

Таким образом, гроуз-хакинг – это экспериментальная форма маркетинга, ориентированная на продукт и клиентский опыт, которая приводит к расширению активной аудитории при относительно низких затратах и в первую очередь за счет технологической интеграции.

#### *Библиографический список*

1. Секреты взрывного роста, или Что такое гроуз-хакинг? [Электронный ресурс] / LPgenerator LLC. – Режим доступа: <http://lpgenerator.ru/blog/2016/02/24/sekrety-vzryvnogo-rosta-ili-chto-takoe-grouz-haking/>. – Дата доступа: 31.05.2016.
2. Ellis, Sean. "Find a Growth Hacker for Your Startup". – PERMALINK, 2010. – Mode of access: <http://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/> Date of access: 31.05.2016.
3. Chen, Andrew. "Growth Hacker is the new VP Marketing". – ANDREWCHEN.CO., 2012. – Mode of access: <http://andrewchen.co/how-to-be-a-growth-hacker-an-airbnb-craigslist-case-study/>. Date of access: 31.05.2016.

**А.Г. Соломаха, Г.М. Соломаха**

### **КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫМИ СИСТЕМАМИ**

В статье рассматриваются основные задачи, возникающие при управлении франчайзинговыми системами, проведена их классификация. Проанализированы разные группы задач управления этими системами, оценивается их значимость в деятельности франчайзера. Исследована возможность перераспределения задач управления между франчайзером и франчайзинговыми точками.

**Ключевые слова:** франчайзинг, франчайзинговая сеть, франчайзер, франчайзи, роялти, торговая наценка, задача управления

**A.G. Solomakha, G.M. Solomakha**

### **CLASSIFICATION TASKS MANAGEMENT OF FRANCHISE SYSTEMS**

The article considers the main tasks involved in managing franchised systems, their classification. Analyzed different task groups to manage these systems, evaluates their significance in the activities of the franchisor. We have investigated the possibility of redistribution of management tasks between the franchisor and the franchised.

**Keywords:** the franchise, franchise network, the franchisor, the franchisee, the royalty, mark-up, task management

Одной из основных задач в сфере франчайзинговых отношений является задача управления и контролирования действующих франчайзи. После нахождения потенциальных инвесторов и заключения договора франшизы франчайзер из-за таких факторов, как удаленность головной организации, трудно прогнозируемый объем продаж и недостаток квалифицированных кадров, сталкивается с проблемой полноценного управления франчайзинговой сетью. В большинстве случаев франчайзер устанавливает в договоре условия, на основании которых в дальнейшем он имеет право беспрепятственного управления и контролирования франчайзинговых точек.

Так как задача управления и контролирования за действующими франчайзи является масштабной, то её целесообразно разбить на следующие группы задач: управление прибылью, управление продажами, управление персоналом и контроль за выпускаемой продукцией (оказываемыми услугами) (рис.1). Также возможно более детальное рассмотрение указанных групп задач с делением их на составляющие их элементы. В конечном виде строится иерархия задач, каждой из которых франчайзер присваивает свой уровень важности - ранг. Такое деление позволяет франчайзеру в случае большого количества франчайзинговых точек и объема продаж эффективно управлять деятельностью франчайзи решая основные подзадачи, имеющие наиболее высокий ранг.



## Рисунок 1 – Иерархия задач управления франчайзинговыми точками

Таким образом, такое деление позволяет франчайзеру ранжировать задачи по степени важности, а процесс контролирования за выполнением этих задач распределить по временной шкале.

Рассмотрим первую группу задач управления франчайзинговыми точками. Задача управления прибылью франчайзи является наиболее важной, так как от неё напрямую зависит финансовый результат деятельности самого франчайзера. Как известно во франчайзинговых отношениях прибыль франчайзи обеспечивает увеличение объемов закупки товара, расширению площадей, на которых реализуется товар (услуга), влияет на социально-экономическое развитие франчайзинговой точки, в ряде случаев является базой для стимулирования и поощрения персонала. Таким образом, управление прибылью в определенной степени затрагивает всю иерархию задач управления.

Именно поэтому большинство франчайзеров выдвигают на первый план прибыль, тем самым совершая ошибку. В первую очередь это связано с тем, что прибыль является конечным результатом деятельности франчайзи, то есть до момента получения прибыли функционирования франчайзинговых точек обеспечивается решением в совокупности задач управления, представленных на рис. 1, начиная от подбора персонала и заканчивая рекламой товара (услуг).

Данная группа задач управления прибылью включает в себя периодические платежи роялти, управляя которыми, франчайзер напрямую влияет на финансовый результат предпринимательской деятельности франчайзи. В связи с этим в [1] предложены различные способы регулирования размеров роялти. Также в [2] предлагается метод расчета и начисления роялти при разных видах функций спроса.

Следующей задачей в данной группе является задача

управления окупаемостью франчайзинговой точки. Данная задача присуща в большей степени франчайзинговым отношениям, так как от результатов деятельности одной из сторон франчайзинговых отношений напрямую зависит их финансовый результат. В связи с этим, франчайзеру целесообразно контролировать текущее и прогнозируемое состояние своих франчайзинговых точек, а при получении убытков, за счет решения задач управления другими элементами, представленными на рис.1, выработать необходимые меры для выхода из этой ситуации. Одним из примеров такого процесса является предоставление товара франчайзи в рассрочку или на реализацию. Естественно, что франчайзер должен учитывать последствия своих действий и в максимальной степени стараться принимать решения не в ущерб своему бизнесу.

Однако остается и множество проблем, связанных с решением задачи окупаемости франчайзинговых точек. Одной из таких проблем является недостоверное предоставление данных от франчайзинговых точек. В целях получения прибыли франчайзи могут злоупотреблять действиями франчайзера и показывать необоснованные убытки. Решением этой проблемы может стать единая внутрифранчайзинговая отчетность, на основании которой франчайзер принимает те или иные решения в целях развития своей франшизы.

Большинство франчайзеров, имея собственный опыт, закладывают в стратегию развития франшизы определенную систему налогообложения, тем самым решается задача налогового планирования. Эта необходимо в первую очередь для выполнения установленных законодательством норм в целях применения определенной системы налогообложения, а также накоплению прогнозируемой суммы к уплате в бюджет.

Задача налогового планирования в настоящее время в франчайзинговой системе носит осведомительный характер, но серьёзно влияет на прибыль и доходы участников франчайзинговых отношений. Отсутствие налогового планирования в конечном итоге

может привести к непредвиденной высокой сумме налогов, тем самым сделав деятельность франчайзи убыточной.

Следующей задачей является внешнее управление. В первую очередь оно связано с деятельностью франчайзи, так как на первых этапах работы с франшизой он может прибегнуть к заемным средствам, кредиторам. Наличие франчайзи с кредиторской задолженностью в конечном итоге может негативно сказаться на деятельности всей франчайзинговой сети. Так, например, из-за просроченного кредита у франчайзи может не оказаться средств для выплаты роялти франчайзеру и в этом случае он вынужден будет выплачивать неустойку согласно договору франшизы.

В связи с этим франчайзеру целесообразно контролировать внешнюю деятельность франчайзи, связанную с займами и кредитами.

Следующая по значимости группа - объем продаж. От её решения зависит прибыль организации. Именно поэтому франчайзеру необходимо решение задачи управления объемом продаж с помощью составляющих её элементов. К таким элементом относится объем выпуска или закупки товаров, управление торговой наценкой, рекламные затраты, спрос и сроки поставки. Все перечисленные задачи взаимосвязаны, так решая задачу управления рекламными затратами, мы увеличиваем спрос на предлагаемый товар (услугу), а, подняв спрос целесообразно повысить объем выпуска или закупки товаров (услуг). Решение задачи управление объемом продаж является актуальной для франчайзеров в настоящее время. К тому же одна из особенностей и отличий франчайзинговой деятельности от других видов бизнеса заключается в соблюдении единых цен в каждом из регионов, то есть франчайзер закладывает в стратегию развития для всех франчайзи одинаковую наценку. В [3,4] предложена схема оптимизации торговой наценки и рекламных затрат франчайзинговой сети. Таким образом, от правильности принятия решений управления торговой наценкой зависит прибыль каждой франчайзинговой точки.



Наряду с приведенными методами увеличения объемов продаж может быть применена конкретная система поощрения и стимулирования франчайзинговых точек. В связи с этим франчайзер помимо прямого вмешательства в процесс управления объемом продаж своих франчайзи должен мотивировать франчайзи к увеличению объемов продаж. Именно поэтому возникает необходимость совместного с франчайзи решения задачи управления объемами продаж.

Следующие две группы задач управления (персоналом, параметрами продукции) помимо воздействия на объем продаж решают задачу управления имиджем франшизы. Поэтому от решения задач управления персоналом и качеством товаров (услуг) зависит успешность франчайзинговой точки в конкретном регионе и привлекательность франшизы в целом. В связи с этим франчайзеры в большинстве случаев для решения этой задачи создают дополнительные отделы, которые занимаются контролем работы персонала франчайзинговых точек. В ряде случаев их работа выражается в периодических проверках, тестированиях и обучении персонала.

Если задачу управления персоналом рассматривать детально, то франчайзеру необходимо решать следующие задачи: подбор персонала, обучение персонала, контроль качества обслуживания, оптимизация размера заработной платы, стимулирование персонала. Главной целью в решении задачи управления персоналом является наличие высококвалифицированного персонала во франчайзинговых точках. Решение задачи управления персоналом приводит к увеличению объемов продаж и, как следствие, к решению более значимой задачи объема продаж.

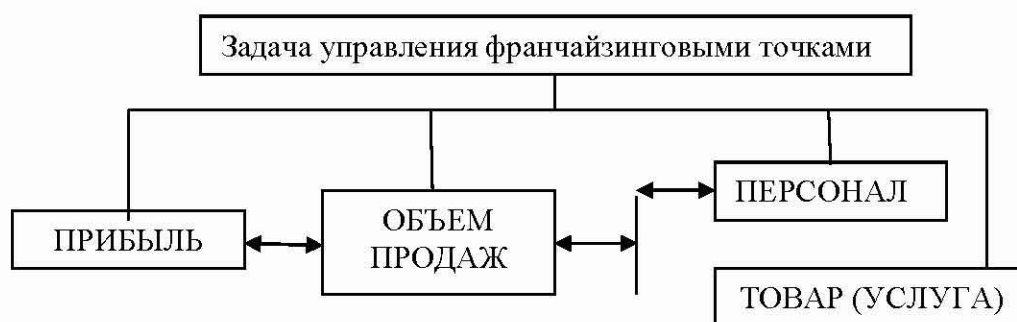
Другой группой задач управления, влияющей на имидж франшизы является обеспечение высокого качества товаров (услуг). Так, наряду с франчайзерами, выпускающими собственную продукцию и реализующими её в своих франчайзинговых точках, встречаются франшизы, в которых выпуск товаров входит в

обязанности каждого франчайзи. Если, в первом случае, данная задача решается самим франчайзером и не зависит от действия франчайзинговых точек, то, во втором случае, франчайзер должен обеспечить надлежащий контроль качества выпускаемого товара франчайзинговыми точками.

Тем не менее, в каждом из случаев необходимо решение задачи управления качеством товаров (услуг). Так франчайзер, выпускающий товары, реализуемые франчайзинговыми точками, должен решать задачи ассортимента, сервисного обслуживания, соблюдение гарантий, востребованности продукции на рынке. Это может быть непросто в силу удаленности регионов расположения франчайзинговых точек от головной организации. Решение задачи управления качеством товаров (услуг) приводит к появлению доверия у потребителей к данному товару и франшизе в целом.

Таким образом, франчайзер, планирующий управлять своими франчайзи, должен в первую очередь определиться будет ли он осуществлять общее управление по группам или же прибегнет к управлению элементами групп.

Групповой способ управления франчайзинговыми точками подразумевает изменения во всей цепочке групп, представленных на рис. 1. Например, для управления размером прибыли франчайзер прибегнет к предыдущей группе управления объемом продаж, а для увеличения объема продаж необходимо воздействие на предыдущие группы управления персоналом и управление качеством товаров (услуг). То есть, в данном случае франчайзером будет использован метод управления франчайзинговыми точками, представленный на рис. 2.





## Рисунок 2 – Групповой метод управления франчайзинговыми точками

Таким образом, рациональное распределение решаемых задач управления между франчайзером и франчайзинговыми точками позволяет повысить эффективность функционирования франчайзинговой системы в целом.

### *Библиографический список*

1. Беденко, Н.Н., Соломаха, А.Г., Соломаха, Г.М. Плавающий коэффициент роялти как один из инструментов управления франчайзинговыми системами // Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление», 2015, № 3, т. 2, с.232-241.
2. Соломаха, А.Г., Соломаха, Г.М. Теоретико-игровой подход к оптимизации параметров франчайзингового договора // Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление», 2014, № 4, т. 1, с.184-190.
3. Соломаха, А.Г., Соломаха, Г.М., Туркенич Е.В., Язенин А.В., Оптимизация торговой наценки предприятия розничной торговли при кибернетическом описании его функционирования // Вестник ТвГУ. Серия «Прикладная математика», 2015, № 2, с.109-118.
4. Соломаха, А.Г., Соломаха, Г.М., Туркенич, Е.В., Чернышев О.Л. Оптимизация рекламных затрат и торговых наценок в сфере розничной торговли // Интернет-журнал «Науковедение», 2015. Том 7, №3 [Электронный ресурс]-М.: Науковедение, 2015. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/176EVN315.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

**Е.С. Целоева**

### **МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ**

В статье раскрывается понятие «маркетинг», рассматриваются особенности маркетинга в здравоохранении, направления маркетинга в здравоохранении.

*Ключевые слова:* маркетинг, управление маркетингом, философия бизнеса, маркетинг здравоохранения, концепции маркетинга в здравоохранении.

**E.S. Tseloyeva**

### **MARKETING STRATEGIES IN THE HEALTHCARE MANAGEMENT**

The article reveals the concept of "marketing", discusses the features and strategies of marketing in the field of healthcare.

*Keywords:* marketing, marketing management, business philosophy, marketing healthcare, marketing concept in health care.