

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІЦЕРІЇ «DOMINO'S PIZZA», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 1м групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Пошук Ірини Сергіївни

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., ст. викл.

Даниленко Марія  
Іванівна

*підпис керівника*

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія  
Іванівна

*підпис гаранта*

Київ 2018

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП.....  | 8   |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....                     | 11  |
| 1.1 Сутність та класифікація стратегій розвитку.....  | 11  |
| 1.2 Особливості інтеграційного розвитку у діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу..... | 26  |
| 1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку.....  | 36  |
| Висновки до розділу 1.....  | 47  |
| РОЗДІЛ 2 ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІЦЕРІЇ «DOMINO`S PIZZA», М. КИЇВ.....   | 49  |
| 2.1 Аналіз фінансово-господарських показників діяльності піцерії.....   | 49  |
| 2.2 Оцінка ефективності діючої стратегії розвитку піцерії.....  | 61  |
| 2.3 Діагностика можливостей стратегії інтеграційного розвитку піцерії.....                                      | 72  |
| Висновки до розділу 2.....  | 79  |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІЦЕРІЇ «DOMINO`S PIZZA», М. КИЇВ.....                 | 81  |
| 3.1 Напрями удосконалення стратегії інтеграційного розвитку піцерії.....  | 81  |
| 3.2 Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку піцерії.....                  | 90  |
| 3.3 Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.....   | 97  |
| Висновки до розділу 3.....  | 106 |
| ВИСНОВКИ.....   | 108 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 112 |
| ДОДАТКИ   |     |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасне ринкове середовище характеризується змінюваністю економічних параметрів та нестабільністю, тому в таких умовах головною проблемою стає здатність підприємства пристосовуватись до змін у середовищі, тобто розвиватись у відповідності з цими змінами. Тільки розвиваючись, підприємство може досягати основної мети своєї діяльності – отримувати прибуток, зберігаючи конкурентоспроможність.

Перспективні конкурентні можливості відкриваються для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації, але для того щоб ними скористатися підприємство повинне мати стратегію свого розвитку. Актуальним напрямком розвитку сьогодні виступає інтеграція, що зумовлене можливістю об'єднання ресурсів, застосування ефекту масштабу та налаштування тісних зв'язків між різними господарюючими суб'єктами. У процесі розвитку підприємство стикається з певними проблемами і завданнями, подолання і вирішення яких можливо здійснити завдяки реалізації стратегії інтеграційного розвитку. Особливо важливого значення набуває впровадження цього стратегічного інструменту в сфері ресторанного бізнесу, що зумовлює актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

Концепція стратегічного розвитку підприємства є предметом пильної уваги зарубіжних та вітчизняних науковців і практиків. Теоретичні та практичні аспекти проблем розвитку, стратегічного вибору і досягнення успіху компаній та організацій в західних країнах знайшли відображення у наукових працях багатьох закордонних учених, зокрема Р. Акоффа, І. Ансоффа, Б. Карлоффа, Т. Коупленда, Т. Коллера, М. Портера, А. Томпсона. Проблемам стратегічного управління підприємством присвятили багато праць українські науковці, у тому числі: Герасимчук В.Г., Дакус А.В., Сімченко Н.О., Залуцький В.П., Клівець П.Г., Кузьмін О.Є., Петришин Н.Я., Попова Н.В., Белєвцева Н.М., Фоміченко В.П., Кондратенко О.О та ін. Проте специфічні умови господарювання ресторанних підприємств вимагають

подальших досліджень теоретичних і практичних аспектів формування стратегії інтеграційного розвитку.

*Метою дослідження* є формування теоретичних, методичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії інтеграційного розвитку піцерії.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішені наступні завдання:

- узагальнити сутність та класифікація стратегій розвитку;
- дослідити особливості інтеграційного розвитку у діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку;
- здійснити аналіз фінансово-господарських показників діяльності піцерії;
- оцінити ефективність діючої стратегії розвитку піцерії;
- провести діагностику можливостей стратегії інтеграційного розвитку піцерії;
- розробити напрями удосконалення стратегії інтеграційного розвитку піцерії;
- обґрунтувати програму заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку піцерії;
- здійснити прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.

*Предметом* дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії інтеграційного розвитку піцерії

«Domino's Pizza», м.Київ.

*Об'єктом* дослідження є процес реалізації стратегії інтеграційного розвитку в піцерії.

*Методи дослідження.* Теоретичною основою наукового дослідження стали праці зарубіжних та вітчизняних науковців з інформаційних технологій, інформаційного бізнесу, ресторанної справи, менеджменту, маркетингу тощо. При проведенні дослідження застосовувались такі методи: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формулювання висновків), порівняльного аналізу (для визначення підходів до побудови класифікації стратегій розвитку; співставлення показників ефективності підприємства за період часу, що аналізувався), групування (для виділення напрямків аналізу показників діяльності підприємства), графічний (побудова діаграм і графіків, визначення залежностей), декомпозиції та структуризації (для формування рекомендацій щодо удосконалення стратегії інтеграційного розвитку в піцерії) тощо.

*Апробація результатів дослідження:* основні положення знайшли свої відображення у статті на тему: «Стратегії інтеграційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу» яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (дод. А).

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи.* Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 110 сторінках. Список використаних джерел налічує 83 найменування.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

## 1.1 Сутність та класифікація стратегій розвитку

Поняття «стратегія» почало вживатись у сфері управління на початку 60-х рр. ХХ ст. А. Д. Чандлер став автором першого наукового доробку «Стратегія і структура» у галузі стратегічного управління. Він вважав, що стратегія – «це визначення основних довгострокових цілей і задач підприємств та вироблення напрямку дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [73, с. 23]. Це визначення, зроблене ще у 1962 році, як показує практика, становить класичний погляд на саму сутність стратегії підприємства.

Інше ключове визначення було зроблене у 1971 році К. Ендрюсом, який до класичної дефініції А. Чандлера додав поняття «відмітної компетенції» і трактував стратегію «як встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами» [52, с. 18]. Таким чином, стратегія за К. Ендрюсом розглядається в традиційному розумінні представників наукової школи дизайну як засіб забезпечення відповідності внутрішніх сил і можливостей підприємства зовнішнім потребам.

Поняття «стратегія» має відношення практично до усіх сфер людського буття і у найбільш узагальненій формі визначається як спосіб досягнення значимих цілей розвитку об'єкта. Стратегія поєднує визначення стратегічної мети з шляхами її досягнення. Але вже при такому узагальненому трактуванні суті стратегії виникають розбіжності, обумовлені призначенням об'єктів стратегічного впливу. Отже, як справедливо зазначає Г. Мінцберг,

одного простого визначення стратегії не існує. Це відобразилось у різних підходах до трактування цього поняття серед науковців (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегія»

| Автор  | Сутність поняття «стратегія»  |
|--|---|
| Ансофф І. [4, с. 28]                               | Набір правил для рішень, якими організація керується у своїй діяльності   |
| Виханський О.С. [12, с. 88]                        | Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, який стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі і який приводить організацію до досягнення її цілей |
| Герасимчук В.Г. [15, с. 26]                        | Узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії  |
| Должанський І.З., Ягнюк І.М. [24, с. 20]           | Сукупність дій, спрямованих на оптимальне використання наявних фінансових та нефінансових ресурсів для досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку  |
| Карлофф Б. [34, с.148]                             | Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії   |
| Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. [45, с. 29]        | Ділова концепція організації на певну стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми дій, які спроможні реалізувати дану концепцію та забезпечувати організації конкурентні переваги в досягненні цілей   |
| Мескон М., Альберт Ф., Хедоурі М. [48, с. 181]     | Детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації й досягнення її цілей  |
| Тищенко А.Н., Іванов Ю.Б., Кизим Н.А. [66, с. 232] | Послідовність дій, які враховують нестабільність зовнішнього та взаємодію внутрішнього середовища, яку розробляє підприємство для досягнення поставлених цілей та випереджуючої адаптації в динамічно змінюваному середовищі  |
| Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. [68, с. 11]          | План управління підприємством, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб та досягнення визначених цілей   |

Узагальнюючи наведені в табл. 1.1 визначення стратегії, доцільно зробити висновок, що різні автори визначають поняття стратегії з різних позицій:

- вважають стратегію «переліком правил» [4], яких необхідно дотримуватися підприємству;
- сукупності та послідовності дій [24; 45; 66], спрямованих на використання ресурсів підприємства та враховуючих нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначають стратегію у контексті формального планування або як генеральний план [48; 68]. Такий підхід припускає що всі процеси внутрішнього та зовнішнього середовища є детерміновані й піддаються повному контролю та керуванню, а формування стратегії полягає у постановці мети і складанні довгострокового плану. Проте сучасні умови розвитку ринкової економіки свідчать про прискорення всіх процесів, що відбуваються, і тому таке припущення доцільно поставити під сумнів;
- розглядають стратегію як модель дій [15; 34], які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії. До позитивних рис доцільно віднести тісний взаємозв'язок між визначенням цілей і координацією та розподілом ресурсів для їх досягнення, до негативних – відсутність відображення впливу середовища на елементи цього взаємозв'язку;

В. А. Белошапка, Г. В. Загорний, В. Ф. Оберемчук, С. В. Оборська, З. Е. Шершньова формулюють результат реалізації стратегії як розвиток організації. На нашу думку, саме цей підхід до визначення поняття стратегії варто вважати найбільш змістовним, оскільки досягнення цілей можна розглядати як процес розвитку підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку.

У науковій літературі немає чіткого визначення терміну «стратегія розвитку підприємства». Стратегічний розвиток підприємства ототожнюється і з еволюцією, і з економічним зростанням, і з процесом досягнення основної цілі організації. Пономаренко В. С. та його співавтори [55, с. 312] ототожнюють стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства.



Якщо узагальнити наявні в літературі визначення поняття «стратегія розвитку підприємства», можна дійти висновку, що стратегія розвитку підприємства – це інтегроване поняття, що включає в себе стратегічні напрямки розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, і представляє собою встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують впевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації.

Стратегія розвитку підприємства повинна забезпечувати більш ефективне використання матеріальних ресурсів підприємства, забезпечувати оптимізацію довгострокової норми прибутку, зміцнення конкурентних позицій підприємства, максимальну віддачу від капіталовкладень та задоволення потреб клієнту. Стратегія розвитку підприємства повинна ґрунтуватися не на положеннях екстенсивного розвитку, а на засадах інтенсивного розвитку, тобто створення якісно нових форм.

Формування стратегії розвитку підприємства визначено як системний процес, який дозволяє на засадах стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, в яких працює галузь (підгалузь); визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при максимальному використанні всіх наявних ресурсів підприємства [16, с.35].

Сучасні стратегії розвитку ґрунтуються на проникненні в сутність умов, у рамках яких працює визначена сфера економіки, галузь; усвідомленні задач, що стоять перед організаціями. Це сприяє виникненню різноманітних проектів розвитку, що дозволяють вибрати варіант, що забезпечить виживання компанії і можливість їй вийти на гарні економічні результати [41]. Виділяють значну кількість видів стратегій розвитку підприємства, які називаються також базовими, базисними, або еталонними (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Базові стратегії розвитку підприємства [23, с.259]

| Стратегії                                    | Продукти           | Ринки               | Розвиток   |
|--|--------------------|---------------------|--|
| 1  | 2                  | 3                   | 4  |
| <i>Стратегії концентрованого зростання</i>   |                    |                     |  |
| Посилення позицій                            | Освоєний           | Освоєний            | Ресегментування й репозиціонування                                       |
| Розвитку ринку                               | Освоєний           | Новий               | Маркетинг нових ринків   |
| Розвитку продукту                            | Новий              | Освоєний            | Інноваційні розробки   |
| <i>Стратегії інтегрованого зростання</i>     |                    |                     |  |
| Зворотна вертикальна інтеграція              | Освоєний           | Освоєний            | Інтеграція з постачальниками   |
| Пряма вертикальна інтеграція                 | Освоєний           | Освоєний            | Інтеграція з торговельними посередниками                                 |
| <i>Стратегії диверсифікованого зростання</i> |                    |                     |  |
| Центрована диверсифікованість                | Новий              | Освоєний            | Розширення старого виробництва для випуску нового продукту               |
| Горизонтальна диверсифікованість             | Новий              | Освоєний            | Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту     |
| Конгломератна диверсифікованість             | Новий              | Новий               | Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку |
| <i>Стратегії скорочення</i>                  |                    |                     |  |
| Ліквідація підприємства                      | Припинення випуску | Припинення продажів | Продаж підприємства  |
| «Збір урожаю»                                | Освоєний           | Освоєний            | Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування       |
| Скорочення частини підприємства              | Освоєний           | Освоєний            | Продаж окремих СОБ, закриття відділів                                    |
| Скорочення витрат                            | Освоєний           | Освоєний            | Реалізація стратегії лідерство за витратами                              |

Вони відбивають підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів: 1) продукту; 2) ринку; 3) галузі; 4) положення підприємства всередині галузі; 5) технології. Кожний з елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому. Наприклад, щодо продукту, то це може бути рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового.

У реальній практиці підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Може бути певна послідовність у реалізації стратегій (рис.1.1).

### Швидке зростання ринку

|                            |   |  |                            |
|----------------------------|---|--|----------------------------|
| Слабка конкурентна позиція | <p>II. Квадрант стратегій:</p> <p>2.1. Перегляд стратегій концентрації</p> <p>2.2. Горизонтальна інтеграція або злиття</p> <p>2.3. Скорочення частини фірми</p> <p>2.4. Ліквідація компанії</p> | <p>I. Квадрант стратегій:</p> <p>1.1. Концентрація</p> <p>1.2. Вертикальна інтеграція</p> <p>1.3. Центрована диверсифікованість</p>                                      | Сильна конкурентна позиція |
|                            | <p>III. Квадрант стратегій:</p> <p>3.1. Скорочення витрат</p> <p>3.2. Диверсифікованість</p> <p>3.3. Скорочення частини фірми</p> <p>3.4. Ліквідація компанії</p>                               | <p>IV. Квадрант стратегій:</p> <p>4.1. Центрована диверсифікованість</p> <p>4.2. Конгломеративна диверсифікованість</p> <p>4.3. Спільне підприємство в новій області</p> |                            |

### Повільне зростання ринку

Рис.1.1. Базові стратегії розвитку в моделі Томпсона–Стрікленда [23, с.262]

Розглянемо основні групи стратегій.

Стратегія концентрованого зростання, або стратегія проникнення на ринок, передбачає збільшення обсягів продажу того самого товару на існуючих ринках. Ця стратегія здійснюється шляхом збільшення частки ринку або збільшення інтенсивності споживання товару (за рахунок збільшення частоти покупок, кількості товару, що використовується, нових можливостей використання товару).

Стратегія концентрованого зростання використовується якщо:

- існуючі ринки не насичені товаром, що пропонується підприємством;
- кількість покупців на існуючому ринку може бути значно збільшена;

- частка ринку у основних конкурентів зменшується одночасно із збільшенням обсягів продажу в цілому по галузі;
- має місце зв'язок між обсягом продажу й затратами на маркетинг у вартісному вираженні;
- ефект масштабу забезпечує основні конкурентні переваги [50, с.123].

Стратегії концентрованого зростання пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку. При використанні цієї стратегії підприємство намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Підприємство веде також пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретними типами стратегій концентрованого зростання є наступні [23, с.258]:

- стратегія посилення позиції на ринку;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку товару і послуг.

Стратегія посилення позиції на ринку передбачає, що підприємство робить усе, щоб з продуктом на ринку завоювати кращі позиції. Реалізація цієї стратегії потребує великих маркетингових зусиль.

Підприємство збільшує частку ринку за рахунок поглинання або злиття з конкурентами. Таке поглинання має назву горизонтальної інтеграції - об'єднання підприємств однієї галузі, що виробляють ідентичні товари. Шляхом горизонтальної інтеграції досягається економія на масштабах - із збільшенням обсягу виробництва зменшуються витрати на одиницю продукції за рахунок незмінних фіксованих затрат.

Стратегія посилення позиції на ринку може бути реалізована за двома основними напрямками [50, с.124]:

1) шляхом підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів підприємства на певному ринку збуту;

2) через залучення до товарів підприємства нових споживачів на існуючому ринку збуту.

Під час реалізації першого напрямку можливе використання таких альтернатив:

1) запевнити споживача збільшити обсяг використання (споживання) товару. Наприклад, рекламний текст та анотація щодо використання шампунів рекомендують намілювати волосся шампунем двічі, запевнити споживача в необхідності збільшення частоти використання (споживання) товару;

2) переорієнтувати увагу споживачів, які використовують товари конкурентів, до товару підприємства.

Стратегія посилення позиції на ринку реалізується за допомогою таких засобів [42, с.73]:

- активізація рекламної діяльності,
- застосування засобів стимулювання збуту,
- підвищення рівня сервісного обслуговування,
- зниження витрат виробництва і збуту.

Стратегія розвитку ринку – існуючий товар передбачається продавати на нових географічних ринках або ринкових сегментах. Стратегія розвитку ринку використовується за таких умов:

- існують нові невідкриті або ненасичені ринки;
- з'являються нові канали розподілу, які є більш дешевими, надійними та якісними порівняно з існуючими;
- є надлишок виробничих потужностей;
- є необхідний капітал та трудові ресурси для розширення виробництва.

Стратегія розвитку ринку може бути реалізована за такими напрямками:

- 1) через залучення нових сегментів ринку до існуючого товару,
- 2) шляхом виходу на нові територіальні ринки збуту з існуючим товаром.

Під час застосування стратегії розвитку ринку підприємство може створювати власні підрозділи на нових ринках як у формі дочірніх компаній, так і в формі спільних підприємств. У багатьох випадках для швидкого проникнення на будь-який ринок підприємства використовують горизонтальну інтеграцію.

Стратегія розвитку продукту допускає зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку. Дана стратегія передбачає оновлення товару (розширення асортименту, модернізацію існуючого товару, створення нового товару) для реалізації на існуючих ринках.

Стратегію розробки товару доцільно використовувати якщо:

- підприємство розпочинає нову діяльність;
  - товар знаходиться в стадії зрілості життєвого циклу;
  - є можливість запропонувати нові (покращені) товари, виходячи з позитивного досвіду продажів існуючих товарів;
  - галузь характеризується швидким технологічним розвитком
- [50, с.125].

Стратегія розвитку товару означає модифікацію товару підприємства або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів підприємства, тобто підприємство пропонує на існуючому ринку збуту вдосконалений товар або розширює його асортимент. Наприклад, фірма "Кока-Кола", розпочинаючи свою діяльність на ринку, пропонувала один вид напою, сьогодні ж — велику кількість різновидів. Стратегія розробки товару здійснюється, як правило, шляхом внутрішнього розвитку підприємства.

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Підприємство може використовувати такі стратегії, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення підприємства всередині галузі.

Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
- стратегія прямої вертикальної інтеграції.

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання підприємства внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для підприємства можуть перетворитися на центр доходів.

Умовами здійснення стратегії контролю вертикальної інтеграції є:

- постачальники сировини, матеріалів або комплектуючих не задовольняють вимогам підприємства за показниками надійності, ціни, асортименту, якості та ін.
- галузь характеризується швидкими темпами зростання;
- наявні капітал та трудові ресурси, що необхідні для здійснення функції постачання;

– важливе значення має стабільність цін на продукцію (які в свою чергу залежать від стабільності цін на сировину, матеріали та комплектуючі) [74, с.205].

Стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається зростанням підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством й кінцевим споживачем, а саме — системами розподілу та продажу. Даний тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги дуже розширюються або підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

Стратегія прямої вертикальної інтеграції є доцільною, якщо:

- збутова мережа не задовольняє вимогам підприємства за показниками швидкості, надійності, вартості і т.д.;
  - оптові та роздрібні збутові підприємства мають норму прибутку, що перевищує норму прибутку підприємства;
  - є можливість отримати додаткові переваги шляхом використання власної збутової мережі;
  - наявні капітал та трудові ресурси, що необхідні для створення власної збутової мережі;
  - важливе значення для клієнтів має безперервність постачання
- [50, с.125].

Вертикальна інтеграція передбачає, що підприємства об'єднуються в межах одного виробничого ланцюжка. Процеси вертикальної інтеграції найчастіше відбуваються в таких галузях, як металургія, нафтопереробна промисловість (вертикальна інтеграція часто охоплює сфери бізнесу - від створення переробником нафтопродуктів власної мережі реалізації до придбання підприємств, що виробляють пересувний состав), хімічна та харчова промисловість. Вертикальна інтеграція має місце, якщо завдяки їй



підприємство може досягнути економії на витратах та якщо вартість трансакції буде менша за майбутні вигоди.

Стратегії диверсифікованого зростання реалізуються тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі. Сформульовані основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання [42, с.72]:

- ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;
- поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі;
- скорочення податкових витрат;
- полегшення виходу на світові ринки;
- залучення нових кваліфікованих службовців або ефективне використання потенціалу наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікованого зростання виступають [23, с.261]:

- стратегія центрованої (концентричної) диверсифікованості;
- стратегія горизонтальної диверсифікованості;
- стратегія конгломеративної диверсифікованості.

Стратегія центрованої диверсифікованості ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій використання спеціалізованої системи розподілу. Сутність центрованої (концентричної) диверсифікації полягає у тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами.

Класичним прикладом концентричної диверсифікації є американська компанія з виробництва швейних машинок "Зінгер", яка в один із періодів своєї діяльності здійснювала весь цикл виробництва — від добування й оброблення первинної сировини (лісу та залізної руди) до випуску швейних машинок. Концентрична диверсифікація призводить до того, що внутрішньофірменні поставки заміщують ринкові угоди [50, с.126].

Сьогодні спостерігається тенденція до зниження рівня концентричної диверсифікації: підприємства виробляють самостійно меншу кількість компонентів та комплектуючих — вони купують їх на ринку.

Стратегія концентричної диверсифікації характеризується такими перевагами і недоліками.

Переваги концентричної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю на рівні підприємства;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- більш тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки концентричної диверсифікації [42, с.80]:

- взаємозалежність організаційних підрозділів підприємства, яка у разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства загалом,
- обмежений ринок (гарантована можливість збуту) серед підрозділів підприємства, що є наслідком концентричної диверсифікації, знищує

позитивний вплив ринкових сил, конкуренції. При цьому нівелюється необхідність удосконалення і розвитку.

Стратегія горизонтальної диверсифікованості допускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології. За такої стратегії підприємство орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували б наявні можливості підприємства, наприклад, у сфері постачань. Новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, супутньому за своїми якостями вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту [23, с.261].

Горизонтальна диверсифікація передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства.

Переваги горизонтальної диверсифікації полягають у тому, що вона дає змогу найбільш різнобічно урахувувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефекту синергізму (синергії). Синергізм діяльності виявляється тоді, коли кілька різновидів бізнесу у сукупності дають значно більший ефект, ніж поодиноці. Математично ефект синергізму описується так: "два додати два буде п'ять".

Таким чином, ефект стратегії горизонтальної диверсифікації виявляється в тому, що види бізнесу, якими займається підприємство, є взаємопідсилюючими. Погоджуємо з думкою П. Друкера, який горизонтальну диверсифікацію передбачає як нове доповнення, яке, будучи з'єднаним із існуючим бізнесом фірми, створює одне ціле, яке значно більше, ніж його окремих частин.

Ризик застосування стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися – тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності [42, с.81].

Стратегія конгломеративної диверсифікованості полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, що реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо.

Конгломеративна диверсифікація використовується, якщо:

- в основній сфері спостерігається скорочення річних обсягів продажів;
- існуючі ринки вже насичені продукцією, що випускається;
- досвід менеджерів може забезпечити успішну конкуренцію в новій галузі;
- з'являється можливість вигідно вкласти кошти в підприємство іншої галузі;
- можна скористатися перевагами фінансової синергії;
- є загроза використання антимонопольного законодавства в традиційній галузі [50, с.128].

Отже, конгломеративна диверсифікація являє собою стратегію, націлену на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту.

Стратегія скорочення передбачає відмову від нерентабельних видів продукції, продаж неприбуткових підрозділів або вихід з ринків. Стратегію скорочення обирають, якщо немає іншого виходу, тому вона отримала назву «стратегії останнього заходу».

Стратегії скорочення підприємства використовують для цілеспрямованого згорання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу:

- стратегія ліквідації компанії — являє собою граничний випадок стратегії скорочення, здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальшого бізнесу;

- стратегія «збирання врожаю» — допускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збирання врожаю». Ця стратегія допускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу та максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту при скороченні виробництва;

- стратегія скорочення частини компанії — полягає в тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу [23, с.262]. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими підприємствами тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або початку нових бізнесів, що більше відповідають довгостроковим цілям підприємства. Ця стратегія передбачає продаж частини матеріальних активів. Використовується, якщо: результати роботи одного з підрозділів є незадовільними в довгостроковому періоді, що відбивається на результатах діяльності міжнародної корпорації в цілому; доцільною є відмова від непрофільних виробництв та концентрація зусиль на основних видах діяльності [36, с.126]. Стратегія часткової ліквідації використовується також для забезпечення тимчасової потреби в ресурсах;

– стратегія скорочення витрат — передбачає пошук можливостей і проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат. Вона орієнтована на усунення невеликих джерел витрат, а її реалізація має характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов’язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням прийому та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей.

Слід зазначити, що на практиці часто вибирають комбіновану стратегію, яка є поєднанням розглянутих вище альтернатив. Особливо доцільно застосовувати її великим підприємствам, які активно працюють у декількох галузях.

## **1.2 Особливості інтеграційного розвитку у діяльності суб’єктів ресторанного бізнесу на умовах франчайзингу**

Під інтеграцією розуміється встановлення таких взаємовідносин між підприємствами, які забезпечують довгострокове зближення генеральних цілей підприємств, що інтегруються, й надають підприємствам такі переваги: зниження рівня невизначеності у постачанні та збуті, обмеження конкуренції, спрощення впровадження технологічних новацій, зниження видатків. В основі інтеграції лежить принцип об’єднання власності, ресурсів, сфер діяльності. Різновидом інтеграційної стратегії розвитку виступає франчайзинг, що є одним із методів вертикальної інтеграції.

В економічній думці існують різні підходи до визначення поняття «франчайзинг» (табл.1.3).

Таблиця 1.3

### **Основні визначення поняття «франчайзинг»**

| Автор / Джерело | Визначення  |
|-----------------|---|
|                 | Франчайзинг — це форма договірних відносин, які оформлені |

|   |  |
|---|--|
| І.І. Дахно [19, с.419]                      | франчайзинговим договором та який виходить за межі простого ліцензування і включає тимчасову передачу права на користування об'єктом інтелектуальної власності, та який одночасно виступає об'єктом франчайзингового договору.   |
| С.В. Арутюнян, Н.Г. Слободян [6, с.9-10]    | Франчайзинг — це спосіб організації бізнесу, при якому компанія-власник (франчайзер) передає компанії (франчайзі) право на продаж товарів і послуг своєї компанії в обмін на зобов'язання франчайзі продавати ці товари або надавати послуги з застосуванням обумовлених технологій та під певним товарним знаком. |
| Г. Я. Резго та В. В. Панюкова [61, с.35]    | Франчайзинг - метод організації та ведення комерційної діяльності, при якому одна сторона - франчайзер на визначених умовах надає право іншій стороні - франчайзі використовувати своє ім'я та технологію для ведення своєї справи   |
| В. В. Довгань [22, С.41]                    | Франчайзинг – система контрактних відносин, при яких одна сторона - франчайзер - на певних умовах надає право іншій стороні - франчайзі - використовувати своє ім'я та технологію для ведення своєї справи при збереженні повної економічної самостійності   |
| С. А. Ткаченко [67]                         | Франчайзинг – це форма реалізації роздільно-спільних відносин, що дозволяє компенсувати відсутність коштів на розробку нових ефективних технологій одним суб'єктам господарювання за рахунок передачі їм технологій, устаткування, торговельних знаків, марок іншим фінансово стабільним суб'єктам.                |
| Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський [60, с.24] | Франчайзинг – форма господарської інтеграції великого й малого бізнесу, що полягає в наданні великою компанією (франчайзером) права виступати під своєю торговельною маркою малій компанії, що є самостійною юридичною особою  |
| Г.М. Дроздова [25, с.199]                   | Франчайзинг – це система передачі чи продажу ліцензій на технологію і товарний знак.   |
| Міжнародна асоціація франчайзингу [82]      | Франчайзинг – це система перманентних відносин, встановлених між франчайзером і франчайзі, в результаті яких знання, імідж, успіхи та методи виробництва й маркетинг пропонуються франчайзі в обмін на взаємне задоволення інтересів   |

Із таблиці 1.3 можна побачити, що існуючі визначення поняття «франчайзинг» зводяться до двох його напрямів – як системи просування на ринку товарів і/або послуг і/або технологій, вид певного бізнесу, спосіб здійснення підприємництва або як форми договірних відносин між франчайзером та франчайзі. Франчайзером виступає ліцензіар франшизи, який представляє головну фірму системи франчайзингу, а франчайзі – ліцензіат франшизи, якому надається право приймати участь в бізнесі по системі, визначеній франчайзером [25, с.200]. Проте більшість визначень франчайзингу як у вузькому, так і в широкому розумінні не містять

ключових, характерних тільки франчайзингу ознак. На погляд І.І. Дахна, такі характерні ознаки франчайзингу полягають у тому, що:

- 1) франчайзингові відносини виникають на підставі договору франчайзингу;
- 2) сторонами франчайзингових відносин, як і франчайзингового договору, можуть бути лише юридично незалежні один від одного суб'єкти підприємницької діяльності;
- 3) у франчайзингових відносинах франчайзер виступає одноосібно, а франчайзі може бути декілька;
- 4) франчайзер є власником виключних прав, які охоплюють права на використання об'єктів права інтелектуальної власності та промислової власності, а також комерційного досвіду, ділової репутації та інших прав, що надаються франчайзі франчайзером внаслідок укладення договору франчайзингу;
- 5) за право користування франшизою франчайзі здійснює разові та поточні платежі;
- 6) для успішного ведення бізнесу франчайзер забезпечує франчайзі різними формами підтримки і користується правом контролю за якістю ведення підприємництва франчайзі з метою збереження на ринку своєї ділової репутації, не порушуючи при цьому його юридичної чи економічної самостійності;
- 7) договори франчайзингу містять такі додаткові умови, як заборону франчайзеру надавати аналогічні права іншим суб'єктам підприємництва на закріпленій за франчайзі території; заборону франчайзі конкурувати із франчайзером на закріпленій у договорі території; заборону франчайзі отримувати аналогічні права від конкурентів франчайзера;
- 8) франчайзингові відносини передбачають всебічну співпрацю та високу етику ділових відносин;
- 9) франчайзингові відносини мають складну динамічну гібридну структуру [19, с.422-423].



Тобто, незважаючи на відсутність єдиного прийнятого тлумачення терміну «франчайзинг», існує порозуміння щодо суті цього явища та ознак, які йому притаманні.

Суть сучасної системи франчайзингу полягає в тому, що франчайзер надає окремим франчайзі певні права і в свою чергу зобов'язує діяти відповідно до його концепції. Відповідно до угоди, укладеної у письмовій формі, франчайзі отримує від франчайзера право на використання його імені, торговельної марки, промислових зразків та прав інтелектуальної власності можливість застосування його методів ведення бізнесу, а також користується його постійною технічною допомогою [70, с.296].

Як правило, материнська фірма бере на себе зобов'язання з навчання персоналу, постачання устаткування і сировини, надає допомогу в організації справи, налагодженні системи управління. Також фірма-франчайзер надає фінансову підтримку своєму франчайзі (прямо – надаючи кредити, або побічно – у вигляді порук і гарантій).

Франчайзингова стратегія набуває все більшого поширення в світі, що не дивно, адже переваги, які надає франчайзинг, важко недооцінювати, оскільки він є одним із найшвидших способів проникнення на нові ринки. Також франчайзингові стратегії дають змогу за незначний проміжок часу розширити мережу франшиз в одній чи декількох країнах, створюючи сприятливі умови входження на великі і на невеликі ринки. Франчайзинг дає змогу знизити ризики для нового підприємства і зменшити початкові інвестиції. Головним позитивом франчайзингового способу ведення бізнесу є те, що він надає незаперечні переваги для обох сторін франчайзингових відносин. Франчайзер значною мірою розширює збут своєї продукції або послуг без залучення додаткових фінансових ресурсів, що також дає змогу йому зміцнити свої позиції на цьому ринку, а франчайзі, в свою чергу, використовує випробувані методи ведення бізнесу та постійне консультування, отримує різноманітні послуги від франчайзера [70, с.297].

Споживачі ресторанних послуг отримують від розвитку франчайзингу в Україні:

- можливість широкого вибору ресторанних послуг, які за якістю та ціною відповідатимуть їх вимогам;
- вивільнення часу за умов харчування поза межами дому;
- зацікавленість у відвідуванні закладів однієї мережі як результат реалізації програм лояльності;
- підвищення загального рівня культури споживачів та культури харчування зокрема за рахунок знайомства з національними кухнями, кулінарними традиціями держав світу тощо.

Незважаючи на наявність значних переваг, можна виділити й недоліки франчайзингової стратегії, які узагальнюються у такому:

- обмеження самостійності ведення бізнесу. Зазвичай головна компанія здійснює жорсткий контроль за якістю товарів і послуг, виконанням договірних зобов'язань;
- ризик втрати репутації через недобросовісних франчайзі, що підривають авторитет компанії;
- ймовірність зіткнутися з низкою судових тяжб в разі виникнення спірних ситуацій.

Також слід відзначити, що розвиток франчайзингових мереж в Україні гальмується: недостатньою кількістю відомих брендів у ресторанному бізнесі; низьким рівнем ділової культури у підприємницькому середовищі; достатньо високим рівнем впливу на функціонування та розвиток ресторанного бізнесу з боку контактних аудиторій; відсутністю дієвих механізмів стандартизації та сертифікації ресторанних послуг тощо.

Переваги та недоліки реалізації франчайзингової стратегії для франчайзера та франчайзі узагальнені у табл.1.4.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки реалізації франчайзингу як інтеграційної стратегії розвитку

| Сторона франчайзингу | Переваги   | Недоліки  |
|----------------------|--|---|
| <b>Франчайзер</b>    | розширення ринку збуту товарів і послуг;<br>збільшення доходів (прибутків) шляхом отримання додаткового доходу від надання прав на використання товарного знаку;<br>зниження рівня витрат виробництва та повернення на одиницю товару;<br>посилення контролю на ринку;<br>обмеження конкуренції між франчайзі;<br>контроль за якістю ведення бізнесу;<br>здійснення єдиної цінової політики;<br>захист торгової марки (франшизи) методом патентування. | неможливість встановити фактичні результати діяльності франчайзі, що призводить до зменшення прибутків;<br>ризик здійснення на досить низькому рівні підприємницької діяльності франчайзі, що створить негативне ставлення до всієї франчайзингової системи;<br>неможливість вивести погано працюючу франчайзі з франчайзингової системи;<br>неможливість зберегти конфіденційність комерційної таємниці;<br>можливість виходу з франчайзингової системи добре працюючої франчайзі. |
| <b>Франчайзі</b>     | відносна самостійність бізнесу й незалежність при прийнятті рішень;<br>ведення бізнесу під визнаним торговим знаком;<br>гарантоване отримання товарів та послуг;<br>гарантія для франчайзі визначеного рівня захищеності;<br>розширення сегменту ринку за рахунок популярності франчайзера;<br>зниження ризику банкрутства;<br>економія ресурсів і часу на рекламі.  | стандартність умов здійснення бізнесу, обумовлених франшизою, що стримує можливості розвитку бізнесу франчайзі;<br>відсутність тісної співпраці всіх франчайзі, що порушує цілісність системи бізнесу в франчайзинговій системі;<br>можливість банкрутства франчайзера, що може привести до анулювання або продажу франшизи.  |

Потенційному франчайзеру принципово важливо зрозуміти, що саме є конкурентною перевагою майбутньої франчайзингової системи, тобто за рахунок чого ресторанний заклад (або мережа) вже досягнув успіху на

локальному ринку. Це може бути унікальна технологія виробництва або обслуговування клієнтів, або продукт, в якого на даний момент відсутні конкуренти. В кожному випадку це питання вимагає окремого досконалого дослідження.

Так, у випадку мережі «Cremeria Vienna» франчайзі отримує можливість запропонувати своїм гостям італійське морозиво, що готується щоденно (в той час як в інших кафе цей продукт готується на кілька днів вперед), і в якого немає конкурентів за якістю. Франчайзі «Subway» отримують можливість працювати під відомим брендом, який активно рекламується, не має жодних проблем при поставках, користується технологіями обліку та управління, що довели свою ефективність. Продавці франшизи австралійського бренду «Country Chicken» можуть стверджувати, що вони представляють унікальну концепцію здорового харчування, якість якої підтверджено австралійською національною адміністрацією [13, с. 116].

Досить поширене застосування франчайзингової стратегії – у галузі швидкого харчування. Це зумовлено тим, що ця галузь (особливо, сегмент фаст-фудів) традиційно відзначається високим попитом з боку споживачів, рівень якого зумовлений розвитком країни, інфраструктурою (у тому числі туристичною) та купівельною спроможністю населення. Найпопулярніші світові франчайзингові мережі у галузі ресторанного бізнесу наведені у табл.1.5.

Таблиця 1.5

Найпопулярніші світові франчайзингові мережі у галузі ресторанного бізнесу, станом на 2017 рік [58]

| Країна    | Назва підприємства    | Вартість франшизи, тис. дол. США | Обсяг інвестицій, тис. дол. США | Кількість п-ств у мережі, од. | Географічне охоплення, країн |
|-----------|-----------------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| США       | SUBWAY®               | 15000                            | 86100-263150                    | 44589                         | 91                           |
|           | McDonald's            | 500-45000                        | 432327-2217045                  | 30197                         | 119                          |
| Англія    | Marton's Pub          | -                                | 1664000-4160000                 | 1978                          | 1                            |
|           | Greene King Meet&eat  | 1300000                          | 1300000-6500000                 | 1900                          | 2                            |
| Іспанія   | Telepizza             | 468000                           | 1560000-5720000                 | 1234                          | 15                           |
| Австралія | Gloria Jean's Coffees | 100000                           | 380000-600000                   | 1100                          | 39                           |
| Канада    | Pita Pit              | 20000-25000                      | 211362-366454                   | 570                           | 10                           |

Франшизи у ресторанному бізнесі можна умовно поділити на два типи: ресторани повного обслуговування та заклади швидкого обслуговування. За даними IHS Economics, більш поширеними є ресторани швидкого обслуговування (фаст-фуди), загальна кількість яких у США у 2017 році сягнула показника у 190494 ресторанів [80]. В межах двох типів франшиз, які пропонуються у ресторанному бізнесі, існує кілька сегментів, огляд яких представлений у додатку Б.

Початковий інвестиційний діапазон, пов'язаний з відкриттям 15 популярних світових франшиз у ресторанному бізнесі, представлено на рис.1.2.

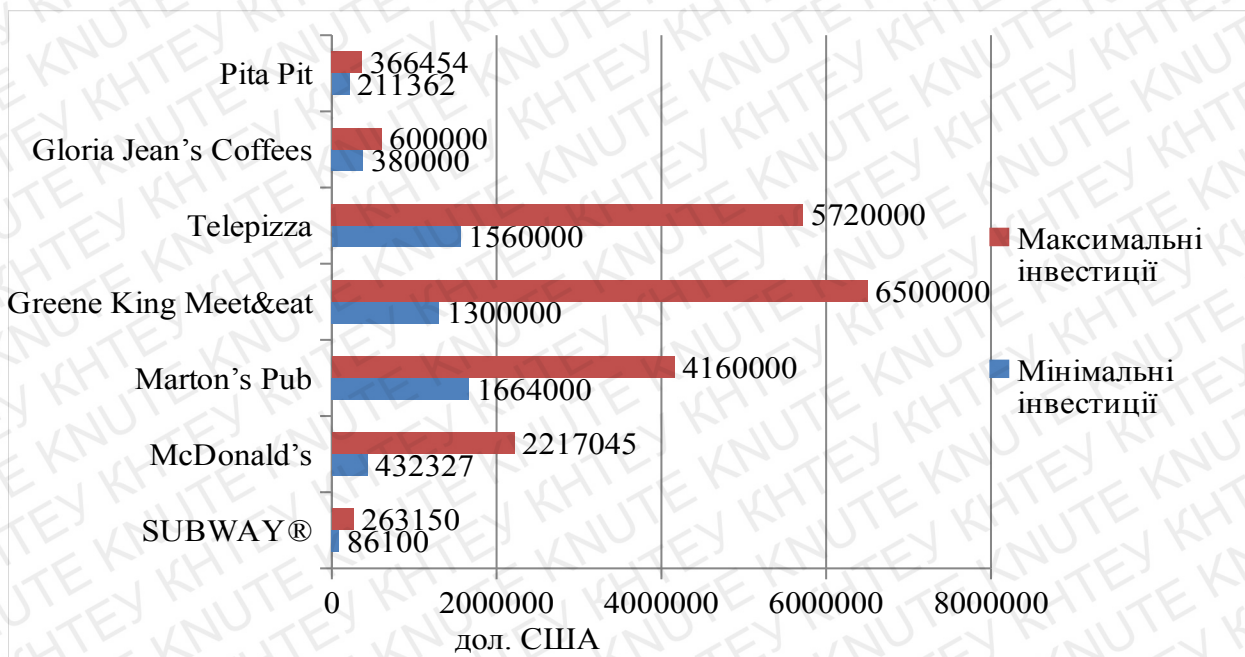


Рис.1.2. Необхідні інвестиції при відкритті франшизи у ресторанному бізнесі у 2017р. [80]

Як можна побачити із рис.1.2, у ресторанному бізнесі присутня велика відмінність потенційних витрат при відкритті франшизи. Це пов'язано насамперед із розташуванням ресторанного закладу. Наприклад, франшиза, яка розташована в торговому центрі, буде коштувати значно менше, ніж розміщена в окремому будинку, розташованому у центрі великого міста.

Комісія за користування франшизою оцінюється за подальше використання торговельних марок франчайзера та запатентованих процесів. Приклади того, які роялті застосовуються у ресторанному бізнесу, наведено у додатку В.

Для збільшення розмірів платежів франчайзер періодично проводить перевірки ресторанів, в ході яких здійснює огляд виробництва, залів і дає рекомендації щодо шляхів підвищення продуктивності праці та рентабельності ресторанів франчайзі (впровадження нових продуктів, устаткування, прогресивних технологій обслуговування). Одночасно здійснюється контроль за підбором і навчанням персоналу, сертифікацією і стандартизацією послуг.

На додаток до відрахувань від прибутку ресторани вносять плату за рекламу, розмір якої складає від 1 до 5% валового доходу. Засоби з рекламного фонду надходять на проведення нових рекламних кампаній, стимулювання продажів і здійснення спеціальних програм.

На етапі продажу пакету франшизи ресторанного бізнесу використовуються технології та інструменти схожі на використовувані при продажу будь-якого іншого готового бізнесу, тобто, по-перше, задіюються канали залучення цільової групи покупців франшиз (приватних або корпоративних інвесторів), по-друге, використовуються різні інструменти (починаючи від презентацій на виставках і закінчуючи згадками у ЗМІ) формування навколо франшизи необхідної громадської думки.

Франчайзер також повинен забезпечити програми навчання для робітників франчайзі. Надзвичайно важливо, особливо на початковому етапі, організувати навчання для персоналу франчайзі на навчальній базі франчайзера, щоб забезпечити чітке розуміння операцій.

Важливо зазначити, що створення франчайзингу у сфері ресторанного бізнесу доцільно почати з пробного проекту. Також при застосуванні франчайзингової стратегії в ресторанному бізнесі слід враховувати особливості створення рестораних франшиз:

- зважаючи на широкий перелік характеристик споживачів і комерційної спрямованості операцій на масового споживача виникає необхідність уніфікації пропозиції;
- перебуваючи у складі ресторанної мережі, ці підприємства прагнуть одноманітності всіх їх елементів (власними або включеними на основі договору франчайзингу), оскільки стандартизація полегшує поширення позитивного досвіду. Важливо, щоб споживачі знали, що позитивний досвід, досягнутий на одному з них, буде поширений усередині всієї мережі, незалежно від місця розташування ресторанів;

– керування мережею підприємств значною мірою спрощується в результаті стандартизації продукції, сервісу і управлінської політики. З'являється можливість економії грошових коштів при закупівлі продуктів. Зменшуються витрати, пов'язані з наймом і навчанням фахівців, спрощується контроль за якістю продукції та послуг. Споживач одержує чітке уявлення про те, що йому буде надано на будь-якому підприємстві [7, с.19].

Застосування франчайзингової стратегії в ресторанному бізнесі сприяє інноваційному розвитку галузі, впровадженню нових бізнес-технологій, стандартів організації бізнесу і підвищенню ділової культури. З одного боку, пропоновані до франчайзі вимоги розширюють особисті можливості підприємців, змінюють їх погляд на якість професійних знань, сприяють розвитку їх здібностей і професійних навичок, що сприяє поширенню інновацій як всередині конкретної франчайзингової системи, так і поза нею. З іншого боку, регіональна експансія практично кожного великого франчайзера і викликане ним підвищення конкуренції викликає розробку і впровадження інноваційних бізнес-стандартів з боку місцевих бізнесменів, вимушених адаптуватися до нового рівня якості їх роботи.

Додатковий прибуток від франчайзингу може бути реінвестований в компанію, що реалізує франчайзингову стратегію, на впровадження інновацій. Це збільшує обсяг продажів і прибуток компанії, а в перспективі – всієї франчайзингової мережі, що в сукупності сприяє розвитку сфери ресторанного бізнесу.

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку**

Згідно з принципами функціонування господарюючих суб'єктів і характерних параметрів розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія розвитку повинна бути високоефективною, тобто приносити прибуток в



результаті досягнення запланованих цілей. З цією метою необхідно проводити оцінку її ефективності.

Фатхутдинов Р.А. зазначає, що ефективність стратегії – це співвідношення досягнутого ефекту і здійснених витрат [69, с. 364]. За Мейером, ефективність стратегії – це здатність досягати поставленої мети. Ще одне визначення цього поняття трактується, як розмір грошового потоку, який необхідно отримати, дисконтованого до поточної вартості [53]. Визначення «ефективність стратегії» не достатньо розкрито в літературних джерелах, тому дамо власне визначення цієї категорії. Отже, ефективність стратегії – це оцінка досягнення цілей підприємства, а саме досягнення певного рівня конкурентоспроможності та фінансової незалежності.

В контексті цього визначення, актуальним буде розглянути підходи щодо визначення ефективності стратегії розвитку. Вважаємо, що діючу стратегію неможливо оцінити одним узагальненим показником, тому що вона генерує багато ракурсів діяльності підприємства. Оцінка діючої стратегії розвитку проводиться на основі отриманих результатів, відбитих у показниках ефективності й показниках діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності стратегії розвитку можна застосувати наступні методики:

1. Загальна ефективність організації. У науковій літературі пропонують використовувати декілька методичних підходів оцінки ефективності:

– традиційний підхід. Базується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу», передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників: узагальнюючих - показників першого рівня, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, та показників другого рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства;

– багаточинниковий підхід. Передбачає використання агрегованих індексів ефективності, що є складними і важкими для інтерпретації, а тому і не став загально визнаним;

– оцінка ефективності діяльності на основі концепції «Performance Management» (управління результативністю) передбачає використання так званої збалансованої системи індикаторів (Balanced Score Card (BSC)), яка включає різні фінансові й нефінансові показники, що дають змогу комплексно оцінити вартість підприємства й ефективність його діяльності. Показники рентабельності використовуються в цій системі як другорядні, а основним є економічна додана вартість (EVA) [38, с.412].

Одним з варіацій традиційного підходу є система показників, що запропонована Іваніловим О.С. Згідно неї, узагальнюючий, кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку — рентабельність є основними показниками ефективності роботи підприємства, які характеризують інтенсивність господарювання.

Життєдіяльність підприємства багато в чому залежить саме від того, якою мірою забезпечена фінансова віддача ресурсів та наскільки досягається рівень прибутковості в процесі формування витрат. Співвідносити витрати і доходи — головне завдання кожного учасника господарської діяльності.

Водночас абсолютна сума прибутку не характеризує рівня ефективності господарської діяльності. Щоб зробити висновок про рівень ефективності господарювання, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність, тобто визначити рентабельність.

Рентабельність має кілька модифікованих форм залежно від того, які саме прибуток і ресурси (витрати) використовують у розрахунках. Передусім

розрізняють рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу), рентабельність продукції і рентабельність господарської діяльності.

Рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу) обчислюється в кількох модифікаціях: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність акціонерного капіталу.

Рентабельність активів характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства та обчислюється за формулами [32, с.648]:

$$R_{\text{акт}} = \frac{П_3}{СА} \cdot 100\%$$

(1.1)

$$\text{або } R_{\text{акт}} = \frac{П_ч}{СА} \cdot 100\% \quad (1.2)$$

де  $П_3$  – загальний прибуток підприємства за рік, тис. грн.;

$П_ч$  – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн.;

$СА$  – середньорічна вартість активів, тис. грн.

Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів:

$$R_{\text{вк}} = \frac{П_ч}{К_в} \cdot 100\% \quad (1.3)$$

де  $К_в$  – власний капітал підприємства.

Рентабельність акціонерного капіталу свідчить про верхню межу дивідендів на акції та обчислюється так:

$$R_{\text{ак}} = \frac{П_ч}{К_{\text{ст}}} \cdot 100\% \quad (1.4)$$

де  $К_{\text{ст}}$  – статутний капітал (номінальна вартість проданих акцій).

Рентабельність продукції характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Вона визначається за формулами:

$$R_{\text{пр}} = \frac{П_3}{ВС + ВА + ВЗ} \cdot 100\% \quad (1.5)$$

$$\text{або } R_{\text{пр}} = \frac{П_3}{ВВ_3} \cdot 100\% \quad (1.6)$$

де  $П_3$  — загальний прибуток підприємства за рік, тис. грн.;

BC — виробнича собівартість продукції, тис. грн.;

BA — адміністративні витрати, тис. грн.;

BЗ — витрати на збут продукції, тис. грн.;

BB<sub>з</sub> — витрати на виробництво та збут продукції, тис. грн.

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{Пч}}{\text{BC} + \text{BA} + \text{BЗ}} \cdot 100\% \quad (1.7)$$

$$\text{або} \quad R_{\text{пр}} = \frac{\text{Пч}}{\text{BB}_{\text{з}}} \cdot 100\% \quad (1.8)$$

Рентабельність продажу продукції або обороту визначається за формулами:

$$R_{\text{рп}} = \frac{\text{Пз}}{\text{РП}} \cdot 100\% \quad (1.9)$$

$$\text{або} \quad R_{\text{рп}} = \frac{\text{Пч}}{\text{РП}} \cdot 100\% \quad (1.10)$$

де РП – обсяг реалізованої продукції, тис. грн.

Валова рентабельність основної діяльності:

$$R_{\text{в}} = \frac{\text{Пв}}{\text{ОВ}} \cdot 100\% \quad (1.11)$$

де П<sub>в</sub> – валовий прибуток, тис. грн.;

C<sub>рп</sub> — собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

Рентабельність операційної діяльності:

$$R_{\text{од}} = \frac{\text{Под}}{\text{ОВ}} \cdot 100\% \quad (1.12)$$

де ОВ – операційні витрати, тис. грн.

Рентабельність господарської діяльності:

а) для загальної оцінки ефективності підприємницької діяльності:

$$R_{\text{гд}} = \frac{\text{Пгд}}{\text{ОВ}} \cdot 100\% \quad (1.13)$$

де П<sub>гд</sub> – прибуток від господарської діяльності, тис. грн.

б) щодо оцінки ефективності підприємницької діяльності для власника:

$$P_{гд} = \frac{ЧП}{ОВ} \cdot 100\% \quad (1.14)$$

де ЧП – чистий прибуток від господарської діяльності, тис. грн.

Зміна рівня того чи іншого показника рентабельності залежить від зміни економічних та організаційно-технічних факторів виробництва та реалізації продукції (робіт та послуг). Тому в процесі аналізу стану рентабельності підприємства необхідно визначити, які фактори більше впливали на підвищення чи зниження рівня рентабельності й розробити відповідні заходи підвищення ефективності діяльності підприємства.

При зниженні прибутковості підприємства зменшується ціна акцій, співвідношення прибутку на акцію та її ціни. Для інвесторів, акціонерів показники прибутковості (рентабельності) підприємства є дуже важливими.

Ряд показників акціонерного капіталу включає:

Прибуток на звичайну акцію:

$$ПЗА = Пз - \frac{Пд + ДПА}{КЗА} \quad (1.15)$$

де  $Пд$  – сума сплачених податків, грн.;

$ДПА$  – сума дивідендів на привілейовані акції, грн.;

$КЗА$  – кількість звичайних акцій.

Цінність акції:

$$ЦА = \frac{РЦА}{ПЗА}$$

(1.16)

де  $РЦА$  – ринкова ціна акції, грн.

Рентабельність акції:

$$P_{ак} = \frac{Д_{оа}}{РЦа} \cdot 100\%$$

(1.17)

де  $Д_{оа}$  – дивіденд на одну акцію, грн.

Крім рентабельності, як основного показника ефективності діяльності підприємства можна охарактеризувати за допомогою показників

ефективності використання основних фондів, показників ефективності використання оборотних фондів, показників ефективності використання праці (трудових ресурсів), показників ефективності використання капітальних вкладень [32, с.651].

До традиційного належить й підхід Бойчік І.М., згідно якого загальна методологія визначення економічної ефективності полягає у відношенні результату виробництва до затрачених ресурсів (витрат), тобто одержаного економічного ефекту до витрат на його досягнення. Кількісне вираження цього критерію відображається через систему показників, що містить такі їх групи:

1) Узагальнюючі показники економічної ефективності виробництва (рівень задоволення потреб ринку, виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів, витрати на одиницю товарної продукції, прибуток на одиницю загальних витрат, рентабельність виробництва тощо).

2) Показники ефективності використання живої праці (трудомісткість одиниці продукції, відносне вивільнення працівників, темпи росту продуктивності праці, частка приросту продукції за рахунок росту продуктивності праці, коефіцієнт ефективності використання робочого часу, економія фонду оплати праці, випуск продукції на 1 грн. фонду оплати праці).

3) Показники ефективності використання основних виробничих фондів (фондовіддача основних фондів, фондомісткість продукції, рентабельність основних фондів, фондовіддача активної частини основних фондів).

4) Показники ефективності використання матеріальних ресурсів (матеріаломісткість продукції, матеріаловіддача, коефіцієнт використання найважливіших видів сировини і матеріалів, витрати палива і енергії на 1 грн. чистої продукції, економія матеріальних витрат, коефіцієнт вилучення корисних компонентів із сировини).

5) Показники ефективності використання фінансових коштів (коефіцієнт оборотності обігових коштів, тривалість одного обороту нормованих оборотних коштів, відносне вивільнення обігових коштів, питомі капіталовкладення, капіталовкладення на одиницю введених потужностей, рентабельність інвестицій, строк окупності інвестицій).

б) Показники якості продукції (економічний ефект від поліпшення якості продукції, частка продукції, яка відповідає кращим світовим і вітчизняним зразкам, тощо) [26, с.352-353].

Більш широким є методичний підхід оцінювання ефективності діяльності підприємства Швиданенко Г.О. На думку автора, сучасне розуміння сутності ефективності діяльності передбачає використання як її індикаторів не лише суто фінансових показників, а й параметрів нефінансового характеру, що характеризують задоволеність клієнтів, імідж компанії, ефективність її внутрішніх бізнес-процесів. Відповідно сукупність показників ефективності промислового підприємства може виглядати таким чином (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Орієнтовна система індикаторів ефективності діяльності підприємства за ключовими ресурсами та сферами управління [27, с.514-515]

| Об'єкт аналізу   | Індикатори ефективності   |
|------------------|---|
| Персонал         | виробіток на одного працівника;<br>фінансова продуктивність праці;<br>зарплатовіддача;<br>рівень трудової дисципліни та плинності кадрів.   |
| Виробничі фонди  | фондовіддача та фондомісткість продукції;<br>матеріаломісткість продукції;<br>рентабельність виробничих фондів та продукції;<br>коефіцієнт використання виробничої потужності.  |
| Ринок та клієнти | частка ринку;<br>рівень конкурентоспроможності продукції;<br>рентабельність продукції;<br>рівень задоволеності споживачів.  |
| Фінанси          | обсяг фінансових ресурсів (майна) підприємства;<br>тривалість фінансового циклу;<br>вартість капіталу підприємства (WACC);<br>витрати на гривню товарної продукції;<br>рентабельність активів;<br>коефіцієнт капіталовіддачі. |

|                        |   |
|------------------------|---|
| Менеджмент організації | величина доданої (новоствореної) вартості (обсяг чистої продукції) на одиницю витрат ресурсів (майна);<br>рівень конкурентоспроможності підприємства;<br>ринкова вартість підприємства. |
|------------------------|---|

2. Комплексна оцінка ефективності стратегії, в яку включають два підходи: оцінку конкурентоспроможності підприємства та оцінку ефективності фінансової стратегії [43, с. 46].

Оцінку конкурентоспроможності можна провести за такими методами:

- експертними (враховуються висновки та думки експертів);
- критеріальними (за інформаційну базу беруться тільки абсолютні значення);
- кількісними (припускають побудову економіко-математичних моделей, або виведення формули оцінки конкурентоспроможності);
- якісними (засновані на побудові матриць, результатом чого є вироблення адекватних напрямів підвищення конкурентоспроможності і розробка конкурентних стратегій).

Узагальнена система критеріїв оцінки розробленої фінансової стратегії підприємств представлена на рис. 1.3.



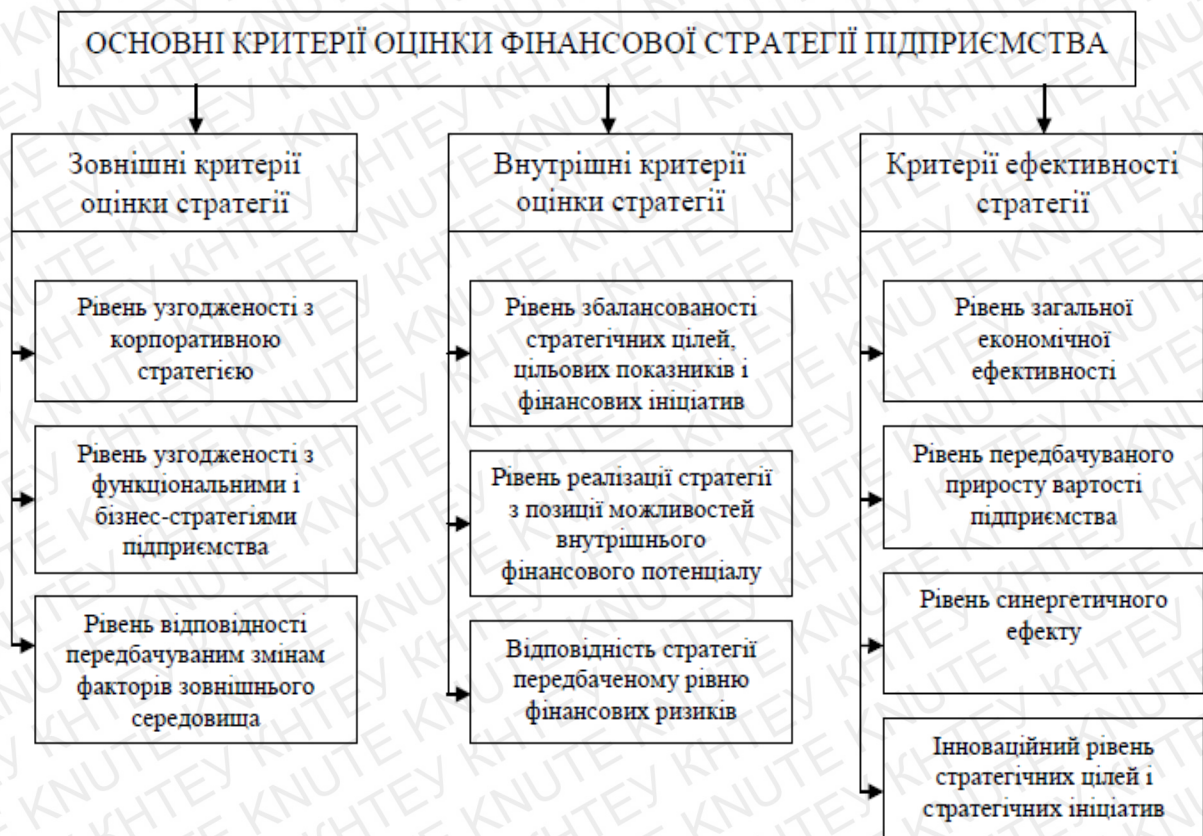


Рис. 1.3. Основні критерії оцінки розробленої фінансової стратегії підприємства [9, с.156]

Розглянемо докладніше ці критерії:

1) Критерії зовнішньої узгодженості стратегії, які пропонується групувати за трьома класифікаційними ознаками. До таких критеріїв можна віднести, по-перше, рівень узгодженості фінансової стратегії із корпоративною (базовою, еталонною) стратегією, яка відповідно може бути спрямована на забезпечення розвитку діяльності підприємства (при еталонній стратегії зростання), на забезпечення стабілізації діяльності підприємства (при еталонній стратегії стабілізації) та на забезпечення скорочення діяльності підприємства (при еталонній стратегії скорочення (згорання) господарської діяльності).

Другим критерієм цієї групи є рівень узгодженості з функціональними та бізнес-стратегіями підприємства. Цей критерій доцільно застосовувати при оцінці фінансової стратегії великих та середніх підприємств.

Третє, що необхідно враховувати при оцінці зовнішньої узгодженості фінансової стратегії – це рівень відповідності передбачуваним змінам факторів зовнішнього середовища. Діагностування та вплив факторів зовнішнього середовища на фінансову діяльність підприємства пропонується оцінювати матричним методом, поділяючи їх за чотирма основними макросегментами: суспільно-політичні фактори розвитку країни; фактори розвитку фінансового ринку; галузеві фактори розвитку; фактори прямого зовнішнього впливу на фінансову діяльність [9, с.155].

2) Критерії внутрішньої збалансованості стратегії. До складу цієї групи критеріїв відносимо:

- рівень збалансованості стратегічних цілей, цільових показників і фінансових ініціатив між собою;
- рівень реалізації стратегії з позиції можливостей внутрішнього фінансового потенціалу;
- відповідність стратегії передбаченому рівню фінансових ризиків.

При цьому взаємоузгодженість цілей, цільових показників та фінансових ініціатив, оцінка можливостей внутрішнього фінансового потенціалу має здійснюватись за основними напрямками розвитку фінансової діяльності підприємства, зокрема:

- розвиток ресурсів для здійснення фінансової діяльності підприємства: розвиток фінансових ресурсів; розвиток чисельності персоналу фінансових менеджерів; розвиток матеріальних засобів праці фінансових менеджерів; розвиток нематеріальних засобів праці фінансових менеджерів;
- розвиток фінансової структури підприємства: розвиток структури капіталу; розвиток структури активів; розвиток структури грошових потоків; розвиток рівня ризиків фінансової діяльності;
- розвиток компетенцій підприємства із здійснення фінансової діяльності: вдосконалення організації управління фінансовою діяльністю; вдосконалення основних бізнес-процесів здійснення фінансової діяльності [79].

При дослідженні відповідності стратегії передбачуваному рівню ризиків фінансової діяльності мають бути оцінені такі цільові показники як максимальний рівень несистематичного фінансового ризику підприємства за основними фінансовими операціями; обсяг фінансування внутрішнього страхування фінансових ризиків підприємства; обсяг фінансування зовнішнього страхування фінансових ризиків підприємства. В залежності від результатів аналізу одним з можливих варіантів альтернативних дій може бути пріоритетний підхід до внутрішнього чи зовнішнього страхування фінансових ризиків.

3) Критерії ефективності фінансової стратегії. Одним з основних критеріїв у складі цієї групи є рівень загальної економічної ефективності, який досліджується за допомогою наступних методів: аналіз коефіцієнтів рентабельності; аналіз коефіцієнтів продуктивності; аналіз оборотності капіталу та активів; економіко-математичні методи факторного дослідження ефективності; бенчмаркінг; експертний метод. Також до цієї групи входять наступні критерії: рівень передбачуваного приросту вартості підприємства; рівень синергетичного ефекту; інноваційний рівень стратегічних цілей і стратегічних ініціатив.

За результатами оцінки розроблена фінансова стратегія приймається до реалізації або доробляється за визначеними критеріями. Розробка фінансової стратегії і фінансової політики по найбільш важливим аспектам фінансової діяльності дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

Важливою складовою розвитку бізнесу виступає вибір стратегії, що дозволить ефективно використати наявні ресурси та сильні сторони підприємства. Стратегія розвитку підприємства – це інтегроване поняття, що включає в себе стратегічні напрямки розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, і представляє собою встановлену на

тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують впевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації. Виділяють декілька типів стратегій розвитку підприємства, які називаються також базовими, базисними, або еталонними. Вони відбивають підходи до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів: продукту; ринку; галузі; положення підприємства всередині галузі; технології.

Різновидом інтеграційної стратегії розвитку виступає франчайзинг, що є одним із методів вертикальної інтеграції. Суть сучасної системи франчайзингу полягає в тому, що франчайзер надає окремим франчайзі певні права і в свою чергу зобов'язує діяти відповідно до його концепції. В умовах глобалізації та інтернаціональності франчайзинг з його унікальним механізмом побудови бізнесу є реальною можливістю інтеграційного розвитку компаній. Система франчайзингу сприяє розвитку ресторанного бізнесу. Франчайзинг довів свою ефективність практично у всіх країнах світу, тому може стати одним з ефективних інструментів подолання наслідків економічної кризи в Україні.

Оцінка діючої стратегії розвитку проводиться на основі отриманих результатів, відбитих у показниках ефективності й показниках діяльності підприємства. Оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства потрібно оцінювати з позиції комплексного підходу, що відображає які кількісні показники діяльності (результативність фінансово-економічних процесів), так і якісну сторону ефективності.

## **РОЗДІЛ 2 ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІЦЕРІЇ «DOMINO'S PIZZA», М. КИЇВ**

### **2.1 Аналіз фінансово-господарських показників діяльності піцерії**

Domino's Pizza – мережа піцерій, заснована в 1960 році в Сполучених Штатах Америки, світовий лідер по доставці піци і друга мережа в світі за кількістю закладів. Ключовою перевагою Domino's є дотримання високих стандартів якості і доставка за 30 хвилин. За багато років бізнес Domino's максимально удосконалив і наблизив до ідеалу рецептуру піци, налагодив бізнес-процеси на всіх рівнях, що відповідають світовим стандартам і забезпечив неповторний сервіс для клієнтів.

Мережа Domino's Pizza налічує більш ніж 14 500 закладів у 90 країнах і показує найбільшу динаміку зростання серед ключових конкурентів. За прогнозами дослідників, у 2019 році Domino's досягне абсолютного лідерства за кількістю піцерій в світі. Істотний внесок в розвиток Domino's зробив малий бізнес і підприємці, придбавши ліцензію змогли отримати налагоджений бізнес з істотною підтримкою і світові стандарти якості, які дозволяють надавати відмінний сервіс та отримувати стабільно високий прибуток. В Україні Domino's Pizza працює з 2010 року і в даний час налічує 31 заклад в Києві. За 7 років роботи Domino's має ряд національних премій і нагород і визнаний мережею піцерій №1 в Україні [54].

Всі заклади мережі відзначаються приємним дизайном, зручними м'якими диванами та широкими столами. Для маленьких відвідувачів в піцеріях облаштовані зони дитячого відпочинку, де встановлені планшети iPad з десятками іграшок. Це сприяє залученню до відвідування сімейних гостей, із маленькими дітьми.

Розглядаючи фінансово-господарську діяльність підприємства потрібно проаналізувати основні техніко-економічні показники, для того, щоб знати

реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи. На основі фінансової звітності (додатки Г-Е), дослідимо основні техніко-економічні показники ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн», якому належить мережа піцерій «Domino's Pizza», за 2015-2017 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» за 2015-2017рр.

| Показник   | 2015р.  | 2016р.  | 2017р.  | Відхилення, 2017р. від 2015р. |          |
|--|---------|---------|---------|-------------------------------|----------|
|  |         |         |         | Абсол., +/-                   | Відн., % |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 684870  | 655480  | 675212  | -9658                         | -1,4     |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.   | 560981  | 545609  | 567166  | 6185                          | 1,1      |
| Валовий прибуток, тис. грн.                      | 123889  | 109871  | 108046  | -15843                        | -12,8    |
| Чистий прибуток, тис. грн.                       | 42016   | 35410   | 35690   | -6326                         | -15,1    |
| Матеріальні витрати, тис. грн.                   | 516047  | 526314  | 585995  | 69948                         | 13,6     |
| Вартість основних фондів, тис. грн.              | 96780   | 108192  | 97739   | 959                           | 1,0      |
| Середня чисельність працівників, осіб            | 552     | 541     | 578     | 26                            | 4,7      |
| Річний фонд оплати праці, тис. грн.              | 25161   | 23089   | 23717   | -1444                         | -5,7     |
| Фондовіддача, грн.                               | 7,08    | 6,06    | 6,91    | -0,17                         | -2,4     |
| Фондомісткість, грн.                             | 0,14    | 0,17    | 0,15    | 0,01                          | 2,4      |
| Фондоозброєність праці, тис. грн./чол.           | 175,33  | 199,99  | 169,10  | -6,23                         | -3,6     |
| Продуктивність праці, тис. грн./чол.             | 1240,71 | 1211,61 | 1168,19 | -72,52                        | -5,8     |
| Матеріаломісткість продукції, грн.               | 0,75    | 0,80    | 0,87    | 0,12                          | 15,2     |
| Середньорічна заробітна плата, тис. грн.         | 45,58   | 42,68   | 41,03   | -4,55                         | -10,0    |

Відзначаємо, що у 2017 році порівняно з 2015 роком ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» зменшив обсяг реалізованої продукції на 9658 тис. грн. або 1,4%. Основним фактором цього вважаємо підвищення рівня цін, зумовленого збільшенням собівартості реалізованої продукції (на 6185 тис.

грн. або 1,1%), і, як наслідок, зниження рівня отриманого валового прибутку на 15843 тис. грн. або 12,8%.

Поруч із збільшенням чисельності працівників з 552 у 2015 р. до 578 у 2017 р. спостерігаємо негативне явище зменшення продуктивності праці з 1240,70 у 2015 р. до 1168,19 у 2017 р. Внаслідок зростання кількості працівників та зменшення фонду оплати праці відбулось також зростання заробітної плати одного працівника на 4,55 тис. грн. або 10%.

На підприємстві відбулось зниження вартості основних засобів, проте ще вищими темпами знизилась виручка від реалізації. Через це спостерігається зменшення фондівіддачі – на 0,17 грн. та зростання фондомісткості – на 0,01 грн. Тобто, присутня негативна динаміка погіршення ефективності використання основних засобів на підприємстві.

Також відзначаємо зниження фондоозброєності на підприємстві: на 6,23 тис. грн./чол. або 3,6%, що зумовлене зниженням вартості основних засобів разом із зростанням чисельності працівників.

Матеріальні витрати підприємства у 2017 році зросли на 13,6%, а відповідно, матеріаломісткість на підприємстві зросла на 0,12 грн. Це є негативною тенденцією, тому підприємству слід спрямувати свої зусилля на пошук напрямів зменшення матеріальних витрат за рахунок нових технологій або виявлення резервів економії.

У результаті здійснення фінансово-господарської діяльності підприємство отримує доходи від різних видів діяльності і несе відповідно до цих доходів витрати. Перевищення доходів над витратами формує прибуток підприємства. Фінансові результати діяльності ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» наведені у табл.2.2.

Як видно із табл.2.2, на підприємстві спостерігається тенденція скорочення валового прибутку – із 123889 тис. грн. у 2015 р. до 108046 тис. грн. у 2017 р. Зважаючи на зростання інших операційних доходів (на 14579 тис. грн.) та скорочення адміністративних витрат (на 25507 тис. грн. або 72,4%), підприємство у 2017 р. отримало операційного прибутку на 1315 тис.

грн. більше від 2015 р. Однак через значні витрати на обслуговування боргу перед банківськими установами, значення прибутку до оподаткування та чистого прибутку зменшились на 8882 тис. грн. та 6326 тис. грн. відповідно.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» у 2015-2017рр.

| Показник   | 2015р  | 2016р  | 2017р  | Відхилення, 2017р. від 2015р. |             |
|--|--------|--------|--------|-------------------------------|-------------|
|  |        |        |        | Абсолютне, +/-                | Відносне, % |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) , тис. грн. | 684870 | 655480 | 675212 | -9658                         | -1,4        |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.                | 560981 | 545609 | 567166 | 6185                          | 1,1         |
| Валовий прибуток (збиток), тис. грн.   | 123889 | 109871 | 108046 | -15843                        | -12,8       |
| Інші операційні доходи   | 670    | 1910   | 15249  | 14579                         | 2176,0      |
| Адміністративні витрати  | 35221  | 19960  | 9714   | -25507                        | -72,4       |
| Витрати на збут  | 10796  | 7294   | 15258  | 4462                          | 41,3        |
| Інші операційні витрати  | 6782   | 8833   | 25248  | 18466                         | 272,3       |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.                              | 71760  | 75694  | 73075  | 1315                          | 1,8         |
| Інші фінансові доходи  | 0      | 0      | 2652   | 2652                          | 100         |
| Інші доходи  | 227    | 5300   | 0      | -227                          | -100,0      |
| Фінансові витрати  | 18809  | 31547  | 31432  | 12623                         | 67,1        |
| Інші витрати   | 7      | 5344   | 6      | -1                            | -14,3       |
| Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.  | 53171  | 44103  | 44289  | -8882                         | -16,7       |
| Чистий прибуток (збиток) , тис. грн.   | 42016  | 35410  | 35690  | -6326                         | -15,1       |





Рис. 2.1. Співвідношення чистого доходу до собівартості реалізованої продукції, 2015-2017 рр.

Як наслідок, якщо у 2015 році ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» отримало чистого доходу в 684870 тис. грн., то у 2016-2017 роках його розмір знизився до 655480 тис. грн. та 675212 тис. грн. відповідно. Щоб визначити, що стало чинником погіршення фінансових результатів підприємства, проведемо аналіз складу і структури витрат підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз складу і структури витрат ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» у 2015-2017рр.

| Найменування показника      | 2015р  | 2016р  | 2017р  | Відхилення, 2017р. від 2015р. |             |
|-----------------------------|--------|--------|--------|-------------------------------|-------------|
|                             |        |        |        | Абсол., тис.грн               | Відносл., % |
| Матеріальні витрати         | 516047 | 526314 | 535995 | 19948                         | -1,57       |
| Витрати на оплату праці     | 25161  | 23089  | 23717  | -1444                         | -0,46       |
| Відрахування на соц. заходи | 7662   | 7538   | 8282   | 620                           | 0,03        |
| Амортизація                 | 5477   | 10888  | 12255  | 6778                          | 1,04        |
| Інші операційні витрати     | 33263  | 31766  | 41218  | 7955                          | 0,97        |
| Разом                       | 587610 | 599595 | 621467 | 33857                         | x           |

За даними табл.2.3 можна сформувати висновок про поступове зростання матеріальних витрат на підприємстві, що склало 19948 тис. грн. за досліджуваний період. Також зростання спостерігалось щодо інших операційних витрат (на 7955 тис. грн.), амортизації (на 6778 тис. грн.) та відрахувань на соціальні заходи (на 620 тис. грн.). Знизились витрати на оплату праці (на 1444 тис. грн.), що негативно впливає на зацікавленість персоналу до розвитку.

Відзначаємо достатньо сталу структуру витрат ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» у 2015-2017 роках. Так, у 2017 р. на матеріальні витрати припадала частка у 87,27%, а її зниження порівняно з 2015 р. склало 1,57%. Інші операційні витрати у 2017 р. склали 6,63% структури (зростання порівняно з 2015 р. на 0,97%); витрати на оплату праці – 3,82% (зниження на 0,46%); амортизація – 1,97% (зростання на 1,04%); відрахування на соціальні заходи – 1,33% (зростання на 0,03%). Динаміка витрат на одну гривню реалізованої продукції наведена у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка витрат на одну гривню реалізованої продукції ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» у 2015-2017рр.

| Найменування показника  | 2015р  | 2016р  | 2017р  | Відхилення,<br>2015/2013рр |             |
|---|--------|--------|--------|----------------------------|-------------|
|   |        |        |        | Абсол.                     | Відн.,<br>% |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 684870 | 655480 | 675212 | -9658                      | -1,4        |
| Витрати операційної діяльності, тис. грн.   | 587610 | 599595 | 621467 | 33857                      | 5,8         |
| Витрати на одну гривню реалізованої продукції, коп.                                 | 85,80  | 91,47  | 92,04  | 6,24                       | 7,3         |

Як видно, витрати на одну гривню реалізованої продукції були найнижчими у 2015 р. – 85,8 коп., натомість у 2016 р. зросли до 91,47 коп., а у 2017 р. – до 92,04 коп. (рис.2.2).

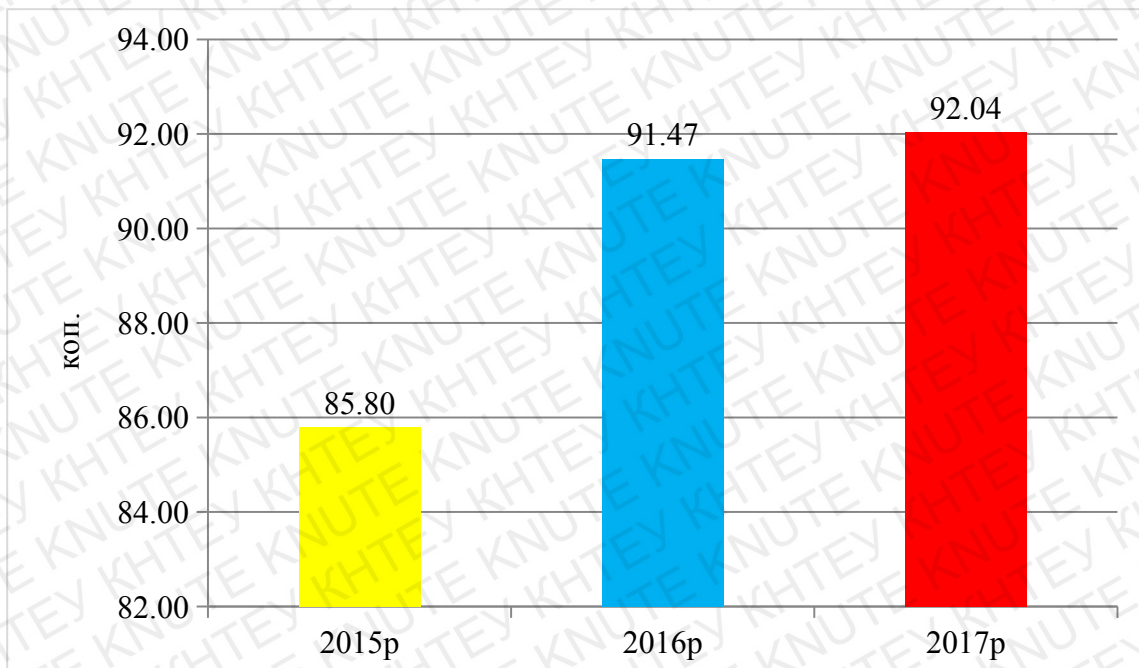


Рис.2.2. Динаміка витрат на одну гривню реалізованої продукції на ТОВ «Домінос Піцца Юкрєйн» у 2015-2017рр.

Таке зростання (у відносних значеннях – 7,3%) свідчить про наявність на підприємстві непродуктивних витрат, адже при скороченні виручки від реалізації відбувається зростання операційних витрат.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства продовжимо оцінкою його фінансового стану, яка включає розрахунок показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Розглянемо основні показники ліквідності. Вони застосовуються для оцінки можливостей підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Розраховані показники ліквідності для ТОВ «Домінос Піцца Юкрєйн» наведені у табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Показники ліквідності ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» за 2015-2017рр.**

| Показник   | Нормативне значення | 2015р. | 2016р. | 2017р. | Відхилення, 2017/2015рр., +/- |
|--|---------------------|--------|--------|--------|-------------------------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)  | 1,5 - 2             | 0,86   | 1,62   | 1,82   | 0,96                          |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)   | 0,5 - 1             | 0,44   | 1,26   | 1,48   | 1,04                          |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)  | 0,25                | 0,01   | 0,02   | 0,52   | 0,51                          |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн. (ЧОК)                                      | > 0                 | -27208 | 70453  | 101225 | 128433                        |
| Власні оборотні кошти (ВОК)  | > 0                 | -27208 | 6001   | 47535  | 74743                         |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)                   | -                   | -0,16  | 0,03   | 0,21   | 0,37                          |
| Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами (Кзвок) | $\geq 0,5$          | -0,32  | 0,15   | 1,13   | 1,45                          |

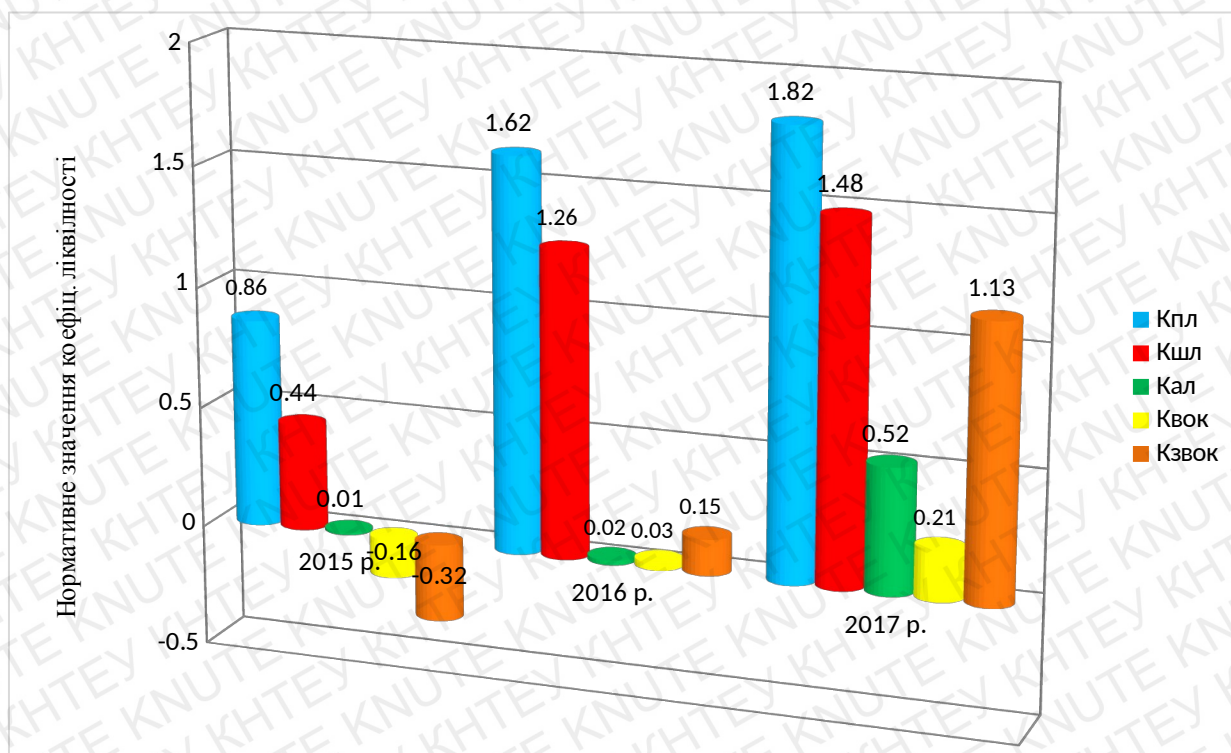


Рис. 2.3. Співвідношення коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн», 2015-2017 рр.

Даючи оцінку показникам, наведеним у табл.2.5, та рис. 2.3 стверджуємо, що значення коефіцієнту поточної ліквідності у 2015 році було поза межами нормативного і складало 0,86 станом на кінець року. Тобто, підприємство не мало необхідного запасу оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань. Проте динаміка зміни показника у 2016-2017 рр. була позитивною: зростання на 0,96 протягом періоду, внаслідок чого станом на кінець 2016-2017 років коефіцієнт поточної ліквідності відповідає нормативному значенню і складає на кінець 2017 р. значення у 1,82.

Схожу тенденцію демонструвало значення коефіцієнту швидкої ліквідності, яке складало 0,44 у 2015 році, й зросло до 1,48 на кінець 2017 року. Загалом за 2015-2017 рр. зростання склало 1,04. Протягом 2016-2017 рр. показник був вищим за нормативне значення, що вказує на можливість у підприємства погашення своїх поточних зобов'язань оборотними активами середньої ліквідності.

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності у 2015-2016 рр. було значно меншим за нормативне, що вказувало на нестачу у підприємства коштів для покриття найбільш термінових поточних зобов'язань. Проте у 2017 р. відбулось зростання цього показника до значення у 0,52, тобто підприємство володіє грошовими коштами для покриття найбільш термінових боргів.

Чистий оборотний капітал відображує величину оборотних активів, що фінансується за рахунок довгострокових та постійних пасивів. На підприємстві його значення є позитивним, що свідчить про те, що підприємство може не тільки своєчасно та в повному обсязі погашати свої поточні зобов'язання, а й здатне забезпечити безперервність та безперебійність процесу виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). У 2015 році була нестача чистого оборотного капіталу в розмірі 27208 тис. грн., проте у останні роки спостерігається його збільшення: із 70453 тис. грн. у 2016 році до 101225 тис. грн. у 2017 році.

Показник власних оборотних коштів показує який розмір оборотних

активів може бути профінансований за рахунок власних коштів. Даний показник на підприємстві у 2015 р. також був від'ємним, проте у 2016 р. склав 6001 тис. грн., а у 2017 році 47535 тис. грн. Відповідно зріс відносно 2015 р. й коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами.

Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами на підприємстві складав від'ємне значення у (-0,32) у 2015 році, проте у 2017 р. склав 1,13. Тобто, у 2017 році матеріальні запаси повністю фінансувались за рахунок власних коштів підприємства. У 2015-2016 рр. цей показник знаходився поза межами нормативного значення.

Фінансову стійкість підприємства характеризують фінансові коефіцієнти, основні з яких розглянемо для досліджуваного підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» за 2015-2017рр.

| Показник                                  | Нормативне значення | 2015 р. | 2016р. | 2017р. | Відхилення, 2017/2015рр., +/- |
|---|---------------------|---------|--------|--------|-------------------------------|
| Коефіцієнт автономії                      | > 0,5               | 0,28    | 0,39   | 0,46   | 0,18                          |
| Коефіцієнт фінансової залежності          | < 2                 | 3,54    | 2,55   | 2,18   | -1,37                         |
| Коефіцієнт маневрування власного капіталу | 0,6 – 0,8           | -0,34   | 0,61   | 0,67   | 1,02                          |
| Коефіцієнт самофінансування               | > 1,0               | 0,74    | 1,06   | 1,46   | 0,72                          |

Можна побачити, що фінансова стійкість підприємства у 2015-2017 роках покращилась, проте не є оптимальною. Показник автономії, незважаючи на зростання на 0,18 протягом досліджуваного періоду, знаходиться поза межами оптимального значення і свідчить про недостатню фінансову незалежність від позикових джерел. Його значення на кінець 2017 року складає 0,46.

Поза межами нормативного значення знаходиться також коефіцієнт фінансової залежності, який протягом періоду знизився на 1,37 і склав 2,18 у 2017 році (при нормативному значенні – менше 2).

Коефіцієнт маневрування власного капіталу склав значення 0,67 у 2017 році, що свідчить про достатню мобільність власного капіталу. Цей показник протягом періоду зріс на 1,02, тобто покращуються можливості фінансового забезпечення виробничої та інших видів діяльності, проведення розрахунків з кредиторами. Коефіцієнт самофінансування на підприємстві протягом 2015-2017 років був вищим за нормативне значення і склав 1,46 у 2017 році, що є оптимальним значенням. Це свідчить про фінансування необоротних активів лише за рахунок власних коштів.

Далі проаналізуємо показники ділової активності, що вказують наскільки ефективно підприємство використовує свої засоби в основній виробничій діяльності (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Показники оборотності активів «Домінос Піцца Юкрейн», 2015-2017рр.

| Назва показника                                     | Формула для розрахунку   | 2015р | 2016р | 2017р | Відхил.,<br>2017/2015р<br>р. |
|---|--|-------|-------|-------|------------------------------|
| Коефіцієнт оборотності активів                      | Чиста виручка від реалізації продукції / Середньорічна сума активів                      | 3,28  | 2,29  | 2,18  | -1,10                        |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів            | Чиста виручка від реалізації продукції / Середньорічна сума оборотних активів            | 5,68  | 3,67  | 3,31  | -2,37                        |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | Чиста виручка від реалізації продукції / Середньорічна сума дебіторської заборгованості  | 13,21 | 6,12  | 5,40  | -7,81                        |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | Чиста виручка від реалізації продукції / Середньорічна сума кредиторської заборгованості | 4,85  | 4,31  | 5,98  | 1,13                         |
| Коефіцієнт оборотності основних засобів             | Чиста виручка від реалізації продукції / Середньорічна сума основних засобів             | 8,06  | 6,28  | 6,56  | -1,51                        |

Як видно із табл.2.7, на підприємстві погіршились показники оборотності активів, оборотних активів, дебіторської заборгованості та

основних засобів, натомість покращився тільки показник оборотності кредиторської заборгованості. Тобто, на ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» у 2017 році відбулось зниження ділової активності порівняно з 2015 роком.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» продовжимо оцінкою рентабельності. Коефіцієнти рентабельності показують, наскільки прибуткова, а отже, ефективна діяльність підприємства. Ця група коефіцієнтів характеризує здатність підприємства генерувати необхідний прибуток у процесі своєї господарської діяльності і визначає загальну ефективність використання активів і вкладеного капіталу. Розраховані значення внесені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» за 2015-2017рр.

| Показник                              | Нормативне значення | 2015р. | 2016р. | 2017р. |
|---------------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|
| Рентабельність продажів               | > 0, зростання      | 18,09  | 16,76  | 15,12  |
| Рентабельність операційної діяльності | > 0, зростання      | 12,79  | 13,87  | 11,84  |
| Чиста рентабельність продажів         | > 0, зростання      | 6,13   | 5,40   | 5,29   |
| Рентабельність активів                | > 0, зростання      | 20,15  | 12,37  | 11,53  |
| Рентабельність власного капіталу      | > 0, зростання      | 72,21  | 36,54  | 26,95  |
| Рентабельність необоротних активів    | > 0, зростання      | 47,77  | 32,94  | 33,77  |
| Рентабельність оборотних активів      | > 0, зростання      | 34,84  | 19,81  | 17,50  |

Можна побачити, що всі показники рентабельності у 2017 році знизились, що сталося в основному завдяки зниженню розміру чистого прибутку порівняно з 2015 р. Найбільш ефективно протягом останніх трьох років підприємство працювало у 2015 р., коли значення показників рентабельності були найвищими за період. У 2017 році відзначаємо зниження



рентабельності продажів – на 2,97%, рентабельності операційної діяльності – на 0,95%, чистої рентабельності продажів – на 0,85%, рентабельності активів – на 8,62%, рентабельності власного капіталу – на 45,26%, рентабельності необоротних активів – на 14% й рентабельності оборотних активів – на 17,34%. Тобто, в останні роки спостерігається погіршення ефективності діяльності підприємства, що зумовлене в тому числі зниженням ділової активності та зменшенням розміру отриманого чистого доходу від реалізації продукції.

## **2.2 Оцінка ефективності діючої стратегії розвитку піцерії**

Для нормального функціонування та посилення своїх конкурентних позицій на ринку, сучасному підприємству необхідно на професійному рівні займатися стратегічним плануванням – розробкою стратегії за допомогою комплексу формалізованих процедур. Ці процедури спрямовані на побудову моделі майбутнього, так і програми переходу нього з поточного стану. В процесі своєї діяльності підприємство реалізує загальну стратегію, конкурентну, а також набір функціональних стратегій, спрямованих на забезпечення належного розвитку підприємства.

Стратегія розвитку піцерії «Domino's Pizza» направлена на інтегроване зростання, що забезпечується завдяки франчайзингу. Підприємство працює на ринку доволі давно, і спрямовує свої зусилля на постійне зростання кількості піцерій в франчайзинговій мережі. Лише за сім років франчайзингова мережа Domino's Pizza зросла до 36 закладів, з яких 31 – у Києві, 4 заклади – в Одесі та ще один – в Броварах.

Вибір такої стратегії розвитку Domino's Pizza зумовлений тим, що франчайзингова модель бізнесу достатньо обґрунтовано вважається надійною бізнес-моделлю, що підтверджують статистичні дані про те, що серед усіх українських підприємств 80 % приватних підприємців припиняють роботу на ринку після 4 років, у той час як в компанії, які працюють за

договорами франчайзингу, ці показники набагато оптимістичніші – лише 8-10% підприємців припиняють роботу через чотири роки [71].

Незважаючи на те, що франчайзинговим підприємствам властиві певна обмеженість самостійності у визначенні стратегії та стандартів діяльності, натомість вони мають значну свободу в операційній діяльності і виступають в якості незалежних підприємців, співпраця яких із головною компанією (франчайзером) відбувається на умовах партнерства. В разі входження до франчайзингової мережі Domino's Pizza франчайзі отримує:

- надання кваліфікованої допомоги у дослідженні та оцінці торгової зони;
- розрахунок інвестиційної моделі;
- оцінка ефективності бізнесу;
- надання консультаційної підтримки при підписанні договору оренди;
- технологічне проектування;
- маркетинговий супровід та підтримка співробітників офісу;
- отримання всіх готових інструментів для роботи і просування;
- регулярне навчання та консультаційна підтримка співробітниками офісу і співробітниками з США.

Однак окрім платежів по франшизі, також присутні певні вимоги до приміщення потенційного франчайзі: площа приміщення від 150 м.кв.; приватна власність або оренда (від 10 років); можливість установки літнього майданчика на теплий сезон; наявність паркінгу полегшує відвідування для гостей на машинах; великий автомобільний потік поряд; розвиненість транспортної системи.

Реалізація загальної стратегії Domino's Pizza здійснюється шляхом застосування низки функціональних стратегій, визначених у табл.2.9.

Таблиця 2.9

### Оцінка функціональних стратегій Domino's Pizza

|                        |   |
|------------------------|---|
| Маркетингова стратегія | Маркетингова стратегія базується на орієнтації продукції підприємства на широке коло споживачів. Присутня доставка до споживача – додому, в офіс тощо.  |
| Виробнича стратегія    | Виробнича стратегія полягає у виробництві продукції, яка відповідає попиту споживачів, необхідного асортименту та якості. Виробнича стратегія спирається на стратегію маркетингу і тісно з нею взаємодіє.                             |
| Стратегія НДДКР        | Стратегія НДДКР базується на новітніх розробках в галузі ресторанного обладнання та технологій. Частина доходу, отриманого від продажу франшиз, спрямовується на удосконалення операційного процесу в закладах мережі Domino's Pizza. |
| Кадрова стратегія      | В піцеріях Domino's Pizza особливу увагу відводять роботі з персоналом. Реалізується стратегія, спрямована на вузьконаправлений відбір фахівців та орієнтування на навчання персоналу.  |
| Соціальна стратегія    | Соціальна стратегія направлена на створення в закладах мережі Domino's Pizza взаємодії між персоналом та керівництвом у формі соціального партнерства.  |

Можна побачити, що функціональні стратегії забезпечують підтримку та реалізацію стратегії розвитку Domino's Pizza. Зокрема, націленість підприємства на орієнтацію продукції підприємства на широке коло споживачів сприяє інтеграційному зростанню за рахунок розвитку франчайзингової мережі. Кадрова стратегія забезпечує наявність кваліфікованих трудових ресурсів, а соціальна – їх спрямованість на досягнення цілей, що стоять перед Domino's Pizza.

Головним критерієм якості обраної стратегії вважають економічні результати розвитку організації, а в кінцевому результаті процедура оцінки обраної стратегії полягає в одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Однак, оцінюючи ефективність діючої стратегії розвитку мережі піцерій Domino's Pizza, необхідно застосовувати комплексний підхід до оцінювання, який включає розрахунок показників в рамках традиційного

та багаточинникового підходів, а також визначення конкурентоспроможності підприємства та його ефективності порівняно з конкурентами.

Оцінка ефективності діючої стратегії розвитку за традиційним підходом вимагає оцінювання узагальнюючих показників, методика розрахунку яких наведена у першому розділі роботи. Узагальнюючі показники ефективності діючої стратегії розвитку Domino's Pizza у 2015-2017рр. наведені у табл.2.10.

Таблиця 2.10

Узагальнюючі показники ефективності діяльності піццерії «Domino's Pizza» за 2015-2017рр.

| Показник  | 2015р   | 2016р   | 2017р   | Відхилення,<br>2017/2015рр., +/- |
|---|---------|---------|---------|----------------------------------|
| 1   | 2       | 3       | 4       | 5                                |
| Узагальнюючі показники економічної ефективності виробництва |         |         |         |                                  |
| витрати на одиницю товарної продукції, грн.                 | 0,86    | 0,91    | 0,92    | 0,06                             |
| прибуток на одиницю загальних витрат, грн.                  | 0,07    | 0,06    | 0,06    | -0,01                            |
| рентабельність виробництва, %                               | 0,21    | 0,18    | 0,17    | -0,04                            |
| Показники ефективності використання живої праці             |         |         |         |                                  |
| трудомісткість одиниці продукції, грн.                      | 1,25    | 1,30    | 1,34    | 0,09                             |
| продуктивність праці, тис. грн./чол.                        | 1240,71 | 1211,61 | 1168,19 | -72,52                           |

Продовження табл.2.10

| 1  | 2     | 3     | 4     | 5      |
|--|-------|-------|-------|--------|
| коефіцієнт ефективності використання робочого часу             | 0,92  | 0,92  | 0,93  | 0,01   |
| випуск продукції на 1 грн. фонду оплати праці                  | 27,22 | 28,39 | 28,47 | 1,25   |
| Показники ефективності використання основних виробничих фондів |       |       |       |        |
| фондовіддача, грн.   | 8,06  | 6,28  | 6,56  | -1,51  |
| фондомісткість продукції, грн.                                 | 0,12  | 0,16  | 0,15  | 0,03   |
| рентабельність основних фондів, %                              | 49,47 | 33,92 | 34,66 | -14,81 |
| фондовіддача активної частини основних фондів, грн.            | 14,70 | 12,79 | 12,89 | -1,81  |
| Показники ефективності використання матеріальних ресурсів      |       |       |       |        |
| матеріаломісткість продукції, грн.                             | 0,75  | 0,80  | 0,79  | 0,04   |
| матеріаловіддача, грн.   | 1,33  | 1,25  | 1,26  | -0,07  |
| Показники ефективності використання фінансових коштів          |       |       |       |        |
| коефіцієнт оборотності обіг. коштів                            | 3,89  | 3,67  | 3,31  | -0,58  |
| тривалість обороту оборотних коштів, дні                       | 93    | 98    | 109   | 16     |

Розрахунок узагальнюючих показників економічної ефективності виробництва дозволяє стверджувати, що в мережі Domino's Pizza зростають витрати на одиницю товарної продукції, що не можна оцінити позитивно. Дане зростання може бути спричинене об'єктивними чинниками (несприятливою макроекономічною ситуацією в країні), проте зростання витрат на 0,06 грн. може свідчити й про зростання непродуктивних витрат. Так само впливає на ефективність діяльності підприємства зниження рентабельності виробництва у 2017 році порівняно з 2015 роком (на 4%). Прибуток на одиницю загальних витрат також знизився – на 0,01 грн.

Аналізуючи показники ефективності використання живої праці спостерігаємо, що в мережі Domino's Pizza дещо знизилась продуктивність праці – із 1240,71 тис. грн./чол. у 2015 році до 1168,19 тис. грн./чол. у 2017 році. Відповідними темпами зростає трудомісткість одиниці продукції, показник якої за період 2015-2017 рр. зріс на 0,09 грн. Позитивний вплив на ефективність діяльності Domino's Pizza здійснює відставання темпів росту фонду оплати праці від темпів росту випуску продукції, завдяки чому випуск продукції на 1 грн. фонду оплати праці зріс у 2017 році на 1,25 грн. порівняно з 2015 роком.

Показники ефективності використання основних виробничих фондів протягом 2015-2017 рр. також погіршились. Зниження фондівіддачі склало 1,51 грн., що спричинило відповідне зростання фондомісткості (на 0,03 грн.). Рентабельність основних фондів у 2015 році складала 49,47%, а у 2017 році – вже 34,66%, тобто зменшення за досліджуваний період склало 14,81%. Фондовіддача активної частини основних фондів знизилась за 2015-2017 рр. на 1,81 грн.

Негативний вплив на оцінку ефективності діючої стратегії розвитку Domino's Pizza спричиняють показники ефективності використання матеріальних ресурсів. Так, матеріаломісткість продукції зросла у 2017 році порівняно з 2015 роком на 0,04 грн., а матеріаловіддача знизилась на 0,07

грн. Підвищення матеріаломісткості свідчить про перевитрати матеріалів, що виражається у зростанні витрат на 1 грн. товарної продукції.

Даючи оцінку показникам ефективності використання фінансових коштів звертаємо увагу на зниження коефіцієнту оборотності обігових коштів на 0,58 у 2017 році порівняно з 2015 роком. Внаслідок цього тривалість обороту оборотних коштів в Domino's Pizza зросла на 16 днів і склала 109 днів.

Отже, можна стверджувати, що ефективність діючої стратегії розвитку Domino's Pizza у 2017 році порівняно з 2015 роком знизилась. Про це свідчить зниження показників ефективності використання живої праці, ефективності використання основних виробничих фондів, ефективності використання фінансових коштів та показнику прибутку на одиницю загальних витрат. Підприємству доцільно звернути увагу на зниження узагальнюючих показників ефективності, що вимагає можливої корекції загальної стратегії або певних функціональних стратегій.

Оцінку ефективності діючої стратегії розвитку Domino's Pizza продовжимо розрахунком індикаторів ефективності діяльності організації за ключовими ресурсами та сферами управління (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Індикатори ефективності діючої стратегії розвитку Domino's Pizza за ключовими ресурсами та сферами управління

| Показник                                      | 2013р   | 2014р   | 2015р   | Відхилення,<br>2015/2013рр., +/- |
|---|---------|---------|---------|----------------------------------|
| Індикатори персоналу                          |         |         |         |                                  |
| виріток на одного працівника                  | 1240,71 | 1211,61 | 1168,19 | -72,52                           |
| зарплатовіддача                               | 27,22   | 28,39   | 28,47   | 1,25                             |
| рівень плинності кадрів                       | 0,07    | 0,12    | 0,14    | 0,07                             |
| Індикатори виробничих фондів                  |         |         |         |                                  |
| фондовіддача                                  | 8,06    | 6,28    | 6,56    | -1,51                            |
| фондомісткість продукції                      | 0,12    | 0,16    | 0,15    | 0,03                             |
| матеріаломісткість продукції                  | 0,75    | 0,80    | 0,79    | 0,04                             |
| рентабельність виробничих фондів              | 49,47   | 33,92   | 34,66   | -14,81                           |
| коефіцієнт використання виробничої потужності | 0,46    | 0,49    | 0,50    | 0,04                             |

Продовження таблиці 2.11

| Індикатори ринку та клієнтів   |        |        |        |       |
|--|--------|--------|--------|-------|
| частка ринку, %  | 7,8    | 7,9    | 8,0    | 0,2   |
| рентабельність продукції, %  | 6,92   | 3,27   | 2,57   | -4,35 |
| рівень задоволеності споживачів  | 7,7    | 7,8    | 7,8    | 0,1   |
| Індикатори фінансів  |        |        |        |       |
| обсяг фінансових ресурсів (майна) підприємства                               | 280586 | 291917 | 327267 | 46681 |
| тривалість фінансового циклу   | 47     | 51     | 53     | 6     |
| витрати на гривню товарної продукції   | 0,86   | 0,91   | 0,92   | 0,06  |
| рентабельність активів   | 20,15  | 12,37  | 11,53  | -8,62 |
| коефіцієнт капіталовіддачі   | 3,28   | 2,29   | 2,18   | -1,10 |
| Індикатори менеджменту   |        |        |        |       |
| величина доданої (новоствореної) вартості на одиницю витрат ресурсів (майна) | 0,10   | -0,10  | 0,06   | -0,04 |

За даними табл.2.11 можна побачити, що індикатори ефективності діючої стратегії розвитку Domino's Pizza за ключовими ресурсами та сферами управління в основному свідчать про негативні тенденції в роботі підприємства. Порівнюючи показники 2017 р. та 2015 р. виявлено, що покращення спостерігалось лише щодо частки ринку та оці погіршення спостерігалось лише щодо індикаторів ринку та клієнтів, натомість всі інші індикатори говорять про погіршення ефективності діючої стратегії розвитку.

Так, індикатори персоналу свідчать про зниження виробітку на одного працівника та зростання плинності кадрів, тобто в умовах складної економічної ситуації в країні Domino's Pizza важко утримувати працівників через недостатньо конкурентну оплату праці. Це підтверджує значення рівня зарплатовіддачі, яке знизилось. Для підприємства це позитивний чинник, проте для мотивації персоналу скоріше – ні. Хоча воно може бути спричинене й «тіньовою» виплатою частини заробітної плати.

Індикатори виробничих фондів протягом 2015-2017рр. погіршувались, так само як і показники, що свідчать про ефективність фінансів. Так, обсяг фінансових ресурсів (майна) підприємства зріс у 2017 році порівняно з 2015 роком на 46681 тис. грн., однак витрати на гривню реалізованої продукції

зросли на 0,06. Спостерігалось також зниження рентабельності активів й коефіцієнту капіталовіддачі.

Розглядаючи індикатори менеджменту можна сказати, що значення доданої (новоствореної) вартості на одиницю витрат ресурсів (майна) у 2017 р. було нижчим ніж у 2015 р. на 0,04, що викликане зростанням розміру активів у цей період.

Ефективність діючої стратегії розвитку піцерії можна також визначити, порівнявши мережу Domino's Pizza за основними її показниками із прямими її конкурентами: «Мамаміа!», піцерія «Везувіо» та мережа ресторанів PESTO CAFÉ (див. рис. 2.4 та рис. 2.5.).

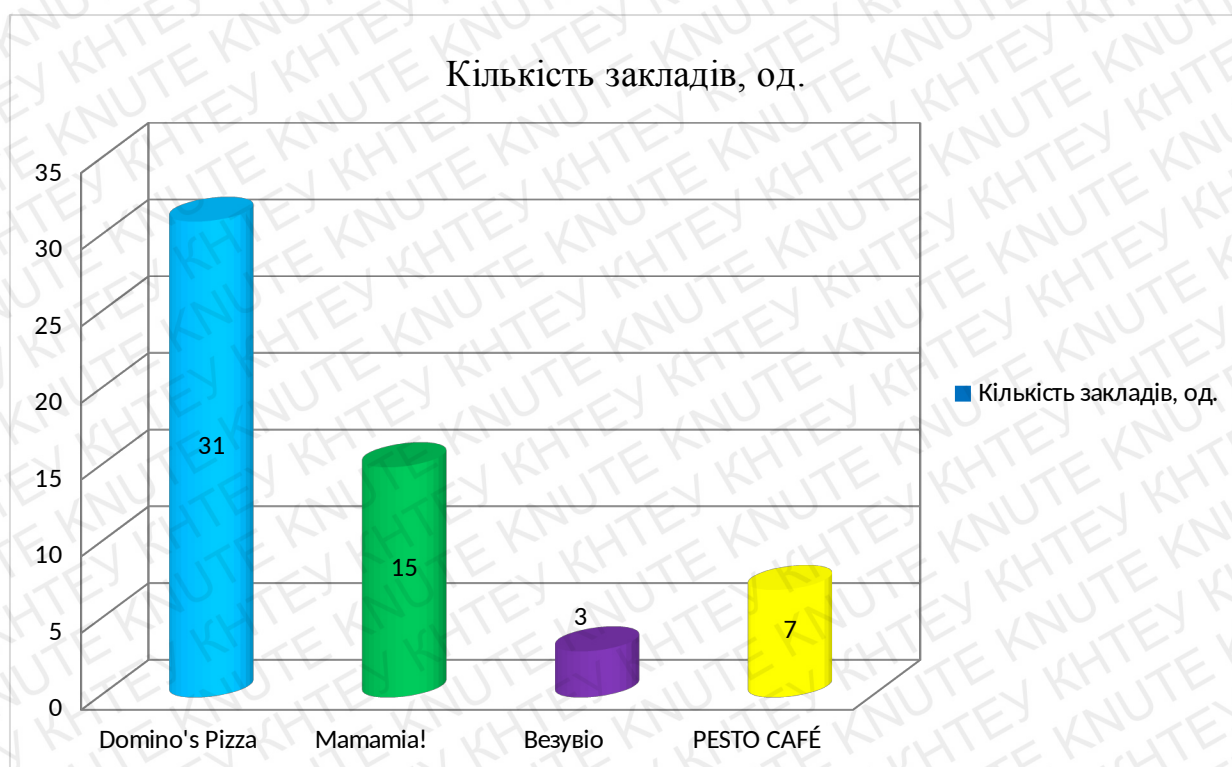


Рис. 2.4. Співвідношення ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» та її конкурентів, за кількістю закладів



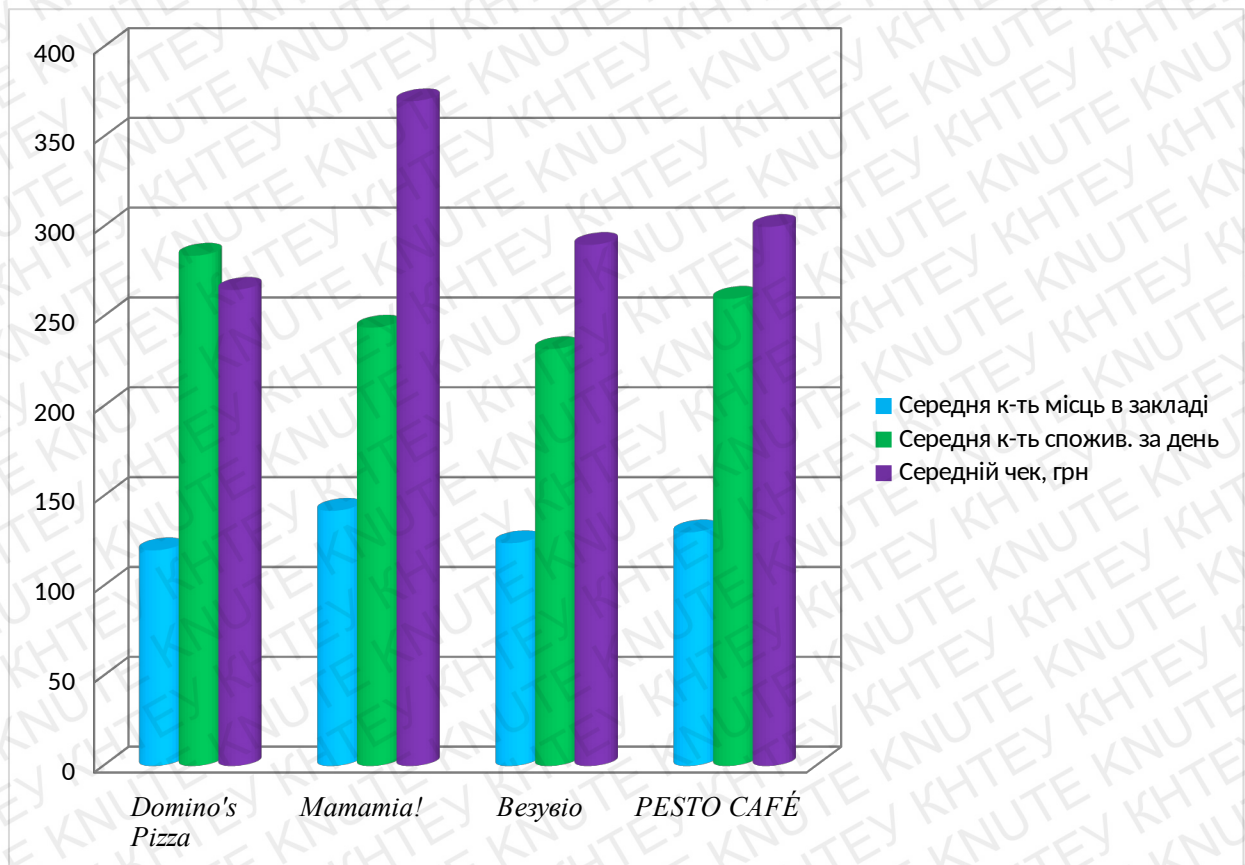


Рис. 2.5. Співвідношення ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» та її конкурентів, за основними показниками

Мамамія! - мережа піцерій з безкоштовною доставкою в Києві та Чернігові. Піцерія Мамамія відома своїми оригінальними рецептами піци. Піца готується з фірмовим соусом, до складу якого входять італійські томати, оригінальні приправи і оливкове масло. Компанія гарантує, що піца Мамамія буде доставлена клієнтам додому гарячою і ароматною.

Піцерія «Везувіо» розпочала свою історію в Україні 1992 році. Основна відмінність піци в американському стилі від класичної італійської у пухкому тісті та у великій кількості начинки. Доставка здійснюється протягом години з моменту замовлення.

Франчайзингова мережа ресторанів PESTO CAFÉ – ідеальне місце для відпочинку всією сім'єю. Тут багато світла, зелені, квітів та інших радощів життя. Сьогодні сім'я закладів налічує сім ресторанів, розташованих в різних районах Києва.

Порівняльний аналіз конкурентів за критерієм ефективності їх діяльності наведений у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Порівняльний аналіз діяльності конкурентів за критеріями ефективності, 2018 рік

| Показники                                | Domino's Pizza | Mamamia! | Везувіо | PESTO CAFE |
|--|----------------|----------|---------|------------|
| Кількість закладів, од.                  | 31             | 15       | 3       | 7          |
| Середня кількість місць у закладі, од.   | 120            | 132      | 124     | 130        |
| Середня кількість споживачів за день     | 284            | 244      | 232     | 260        |
| Оборотність місця                        | 2,37           | 1,85     | 1,87    | 2          |
| Середня ціна рахунку, грн.               | 265            | 370      | 290     | 300        |
| Рівень завантаження залу протягом дня, % | 55             | 43       | 39      | 42         |

На основі даних табл. 2.12 можна зробити висновок, що спостерігається відставання франчайзингової мережі Domino's Pizza від мережі Mamamia! – за кількістю місць та середнім чеком, натомість в піцеріях Domino's Pizza є вищою оборотність місця та рівень завантаження залу, що вказує на високу популярність закладів франшизи, а відповідно, й високу ефективність стратегії розвитку.

З метою дослідження конкурентоспроможності Domino's Pizza за допомогою експертів підприємства (заступника директора, адміністратора піцерії, бренд-менеджера) проведений аналіз сильних і слабких сторін у порівнянні з конкурентами. Результати такого аналізу представлені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Визначення звичайної конкурентної сили Domino's Pizza у порівнянні з конкурентами з використанням 5-бальної шкали оцінок

| Фактори конкурентоздатності                 | Вагоме значення фактору, $W_j$ | Рейтинг у порівнянні з конкурентами |              |            |              |            |              |            |              |
|---|--------------------------------|-------------------------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
|   |                                | Domino's Pizza                      |              | Mamamia!   |              | Везувіо    |              | PESTO CAFE |              |
|   |                                | Бал $Sf_i$                          | $Sf_i^* W_j$ | Бал $Sf_1$ | $Sf_1^* W_j$ | Бал $Sf_2$ | $Sf_2^* W_j$ | Бал $Sf_3$ | $Sf_3^* W_j$ |
| Якість страв                                | 0,2                            | 5                                   | 1            | 5          | 1            | 3          | 0,6          | 5          | 1            |
| Ціна страв                                  | 0,2                            | 4                                   | 0,8          | 3          | 0,6          | 5          | 1            | 4          | 0,8          |
| Широта асортименту                          | 0,1                            | 5                                   | 0,5          | 4          | 0,4          | 5          | 0,5          | 4          | 0,4          |
| Обслуговування                              | 0,15                           | 3                                   | 0,45         | 3          | 0,45         | 3          | 0,45         | 4          | 0,6          |
| Інтер'єр                                    | 0,1                            | 3                                   | 0,3          | 3          | 0,3          | 3          | 0,3          | 4          | 0,4          |
| Частка ринку                                | 0,05                           | 4                                   | 0,2          | 3          | 0,15         | 4          | 0,2          | 4          | 0,2          |
| Наявність власних ексклюзивних страв        | 0,1                            | 5                                   | 0,5          | 3          | 0,3          | 5          | 0,5          | 3          | 0,3          |
| Рекламний бюджет                            | 0,05                           | 4                                   | 0,2          | 4          | 0,2          | 3          | 0,15         | 4          | 0,2          |
| Рівень впізнання споживачами торгової марки | 0,05                           | 3                                   | 0,15         | 3          | 0,15         | 5          | 0,25         | 4          | 0,2          |
| Сумарна оцінка                              |                                |                                     | 4,1          |            | 3,55         |            | 3,95         |            | 4,1          |

Крім того, експертами було проведено аналіз факторів конкурентоспроможності.

«Звичайна» конкурентна сила розраховується за формулою:

$$C = \sum Sfi * Wj, \quad (2.1)$$

де  $Sfi$  - оцінка в балах  $i$ -го фактору конкурентоспроможності;

$Wj$ - відносна значимість (вага) цього фактору.

За кожним фактором оцінка  $Sfi$  вище середньоринкової може розглядатися як сила, нижче середньоринкової – як слабкість. У даному випадку «звичайна» конкурентна сила Domino's Pizza становить:  $C = 4,1$ . Серед зазначених конкурентів (табл. 2.13) це значення знаходиться на першому місці, разом із мережею PESTO CAFE. Запорукою високої конкурентоспроможності Domino's Pizza стали високі показники якості

страв, широти асортименту та наявності власних ексклюзивних страв. Однак виявлені проблеми у франчайзинговій мережі, зокрема, стосуються: обслуговування, інтер'єру та рівня впізнання споживачами торгової марки. Натомість в основного конкурента (мережі PESTO SAFE) спостерігається більша стабільність щодо всіх показників конкурентоспроможності (низький показник лише щодо наявності власних ексклюзивних страв).

Даючи узагальнену оцінку діючій стратегії розвитку Domino's Pizza можна підсумувати, що вона дозволяє підприємству досягнути своєї головної мети – зростання франчайзингової мережі та частки ринку, однак разом з тим це відбувається за рахунок зниження прибутковості.

### **2.3 Діагностика можливостей стратегії інтеграційного розвитку піцерії**

Із широкою різноманітністю методик діагностики стратегічних можливостей підприємств, що застосовуються в науці та практиці господарювання, вважається доцільним використати методики діагностування стратегічного потенціалу, оскільки він дозволяє визначити відповідність і достатність стратегічних можливостей організації для розробки та реалізації стратегії, що зміцнює її конкурентну позицію.

Для оцінки стратегічного потенціалу Domino's Pizza використаємо цільовий (проблемно-орієнтований) підхід, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу встановленим цілям, що визначатиме величину досліджуваної категорії як ступень відповідності окремих складових стратегічного потенціалу підприємства його необхідному рівню, обраній стратегії підприємства для виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Узагальнюючий коефіцієнт стратегічного потенціалу Domino's Pizza розрахуємо шляхом додавання показника внутрішнього та зовнішнього потенціалу (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Складові внутрішнього та зовнішнього потенціалу підприємства

Кількісна оцінка кожної складової стратегічного потенціалу підприємства (СПП) здійснюватиметься з використанням методу балів. Зазначимо, що в останній час, як стверджує Дикань В.Л. [21], значна увага при виборі стратегічних альтернатив приділяється використанню експертних методів, які передбачають урахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства у випадку реалізації обраної стратегії. Використаємо п'ятибальну систему оцінювання, в основу якої покладено такі признаки:

- незначний ступінь розвиненості/впливу складової СПП – 1 бал;

- помірний (несуттєвий) ступінь розвиненості/впливу складової СПП – 2 бали;
- середній ступінь розвиненості/впливу складової СПП – 3 бали;
- суттєвий (добрий) ступінь розвиненості/впливу складової СПП – 4 бали;
- значний (відмінний) ступінь розвиненості/впливу складової СПП – 5 балів.

Усереднення індивідуальних оцінок рівня розвитку кожного елемента СПП ( $P_i$ ) здійснюється за формулою:

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^m P_j}{m} \quad (2.2)$$

де  $P_j$  - рівень розвитку складової СПП, встановлений  $j$ -м експертом;  $m$  - кількість опитаних експертів.

Вихідні дані для аналізу рівня розвитку кожної складової СПП на його стан наведено у табл.2.14.

Таблиця 2.14

Оцінювання експертами рівня розвитку кожної складової СПП на його стан

| Складові стратегічного потенціалу підприємства | Оцінювання експертами ступеня впливу кожної складової СПП на реалізацію обраної стратегії підприємства |    |    |    |    |
|--|--|----|----|----|----|
|  | №1   | №2 | №3 | №4 | №5 |
| Виробничий потенціал підприємства (ВП)         | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  |
| Інноваційний потенціал підприємства (ІП)       | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  |
| Трудовий потенціал підприємства (ТП)           | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  |
| Маркетинговий потенціал підприємства (МП)      | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  |
| Фінансовий потенціал підприємства (ФП)         | 2  | 3  | 5  | 3  | 5  |
| Потенціал споживачів (ПС)                      | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  |
| Потенціал постачальників (ППост)               | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  |
| Конкурентний потенціал (ПК)                    | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  |

|                               |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| Потенціал посередників (ППос) | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| Потенціал партнерів (Ппарт)   | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |

Усереднення індивідуальних оцінок ступеня впливу кожної складової СПП на його стан ( $C_i$ ) здійснюється за формулою:

$$C_i = \frac{\sum_{j=1}^m C_j}{m} \quad (2.3)$$

$C_j$  - ступень впливу складової СПП на його стан встановлений  $j$ -м експертом;

$m$  - кількість опитаних експертів.

Вихідні дані для аналізу ступеня впливу кожної складової СПП на його стан наведено у табл.2.15.

Таблица 2.15

Оцінювання експертами ступеня впливу кожної складової СПП на його стан

| Складові стратегічного потенціалу підприємства | Оцінки експертів |    |    |    |    |
|--|------------------|----|----|----|----|
|  | №1               | №2 | №3 | №4 | №5 |
| Виробничий потенціал підприємства (ВП)         | 5                | 4  | 4  | 4  | 4  |
| Інноваційний потенціал підприємства (ІП)       | 5                | 4  | 3  | 3  | 4  |
| Трудовий потенціал підприємства (ТП)           | 4                | 3  | 4  | 3  | 5  |
| Маркетинговий потенціал підприємства (МП)      | 4                | 4  | 3  | 5  | 4  |
| Фінансовий потенціал підприємства (ФП)         | 3                | 4  | 3  | 3  | 5  |
| Потенціал споживачів (ПС)                      | 4                | 5  | 5  | 5  | 4  |
| Потенціал постачальників (ППост)               | 4                | 5  | 4  | 5  | 5  |
| Конкурентний потенціал (ПК)                    | 3                | 4  | 5  | 4  | 4  |
| Потенціал посередників (ППос)                  | 3                | 4  | 3  | 3  | 4  |
| Потенціал партнерів (Ппарт)                    | 2                | 3  | 2  | 2  | 3  |

Розрахунок вагових коефіцієнтів за кожним структурним елементом СПП ( $K_i$ ) проводиться:

$$K_i = \frac{C_i}{\sum_{i=1}^n C_i} \quad (2.4)$$

де  $n$  - кількість складових СПП, яка, з урахуванням його узагальненої структури, дорівнює 10.

Усереднення індивідуальних оцінок ступеня впливу кожної складової СПП на реалізацію обраної стратегії Domino's Pizza (Ві) здійснюється:

$$V_i = \frac{\sum_{j=1}^m B_j}{m} \quad (2.5)$$

де  $B_j$  - ступень впливу складової СПП на реалізацію обраної стратегії аналізованого підприємства, встановлений  $j$ -м експертом;

$n$  - кількість опитаних експертів.

Вихідні дані для аналізу ступеня впливу кожної складової СПП на реалізацію інтеграційної стратегії Domino's Pizza наведено у табл.2.16.

Таблиця 2.16

Оцінювання експертами ступеня впливу кожної складової СПП на реалізацію інтеграційної стратегії Domino's Pizza

| Складові стратегічного потенціалу підприємства | Оцінювання експертами ступеня впливу кожної складової СПП на реалізацію обраної стратегії підприємства |    |    |    |    |
|--|--|----|----|----|----|
|  | №1   | №2 | №3 | №4 | №5 |
| Виробничий потенціал підприємства (ВП)         | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  |
| Інноваційний потенціал підприємства (ІП)       | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  |
| Трудовий потенціал підприємства (ТП)           | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  |
| Маркетинговий потенціал підприємства (МП)      | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  |
| Фінансовий потенціал підприємства (ФП)         | 3  | 4  | 3  | 3  | 5  |
| Потенціал споживачів (ПС)                      | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  |
| Потенціал постачальників (ППост)               | 4  | 4  | 3  | 5  | 3  |
| Конкурентний потенціал (ПК)                    | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  |
| Потенціал посередників (ППос)                  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  |
| Потенціал партнерів (Ппарт)                    | 3  | 2  | 3  | 4  | 5  |

Розрахунок систематизованого показника по кожній складовій досліджуваної категорії (Pi) здійснюється за формулою:

$$P_i = P_i \times V_i \times K_i, \quad (2.6)$$



Визначення узагальненого показника стратегічного потенціалу підприємства здійснюється шляхом додавання систематизованого показника по кожній складові досліджуваної категорії.

Результати розрахунків стратегічного потенціалу Domino's Pizza наведені у табл.2.17.

Таблиця 2.17

Розрахунок узагальненого показника стратегічного потенціалу  
Domino's Pizza

| Найменування структурних елементів стратегічного потенціалу підприємства | Ci   | Ki   | Pi  | Bi  | Pi   |
|--|------|------|-----|-----|------|
| Виробничий потенціал підприємства (ВП)                                   | 4,2  | 0,11 | 4,4 | 4,4 | 2,1  |
| Інноваційний потенціал підприємства (ІП)                                 | 3,8  | 0,10 | 4,2 | 4,4 | 1,8  |
| Трудовий потенціал підприємства (ТП)                                     | 3,8  | 0,10 | 4,4 | 4,4 | 1,9  |
| Маркетинговий потенціал підприємства (МП)                                | 4    | 0,10 | 4,0 | 3,8 | 1,6  |
| Фінансовий потенціал підприємства (ФП)                                   | 3,6  | 0,09 | 3,6 | 3,6 | 1,2  |
| Внутрішній потенціал підприємства  | 19,4 | 0,51 | -   | -   | 8,7  |
| Потенціал споживачів (ПС)  | 4,6  | 0,12 | 4,4 | 4,6 | 2,4  |
| Потенціал постачальників (ППост)   | 4,6  | 0,12 | 3,4 | 3,8 | 1,5  |
| Конкурентний потенціал (ПК)  | 4    | 0,10 | 3,8 | 4,4 | 1,7  |
| Потенціал посередників (ППос)  | 3,4  | 0,09 | 4,6 | 4,4 | 1,8  |
| Потенціал партнерів (Ппарт)  | 2,4  | 0,06 | 3,2 | 3,4 | 0,7  |
| Зовнішній потенціал підприємства   | 19   | 0,49 | -   | -   | 8,2  |
| Стратегічний потенціал підприємства (СПП)                                | 38,4 | 1    | -   | -   | 16,8 |

Встановлення рівня відповідності стратегічного потенціалу підприємства обраній стратегії підприємства здійснено за допомогою інтервальної шкали (табл. 2.18). Як можна побачити, стратегічний потенціал підприємства Domino's Pizza є достатнім для реалізації обраної інтеграційної стратегії, націленої на завоювання лідерських позицій в сегментах стаціонарних піцерій України та доставки готових піц до споживача.

Таблиця 2.18

**Оцінка відповідності стратегічного потенціалу підприємства обраній стратегії підприємства [35, с.200]**

| Рівень відповідності | Загальне визначення рівня відповідності   | Інтервал значень для узагал. показ. СПП |
|----------------------|---|---|
| Відсутній            | Спостерігається лише професійна орієнтації в галузі, в якій діє підприємство; перед визначенням будь-яких конкретних цілей необхідні попередні заходи з формування відповідного СПП.  | 0-5                                     |
| Низький              | На цьому рівні необхідно посилити відповідність СПП обраній стратегії за допомогою залучення зовнішніх джерел; наявний потенціал можна використовувати лише для співвиконання робіт під керівництвом (або за отриманням певної матеріальної або інформаційної допомоги) партнера. | 6-10                                    |
| Середній             | Рівень відповідності СПП дає змогу починати роботи з освоєння обраного напрямку діяльності; для забезпечення відповідного саморозвитку СПП у процесі виконання робіт треба поновити окремі його складові за допомогою партнера (партнерів).                                       | 11-15                                   |
| Високий              | СПП відповідає умовам самостійного розв'язання основних проблем, пов'язаних з переходом до нового напрямку діяльності, та може забезпечити потрібний саморозвиток і посилення відповідності потенціалу цілям, що планується досягти, в процесі виконання робіт.                   | 16-20                                   |
| Повна достатність    | СПП достатній для успішного досягнення визначених цілей у встановлений термін.  | 21-25                                   |

Високий рівень стратегічного потенціалу забезпечений насамперед високим рівнем виробничого потенціалу, потенціалу споживачів та трудового потенціалу. Зазначимо, що внутрішній потенціал Domino's Pizza є вищим за зовнішній, що зумовлено високим ступенем прорахованості франчайзингової моделі ведення бізнесу.

### **Висновки до розділу 2**

Встановлено, що у 2017 році порівняно з 2015 роком в Domino's Pizza

відбулось зменшення чистого доходу, внаслідок чого був нижчим і чистий прибуток. Погіршились основні техніко-економічні показники, зокрема на підприємстві знизилась фондовіддача та продуктивність праці, а також зросла матеріаломісткість продукції.

Витрати на одну гривню реалізованої продукції також зросли, що свідчить про наявність на підприємстві непродуктивних витрат. Ліквідність підприємства відповідає нормативним значенням, проте фінансова стійкість є неоптимальною, адже власні кошти підприємства складають менше 50%. У 2017 році відбулось зниження рентабельності та ділової активності Domino's Pizza.

Розраховано, що ефективність діючої стратегії розвитку Domino's Pizza у 2017 році порівняно з 2015 роком знизилась. Про це свідчить зниження показників ефективності використання живої праці, ефективності використання основних виробничих фондів, ефективності використання фінансових коштів та показнику прибутку на одиницю загальних витрат.

Розраховані індикатори ефективності діючої стратегії розвитку Domino's Pizza за ключовими ресурсами та сферами управління в основному свідчать про негативні тенденції в роботі підприємства. Позитивною тенденцією реалізації чинної інтеграційної стратегії розвитку Domino's Pizza є зростання франчайзингової мережі та частки ринку.

Визначено, що стратегічний потенціал підприємства Domino's Pizza є достатнім для реалізації обраної інтеграційної стратегії, націленої на завоювання лідерських позицій в сегментах стаціонарних піцерій України та доставки готових піц до споживача. Високий рівень стратегічного потенціалу забезпечений насамперед високим рівнем виробничого потенціалу, потенціалу споживачів та трудового потенціалу.

Зазначимо, що внутрішній потенціал Domino's Pizza є вищим за зовнішній, що зумовлено високим ступенем прорахованості франчайзингової моделі ведення бізнесу.

## РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІЦЕРІЇ «DOMINO'S PIZZA», М. КИЇВ

### 3.1 Напрями удосконалення стратегії інтеграційного розвитку піцерії

Найважливіша мета діяльності підприємства, що працює в ринкових умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі ефективної бізнес-моделі розвитку.

Глибокий аналіз діяльності Domino's Pizza виявив зниження ефективності діючої стратегії розвитку. В той же час виявлений високий рівень стратегічного потенціалу підприємства, чому сприяють перевірена бізнес-модель, відомий торговий знак та налагоджені технології й методи роботи. Тобто, Domino's Pizza необхідно покращувати власну стратегію інтеграційного розвитку з встановленням нових тактичних та стратегічних цілей з метою максимізації вартості підприємства. Доцільно активізувати зусилля із розвитку франчайзингової мережі у містах центрального регіону України.

Франчайзингова модель бізнесу достатньо обґрунтовано вважається надійною бізнес-моделлю, що підтверджують статистичні дані про те, що серед усіх українських підприємств 80 % приватних підприємців припиняють роботу на ринку після 4 років, у той час як в компаній, які працюють за договорами франчайзингу, ці показники набагато оптимістичніші – лише 8-10% підприємців припиняють роботу через чотири роки [71]. Проте при розвитку мережі Domino's Pizza необхідно враховувати такі особливості:

1. Здійснення цього процесу передбачає значних витрат ресурсів і часу.

2. Для стратегічного планування розвитку необхідний значний обсяг інформації про зовнішнє середовище.
3. Існує значна ступінь невизначеності, що супроводжує цей процес (складність оцінки ризиків у процесі планування).
4. Негативні наслідки неякісного стратегічного планування розвитку, як правило, набагато серйозніше ніж поточного.
5. Значну роль відіграє особистість та творчий підхід того, хто приймає стратегічне рішення.
6. Стратегічне планування розвитку охоплює повністю все підприємство (всі його активи та організаційну структуру, положення на ринку).
7. Тільки стратегічне планування не може принести бажаного для підприємства результату, тому стратегічний план повинен доповнюватися механізмами його реалізації, а саме поточними планами.

Виходячи із цього визначені наступні шляхи вдосконалення поточної стратегії в Domino's Pizza:

- 1) Формулювання чіткої місії, яка дозволить досягнути таких цілей:
  - дасть персоналу та суб'єктам зовнішнього середовища уявлення про компанію, її сферах бізнесу, принципах і т.д.;
  - сприятиме єднанню всередині компанії, створенню корпоративного духу працівників;
  - створить умови для більш ефективного управління компанією, ставши відправною точкою для розробки стратегічних планів, організаційної структури, розширення сенсу і змісту діяльності кожного працівника.

У процесі опрацювання особливостей бізнесу Domino's Pizza потрібно чітко структурувати підбрану інформацію про компанію і відокремити місію від бачення, цілей, принципів, стратегії і т. д., які знаходяться на більш низькому рівні значущості порівняно з місією. Тексти місії та інших розділів

можна помістити в загальний документ з умовною назвою «Компанія в соціумі» або «Інформація про компанію». При такому підході документ більш точно відображає ієрархію і структуру бізнес-процесів, а зміни в стратегії, виборі цілей не зажадають переробки всієї місії. Тому зміна документа буде відображати реальний масштаб змін у діяльності підприємства.

При розробці тексту місії необхідно налаштуватися не на придумування красивого тексту, а, в першу чергу, на усвідомлення реальних та майбутніх особливостей бізнесу компанії, які можна узагальнити і виразити у вигляді процесу зміни соціуму. І лише потім постаратися надати місії коротку – з одного, максимум двох речень – форму, використовуючи наведені вище пропозиції. Текст повинен виражати прагнення втілити мрію, яка навряд чи збудеться повністю, але частково можливо вже зараз.

Наведемо певні рекомендації щодо формулювання місії в Domino's Pizza:

- у місії повинні бути вказівки на сутність і призначення бізнесу;
- у місії має бути посилення на перспективність підприємства (те, що називають стратегічним баченням);
- у місії повинні бути зазначені ціннісні орієнтири компанії, тобто уявлення про поведінку компанії по відношенню до суспільства, споживачів і партнерів;
- у місії бажано підкреслювати особистісний характер відносин між компанією і споживачами;
- бажано підкреслювати в місії альтруїстичний, а не комерційний характер відносин між компанією та клієнтами;
- місія повинна бути сформульована коротко, оригінально, вона повинна добре запам'ятовуватися і легко вимовлятися;

– формулювання місії не повинно викликати сторонніх яких неприємних асоціацій;

– формулювання місії не повинна бути занадто завищеним, нереалістичним, щоб не породжувати сумнівів у її широті.

Виходячи із внесених пропозицій по вдосконаленню формування місії та її елементів у Domino's Pizza, а також наявної місії, пропонуємо розширити її зміст та сформулювати наступним чином:

«Працювати щодня, щоб нагодувати споживачів смачною та свіжою піцою. Стати лідером у сфері доставки піци в Україні та найкращим партнером для власного персоналу».

Таке формулювання, по-перше, дасть змогу розкрити зовнішню спрямованість на споживача, врахувати його потреби, які включають отримання якісного, смачного продукту. По-друге, дана місія містить пряму вказівку на галузь функціонування компанії. По-третє, вона містить мету функціонування компанії, що дозволить її працівникам чітко уявляти напрямок стратегічного руху компанії. По-четверте, запропонована місія орієнтована на персонал, на те, щоб забезпечити його цікавою та достойно оплачуваною роботою. По-п'яте, дана місія є лаконічною та простою для розуміння.

2) Визначення найважливіших цільових орієнтирів стратегічного розвитку, серед яких: темп зростання обсягів виробництва і продажів, підвищення норми прибутку на одиницю чистого доходу і розширення частки компанії на ринку піцерій України.

3) Реалізація принципів «ковзного» планування і взаємозв'язків довгострокових (п'ятирічних), середньострокових (дворічних), річних і оперативних планів.

4) Встановлення стратегічних цілей розширення інтеграційної стратегії. Підприємству пропонується встановити такі цілі (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі Domino's Pizza в рамках інтеграційної стратегії розвитку

| Напрямок              | Цілі  |
|-----------------------|---|
| Положення на ринку    | Збільшувати кількість піцерій в мережі Domino's Pizza на 10 од. щороку<br>Збільшити частку франчайзингової мережі на ринку піцерій та доставки їжі<br>Відкрити заклади мережі на території країн та республік, які раніше не користувались послугами мережі |
| Виробництво           | Підвищити продуктивність праці на 15%, знизити витрати виробництва на 12%.  |
| Фінанси               | Домогтися найбільш раціонального використання фінансових ресурсів<br>Знизити витрати підприємства   |
| Інновації             | Удосконалювати способи організації виробництва і постійно освоювати нові технології   |
| Маркетинг             | Щорічно оновлювати перелік страв, додаючи страви із новими смаками та прибираючи ті, що не користуються попитом; організувати ефективну франчайзингову мережу   |
| Управління персоналом | Підвищити рівень оплати праці до рівня провідних компаній галузі ресторанного бізнесу<br>Запровадити нові мотиваційні заходи для персоналу  |
| Менеджмент            | Удосконалювати методи управління<br>Проводити навчання керівного складу за кордоном.  |

Можна побачити, що стратегічні цілі підприємства передбачатимуть подальше зростання франчайзингової мережі Domino's Pizza.

5) Застосування довгострокового та середньострокового планів в якості основи підготовки виробничих програм на найближчий рік і півріччя. Ці програми мають розроблятися керівниками відділів і представлятись на розгляд вищому керівництву. Головні організаційно-технологічні елементи



алгоритму сполучення стратегічних і річних планів підприємства зводяться до наступного:

- проголошення директором на початку кожного року стратегії підприємства в присутності всіх керівників відділів (підрозділів).
- доведення цільових планових орієнтирів до підрозділів у вигляді завдань вищого керівництва за обсягами виробництва і продажів, лімітам витрат, в тому числі по заробітній платі.
- самостійне визначення керівниками відділів (підрозділів) планової політики останніх, націленої на реалізацію отриманих «зверху» цільових завдань. При цьому керівники відділів тісно взаємодіють з керівниками входять підрозділів, встановлюють форми і терміни подання планової документації з комплексу питань виробництва, реалізації, цін, НДДКР і кадрів.
- підготовка кожним відділом планів на основі отриманих від керівництва установок, причому завчасно (за три місяці до початку планового періоду). Фінансові показники (параметри бюджетної частини плану) підлягають особливо ретельній перевірці бухгалтерією.
- затвердження планів відділів, інтегрування планів відділів після їх схвалення керівництвом підприємства в загальний план.

Ключовим елементом сучасного стратегічного планування є операційна бізнес-система – хошін канрі. Це метод, також відомий під назвою «розгортання політики», перетворює будь-яку організацію, яка його застосовує (за умови, що застосовує правильно), в співтовариство вчених, які беруть участь в грандіозному експерименті – систематичному поліпшенні всього, що робиться, для задоволення потреб замовників і перемоги над конкурентами в ринковій боротьбі.

Хошін канрі для організації може означати багато. Це і метод стратегічного планування, і інструмент управління комплексними проектами, і система управління якістю, що дозволяє враховувати вимоги та побажання споживача при розробці нових продуктів, і операційна система компанії, що забезпечує надійний зростання прибутку. Це також метод управління на міжфункціональному рівні та інтеграції ланцюга поставок в процес бережливого виробництва. Але перш за все хошін канрі – це метод організаційного навчання і система створення конкурентоспроможних ресурсів. Хошін можна з повною підставою називати «управлінням коштами», так як ця система спрямована на розвиток якостей і характеристик, що забезпечують конкурентоздатність компанії завдяки підвищенню прибутку.

В процесі розробки річного хошін-плану було використано наступну послідовність дій:

1. Визначені можливості для покращень на найближчі 12 місяців.
2. Розставлені пріоритети, можливості, які мають найбільший потенціал.
3. Визначені цільові показники «вкладів» (результати).
4. Розроблені річні цільові показники для удосконалення процесів.
5. Вивчені взаємозалежності.
6. Визначено хошін-команду і встановлений порядок звітності для виконання кожного тактичного рішення.

За результатами розробки річного хошін-плану було складено Х-матрицю, в якій сформульовані стратегії, тактика, процеси і контрольні показники їх покращення. Встановлений рівень кореляції для стратегій та тактик організації, її виконавців, відповідальних за їх реалізацію.

Виконання внесених рекомендацій та розробка матриці хошін канрі дозволить Domino's Pizza збільшити ефективність інтеграційної стратегії розвитку підприємства. Вона може бути взята за основу при формуванні програми заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку піцерії.

б) Вибір типу стратегії інтеграційного розвитку піцерії. Виділяють різні типи стратегії франчайзингу, що визначаються на основі двох показників – вступного внеску і роялті (джерела доходу франчайзера). Залежно від величини вони розглядаються на двох рівнях – низькому або високому. Матриця стратегій франчайзингу наведена на рис.3.1.

|                            |                   |                    |                |
|----------------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| Р<br>о<br>я<br>л<br>т<br>і | Високий<br>рівень | Заманювання        | Зняття вершків |
|                            | Низький<br>рівень | Тиражування успіху | Плата за бренд |
|                            |                   | Низький рівень     | Високий рівень |
|                            |                   | Вступний внесок    |                |

Рис.3.1. Матриця стратегій франчайзингу на основі співвідношення величини роялті та вступного платежу

Отже, можливими альтернативами інтеграційного зростання Domino's Pizza виступають такі:

Стратегія «заманювання» характеризується співвідношенням високого рівня роялті та низького рівня вступного платежу. Вона спрямована на залучення в мережу великого числа франчайзі за рахунок низького вступного внеску з метою максимізації прибутку від високих роялті. Стратегія використовується, як правило, при маловідомому бренд і невеликою власною мережі. Плановані темпи розвитку франчайзингової мережі – високі. Мета – максимально можливе збільшення кількості торгових точок за мінімально

можливий час. Дана стратегія застосовується підприємствами громадського харчування на початковому етапі створення мережі, тому не підходить для Domino's Pizza, яка вже володіє ім'ям як в Україні так і в світі.

Стратегія «тиражування успіху» характеризується низькими рівнями роялті та вступного платежу. Це стратегія експансії, створення великої збутової мережі. Передбачає економію від масштабів. За рахунок максимізації числа франчайзі планується швидко окупити витрати на розробку системи і управлінські витрати. Стратегія ефективна, якщо діяльність не передбачає жорсткого відбору франчайзі, довгого навчання, а потім ретельного контролю за ними. В основному застосовується для масових, стандартизованих послуг (наприклад, в роздрібній торгівлі). Дохід франчайзера складається в основному не з платежів франчайзі, а за рахунок націнки на товар, що реалізується кінцевому споживачеві через франшизну мережу, а також за рахунок продажу обладнання та витратних матеріалів.

Стратегія «плата за бренд» характеризується низьким рівнем роялті та високим вступним платежем. Вона може бути використана, якщо бренд досить відомий і репутація франчайзера висока. Головна мета – подальший розвиток бренду. Присутні внески в рекламний фонд. Стратегія не передбачає високого рівня підтримки з боку франчайзера, що виправдовується низьким рівнем або відсутністю періодичних платежів.

Domino's Pizza може застосовувати стратегію «зняття вершків», що характеризується високими рівнями роялті та вступного платежу. При цьому велику роль відіграватимуть як цінність бренду, так і підтримка франчайзера. Використання даної стратегії істотно звужує коло потенційних франчайзі в силу високої вартості франшизи і майбутніх періодичних платежів. Франчайзер вже має не тільки відомий бренд, але і велику власну мережу. Плановані темпи розвитку франчайзингової мережі – помірні. Мета – збільшення мережі з жорстким контролем над дотриманням стандартів. Стратегія передбачає також регулярні рекламні відрахування з боку франчайзі для реалізації централізованої рекламної кампанії.

Дана стратегія володіє такі основними перевагами, що може отримати Domino's Pizza в процесі її реалізації:

- 1) надання швидкого доступу до географічно віддалених ринків і забезпечення регіональної експансії;
- 2) залучення ресурсів, необхідних для швидкого зростання;
- 3) отримання можливості використання моделі отримання доходу, забезпечує повернення коштів на вкладені інвестиції з досить низьким ризиком;
- 4) зростання мотивації власників й керівників Domino's Pizza.

Реалізація стратегії франчайзингу передбачає пошук і підбір франчайзі, передачу керівництва і права на використання товарного знака, навчання, допомогу відкритті підприємства, контроль. При впровадженні обраної стратегії франчайзингу Domino's Pizza має регламентувати документально всі процедури і стандарти надання послуг та схему організації бізнесу.

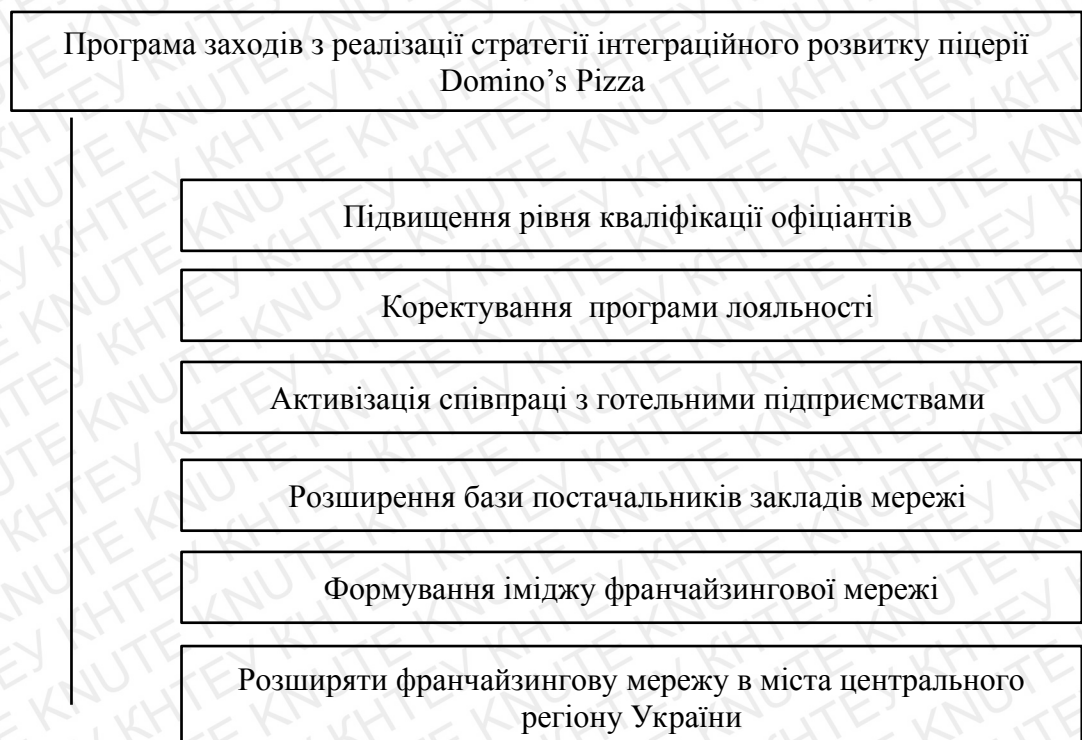
Реалізація стратегії «зняття вершків» вбачається доцільною, оскільки модель франчайзингової мережі піцерій є привабливою для інвестування, яка дає можливість швидко виходити на прибуткову діяльність, а тому її популярність наразі зростає. Цим може скористатись Domino's Pizza для того, щоб збільшувати мережу та покращувати власну прибутковість за рахунок вступних внесків та роялті.

### **3.2 Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку піцерії**

Актуальним питанням Domino's Pizza є націленість мережі піцерій на динамічний та ефективний розвиток, що зумовлює необхідність формування програми заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку піцерії. Основними принципами її формування є:

- її завдання повинні відповідати сформованим мотивам для досягнення цілей підприємства;
- володіння властивістю цілісності (зміна змісту однієї із взаємозв'язаних між собою складових: оплати праці, трудової активності працівників приводить до зміни інших) та відокремленості його елементів (можливість компенсувати заміну одного елементу іншим);
- результатом програми має стати стабільна життєдіяльність стратегії інтеграційного розвитку як в довгостроковому періоді (передбачає структурні зміни на підприємстві), так і в короткостроковому (приспосовування до соціально-економічних змін і виробничих ситуацій) періоді.

З метою удосконалення стратегії інтеграційного розвитку Domino's Pizza може спрямувати зусилля на розвиток франчайзингової мережі. Програма заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку піцерії є такою (рис.3.2):



### Рис.3.2. Програма заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку піцерії Domino's Pizza

По-перше, важливо організувати підвищення рівня кваліфікації офіціантів. Спілкування з офіціантом є тим фактором, який здатний змінити думку відвідувача піцерії із негативної на позитивну, навіть у тому випадку, якщо йому не припала до душі атмосфера, кухня не здивувала або навіть розчарувала. Тренінги на тему розширення замовлень матимуть пряме відношення до збільшення прибутку піцерії. Дегустації, наприклад, вин є чудовим мотиватором їх продажів, адже тепер офіціант із власних вражень зможе описати букет тієї чи іншої пляшки. В цю групу персоналу слід вкладати більше, підтримувати з ними постійний «зворотній зв'язок», бо, на мою думку, це обличчя піцерії, адже в контакті саме із ними гість проводить найбільше часу.

По-друге, в сучасному франчайзинговому бізнесі необхідно слідкувати за ефективністю програм лояльності. Запорукою благополуччя піцерії є постійні гості, завоювати яких можна буде легше за наявності бонусної або дисконтної політики лояльності, яка впроваджена в Domino's Pizza, проте потребує суттєвої доробки. Так, наразі бонуси в програмі лояльності згорають протягом 30 календарних днів, а також не зараховуються при спеціальному замовленні. Це знижує лояльність споживачів, оскільки вони не впевнені, що зможуть використати бонуси. Необхідно скасувати це обмеження (бонуси мають діяти протягом календарного року), а також нараховувати бонуси й за спец. замовлення, оскільки знижка за бонусами не така висока, разом з тим таке обмеження відлякує певну категорію клієнтів. Так стимулюватиметься відвідування гостями закладу саме мережі Domino's Pizza.

По-третє, доцільним є організувати укладення договорів франчайзингової мережі Domino's Pizza про співпрацю з готелями міста. Ця практика останнім часом набуває популярності, дуже часто люди, що

зупиняються у готелях можуть спитати поради на ресепшені, де можна попоїсти. У зворотному напрямку Domino's Pizza може надавати знижку у 15% для власників та керівництва готелів.

По-четверте, закладам Domino's Pizza необхідно вдосконалювати базу постачальників. На сьогодні велика кількість постачальників ресторанів Domino's Pizza пропонують низькі ціни, але при цьому можуть не завжди мати в наявності потрібну продукцію або продукцію необхідної якості, а коли гість в котрий раз не зможе замовити улюблену страву, бо її не буде з вказаних вище причин, він може не повернутися. Domino's Pizza доцільно здійснювати пошук та налагоджувати відносини із тими постачальниками, що забезпечують доставку до «дверей», з тим, аби передати логістичні функції закупівлі постачальникам; передбачити можливість дозамовлень окремих позицій товарів, в разі потреби, без збільшення її вартості; вимагати від постачальників відстрочку платежу за продукцію (комерційний кредит); з окремими постачальниками узгоджувати наявність найбільш ходових позицій у них на складі, з тим, щоб будь-який заклад Domino's Pizza в разі потреби отримав ці товари після надання замовлення постачальнику, в мінімально швидкі терміни; прописувати відповідальність кожної із сторін за невиконання або несвоєчасне виконання своїх зобов'язань по виконанню умов процесу постачання. Стягнення штрафів або пені за прострочену або не виконану поставку є найбільш ефективним заходом боротьби з ненадійними постачальниками.

Крім того, слід виділити великий потенціал Domino's Pizza у можливості просування власної франшизи. Для початку треба збільшити впізнаваність іміджу Domino's Pizza, стабільної бізнес моделі. Для цього розроблені комплексні заходи з формування іміджу, наведені на рис.3.3.



Заходи з формування іміджу Domino's Pizza

Активізація рекламної діяльності; наголос в ній на стабільність та позитивний досвід роботи підприємств франчайзингової мережі

Постійний зв'язок з існуючими підприємствами франчайзингової мережі

Активне використання логотипу, товарного знаку, слоганів франшизи у всіх видах іміджевої діяльності

Застосування заходів паблік релейшнз; залучення до співпраці фахові ЗМІ

Активна участь в суспільному житті: публічні заходи різного рівня

Рис.3.3. Комплексні заходи з формування іміджу франчайзингової мережі Domino's Pizza

Підвищення іміджевої складової франшизи Domino's Pizza дасть можливість швидкого розширення бізнесу без залучення коштів, отримання коштів від продажу франшизи, можливість отримувати дані для дослідження піцерійного ринку України. Заклади Domino's Pizza матимуть успіх, але обов'язково треба підкріпитися демографічними даними для їх розташування, щоб мати чітке уявлення де скупчений основний цільовий сегмент Domino's Pizza – молоді сім'ї.

На основі проведеної діагностики можливостей стратегії Domino's Pizza було визначено, що підприємство володіє значним стратегічним потенціалом. Однак, Domino's Pizza в умовах високої конкуренції на ринку м. Києва та стагнації економіки, що негативно позначається на активізації підприємництва (зокрема, й у сфері франчайзингу) доцільно розширювати свою діяльність із просування франшизи Domino's Pizza в інші регіони України.

Розширенню Domino's Pizza в обласні центри країни сприяють такі фактори:

1. Наявність значного досвіду створення франшиз, що включає повний пакет організації діяльності піцерій Domino's Pizza.
2. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні й зокрема у сегменті закладів харчування.
3. Можливість здійснення всіх операцій по налагодженню роботи франчайзингових точок в обласних центрах за допомогою персоналу Domino's Pizza.

Розширення франчайзингової мережі вимагає застосування реклами, застосування носіїв якої найбільш розповсюджено у цій галузі (табл.3.2).

При розширенні мережі франчайзингових підприємств Domino's Pizza слід приймати до уваги, що є декілька типових бажань споживачів, задоволення яких є найбільш актуальним для розвитку:

- бажання споживача отримати однакову якість обслуговування, послуг і страв в кожній точці мережі Domino's Pizza. Споживач, прийшовши в позначений торговим знаком франшизи піцерію в Борисполі або Одесі, хотів би отримати такі самі страви і обслуговування такої ж якості і з такими ж параметрами, які він отримав би в Києві;

Таблиця 3.2

Носії реклами в процесі розширення та покращення впізнаваності франчайзингової мережі Domino's Pizza

| Носій реклами    | Застосування   |
|------------------|--|
| Інтернет         | В даний час, як правило, більшу частину інформації про потенційні франшизи франчайзі намагаються знайти саме в інтернеті. Domino's Pizza повинен бути впевнений, що докладна інформація про пропозицію і умовах франшизи була доступна на його веб-сайті, щоб пошукові системи за встановленими критеріями пошуку видавали посилання на цей веб-сайт, щоб посилання на веб-сайт розміщувалися в пов'язаних з цим сайтах, які потенційно можуть відвідати майбутні франчайзі та ін. |
| Соціальні мережі | Це хоч і новий, але швидко набираючий популярність канал зв'язку зі своїми клієнтами. Domino's Pizza має створити в основних   |

|  |  |
|--|--|
|  | соціальних мережах профілі франшизи, в яких досить регулярно і в привабливому вигляді поширювати повідомлення, вести спілкування з відвідувачами, стимулювати учасників вести участь в дискусіях та ін.  |
| Франчайзингові виставки та інші подібні заходи | Такі заходи орієнтовані на встановлення безпосереднього контакту з потенційними франчайзі, тому вони ефективні і результативні в контексті маркетингу франшизи. Беручи до уваги те, що придбання франшизи для франчайзі означає досить довгострокові зобов'язання, більшість франчайзі все ще вважають за краще особисте спілкування з представниками обраних франшиз.   |
| Інтернет-каталоги франшиз                      | Незважаючи на те, що внесення франшизи в такий каталог не може гарантувати успішного генерування запитів, досить часто це стає обов'язковим атрибутом для франчайзингової мережі. У разі, якщо потенційний франчайзі не знайде опису франшизи в будь-якому з основних каталогів, він може засумніватися в її надійності і відмовитися від подальшого входження в мережу. |
| Асоціації франчайзингу                         | При розширенні франчайзингової мережі на закордонні ринки необхідно передбачити інвестиції у вступ в асоціацію франчайзингу цієї країни, що дасть змогу використовувати наявні у неї комунікаційні канали з метою просування франшизи.   |

– бажання споживача легко знайти точку мережі франшизи Domino's Pizza в будь-якому з регіонів, де представлена мережа. Вдале територіальне розташування є першочерговою вимогою успішності закладу харчування. Для Domino's Pizza це не обов'язково центр міста або точка на шляху туристських маршрутів, а скоріше густонаселені спальні райони, де проживає багато сімейних пар із дітьми;

– бажання споживача, щоб послуги і продукти мережі франшизи Domino's Pizza еволюціонували б разом з його потребами. У разі, коли у споживача, що звик харчуватись в Domino's Pizza, з'являються діти, він хоче, щоб його заклад запропонував йому пропозиції, які були б пристосовані для батьків з дітьми. Саме на це націлені піцерії мережі Domino's Pizza і слід розвивати таку концепцію, пропонуючи різноманітні заходи для проведення дозвілля дітей, а отже, й надання більше вільного часу для відпочинку для батьків.

Відповідно, прагнучи до зростання, стабільності та успішності Domino's Pizza в довгостроковому періоді, керівництву необхідно приділити увагу таким заходам:

- забезпечити однаково високу якість обслуговування, страв і супутніх послуг (дитячого дозвілля) в кожній точці мережі Domino's Pizza і постійно підвищувати його. Це може бути зроблено за допомогою інвестицій в стандартизацію процесів і збільшення їх ефективності, підвищення компетентності франчайзі, контролю якості в масштабі мережі, впровадження систем управління якістю та ін.;

- розширити мережу Domino's Pizza настільки, наскільки це дає змогу зробити існуючий незадоволений попит на внутрішньому ринку та спрямовувати зусилля на розширення на закордонні ринки. Для цього слід здійснювати аналіз потенційних цільових закордонних ринків, спрямовувати інвестиції в маркетинг Domino's Pizza та залучення нових франчайзі;

- спрямовувати інвестиції в аналіз потреб споживачів, покращення рівня інформаційного забезпечення операційного процесу, нововведень бізнес-моделі, залучення споживачів до формування нових продуктів (через зворотний зв'язок);

- покращувати позитивну впізнаваність елементів ідентичності мережі Domino's Pizza і лояльність клієнтів до торгового знаку. Це може бути здійснене за допомогою вкладень в ефективні маркетингові кампанії, розробки системи лояльності клієнтів та ін.;

- збільшувати ефективність діяльності підприємств, що входять у франчайзингову мережу і знижувати їх витрати. Це може бути забезпечено вкладеннями в удосконалення операційних процесів управління підрозділами та мережею франчайзингових закладів, зростання їх компетенцій,

оптимізацію інфраструктури підтримки мережі Domino's Pizza, використання можливостей економії на масштабі та ін.;

– підвищувати рівень спілкування і якість співпраці в франчайзинговій мережі. Це може бути зроблено за допомогою встановлення раціональних умов франшизи, за допомогою стимулювання франчайзі до накопичення «ноу-хау» і його передачі іншим франчайзі і франчайзеру, шляхом збільшення залучення франчайзі в прийняття рішень в масштабі мережі та ін.

Отже, програма заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку Domino's Pizza має бути спрямована на підтримку розширення мережі піцерій в міста центрального регіону України. В останні роки цей сценарій стратегічного розвитку вже випробуваний й заклади мережі відкрились в м. Одеса, тому подальше розширення є логічним кроком.

### **3.3 Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів**

Просування франшизи Domino's Pizza в обласні центри України в рамках стратегії інтеграційного розвитку піцерії передбачає продаж франшизи місцевим підприємствам й створення точок франшизи. Вважаємо, що серед міст, куди можливе просування Domino's Pizza в першу чергу слід звернути увагу на міста, які знаходяться між Києвом та Одесою (де вже представлені піцерії франчайзингової мережі). Це, зокрема, Черкаси, Кропивницький, Миколаїв, Херсон.

Характеристика пропозиції ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» із продажу франшизи Domino's Pizza наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика пропозиції ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» із продажу франшизи Domino's Pizza

| Показник   | Значення |
|--|----------|
| Вартість франшизи, тис. грн.                     | 840      |
| Сума інвестицій, тис. грн., в розрахунку на 1 м2 | 16       |
| Строк окупності, місяців                         | 24-36    |
| Приблизна площа піцерії, м2                      | 200      |
| Роялті, від товарообороту                        | 5%       |
| Маркетингові відрахування від продажів, в місяць | 2%       |

ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» допомагає франчайзі при наданні франшизи у таких аспектах відкриття франчайзі:

- у пошуку і закупівлі обладнання, меблів, інвентарю і сировини;
- у підборі, навчанні та розвитку персоналу;
- у запуску та налаштування операційної діяльності піцерії;
- у налаштуванні, впровадженні та оптимізації робочих процесів;
- у формуванні клієнтського потоку;
- у вирішенні адміністративних питань.

Далі послідовно розкриємо зміст проекту відкриття піцерії Domino's Pizza за основними аспектами та заплановані дії щодо його реалізації.

Основні заходи по реалізації продажу франшизи Domino's Pizza та відкриття піцерії узагальнені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Послідовність реалізації продажу франшизи Domino's Pizza та відкриття піцерії

| Етапи реалізації проекту                                       | Строки виконання |
|--|------------------|
| Укладення й підписання договору франшизи                       | 2 тижні          |
| Здійснення оплати за франшизу                                  | 1 день           |
| Сприяння у пошуку приміщення, передача необхідної документації | 2 тижні          |
| Допомога у придбанні обладнання, його налаштуванні             | 2-4 тижні        |
| Навчання персоналу франчайзі                                   | 2 тижні          |
| Тестовий запуск піцерії  | 2 тижні          |
| Повноцінне відкриття з рекламною підтримкою                    |                  |

Маркетинговий план проекту.

Опис проекту: відкриття франчайзингової точки – піцерії сімейного типу Domino's Pizza у центральному регіоні України.

Особливості надання: створення піцерії «з нуля» за аналогічним досвідом відкриття франчайзингових точок Domino's Pizza в Києві та Одесі. Інноваційні системи обліку заявок гостей на бронювання столиків. Смачні та перевірені рецепти піц та суші. Доступ до системи автоматизація та управління рестораном мережі Domino's Pizza. Команда відкриття.

Потенційні споживачі: сімейні пари; молодь; великі компанії, що святкують визначні дати.

Маркетингова підтримка включає у себе рекламу: в мережі Інтернет (контекстна реклама), спеціалізовані каталоги франшиз. Цілі рекламної підтримки: інформування потенційних споживачів про нову піцерію Domino's Pizza.

Мережа збуту: спальний район міста, густонаселений, в якому проживає багато сімейних пар з дітьми.

Ціноутворення: методом «на основі ринкових цін».

Формування іміджу продукту: на основі іміджу франшизи Domino's Pizza.

Інформаційне забезпечення.

Для забезпечення діяльності піцерії сімейного типу Domino's Pizza буде застосовуватись програмний комплекс «Profit». Автоматизоване рішення «Profit» для ресторанних мереж допомагає стандартизувати і консолідувати систему бізнес-процесів кожного підрозділу, формувати необхідну управлінську інформацію в режимі «онлайн», реалізовувати глобальні маркетингові програми, управляти піцерією віддалено та багато іншого. Включає у себе спеціалізовані модулі, які забезпечують повну автоматизацію процесу.

Організаційно-виробничий план проекту.

Супровід продажу та франшизи та відкриття нової піцерії здійснюватиме директор по франчайзингу ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн». Стажування персоналу нової піцерії відбуватиметься у точці відкриття; для чого будуть відряджені такі спеціалісти із вже працюючих власних піцерій Domino's Pizza у Києві:

- директор з франчайзингу;
- заступник директора піцерії;
- адміністратор;
- бренд шеф мережі;
- старший офіціант;
- касир.

Календарний план виробництва.

Через рік планується вийти на 8500 чеків на місяць; середній розмір чеку складає 265 грн. В перший рік піцерія працюватиме на 50% планової завантаженості.

План інвестування.



Обсяги та напрямки інвестиційних витрат інвестора-покупця франшизи Domino's Pizza для закладу 200 м<sup>2</sup>, з яких 120 м<sup>2</sup> – площа зали піцерії, наведені у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Інвестиційні витрати проекту відкриття франшизи Domino's Pizza

| Стаття витрат              | Сума витрат, тис. грн. |
|----------------------------|------------------------|
| Меблі й сантехніка         | 550                    |
| Обладнання дитячої кімнати | 80                     |
| Електронна техніка         | 180                    |
| Інвентар та обладнання     | 700                    |
| Система освітлення         | 70                     |
| Форма для персоналу        | 40                     |
| Посуд                      | 60                     |
| Усього:                    | 1680                   |

Як можна побачити, розмір інвестицій, необхідних при відкритті франчайзі піцерії Domino's Pizza, складають 1680 тис. грн. Основними статтями витрат виступають витрати на придбання меблів й сантехніки (550 тис. грн.) й інвентарю та обладнання (700 тис. грн.).

Після здійснення оплати за франшизу ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» формує команду для запуску нового франчайзі. Визначимо витрати ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в рамках організації нової піцерії в мережі франшизи (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

Витрати ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в рамках організації нової точки франшизи

| Стаття витрат  | Розрахунок                  | Сума, грн. |
|--|-----------------------------|------------|
| Вартість проїзду Київ-Миколаїв (Херсон)                            | 450 грн. * 5 осіб           | 2250       |
| Добові витрати   | 400 грн. * 5 осіб * 14 днів | 28000      |
| Заробітна плата персоналу, що здійснює запуск нової точки франшизи | 600 грн. * 5 * 14 днів      | 42000      |
| Відрахування на соціальні заходи 22%                               | 42000 грн. * 0,22           | 9240       |
| Накладні витрати   | 20000 грн.                  | 20000      |

|       |   |        |
|-------|---|--------|
| Разом | х | 101490 |
|-------|---|--------|

Отже, ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» необхідно підготувати відрядження фахівців компанії в інше місто, та документацію для передачі керівництву нового франчайзі. Витрати ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в рамках організації нової точки франшизи складуть 101,49 тис. грн. Основну частку витрат складають добові витрати та витрати на оплату фахівців, що здійснює навчання персоналу франчайзі.

Перелік персоналу, що повинен пройти стажування за програмою відкриття точки франшизи Domino's Pizza:

- директор – 1 особа;
- заступник директора – 1 особа;
- адміністратори – 2 особи;
- офіціанти – 14 осіб;
- касири – 2 особи;
- няні – 3 особи.
- підсобні працівники – 2 особи.

Процес стажування персоналу франчайзі включає такі строки навчання (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

#### Стажування персоналу франчайзі

| Категорія персоналу         | Наставник                             | Строки навчання |
|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------|
| Директор піцерії            | Директор з франчайзингу               | 2 тижні         |
| Заступник директора піцерії | Заступник директора працюючої піцерії | 2 тижні         |
| Адміністратор               | Адміністратор, заступник директора    | 2 тижні         |
| Офіціант                    | Старший офіціант, адміністратор       | 1 тиждень       |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| Касир  | Касир працюючої піцерії                       | 1 тиждень |
| Няня   | Заступник директора піцерії                   | 1 день    |
| Підсобний робітник<br>(прибиральниця, мийниця) | Заступник директора піцерії;<br>адміністратор | 1 день    |
| Шеф-кухар                                      | Бренд шеф мережі                              | 2 тижні   |
| Су-шеф   | Бренд шеф мережі                              | 1 тиждень |
| Кухар  | Бренд шеф мережі                              | 1 тиждень |

Особливістю піцерії франшизи Domino's Pizza є дитяча кімната. Вона має бути належним чином облаштована:

- планшети iPad з встановленими іграми;
- вальфдорські ляльки;
- різноманітні розвиваючі ігри;
- телевізори Плазма, де постійно показують мультфільми;
- різноманітні іграшки, для дітей різного віку;
- бізі борд;
- крупний конструктор.

В дитячій кімнаті постійно присутня няня, що здійснює догляд за дітьми.

Фахівцями із розвитку франшизи Domino's Pizza визначені витрати для франчайзі на комунальні послуги, узагальнені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Щомісячні витрати франчайзі на комунальні послуги  
(для піцерії площею 200 м<sup>2</sup>)

| Вид ресурсів     | Витрати у натуральному виразі | Розрахунок   | Сума витрат, грн. |
|------------------|-------------------------------|--------------|-------------------|
| Електроенергія   | 44300 кВтт                    | 44300 * 2,60 | 115180            |
| Вода             | 350 м <sup>3</sup>            | 350 * 15,56  | 5446              |
| Вивезення сміття | 3 контейнери для сміття       | 3 * 500 грн. | 1500              |

|       |   |   |        |
|-------|---|---|--------|
| Разом | х | х | 122126 |
|-------|---|---|--------|

ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» здійснює маркетингову підтримку франшизи Domino's Pizza. Це, зокрема:

- реклама у мережі Інтернет;
- реклама на місцевому радіо / телебаченні;
- реклама у місцевих друкованих засобах масової інформації;
- спонсорство на місцевому рівні;
- створення сторінок франчайзі у соціальних мережах.

Бюджет рекламних витрат залежить від розміру маркетингових відрахувань франчайзі, близько 55% яких спрямовується на рекламу, а 45% - на розвиток франшизи. Розвиток франшизи включає такі заходи:

- участь в спеціалізованих виставках та інших заходах, що популяризують франчайзинг;
- підтримка участі в спеціалізованих каталогах та Асоціації франчайзингу України.

Визначимо наскільки проєкт продажу франшизи в центральний регіон України буде привабливим для ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн», для цього розглянемо його доцільність з економічної точки зору.

Насамперед розрахуємо планові надходження франчайзі у перший рік його роботи. Середній чек піцерії складає 265 грн. Планова кількість чеків – 8500 на місяць. Розрахуємо три варіанти завантаженості піцерії у перший рік роботи:

- песимістичний – 25% наповненості від планової;
- реалістичний – 50% наповненості від планової;

оптимістичний – 75% наповненості від планової.

Розрахуємо дохід піцерії Domino's Pizza в місті центрального регіону України у перший рік роботи:

$$D_{\text{песим}} = 265 \text{ грн.} * 8500 \text{ чеків} * 0,25 * 12 \text{ міс.} = 6757500 \text{ грн.}$$

$$D_{\text{реал}} = 265 \text{ грн.} * 8500 \text{ чеків} * 0,5 * 12 \text{ міс.} = 13515000 \text{ грн.}$$

$$D_{\text{оптим}} = 265 \text{ грн.} * 8500 \text{ чеків} * 0,5 * 12 \text{ міс.} = 20272500 \text{ грн.}$$

Роялті для ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» (5%) складе:

$$P_{\text{песим}} = 6757,5 * 0,05 = 337,875 \text{ тис. грн.}$$

$$P_{\text{реал}} = 13515 * 0,05 = 675,75 \text{ тис. грн.}$$

$$P_{\text{оптим}} = 20272,5 * 0,05 = 1013,625 \text{ тис. грн.}$$

Маркетингові відрахування від продажів (2%):

$$MB_{\text{песим}} = 6757,5 * 0,02 = 135,15 \text{ тис. грн.}$$

$$MB_{\text{реал}} = 13515 * 0,02 = 270,3 \text{ тис. грн.}$$

$$MB_{\text{оптим}} = 20272,5 * 0,02 = 405,45 \text{ тис. грн.}$$

Складемо дохідну та витратну частини ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» від продажу франшизи Domino's Pizza (табл. 3.9):

Таблиця 3.9

Доходи та витрати ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» від продажу франшизи Domino's Pizza

| Фінансовий результат   | Сума, тис. грн.          |                         |                          |
|--|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
|  | песимістичний<br>варіант | реалістичний<br>варіант | оптимістичний<br>варіант |
| 1  | 2                        | 3                       | 4                        |
| <b>Доходи від продажу франшизи Domino's Pizza</b>                  |                          |                         |                          |
| Вартість франшизи (паушальний внесок)                              | 840                      | 840                     | 840                      |
| Роялті, в рік  | 337,875                  | 675,7                   | 1013,625                 |
| Маркетингові відрахування, в рік                                   | 135,15                   | 270,3                   | 405,45                   |
| Разом доходи   | 1313                     | 1786                    | 2259                     |
| <b>Витрати на створення франшизи Domino's Pizza</b>                |                          |                         |                          |
| Вартість проїзду Київ-Миколаїв (Херсон)                            |                          | 2,25                    |                          |
| Добові витрати   |                          | 28                      |                          |
| Заробітна плата персоналу, що здійснює запуск нової точки франшизи |                          | 42                      |                          |
| Відрахування на соціальні заходи 22%                               |                          | 9,25                    |                          |
| 1  | 2                        | 3                       | 4                        |
| Накладні витрати   |                          | 20                      |                          |
| Витрати на розвиток франчайзингової                                |                          | 300                     |                          |

|   |         |         |         |
|---|---------|---------|---------|
| мережі  |         |         |         |
| Витрати на рекламну підтримку франшизи Domino's Pizza в регіоні | 250     |         |         |
| Разом витрати   | 651,5   |         |         |
| Прибуток  |         |         |         |
| Валовий прибуток від продажу франшизи                           | 661,5   | 1134,5  | 1607,5  |
| Чистий прибуток від продажу франшизи (після сплати податку 18%) | 542,43  | 930,29  | 1318,15 |
| Дохідність проекту продажу франшизи Domino's Pizza в регіоні    | 41,31 % | 52,09 % | 58,34 % |

Таким чином, реалізація обраної стратегії виходу ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в центральний регіон України за реалістичним варіантом дозволить компанії збільшити франчайзингову мережу Domino's Pizza, збільшити обсяги отриманого доходу на 1786 тис. грн. та чистого прибутку на 1134,5 тис. грн. Дохідність проекту складає 52,09%. Завдяки цьому конкурентна сила підприємства зросте і в перспективі це дасть змогу ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» збільшувати свою присутність на ринку піцерій центрального регіону України, а також збільшувати свою силу на ринку м. Києва.

### **Висновки до розділу 3**

Визначено, що Domino's Pizza необхідно активізувати зусилля із розвитку франчайзингової мережі у містах центрального регіону України. В рамках стратегічного планування розроблено матрицю хошін-плану, в якій сформульовані стратегії, тактика, процеси і контрольні показники їх покращення. Вона може бути взята за основу при формуванні програми заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку піцерії. Здійснюючи інтеграційний розвиток, Domino's Pizza може застосовувати стратегію «зняття вершків», що характеризується високими рівнями роялті та вступного платежу.

Розроблена програма заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку піцерії містить такі заходи: підвищення рівня кваліфікації

офіціантів; коректування програми лояльності; активізація співпраці з готельними підприємствами; розширення бази постачальників закладів мережі; формування іміджу франчайзингової мережі; розширення франчайзингової мережі в міста центрального регіону України.

Просування франшизи Domino's Pizza в обласні центри України в рамках стратегії інтеграційного розвитку піцерії передбачає продаж франшизи місцевим підприємствам й створення точок франшизи. Дохідна частина від продажу франшизи за реалістичним варіантом складає 1786 тис. грн. і складена із паушального внеску, річного роялті й маркетингових відрахувань. Витратна частина складає 651,5 тис. грн. Очікується чистий прибуток від продажу франшизи в розмірі 1134,5 тис. грн. Реалізація інтеграційної стратегії розвитку ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» дозволить компанії збільшити франчайзингову мережу Domino's Pizza, збільшити обсяги отриманого доходу та прибутку.

## ВИСНОВКИ

Стратегія розвитку підприємства – це інтегроване поняття, що включає в себе стратегічні напрямки розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, і представляє собою встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують впевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації. Серед видів стратегії розвитку виділяють стратегії концентрованого, інтеграційного та диверсифікованого зростання, а також стратегії скорочення. Можливим є поєднання цих видів у вигляді комбінованої стратегії.

В основі інтеграції лежить принцип об'єднання власності, ресурсів, сфер діяльності. Різновидом інтеграційної стратегії розвитку виступає франчайзинг, який стає все більш популярним в сучасному глобальному світі. Суть франчайзингової стратегії вертикальної інтеграції полягає у тому, що підприємство (франчайзер) збільшує власну збутову мережу (поширює франшизу) за рахунок власних або незалежних суб'єктів господарювання (франчайзі) й отримує за це винагороду у вигляді сплати роялті, паушальних внесків або продажу товарів підприємства. Франчайзинг є поширеною стратегією розвитку ресторанних мереж, що збільшує обсяг продажів і прибуток компанії, а також покращує його конкурентні позиції.

Для оцінки ефективності стратегії розвитку застосовують такі методики: традиційний підхід, що базується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу»; багаточинниковий підхід, який передбачає використання агрегованих індексів ефективності; оцінка ефективності діяльності на основі збалансованої системи індикаторів. Базисом оцінювання діючої стратегії розвитку є показники ефективності й результативності діяльності підприємства. Доцільно здійснювати оцінювання ефективності стратегії розвитку підприємства з позиції комплексного підходу, що



відображає як кількісні так і якісні показники ефективності та дає можливість різнобічно оцінити успішність довгострокових дій.

Аналіз фінансово-господарських показників діяльності піцерії Domino's Pizza дозволив встановити, що у 2017 році порівняно з 2015 роком мало місце зменшення розміру чистого доходу, що справило негативний вплив й на розмір чистого прибутку. Зменшення обсягів діяльності вплинуло й на основні техніко-економічні показники: у 2017 році, порівняно із 2015 роком, зазнали зниження показники фондівдачі та продуктивності праці, й відповідно зросла матеріаломісткість продукції. Тобто, на підприємстві погіршилась ефективність використання основних засобів та трудових ресурсів. Також зросли витрати на одну гривню реалізованої продукції, тобто на підприємстві мають місце непродуктивні витрати. Розрахунок показників фінансового стану показав, що нормативним значенням відповідають лише показники ліквідності підприємства, проте фінансова стійкість є неоптимальною (власні кошти підприємства складають менше 50%). Також у 2017 році погіршились показники рентабельності та ділової активності піцерії Domino's Pizza.

Користуючись методичними підходами до оцінювання ефективності стратегії розвитку було проведено оцінку ефективності діючої стратегії піцерії Domino's Pizza, що дала змогу визначити, що у 2017 році порівняно з 2015 роком вона знизилась. Про це свідчить зниження показників ефективності використання живої праці, ефективності використання основних виробничих фондів, ефективності використання фінансових коштів та показнику прибутку на одиницю загальних витрат. Розраховані індикатори ефективності діючої стратегії розвитку Domino's Pizza за ключовими ресурсами та сферами управління в основному свідчать про негативні тенденції в роботі підприємства. Серед позитивних сигналів реалізації чинної інтеграційної стратегії розвитку Domino's Pizza відзначено тенденцію до розширення франчайзингової мережі й відповідно частки ринку.

Незважаючи на зниження ефективності діючої стратегії розвитку,

стратегічний потенціал підприємства Domino's Pizza сприяє досягненню її цілей, що полягають у завоюванні лідерських позицій в сегментах стаціонарних піцерій України та доставки готових піц. Зокрема, визначено високий рівень виробничого потенціалу піцерії, потенціалу споживачів та трудового потенціалу. Виявлено, що внутрішній потенціал Domino's Pizza є вищим за зовнішній, внаслідок значного потенціалу франчайзингової моделі ведення бізнесу.

Напрями удосконалення стратегії інтеграційного розвитку піцерії включають формулювання чіткої місії, визначення найважливіших цільових орієнтирів стратегічного розвитку, реалізація принципів «ковзного» планування, встановлення стратегічних цілей розширення інтеграційної стратегії, застосування бізнес-системи «хошін канрі» та вибір типу стратегії інтеграційного розвитку піцерії. За результатами розробки річного хошін-плану було складено Х-матрицю, в якій сформульовані стратегії, тактика, процеси і контрольні показники їх покращення. Domino's Pizza запропоновано розвивати франчайзингову мережу у містах центрального регіону України. При формуванні програми заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку піцерії за основу запропоновано хошін-план. В якості стратегії інтеграційного розвитку, Domino's Pizza доцільно реалізовувати стратегію «зняття вершків», яка дозволить підприємству покращити власну прибутковість за рахунок високих роялті та вступного платежу.

Програма заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку, що розроблена для піцерії Domino's Pizza, включає такі заходи: підвищення рівня кваліфікації офіціантів; коректування програми лояльності; активізація співпраці з готельними підприємствами; розширення бази постачальників закладів мережі; формування іміджу франчайзингової мережі; розширення франчайзингової мережі в міста центрального регіону України.

Реалізація обраної стратегії інтеграційного розвитку піцерії відбуватиметься шляхом продажу франшизи зацікавленим особам із

центрального регіону України. Заходи із продажу франшизи Domino's Pizza та відкриття піцерії включають: укладення й підписання договору франшизи, здійснення оплати за франшизу, сприяння у пошуку приміщення, передача необхідної документації, допомога у придбанні обладнання, його налаштуванні, навчання персоналу франчайзі, тестовий запуск піцерії, повноцінне відкриття з рекламною підтримкою.

Визначено, що витрати ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в рамках співпраці із потенційними франчайзі в центральному регіоні України, включають вартість проїзду фахівців, що здійснюють запуск, добові витрати, заробітна плата персоналу, що здійснює запуск нової точки франшизи, відрахування на соціальні заходи й накладні витрати. У відкритті франчайзі й навчанні персоналу братимуть участь: директор з франчайзингу, заступник директора піцерії, адміністратор, бренд шеф мережі, старший офіціант, бармен.

Дохідна частина від продажу франшизи за реалістичним варіантом складає 1786 тис. грн. і складена із паушального внеску, річного роялті й маркетингових відрахувань. Витратна частина складає 651,5 тис. грн. В прогнозованому році очікується зростання чистого прибутку внаслідок запропонованих заходів в розмірі 1134,5 тис. грн. Реалізація інтеграційної стратегії розвитку ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» дозволить компанії збільшити франчайзингову мережу Domino's Pizza, збільшити обсяги отриманого доходу та прибутку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер // [пер. с англ. под. ред. С.Г. Божук]. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2007. - 496 с.
2. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: учеб. пособ. / Р.И. Акмаева. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 208 с.
3. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации: монография / Р.Л.Акофф. - М. : Сирин, 2002. - 256 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: пер с англ. / И. Ансофф. - М.: Питер, 2005. - 359 с.
5. Артеменко Л.П. Інноваційний розвиток стратегічного управління / Л.П. Артеменко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. - 2010. - № 1 (3). - Том 2. - С.3-10
6. Арутюнян С. В. Стратегія розвитку підприємств з використанням франчайзингу [Електронний ресурс] / С. В. Арутюнян, Н. Г. Слободян // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2009. - № 30. - С. 9-11. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2009\\_30\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2009_30_4)
7. Архіпов В.В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. / Архіпов В.В., Русавська В.А. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 342 с.
8. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика: учебное пособие / В. А. Белошапка, Г.В. Загорий. – К.: Абсолют-В, 2008. – 352 с.
9. Блакита Г.В. Критерії оцінки фінансової стратегії торговельних підприємств / Г.В. Блакита // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка: Збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 32. – С.154-157.

10. Большая экономическая энциклопедия. – М. : Изд-во "Эксмо", 2008. – 816с.
11. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко; за ред. В.О. Василенка. - Вид. 2-ге, випр. і доп. – К.: ЦНЛ, 2004. -400 с.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский ; 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Гардарики, 2006. – 296 с.
13. Владимирова О.Г. Франчайзинг как стратегия развития отечественного ресторанного бизнеса / Владимирова О.Г., Артемова Е.Н. // Стратегия развития индустрии гостеприимства и туризма: [Электронный ресурс]. – Материалы VI Международной Интернет-конференции 27 января – 25 мая 2016 г./ Под общей ред. д-ра техн. наук, проф. Е.Н. Артёмовой, канд. техн. наук Н.В. Глебовой – Орёл: ОГУ, 2016. – Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_27221716\\_78257729.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_27221716_78257729.pdf)
14. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку / О. І. Гарафонова // Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1 : Економіка і управління . - 2013. - № 1. - С. 49-58
15. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. / Герасимчук В.Г. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
16. Горбаченко С. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність [Електронний ресурс] / С. Горбаченко, К. Моїсеєнко // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2016. - № 10. - С. 31-44. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2016\\_10\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_10_5)
17. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. / Гордієнко П.Л. – К.: Алеута, 2006. – 404с.
18. Дакус А.В. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. / Дакус А.В. Сімченко Н.О. // Вісник Національного технічного університету України. – 2012. – вип.6. – С.67-75

19. Дахно І. І. Зовнішньоекономічний менеджмент : навч. посібник / Дахно І. І., Бабіч Г. В., Барановська В. М. та ін. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 568 с.
20. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність [Електронний ресурс] / І. Денисюк // Економічний аналіз. - 2013. - Т. 12(3). - С. 112-115. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2013\\_12\(3\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)_25)
21. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.
22. Довгань В. В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса / В. В. Довгань. – Тольятти : Дока-пресс, 2004. – 230 с.
23. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 440 с.
24. Должанський І.З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників : монографія / І.З. Должанський, І.М. Ягнюк. – Донецьк : Купріянов В.С., 2012. – 213 с.
25. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: [навч. посібник] / Г. М. Дроздова. – К.: Вид-во ЦУЛ, 2002. – 172 с.
26. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – І.М.Бойчик. – К.: Атіка, 2007. – 528 с.
27. Економіка підприємства: підручник / Швиданенко Г. О., Васильков В. Г., Гончарова Н. П. [та ін.] ; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. — К.: КНЕУ, 2009. — 598 с.
28. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / за ред. С. В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. –616 с.
29. Євдокимова Д.М. Державне регулювання економічного розвитку: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.01.01 «Економічна теорія» / Д.М. Євдокимова. -К., 2002. - 20 с.

30. Залуцький В.П. Сутність соціально-економічного розвитку машинобудівних підприємств: методи та принципи їх забезпечення / В.П. Залуцький // Науковий вісник НЛТУ України. - 2009. - Вип. 19.11. - С. 163-169.
31. Збарський В. К. Сутність поняття "стратегія розвитку" малого підприємства. [Електронний ресурс] / В. К. Збарський // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2013. - Вип. 181(6). - С. 36-45. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_econ\\_2013\\_181\(6\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181(6)_7)
32. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 728 с.
33. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Калиніченко Ю. // Галицький економічний вісник. — 2010. — №4(29). — С.106-115
34. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ.; науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. — Москва : Экономика, 2011. — 239 с.
35. Кібук Т.М. Методичне упорядкування управління стратегічним потенціалом підприємства / Т.М. Кібук // Економічний простір. — 2009. — №23(2). — С. 194-203.
36. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Кіндрацька Г.І. — К.: Знання, 2006. — 366с.
37. Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г.Б. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. - № 1. - 2009. - С. 15-22.
38. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. / Ковальчук І.В. - К.: Знання, 2008. - 679 с.
39. Колесник Ю. А. Місце та роль стратегічного управління у сталому розвитку підприємства / Ю. А. Колесник // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 2. - С. 14-17

40. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. – М.: ЗАО “Олімп-Бізнес”, 2005. – 576 с.
41. Крук М. Разработка корпоративных стратегий компании / М. Крук // ЭКО. – 2001. – № 6. – С. 112-117
42. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. / Куденко Н.В. – К.: КНЕУ, 2005. – 152с.
43. Лещенко М.М. Оцінка ефективності стратегії холдингової компанії / М.М. Лещенко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». Збірник. – Чернігів: ЧДТУ, 2010. – № 46. – С.45-47.
44. Максимова А. Н. Стратегии франчайзинга в современных условиях функционирования организаций сферы услуг / Максимова А. Н., Иванов Н. Н. // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 1 (45). – С.212-214
45. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с.
46. Масленикова Н.П. Управление развитием организации. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
47. Матукова Д.Г. Стратегія розвитку підприємства: аналіз його готовності до виробничої діяльності / Матукова Д.Г. // Економіка та підприємництво. – 2010. – №1. – С. 135-140.
48. Мескон М. Основы менеджмента: учебное пособие / Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2008. – 672 с.
49. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн; пер. с англ. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
50. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник / Білозубенко В.С., Опаріна О.В., Семенов А.А.; за редакцією професора О.Б.Чернеги. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 592с.
51. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / Міщенко А.П. – К.: ЦНЛ, 2004. – 336с.



52. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с
53. Негомедзянова Е. А. Формирование модели оценки экономической эффективности генерирующей компании [Електронний ресурс]. / Е. А. Негомедзянова, Зубкова А. Г. – Режим доступу: <http://www.jurnal.org/articles/2007/ekon43.html>
54. Офіційний сайт піцерії Domino's Pizza [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dominos.ua/>
55. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах криз: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. - Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. - 328 с.
56. Поплавська Ж. В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку / Ж. В. Поплавська, А. С. Полянська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку . - 2013. - № 778. - С. 109-116
57. Попова Н.В. Розробка стратегії розвитку підприємства / Попова Н.В., Белевцева Н.М. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С.359-363
58. Провідний портал франчайзингу в світі. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/>
59. Пуліна Т. В. Особливості системного підходу до стратегічного управління розвитком підприємства / Т. В. Пуліна, К. В. Цускарь // Економічний простір . - 2013. - № 73. - С. 235-244
60. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 230 с.
61. Резго Г. Я. Развитие сбытовой деятельности: дилеры, франчайзинг, филиалы: учебно-методический комплекс / Г. Я. Резго, В. В. Панюкова ;

Российский государственный торгово-экономический университет, 2009.  
– 65 с.

62. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посібн. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Вид-во "Економічна думка", 2007. – 352 с.
63. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства : навч. посібн. / Г.О. Селезньова. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2007. – 240 с.
64. Ситніченко В., Кисельова Г. Сучасні системи менеджменту – основа сталого розвитку підприємства // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2004. - №3. – с.59-61
65. Смолін І.В. Ідеології вибору методології і форми стратегії підприємства за змінюваних умов середовища / І.В. Смолін, О.Я. Дрінь // Стратегія економічного розвитку України . - 2013. - № 33. - С. 31-38
66. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : [монография] / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим [и др.]. – Харьков : ИНЖЕК, 2007. – 376 с.
67. Ткаченко С. А. Франчайзинг как один из методов ведения бизнеса [Электронный ресурс] / С. А. Ткаченко. – Режим доступа: <http://gisap.eu/node/747>
68. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
69. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник / Р.А. Фатхутдинов – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.
70. Федунь Ю. Становлення та розвиток франчайзингової стратегії ведення бізнесу у світовій економіці [Електронний ресурс] / Ю Федунь, С. Огінок // Вісник Львівського університету. Серія : Міжнародні відносини. - 2013. - Вип. 33. - С. 293-299. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU\\_Mv\\_2013\\_33\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Mv_2013_33_35)
71. Франшизы в Украине устойчивы к кризису. Общий обзор сектора франчайзинга и его показатели на основе анкетирования [Электронный

ресурс] – Режим доступу:

[http://franchisegroup.com.ua/bitrix/templates/nakitel\\_tpl/img/pdf/Franchise%20Business%20Outlook%20Report.pdf](http://franchisegroup.com.ua/bitrix/templates/nakitel_tpl/img/pdf/Franchise%20Business%20Outlook%20Report.pdf)

72. Харченко В. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства / В. Харченко // Схід . - 2014. - № 5. - С. 52-56
73. Чандлер А. Стратегия и структура / А. Чандлер. – М. : Мир, 1988. – 464 с.
74. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / М.А. Чернышев. – Ростов на Дону: Феникс, 2009. – 506 с.
75. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / [Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін.]. – Донецьк : Вид-во ДонУЕП, 2006. – 219 с.
76. Шелехов А. О. Щодо історичного розвитку концепцій стратегічного управління / А. О. Шелехов // Південноукраїнський правничий часопис . - 2014. - № 2. - С. 138-141
77. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. - К. : КНЕУ, 2004. - 699 с.
78. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: [учеб.-метод, комплекс, пособ.] / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2007. - 240 с.
79. Щемельова А. В. Підходи до оцінювання ефективності стратегії [Електронний ресурс] / Щемельова А. В., Артеменко Л. П. // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – 2012. – Вип. 6. - Режим доступу: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22626/1/2012\\_4\\_Shchemeliova.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22626/1/2012_4_Shchemeliova.pdf)
80. Food Franchise Report 2017 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.franchisedirect.com/information/foodfranchisereport2017/?r=6027>
81. Higgs J. Corporate Strategic Management: Idea Group Publishing / J. Higgs. – 2007. – [Електронний ресурс]: <http://www.duneier.net/rapid.php?q=idea+group>.

82. International Franchise Association. Franchise\_Business\_Outlook\_Jan\_2017 [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.franchise.org/sites/default/files/Franchise\\_Business\\_Outlook\\_Jan\\_2017.pdf](https://www.franchise.org/sites/default/files/Franchise_Business_Outlook_Jan_2017.pdf)

83. Pearce and Robinsons. Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy. - McGraw-Hill, 2006. - [Электронный ресурс]: [http://www.logobook.ru/prod\\_show.php?object\\_uid=11056857](http://www.logobook.ru/prod_show.php?object_uid=11056857)