомогою якого ми отримали інформацію про:

- психологічний мікроклімат в колективі NOVUS (сприятливий чи ні);
- дотримання працівниками торговельного закладу трудової дисципліни;
- стосунки між керівником і підлеглими;
- взаємини між співробітниками;

- наявність конфліктних ситуацій та засоби їх вирішення;
- культура обслуговування покупців;
- поведінка споживачів (незалежна чи піддається впливу).

5. Порівняння як процес встановлення подібності або відмінностей предметів та явищ дійсності, а також знаходження загального, притаманного двом або кільком об'єктам використовувалося нами для проведення порівняльного аналізу між показниками економічної діяльності франчайзингового торговельного закладу NOVUS та незалежного торговельного закладу «Сільпо».

Досліджувалися такі показники, як сума реалізації на один м.кв, сума реалізації та кількість чеків на одного працівника, % крадіжок та % витрат на зарплату від загального обороту, оборотність залишків.

6. За допомогою опитування (нами проводилося пряме, відкрите, цільової вибірки опитування фізичних осіб (співробітників та споживачів NOVUS) особисто, безпосередньо в супермаркеті та на виході з нього), інтерв'ю, бесіди з'ясовано питання щодо:

- основних якостей менеджерів NOVUS;
- структури та цілей маркетингової товарної політики;
- основних засобів стимулювання збуту;
- організації реклами.

7.3 метою кількісної та якісної інтерпретації й узагальнення результатів експерименту використовувалися методи статистичної обробки даних.

Вищезазначений комплекс методів дослідження дозволив досягти поставленої мети експерименту.

2.2. Загальна характеристика торговельної мережі NOVUS

Торговельна мережа NOVUS успішно працює в Україні з 2008 року. За підсумками 2015 року її товарообіг склав 4,8 млрд. грн. [62].

NOVUS – інвестиційний проект литовського холдингу BT INBEST (Вільнюс), заснованого колишніми акціонерами найбільшого українського виробника соків «Сандора» Ігорем Беззубом та Раймондасом Туменасом для управління девелоперськими та роздрібними проектами.

Управління торговою маркою NOVUS (супермаркети і гіпермаркети) і NOVUS Експрес (магазини «біля дому») здійснює компанія «Новус Україна», генеральним директором якої вже 16 рік є Ігор Ланда.

На сьогоднішній день під брендом NOVUS працює 39 сучасних магазинів різних форматів з площею торговельних залів від 800 кв.м. до 7000 кв. м. В даний час магазини працюють у Києві, Борисполі, Бучі, Броварах, Вишневому, Севастополі, Тернополі, а також – у Рівненській і Житомирській областях (додаток А). Стратегічним планом Компанії на 2017 рік передбачено розвиток тільки на території України.

Загальна площа торговельних комплексів – понад 170000 кв. м, з них площа супермаркетів NOVUS – більше 80000 кв.м.

Зауважимо, що в Україні присутні практично всі формати сучасної торгівлі, але при цьому більшість ритейлерів конкурує між собою в ціновому полі. NOVUS пішов іншим шляхом: пропонує гарантовану якість товарів та європейський комфорт за ті ж гроші. Тут ламається розповсюджена думка про те, що якщо в магазині чисто й красиво – значить там дорого. Магазини NOVUS красиві, комфортні, оснащені високотехнологічним обладнанням, потужними кондиціонерами, великими парковками та пропонують багато категорій товарів. І.Ланда так охарактеризував франчайзингову компанію: «NOVUS – це українська торговельна мережа, котра працює для українського споживача. Інша справа, що ми використовуємо європейську модель ритейлу. В цій моделі на першому місці знаходиться Покупець. Саме на задоволення його очікувань щодо якості товарів, їх свіжості та корисності, зручності покупок направлена бізнес-модель супермаркетів NOVUS» [53, 2].

Щоденно більше ніж 5500 співробітників магазинів NOVUS постійно турбуються про своїх покупців – про їх здоров'я, комфорт, економію часу та задоволення від відвідин магазину.

Торгова мережа NOVUS пропонує широкий асортимент різних категорій товару – понад 45000 найменувань (від продуктів і напоїв до одягу і садових інструментів). Всього в обслуговуванні магазинів NOVUS задіяні більше 600 постачальників товарів і понад 100 – компаній-партнерів.

У 2013 році NOVUS почав довгострокову співпрацю з Європейським банком реконструкції та розвитку. ЄБРР надав компанії 50 млн. доларів інвестицій на організацію сектора торгівлі продуктами харчування в Україні.

Торговельна мережа NOVUS – перша з українських продовольчих мереж отримала сертифікат відповідності міжнародним стандартам ISO 9001 : 2009.

9 вересня 2011 року у Тернополі, в торговельному центрі на вулиці Перля, №3 відкрився супермаркет NOVUS (керівник Н.Щеголовата). Перед прийняттям рішення про відкриття магазину в Тернополі потенційні локації пройшли ретельний аналіз. Аналітики NOVUS підготували економічне обґрунтування проекту: ємність району, наявність конкурентів, потенціал розвитку об'єкту та можливі ризики. Результатом такого аналізу стала фінансова модель, котра демонструє прогнозний обіг та повернення інвестицій. При цьому особливо важливою є інформація, яку надав франчайзер:

1. Інформація про франчайзера:

- історія розвитку бренду;
- концепція розвитку франчайзингової мережі;
- позитивний і негативний досвід франчайзера.

2. Інформація про франшизу:

- наявність реєстрації торговельної марки та ноу-хау в Укрпатенті;
- розмір паушального внеску, роялті;
- капітальні вкладення;

- вимоги до приміщення і його місця розташування;
- рекламна і консультаційна підтримка, що надається франчайзером;
- частота замовлення товару, умови постачання;
- надійність і зміст франчайзингового пакету.

Після того, як усю інформацію було проаналізовано, потенційний франчайзі детально дослідив інформацію щодо франшизу, яку йому запропонували, а також вирішив всі питання, що виникли з франчайзером. В цьому випадку головним було визначення таких питань:

1. Скільки франчайзі-підприємств об'єднує торговельна мережа NOVUS?

2. Наскільки успішною є діяльність кожного з учасників цієї організації?

3. З чого складається найбільша частка прибутку головного офісу організації: з договорів від продажу франшиз (разові платежі) або з роялті (щомісячні платежі) у відсотках від прибутку франчайзі?

4. Чи є у франчайзера (керівництва) управлінський досвід у галузі торгівлі, виробництва, фінансів і маркетингу?

5. Інші питання, що детальніше розкривають фінансові та адміністративні моменти діяльності франчайзера, наявних франчайзі та самої франшизи.

Крім того, було встановлено прямі контакти з існуючими франчайзі, щоб упевнитися, наскільки успішною є їхня діяльність.

З метою забезпечення достовірної оцінки фінансової відповідальності проведено консультації з фахівцями. Так, з бухгалтерами – щодо аналізу засобів та джерел їх надходження, обґрунтування точки беззбитковості тощо, з юристами – щодо легітимності здійснення покупки франшизи та наданих для розгляду документів; з іншими франчайзі – щодо їх взаємодії з франчайзером; задоволеності їхньою співпрацею.

Після цього з метою ретельної підготовки договору купівлі-продажу франшизи франчайзер надав франчайзі такі дані:

- інформацію про франчайзера (назва, адреса, торговельна марка, яка використовується при експлуатації франшизи);
- дані про термін і досвід використання франшизи;
- історію судових справ, пов'язаних з франчайзером і його посадовими особами;
- дані про всіх існуючих франчайзі, а також про франчайзі, які розірвали франчайзинговий договір із зазначенням причин розірвання;
- дані про інтелектуальну власність, права користування якою передаються за договором, а також розміру території, на якій вона діє;
- фінансові аспекти франчайзингового договору, включаючи дані про розмір платежів, розміри інвестицій у підприємство франчайзі;
- умови розірвання чи продовження договору, поступки, які задовольняють сторони, і обов'язки за договором.

Одним із завдань керівника Тернопільського NOVUS на етапі відкриття супермаркету було сформувані штат. В обов'язки франчайзера входило: провести навчання і стажування майбутнього персоналу у власних магазинах мережі; представити єдиний програмний комплекс, який дозволяє вести товарний, операційний облік в режимі реального часу; на етапі запуску довести до партнера портфель постачальників і портфель брендів. Потім франчайзер представив Тернопільському супермаркету гарантійний лист, в якому було підтверджено, що франчайзинговий магазин працюватиме під брендом NOVUS.

Основна ідея Тернопільського супермаркету – інвестиції в покупця, у його здоров'я, економію його часу і задоволення від відвідування магазину. Магазин NOVUS комфортний, красивий і високотехнологічний, при цьому ціни середньоринкові.

На полицях Тернопільського супермаркету NOVUS покупці можуть знайти більше 15000 найменувань товарів: овочі та фрукти, риба та морепродукти, м'ясо, молочна продукція та крупи, маринади та солодощі,

побутова хімія й товари особистої гігієни, одяг та товари для дітей, товари для відпочинку тощо.

Сучасний м'ясний відділ супермаркету NOVUS дозволяє відмовитися від послуг м'ясника на ринку. Тут тільки свіже охолоджене м'ясо (ніжна телятина, соковита свинина і баранина, дієтична яловичина, кролик і м'ясо птиці, нафаршировані ковбаски і шматочки маринованого шашлику та ін.). Його принципово не заморожують, щоб продукт не втрачав свої корисні властивості.

NOVUS на 100% контролює якість всього м'яса, яке надходить у продаж і ретельно перевіряє кожну партію сировини. Розруб м'яса відбувається у власному м'ясному цеху. Досвідчені м'ясники обробляють напівтуші в обладнаному приміщенні з дотриманням санітарно-гігієнічних умов і температурного режиму.

Асортимент рибного відділу NOVUS також різноманітний: від традиційних коропів, карасів, товстолобика і білого амура до делікатесних форелі та лосося і рідкісних для України дорадо і сибаса, а також свіжі креветки, кальмари та інші «дари Нептуна». У магазині встановлені акваріуми з живою рибою. Будь-яку вподобану покупцем рибу продавець виловить для нього, почистить і упакує.

У NOVUS поставляється екологічно чиста риба. Тут ретельно контролюється весь обсяг вхідної сировини та дотримується всіх умов і температурних режимів зберігання. Інноваційні технології зберігають свіжість смаку і корисні властивості риби, тому протягом усього року споживачі можуть насолоджуватися дарами морів і річок.

До появи в магазині овочі в обов'язковому порядку проходять жорсткий контроль якості і суворий відбір постачальників.

Солоні, квашені овочі виробляються майстрами NOVUS за технологією натурального бродіння та без додавання консервантів. Це зберігає їх природний смак, корисні речовини і вітаміни.

У супермаркеті NOVUS – величезний вибір салатів та холодних закусок. Покупцям пропонується кілька десятків різноманітних салатів на будь-який смак: від класичних «Олів'є», «Мімоза» і «Вінігрет» до сезонних і святкових страв, а для любителів пікантних та гострих закусок – оригінальні та екзотичні рецепти. Всі салати складаються виключно зі свіжих та найякісніших продуктів, без додавання консервантів.

Власне виробництво NOVUS готує прямо на очах покупців не тільки апетитні кури-гриль, курячі стегенця і крильця на грилі, а також м'ясні та рибні вироби-гриль. Сучасне високотехнологічне обладнання для гриля додає м'ясу вишуканий смак і зберігає в ньому максимум корисних властивостей.

У супермаркеті NOVUS – величезна кількість сортів хліба (пшеничний, житній, житньо-пшеничний, зерновий, заварний, батони, багети, чіабатта, хліб із запашними травами, сухофруктами, насінням соняшника та гарбуза, низькокалорійні сорти тощо). В магазині пропонують покупцям завжди свіжий, ароматний та смачний хліб, спечений у власній пекарні.

Пекарі NOVUS досконало освоїли технологію виробництва здобних пісочних і листкових борошняних виробів (ароматні булочки і пиріжки, ватрушки і плюшки, рогалики, кекси і круасани тощо).

Наявність кондитерських цехів в магазині дозволяє постійно оновлювати асортимент тортів, тістечок, рулетів та інших солодоців.

Великою популярністю користується послуга «Торти на замовлення». У супермаркеті можна замовити торт до будь-якого заходу: ексклюзивні торти на весілля та ювілеї, дитячі та корпоративні свята і т.д.

Тут можна заздалегідь зробити замовлення оригінальних короваїв до урочистих заходів, на певний вид м'яса, на різноманітну вишукану кулінарію, яку покупці мають змогу замовити з доставкою «додому».

Зазначимо, що уся продукція супермаркету свіжа, а після 20.00 год. на власну продукцію кулінарії надаються знижки до 40%, щоб усе приготовлене

дбайливими руками висококваліфікованих кухарів і кулінарів було реалізоване та спожите в день виготовлення [30; 62; 65; 67].

Працівники NOVUS усвідомлюють, що свіжі товари, витримані норми зберігання, професійне обслуговування і комфорт, зручність магазину – це норма для торгівлі.

Керівництво й увесь персонал NOVUS відпочатково ставляться до потреб українських покупців як вимогливих європейців. Тому вся діяльність Тернопільського франчайзі відповідає європейським стандартам; впроваджені процеси та технології, актуальні для західних продуктових мереж.

Таким чином, стратегія супермаркету NOVUS м.Тернополя – бути кращим в очах споживачів. З цією метою магазин обладнано за останнім словом техніки; враховуючи запити покупців, постійно розширюється асортимент; розвивається власний імпорт та виробництво; втримуються ціни на середньоринкових; використовується прогресивна система лояльності тощо.

2.3. Економічний аналіз франчайзингового супермаркету NOVUS

Тернопільський супермаркет NOVUS здійснює свою діяльність відповідно до договору франчайзингу, який згідно ст. 44 ЦК України укладений у письмовій формі.

Права та обов'язки сторін за договором є основним його структурним елементом та визначені самими сторонами: компанією «Новус Україна» та супермаркетом NOVUS м.Тернополя.

Однією з головних особливостей договору франчайзингу є перехід до франчайзі виключних прав на об'єкти інтелектуальної власності (фірмова назва, торгова марка, комерційний досвід тощо). Комплекс виключних прав на об'єкти інтелектуальної власності становить предмет договору франчайзингу, тому основний обов'язок франчайзера – надання франчайзі комплексу виключних прав і необхідної документації щодо ефективного застосування об'єктів інтелектуальної власності.

У договорі франчайзингу детально визначено права франчайзі щодо окремих об'єктів інтелектуальної власності та регламентовано правовий режим їх використання.

Основою договору франчайзингу є ліцензія, яку отримав франчайзі від франчайзера та яка свідчить про можливість використання об'єктів виключних прав останнього – франшизи.

Згідно договору франчайзер здійснює постійний контроль за діяльністю франчайзі щодо якості продукції, яку реалізує франчайзі, дотримання технології виробництва продукції, а також має можливість втручатися у разі потреби у всі сфери бізнесу останнього.

За визначення Я.Сидорова, «контроль (нагляд) – це характерні елементи адміністративних (управлінських) відносин, які передбачають підпорядкованість одного суб'єкта іншому та характеризуються відсутністю самостійності у прийнятті рішень підвладним» [74 , 33].

Та разом з тим Тернопільський супермаркет NOVUS згідно договору має право користуватися значною мірою самостійності при вирішенні питань, що стосуються його власної бізнесової діяльності (формування персоналу франчайзі, ціноутворення, організації реклами тощо). Варто зазначити, що взаємовідносини сторін у договорі ґрунтуються на юридичній рівності сторін. Адміністративна діяльність франчайзера спрямована саме на охорону своєї інтелектуальної власності та ділової репутації.

За договором франчайзингу правоволоділець має проводити навчання та підготовку персоналу франчайзі за такими напрямками: консультування з питань загальної торгівлі та особливостей продажу певної продукції, навчання з питань організації та здійснення бізнесу. Усі витрати на навчання та консультування за умовами договору несе франчайзер. Він також забезпечує постачання необхідного обладнання, сировини та компонентів на замовлення франчайзі, проводить маркетингові дослідження щодо оцінки потенціального попиту на певну продукцію, рівня задоволеності покупців, ефективності діяльності NOVUS тощо.

Положеннями договору передбачено обов'язок правоволодільця забезпечити державну реєстрацію, оскільки вона є однією з умов дійсності даного договору.

Франчайзі зобов'язаний дотримуватись відповідності якості продукції, товарів; інструкцій та вказівок франчайзера щодо застосування правокористувачем системи франшизи, у тому числі відносно оформлення комерційних приміщень, які є обов'язковими для франчайзі.

Крім того, франчайзі зобов'язаний надавати покупцям усі додаткові послуги, які б вони могли отримати безпосередньо у правоволодільця, інформувати споживачів доступними засобами про те, що він використовує фірмову назву, комерційне позначення за договором.

У договорі франчайзингу передбачено обов'язок франчайзі сплатити первинний одноразовий внесок (вклад) за право здійснювати власну діяльність від імені (під фірмовою назвою) франчайзера NOVUS (п'ять відсотків загальних витрат), а також протягом дії договору франчайзі має сплачувати фіксовані платежі (один відсоток від щомісячного об'єму продажів) за використання об'єктів інтелектуальної власності франчайзера, що визначені франшизою.

Умови договору передбачають також сплату певних внесків франчайзі у рекламний і маркетинговий фонд франчайзера у тих випадках, коли франчайзі використовує у власній діяльності рекламу франчайзера.

Умовами договору встановлені певні обмеження відносно діяльності франчайзі, а саме: територіальне (регіональне) обмеження (в межах Тернопільської області), заборона отримувати за іншими договорами про франшизу комплексу аналогічних виключних прав на об'єкти інтелектуальної власності. Крім того, франчайзер має право вимагати від франчайзі узгоджувати з ним місця розташування комерційних об'єктів, а також їх зовнішнє та внутрішнє оформлення.

Цей договір франчайзингу укладений на невизначений строк (мінімальний термін дії франшизи – три роки), але, якщо одна із сторін

порушує або не виконує умови договору, він може бути розірваний достроково.

Умови франшизи NOVUS узагальнено в табл. 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1

Зобов'язання франчайзі

Роялті	1% від товарообігу щомісячно
Одноразовий внесок – вклад	5% від загальних витрат на відкриття супермаркету
Внески у рекламний і маркетинговий фонд франчайзера	у разі використання у власній діяльності рекламу франчайзера
Мінімальний термін дії франшизи	3 роки
Вимоги до франчайзі	дотримуватися стандартів компанії
Вимоги до приміщення	у достроковій оренді, розташоване в зоні логістичних потужностей РЦ «Новус Україна»
Площа приміщення	•від 600 м.кв

Джерело: розробив автор на основі вивчення договору франчайзингу.

Таблиця 2.2

Зобов'язання компанії «Новус Україна»

Агентська винагорода для франчайзі	5% від суми поставок від національних виробників
Знижка при самовивозі товару з РЦ «Новус Україна»	3% від суми накладних
Ретробонус при закупівлі товарів з РЦ	до 5,5% від суми закупок
Торговельна автоматизована програма	безкоштовно на період дії франчайзингового договору
Торговельна автоматизована програма	безкоштовно на період дії франчайзингового договору
Навчання персоналу стандартам NOVUS	безкоштовно на період відкриття супермаркету

Продовження табл. 2.2.

Консультації щодо відкриття супермаркету	безкоштовно на період відкриття супермаркету
Консультації щодо операційного ведення бізнесу	безкоштовно на період франчайзингового договору

Джерело: розробив автор на основі вивчення договору франчайзингу.

Таким чином, підписання договору франчайзингу – найвідповідальніший момент, після якого набувають чинності правові норми відповідальності та графік інвестицій. Його підготовка здійснювалася за такими етапами:

- проведення маркетингових досліджень;
- визначення переваг і недоліків товарів/послуг, котрі будуть надані на правах франшизи;
- аналіз переваг і недоліків франшизи;
- аналіз потенційних стосунків із франчайзером.

Отже, договір франчайзингу, що розглядається нами, – взаємний, оскільки правам та обов'язкам франчайзі відповідають відповідні права та обов'язки франчайзера; консенсуальний, оскільки вважається укладеним з моменту досягнення взаємної згоди між сторонами щодо усіх істотних умов договору та вступає у дію з моменту його підписання сторонами; безстроковий, оскільки спрямований на регулювання тривалого зв'язку між сторонами.

Вивчення результатів діяльності Тернопільського NOVUS дає підстави констатувати, що кожного року загальний оборот супермаркету збільшується на 15-20%, а це доволі високий показник (рис. 2.1).

Млн.грн.

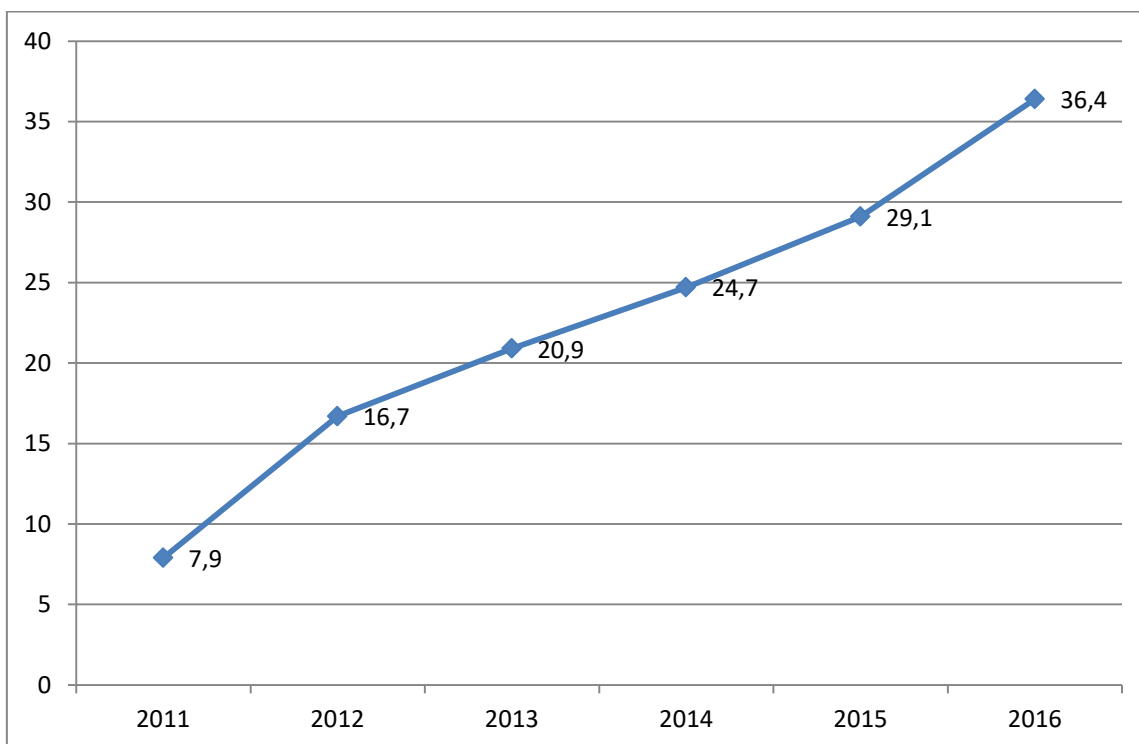


Рис. 2.1. Динаміка загального обороту NOVUS м.Тернополя

Рік

Джерело: розроблено автором на основі [30; 35].

Економіку франшизи NOVUS м.Тернополя стисло представлено в табл. 2.3. та 2.4.

Таблиця 2.3

Інвестиційний бюджет супермаркету

Торгове обладнання:	196000 \$
холодильне обладнання	80000\$
технологічне обладнання	48000\$
торговельне обладнання	44000\$
зовнішнє обладнання	16000\$
інше	8000\$
ІТ обладнання	48000\$
Рекламне обладнання	8000\$
Охоронне обладнання	8000\$
Всього	456000\$

Джерело: [62].

Примітка. Окупність інвестицій склала 27 місяців.

Таблиця 2.4

ЕВІТДА супермаркету за розрахунковий місяць в 2016 році

Середньомісячний товарообіг з ПДВ	3 млн. грн.
Доходи супермаркету:	630 000 грн.
націнка, без ПДВ	485 000 грн.
ретробонус від поставщиків, 5%	45 000 грн.
агентська винагорода NOVUS, 5%	55 000 грн.
суборенда	45 000 грн.
Витрати супермаркету:	430 000 грн.
ФОП	210 000 грн.
оренда приміщення	120 000 грн.
комунальні послуги	70 000 грн.
операційні витрати та списання	30 000 грн.
ліцензії, акцизи та податки	30 000 грн.
роялті	30 000 грн.
ЕВІТДА	200 000 грн./ міс.

Джерело: [62].

В рамках інформаційно-енергетичної концепції економічної системи, розгляду її розвитку згідно з другим законом термодинаміки через категорії ресурсного економічного потенціалу, операційних витрат та теорії аналогій (аналогії енергетичних і економічних процесів [2, 104]) введено поняття коефіцієнта економічної стійкості системи як відношення ресурсного економічного потенціалу до операційних витрат інформаційно-енергетичної системи.

Ресурсний потенціал – це сукупність ресурсів і можливостей, які можуть бути використані підприємством для досягнення певних цілей.

Фінансові ресурси підприємства – це кошти, що перебувають в розпорядженні підприємства і призначені на виконання ним певних фінансових зобов’язань.

Фінансова стійкість (ФС) підприємства представляється відношенням фінансових ресурсів (ФР) підприємства до його фінансових операційних витрат (ФОВ):

$$ФС = \frac{ФР}{ФОВ} [32, 129].$$

Вищенаведені концептуальні підходи до визначення фінансової стійкості підприємства реалізовані нами в дослідженні діяльності Тернопільського супермаркету NOVUS (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фінансова стійкість NOVUS м. Тернополя в 2012-2016 рр.

Рік	ФР (тис.грн.)	ФОВ (тис. грн.)	ФС
2012	6010	6556	0,92
2013	5900	5364	1,1
2014	5992	5210	1,15
2015	6760	5200	1,3
2016	7560	5160	1,47

Джерело: розробив автор на основі статистичних даних та [32].

За даними табл. 2.5 побудовано гістограму:

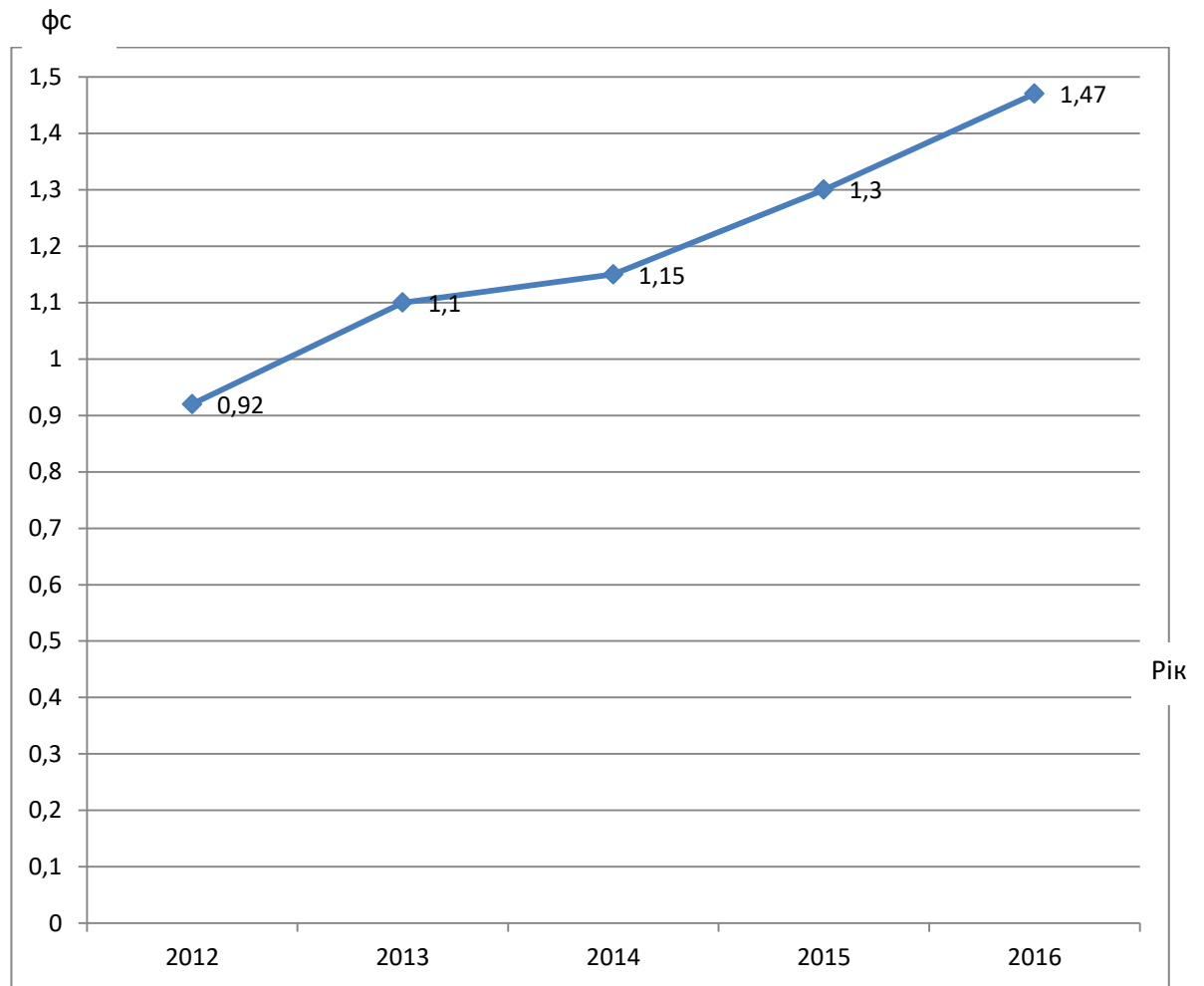


Рис. 2.2. Динаміка фінансової стійкості супермаркету NOVUS м.Тернополя.

Аналіз динаміки фінансової стійкості досліджуваного торгового закладу свідчить, що франчайзі NOVUS в період 2012-2016 рр. успішно розвивається, оскільки ресурсний фінансовий потенціал майже щорічно (за винятком 2012 р.) є більшим за операційні витрати. Це дозволяє припустити, що супермаркет розвивається не лише за рахунок внутрішніх матеріальних і трудових ресурсів, а також завдяки високопрофесійному менеджменту.

Аналіз результатів проведених бесід, інтерв'ю з керівництвом і співробітниками Тернопільського NOVUS дають підстави стверджувати, що менеджери супермаркету в основному відповідають таким вимогам:

1. Компетентність. Кожний менеджер повинен знати, як професійно виконати свою роботу.
2. Гідність і найвища відповідальність в усіх справах.

3. Почуття нового і вміння ризикувати. Воля, здібність до ризику повинні поєднуватися з вмінням планувати, дивитися вперед.

4. Чуттєвість та гнучкість. Відчувати оточення, виникаючі потреби, час, події – це значить поважати погляди інших, постійно прагнути до саморозвитку і бути готовим до змін.

5. Висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все найкращим чином.

Працівники NOVUS виокремлюють у своїх менеджерів насамперед такі якості, як розум, чесність, авторитетність, комунікабельність, доступність, рішучість, продуктивність, організаторські здібності.

З метою виявлення думки співробітників щодо розвитку NOVUS в травні-червні 2017 р. проведено тестування за методикою «Як розвивається Ваше підприємство?» (додаток Б).

Результати дослідження подані в таблиці 2.6.

Дані тестування працівників NOVUS м.Тернополя за методикою «Як розвивається Ваше підприємство?»

Таблиця 2.6

№ ситуації	Кількість відповідей			
	ні	скоріше ні	скоріше так	так
1	15	26	27	12
2	66	14	-	-
3	27	29	13	11
4	55	13	12	-
5	61	19	-	-
6	23	36	9	12
7	58	7	11	4
8	80	-	-	-
9	7	33	24	16
10	22	15	27	16

Продовження табл. 2.6

№ ситуації	Кількість відповідей			
	ні	скоріше ні	скоріше так	так
11	29	26	11	14
12	51	29	-	-
13	34	32	9	5
14	18	28	21	13
15	61	19	-	-
16	-	-	71	9
17	21	8	31	20
18	26	18	20	16
19	19	36	10	15
20	42	21	14	13
21	16	25	19	20
Загальна кількість відповідей	721	375	327	195
	1096		522	

Сума відповідей в перших двох графах (1096) в 2 рази перевищує суму відповідей в других двох графах (522), що свідчить про успішний розвиток торговельного підприємства NOVUS.

Разом з тим, дані дослідження вказують на необхідність здійснення організаційних заходів щодо:

- активнішого впровадження системи колективного управління: здібності та знання співробітників можуть бути з успіхом використані при прийнятті рішень і для розв'язання проблем. Провідний японський фахівець у галузі управління доктор Ісікава сказала: «Принцип розвитку особистості сприяє успіхові справи, натомість принцип використання особистості прирікає на провал» [91, 104];

- продуктивного розв'язання конфліктів в колективі, при цьому усвідомлюючи, що конфлікт – це не просто руйнівник посталих систем діяльностей та відносин, це енергетичне поле, в якому народжуються нові ідеї, структури та цінності;

- створення таких умов роботи, які б сприяли розкриттю здібностей і можливостей кожного працівника підприємства, досягненню найвищих показників якості роботи та створенню сприятливого робочого клімату.

Сучасні ринкові умови господарювання, які характеризуються невизначеністю, динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, обумовлюють зміщення акцентів уваги на персонал підприємства, що стає основою забезпечення конкурентної спроможності підприємства. Персонал розглядається сьогодні як основний стратегічний ресурс, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі.

Як зазначають науковці (М.Григорців, О.Осадчук, Ю.Труш та ін.), результативність впливу керівника на персонал за допомогою методів управління в цілому залежить від психологічних якостей, притаманних тому чи іншому працівнику, системи цінностей особистості [86, 275].

Наприклад, стан психіки працівника під дією впливу різних життєвих ситуацій сучасного світу, в яких він є учасником, призводить до накопичення ним позитивних або негативних емоцій, що, як наслідок, є причиною прояву фізичної та психологічної нестійкості в робочих умовах і призводить до втрати рівня відповідальності в процесі виконання ним функціональних обов'язків.

Серед різноманітних видів стимулювання працівників, що пропонують як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, найціннішими формами є особисте визнання з боку керівника, визнання і схвалення добре виконаної роботи, хоча в наших економічно нестабільних соціальних та демографічних умовах економічні методи стимулювання й мотивації відіграють, на нашу думку, чи не першочергову роль.

З метою визначення мотивів співробітників NOVUS м.Тернополя нами у травні-червні 2017 р. проведено соціологічне дослідження за допомогою тесту А.Реана «Методика визначення мотивації успіху і боязні невдач» (додаток В).

В процесі дослідження взяли участь 80 осіб, в тому числі:

- віком до 25 років – 10 чол.;
- віком від 25 до 35 років – 25 чол.;
- віком від 35 до 50 років – 25 чол.;
- віком більше 50 років – 20 чол.

Узагальнені дані дослідження подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Дані тестування працівників Тернопільського супермаркету NOVUS

№ з/п	Вік респондента	К-сть осіб	Мотивація									
			ближча до спрямованості на успіх		на успіх (сподівання успіху)		невиражена		ближча до уникнення невдачі		на невдачу (боязнь невдачі)	
			к-сть осіб	в %	к-сть осіб	в %	к-сть осіб	в %	к-сть осіб	в %	к-сть осіб	в %
1.	до 25 років	10	6	60	4	40	-	-	-	-	-	-
2.	від 25 до 35 років	25	12	48	9	36	4	16	-	-	-	-
3.	від 35 до 50 років	25	7	28	5	20	3	12	4	16	6	24
4.	більше 50 років	20	3	15	-	-	2	10	7	35	8	40

Як видно із таблиці 2.7, кількість працівників, в яких діагностується мотивація на успіх або ближча до спрямованості на успіх зменшується з віком респондентів (від 40% і 60% у першій групі опитаних до 15% і 0% – у четвертій групі), і, навпаки, кількість працівників, мотивація яких

спрямована на невдачу або ближча до уникнення невдачі, зростає (від 0% у першій групі респондентів до 40% і 35% – у четвертій групі).

На підставі визначення мотивів в залежності від віку працівників можна запропонувати систему засобів задоволення їх потреб (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Основні засоби задоволення потреб в залежності від віку працівника

№ з/п	Вік працівника	Цілі трудової діяльності на даному етапі	Засоби задоволення потреб
1	до 25 років	Визначення життєвих перспектив пошуку напрямів трудової діяльності з урахуванням отриманої освіти, інтересів, трудового досвіду	Приємне робоче середовище, ергономічність; безпечність праці; справедлива оплата; кар'єрне зростання
2	25-35 років	Формування стабільного, соціального і професійного життя	Кар'єрне зростання; набуття нового досвіду, навчання; можливість участі у прийнятті рішень, встановленні цілей своєї роботи; підвищення оплати праці
3	35-50 років	Гармонійний розвиток всіх сторін життєдіяльності	Висока заробітна плата; необхідність самостійного прийняття рішень, можливість участі в управлінні; повага в колективі; підвищення кваліфікації, набуття нового цінного досвіду
4	Більше 50 років	Закріплення і зберігання умов життєдіяльності, які склалися	Зменшення напруженості роботи; наявність роботи, що не вимагає значних фізичних зусиль

Джерело: розробив автора за даними дослідження.

Запропоновані засоби задоволення потреб в залежності від віку працівника дають можливість розширити діапазон вирішення проблем у сфері управління якістю продукції з метою його удосконалення: підвищити рівень кваліфікації працівників NOVUS, які беруть участь у виробничих процесах, дотримання ними вимог стандартів та інших нормативних документів, добросовісного ставлення до виконання функцій, покладених на них.

Таблиця 2.9 ілюструє результати анкетування співробітників NOVUS.

Таблиця 2.9

Оцінювання працівниками франчайзі NOVUS м.Тернополя різних характеристик своєї роботи

№ з/п	Фактори підвищення продуктивності	Спонукають працювати інтенсивніше, %	Роблять працю привабливішою, %	І те, і інше, %
1.	Гарні шанси просування по службі	48	22	30
2.	Гарний заробіток	68	17	25
3.	Зарплата, пов'язана з результатами праці	53	31	16
4.	Визнання і схвалення добре виконаної роботи	41	34	25
5.	Робота, яка примушує розвивати свої здібності	45	28	27
6.	Складна і важка робота	38	25	27
7.	Велика відповідальність	37	27	36
8.	Цікава робота	36	36	28
9.	Праця, що вимагає творчого підходу	39	41	20

Продовження табл. 2.9.

№ з/п	Фактори підвищення продуктивності	Спонукають працювати інтенсивніше, %	Роблять працю привабливішою, %	І те, і інше, %
10.	Робота без великих напружень і стресів	61	15	24
11.	Зручне розташування	46	22	32
12.	На робочому місці немає гамору	46	26	28
13.	Робота з людьми, які подобаються	54	17	29
14.	Гарні відносини з безпосереднім начальником	69	19	12
15.	Достатня інформація про те, що взагалі відбувається в NOVUS	49	35	16
16.	Гнучкий темп роботи	49	20	31
17.	Гнучкий робочий час	48	19	33
18.	Значні додаткові пільги	55	27	18
19.	Справедливий розподіл об'ємів роботи	58	24	18

Аналіз відповідей працівників NOVUS свідчить, що найвагомішими факторами, що:

- спонукають працювати інтенсивніше, є: гарні стосунки з безпосереднім начальником (69% опитаних); гарний зарібок (68% опитаних); робота без великих напружень і стресів (61% опитаних); справедливий розподіл об'єктів роботи (58% опитаних); значні додаткові пільги (55% опитаних);

- роблять працю привабливішою, є: праця, що вимагає творчого підходу (41% опитаних); цікава робота (36% опитаних); достатня інформація про те, що взагалі відбувається в NOVUS (35% опитаних); визнання і схвалення добре виконаної роботи (34% опитаних);

- і те, і інше, є: велика відповідальність (36% опитаних); гнучкий робочий час (33% опитаних); зручне розташування (32% опитаних); гнучкий темп роботи (31% опитаних); робота з людьми, які подобаються (29% опитаних).

Результати дослідження дають можливість керівництву NOVUS внести корективи в систему роботи з мотивації і стимулювання праці співробітників, а це, в свою чергу, сприятиме розв'язанню всього комплексу соціально-економічних проблем.

На основі аналізу комплексу заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності продукції, створення нових товарів, оптимізації асортименту, продовження життєвого циклу товару визначено структуру та цілі маркетингової товарної політики франчайзі NOVUS (рис. 2.1).

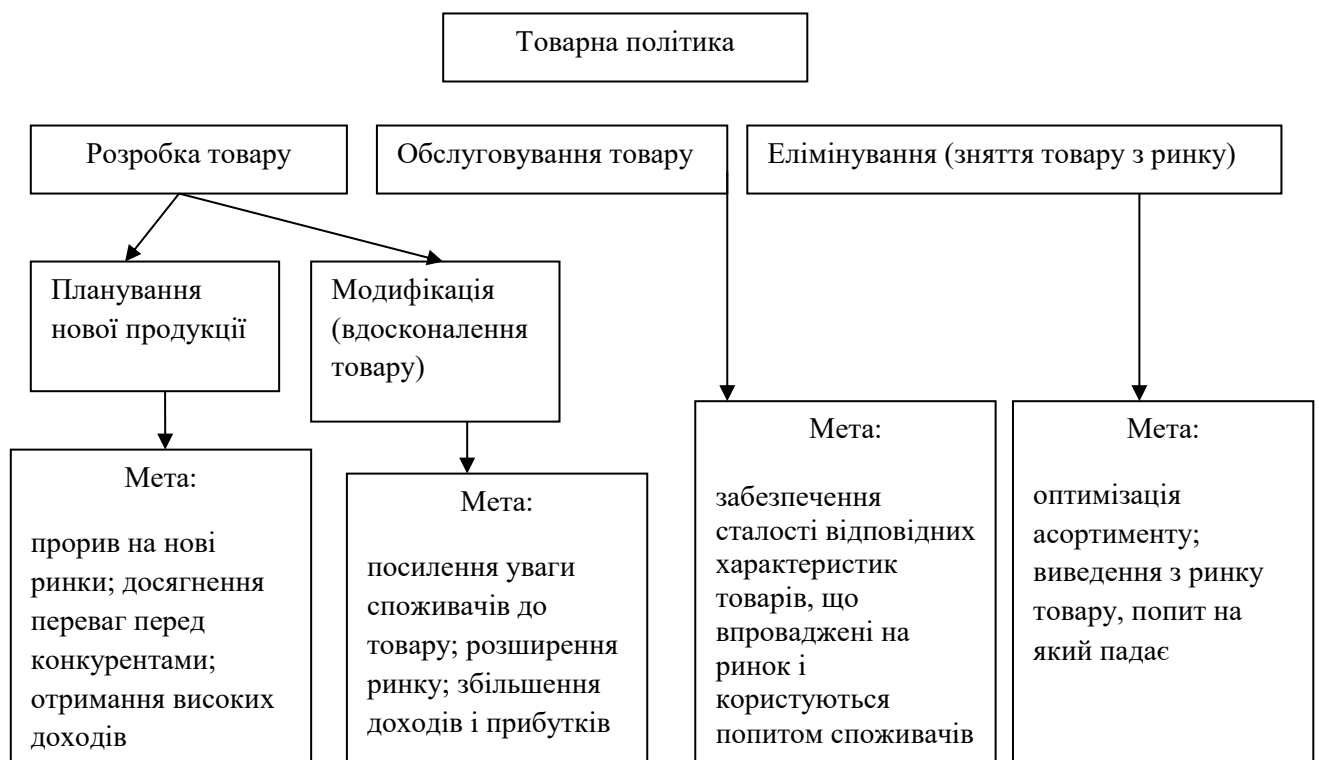


Рис. 2.1. Структура та цілі маркетингової товарної політики Тернопільського NOVUS

Джерело: автор розробив за даними дослідження діяльності Тернопільського супермаркету NOVUS та [11; 21, 28].

З метою виявлення думки споживачів щодо діяльності NOVUS, визначення чинників, що впливають на їхню купівельну поведінку, в липні-серпні 2017р. проведено анкетування 100 покупців супермаркету.

Респондентам пропонувалося виокремити із альтернативних відповідей («так», «ні», «частково», «важко відповісти») одну, що найкраще відображає їх думку.

Дані опитування узагальнено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Результати анкетування споживачів Тернопільського супермаркету
NOVUS

№ з/п	Зміст питання	Кількість відповідей, %			
		так	ні	частково	важко відповісти
1.	Чи задовольняє Вас матеріальний стан вашої родини?	5	64	27	4
2.	Чи задовольняє Вас асортимент товарів NOVUS?	71	1	28	-
3.	Чи задовольняє Вас якість товарів NOVUS?	84	-	16	-
4.	Чи задовольняє Вас рівень обслуговування в супермаркеті?	69	2	26	3
5.	Чи впливає на Ваш вибір продуктів NOVUS думки інших людей?	32	18	50	-

Продовження табл. 2.10

№ з/п	Зміст питання	Кількість відповідей			
		так	ні	частково	важко відповісти
6.	Чи рекомендуєте Ви товари NOVUS іншим людям?	76	-	17	7
7.	Чи згодні Ви задля придбання певного товару NOVUS зазнати певних втрат та незручностей в іншому?	38	12	31	19
8.	Чи впливає реклама на Ваш вибір товару NOVUS?	20	32	36	12
9.	Чи відчуваєте Ви зміни, що відбулися у NOVUS за останні 2 роки?	47	2	30	21

Дані анкетування споживачів супермаркету NOVUS показують, що більшість покупців (94% респондентів) позитивно оцінюють різні аспекти діяльності NOVUS: середнє значення відсотку відповідей «так» на друге, третє і четверте запитання анкети дорівнює 70, а відповідей «частково» - 23. Підтвердженням вищевикладеного є результати усного опитування покупців, 91% яких поставили супермаркету найвищий бал «10» індексу оцінки споживацького задоволення. Слід зазначити те, що, за нашим опитуванням, покупці ставляться до NOVUS не просто як до найдешевшого чи першого ліпшого магазину, а як до супермаркету, в який вони готові спеціально добиратися за покупками.

Відповіді респондентів на останнє запитання анкети: «Чим, в першу чергу, зумовлено Ваш вибір саме магазину NOVUS?» допомогли нам визначити пріоритетні мотиви споживачів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Ієрархія мотивів споживачів NOVUS м.Тернополя

Мотив	Кількість осіб, які виокремили даний мотив	Рейтингове місце
Гарантована якість товарів	100	1
Доступні ціни на товар, можливість зекономити	87	4
Культура обслуговування	74	5
Зручність розташування магазину	93	2
Різноманітність асортименту товарів	89	3
Поліпшення комфорту	65	6

Отже, як видно із таблиці 2.11, головними чинниками, що зумовлюють вибір споживачами супермаркету NOVUS, є:

1. Гарантована якість товарів (100% опитаних).
2. Зручність розташування магазину (93% опитаних).
3. Різноманітність асортименту товарів (89% опитаних).
4. Доступні ціни на товар, можливість зекономити (87% опитаних).
5. Культура обслуговування (74% опитаних).
6. Поліпшення комфорту (65% опитаних).

Аналізуючи вищенаведене, зауважимо, що керівництву франчайзі необхідно здійснити відповідні заходи (тренінги зі створення культури обслуговування покупців, заохочення працівників за особливо добре обслуговування споживачів тощо), оскільки не всі клієнти супермаркету повною мірою задоволені ставленням до них працівників NOVUS.

Належна увага приділяється у супермаркеті NOVUS стимулюванню збуту, тобто різним видам маркетингової діяльності, що на визначений час збільшують вихідну цінність товару чи послуги та прямо стимулюють купівельну активність споживачів, роботу персоналу торговельного підприємства.

Серед засобів стимулювання збуту, що використовуються в NOVUS, можна виокремити такі:

1. Зразки товару. Це пропозиція товару споживачам безкоштовно чи на пробу. Зразки роздаються безпосередньо в магазині чи додаються до іншого товару. Цей засіб вважається найефективнішим і дорогим способом представлення товару.

2. Премія. Це товар, пропонований за досить низькою ціною чи безкоштовно як заохочення за покупку іншого товару. Даний спосіб ефективний для супермаркету, оскільки тут постійно розширюють асортимент і пропонують новий товар.

3. Експозиції та демонстрація товару в місцях продажу. Це представлення товару, фірмового знаку на місці продажу; на прилавках, стендах. Ці засоби стимулюють імпульсивні покупки.

4. Безкоштовний вступ до клубу постійних покупців: член клубу зобов'язується у визначений термін купувати визначену кількість товару, а супермаркет надає клієнту знижки, бонуси.

На нашу думку, керівництву Тернопільського NOVUS слід постійно урізноманітнювати засоби і форми стимулювання збуту. Проте, як зазначає Н.Бутенко, ефективність проведення заходів щодо стимулювання збуту визначається не тільки формами стимулювання й грамотно спланованою кампанією, а насамперед якістю роботи персоналу [11, 213].

З метою підтвердження ефективності франчайзингу як інноваційної форми організації бізнесу нами було здійснено порівняльний аналіз результатів діяльності NOVUS, який працює за договором франчайзингу, та супермаркету «Сільпо», який працює без франчайзингу.

Вибір для порівняння саме торговельного закладу (ТЗ) «Сільпо» зумовлено тим, що магазин «Сільпо», як і NOVUS, належить до мережі супермаркетів.

Крім того, ці торговельні заклади розміщуються в районі центрального ринку міста, мають приблизно однакову площу, однакову кількість працівників, а також однакову насиченість торговельних зон та інтенсивність людинопотоків.

Досліджувалися такі показники, як сума реалізації на 1 м. кв., сума реалізації та кількість чеків на одного працівника, % крадіжок та % витрат на зарплату від загального обороту, оборотність залишків.

Було встановлено, що франчайзингове підприємство NOVUS продає продукції з розрахунку на 1 м.кв. більше, ніж ТЗ «Сільпо». Так, якщо перше продає 3862 грн./м.кв., то друге – 2974; різниця становить 23%, що свідчить про досить значну перевагу в ефективності діяльності франчайзингових роздрібних ТЗ, порівнюючи їх з незалежними.

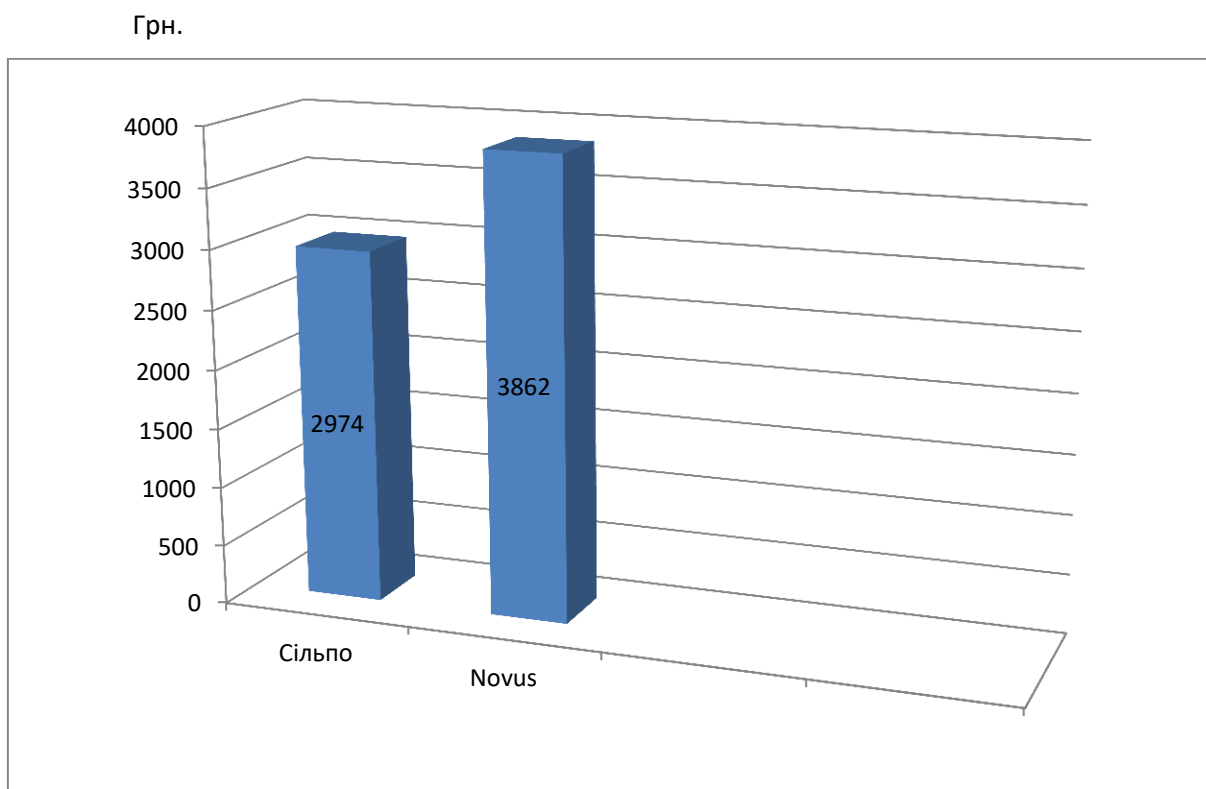


Рис.2.3. Сума реалізації на 1 м.кв. у ТЗ «Сільпо» та ТЗ «NOVUS»

Причиною такої різниці є кращі закупівельні ціни й ціни реалізації, які мають магазини, що працюють за договорами франчайзингу, а також комплекс навичок, які здобуває менеджмент при співпраці з франчайзером, зокрема в ціноутворенні, категорійному управлінні асортиментом, мерчандайзингу, створенні лояльності споживачів.

При аналізі суми реалізації, що припадає на одного працюючого в NOVUS та ТЗ «Сільпо», було встановлено, що вона є вищою у франчайзі на 24,2% порівняно з аналогічним показником супермаркету «Сільпо» (рис. 2.3).

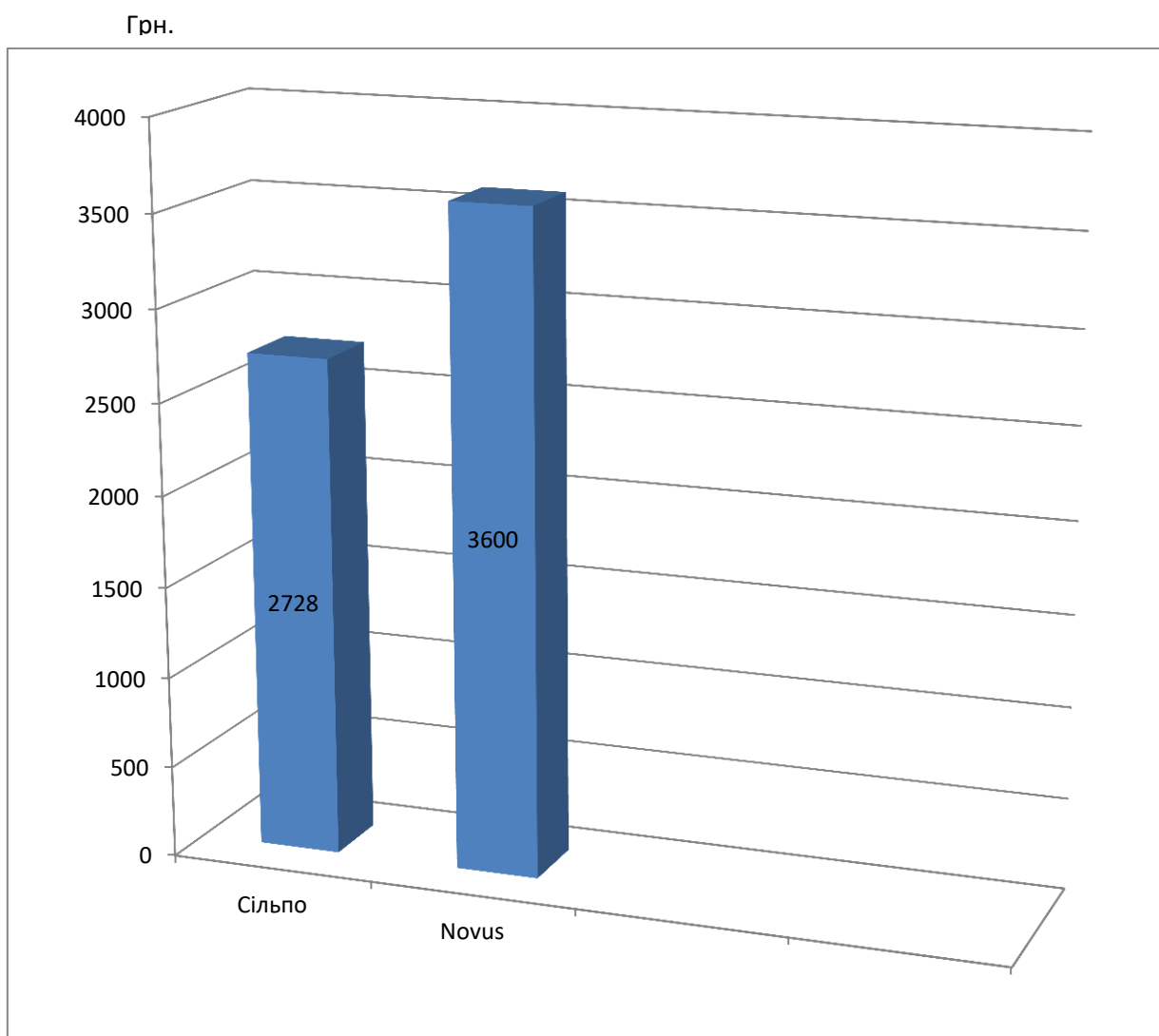


Рис. 2.4. Сума реалізації на одного працівника в ТЗ «Сільпо» та ТЗ «NOVUS»

На нашу думку є кілька причин такої різниці: по-перше, керівник франчайзі частину функцій виконує особисто, по-друге, постійне перебування керівника в торговельному закладі є серйозним мотиваційним фактором для підвищення продуктивності праці решти працівників, що є ментальною особливістю найманого персоналу.

При аналізі кількості чеків, що припадає на одного працівника за робочу зміну, було встановлено, що працівники франчайзі обслуговують більшу кількість покупців (рис. 2.4). причиною такого явища, на нашу думку, є вища продуктивність праці у NOVUS, а також краща оптимізація штатів за рахунок об'єднання частини бізнес-процесів.

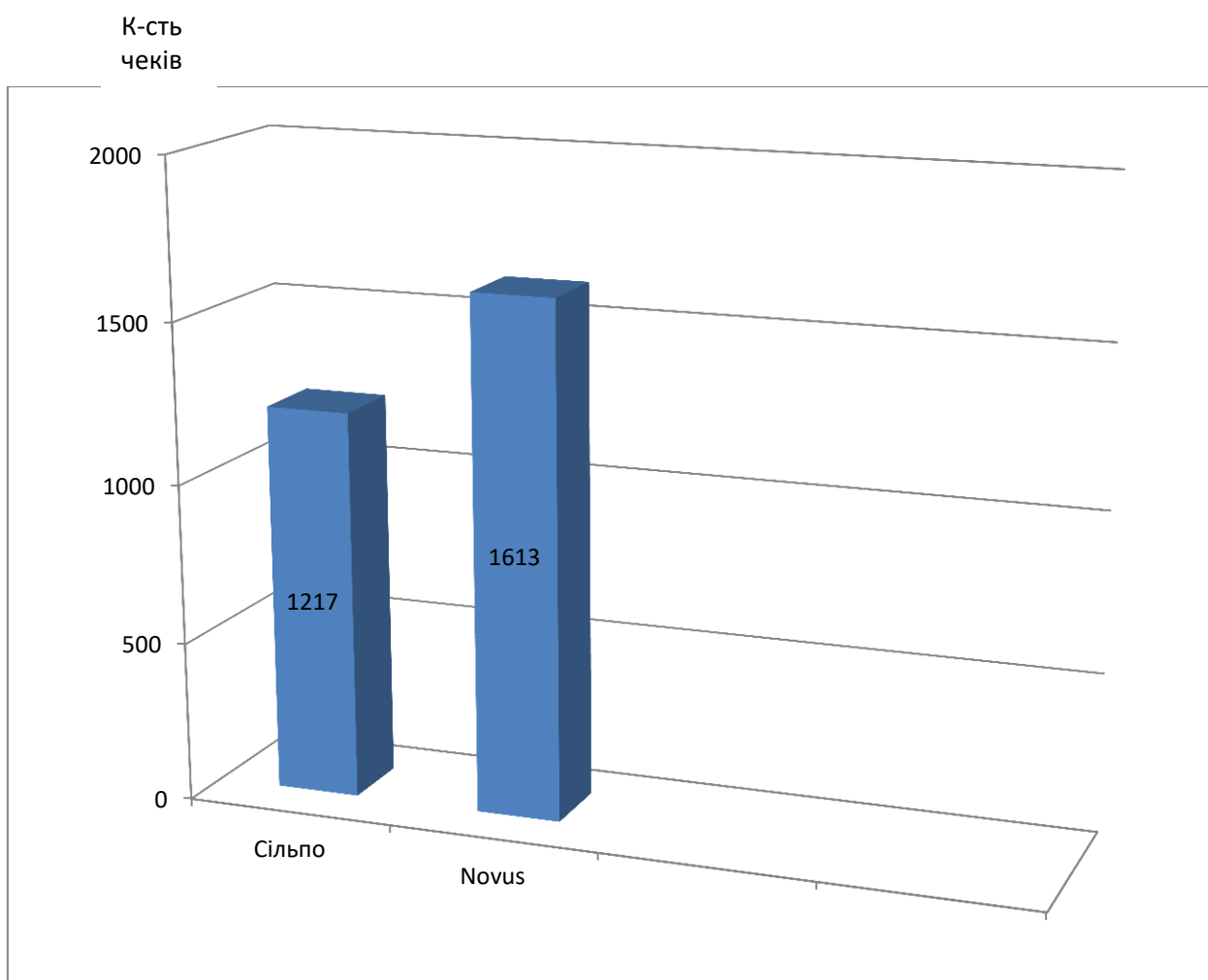


Рис. 2.5. Кількість чеків, яка припадає на одного працівника у ТЗ «Сільпо» та ТЗ «NOVUS»

При порівняльному аналізі суттєву різницю було встановлено між показниками оборотності у незалежному магазині та франчайзі. Якщо оборотність у ТЗ «Сільпо» становила 1,65, то у NOVUS – 1,75, що при середньому залишку у франчайзі дає економію в інвестиціях у товар орієнтовно на рівні 60 000 грн., що є, на нашу думку, досить значною сумою (рис. 2.5)

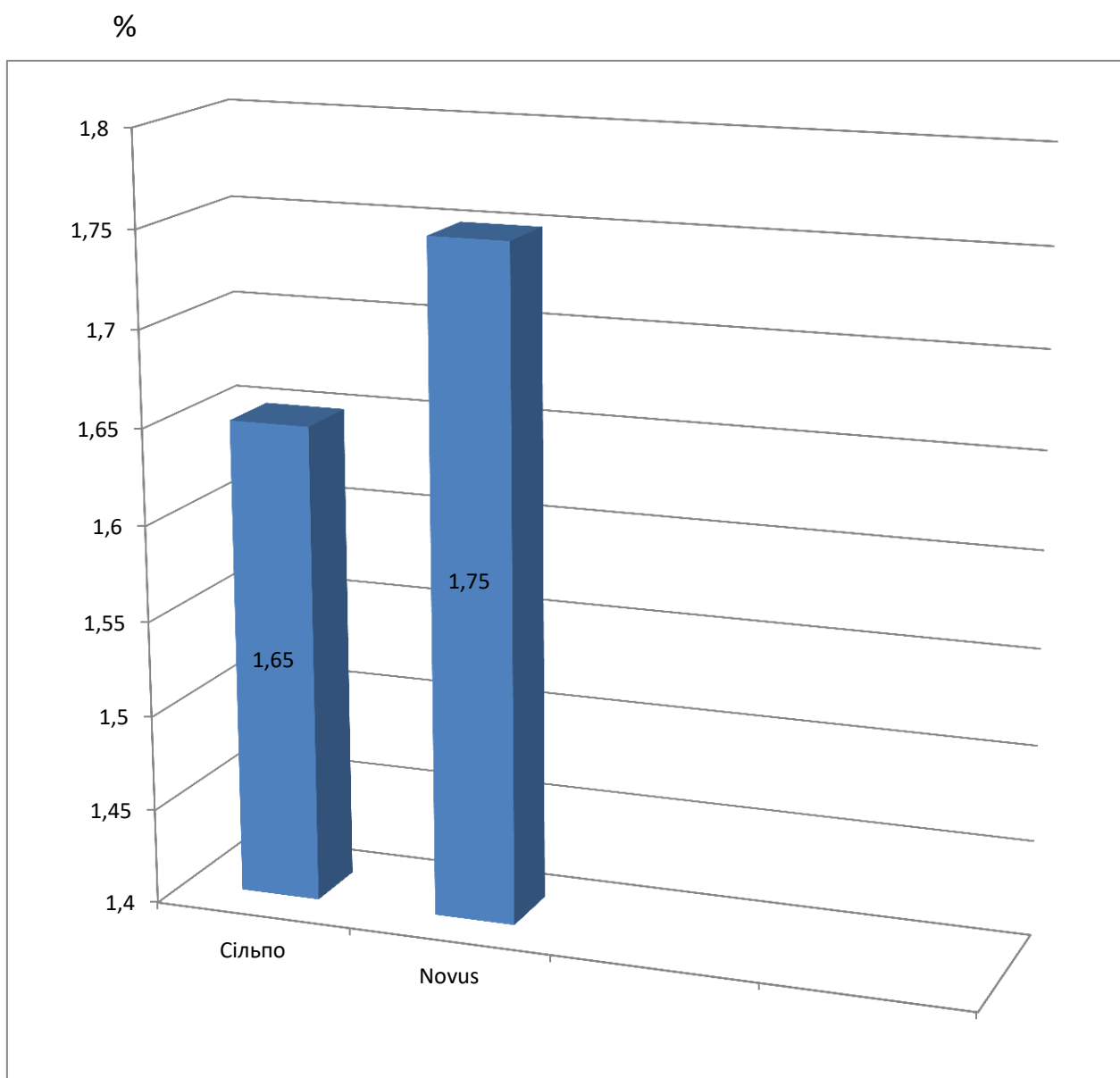


Рис. 2.6. Оборотність залишків у ТЗ «Сільпо» та ТЗ «NOVUS»

Ефективність франчайзингу як форми ведення бізнесу в роздрібній торгівлі було також встановлено при аналізі витратної частини бюджету торговельних закладів. Так, відсоток крадіжок у франчайзі є нижчим майже

на чверть, що дає економію за рік при середній реалізації 5 млн. грн. приблизно 12 тис. грн. (рис. 2.7.).

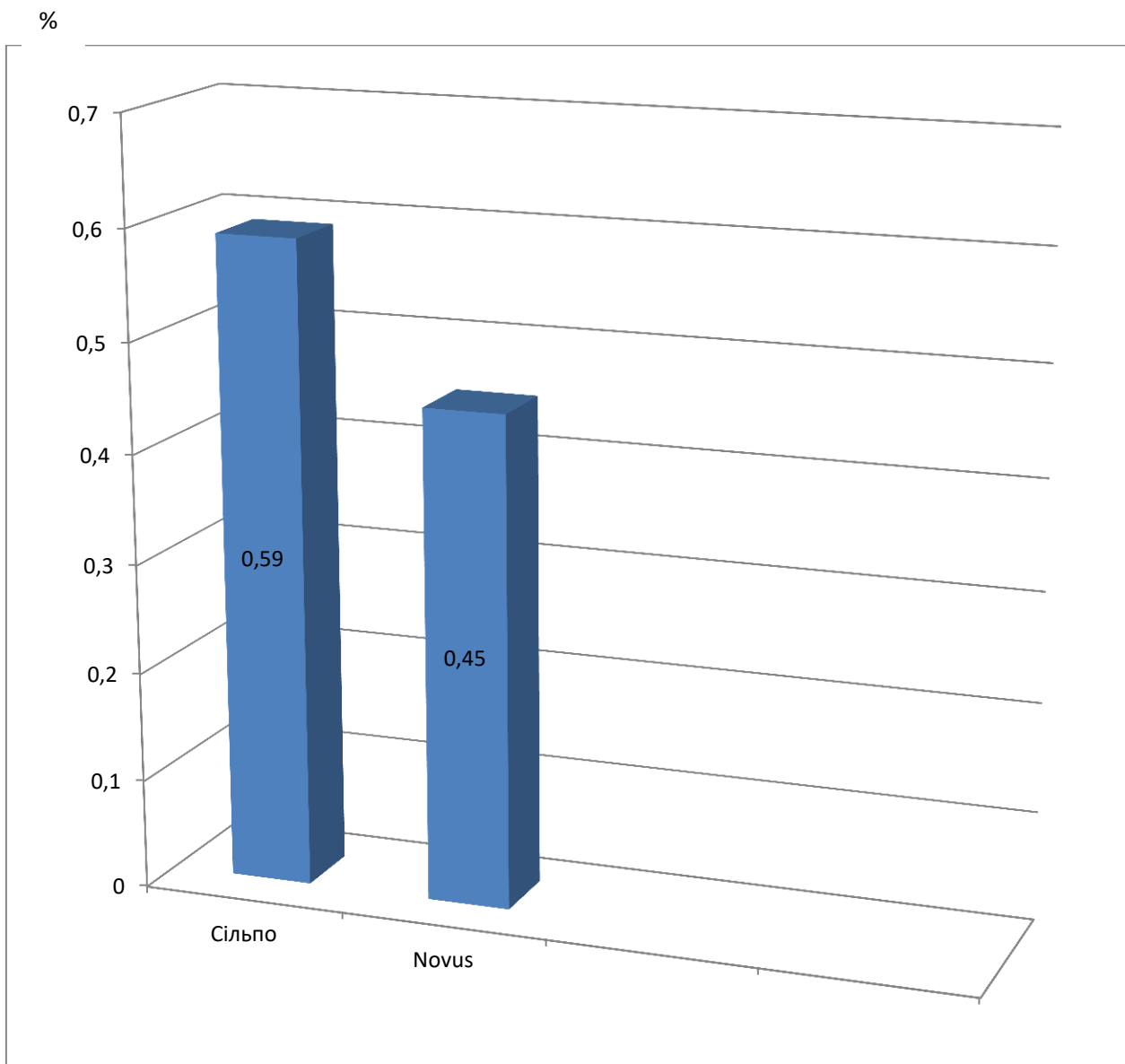


Рис. 2.7. Рівень крадіжок у ТЗ «Сільпо» та ТЗ «NOVUS»

Різниця у витратах на заробітну плату є ще суттєвішою і сягає понад 3%, що в масштабах року становить економію коштів орієнтовно 150 тис. грн., які використовуються як для поліпшення соціального забезпечення працівників, так і реінвестовані в бізнес (рис 2.8).

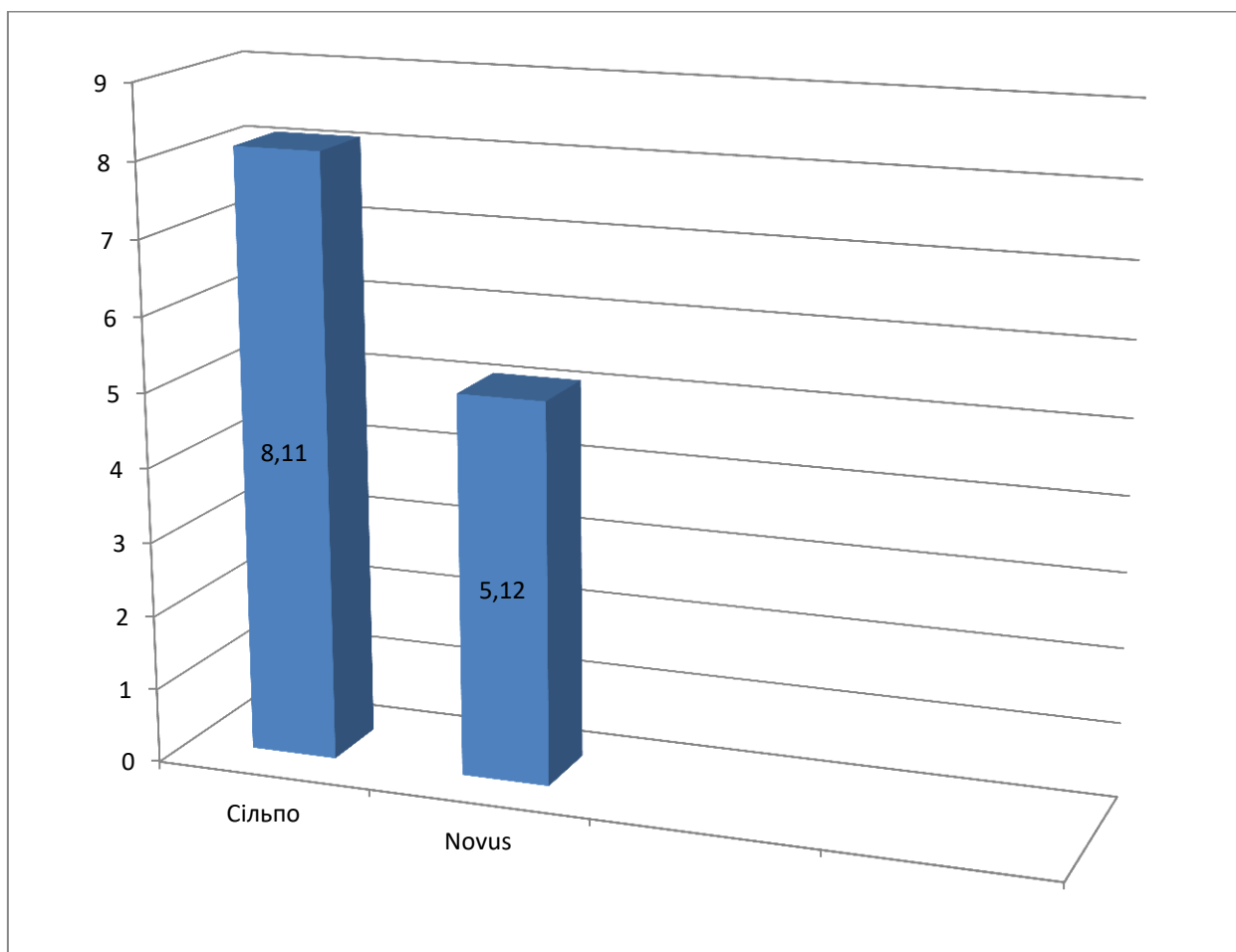


Рис. 2.8. Частка заробітної плати у витратах ТЗ «Сільпо» та ТЗ «NOVUS»

Результати порівняльного аналізу діяльності торговельних закладів NOVUS та Сільпо узагальнено нами в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Порівняльна характеристика ТЗ «NOVUS» та ТЗ «Сільпо»

Параметри	NOVUS	Сільпо
Економічна ситуація	Мережевий закупівельний пул дозволяє отримувати оптимальні вхідні ціни від постачальників	Посилення цінової конкуренції

Продовження табл. 2.12.

Параметри	NOVUS	Сільпо
Конкуренція	Активно витісняє окремі самостійні магазини за рахунок високого рівня обслуговування споживачів, якості товарів і додаткових сервісів	Досить висока концентрація торгових точок у місті
Специфіка бізнесу	Можливість проводити ротацію асортименту, керуючись аналітичними даними як власного франчайзі, так і франчайзера	Стабільна структура асортименту не може задовольнити зростаючі потреби населення, а аналітичні показники в рамках одного магазину не дають достатніх даних для розробки комплексу заходів щодо його перегляду
Вподобання споживача	Розвиток власної торгової марки. Можливість отримати кращу вхідну ціну на власний імпорт за рахунок обсягів продажу	Подорожчання імпорту
Логістика	Зменшення логістичних витрат за рахунок наявності централізованих розподільчих центрів	Недостатня розвиненість складської і транспортної структури
Умови оплати	Розвиток франчайзі за рахунок відстрочки по розрахунку з постачальниками	Високе боргове навантаження перед постачальниками і фінансовими установами

Отже, при порівнянні діяльності франчайзі NOVUS із незалежним ТЗ «Сільпо» економічно ефективнішим є NOVUS, який працює вже шостий рік за договором франчайзину.

Разом з тим, у діяльності Тернопільського NOVUS є ряд недоліків, зокрема:

- недостатня зосередженість на ринку щодо визначення сегментів ринку, їх пріоритизація;
- недостатня орієнтованість на споживача (не практикуються тренінги зі створення культури обслуговування покупців, заохочення за особливо добре обслуговування споживачів);
 - відсутнє систематичне дослідження ринку споживачів;
 - супермаркет зосереджує свою увагу на найближчих конкурентах і не помічає віддалених конкурентів та технологій, які можуть підірвати його позиції;
 - маркетинговому плану франчайзі бракує засобів моделювання фінансових наслідків альтернативних стратегій; не передбачено заходів на випадок надзвичайних обставин. План містить багато цифр, кошторисів, прикладів реклами, що свідчить про недосконалий процес маркетингового планування;
 - супермаркет ще недостатньо використовує такі засоби проведення товарної і сервісної політики, як перехресний продаж та апселінг (від англ. up – вгору і sell – продавати) – стратегію збільшення продажу в одні руки;
 - потребує удосконалення стратегії створення брендів і вимірювання результатів (оцінки того, які наслідки для ROI мають різні програми просування продуктів);
 - персоналу бракує нових маркетингових вмінь, необхідних у XXI столітті (позиціонування, управління брендovими активами, відносинами з клієнтами (CRM), відносинами з партнерами (PRM), маркетинг послуг та вражень тощо);
 - недостатньо використовуються можливості інтернету та соціальних мереж.

Та, незважаючи на недоліки, супермаркет NOVUS м. Тернополя упевнено лідирує серед торговельних закладів міста.

Так, середньорічні темпи зростання протягом 2015-2016 рр. ТЗ «Рукавичка» становить 106,75%, ТЗ «Сільпо» – 112,63%, тоді як ТЗ «Новус» – 127,92%.

Таким чином, результати нашого дослідження повною мірою підтвердили висновки науковців (О.Даннікова, В.Довганя, М.Рошковича, Я.Сидорова, В.Терехова та ін.) про пріоритетність франчайзингу серед інших форм здійснення бізнесової діяльності.

Висновки до другого розділу

1. Аналіз результатів проведеного нами експериментального дослідження свідчить про успішний і динамічний розвиток торговельного підприємства NOVUS, щорічне покращення показників його діяльності. Так, за роки функціонування супермаркету загальний оборот збільшився майже у п'ять разів, а коефіцієнт фінансової стійкості зріс з 0,92 у 2012 р. до 1,47 у 2016 р.

2. Тернопільський супермаркет, що входить до франчайзингової мережі NOVUS, здійснює свою діяльність відповідно до договору франчайзингу, в якому чітко окреслено зобов'язання франчайзера, права та обов'язки франчайзі, умови їхньої співпраці. На основі порівняльного аналізу діяльності франчайзингового супермаркету «Новус» і незалежного торговельного підприємства «Сільпо» доведено, що торговельні підприємства, які працюють на умовах франчайзингу, є значно ефективніші порівняно з незалежними торговельними підприємствами. Успіх франчайзі NOVUS забезпечується насамперед високо-професійним менеджментом. З'ясовано, що менеджерам супермаркету властиві такі якості, як компетентність, відповідальність, почуття нового і вміння ризикувати, чуттєвість і гідність та висока працездатність.

3. На основі дослідження мотивів співробітників NOVUS в залежності від їх віку, даних оцінювання працівниками франчайзі різних характеристик своєї роботи визначено основні засоби задоволення потреб співробітників

супермаркету, пріоритетними серед яких є: гарний заробіток, кар'єрне зростання, визнання і схвалення добре виконаної роботи, сприятливий робочий клімат, значні додаткові пільги. Разом з тим, дані тестування працівників NOVUS м.Тернополя за методикою «Як розвивається Ваше підприємство?» вказують на необхідність здійснення організаційних заходів щодо активнішого впровадження системи колективного управління; продуктивного розв'язання конфліктів в колективі; створення сприятливого робочого клімату.

4. З метою виявлення думки споживачів щодо діяльності NOVUS, визначення чинників, що впливають на їхню купівельну поведінку, проведено анкетування 100 споживачів супермаркету. З'ясовано, що покупці позитивно оцінюють діяльність Тернопільського франчайзі (91,2% опитаних поставили супермаркету найвищий бал «10» індексу оцінки споживацького задоволення); визначальними мотивами їхньої поведінки є: гарантована якість товарів; зручність розташування магазину; різноманітність асортименту товарів; доступність цін і можливість зекономити; культура обслуговування. З'ясовано, що в Тернопільському NOVUS використовуються такі засоби стимулювання збуту, як зразки товару, премія, експозиція та демонстрація товару в місцях продажу, безкоштовний вступ до клубу постійних покупців. На нашу думку, керівництву супермаркету необхідно постійно урізноманітнювати засоби і форми стимулювання збуту (купони, упакування за пільговою ціною, премія, сувеніри тощо), активно використовувати нетрадиційні засоби (конкурси, лотереї, змагання, розіграші тощо).

5. Разом з тим, у діяльності Тернопільського NOVUS нами виявлено певні прогалини (недостатня пріоритизація сегментів ринку; недостатня орієнтованість на споживача; у маркетингову плані не передбачено заходів на випадок надзвичайних ситуацій; недостатня організація процесів перехресного продажу й апселінгу; недостатнє використання можливостей Інтернету, соціальних мереж, нетрадиційних рекламних заходів тощо). Та,

незважаючи на це, супермаркет NOVUS м.Тернополя постійно й упевнено доводить пріоритетність франчайзингу серед інших форм здійснення бізнесової діяльності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО СУПЕРМАРКЕТУ NOVUS

3.1. Соціально-економічні чинники успішності франчайзингового торговельного підприємства

За результатами теоретично-експериментального дослідження франчайзингу як інструменту розвитку діяльності підприємства нами визначено й обґрунтовано соціально-економічні чинники, що забезпечують успішну діяльність франчайзі NOVUS в умовах погіршення економічної ситуації в Україні протягом останніх трьох років та прогнозування у подальшому збереження прояву негативних тенденцій у вітчизняній економіці, ускладнення конкурентного середовища у роздрібній торгівлі України. Це такі, як:

- отримання права на використання розкрученого бренду NOVUS, ноу-хау, корпоративних стандартів роботи, послугів. Бізнес під широко відомим товарним знаком дає можливість швидко затвердитися на ринку. Франчайзі гарантовано підтримку та визнання з боку споживачів та швидше закріплення на ринку;
- гарантія якості товарів і послуг. Дотримання високої якості товарів є одним із найважливіших елементів франчайзингу. Саме висока якість товарів та обслуговування, високі стандарти сервісу є безперечним аргументом для покупців у виборі та здійсненні покупок;
- оптимізація управління асортиментом, в ході якого здійснюється вплив на основі характеристики асортименту: широту (кількість асортиментних груп товарів); насиченість (загальну кількість усіх запропонованих товарів); глибину (кількість позицій в кожній асортиментній групі); гармонійність (характеризує ступінь однорідності асортименту відповідно до вподобань кінцевих споживачів, торговельних постачальників, характеру виробничого процесу тощо). Урізноманітнення асортименту товарів дає можливість якнайповніше задовольнити потреби покупців;

- можливість отримання непрямої фінансової підтримки. Найчастіше вона постає у вигляді допомоги у виборі стартового фінансування; у виборі приміщення та проведенні перемовин щодо його оренди; в управлінні фінансовою діяльністю; в налагодженні контактів із фінансовими установами, постачальниками та іншими партнерами з бізнесу; в наданні гарантій під час кредитування франчайзі; в отриманні кредитів (франчайзинг зменшує ризик діяльності франчайзі, тому зростає вірогідність можливості отримання кредиту); в безкоштовній установці спеціалізованого програмного забезпечення для рітейлера тощо;

- налагоджена логістика, зменшення логістичних витрат за рахунок наявності централізованих розподільчих центрів. При цьому супермаркет може користуватися власним розподільчим центром: сьогодні через такий центр проходить 23% асортименту NOVUS м. Тернополя;

- суттєва агентська винагорода від партнерів мережі NOVUS. Франчайзі не лише платить франчайзеру роялті, але й отримує бонуси від постачальників. З огляду на те, що Тернопільський супермаркет в основному вибирає товар у франчайзера та дотримується умов постачальників, він отримує агентську винагороду в сумі до 5% від обороту, яка виплачується щоквартально, а також йому перераховується 5% ретробонусів від постачальників. Загалом виплати франчайзі з боку франчайзера значно більші, ніж відсоток роялті;

- розумна маркетингова цінова політика, тобто комплекс заходів NOVUS, до яких належить формування цін, знижок, умов оплати за товар, реалізація якого покликана забезпечити задоволення потреб споживачів і отримання супермаркетом прибутку, а також вирішення стратегічних завдань франчайзі.

Цінова політика торговельного підприємства NOVUS спрямована на: максимізацію поточного прибутку, стабільність прибутку, отримання задовільного (цивільного) прибутку, швидке отримання готівки, завоювання частки ринку, збільшення обсягів продажу, завоювання нових ринків збуту,

введення на ринок нового товару, збереження споживачів, підвищення престижу, іміджу супермаркету, завоювання лідерства за показниками якості товару, відповідність вимогам конкуренції, забезпечення існування підприємства на ринку.

Франчайзі може самостійно встановлювати ціни, враховуючи при цьому рекомендації франчайзера щодо торгової націнки;

- гнучкість умов франчайзингу.

Наприклад, спочатку в пропозиції франчайзера було передбачено роялті в розмірі 3% з обороту, що дещо відлякувало потенційних франчайзі. Зараз знижено роялті до 1%. Інший приклад: франчайзингові магазини без погодження не могли впроваджувати товари; поставки продуктів здійснювалися централізовано. Сьогодні франчайзі фактично самостійно формує асортимент у відповідності з купівельним попитом. Але при цьому франчайзер вимагає, щоб національні бренди обов'язково були присутні на полицях магазину. Їх асортимент має складати не менше 80% усіх товарних позицій мережі. Решта 10-20% – це регіональні бренди, які супермаркет визначає самостійно, враховуючи переваги споживачів;

- наявність ексклюзивного товару. У супермаркеті налагоджено ефективно власне виробництво (від випічки хліба різних сортів, здобних борошняних виробів, тортів, короваїв «на замовлення» до приготування вишуканих страв з усіх куточків світу), що дозволяє задовольнити різноманітні смаки найвибагливіших покупців. Саме цим NOVUS вигідно виділяється з-поміж інших магазинів;

- колективне управління, при якому активна роль належить рядовим співробітникам, які беруть безпосередню участь у розв'язанні виробничих питань.

У разі ефективного використання колективного управління підприємство отримає такі переваги:

1. Значно підвищиться рівень якості продукції та ефективність виробництва.

2. Розвиватиметься та вдосконалюватиметься ділова активність.
3. Покращиться трансляція інформації як знизу нагору, так і згори вниз.
4. Зростатиме моральний дух працівників підприємства завдяки розвитку тісніших зв'язків між керівником та рядовими працівниками.
5. Розв'язуватимуться проблеми, яким за інших умов не приділили б належної уваги.
6. Оскільки цілі неформальних лідерів збігатимуться з цілями офіційного керівництва, це призведе до того, що співробітники підприємства сприятимуть налагодженню справ у торговельному закладі.

Разом з тим, працівники отримують від колективного управління ще більші переваги, ніж само підприємство:

1. Всі співробітники отримують можливості для зростання.
2. Працівники підприємства відчуватимуть причетність до спільної справи.
3. Працівники підприємства отримуватимуть більше задоволення від своєї праці мірою усунування одноманітності в роботі та підвищення її змістовності.
4. Буде по-новому організована підготовка кадрів і працівники підприємства отримують можливість продемонструвати свої здібності; відкриваються нові можливості для морального та матеріального стимулювання.
5. Підвищиться гарантія зайнятості в результаті зростання рентабельності підприємства.
6. З'являться нові можливості для інтелектуального розвитку співробітників;
 - високопрофесійний менеджмент, завдяки якому забезпечується прогнозування та оптимальне планування діяльності підприємства; ефективна організація праці; вмиле керування, спрямоване на донесення до підлеглих саме місії організації; координування роботи працівників та дієвий

контроль за якістю її виконання (за Ю.Швалбом, менеджер повинен уміти зіставляти, наскільки те, що відбувається, відповідає тому, що повинно відбуватися [91, 72]); ефективне управління нововведеннями (інноваціями), необхідність у яких визначається поєднанням зовнішніх (зміна політичного курсу країни; спад або піднесення економіки; зміна обмінних курсів і процентних ставок; відмова або, навпаки, підвищення попиту на певні різновиди товарів та послуг; виникнення нових виробничих технологій, зміна умов доступності до них; зміна соціальних цінностей та смаків; поява нових конкурентів тощо) та внутрішніх (необхідність або бажання розвивати нові напрями діяльності; збільшувати продуктивність праці; поліпшувати якість; збільшувати обсяг продажу; поліпшувати обслуговування; підвищувати мотивацію персоналу; зберегти кадри; зміцнити позиції на ринку тощо) чинників;

- лояльність і задоволеність споживачів, які досягаються за рахунок визначення пріоритетних мотивів та потреб покупців, дослідження рівня задоволеності клієнтів: система скарг і пропозицій (скриньки для пропозицій, «гарячі лінії», які дають можливість споживачеві подзвонити й отримати відповідь на запитання, висловити свої пропозиції або поскаржитись, листівки «Будь ласка, дайте нам знати чи справді ми достатньо турботливі!» тощо); регулярні опитування (анкетування, вибіркоче телефонне опитування, інтегровані системи зворотного зв'язку зі споживачами тощо); визначення ступеня лояльності покупців за такими показниками: база клієнтів, рівень утримання нових покупців, рівень утримання клієнтів, частка витрат покупця, середня кількість нових покупців за місяць, частота покупок, середня сума покупки, рівень витрат.

Відповідно до результатів наведених вище досліджень корегування діяльності підприємства з підвищення лояльності та задоволеності споживачів (розвиток та ускладнення програм лояльності, запровадження системи знижок, організація спеціальних заходів: свят, закритих вечірок тощо);

- якісна реклама, комунікативна та економічно ефективна рекламна кампанія, що сприяє:

- формуванню у споживача визначеного рівня знань про даний товар чи послугу;

- формуванню у споживача визначеного образу супермаркету;

- формуванню у споживача доброзичливого ставлення до даного торговельного закладу;

- спонуканню споживача знову звернутися до даного супермаркету;

- спонуканню споживача до придбання даного товару чи послуги у даному магазині;

- стимулюванню збуту товару чи послуги;

- прискоренню товарообігу магазину;

- позитивний імідж торговельного підприємства, інструментом створення якого є паблік рилейшнз, тобто заплановані тривалі зусилля, спрямовані на:

- установлення взаєморозуміння та довірчих стосунків між організацією і громадськістю;

- створення «позитивного образу» організації;

- збереження репутації організації;

- створення у співробітників організації почуття відповідальності й зацікавленості у справах підприємства;

- розширення сфери впливу організації засобами відповідної пропаганди і реклами («редакційні» матеріали в засобах масової інформації; презентації, конференції, брифінги, інтерв'ю; комерційні семінари, прийоми; спонсорські акції; участь у виставках, ярмарках тощо);

- постійні юридичні консультації, консультативна підтримка з боку компанії «НОВУС Україна» з усіх питань ведення бізнесу, зокрема з:

- розробки планограм;

- розцінки товарів;

розробки технологічного плану супермаркету з розміщення товарних груп;

розробки технологічних схем супермаркету;

розробки бюджету супермаркету;

розробки плану окупності супермаркету;

організації свят, акцій, буклетів;

заохочення працівників NOVUS тощо.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що усвідомлення та врахування в своїй діяльності чинників успішності суттєво допомогло NOVUS стати одним із лідерів торговельного бізнесу.

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності торговельного закладу NOVUS м.Тернополя

Опрацювання наукової літератури з маркетингу та менеджменту, проблем становлення й функціонування франчайзингових систем, а також результати експериментального дослідження франчайзі NOVUS дозволяють сформулювати такі рекомендації щодо підвищення ефективності торговельного підприємства:

1. Постійно здійснювати корекцію діяльності на основі систематичного аналізу та оцінювання економічних показників NOVUS за такими даними: інвестиційні витрати на діяльність франчайзі; чисті грошові доходи супермаркету; ліквідна вартість інвестицій у діяльність франчайзі; рівень задоволеності покупців тощо.

Значна роль в цьому належить маркетологу, основними завданнями якого є:

- дослідження нових можливостей для франчайзі;
- вибір правильного напрямку руху супермаркету на основі вмілого застосування сегментації, маркетингу і фокусування, позиціонування (STP);

- конкретизація чотирьох «П» маркетингу (4 Ps) – продукт, прийнятна ціна, правильне місце продажу і просування та перевірка того, чи ці чотири «П» не суперечать одне одному і стратегії STP;

- упровадження плану і відстежування результатів [47; 13].

2. З метою забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно, за твердженням І.Дунаєва, О.Роженка, Л.Фролової та ін., ефективно реалізовувати заходи щодо зміцнення економічної безпеки підприємства, які б забезпечили досягнення максимально можливого її рівня. Проблемою при цьому є не лише створення системи управління, але й визначення найвищого рівня економічної безпеки торговельного закладу за наявних у нього ресурсів. Зазначене обумовлює необхідність використання оптимізаційного моделювання, яке передбачає визначення оптимальних рівнів складових економічної безпеки NOVUS та максимізацію узагальнюючого інтегрального показника. Моделювання економічної безпеки також дає можливість виявити, який із ресурсів є дефіцитним; оцінити рівень ризику підвищення витрат ресурсів, необхідних для формування економічної безпеки в цілому та її складових:

- безпеки трудових ресурсів;
- безпеки фінансових ресурсів;
- безпеки матеріальних ресурсів;
- безпеки нематеріальних ресурсів;
- безпеки управління;
- безпеки маркетингу;
- безпеки виробництва (торгівлі).

Визначення кількісних параметрів даного процесу за певною системою показників (табл. 3.1) доцільно здійснювати з використанням методів лінійного та стохастичного моделювання, суть яких досить детально розкрито у науковій літературі [2; 19; 37; 42; 89].

Таблиця 3.1

Система показників оцінювання рівня економічної безпеки торговельних підприємств

Складові ЕБП	Показники оцінки				
	1. Обсягу	2. Структури	3. Динаміки	4. Співвідношення	5. Ефективності
Безпека ресурсів					
Безпека трудових ресурсів	Розмір мінімальної ЗП. Середня ЗП наукових працівників в місяць. Суміщення діяльності	Частки: ІПІ наукових працівників; промислово-виробничого персоналу у загальній чисельності. Стабільність кадрів	Темп змін співвідношення середньої ЗП до мінімальної. Темп змін частки інженерно-технічних і наукових працівників. Темп змін продуктивності праці. Темп змін ефективності трудових ресурсів	Співвідношення середньої ЗП до мінімальної. Співвідношення темпів змін продуктивності праці та середньої заробітної плати	Продуктивність праці. Ефективність трудових ресурсів
Безпека фінансових ресурсів	Розмір дебіторської та кредиторської заборгованостей з контрагентами. Запас фінансової міцності. Заборгованість перед бюджетом	Коефіцієнти: фінансової незалежності; забезпеченості власними оборотними коштами	Темпи змін: коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами; коефіцієнта фінансової незалежності; загальної ліквідності; коефіцієнта покриття заборгованості перед бюджетом; маневреності власних коштів; фінансової стійкості; ефективності інвестицій; ефективності зобов'язань; ефективності власного капіталу	Коефіцієнти: маневреності власних коштів; фінансової стійкості; загальної ліквідності; покриття заборгованості перед бюджетом	Ефективність власного капіталу. Ефективність зобов'язань. Ефективність інвестицій
Безпека функціонування					
Безпека матеріальних ресурсів	Введення в дію ОПФ. Сума матеріальних витрат	Частка: ОЗ у вартості майна; запасів у вартості майна	Темпи змін: частки ОЗ у вартості майна; частки запасів у вартості майна; ефективності матеріальних ресурсів; фондівіддачі; запасівіддачі	Співвідношення сум залишкової вартості основних засобів та власного капіталу. Фондовіддача. Запасовіддача	Ефективність: ОЗ; запасів; матеріальних ресурсів

Продовження табл. 3.1.

Складові ЕБП	Показники оцінки				
	1. Обсягу	2. Структури	3. Динаміки	4. Співвідношення	5. Ефективності
Безпека нематеріальних ресурсів	Сума штрафних санкцій. Кількість зафіксованих витоків інформації. Освоєння нових видів продукції. Впровадження інновацій	Частки: нематеріальних активів у вартості майна; правових (передбачених або відшкодованих) втрат. Коефіцієнт оновлення технології	Темп змін частки нематеріальних активів у вартості майна. Темп змін співвідношення нерозподіленого прибутку до прибутку за мінімальним рівнем рентабельності. Темп змін фондівіддачі нематеріальних активів. Темп змін ефективності нематеріальних активів	Співвідношення чистого фінансового результату до прибутку за мінімальним рівнем рентабельності. Фондовіддача нематеріальних активів	Ефективність нематеріальних активів
Безпека управління	Кількість рейдерських атак, випадків завдання фізичної шкоди підприємству. Монополізація зв'язків з постачальниками	Частка втрат, які попередила охорона підприємства. Коефіцієнти: поточних зобов'язань; мобільності активів	Темп змін коефіцієнта мобільності активів. Темп змін співвідношення сум дебіторської та кредиторської заборгованостей. Темп змін ефективності необоротних активів. Темп змін ефективності оборотних активів	Співвідношення темпів змін виручки й темпу зростання дебіторської заборгованості; темпів зміни сум виручки і активів; сум виручки та власного капіталу $\times 12$; сум дебіторської та кредиторської заборгованостей	Ефективність необоротних активів. Ефективність оборотних активів
Безпека маркетингу	Розірвання та втрата зв'язків. Обсяг продажів (дохід від реалізації)	Частка ринку, яку займає підприємство. Рівень доходу від реалізації	Темп змін частки ринку, яку займає підприємство. Темп змін рівня доходу від реалізації. Темп змін ефективності витрат обігу. Темп змін ефективності комерційної діяльності	Співвідношення частки ринку, що належить підприємству, та частки ринку, що належить головному конкуренту; темпу змін товарообороту до темпу рівня витрат обігу	Ефективність витрат обігу. Ефективність комерційна

Продовження табл. 3.1.

Складові ЕБП	Показники оцінки				
	1. Обсягу	2. Структури	3. Динаміки	4. Співвідношення	5. Ефективності
Безпека функціонування					
Безпека виробництва (торгівлі)	Собівартість продукції. Штрафи за порушення природоохоронного законодавства (екологічних норм)	Коефіцієнт виходу готової продукції. Коефіцієнт використання виробничих потужностей	Темп змін коефіцієнта використання виробничих потужностей; чистого фінансового результату на м. кв торгової площі; коефіцієнта оборотності оборотних активів; коефіцієнта оборотності зобов'язань; коефіцієнта оборотності власного капіталу; коефіцієнта оборотності необоротних активів; ефективності виробництва	Фінансовий результат на 1 м. кв торг. площі. Коефіцієнт оборотності оборотних активів. Коефіцієнт оборотності зобов'язань. Коефіцієнт оборотності власного капіталу. Коефіцієнт оборотності необоротних активів	Ефективність виробництва (торгівлі)

Джерело: [89, 205-206]

3. Однією із найважливіших складових економічної безпеки підприємства є його фінансова безпека.

В умовах трансформаційної кризи української економіки, яка охопила всі сфери і стала суттєвою перешкодою на шляху забезпечення сталого розвитку економіки та суспільства, дуже актуальною є проблема забезпечення фінансової безпеки підприємства, в тому числі і торговельного закладу.

Фінансова безпека передбачає наявність такого стану підприємства, яким характеризується:

- стійкістю до внутрішніх та зовнішніх небезпек і загроз;
- забезпеченістю достатнім обсягом фінансових ресурсів;
- фінансовою рівновагою, стабільністю, ліквідністю та платоспроможністю у короткостроковому та довгостроковому періодах;
- задоволення потреби підприємства у фінансових ресурсах для стійкого розширеного відтворення діяльності;
- здатністю вчасно реагувати на внутрішні та зовнішні небезпеки, що можуть завдати шкоди підприємству або призвести до його ліквідації;
- достатньою фінансовою незалежністю та захистом фінансових інтересів власників підприємства;
- достатньою гнучкістю у прийнятті фінансових рішень [27; 39; 46].

Головна мета фінансової безпеки торговельного підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне і максимально ефективне функціонування сьогодні та високий потенціал розвитку в майбутньому.

Головна умова фінансової безпеки підприємства – здатність протистояти існуючим і виникаючим небезпекам та загрозам, які здатні завдати фінансової шкоди підприємству, небажано змінити структуру капіталу, примусово ліквідувати підприємство тощо.

З огляду на вищенаведене, з метою оцінки поточного рівня забезпечення фінансової безпеки франчайзі NOVUS рекомендуємо аналізувати:

- фінансову звітність і результати роботи супермаркету (платоспроможність, фінансову незалежність, структуру й використання капіталу та прибутку);

- конкурентний стан підприємства на ринку (частку ринку, якою володіє франчайзі, рівень застосовуваних технологій і менеджменту).

Під час оцінки фінансової безпеки передусім слід звернути увагу на зниження ліквідності, підвищення кредиторської та дебіторської заборгованості, зниження фінансової сталості підприємства.

З метою забезпечення належного рівня фінансової безпеки на торговельному підприємстві пропонуємо здійснювати такі заходи на усіх рівнях управління:

- забезпечення стійкого економічного розвитку франчайзі, досягнення основних цільових параметрів діяльності при збереженні ліквідності та незалежності її фінансової системи;

- забезпечення стійкості грошових розрахунків;

- нейтралізація негативних впливів кризових явищ економіки та умисних дій конкурентів, тіньових структур на розвиток підприємства;

- оптимізація використання франчайзі різноманітних джерел фінансування;

- забезпечення високої фінансової ефективності діяльності, фінансової стійкості та незалежності підприємства;

- попередження злочинів та адміністративних правопорушень у фінансових правовідносинах.

Таким чином, забезпечення фінансової безпеки має бути одним з пріоритетних завдань керівництва супермаркету NOVUS.

4. Модель бізнесу будь-якої компанії складається із сукупності окремих бізнес-процесів, і від того, наскільки вони ефективні, залежить успіх бізнесу в цілому. Удосконалення бізнес-процесів рекомендуємо здійснювати за певними концептуальними напрямками (рис. 3.1).

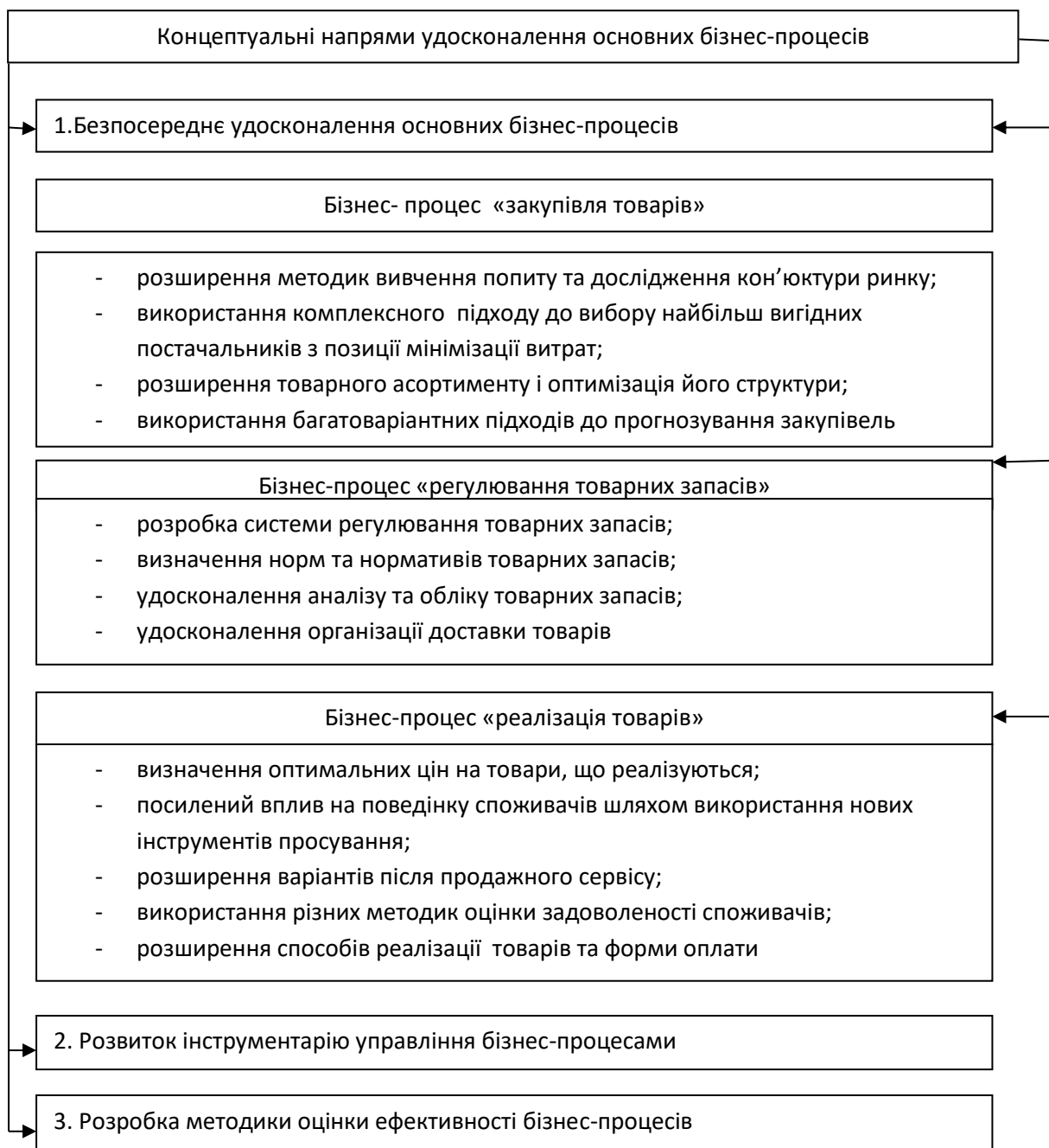


Рис.3.1. Концептуальні напрями удосконалення основних бізнес-процесів суб'єктів малого та середнього підприємництва.

Джерело: [87, 83].

З метою оптимізації бізнес-процесу «реалізація товарів» пропонуємо супермаркету удосконалити процеси перехресного продажу (стратегії збільшення продажу в одні руки) й апселінгу (від англ. up- вгору і sell – продавати).

Термін «апселінг» має два значення. По-перше, це схиляння клієнта до купівлі версії продукту, яка дорожча за ту, яку він мав на меті купити.

(Наприклад, покупець прийшов за молоком 1,6% жирності, а зрештою купив, за порадою продавця, дорожче – з 3,4% вмістом жиру).

По-друге, термін «апселінг» може означати спробу вийти з покупцем на зв'язок через певний час і запропонувати замінити старий продукт на новий, набагато кращий. Продавець може навіть запропонувати знижку зустрічного продажу.

Персоналу супермаркету потрібно розвивати навички і в апселінгу, і в перехресному продажу.

5. Реалії сьогодення засвідчують, що невід'ємною складовою розвитку будь-якого підприємства є зростання рівня їхнього конкурентного потенціалу з урахуванням ефективного правового регулювання захисту економічної конкуренції з боку держави. З огляду на вищесказане, керівництву NOVUS доцільно періодично здійснювати діагностику рівня конкурентного потенціалу.

Ключовими бізнес-індикаторами системи діагностики конкурентного потенціалу можуть бути такі:

- рівень (або інтегральний індикатор) фінансового потенціалу;
- рівень трудового потенціалу;
- рівень інноваційно-інвестиційного потенціалу;
- рівень інформаційного потенціалу.

Ефективність даної системи діагностики обґрунтована науковцями (Р.Скриньковський, А.Чубенко та ін.), її результативність перевірена на практиці.

Аналізуючи діяльність супермаркету NOVUS в цьому аспекті, зазначимо, що франчайзі, на нашу думку, слід краще визначити своїх основних конкурентів і спостерігати за ними. З цією метою необхідно:

- призначити особу, відповідальну за конкурентну розвідку;
- переманювати працівників конкурентів;
- зважати на всі нові технології, які можуть підірвати бізнес NOVUS;
- підготувати пропозиції, схожі на пропозиції конкурентів.

б. Актуальні тенденції серйозного зростання ризику і невизначеності в діяльності всіх без винятку суб'єктів економіки України, в тому числі торговельних підприємств, значною мірою зумовлені впливом маркетингових факторів – падінням купівельної спроможності споживачів, загостренням конкуренції, прийняттям недостатньо обґрунтованих маркетингових управлінських рішень тощо.

За класифікаційною ознакою «характер чинників, що породжують ризик» усі маркетингові ризики науковці поділяють на об'єктивні (джерелами цієї групи ризиків є події, що відбуваються у маркетинговому середовищі торговельного підприємства) та суб'єктивні (виникають унаслідок дій осіб, які приймають рішення в процесі обміну інформацією між торговельним підприємством та його цільовим ринком) [51, 83].

Дотримання керівництвом NOVUS загальних принципів та методичних підходів, встановлених Міжнародним стандартом [51], зробить ефективнішим управління ризиками.

Зауважимо, що зазначений Міжнародний стандарт також рекомендує певну послідовність етапів процесу управління ризиками (рис. 3.2).

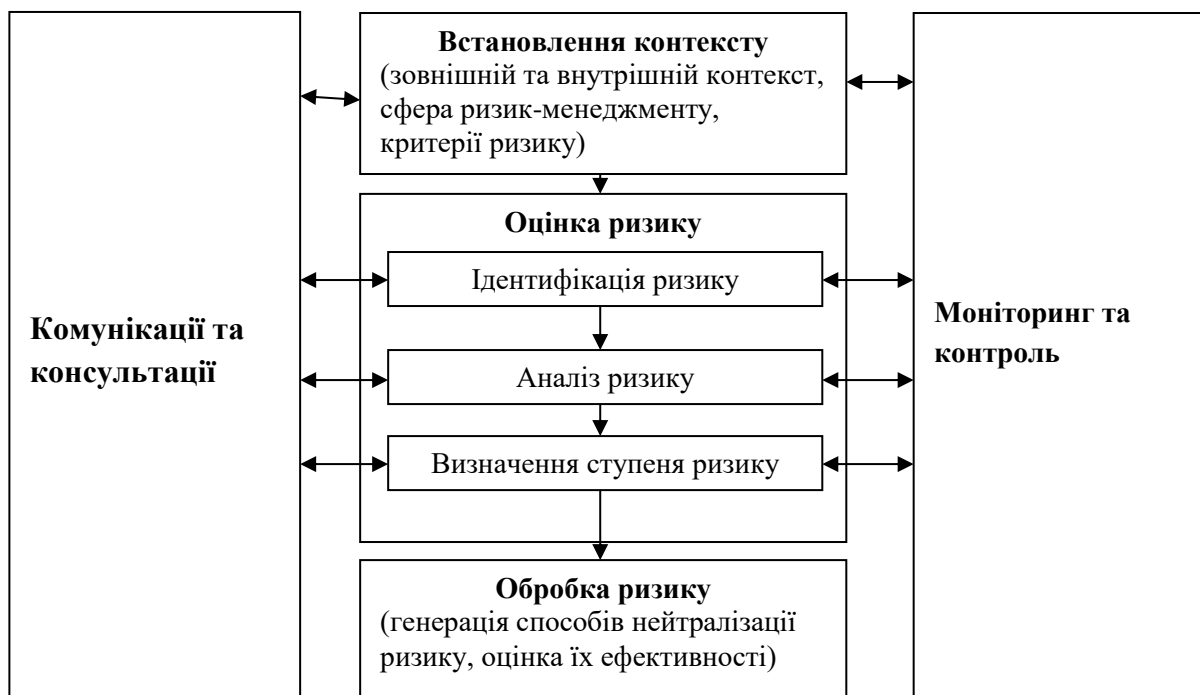


Рис. 3.2. Послідовність етапів процесу управління ризиками

Джерело: [51, 86].

У ситуації, коли важливим засобом боротьби за споживача стає формування бренду торговельного підприємства, особливої актуальності набуває репутаційний ризик. Найефективнішими засобами зниження даного ризику мають виступати такі методи:

- удосконалення стратегії створення бренду і вимірювання результатів;
- спрямування грошей на ті маркетингові засоби, ефективність яких зростає;
- розвиток фінансового способу мислення маркетологів (до того, як схвалити маркетингові витрати, слід вимагати від маркетологів оцінки наслідків для ROI).

Як зазначає О.Шокун, важлива перевага торговельної мережі NOVUS – це насамперед бренд NOVUS [96]. «Розкручений» бренд, перевірений часом продукт значно підвищують шанси франчайзі (зазвичай малого і середнього рівня) не тільки вижити на ринку в умовах гострої конкуренції, але й успішно розвиватися.

Бренд вибудовується різними засобами комунікації, а також якістю товару і його упаковкою, надійністю поставок і чіткістю розрахунків та багатьма іншими засобами.

Серед засобів комунікації, які можуть створити позитивне або негативне враження про бренд, є також торгові представники, галузеві виставки, суспільні ініціативи, й, особливо, усна реклама або рекомендації з боку клієнтів, конкурентів і оглядачів ринку.

7. Фактори макросередовища мають різний характер та соціально-економічну природу і по-різному впливають на той чи інший вид виробничої та підприємницької діяльності, тому важливо, на нашу думку, вивчати і оцінювати стан середовища підприємницької діяльності за допомогою певних наукових методів (рис. 3.3).

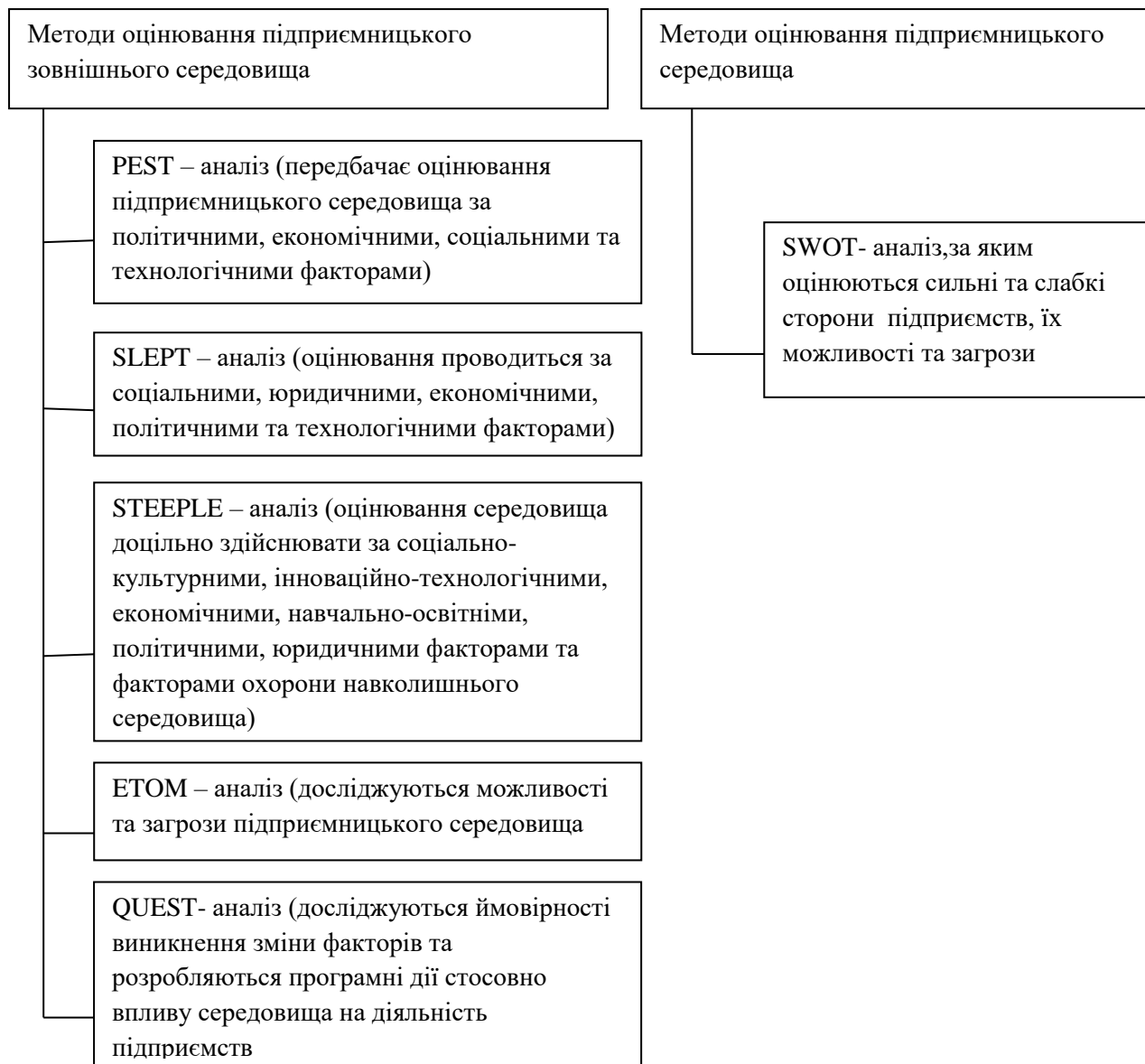


Рис.3.3. Методичні підходи до оцінювання середовища підприємницької діяльності.

Джерело: [69, 51].

8. Як доповнення до вищесказаного, пропонуємо ретельно вивчити рівень насиченості мікрорайонів, вулиць Тернополя торговельними закладами (наприклад, на вул. Барвінських немає жодного магазину продовольчих товарів, що створює неабиякі незручності для мешканців, серед яких майже 40% – це люди поважного віку). На основі такого дослідження доцільно відкривати франчайзі – «магазин біля дому» на умовах субфранчайзингу. Концепцію «магазину біля дому» потрібно, на наш погляд,

будувати за принципом достатності задоволення потреб споживачів торговельної зони при оптимальній площі торговельного закладу, що забезпечить мінімальну кількість ресурсів, необхідних для запуску проекту та подальшу ефективність підприємства в процесі експлуатації.

9. Для забезпечення стимулів до праці, професійного росту, належного ділового спілкування, високого виконавського рівня персоналу керівництву NOVUS слід:

- підбираючи працівників, виходити із їх здатності виконувати встановлені посадові інструкції;
- створювати такі умови роботи, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи і сприятливого робочого клімату;
- на основі дослідження мотивів, запитів, рівня задоволеності співробітників сприяти розкриттю можливостей кожного працівника підприємства за рахунок послідовного застосування творчих підходів до праці і ширшого залучення до трудового процесу;
- стежити за тим, щоб весь персонал усвідомлював свою причетність до забезпечення якості функціонування підприємства;
- заохочувати спрямовані на підвищення якості зусилля через належне їх визнання і винагороду за досягнуті результати;
- постійно актуалізовувати компенсаційний пакет, що повинен включати як заробітну плату (яка має залежати від результатів праці співробітника), так і персональні бонуси, надбавки за кваліфікацію (які носять індивідуальний характер), пільги і привілеї, захисні програми (безкоштовні обіди, компенсація транспортних витрат тощо).

В складних соціально-економічних умовах сьогодення саме змінені (на користь персоналу) параметри компенсаційного пакету здатні повною мірою мотивувати співробітників на високу продуктивність своєї праці та досягнення загальних цілей підприємства .

Тут доречно навести слова гуру менеджменту і співавтора книги «У пошуках досконалості» Тома Пітерса: «Працівник у поганому настрої може саботувати роботу компанії» [47, 59].

10. Активніше впроваджувати колективні методи управління на основі розвитку взаємної довіри. Це означає не тільки поступову перебудову правил поведінки співробітників, але й установлення нових для організації принципів та цінностей. Іншими словами, колективне управління з неминучістю призводить до зміни культури підприємства.

Зауважимо, що при впровадженні системи колективного управління немає необхідності змінювати всю організаційну структуру франчайзі загалом та одразу. Впровадження пропонуємо організувати як поступовий процес вбудування за рахунок розширення можливостей співробітників і при паралельному розширенні сфери контролю у керівників. При цьому працівники мають бути впевнені в тому, що їхня активність не буде марною: «ніколи не запитуйте думки своїх підлеглих і не вимагайте від них пропозицій, якщо не можете знайти для них застосування» [91, 107].

11. З огляду на те, що основна ідея NOVUS – інвестиція в покупця, необхідно систематично вивчати мотиви і потреби, рівень задоволеності та ступінь лояльності споживачів за допомогою різних методів і засобів збирання інформації (пряме поштове розсилання, вибіркоче телефонне опитування, анкетування, тестування, особисті інтерв'ю, спостереження за поведінкою покупців, система скарг і пропозицій тощо).

Надати споживачам можливість повідомити свої скарги і пропозиції можна за допомогою і такого нетрадиційного засобу, як вручення покупцю NOVUS листівки з фотокарткою працівників супермаркету, напис на якій проголошує: «Ми Вас уважно слухаємо. Це безкоштовна листівка, адресована Наталії Щеголоватій, директору Тернопільського NOVUS». На зворотному боці клієнт читає: «Ми вдячні Вам за підтримку, бо саме завдяки Вам ми стали найуспішнішим магазином в Тернополі. Для того, щоб зберегти за собою лідерство, нам необхідно знати, що ми робимо неправильно.

Пропозиції та зауваження відносно обслуговування покупців, якими б незначними вони не були, ми прийmemo з вдячністю. Кожне з них буде уважно розглянуте директором NOVUS. Будь ласка, дайте нам знати, чи справді ми достатньо турботливі!»

Для успішного функціонування підприємству необхідно не лише знати потреби конкретних споживачів, а й забезпечити їм відповідний вибір товарів, послуг. Потрібно також зрозуміти покупця і визначити сферу його інтересів, забезпечити для вибору наявність товарів, надати для вибору інформацію про наявність товарів, а також налагоджувати постійні комунікації між керівником, працівниками супермаркету і мешканцями як торгової зони, так і всього міста, що, зрештою, забезпечить наявність вираженої лояльності, високий рівень задоволеності споживачів та загалом сприятиме успіху франчайзі NOVUS.

Отже, з метою встановлення у франчайзі чіткої ієрархії цінностей, де на вершині перебуває клієнт, слід, на нашу думку, вдатися до таких ключових кроків:

- регулярно аналізувати результати досліджень (соціологічних опитувань, глибинних інтерв'ю, вивчення поведінки споживачів у магазині, вдаваних закупок, що полягає у найманні людей, які вдають із себе покупців і описують поведінку персоналу супермаркету NOVUS та конкурентів, тощо) про рівень задоволеності споживачів;

- показати, як поведінка кожного працівника може впливати на стосунки з клієнтами. З цією метою практикувати тренінги зі створення культури обслуговування покупців, заохочувати працівників за особливо добре обслуговування клієнтів;

- полегшити споживачам, які мають запитання, пропозиції або скарги, доступ до магазину по телефону, факсу або електронною поштою та встановити високі стандарти швидких відповідей.

12. Відомо, що реклама як форма комунікацій сприяє розвитку масового ринку збуту товарів та послуг, і, в решті-решт, вкладання

підприємців у виробництво стають виправданими. Це спонукає не обмежуватись традиційними рекламами типу «Акційні пропозиції» і т.д., а використовувати найрізноманітніші види і засоби реклами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристики засобів поширення реклами

Засіб поширення реклами	Рекламна аудиторія	Переваги	Недоліки
Щоденні газети	Широка аудиторія, індивідуальні споживачі	Своєчасність; велике охоплення місцевого ринку; високий ступінь сприйняття; визначеність за місцем розташування	Короткочасність (незначна кількість вторинних читачів); невибіркова аудиторія; обмежене коло читачів
Журнали	Широка аудиторія індивідуальних споживачів, фахівців	Висока якість відтворення реклами; значна кількість вторинних читачів; висока вибірковість аудиторії	Висока вартість розміщення реклами; тривалий часовий розрив між подачею рекламної інформації і її появою в журналі
Телефонні довідники	Широка аудиторія визначеної території	Близькість рекламодавця до споживачів	Низький ступінь впливу на потенційного споживача
Поштова реклама	Аудиторія, що за складом і кількістю контролюється рекламодавцем	Персональне звертання до аудиторії; своєчасність; можливість передати повнішу інформацію	Високі витрати на 1000 рекламних контактів

Продовження таблиці 3.2.

Засіб поширення реклами	Рекламна аудиторія	Переваги	Недоліки
Радіо	Аудиторія, що розташована в зоні роботи радіостанції	Масовість; високе демографічне охоплення; невисока вартість	Невисокий ступінь вибірковості; тільки звуковими засобами; невисокий ступінь привернення уваги
Телебачення	Широка аудиторія	Широта охоплення; високий ступінь привернення уваги; висока якість відтворення рекламного звертання з використанням зображення, звуку, руху	Виробництво і розміщення реклами; короткочасність рекламного контакту; невисока вибірковість аудиторії; насиченість рекламою
Зовнішня реклама	Широка аудиторія, зосереджена поблизу рекламних точок	Висока частота повторених контактів; високий ступінь сприйняття; порівняно невисока вартість	Невисока вибірковість аудиторії; обмеження інформаційного і творчого характеру

Джерело: [11, 192-193], модифіковано автором.

Результати проведеного експериментального дослідження свідчать про невисокий ступінь впливу реклами на купівельну поведінку споживачів.

Зауважимо, що собівартість масового маркетингу невпинно зростає, а його ефективність так само невпинно спадає. Так, наприклад, все менше людей звертають увагу на телерекламу (вони її або не слухають, або

перемикають канали), а телекомпанії постійно підвищують ціни на рекламу. Це змушує маркетологів знаходити ефективніші засоби поширення реклами.

Вважаємо за доцільне активно використовувати нестандартні форми організації реклами, зокрема:

- телевізійні відеокліпи, документальні кінострічки;
- інтерв'ю з працівниками і споживачами NOVUS (використовуючи ЗМІ, телебачення);
- дискусії за участю співробітників франчайзі і незалежного торговельного закладу;
- розміщення реклами у тих ЗМІ, якими користується цільовий ринок. З цією метою слід знайти ті журнали, газети, які читають різні групи споживачів, і рекламувати у цих виданнях товари, які цікавлять конкретні групи покупців та вони читатимуть рекламу NOVUS. До таких рекламних оголошень можуть додаватися картки для відповіді, щоб читачі могли мати докладнішу інформацію або зробити замовлення і, таким чином, франчайзі легше виміряти ROI;
- позитивні історії про продукти NOVUS на сторінках преси;
- креативні конкурси з цінними призами;
- спеціальні листівки для покупців від імені керівництва супермаркету;
- участь у різноманітних виставках товарів, ярмарках;
- резонансні спонсорські та інші заходи;
- програми лояльності;
- широкомасштабні рекламні кампанії (з нагоди річниці NOVUS, до певного свята тощо);
- зустрічі «за круглим столом», закриті вечірки, фокусні групи (8-12 осіб для участі в обговоренні на вузьку тему під керівництвом спеціально навченого модератора) тощо;
- розробка маркетингових вражень (франчайзі необхідно гармонійно поєднати в одному наборі враження від зовнішнього вигляду працівників

магазину, інтер'єру і дій, щоб дати клієнту незабутні враження, незабутній досвід).

Беручи до уваги, що споживачі в сучасному світі проводять все більше часу на сайтах соціальних мереж, пропонуємо:

- створювати додатки для соціальних мереж, адже сьогодні є можливість створити додаток практично для будь-якої соціальної мережі;
- розміщувати у соціальних мережах спецпроекти у різному вигляді: проведення опитувань, бренжування аваторів користувачів, вхідні сторінки на проект через тематичні розділи тощо. З метою створення ефективного і привабливого веб-сайту бажано провести опитування клієнтів щодо їхніх вражень від сайту і пропозицій його вдосконалення та наступної оцінки думок споживачів експертами NOVUS;
- створювати власні сторінки (благі) тощо.

На сьогодні спостерігаємо певну недооцінку з боку NOVUS реальних можливостей соціальних мереж щодо пошуку цільової аудиторії та залучення її для досягнення цілей торговельного закладу. Проте саме зважена й ретельно спланована маркетингова комунікаційна діяльність у соціальних мережах сприятиме розширенню ринку споживачів NOVUS.

13. В системі ринкових відносин життя підприємства визначається не тільки тим, що то як воно робить, але й тим, що про нього думають інші люди. Саме тому створення «обличчя» підприємства завжди було однією з найважливіших турбот бізнесменів усього світу – прагненням до престижу в діловому світі, популярності у споживача, репутації серед партнерів та клієнтів, авторитетності в очах власних співробітників. Саме те, що думають люди про підприємство, багато в чому визначає його конкурентоспроможність.

Створення позитивного іміджу супермаркету NOVUS рекомендуємо здійснювати шляхом:

- постійного інформування різних груп громадськості про політику та діяльність закладу;

- координації всієї діяльності, яка справляє вплив на взаємовідносини франчайзі з його громадськістю та іншими ключовими зацікавленими групами поза його межами;

- нагромадження та аналізу інформації про громадську думку та поведінку ключових груп населення;

- захисту позицій підприємства та позитивного посилення її цілей.

14.3 метою удосконалення процесу маркетингового планування потрібно, на нашу думку, провести такі заходи:

- установити стандартний формат плану, який би об'єднував в одне ціле такі складові: аналіз ситуації, SWOT – аналіз (сильні і слабкі сторони, можливості, загрози), основні проблеми, цілі, стратегію, тактику, бюджет, засоби контролю;

- передбачити заходи на випадок надзвичайних обставин (запитайте маркетологів, які зміни вони би ввели, якби їхній бюджет збільшився або зменшився на 20%);

- започаткувати програму щорічних нагород за маркетинг, нагороджуючи призами, преміями і т.д. найкращі плани і результати діяльності;

- забезпечити гнучке бюджетування, придатність якого залежить від достовірності маркетингових оцінок;

- ефективний маркетинг традиційно визнають як здатність «знаходити ринки і заповнювати їх». Це визначення для підприємства, керованого ринком. Але тепер так багато потреб заповнено незліченною кількістю продуктів, що проблемою є знайти нові потреби. Саме це є метою підприємства, яке керує ринком.

Як сказав Акіо Моріта, керівник SONY: «Наш план – вести громадськість до нових продуктів, а не питати їх, чого вони хочуть. Люди не знають, чого вони хочуть, а ми знаємо». А за словами директора ЗМ, її мета – «повести споживачів туди, куди вони хочуть іти, перш ніж вони самі зрозуміють, куди вони хочуть іти» [47, 122].

Тому в маркетинговому плані супермаркету варто було б передбачити поступовий перехід від підприємства, керованим ринком, до підприємства, яке керує ринком.

Для останнього характерні такі особливості:

- воно керує баченням, а не традиційними ринковими дослідженнями;
- воно заново проводить сегментацію в галузі;
- воно створює цінність через нові стандартні ціни;
- воно збільшує продаж, навчаючи клієнтів;
- воно перебудовує канали дистрибуції;
- воно використовує активні мережі;
- воно перевищує сподівання клієнтів [47; 123].

15.3 метою забезпечення успішного розвитку торговельного франчайзингового підприємства важливо, на нашу думку, постійно вивчати, узагальнювати та впроваджувати як світовий, так і вітчизняний досвід організації ефективної діяльності підприємств на умовах франчайзингу.

16. Спільно з керівництвом франчайзера «NOVUS Україна» ініціювати розробку та прийняття окремого нормативно-правового акту про франчайзинг, який би детально регламентував визначення, властивості франчайзингу, його різновиди, істотні умови договору франчайзингу та врешті-решт став би надійним нормативним підґрунтям існування цього достатньо перспективного правового інституту в Україні.

З метою узагальнення вищевикладених рекомендацій можна, на нашу думку, використати десять заповідей для досягнення високої продуктивності та рентабельності маркетингу Ф.Котлера:

1. Компанія повинна поділити ринок на сегменти, обрати найкращі з них і досягти сильних позицій у кожному обраному сегменті.
2. Компанія повинна скласти карти потреб, сприйняття, уподобань і поведінки споживачів та мотивувати зацікавлені сторони перейматися обслуговуванням і задоволенням клієнтів.

3. Компанія повинна знати своїх основних конкурентів, їхні сильні і слабкі сторони.
4. Компанія повинна перетворювати зацікавлені сторони на партнерів і щедро їх винагороджувати.
5. Компанія повинна розробляти систему визначення можливостей, їх класифікації за пріоритетністю і відбору найкращих.
6. Компанія повинна мати систему маркетингового планування, яка приведе до добре продуманих і передбачливих довго – і короткотермнових планів.
7. Компанія повинна здійснювати суворий контроль за продуктовим асортиментом і комплексом послуг.
8. Компанія повинна створювати сильні бренди, використовувати найбільш рентабельні засоби досягнення інформації і просування товару.
9. Компанія повинна створювати ринкове лідерство і командний дух у співпраці різних відділів.
10. Компанія повинна постійно оновлювати технології, що дасть їй конкурентну перевагу на ринку [47, 143].

Висновки до третього розділу

1. Визначальними чинниками, що забезпечують сталу діяльність франчайзингового торговельного підприємства та успішний його розвиток, є:
 - отримання права на використання торгової марки, технологій, ноу-хау, системи ведення бізнесу франчайзера на визначених (гнучких) умовах;
 - гарантія якості товарів і послуг, оптимізація управління асортиментом, наявність ексклюзивних товарів;
 - можливість отримання фінансової підтримки, суттєва агентська винагорода, налагоджена логістика;
 - високопрофесійний менеджмент, ефективне використання методів колективного управління;

2. Розроблені нами рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності франчайзингового торговельного підприємства NOVUS м.Тернополя спрямовані на забезпечення його успішного розвитку шляхом:

- систематичного аналізу та оцінювання економічних показників підприємства та корекції його діяльності, удосконалення бізнес-процесів, ефективної реалізації заходів щодо зміцнення економічної безпеки підприємства, зростання рівня конкурентного потенціалу, оптимізації управління ризиками;

- оцінювання стану середовища підприємницької діяльності за допомогою певних наукових методів;

- розширення франчайзингової мережі шляхом створення франчайзі – «магазинів біля дому» на умовах субфранчайзингу;

- досягнення високого рівня задоволеності та високого ступеня лояльності на основі дослідження мотивів і потреб споживачів та створення позитивного іміджу підприємства;

- проведення нестандартних рекламних заходів, зокрема, активного використання соціальних мереж (створення додатків для соціальних мереж, розміщення спецпроектів, створення блогів тощо);

У листопаді 2017 р. відбулося обговорення вищенаведених рекомендацій щодо удосконалення діяльності торговельного підприємства NOVUS з керівництвом Тернопільського супермаркету NOVUS з метою впровадження їх в практичну діяльність франчайзі.

ВИСНОВКИ

1. Теоретичний аналіз проблеми дозволив визначити франчайзинг як тривалу ділову співпрацю компаній, одна із яких (франчайзинг) надає права на використання своєї торгової марки, технологій, ноу-хау, системи ведення бізнесу іншій компанії чи незалежному підприємцю (франчайзі) на визначених договором франчайзингу умовах.

Головною опорною точкою у розвитку франчайзингової мережі є бренд або конкурентоспроможний на ринку товар, що дає право використовувати певну торгову марку та продавати продукцію даної торгової марки.

2. Визначено переваги й недоліки франчайзингу, усвідомлення яких особливо важливе для суб'єктів підприємницької діяльності, що мають намір вступати у відносини франчайзингу в якості такого їх учасника, як франчайзі.

3. З'ясовано, що успіх франчайзингу базується на дотриманні таких основних принципів:

- постійне співробітництво і високий ступінь довіри;
- загальні для системи стратегія збуту і цінова політика;
- спільна присутність на ринку;
- надання підтримки й обмін інформацією;
- високий ступінь підприємницької ініціативи;
- планування і прогнозування розвитку системи;
- переваги конкуренції;
- налагоджена система постачань.

4. Проаналізовано особливості реалізації франчайзингу в Україні. Встановлено, що для розвитку ефективної мережі в Україні та стимулювання франчайзингового бізнесу доцільно вжити таких заходів:

по-перше, створити вітчизняну організацію франчайзингу, запозичивши передовий світовий досвід, головним завданням якої б було сприяння розвитку середнього та малого бізнесу в Україні та яка у майбутньому ввійде до складу Міжнародної франчайзингової асоціації (IFA)

з метою подальшого розвитку франчайзингових відносин, отримання міжнародної підтримки та освоєння зарубіжного досвіду;

по-друге, розробити та прийняти окремий правовий акт про франчайзинг, який би детально регламентував визначення, властивості франчайзингу, його різновиди, істотні умови договору франчайзингу та врешті-решт став би надійним нормативним підґрунтям існування цього достатньо перспективного правового інституту в Україні.

5. У ході проведення констатуючого експерименту із застосуванням комплексу емпіричних методів встановлено, що сучасний стан франчайзингового супермаркету NOVUS м.Тернополя характеризується стрімким й успішним розвитком.

Так, за неповних шість років функціонування франчайзі загальний оборот зріс майже у п'ять разів, коефіцієнт фінансової стійкості – у 1,6 раза.

6. З'ясовано, що мотивація співробітників NOVUS певною мірою залежить від їх віку. З урахуванням цієї залежності та даних оцінювання працівниками супермаркету різних характеристик своєї роботи визначено засоби задоволення потреб співробітників, найважливішими з яких є:

- справедлива оплата;
- сприятливий робочий клімат;
- гарні стосунки з керівництвом;
- кар'єрне зростання;
- визнання і схвалення добре виконаної роботи;
- значні додаткові пільги.

7. За результатами анкетування споживачів визначено мотиваційні чинники, що формують поведінку покупців, впливають на рівень задоволеності та ступінь лояльності споживачів і, загалом, на їх ставлення до підприємства та цілісне його сприйняття.

Пріоритетними із них для покупців NOVUS є:

- гарантована якість товарів;
- доступність цін, можливість зекономити;

- культура обслуговування;
- зручність розташування магазину;
- різноманітність асортименту товарів;
- поліпшення комфорту.

8. Результати експериментального дослідження повністю підтвердили висунуту нами гіпотезу: шляхом зіставлення економічних показників діяльності франчайзингового супермаркету NOVUS і незалежного торговельного закладу СІЛЬПО доведено пріоритетність франчайзингу серед інших форм здійснення бізнесової діяльності.

9. На основі систематизації та узагальнення наукових джерел, а також власних напрацювань визначено й обґрунтовано соціально-економічні чинники, що забезпечують успішний розвиток франчайзингових торговельних підприємств, найвагомішими з яких є такі:

- майже абсолютна підтримка з боку франчайзера: франчайзі отримує напрацьовані технології, інновації, рекламу, бренд і ряд послуг, які надаються відповідно до умов франшизи;
- перевірена часом модель ведення бізнесу;
- доступ до якісної продукції за помірними цінами;
- стійкий ринок з певними складностями для конкурентів;
- гарантія отримання прибутку за умови власних інвестицій;
- сформований і оформлений сталий комплекс відносин з постачальниками;
- кваліфікований персонал, мотивований і спроможний до спільної діяльності;
- орієнтація на користь покупця на основі глибокого знання мотиваційних чинників, що формують купівельну поведінку споживачів.

Розуміння та усвідомлення чинників, які забезпечують ефективний розвиток підприємства, сприятимуть успішній діяльності торговельних закладів, які функціонують на засадах франчайзингу, особливо це важливо, на нашу думку, на стадіях зародження та становлення франчайзі.

10. На основі результатів теоретично-експериментального дослідження розроблено й обґрунтовано рекомендації щодо підвищення ефективності супермаркету NOVUS м.Тернополя за такими головними напрямками:

- аналіз, оцінювання загальної діяльності торговельного підприємства з подальшою корекцією її;
- розширення мережі франчайзі;
- мотивація й стимулювання співробітників;
- впровадження системи колективного управління;
- формування купівельної поведінки споживачів;
- забезпечення якісної реклами;
- створення й підтримка іміджу франчайзі NOVUS та марки товару.

Вищенаведені рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності як співробітниками Тернопільського супермаркету NOVUS, так і працівниками інших підприємств – франчайзі.

Отримані дані не вичерпують усієї багатогранності досліджуваної проблеми. Подальші пошуки вбачаємо у дослідженні специфіки відносин субфранчайзингу; у визначенні умов, можливостей та дієвих механізмів створення франчайзі NOVUS в районних центрах Тернопільської області та мікрорайонах м.Тернополя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний Кодекс України від 16 січня 2003 р.- К.: Атіка.- 2003.- С.345-354.
2. Абрамова І.М. Оцінка та планування фінансової стійкості підприємства засобами бюджетування / І.М.Абрамова // Зовнішня торгівля, економіка, фінанси, право.- 2013.- №2.- С.104-109.
3. Александров О.В. Франчайзинг як механізм розвитку економічної системи України / О.В.Александров // Теорії мікро- і макроекономіки.- Вип. 10.- К., 2002.- С.267-273.
4. Андрощук Г.О. Франчайзинг: особенности, типовые структуры, задачи развития / Г.О.Андрощук, В.П.Денисюк // Предпринимательство, хозяйство, право.- 1996.- №10.- С.44.
5. Андрощук Г. Франчайзинг: преимущества, принятие решений по франшизе / Г.Андрощук, В.Денисюк // Предпринимательство, хозяйство, право.- 1997.- №1.- С.33-39.
6. Андрощук Г. Типовые условия франчайзингового договора / Г.Андрощук, В.Денисюк // Предпринимательство, хозяйство, право.- 1997.- №4.- С.40-46.
7. Андрощук Г. Трансферт технологий: предмет переговоров по заключению лицензионных соглашений / Г.Андрощук, В.Денисюк // Предпринимательство, хозяйство, право.- 1997.- №8.- С.39-44.
8. Андрощук Г.А. Франчайзинг: международный опыт, экономические показатели, практика регулирования / Г.А.Андрощук, В.А.Денисюк // Предпринимательство, хозяйство, право.- 2002.- №2.- С.78-93.
9. Бердинець М.Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні / М.Д.Бердинець // Фінанси України.- 2001.- №2.- С.96-104.
10. Бойчук І.В. Доцільність розвитку франчайзингової системи співробітництва в Україні / І.В.Бойчук // Регіональна економіка.- 2001.- №3.- С.251-256.

11. Бутенко Н.В. Маркетинг / Н.В.Бутенко.- К.: Атіка, 2008.- 299 с.
12. Варналій З.С. Франчайзинг як ефективна форма інтеграційних зв'язків суб'єктів малого бізнесу та корпорацій / З.С.Варналій // Актуальні проблеми економіки.- 2002.- №3.- С.47-54.
13. Варченко О.М. Особливості формування попиту на продовольство в сучасних умовах / О.М.Варченко, І.В.Свиноус, О.В.Липкань // Актуальні проблеми економіки.- 2017.- №1.- С.50-61.
14. Величко О. Коротко про юридичну природу договору франчайзингу / О.Величко // Юстиніан: Юридичний журнал.- 2003.- №1.- С.38-48.
15. Гаврик О. Украинский клуб весёлых франшиз / О.Гаврик // Зеркало недели.- 2002.- №16.
16. Глосарій франчайзингу [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://ua.franchise.com>.
17. Голоцван З.С. Франчайзинг: формула взаимной победы / З.С.Голоцван // Дистрибуция и логистика.-2004.- №3.- С.22-29.
18. Гончарук А. Новий підхід до управління ефективністю у промисловості України / А.Гончарук // Економіка України.- 2006.- №11.- С.36-46.
19. Грабовський І.С. Методичні аспекти формування та оцінки зони фінансової стабільності підприємства / І.С.Грабовський, А.М.Якименко // Економіка та держава.- 2016.- №1.- С.64-70.
20. Грушко О. Перспективи розвитку франчайзингу в Україні / О.Грушко // Молода економіка.- 2002.- №3.- С.87-96.
21. Гуляєва Н.М. Політика управління товарними запасами у торгівлі / Н.М.Гуляєва, С.І.Камінський // Економіка України.- 2016.- №4.- С.19-28.
22. Гуркіна О.В. Альтернативні форми підтримки малого бізнесу / О.В.Гуркіна // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України.- Т.10: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія – 1 ЛТД; УАБС, 2004.

23. Данніков О. Проблеми побудови та функціонування франчайзингових систем в Україні / О.Данніков // Маркетинг в Україні.- 2008.- №5.- С.62-69.
24. Дельтей Ж. Франчайзинг / Ж.Дельтей; пер. с фр. В.А.Петрова.- СПб.: Нева, 2003. – 125 с.
25. Довгань В.В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса / В.В.Довгань.- Тольятти: Дока-пресс, 1994.- 231 с.
26. Доронін Д. Франчайзинг по-українськи / Д.Доронін // Юридична газета.- 2004.- №9 (21).
27. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / П.Ф.Друкер; пер. с англ.- М.: Технол. школа бизнеса, 1993.- 192 с.
28. Дунаєв І.В. Торговельна політика: навч. посіб. / І.В.Дунаєв.- Харків: Вид-во ХарРІНАДУ «Магістр», 2010.- 132 с.
29. Дыбач И.Л. Систематизация форм экономической интеграции небольших предприятий / И.Л.Дыбач // Актуальні проблеми економіки.- 2009.- Випуск 2. – С.70-78.
30. Економіка франшизи NOVUS [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://novus.com.ua/uk>.
31. Завгородный В. Франчайзинг / В.Завгородный // Главбух без бланков отчетности.- 2005.- №8.- С.39-44.
32. Замкевич Б.М. Оцінювання і прогноз фінансової стійкості підприємства / Б.М.Замкевич // Актуальні проблеми економіки.- 2016.- №6.- С.127-130.
33. Земляков Д.Н. Франчайзинг: Интегрированные формы организации бизнеса / Д.Н.Земляков, М.О.Макашев.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.- 142 с.
34. Інформація про компанію «Новус Україна» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://novus.com.ua/uk/presi/informaciya-pro-kompaniya>.
35. Інформація про NOVUS м.Тернополя [Електронний ресурс] //Режим доступу: <http://novus.com.ua/uk>.

36. История франчайзинга [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.topfranchising.com.ua./does/start/detail.php?LD=108/>.

37. Карпінський Б.А. Формування збалансованості фінансових показників / Б.А.Карпінський, О.В.Герасименко // Фінанси України.- 2004.- №10.- С.50-56.

38. Килимник І. Проблема відповідальності сторін за договором комерційної концесії (франчайзингу) / І.Килимник // Підприємство, господарство і право.- 2004.- №10.- С.115-118.

39. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И.Кирцнер.- М.: ЮНИТИ, 2001.- 239 с.

40. Кирчата І.М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства / І.М.Кирчата.- Маріуполь: Наука, 2007.- 20 с.

41. Ковальчук Т. Проблеми франчайзингу в сучасній економічній літературі / Т.Ковальчук // Економіка України.- 2002.- №5.- С.11-15.

42. Колот А.М. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підруч. / А.М.Колот, О.А.Гришнова, О.О.Герасименко.- К.: КНЕУ, 2009.- 711 с.

43. Комінко С.Б. Крайні методи психодіагностики / С.Б.Комінко, Г.В.Кучер.- Тернопіль: Видавництво «Карт-бланш», 2005.- 408 с.

44. Короленко В.Г. Франчайзинг: В бізнесі самостійно, але не в одиночку / В.Г.Короленко // Финансовый дневник ISSN. 1686-1148- 2002.- №2.- С.3.

45. Корсак В. Франчайзинг – ефективний спосіб організації роздрібно-торгівлі та стимулювання розвитку економіки регіонів / В.Корсак // Економіст.- 2012.- №8.- С.50-67.

46. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф.Котлер.- СПб.: Питер, 2004.- 575 с.

47. Котлер Ф. Десять смертных грехів маркетингу: Ознаки і методи вирішення / Ф.Котлер; пер. з англ. І.П.Гусака, А.Ю.Гусак.- К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006.- 143 с.

48. Кривонос Е. Франчайзинг: готовый бизнес оптом и в розницу / Е.Кривонос // SBR.- 2016.- Июль-август.- С.36-43.

49. Кривоносий А. Ми переживаємо початковий бум франчайзингу [Електронний ресурс] / А.Кривоносий // Режим доступу: <http://www.kontrakty.com.ua>.

50. Кузьмін О.Є. Методика оцінювання економічної ефективності створення і діяльності франчайзингових підприємств / О.Є.Кузьмін, Т.В.Мирончук // Актуальні проблеми економіки.- 2005.- №11.- С.56-65.

51. Лабурцева О.І. Управління маркетинговими ризиками торговельних підприємств / О.І.Лабурцева // Економіка України.- 2016.- №4.- С.79-91.

52. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж.Ламбен.- СПб.: Питер, 2006.- 800 с.

53. Ланда І. Ми ламаємо стереотип... [Електронний ресурс] / І.Ланда // Режим доступу: <http://www.novus.com.ua/uk/article>.

54. Легейда Е. Франчайзинг: Новая форма организации бизнеса / Е.Легейда // Бизнесинформ.- 1996.- №8.- С.26-29.

55. Ляшенко В.И. Развитие франчайзингового режима в Украине / В.И.Ляшенко // Вісник економічної думки в Україні.- 2007.-№1.- С.79-85.

56. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підруч. / А.А.Мазаракі, Л.О.Лігонсико, Н.М.Ушакова.- К.: Хрещатик, 1999.- 800 с.

57. Маркова В.Д. Франчайзинг / В.Д.Маркова // ЭКО.- 1993.- №12.

58. Менеджмент рисков [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/ru/iso31000>.

59. Месяшная Н.В. Что такое франчайзинг? / Н.В.Месяшная // Основы государства и права.- 1999.- №2.- С.46-48.

60. Мюррей Я. Франчайзинг: Типы франшизы, где достать финансы, как добиться успеха / Я.Мюррей.- СПб: Питер, 2004.- 144 с.

61. Новосельцев О.В. Оценка коммерческой концепции / О.В.Новосельцев // Бизнес Гид.- 2003.- №4-6.- С.3-6.
62. NOVUS – франчайзинговий супермаркет [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.novus.com.ua>.
63. Ногачевський О.Ф. Франчайзинг в Україні: вибір і купівля франшизи / О.Ф.Ногачевський // Актуальні проблеми економіки.- 2010.- №12.- С.63-69.
64. Огляд ринку франчайзингу України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://franchising.kiev.ua/analyties> 430.
65. Описание франшизы: NOVUS – сеть гипермаркетов, супермаркетов, магазинов «У дома» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://bizrating.com.ua/franch/1246/index.html>.
66. Пархаєва Н.В. Маркетингово-логістичний комплекс товаро-провідної системи / Н.В.Пархаєва // Економіка України.- 2016.- №4.- С.122-133.
67. Переваги франшизи NOVUS [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://novus.com.ua/sites/default/files/kartka/franchise.pdf>.
68. Поляков І. Франчайзинг за кордоном / І.Поляков // Інтелектуальний капітал.- 2004.- №3.- С.46-53.
69. Разборська О. Оцінювання стану середовища підприємницької діяльності / О.Разборська, О.Єфремова // Банківська справа.- 2016.- №4.- С.45-53.
70. Рошкован М. Франчайзинг: бізнес, практика і можливості / М.Рошкован, В.Головко.- Кишинев: Бізпро, 2004.- 206 с.
71. Рудашевский В.Д. Оптимальная стратегия развития франчайзинговой системы / В.Д.Рудашевский, М.А.Фурщик // Экономика и математические методы.- 1998.- Т.34.- Вып.2.- С.90-98.
72. Садовский Т. NOVUS: в 2017 году можем открыть пять франчайзинговых магазинов [Електронний ресурс] / Т.Садовский // Режим доступу: <http://rau.ua/persona/taras-sadovskij-novus/>.

73. Сидоров Я. Франчайзинг – нова договірна форма здійснення бізнесової діяльності в Україні / Я.Сидоров // Цивільне право.- 2003.- №3.- С.34-36.

74. Сидоров Я. Правовий статус сторін у договорі франчайзингу / Я.Сидоров // Цивільне право.- 2003.- №6.- С.31-34.

75. Скриньковський Р. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства / Р.Скриньковський // Підприємство, господарство і право.- 2016.- №7.- С.49-54.

76. Статкус А. Франшизные соглашения: перспективный путь / А.Статкус // Человек и труд.- 1992.- №2.

77. Стэнворт Д. Франчайзинг в малом бизнесе / Д.Стэнворт, Б.Смит.- М.: Аудит, 1996.- 2000 с.

78. Суковатий О.В. Франчайзинг як система інноваційного розвитку економіки / О.В.Суковатий // Проблеми науки.- 2007.- №1.- С.23-27.

79. Суковатий О.В. Особливості реалізації франчайзингу в Україні / О.В.Суковатий // Проблеми науки.- 2007.- №2.- С.14-18.

80. Суковатий О.В. Франчайзинг як інноваційна модель розвитку бізнесу / О.В.Суковатий // Проблеми науки.- 2007.- №3.- С.18-22.

81. Суковатий О.В. Місце франчайзингу в інноваційному розвитку України / О.В.Суковатий // Проблеми науки.- 2008.- №4.- С.38-42.

82. Терехов В.І. Франчайзинг як форма міжнародного трансферу технологій / В.І.Терехов, Л.В.Максимчук, О.О.Будзим // Актуальні проблеми економіки.- 2007.- №7.- С.90-97.

83. Терехов В.І. Ефективність діяльності та аналіз світового досвіду франчайзингового бізнесу / В.І.Терехов, О.В.Терехова // Вісник МНТУ: серія «Економіка» - 2011.- №2.- С.103-112.

84. Терюханова І. Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні – погляд держави та роботодавців на проблеми та пошук шляхів їх вирішення / І.Терюханова, Т.Тимошек, О.Терещук // Україна: аспекти праці.-2016.- №1-2.- С.21-29.

85. Трегубов О. Тенденції поширення франчайзингових мереж в Україні / О.Трегубов, А.Чайдак // Галицький економічний вісник.- 2013.- №1.- С.77-81.
86. Труш Ю.Л. Мотивація та стимулювання персоналу як складові системи управління якістю продукції на підприємстві / Ю.Л.Труш, М.В.Григорців, О.П.Посадчук // Актуальні проблеми економіки.- 2016.- №12.- С.274-278.
87. Турчак В.В. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємстві / В.В.Турчак // Актуальні проблеми економіки.- 2016.- №4.- С.79-86.
88. Устюжанин О.О. Франчайзинг в зарубіжних країнах / О.О.Устюжанин.- М.: МАКС Пресс, 2007.- С.276-299.
89. Фролова Л.В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства / Л.В.Фролова, О.В.Роженко // Актуальні проблеми економіки.- 2016.- №3.- С.199-209.
90. Цират А.В. Франчайзинг и франчайзинговый договор: Учебн.-практ. пособие / А.В.Цират.- К.: Истина, 2002.- 240 с.
91. Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю.М.Швалб, О.В.Данчева.- К.: Лібра, 1998.- 269 с.
92. Шейн С. От мороженого к Интернету. Франчайзинг как инструмент развития и повышения прибыльности вашей компании / С.Шейн.- М.: Бизнес Букс, 2006.- 208 с.
93. Щербакова Т.А. Модифікація конкурентної політики за умови трансформації економічних відносин / Т.А.Щербакова // Економіка України.- 2016.- №4.- С.45-56.
94. Широбокова Н.М. Договір франчайзингу / Н.М.Широбокова // Держава та регіони.- 2006.- №6.- С.448-451.
95. Шишка Р.Б. Договор франчайзинга / Р.Б.Шишка // Бизнес-информ.- 1996.- №15.- С.6-11.

96. Шокун А. NOVUS изменил условия франчайзинговой модели...[Электронный ресурс] / А.Шокун // Режим доступа: <http://www.retailers.ua/news/menedinent/4741> - novus.

97. Яремова М.І. Оптимізація рівня економічної безпеки підприємства / М.І.Яремова // Актуальні проблеми економіки.- 2016.- №2.- С.475-480.

98. Boyd H.W. Marketing research: Text and cases / H.Boyd, J.Westfall.- London, 1972.- 617 p.

99. Levitt T. The Marketing Imagination / T.Levitt.- New York: The Free Press, 1986.- 535 p.

100. Mescon M. Management / M.Mescon, M.Albert, F.Khedouri.- New York: Publishers, 1992.- 701 p.

ДОДАТОК А

Список торгових закладів-франчайзі України

2017:

- 25.03 - супермаркет в Ірпені на вул. Новооскольська

2016:

- 30.12 - супермаркет у Вишневому на вул. Першотравнева
- 23.12 - супермаркет у Києві на вул. Княжий затон
- 21.10 - супермаркет у Києві на вул. Кірпи
- 26.08 - супермаркет у Києві на вул. Сверстюка
- 05.08 - супермаркет у Києві на вул. Декабристів

2015:

- 30.12 - супермаркет у Києві на вул. Львівській
- 29.12 - супермаркет у Києві на вул. Святошинській
- 25.12 - супермаркет у Вишневому на вул. Святошинській
- 11.12 - супермаркет у Києві на вул. Софії Русової
- 27.11 - супермаркет у Миколаєві на вул. Космонавтів та на пр. Миру
- 03.07 - супермаркет у Києві на Дніпровській набережній
- 04.04 - гіпермаркет у Києві на вул. Здолбунівській

2014:

- 28.11 - супермаркет у Броварах на вул. Київській
- 03.10 - супермаркет у Києві на пр. Броварський
- 27.09 - супермаркет у Бучі на вул. Києво-Мироцька

2013:

- 20.12 - супермаркет в Києві на вул. Івашкевича
- 14.12 - 2-й гіпермаркет в Києві на пр. Червонозоряний
- 25.10 - супермаркет у Києві на вул. Дружби Народів
- 16.08 - супермаркет у Києві на вул. Ломоносова
- 26.07 - супермаркет у Києві на вул. Червоногвардійська

- 07.07 - магазин формату «Експрес» у Севастополі на вул. Рози Люксембург
- 24.05 - супермаркет у Києві на вул. Регенераторна
- 11.04 - магазин формату «Експрес» у Києві на вул. Воскресенська
- 18.01 - супермаркет у Києві на пр. Григоренко

2012:

- 21.09 - супермаркет у Києві на пл. Гостомельська
- 09.09 - 1-й гіпермаркет у Києві на пр. Бажана

2011:

- 09.09 - супермаркет у Тернополі на вул. Перля
- 09.07 - супермаркет у Севастополі на вул. Семипалатинська
- 18.02 - супермаркет у Борисполі на вул. Київський Шлях
- 28.01 - супермаркет у Києві на пр. Броварський

2010:

- 26.11 - супермаркет у Києві на пр. Палладіна
- 29.07 - супермаркет у Черкасах на вул. Шевченко

2009:

- 30.12 - супермаркет у Рівному на вул. Черняка
- 25.12 - супермаркет у Києві на вул. Велика Кільцева
- 19.12 - 1-й супермаркет у Києві на пр. Оболонському
- 12.12 - супермаркет у Севастополі на вул. Вакуленчука
- 02.10 - супермаркет у Рівному на вул. Гагаріна

В 2008 році було відкрито перші 5 магазинів. У Севастополі на пр. Жовтневої Революції, вул. Борисова, вул. Шевченко, вул. Острякова, в Корці (Рівненська обл.) і в Романові (Житомирська обл.).

ДОДАТОК Б

Методика «Як розвивається Ваше підприємство?»

Інструкція для респондентів: «Вам пропонується тест, який включає 21 гіпотетичну ситуацію. Уважно прочитайте ситуацію, запропоновану в тесті, і поставте знак «+» у відповідній графі: «ні», «скоріше ні», «скоріше так», «так».

№ з/п	Гіпотетичні ситуації	Ні	Скоріше ні	Скоріше так	Так
1.	У випадку зривів, невдач, браку, порушень завжди йде активний пошук винних				
2.	Багато співробітників прагнуть убезпечити себе за допомогою доповідних записок та інших паперів				
3.	Доступ до інформації визначається рівнем становища співробітника, а не його функціями				
4.	Нема ясності, які цілі ставить перед собою підприємство. Багатьом цілі не відомі				
5.	Якщо допущена помилка, про це дізнається не працівник, що допустив її, а начальник або колеги				
6.	Панує «окремий егоїзм»				
7.	Співробітники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями. Скоріше вони сприймають ці				

	рішення не як «свої», а як спрямовані проти них: «Що це там, нагорі, чи не бачать, куди все це веде?»				
8.	Спокійно і планомірно зайнятися власною роботою вдається лише після закінчення робочого дня. До цього завжди є щось важливіше.				
9.	Більшість керівників не прагнуть до того, щоб управління будувалось на колективній основі. Прямо чи опосередковано вони дають зрозуміти, що надають перевагу «чіткій» системі «наказ-підкорення»				
10.	Коли мова заходить про керівництво підприємства, звичайне позначення: «Це там нагорі»				
11.	Конфлікти виникають частіше через дрібниці				
12.	Наради тривають занадто довго і завершуються частіше всього безрезультатно. Мова йде не про сутність питання, а про боротьбу самолюбств				
13.	Наскільки добре працівник справляється зі своїми обов'язками, він визнає дуже рідко. Він навіть не				

	знає на основі яких критеріїв оцінюється його праця				
14.	Важко і майже безперспективно висувати та «пробивати» нові ідеї і пропозиції щодо удосконалення роботи підприємства				
15.	Ентузіазм в роботі – рідкість				
16.	В принципі є два види працівників: «старики», які вже були на підприємстві, коли воно тільки починалося, і новачки				
17.	Багато працівників «обкопуються», використовуючи колективний договір, режим робочого часу і посадові інструкції. Вони пильні щодо своїх прав				
18.	Коли оцінюється робота, то частіше всього це відбувається на основі емоцій і більш чи менш поверхових спостережень				
19.	Багато працівників мучаться питанням, навіщо вони так довго вчилися тому, що не можуть застосувати. Вони не можуть показати, на що вони здібні				
20.	Усвідомлення того, що гайнування часу і неякісна робота погрожують інтересам підприємства і в кінцевому рахунку самим робочим				

	місцем, не часто знаходить проявлення				
21.	Працівники взагалі не хочуть колективного управління. Вони хочуть чітко знати, куди спрямовуються розвиток, отримувати доручення і не переживати, якщо ці рішення виявилися неправильними				

Аналіз та інтерпретація результатів

Підрахуйте кількість знаків «+» в кожній графі. Чим вища отримана Вами сума в двох перших графах, тим вище ступінь зрілості Вашого підприємства. Сума 21 є суперрезультатом і є показником відмінної організаційно-управлінської структури.

Якщо ж сума знаків «+» перевищує 10 по двом наступним графам, то Ваше підприємство потребує організаційних змін. Сума 15 є критичною і свідчить про кризу розвитку та подальшого існування підприємства.

ДОДАТОК В

Методика визначення мотивації успіху і боязні невдачі (А.Реан)

Інструкція

Вам пропонується тест, який включає 20 тверджень. Даючи відповіді на них, Вам необхідно відповісти «так» або «ні». Намагайтеся уявити типову ситуацію, яка впливає зі змісту запитання. Перевагу надавайте тій відповіді, яка перша спадає Вам на думку.

Тестові завдання

1. Включаючись у роботу, сподіваюсь на успіх.
2. У діяльності активний.
3. Схиляюся до проявів ініціативи.
4. При виконанні відповідальних завдань намагаюся за можливістю віднайти причини відмови від них.
5. Часто обираю крайнощі: або знижено легкі завдання, або нереально важкі.
6. При зустрічі з труднощами, як правило, не відступаю, а шукаю шляхи їх подолання.
7. При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх успіхів.
8. Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю.
9. При виконанні достатньо важких завдань в умовах обмеженості часу результативність моєї діяльності погіршується.
10. Я схильний проявляти наполегливість при досягненні мети.
11. Я схильний планувати своє майбутнє на достатньо тривалу перспективу.
12. Якщо я ризикую, то з розумом.
13. Я не дуже наполегливий при досягненні мети, особливо, якщо відсутній контроль.
14. Надаю перевагу ставити серед собою середні за важкістю або трохи завищені, але досяжні цілі.
15. У випадку невдачі при виконанні завдання його привабливість для мене знижується.

16. При чергуванні успіхів і невдач я більше схильний до переоцінки своїх невдач.

17. Надаю перевагу плануванню свого майбутнього лише на найближчу перспективу.

18. При роботі в умовах обмеженості часу результативність діяльності у мене покращується, навіть якщо завдання є достатньо важким.

19. У випадку невдачі я, як правило, не відмовляюся від поставленої мети.

20. Якщо я сам обрав для себе завдання, то у випадку невдачі його привабливість лише зростає.

Аналіз та інтерпретація результатів

Один бал отримують відповіді «так» на твердження 1,2,3,8,10,11,12,14,16,18,19,20 і відповіді «ні» на твердження 4,5,7,9,13,15,17. Підраховується загальна кількість балів.

Якщо досліджуваний набрав від 1 до 7 балів, то діагностується мотивація на невдачу (боязнь невдачі). Якщо він набирає від 14 до 20 балів – діагностується мотивація на успіх (сподівання успіху). Якщо кількість набраних балів у межах від 8 до 13, тоді необхідно вважати, що мотиваційний полюс є невираженим. При цьому, якщо у досліджуваного 8-9 балів – то його мотивація ближча до уникнення невдачі, якщо 12-13 балів – ближча до спрямованості на успіх.