

Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління (Наказ Міністерства освіти і науки України від 22.12.2016 № 1604)

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ  
удосконалення та розвиток



Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний  
університет



Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

0 0 0 0 0 0 0

УДК 65.014

*А. С. Коломієць,  
к. е. н, асистент кафедри технологій управління,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ*

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ КОМЕРЦІЙНОЇ КОНЦЕСІЇ

*A. S. Kolomiets,  
PhD in Economics, Teaching assistant of technology management department,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

### FORMATION MECHANISM OF BUSINESS MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF COMMERCIAL CONCESSION

*У статті побудова франчайзингової системи розглядається крізь призму комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності шляхом їх практичного використання з метою отримання прибутку. Досліджується необхідність своєчасного представлення результатів інтелектуальної діяльності у вигляді комерційних продуктів і послуг, процес формування інноваційного продукту, а також проблеми пов'язані з його реалізацією. Комерціалізація розглядається як складний процес, що дозволяє власнику об'єкта отримати набагато більший дохід, ніж від звичайного продукту. Формування механізму управління комерційної концесії при комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності відображається у вигляді послідовності етапів, а саме: створення ідеї на основі існуючої інформації про потреби ринку, створення прототипу винаходу, вибір засобів захисту об'єкта інтелектуальної власності, включення об'єкта інтелектуальної власності до складу майна підприємства, використання інтелектуального капіталу.*

*In the article the construction of franchise systems considered in the light of the commercialization of intellectual property by their practical use for profit . Investigate seen as a complex process that allows the owner of the object to get much more income than from conventional products. Commercialization is seen as a complex process that allows the owner of the object to get much more income than from conventional products. Formation mechanism of management of commercial concession in the commercialization of intellectual activity displayed as a series of steps, including: creation ideas based on existing information on market needs, prototyping invention, the choice of protecting intellectual property, including intellectual property object of the assets, the use of intellectual capital.*

**Ключові слова:** механізм управління, об'єкт інтелектуальної власності, комерційна концесія.

**Keywords:** *mechanism of management, object of intellectual property, commercial concession.*

**Постановка проблеми.** Першочерговою метою для будь-якого франчайзера є оптимізація шляхів виконання завдань, поставлених перед системою. Цілі франчайзингової системи можуть змінюватися залежно від етапу життєвого циклу, проте в будь-якому разі їх досягнення в умовах динамічної зростаючої конкуренції потребує розробки нових підходів управління. Таким чином набуває актуальності розробка механізму управлінням франчайзингового підприємства, що діє на основі комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ).

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Використання інноваційних продуктів для створення інтеграційних систем а також застосування інструмента контролінгу для підприємств, що використовують ОІВ розглядається у працях С. Осипова [3], Е. Спірідонової [1; 3] та ін. Проте, зазначені роботи використовують окремі інструменти, що можна використовувати для формування механізму управління системою. Недостатність дослідження даного питання робить актуальним необхідність розробки комплексного механізму управління системою комерційної концесії (франчайзингу), що діє на умовах використання ОІВ.

**Мета роботи** – формування етапів управління підприємством при впровадженні комерційної концесії, що діє на основі комерціалізації ОІВ.

**Виклад основного матеріалу.** Реалізація механізму управління франчайзинговою мережею має ґрунтуватися на наступних принципах: своєчасності, гнучкості, послідовності, об'єктивності, комплексності та законності. Об'єктами управління для такої системи виступають: виробництво, маркетинг, дослідження та НДР, система комунікації, персонал тощо.

Таким чином, механізм управління франчайзинговою системою буде складатися з наступних блоків:

- забезпечення (організаційне, інформаційне);
- методи аналізу та планування прибутку;
- системи внутрішнього контролю;
- система зворотного зв'язку.

Один із найновіших напрямів управління розвитком підприємства, що забезпечує підтримку управлінських рішень на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях є контролінг. Він забезпечує відслідковування плану, організації виконання, обліку, аналізу та контролю поставлених перед мережею завдань.

Завдання контролінгу значно ширші за обсягом, ніж завдання управлінського обліку, який входить у систему контролінгу як одна зі складових. Його суть полягає в розробці концепції поведінки фірми, використанні системи зворотного зв'язку в системі регулювання, створенні системи контролю та фіксації витрат і стимулюванні активізації нематеріальних факторів (комунікації, мотивації).

Згаданий вище підхід – це якісно нове явище в теорії та практиці управління системою. Його завданням є усунення «вузьких місць» в економічній діяльності підприємств. Даний підхід орієнтовано на майбутнє відповідно до поставленої мети й завдань щодо одержання певних результатів. Контролінг є орієнтиром для прийняття оперативних і стратегічних рішень із метою виявлення найбільш перспективних напрямів розвитку та ризиків, пов'язаних з обраною стратегією.

Побудова франчайзингової системи ґрунтується на комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності шляхом їх практичного використання з метою отримання прибутку. Для цього необхідно своєчасно представляти результати інтелектуальної діяльності у вигляді комерційних продуктів і послуг. Саме завдяки комерціалізації ОІВ з'являється інноваційний продукт, реалізація якого стає можливою для суспільного виробництва. Унікальність такого продукту може спричинити низку проблем через недостатню кваліфікацію споживача, тому важливо представляти нову технологію таким чином, аби вона була привабливою для її цільового ринку.

Проблемою цього етапу може бути незавершеність деяких потенційних ОІВ, тобто коли вони ще не доведені до рівня комерційної привабливості. Така проблема може виникнути у зв'язку з браком фінансування, що, у свою чергу, призводить до зростання ризику впровадження такої технології через поглиблення невизначеності науково-технічного результату.

ОІВ має бути розроблений з урахуванням економічних і соціальних факторів, сучасних тенденцій у бізнесі й економіці, ефективних маркетингових досліджень, тісної співпраці науки, промисловості та ринку. Варто зауважити, що виконання цієї умови можливе в разі впровадження стратегічного й оперативного контролінгу.

Одна з найголовніших функцій контролінгу – інформаційна. Вона надає можливість відслідковувати успішність реалізації поставлених завдань і враховувати ризики, які можуть вплинути на ситуацію в майбутньому [1].

Хоча комерціалізація ОІВ є доволі складним процесом, однак такий шлях дозволить власнику отримати набагато більший дохід, ніж від звичайного продукту. Оскільки предметом договору комерційної концесії (франчайзингу) є право передачі прав на ОІВ, комерціалізацію результатів інтелектуальної діяльності можна відобразити у вигляді послідовності етапів:

Етап 1. Створення ідеї на основі існуючої інформації про потреби ринку

Розглянемо концептуально-логічну схему впровадження комерційної концесії на підприємстві.

На етапі підготовки до створення франчайзингової системи франчайзер перш за все повинен оцінити актуальність його пропозиції для ринку. Для цього він має здійснити оцінювання місткості ринку для нової продукції. Якщо аналіз ринку свідчить про можливість реалізації ідеї франчайзера, потрібно перейти до розрахунку витрат, які він понесе при створенні мережі, здійснити прогнозування обсягу збуту продукції, встановити оптимальне значення франчайзі для максимізації

прибутку системи та її учасників і на базі цього прийняти рішення про доцільність створення мережі. На даному етапі життєвого циклу метою власника є правильне оцінювання ринкової ситуації та прогнозування даних.

Грунтуючись на цих даних, формується концепція нового товару. Функція управління на цьому етапі полягає в зборі, аналізі та структуризації інформації.

Етап 2. Формується ОІВ, тобто створюється прототип винаходу, корисної моделі чи промислового зразка. Для цього проводяться фундаментальні науково-дослідницькі, конструкторські роботи.

На цьому етапі управління проявляється в аналізі собівартості, який, у першу чергу, направлений на визначення планових показників собівартості та можливостей її мінімізації.

Слід зазначити, що на цьому етапі можливим є застосування АВС-аналізу, який виокремлює найвпливовіші чинники в роботі підприємства. Так, група А – це складові, значення яких становить 75%, а витрати не перевищують 5%; до групи В належать елементи, значення та витрати яких становлять 20%; до групи С відносяться такі елементи, значення яких разом із витратами становить 5%. На стадії дослідження АВС-аналіз надає можливість виявити пріоритетні напрями та процеси, яким має приділятися першочергова увага, а також менш важливі завдання. АВС-аналіз є важливим методом управління, що надає можливість проводити цілеспрямовані та економічні заходи. Він може також використовуватися в матеріально-технічному забезпеченні, виробництві та збуті.

На цьому етапі також можна застосувати аналіз слабких і сильних сторін (SWOT-аналіз), який зважає на побажання майбутніх франчайзі та клієнтів щодо співвідношення ціни та якості, дизайну, простоти експлуатації тощо. На основі цих даних формується профіль сильних і слабких сторін франчайзера, який надасть можливість у майбутньому перетворити слабкі сторони в сильні чи зміцнити сильні параметри. Цей метод управління може використовуватися франчайзером і надалі для контролю позиції мережі на ринку, а також дослідження стану головних конкурентів [3].

Застосування SWOT-аналізу також можливе для відбору майбутніх франчайзі, оскільки саме від них буде залежати дохід франчайзера та репутація всієї мережі.

Етап 3. Вибір засобів захисту об'єкта інтелектуальної власності

ОІВ може охоронятися або в межах авторського та/або патентного права, або як об'єкт комерційної таємниці. Оформлення прав на ОІВ є достатньо дорогим процесом, і форма охорони прав має враховувати форму реалізації франчайзингової системи та обсяг прав, що будуть передаватися франчайзі. Впровадження системи контролінгу або її елементів дозволяє розробити й послідовно реалізувати стратегічну концепцію інноваційно-технічного розвитку, що сприяє зростанню конкурентоздатності підприємства за рахунок правильного позиціонування продукції на ринку, виконання необхідної координації між різними функціональними підрозділами, прийняття рішень щодо розробки нових продуктів і технологій, виходячи із загальної довгострокової стратегії розвитку підприємства, створення на підприємстві відповідних структур, які регулярно інформують керівництво про технологічні розробки у важливих для такого підприємства галузях науки та техніки. Цей інструмент контролінгу може застосовуватися як на стадії дослідження та розробок, так і для аналізу вже введеного на ринок продукту.

Етап 4. Включення об'єкта інтелектуальної власності до складу майна підприємства

Після оформлення прав на ОІВ відбуваються його оцінка та постановка на баланс підприємства для майбутнього обліку. Вибір методу оцінки й процедури її проведення є однією з функцій оперативного контролінгу.

Етап 5. Використання інтелектуального капіталу

На цій стадії здійснюється комерціалізація ОІВ. Стадія може здійснюватися на етапах адаптації та зростання життєвого циклу. Інтелектуальний капітал може приносити прибуток франчайзеру шляхом передавання права на використання ОІВ. Таке передавання права франчайзер може здійснювати необмежену кількість разів, при цьому отримуючи кожен раз дохід [1].

На цьому етапі доцільним є проведення описаних вище АВС- та SWOT-аналізу, а також застосування аналізу точки беззбитковості. Останній тип аналізу не має обмежуватися простим розрахунком обсягу, за якого франчайзер не зазнає збитків і не одержує прибутку. Цей інструмент управління передбачає визначення індексу відносного запасу міцності, порівняння обсягу беззбитковості з фактичним (прогнозним) обсягом попиту та резервом виробничих потужностей і, відповідно, вжиття необхідних заходів для їх коригування.

Під час аналізу собівартості на цьому етапі важливим є вивчення відхилень фактичної ситуації від запланованої. Такий інструмент контролінгу може застосовуватися й при дослідженні питань збуту. Варто сказати, що всі інструменти контролінгу пов'язані між собою, а головним завданням контролінгу є координація різних напрямів роботи системи.

Для успішного впровадження інструментів управління для франчайзингової системи треба послідовно застосовувати методи як стратегічного, так і оперативного контролю.

Стратегічний контролінг спрямований на визначення лінії поведінки мережі в довгостроковій перспективі. У межах такого напрямку на перший план виходить не безпосереднє отримання прибутку, а створення потенційного профілю чи лінії розвитку мережі. Таким чином, основний акцент робиться на оптимізацію використання наявних ресурсів в умовах адаптації до зовнішніх факторів. До інструментів такої форми контролю відносяться: аналіз балансу, розрахунок прибутків і збитків; розрахунок витрат і продуктивності; звітність; система інформації, планування і контролю; система показників, АВС-аналіз, розрахунок рентабельності, аналіз життєвого циклу продукції, мультиплікативні моделі управління ефективністю виробництва тощо.

Оперативний контролінг направлений на отримання запланованого прибутку, збір інформації про фактори, що

заважають одержанню запланованих результатів, та їх аналіз і коригування початкової стратегії. До інструментів даної форми контролю відносяться: методи порівняльного аналізу, відхилень, індексний аналіз, адитивні моделі, аналіз фінансової звітності тощо.

Інструментом, який надає можливість об'єднати ці два напрями управління, є використання системи збалансованих показників як сукупності взаємопов'язаних монетарних і немонетарних показників ефективності з точки зору технології, кадрів, фінансів, клієнта, що надає можливість скоординувати довго- й короткострокові цілі.

**Висновки.** Таким чином, головною метою управління є вирішення наступних завдань:

- забезпечення максимізації прибутку системи при допустимому рівні ризику;
- забезпечення постійного зростання ринкової вартості системи;
- забезпечення ефективності програм участі франчайзі у навчанні та підвищенні кваліфікації;
- забезпечення високої якості продукції та стандартів обслуговування мережі.

Очевидно, що впровадження системи управління потребує доволі значних витрат. Крім того, проблеми щодо реалізації такого підходу можуть виникнути через асиметрію інтересів між різними функціональними підрозділами, а також франчайзером і франчайзі. Для вирішення цих питань потрібно активно реалізовувати сервісну функцію контролінгу, створюючи систему мотивації та пояснюючи переваги спільної розробки й реалізації стратегії системи.

У цілому використання інструментів управління надає змогу франчайзеру приймати своєчасні управлінські рішення, визначати ймовірність успіхів і невдач, акумулювати інформацію про внутрішні й зовнішні фактори, забезпечуючи тим самим більш вигідне положення на ринку.

### Література.

1. Осипов С. В. Использование инструментов контроллинга при коммерциализации объектов интеллектуальной деятельности / С. В. Осипов, Е. А. Спиридонова // Вестник СПбГУ. – 2007. – № 5. – С.153 – 159.
2. Коломієць А. С. Комерційна концесія як засіб стимулювання операційної діяльності підприємств машинобудування: дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / А. С. коломієць. – К., 2015. – 207 с.
3. Спиридонова Е. А. Стратегия франчайзинга в инновационной сфере / Е. А. Спиридонова // Вестник СПбГУ. – 2011. – № 2. – С. 42–51.

### References.

1. Osupov, S.V. and Spiridonova, E. A. (2007), "Controlling the use of tools in the commercialization of intellectual property objects", *Vestnik SPbGU*, vol. 5, pp. 153–159.
2. Kolomiets, A.S. (2015) "Commercial concession as a means of operations stimulating in engineering companies", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and enterprise management (by economic activity type), National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv, Ukraine.
3. Spiridonova, E. A. (2011), "The strategy of franchising in innovation field", *Vestnik SPbGU*, vol. 2, pp. 42–51.

Стаття надійшла до редакції 17.02.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"

Вропу