

Т. Хоштарія
**КОНЦЕПЦІЯ БІЗНЕС-ФОРМАТУ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК МІЖНАРОДНОЇ
СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА РИНОК**

Розвиток франчайзингу як бізнес концепції було результатом появи великої кількості мережеских магазинів в деяких сферах роздрібної торгівлі та потреб стати кращими гравцями в конкурентній боротьбі. У даній статті, огляд франчайзингу дозволив визначити його, як найкращий спосіб виходу на міжнародний рівень, проте неможливий для усіх. Відповідно до існуючих досліджень, можна відзначити, що відносини з франчайзерами можуть бути не завжди вигідними для деяких франчайзі, що впевнені що самі можуть зробити краще. Ця концепція висвітлює бізнес формат спроб франчайзингу, для формування чіткої картини наскільки франчайзінг вписується в схему елементів ринку. Остання глава статті присвячена вивченню переваг і недоліків бізнес-формату франчайзингу, з метою визначення відмінності між цим та іншими бізнес-форматами входу на зовнішній ринок.

УДК 658.7:658.5:69.05.013

Є.Ю. Антипенко, В.В. Афанасьєв

**ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК ПІДПРИЄМСТВА**

Розглянуті питання пов'язані з дослідженням внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі) та їх можливого впливу на процеси управління ланцюгами поставок. Стаття торкається питань удосконалення апарату управління за рахунок визначення, аналізу та подолання ентропії зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на ефективність функціонування підприємств.

Ключові слова: внутрішні змінні, зовнішнє середовище, мікрооточення, макрооточення, конкуренти, інфраструктура, технологія, економічний фактор, ентропія.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Діяльність підприємств будівельної галузі обумовлена високою різноманітністю факторів впливу на внутрішнє і зовнішнє середовище їх функціонування, що вимагає необхідності відмовлення від жорсткої адміністративно-командної системи і переходу до гнучкої системи діяльності будівельних підприємств та проведенням відповідних наукових досліджень.

Процеси удосконалення систем управління ланцюгами поставок (УЛП) зокрема та діяльності будівельних організацій взагалі, забезпечують підвищення ефективності їх функціонування і подолання недоліків, що суттєво стримують будівельне виробництво. Саме ці недоліки є факторами виникнення ентропії в будівельних організаціях.

З метою дослідження питання щодо складу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, їх впливу на ефективність УЛП будівельних підприємств розглянуті праці таких авторів, як Л.В. Бондарчук, О.С. Віханський, І.В. Гончар, П.В. Журавльов, Й.С. Завадський, Н.Є. Ковшун, І.В. Кононова, І.І. Мазур, Т.П. Макаровська, А.І., Наумов, О.А. Осовський, З.П. Румянцева, В.Д. Шапіро, В.Г. Янчевський, та ін. Аналіз праць зазначених авторів показав, що в УЛП будівельних організацій на

сьогоднішній день розглядається багато різноманітних внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на ефективність їх діяльності та розвитку. Однак однозначності в поглядах щодо їх складу та взаємозв'язку серед різних авторів не існує.

Наявність невирішених науково-практичних задач по удосконаленню організації діяльності будівельних підприємств в жорстких зовнішніх та внутрішніх умовах існування і нагальна потреба в їх розв'язанні обумовлюють актуальність даної статті.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх параметрів діяльності будівельних підприємств, з урахуванням впливу та рівня їх ентропії у системах управління ланцюгами поставок.

Для досягнення мети статті вирішувались наступні завдання:

- дослідження чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств та розгляд їх особливостей;

- розкриття змісту ентропії факторів функціонування будівельних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Аналіз зовнішнього середовища зазвичай вважається вихідним процесом стратегічного управління, оскільки забезпечує базу для визначення як місії і цілей підприємства, так і для вироблення стратегій поведінки, що дозволяють підприємству виконати місію і досягти своїх цілей. Він являє собою процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації фактори, щоб визначити можливі загрози для організації.

Для того щоб оцінити необхідність проведення ретельного аналізу зовнішнього оточення організації необхідно також розглянути характеристики зовнішнього середовища, які роблять безпосередній вплив на складність його здійснення: взаємопов'язаність факторів, складність і невизначеність зовнішнього середовища.

Всі ці характеристики зовнішнього середовища організації говорять про високу динаміку і варіантний характер змін, які в ній відбуваються, що говорить про виникнення ентропії, як негативної складової існування будівельної організації та процесів УЛП.

Саме задля зниження впливу ентропії зовнішнього середовища УЛП, керівництво виконує завдання якомога точнішого прогнозування, оцінки та аналізу сформованого оточення підприємства з тим, щоб заздалегідь встановити характер і силу можливих загроз, що дозволить виробляти і відповідно до ситуації коректувати вибрану стратегію. У результаті еволюції менеджменту змінювалися і вдосконалювалися методи стратегічного планування, управління та спостереження за будь-якими подіями і явищами, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства [1, с. 147-161].

Макрооточення створює умови середовища перебування організації. У більшості випадків макрооточення не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятої організації. Однак ступінь впливу стану макрооточення на різні будівельні організації різна. Це пов'язано як з відмінностями у сферах діяльності будівельних організацій, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі організацій. До складу компонентів макрооточення входять: економічний, політичний, правовий, соціальний, технологічний, природно-географічний.

Для того щоб будівельна організація могла результативно вивчати стан компонент макрооточення, повинна бути створена спеціальна система відстеження зовнішнього середовища. Дана система повинна здійснювати як проведення спеціальних спостережень, пов'язаних з якимись особливими подіями, так і проведення регулярних (зазвичай один раз на рік) спостережень за станом важливих для будівельної організації зовнішніх факторів. Проведення спостережень може здійснюватися безліччю різних способів.

Найбільш поширеними способами спостереження є:

- аналіз матеріалів, опублікованих у книгах, журналах та інших інформаційних виданнях;

- участь у професійних конференціях;

- аналіз досвіду діяльності організації;

- вивчення думки співробітників організації;

- проведення внутрішніх зборів і обговорень [2, с.135-136].

Вивчення мікрооточення організації спрямоване на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація знаходиться в безпосередній взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що організація може робити істотний вплив на характер і зміст цієї взаємодії, тим самим вона може брати активну участь у формуванні додаткових можливостей і в запобіганні появи загроз її існуванню. До мікрооточення належать споживачі, поставщики, конкуренти, інфраструктура та робоча сила [2].

Розглядаючи конкурентне середовище можна бачити, що воно формується не тільки внутрішньогалузевими конкурентами, що роблять аналогічну продукцію та реалізують її на одному і тому ж ринку. Суб'єктами конкурентного середовища є і ті організації, що виробляють продукт замісник. Крім них на конкурентне середовище організації надають помітний вплив її покупці та постачальники, які, володіючи силою до торгу, можуть помітно послабити позицію організації на поле конкуренції. Все це може характеризувати модель п'яти сил конкуренції Портера (рис. 1).

Конкурентна ситуація постійно розвивається, але завжди існує важлива на даний період часу рушійна сила конкуренції; важливо виявити слабкі і сильні сторони конкурентів і на цій базі будувати свою стратегію конкурентної боротьби. П'ять сил визначають умови, в яких функціонують конкретні організації, стан кожної з сил, а також їх спільний вплив визначає можливості окремо взятої організації в конкурентній боротьбі [3, с.51-52].

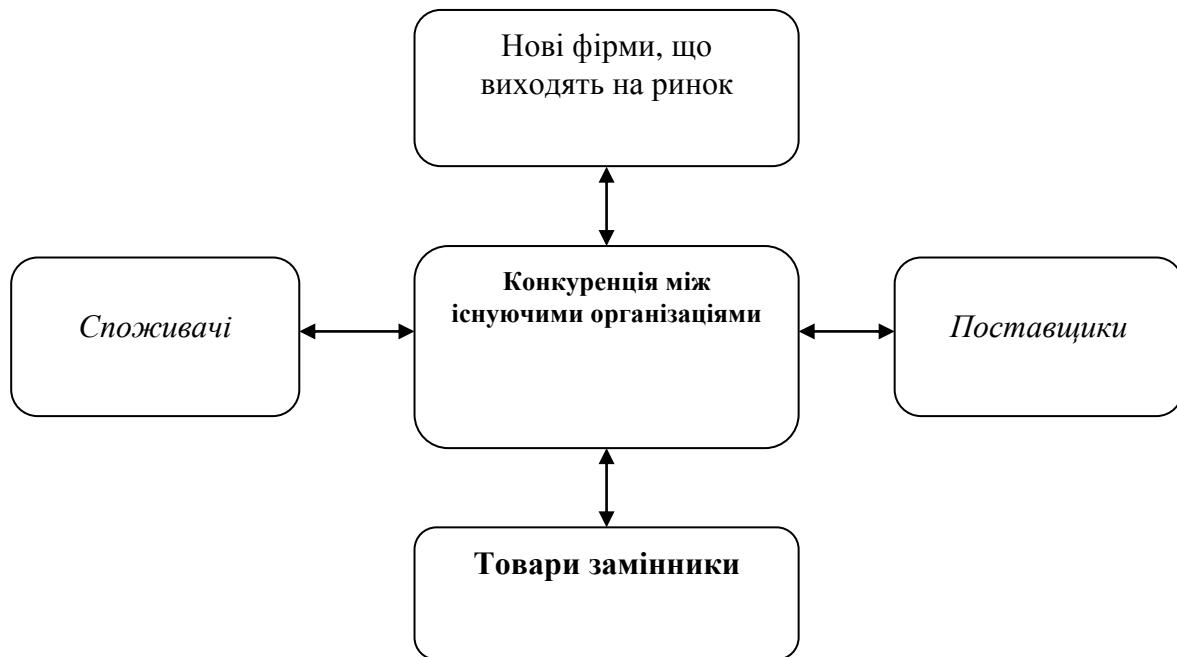


Рис. 1 Модель п'яти сил конкуренції Портера [3, с.51]

Внутрішнє середовище будівельного підприємства є сукупністю підсистем, елементів, компонентів і чинників, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу підприємства.

Внутрішнє середовище організації формується під впливом перемінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (УЛП, виробництва будівельної продукції, послуг).

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі організації; структура організації; завдання організації; технологія організації; персонал організації.

Під структурою організації розуміють кількість, склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі. Структура встановлює такі взаємини рівнів управління і функціональних підрозділів, що дозволяють найбільш ефективно досягати цілей організації. Цьому сприяє спеціалізований поділ праці. Характерною особливістю спеціалізованого поділу праці є те, що відповідна робота закріплюється за фахівцями, тобто тими, хто здатний її виконувати краще всіх. Так, праця розділена між економістами, технологами, механіками, енергетиками тощо. В будівництві робота розділяється на численні малі операції, що теж є конкретною спеціалізацією праці.

Третім внутрішнім змінним фактором в будівельній організації є постановка завдань, під яким розуміють запропоновану роботу (групу робіт чи частину роботи), що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін. Вважається, що якщо завдання виконуються за встановленою технологією і режимом роботи, то організація функціонує ефективно. З технічної точки зору, завдання приписуються не працівнику, а його посаді.

Існує традиційний розподіл завдань на три групи: робота з людьми, предметами (машина, сировина, інструменти), інформацією. Важливе значення в роботі має частота повторення завдань і час для їх виконання.

Технологія – це засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги. Вона передбачає поєднання кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, які необхідні для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях.

Будь-які виробничі завдання не можуть бути виконані без використання конкретної технології. Вона виступає як засіб перетворення матеріалу, що надходить на вході виробничого процесу, у форму, яку отримують на виході.

Важливе місце в технології займає стандартизація і механізація, які значно знижують витрати виробництва і ремонтних робіт, тому що передбачають використання машин і механізмів замість людей.

Найважливішим внутрішнім змінним фактором управління є люди. Жодна технологія не може бути корисною і жодне завдання не можна виконати без співпраці людей, які є центральним фактором будь-якої моделі управління. Для успішного управління керівники повинні вивчати особливості поведінки окремих осіб і груп людей. Аспектами індивідуальної поведінки особистості, які мають найбільше значення для керівника, є здібності, обдарованість, потреби, сподівання, сприйняття, точка зору, цінності.

Всі характеристики особистості визначають її індивідуальність. У різних ситуаціях різні люди поведуть себе по-різному. Крім того, поведінка змінюється в залежності від ситуації. Останні дослідження свідчать, що ситуація має все-таки більший вплив на поведінку особистості, ніж особистісні характеристики.

Ці висновки вказують на важливість створення таких умов на роботі, за яких можливе підтримування типу поведінки, бажаного для підприємства. Тому менеджерам слід створювати робоче середовище, яке сприяло б підтриманню цих бажаних для

підприємства факторів (рис. 2) [4, с.35]. Робоче середовище – це деяка сукупність всіх внутрішніх змінних, які за допомогою процесів управління пристосовані до потреб підприємства.



Рис. 2 Ситуаційні фактори в середині підприємства

Всі внутрішні змінні фактори діють у взаємозв'язку, що дозволяє досягти цілей організації [4].

У теорії інформації ентропія – це міра внутрішньої невпорядкованості інформаційної системи. Ентропія збільшується при хаотичному розподілі інформаційних ресурсів і зменшується при їх упорядкуванні. Розглянемо основні положення теорії інформації в тій формі, яку їй надав К. Шеннон [5, С.13-15].

В економічних науках ентропія розуміється як міра невизначеності в системі діяльності будівельної організації. Невизначеність в системі – це ситуація, коли повністю або частково відсутня інформація про можливі стани системи і зовнішнього середовища, коли в системі можливі події, імовірнісні характеристики яких невідомі. Чим складніше система, тим більшого значення набуває фактор невизначеності в її розвитку. Інформація та ентропія характеризують складну систему з точки зору впорядкованості й хаосу, причому якщо інформація – міра впорядкованості, то ентропія – міра безладу.

Якщо будівельна організація еволюціонує в напрямку впорядкованості організації системи УЛП, то її ентропія зменшується. Отже, рівень організованості УЛП визначається рівнем інформації, на якому знаходиться система.

При цьому нульовій ентропії відповідає повна інформація (ступінь незнання дорівнює нулю), а максимальній ентропії – повне незнання мікростанів системи УЛП (ступінь незнання максимальна) [6, с. 70-79].

Детально були розглянуті та узагальнені макрооточення, мікрооточення та внутрішнє середовище будівельного підприємства. Будівельна організація не має можливості впливати на зовнішнє середовище и для ефективної діяльності повинна пристосовуватися до нього, слідкувати за його змінами, прогнозувати та своєчасно реагувати.

Із рис 3 видно, що діяльність організації переплітається з сферами зовнішнього та внутрішнього середовища. Можна говорити про два основних фактори впливу на організацію: особливість виробничого процесу та характер зовнішнього середовища. На сучасному етапі розвитку значення другого фактору все зростає і зростає і він стає визначальним.

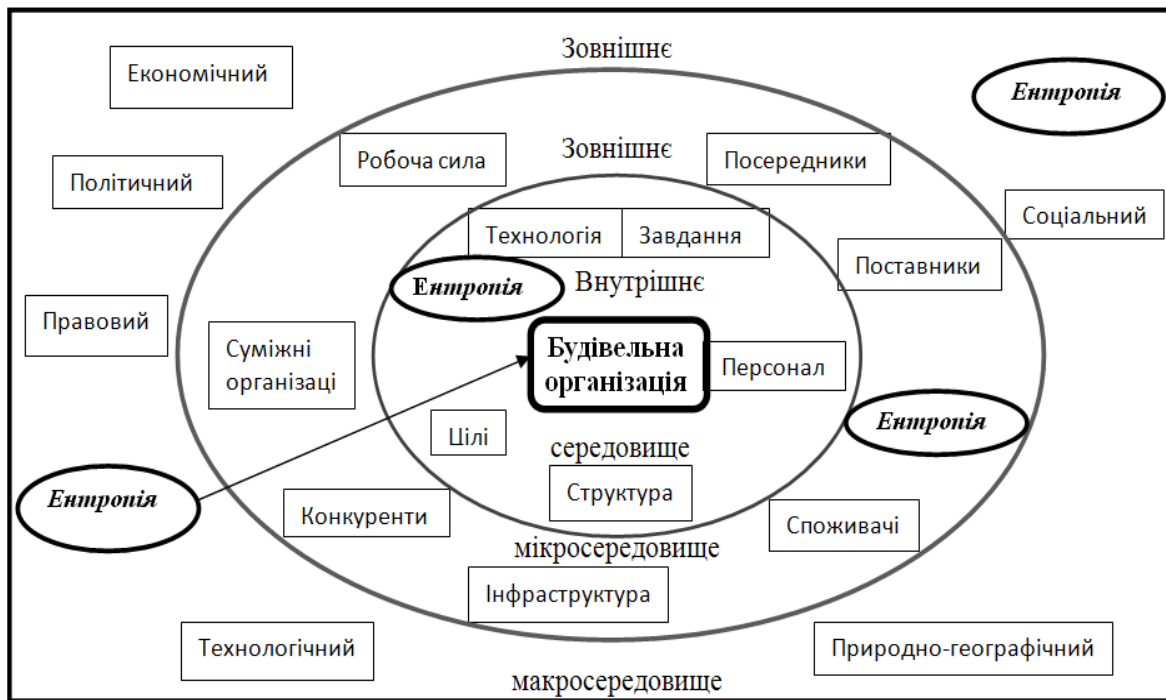


Рис. 3 Узагальнена схема середовища існування будівельної організації

Рівень організованості визначається рівнем інформації, на якому знаходиться будівельна організація. Організації, які самі добувають інформацію для саморегулювання і саморозвитку, є найбільш організованими. Отже, для повного усунення ентропії зовнішніх факторів, будівельній організації потрібно володіти максимальною кількістю інформації про своє оточення і щоб запобігати подальшому утворенню ентропії, необхідно не випускати навіть дрібної інформації про оточення і приділяти цьому питанню більше уваги.

Чітке визначення зовнішніх чинників непрямої дії, прямої дії, внутрішніх факторів, їх оцінка і аналіз дозволять розробити нові управлінські стратегічні (місію, довгострокові цілі, завдання, обґрунтувати стратегію розвитку) і тактичні (середньострокові цілі, завдання, економічна політика) рішення.

Проведене дослідження є початком та підґрунтям для розгляду нових методів, які дозволять детальніше і швидше оцінити фактори зовнішнього середовища з такими характеристиками, як взаємопов'язаність, складність, рухомість і невизначеність (ентропія), а також методи, що дозволяють проводити якісний аналіз внутрішнього середовища діяльності будівельного підприємства та відповідно реагувати у питаннях УПП підприємства.

Висновки. Підтверджено, що аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища будівельних організацій є обов'язковим елементом побудови ефективних систем УПП та стратегічного аналізу розвитку підприємства. Поєднання багатьох видів аналізу та експертне оцінювання дасть можливість сформулювати ефективні дані для прийняття управлінських рішень. Розкрито зміст ентропії системи будівельного підприємства та досліджено її вплив на будівельні підприємства, що дає змогу зробити організацію стійкішою до дії зовнішніх факторів. Виконано аналіз ступеня впливу випадкових факторів на терміни виконання будівельних процесів, що дозволило виявити основні причини виникнення ентропії.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф: сокр. пер. с англ. под ред. Л.И. Евгенко. – М.: Экономика, 1989. – 368 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс [Текст] / Ф. Котлер: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 656 с.
3. Петров В.В. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие / В.В. Петров. – Саратов, СГТУ, 2004. – 288 с.
4. Осовська Г.В. Менеджмент організацій [Текст]: навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
5. Голицын Г. А. Информация. Поведение, язык, творчество [Текст] / Г.А. Голицын, В.М. Петров. – М.: ЛКИ, 2007г. – 224 с.
6. Осипов А. И. Энтропия и ее роль в науке [Текст]: статья / А.И. Осипов, А.В. Уваров. – МГУ им. М. В. Ломоносова, 2004. – с.70-79.

Y. Antypenko, V. Afanasyev

**THE IMPACT OF EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT ON
ENTERPRISE'S SUPPLY CHAIN MANAGEMENT SYSTEM**

The problems associated with the study of the internal and external environment of enterprise operation (based on construction enterprises) and their possible impact on the processes of supply chain management. Article touches on improving management by definition, analysis and overcome the entropy of internal and external factors influencing the efficiency of enterprises.

Key words: internal variables, external environment, microenvironment, macroenvironment, competitors, infrastructure, technology, economic factors, entropy.