

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)» в г. Миассе  
Факультет «Экономика, управление, право»  
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, руководитель ООО  
«Лабиринт»

\_\_\_\_\_ И.В. Кузнецов  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О.Н. Пастухова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Управление рисками торговой организации с целью повышения эффективности ее  
деятельности

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ–38.05.01.2019.001.ВКР

Руководитель работы, преподаватель

\_\_\_\_\_ А.В. Федотов  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы  
студент группы МиЭУП-639

\_\_\_\_\_ С.В. Ануфриев  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.С. Кондратьев  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Миасс 2019

## АННОТАЦИЯ

Ануфриев С.В. Управление рисками торговой организации с целью повышения эффективности ее деятельности – Миасс: ЮУрГУ, МиЭУП-639, 2019. - 93 с., 3 табл., 6 илл., библиогр. список – 50 наим., 7 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью исследования рисков в крупных предприятиях и предложены мероприятия по их снижению для повышения эффективности деятельности. Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является крупная торговая сеть Красное&Белое, рассмотрено ООО «Лабиринт» – Предмет исследования – риски в крупных предприятиях.

Рассмотрены такие виды организационной деятельности, как франчайзинг, концерн и конгломерат. Особенное внимание уделено франшизе, так как компания ведет свою деятельность в данном направлении.

Результатом данной выпускной квалификационной работы является разработка и обоснование предложенных мер по снижению рисков в крупных предприятиях для повышения эффективности деятельности торговой организации.

Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии, и приложений.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	9
1.1 Эволюция, сущность и типы организации сетей .....	9
1.2 Виды организационной деятельности.....	17
1.2.1 Франчайзинг .....	17
1.2.2 Концерн .....	26
1.2.3 Конгломерат.....	30
1.3 Особенности работы по франшизе .....	45
2 РЫНОК РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ.....	53
2.1 Особенности розничных торговых сетей в России .....	53
2.2 Анализ рисков, мероприятия по их минимизации.....	61
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ НА ООО «ЛАБИРИНТ».....	74
3.1 Разработка путей снижения финансовых рисков на предприятии .....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ А Общие сведения ООО «Лабиринт».....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Виды организационной деятельности.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ В Структура управления франчайзингом.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Организационная структура франчайзинговой системы.....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Принципы организации работы по франчайзинговой схеме.....	88
ПРИЛОЖЕНИЯ Е Уровень рисков в секторе по оценке Coface: средний.....	89
ПРИЛОЖЕНИЯ Ж Преимущества и недостатки франчайзинга.....	90

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность этой темы обусловлена тем фактом, что в последние десятилетия реакция организаций во всем мире на растущую конкуренцию в глобальном масштабе была отходом от централизованно скоординированной многоуровневой иерархии и движения к разнообразным, более гибким структурам, которые напоминают сети, а не традиционные пирамиды управления. Перенос рыночных отношений во внутреннюю сферу компаний («внутренние рынки») породил новый тип структуры - сетевые организации, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку товаров, и развитие отношений с другими фирмами. Сети - это набор фирм или специализированных подразделений, деятельность которых координируется рыночными механизмами, а не командными методами. Они рассматриваются как форма, отвечающая современным требованиям внешней среды. Однако эффективность сетевых организаций часто снижается из-за ошибок, допущенных менеджерами при разработке организационных структур и в процессе их управления.

Развитие сетевой организации было следующим. Новые организационные формы возникли в ответ на необходимость преодоления недостатков старых форм, которые более не отвечали требованиям внешней среды. Менеджеры начали экспериментировать с новыми подходами, провели поиск более эффективных форм распределения ресурсов и координации действий. Также было установлено, что чем шире используется новая форма, тем больше возможностей для ее неправильного использования. Проектирование новых структур, не учитывающих текущие недостатки в организации, приводит к тому, что новая форма теряет свою жизнеспособность. Объектом исследования выступает ООО «Лабиринт», основным видом деятельности которого является розничная торговля.

Предмет исследования - снижение рисков в крупных предприятиях розничной сети для повышения эффективности деятельности торговой организации.

Цель исследования – разработка комплекса мер, направленных на снижение рисков в крупных предприятий розничной сети.

Для достижения данной цели необходимо реализовать ряд задач:

1. Рассмотреть организацию деятельности сетевых организаций.
2. Определить виды организационной деятельности
3. Ознакомиться с работой по франшизе
4. Раскрыть рынок в розничной торговой сети
5. Выяснить какой процент занимает рынок России
6. Проанализировать политику, проводимую этими компаниями
7. Рассмотреть риски для розничной сети
8. Выдвинуть предложения по обеспечению безопасности деятельности

организации

При написании работы были использованы публикации по проблемам риска на крупных предприятиях отечественных авторов, в том числе: К.В. Бадин, В.М. Грантуров О.А. Кадинская, О.И. Лаврушина, Е.П. Жарковской, С.Н. Кабушкина, Г.Г. Коробовой

Структура курсовой работы: данная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений.

# 1 ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

## 1.1 Эволюция, сущность и типы организации сетей

Функциональная организация, возникшая в конце XIX века, активно развивалась в начале XX века. Это позволило многим фирмам достичь требуемых размеров и эффективности, чтобы удовлетворить потребности растущего внутреннего рынка.

Подразделение появилось вскоре после Первой мировой войны и быстро распространилось в 1940-х и 1950-х годах. Для него характерно то, что отдельные бренды и модели продуктов ориентированы на разные рынки, дифференцированные в основном по целям. Подразделения продуктов работают как почти автономные компании, производящие продукты для своих клиентов, а корпоративное управление выступает в качестве финансового инвестора и органа, который ориентирует подразделения на новые целевые рынки.

Матрица организации возникла в 1960–70-е годы и объединила элементы функциональной и дивизиональной форм. Он был создан в интересах эффективного использования специалистов, инженеров и ученых при адаптации широкого спектра новых продуктов к потребностям рынка. В то же время технический персонал и специалисты переходят из функциональных подразделений в группы продуктов или проектов, из одной команды в другую. Многие современные матричные организации являются еще более сложными, объединяя глобальные подразделения продуктов с маркетинговыми группами, ориентированными на конкретные регионы.

Развитие сетевых организаций началось в 1980-х годах, когда международная конкуренция и быстрые технологические изменения привели к масштабной реструктуризации во всех отраслях. Как часть общей тенденции к распаду, менеджеры экспериментировали с различными организационными структурами. Вместо того чтобы использовать операционные графики и

передавать информацию о ценах для координации внутренних операций, они обратились к контрактам и другим соглашениям для интеграции внешних компонентов в различные типы сетевых структур. Примеры существующих сетевых организаций включают в себя следующее:

1. Сетевая организация при реализации крупных проектов. В этих формах работа организована вокруг конкретных проектов и включает создание временных групп квалифицированных работников различного профиля (например, строительных и промышленных проектов, издательской деятельности или кинопроизводства).

2. Организация сети в районах («долинах») с небольшими производственными фирмами. К таким формам коммуникации относятся, например, промышленные районы северной Италии (включая текстильные компании, такие как Benetton) или компании-производители полупроводников в Силиконовой долине (США).

3. Ведущие крупные производственные фирмы территориально рассредоточены и интегрированы в единую систему. Эти формы включают в себя известное азиатское кейрецу (коммерческие ассоциации) и сотрудничество между крупными сборочными компаниями и различными мелкими поставщиками (например, Volvo в Швеции).

4. Стратегические альянсы. Альянсы этого типа являются общими для всех типов компаний, но особенно среди крупных фирм, стремящихся обеспечить конкурентные преимущества в глобальном масштабе.

Некоторые сети объединяют поставщиков, производителей и органы продаж, между которыми установлены долгосрочные стабильные отношения. Другие сети гораздо более динамичны, компоненты цепочки создания стоимости связаны на договорной основе в интересах проекта или производства, а затем распадаются, чтобы стать частью новой цепочки создания стоимости для следующего предпринимательского проекта. Поскольку любые функции реализуются на контрактной основе, можно легко заменить поставщиков, в

результате чего компания с сетевой структурой снижает затраты. Сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков. Во-первых, фирмы, использующие старые организационные структуры, предпочитают располагать всеми ресурсами, необходимыми для производства определенной продукции или услуг. В противоположность этому многие сетевые организации используют общие активы нескольких фирм, расположенные в различных звеньях ценностной цепи.

Во-вторых, сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Однако эти механизмы - не просто взаимоотношения независимых хозяйствующих субъектов. На самом деле различные компоненты сети обмениваются информацией, кооперируются друг с другом, поставляют продукцию для того, чтобы удерживать определенное место в ценностной цепи.

В-третьих, хотя подрядные сетевые организации были частным явлением, многие недавно разработанные сети предполагают более действенную и заинтересованную роль участников совместных проектов. Как показывает опыт, такое добровольное активное поведение участников не только улучшает конечные результаты, но и способствует выполнению контрактных обязательств.

В-четвертых, в ряде отраслей, число которых постоянно растет (включая компьютерную, полупроводниковую, автомобильную и др.), сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участников группы - производителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний.

Хотя сетевые организации обладают чертами, отличающими их от других организационных форм, стабильные, динамичные и внутренние сети включают в себя элементы разных организационных структур как базовых составляющих новых форм. Например, функционально организованная фирма может вступить в союз с определенными дистрибьюторами или продавцами продукции, чтобы сосредоточиться только на той деятельности, для которой у нее имеются



необходимое оборудование и техническое оснащение. Итогом этих изменений может стать стабильная сетевая организация: фирма-ядро соединяется с ограниченным числом внимательно отобранных партнеров. Напротив, крупная матричная многонациональная организация, состоящая из различных проектных, производственных и торговых единиц, может решить заменить централизованное ценообразование отношениями купли-продажи между своими подразделениями со свободным установлением цен. Результатом станет тип сети, называемый "внутренним рынком". Наконец, в некоторых отраслях быстрые технологические и рыночные изменения могут побудить дивизиональные организационные структуры перейти к форме динамичной многоструктурной сети проектантов, поставщиков, производителей и продавцов, которые владеют активами. Это оказалось наиболее характерным в последние два десятилетия для издательских фирм.

Однако сетевая организация сама по себе имеет ряд ограничений. Чтобы понять реальные и потенциальные слабые стороны сети, целесообразно рассмотреть причины присущих ей недостатков. Тем более, что сходные процессы и противоречия наблюдались у всех предшествующих организационных форм. Широкий успех, использование преимуществ каждой новой формы сменялись выявлением ее недостатков в процессе развития. Как свидетельствуют исследования, два вида типичных ошибок характерны для развития различных организационных форм:

1. расширение формы за пределы ее внутренних возможностей;
2. появление таких модификаций, которые не соответствуют внутренней логике данного организационного образования.

Организационная форма может эффективно работать только в определенных пределах. Когда логика формы нарушается, неизбежен провал. Рассмотрим более детально характеристики каждого вида сетевой организации.

Эта форма в своей основе близка к функциональной организации. Она разработана для обслуживания предсказуемого рынка путем объединения

специализированных ресурсов партнеров (подразделений фирмы) в соответствии с заданной продуктовой ценностной цепью. Однако в отличие от вертикально интегрированной организации стабильная сеть замещает ряд компонентов фирмы, каждый из которых тесно связан с ее ядром конкретными соглашениями. Каждый компонент поддерживает свою конкурентоспособность посредством обслуживания клиентов вне сети.

Наиболее распространенная угроза эффективности стабильной сети - это требование полной утилизации ее ресурсов в интересах центра фирмы. В этом случае цены, качество продукции и технические параметры организации не совершенствуются путем рыночной конкуренции. Это может выразиться в неспособности поставщиков конкурировать на рынке, а центра фирмы - использовать их потенциал в полной мере. В интересах максимизации эффекта и центр фирмы, и его постоянные партнеры должны рассматривать пределы своей взаимозависимости

Экспертиза может оказаться слишком узкой и выгоды от ценностной цепи могут достаться другой фирме

Могут быть разработаны действенные механизмы, чтобы предотвратить сопротивление партнеров  
Ограниченное общение с нижестоящими и вышестоящими партнерами

Стабильная сеть также может быть нарушена непродуманными модификациями. Некоторые центральные фирмы пытаются установить все условия работы в цепи для поставщиков. Излишнее вмешательство в процесс поставки и распределения со стороны центральной фирмы может отвергаться другими. Но в определенных рамках тесное сотрудничество полезно. В то же время если добровольность в цепи не соблюдается, то подавляется творческое начало. И в результате фирма-центр превращает организацию в вертикально интегрированную функциональную систему.

Внутренняя сеть:

Логика внутренней сети, или внутреннего рынка, требует создания рыночной экономики внутри фирмы. В ней организационные единицы продают и покупают товары и услуги друг у друга по ценам, установившимся на рынке. Очевидно, что если внутренние операции отражают рыночные цены, различные компоненты должны иметь постоянную возможность оценивать качество товаров и их цены путем купли-продажи вне фирмы. Цель внутренней сети, как и ее предшественника - матричной формы, состоит в получении конкурентных преимуществ путем предоставления широкой предпринимательской свободы подразделениям фирм, нацеленным на конечный результат. Но, как и матричная структура, внутренняя сеть может быть нарушена факторами и, которые перегружают ее рыночные механизмы, и модификациями, ведущими к разбалансированности взаимоотношений между покупателями и продавцами.

Внутренние сети могут испытывать большие трудности из-за их чрезмерного расширения, но еще в большей степени - из-за неправильно ориентированной модификации. Наиболее частая ошибка руководителей организации - это вмешательство в потоки ресурсов или определение цен по операциям. Руководители могут также усматривать выгоду в том, чтобы внутренние структурные единицы осуществляли закупки у вновь созданного подразделения, даже если его цены несколько выше, чем на рынке. Но способ, с помощью которого они решают подобные вопросы, является определяющим в оценке жизнеспособности сети. Руководители должны создавать стимулы и направлять деятельность структурных единиц, показывая преимущества рыночных методов получения прибыли. Несмотря на возникающие проблемы, движение от централизованно планируемых иерархических структур к структурам "внутреннего рынка" набирает силу.

Динамичная сеть:

Данный тип сети связан с дивизиональной формой организации, которая делает акцент на адаптивности путем ориентации независимых подразделений на отдельные, но связанные рынки. Централизованная оценка результатов и местная

оперативная автономия сочетаются с динамичной сетью, где независимые фирмы объединяются для однократного производства товара или услуг. Для того чтобы реализовать потенциал динамичной сети, необходимо множество фирм (или подразделений фирм), действующих в одной ценностной цепи, готовых объединиться для выполнения определенной задачи, а затем разойтись, чтобы стать частью другого временного союза.

Наличие множества возможных партнеров, желающих применить свои умения и ресурсы для достижения общей цели динамичной сети, является не только залогом успеха, но и источником потенциальных проблем. Фирмам приходится осваивать достаточно широкий сегмент в ценностной цепи, чтобы справиться с задачей тестирования и защиты своего вклада в общий проект. Проектанту необходимо поддерживать свою способность строить прототипы, производителю - экспериментировать с новыми технологиями и т. д. Фирмы, у которых основа вклада либо слишком узка, либо нечетко определена, на рынке легко опережаются конкурентами.

Следовательно, фирмы с четко очерченной компетентной позицией в ценностной цепи, поддерживаемой постоянными инвестициями в технологии и развитие персонала, могут претендовать на взаимодействие с партнерами сети. Тем не менее для них существует постоянный соблазн снизить уровень своей компетентности. Они могут пытаться повысить уровень своей безопасности за счет упования на юридическое оформление контрактов, предпочтительные отношения с определенными партнерами и т. д.

Каждое усилие (выход на новые рынки, внедрение технологических новшеств, введение системы стандартов) направлено на то, чтобы предоставить вновь образованным структурам конкурентные преимущества. Такие модификации могут стать на пути эффективного развития динамичной сети, ее способности эффективно распределять ресурсы и персонал, объединяя и разъединяя их с минимальными затратами и минимальной потерей оперативного

времени. Каждая фирма (подразделение) должна поддерживать собственную компетентность и противостоять факторам, угрожающим деятельности сети.

#### Связи в сетевой организации

Возможность того, что фирмы, внедряющие сетевые структуры, повысят способность к самообновлению, вытекает из двух отличительных свойств сетевой формы: характера взаимосвязей между компонентами сети и добровольных рыночных отношений. Даже когда компонентами сети владеют сообща, структура организации носит рыночный характер. Четко определенные, нацеленные и структурированные контракты управляют взаимосвязями вместо заранее установленных внутренних правил, процедур и рутинных инструкций. В противоположность этому в иерархических организациях каждое взаимодействие носит отпечаток административно регламентируемых ограничений. Поведением здесь управляет структурное звено организации или ее руководитель в лице его должностного положения, а не результаты деятельности.

Рыночные связи структурируются адекватно условиям функционирования организации. Они более предпочтительны по сравнению с чисто иерархическими механизмами, которые порождают множество ограничений. Рыночные отношения внутри организаций нацеливают каждого партнера на достижение определенных, точно измеренных результатов. Однако это не означает, что требуются сложные, юридически оформленные или слишком формальные контракты. Контракт может быть очень простым, предусматривая сроки проекта и его стоимость. В начале каждого крупного проекта определяются и разделяются обязанности, создается механизм эффективных рабочих отношений и разрешения споров.

Наиболее важно, что отношения в сети не диктуются какой-либо одной стороной. В действительности главное, позитивное, что есть в сетевой структуре, - это отношения добровольности. Конечно, может случиться, что партнеры не свободны в выходе из этой сети отношений, даже если они представляются им несправедливыми. Тогда возможно вмешательство корпоративных руководителей в операции "внутреннего рынка". Положительные черты сетевой организации

могут помочь руководителям в адаптации к новой среде в соответствии с принципами организации каждой фирмы. Любые изменения, которые ограничивают отношения добровольности, становятся потенциальной угрозой для эффективности всей сети.

Исследования подтверждают, что организации, особенно большие и сложные, испытывают затруднения, приспособившись к изменениям внешней среды. Адаптация к изменениям на рынке и в технологии невозможна в рамках старой организации, без рассмотрения направления преобразования системы, без принятия организационных мер, обеспечивающих стабильность деятельности в новых условиях. Организационные формы, особенно сетевые, должны противостоять провалам в деятельности предприятия и неспособности их руководителей справиться с новыми задачами. По своей природе сетевые организации всегда находятся в процессе обновления, а их основные элементы - в состоянии корректировки в соответствии с изменениями рынка, технологий и других факторов внешней среды. Процесс адаптации, ориентированный на результаты, должен помочь руководителям углубить понимание современных способов достижения целей организации в изменяющейся обстановке. Изучение сетевых организаций и принципов их деятельности должно внести вклад в лучшее понимание причин неудач предприятий всех организационных форм.

## 1.2 Виды организационной деятельности

### 1.2.1 - Франчайзинг

Франчайзинг - это вид бизнеса, при котором одна сторона (франчайзер) передает участнику франчайзинговой сети (франчайзи) права на использование технологии ведения бизнеса наиболее широко распространен в ресторанной и гостиничной деятельности, в сетях магазинов, автозаправках и подобных востребованных сферах. Если учесть, что в США сфера услуг на треть состоит из предоставленных франчайзинговыми предприятиями, становится понятным, что в России франчайзинг еще только начинает развиваться.

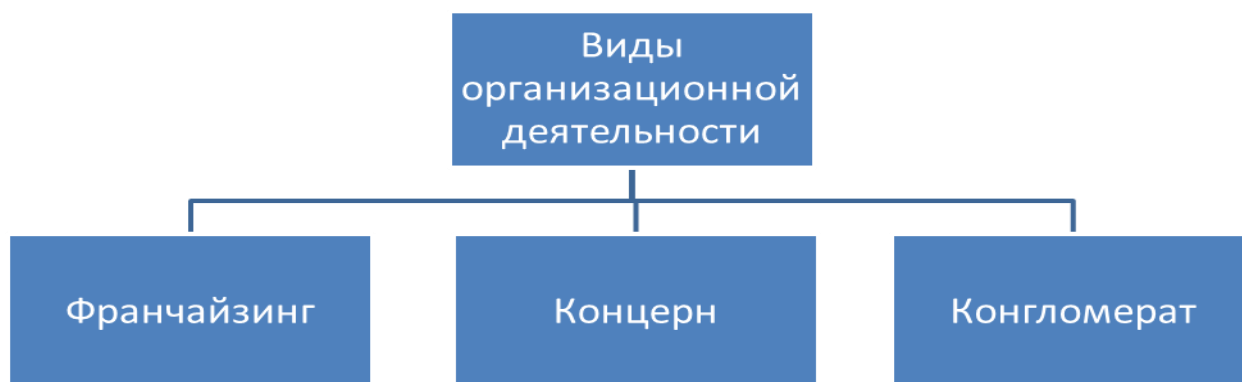


Рис. 1.1 - Виды хозяйственных объединений

Ведь, если в западных странах франчайзинг стал бурно развиваться с 70-х годов прошлого века, то путешествие по России он начал с 1993 года, с продажи франшизы "БаскинРоббинс". Поэтому, хоть у нас уже не менее десятка самых популярных и востребованных отраслей охвачены франчайзинговыми отношениями, на самом деле в России франчайзинг находится еще на пути своего становления.

#### Виды франчайзинга

Характер отношений между франчайзером и франчайзи в значительной степени зависит от вида франчайзингового соглашения.

В зависимости от уровня эксклюзивности предоставляемых прав франшиза делится на:

1. Исключительную (эксклюзивное право франчайзи использовать франшизу на определенной территории)
2. Неисключительную, предполагающую возможность конкуренции на определенной территории нескольких франчайзи одной и той же сети и непосредственного франчайзера.

Как правило, крупные международные франчайзеры используют следующую схему развития франчайзинговой сети в той или иной стране: на первом этапе создается собственное представительство, которое в течение нескольких лет, наряду с изучением рынка, осуществляет основную деятельность

с использованием стандартных подходов, тем самым апробируя его в новых условиях и, если это необходимо, адаптируя. Если в результате делается вывод о соответствии бизнес-подхода компании условиям рынка и о готовности местных компаний работать по франшизе, представительство начинает осуществлять поиск и отбор франчайзи, в полной мере обеспечивая поддержку и контроль их деятельности без привлечения головного офиса.

В зависимости от содержания франшизы (франчайзингового пакета) выделяются такие виды франчайзинга (Рисунок 2)

1. Производственный;
2. Товарный;
3. Сервисный;
4. Франчайзинг бизнес-формата.

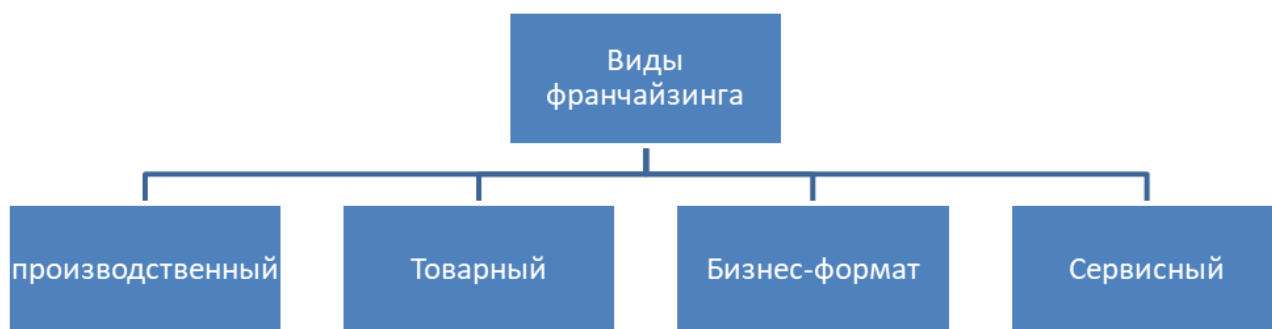


Рис. 1.2 - Виды франчайзинга

#### Производственный франчайзинг

Производственный франчайзинг предполагает передачу франчайзером запатентованных технологий и сырья для производства определенного продукта. Чаще всего при этом франчайзер производит и поставляет франчайзи определенные ингредиенты, технология производства которых не разглашается.



В наибольшей степени этот вид франчайзинга представлен в производстве безалкогольных напитков. Практически все предприятия, осуществляющие разлив и упаковку продукции таких известных компаний, как CocaCola, Persico и другие, осуществляют свою деятельность в рамках производственного франчайзинга. При этом франчайзер продает франчайзи необходимые для производства концентраты. Франчайзи затем распределяет готовую продукцию среди местных дилеров.

Производственный франчайзинг имеет много общих черт с лицензионным соглашением. Однако франчайзи в отличие от лицензиата во взаимоотношениях с потребителями, работая под фирменным наименованием или товарным знаком франчайзера, ассоциируется с ним и является представителем его товаров (услуг).

В рамках производственного франчайзинга предметом соглашения является продажа на льготных условиях специального оборудования для производства определенной продукции. При этом франчайзинговый пакет, как правило, включает в себя: требования к производственным и складским помещениям, руководство по организации производства и инструкции по управлению производственным персоналом, право использования защищенных патентами технологий и торговой марки.

#### Франчайзинг товара:

При товарном франчайзинге франчайзи на льготных условиях получает от франчайзера товары для их дальнейшей реализации. При этом франчайзером, как правило, выступает крупный производитель, предоставляющий франчайзи право на продажу и сервисное обслуживание под торговой маркой франчайзера товаров, изготовителем которых может быть, как сам франчайзер, так и другие компании. Как правило, франчайзер поставляет франчайзи определенный товар в рамках оговоренного ассортимента для продажи по оговоренной технологии. В отличие от дилерских договоров, в рамках соглашений о торговом франчайзинге детально прописываются требования к технологии продаж и условия использования товарного знака. Кроме того, франчайзер, как правило, обеспечивает франчайзи

финансовой (в случае приобретения или строительства объектов недвижимости), рекламной, консультационной и информационной поддержкой, предоставляя также услуги обучения и стажировки персонала.

Такой подход давал гарантию производителям в том, что их товары попадут к покупателям точно в таком виде, в каком они были созданы. При этом имя и торговая марка компании получали широкое распространение и приносили все выгоды потребителям.

В целом, по мнению экспертов, товарный франчайзинг в большей степени выгоден франчайзеру, поскольку обеспечивает продвижение его товарного знака и расширение сети сбыта при минимальных капитальных и текущих затратах. Чаще всего товарный франчайзинг используется в продаже бензина, автомобилей, велосипедов, алкогольных и безалкогольных напитков, и других товаров в рознице.

#### Сервисный франчайзинг:

В рамках сервисного франчайзинга франчайзер, кроме передачи оборудования и предоставления права на продажу услуг, осуществляет передачу технологий продаж, обслуживания клиентов, а также контролирует все аспекты их применения. В целом, сервисный франчайзинг представляет собой синтез двух описанных выше видов франчайзинга в сфере услуг. Сущность его заключается в том, что франчайзи предоставляется право на осуществление определенного вида деятельности под торговой маркой франчайзера.

Знакомая всем франчайзинговая система McDonalds наряду с товарным знаком и технологией приготовления бутербродов имеет свои стандарты внутреннего и внешнего дизайна помещений, фирменного стиля во всех элементах организации приготовления блюд и обслуживания клиентов.

#### Франчайзинг бизнес-формата:

Наиболее же перспективным на сегодняшний день видом франчайзинга является франчайзинг бизнес-формата. Здесь франчайзер, кроме прав на использование товарного знака, передает франчайзи отработанную модель

организации и ведения бизнеса. Франчайзинг бизнес-формата предполагает составление франчайзером обширного пакета сопутствующих аренде торговой марки документов - так называемого brand-book, включающего в себя детальные технологии ведения бизнеса и правила, вплоть до параметров работы с недвижимостью (месторасположение, интенсивность людских потоков, диапазон арендной ставки и так далее), оформления интерьера помещений, освещения, расположения мебели, внешнего вида сотрудников, специфики работы с поставщиками, рекламной политики и т.д.

В результате, франчайзи полностью идентифицируется с франчайзером и фактически становится частью его общей корпоративной системы. Во многих случаях, как это, например, происходит в сетях фаст-фуд McDonald's, франшизные точки обслуживаются централизованными поставками продуктов, следуют единому подходу в части технологического процесса, ассортимента, стиля обслуживания и так далее. Исключения в виде незначительных отклонений от стандарта допускаются очень редко. К примеру, несмотря на то, что во всем мире в ресторанах сети McDonald's напитки, содержащие алкоголь, не входят в ассортимент продукции, в Германии и Чехии в меню включено пиво, поскольку оно является неотъемлемой частью национальной культуры.

Франчайзер при таком франчайзинге может быть предприятием, добывающим сырье, производителем, оптовым или розничным торговцем, предприятием сферы услуг, а может быть только владельцем прав, которые по договору передаются франчайзи на определенных условиях. Франчайзинг может быть определен как способ доставки продукции или услуг потребителю, способ развития бизнеса и завоевания рынка на основе кооперации материальных и финансовых средств, и усилий различных предприятий. Франчайзинг может рассматриваться также и как соглашение, при котором производитель или единоличный распространитель продукта, или услуги, защищенных торговой маркой, дает эксклюзивные права на распространение на данной территории своей продукции или услуг независимым предпринимателям (розничным

торговцам) в обмен на получение от них платежей (роялти) при условии соблюдения технолого-производственных и обслуживающих операций.

Функциональный анализ способствует созданию более объективной организационной структуры управления франчайзинговой системой, так как совместная работа франчайзера и франчайзи, осознающих важность объединения усилий, будет наиболее эффективной только при четком понимании каждым из них своей роли в коллективных усилиях и того, как их роли взаимосвязаны. Создание и поддержание системы ролей является в основном административной функцией организации деятельности во франчайзинговой системе.

На рисунке показана схема управления франчайзинговой структурой.

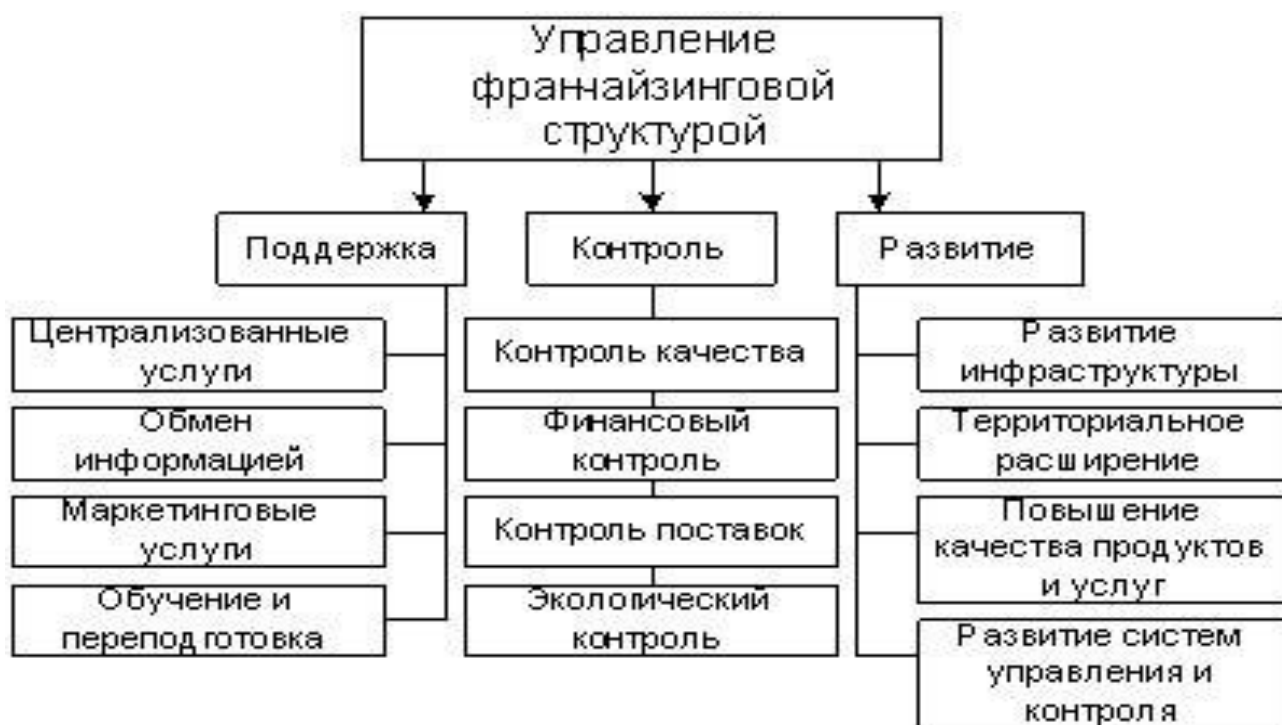


Рис. 1.3 – Управление франчайзинговой структурой

При проектировании франчайзинговой системы необходимо руководствоваться следующими требованиями:

- четким определением основных обязанностей или областей деятельности;
- определенной свободой действий или полномочий, с тем чтобы франчайзи (управляющий и исполнитель), действующий в данной системе, знал,

что лично он может предпринять для получения желаемых результатов. Кроме того, выполнение каждой функции требует своевременного обеспечения информацией и другим инструментарием.

В соответствии с функциональным анализом определяются структурные роли элементов франчайзинговой системы и строится формальная организация деятельности этой системы.

Организационная деятельность выступает как процесс объединения различных видов деятельности, необходимых для достижения поставленной цели, подчинения каждой группы функций управляющему, наделенному определенными полномочиями управления конкретным звеном, и обеспечения вертикальной и горизонтальной координации в структуре франчайзинговой системы.

Организационная структура франчайзинговой системы должна отражать совокупность звеньев системы, связь и взаимоотношения их в процессе функционирования, а также обеспечивать формирование коммуникационной сети для принятия управленческих решений, отвечающих целям франчайзинговой системы.

Достижение целей франчайзинговой системы является основным фактором эффективности функционирования системы, поэтому при проектировании организационной структуры следует руководствоваться следующими принципами.

Принцип единства целей. Организационная структура является эффективной, если она способствует сотрудничеству в достижении целей.

Применение принципа единства целей при франчайзинговой форме организации бизнеса предполагает ясное формулирование целей франчайзера и франчайзи. Если целью является получение прибыли в течение определенного периода времени, то организационная структура должна способствовать достижению этого.

Принцип эффективности. Организационная структура эффективна, если она способствует достижению целей при минимальных нежелательных последствиях или издержках.

Для франчайзинговой системы эффективная организационная структура — это такая, которая не допускает потерь или ошибок, обеспечивает удовлетворение от работы, предполагает четкую соподчиненность и распределение ответственности, позволяет принимать участие в решении проблем, придает уверенность в будущем, предоставляет определенный статус и возможности для служебного роста и обеспечивает престижный уровень заработной платы.

При формировании организационной структуры управляющие слишком часто прибегают к экономии средств путем организации того или иного вспомогательного подразделения, не выясняя при этом (не сделав технико-экономического обоснования целесообразности его создания), как создание этого подразделения повлияет на затраты системы.

Конечно, эффективность может стать неопределенным и изменчивым критерием. Один предприниматель определяет эффективность размерами прибыли, а другой измеряет ее в таких понятиях, как конкурентоспособность, престиж в деловом мире или в глазах общественности, расширение предприятия. Президент компании может преследовать цели снижения себестоимости, завоевания рынка или получения прибыли, поэтому направляет ее деятельность такими методами управления, которые приводят к возникновению у подчиненных моральных проблем, что в конечном счете наносит ущерб предприятию.

Наиболее эффективным является использование «матричной организационной структуры управления, или управления по продукту». Суть матричного управления заключается в объединении функциональной и продуктовой формы организации процесса разделения деятельности при франчайзинговой форме организации бизнеса. Это достигается с помощью структуризации по ассортиментам продукции и наделения определенного предпринимателя полномочиями и ответственностью за получение конечных

результатов франчайзинговой системы. Подобная форма организационной структуры франчайзинговой системы приведена на рис. 1.4.

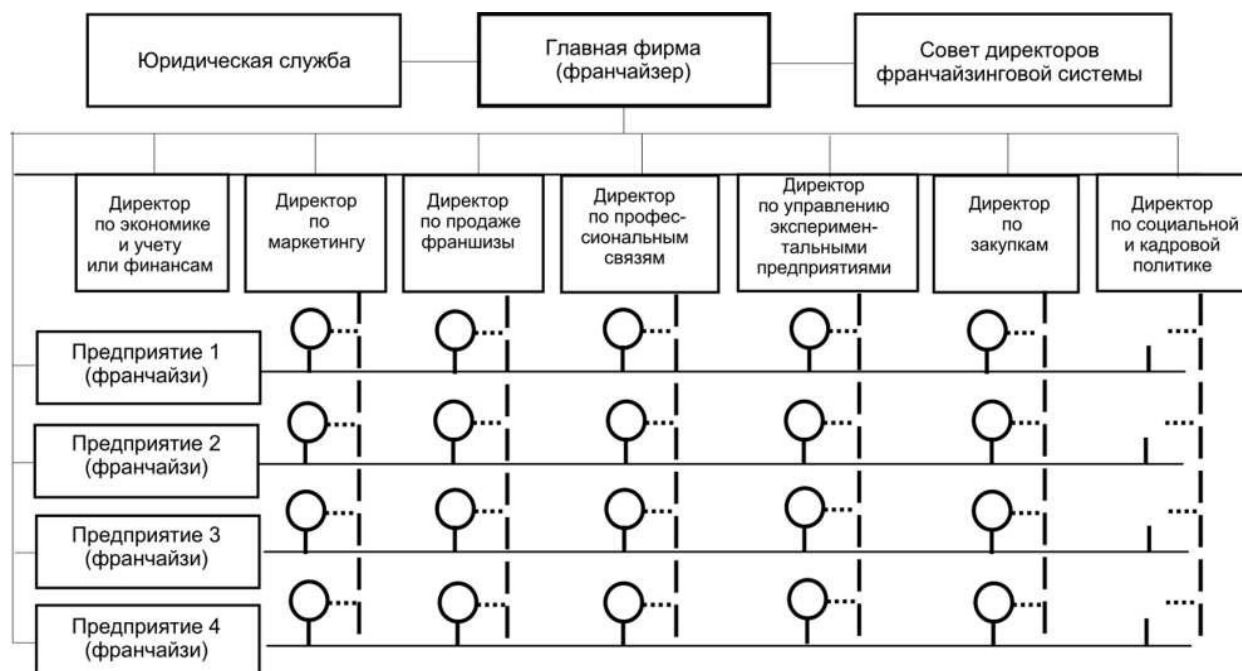


Рис. 1.4 - Организационная структура франчайзинговой системы

Результаты такой организации франчайзинговой деятельности системы можно предсказать заранее. Если возникают сложности с выполнением проекта франчайзи, франчайзеру легче приостановить его деятельность и осуществить этот процесс с минимальными затратами для всей франчайзинговой системы.

Предлагаемая классификация функций управления франчайзинговой системой не является идеальной, в ней имеются смыкающиеся и даже перекрывающиеся друг друга функции управления, но это уже издержки любого сравнительно нового дела.

### 1.2.2 Концерн

Концерн — это одна из самых сложных форм объединения, поскольку включает в себя предприятия разных отраслей промышленности, банков, транспорта, торговли и осуществляет совместную деятельность на основе добровольной централизации функций (финансовой, научно-технической, производственной, инвестиционной, внешнеэкономической).

Концерн— объединение предприятий, при котором они сохраняют свою юридическую самостоятельность, но финансовый контроль и определенные функции по снабжению, производству, маркетингу предприятий взяты под единое управление.

#### Особенности деятельности концернов

Формально предприятия концерна сохраняют самостоятельность, фактически имеют финансовую зависимость и контролируются головной компанией (правлением концерна, председателями).

Участники концерна не могут одновременно входить в состав других концернов. Типичные современные концерны сочетают вертикальную интеграцию производства с диверсификацией, т. е. располагают полным технологическим циклом одновременно в нескольких отраслях и сферах экономики.

В России концерны создаются на базе крупных государственных предприятий и объединений. Такие предприятия при вхождении в концерн утрачивают ведомственную принадлежность.

Концерны — это организационно-хозяйственные структуры. Благодаря крупномасштабной концентрации капитала, производственных мощностей и возможности диверсификации они обладают определенной устойчивостью к колебаниям конъюнктуры, способны выгодно перераспределять инвестиции, концентрировать их на наиболее рентабельных направлениях.

Важный признак концернов - единство собственности входящих фирм, предприятий, банков. Участники концернов взаимозависимы по существу экономических отношений.

Одной из основных функций промышленных концернов стала функция сбыта. Концерны, создавшие хорошо отлаженный сбытовой аппарат, обладают сильным преимуществом в конкурентной борьбе.

В России концерны существуют в разных формах:



- В форме государственных акционерных отраслевых комплексов (Газпром, Нефтехим);
- В военно-промышленном комплексе как государственно-кооперативные концерны (АНТ);
- В виде «народных», т.е. без участия государственных структур (БУТЭК).

С развитием НТП концерны превращаются в научно-технические центры с исследовательскими лабораториями. В таких центрах научные, экспериментальные и производственные работы ведутся одновременно.

Концерны могут быть многоотраслевыми с явным основным производственным сектором экономики. Но они могут быть и диверсифицированными (изменение, разнообразие, расширение номенклатуры) с отраслевыми группировками (в сфере обращения, транспорте, банках). Такой концерн правильнее называть конгломератом.

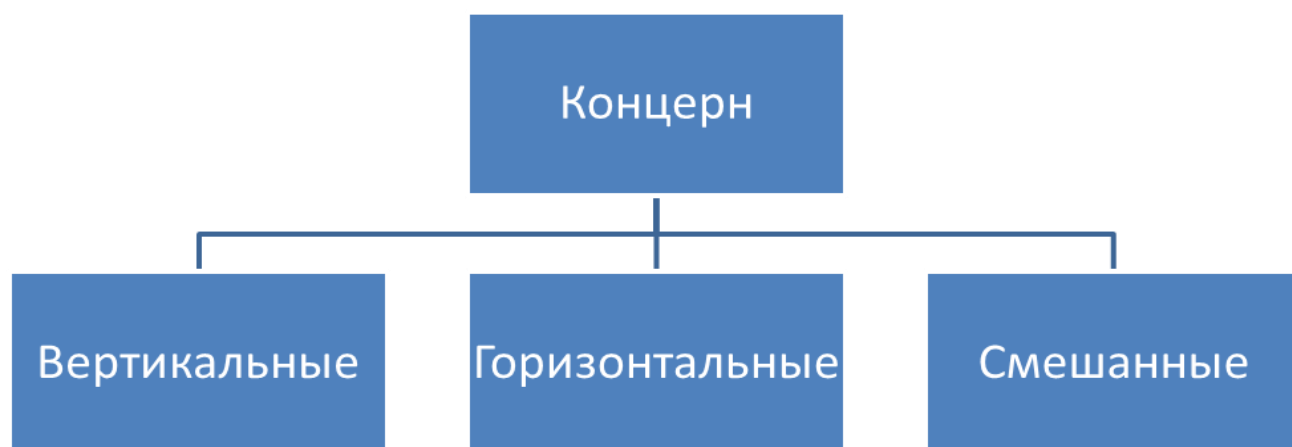


Рис. 1.5 - Виды концернов

Под вертикальными понимаются объединения фирм, охватывающие весь цикл от закупки материалов через производство до сбыта одного определённого вида продукции, например концерн Мустерман, занимающийся всеми аспектами издательского дела и продажи книг и другой продукции.

Горизонтальные концерны обычно объединяют похожие фирмы с различной клиентурой, например объединение пивоварен с различными сортами

пива. Большую роль в становлении современных концернов сыграла динамика финансовых рынков 60-х, с типично перемежающимися спадами и подъёмами. Это позволило конгломератам скупать компании по заниженным ценам на займы в банках, показывать хороший возврат с инвестиций, получать ещё большие кредиты и использовать финансовые рычаги, таким образом создавая цепную реакцию. Так возникли или получили сильное развитие американский Дженерал Электрик, немецкий Сименс, японская Мицубиси.

В русском языке слово концерн чаще всего применяется по отношению к мультинациональным финансово-промышленным группам Европы, например Сименс, ThyssenKrupp, Фольксваген, Drager. Тогда как по отношению к американским образованиям обычно употребляется термин «группа корпораций», «финансовая группа» или ФПГ.

Деятельность концерна может распространяться на одну подотрасль или отрасль экономики. В него могут входить предприятия одной или нескольких отраслей. Лишь немногие наиболее крупные концерны охватывают всю отрасль (например, в Германии концерн Siemens — электротехническую промышленность). Концерны действуют в тех отраслях экономики, где развито крупное и массовое производство, применяются высокие технологии. Чаще всего это черная и цветная металлургия и сталелитейная промышленность, машиностроение и автомобилестроение, химическая и электротехническая индустрия.

Концерн подчинения и координации. С точки зрения системы участия в капитале можно выделить два вида концернов:

1. Концерн подчинения, организованный в виде материнской и дочерних компаний;

2. Концерн координации, состоящий из сестринских обществ, т.е. созданный таким образом, что отдельные входящие в него компании производят взаимный обмен акциями. Тем самым все члены концерна оказывают взаимное

влияние на проводимую концерном политику, и в то же время он остается под единым руководством.

Концерн подчинения создается, как правило, для объединения производств по технологической цепочке, а концерн координации — в целях интеграции финансовой деятельности или научно-технической политики, согласованного производственного развития компаний, кадровой политики и т.п. Концерн координации, включая порой слабо связанные технологически предприятия, по своей сути становится близок такой форме интеграции компаний, как конгломерат.

Концерны, имеющие иностранные дочерние отделения, представляют собой международные концерны. Причем капиталовложения международных концернов могут быть как транснациональными, так и трансконтинентальными.

Крупные концерны объединяют от 10 до 100 и более компаний, включая производственные, научно-исследовательские, финансовые, сбытовые и другие фирмы.

Например, GeneralMotors объединяет 126 заводов в США, 13 в Канаде, производственные и сбытовые подразделения в 36 странах мира. Продукция концерна реализуется через собственные сбытовые сети и сети дилеров, составляющие более 15 тыс. фирм.

### 1.2.3 Конгломерат

Конгломерат - это несколько компаний, интегрированных под единым финансовым руководством, не имеющих производственной общности и ведущих деятельность в различных отраслях экономики.

Для конгломератов характерна децентрализация управления, создание и функционирование конгломератов более всего присуще развивающимся рынкам. Конгломераты могут объединять компании на территории одного государства, а также быть транснациональными. Также конгломератом называют осадочную

горную породу в геологии, а также некоторые соединения клеток и органов в медицине.

Конгломерат - это объединение фирм, иногда - юридическое лицо, в состав которого входят компании, осуществляющие предпринимательскую деятельность в различных отраслях экономики. Конгломераты в основном присущи развивающимся рынкам (например, страны БРИКС), а также многопрофильным компаниям.

Конгломерат - это такая схема организации деятельности различных компаний, при которой происходит интеграция нескольких юридических лиц при едином финансовом контроле. Подобное объединение, как правило, является результатом поглощения или слияния.

Конгломерат - это организационная форма интеграции компаний, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции, без всякой производственной общности.

Конгломерат - это группа компаний, слившихся в единую организацию, хотя они оперируют в абсолютно разных сферах деятельности. Конгломерат обычно создается компанией, стремящейся диверсифицировать производство настолько, чтобы стать относительно независимой от положения в какой-либо одной отрасли.

Конгломерат - это организация, которая функционирует в более чем одной отрасли. Конгломерат характеризуется высоким уровнем децентрализации управления.

Конгломерат - это компания, сфера деятельности которой включает в себя два и более не связанных друг с другом вида коммерческой деятельности.

Конгломерат - это монополистическое объединение, диверсифицированная корпорация, возникшая в результате слияния разнородных, не связанных между

собой по отраслевому или технологическому признакам предприятий, фирм, кредитных учреждений, находящихся под единым контролем.

Конгломерат - это одна из организационных форм интеграции предприятий, в одном государстве или нескольких, которая объединяет под единый финансовый контроль целую сеть различных компаний, и проявляется в результате объединения самых различных организаций независимо от их вертикальной и горизонтальной интеграции.

Конгломерат - это Концерн, фактически потерявший свое отраслевое лицо, когда отдельные бизнесы в компании никоим образом не связаны между собой (ни технологически, ни организационно).

Такая форма организации крупного капитала-монополии, по нашему мнению, является гораздо менее устойчивой по сравнению с концерном. Именно поэтому конгломераты недолговечны, преходящи, подвижны. Грань, отделяющая Концерн от конгломерата, на первый взгляд, может показаться условной.

Но, как нам представляется, она все-таки реальна. У любого крупного капитала-монополии, существующего в организационной форме концерна, есть “отраслевое лицо”, тот вид бизнеса, который либо дает большую часть реализованной продукции, либо технологически связан с другими видами деятельности.

Конгломерат - это одна из форм монополии, при которой под единым финансовым контролем сосредоточены компании, действующие в различных не связанных технологически между собой отраслях. Образование и развитие конгломератов является одним из последствий процесса диверсификации.

Конгломерат - это тип компании, юридического лица.

Конгломерат - это организационная форма интеграции компаний, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции, без всякой производственной общности.

Конгломерат - это организационная форма, при которой происходит эффективная интеграция различных компаний.

Финансовый конгломерат:

Финансовым конгломератом принято называть участника финансового рынка, функционирующего одновременно на нескольких его сегментах в форме финансовой группы или холдинга. Как правило, финансовые конгломераты совмещают банковскую, страховую, инвестиционную деятельность и доверительное управление.

Международная методика определения подобных организаций подразумевает вычисление доли института в каждой из указанных сфер. Если по одному из показателей институт входит в мировую десятку, то он признается финансовым конгломератом.

На сегодняшний день всемирно известными финансовыми конгломератами являются Citygroup, Bank of America, Deutsche Bank, Credit Suisse, Barclays, HSBC, JP Morgan, Sociйтй Gйнйrale, Bank of America, BNP Paribas и др.

В силу масштабности своих операций все финансовые конгломераты относятся к группе организаций too big to fail. Базельским комитетом по банковскому надзору разработан консультационный документ по регулированию их деятельности.

Всемирно известным обанкротившимся финансовым конгломератом являлся банк Lehman Brothers.

Финансовый конгломерат – это участник финансового рынка, который одновременно функционирует на нескольких сегментах, как финансовая группа или холдинг. Обычно, финансовые конгломераты объединяют доверительное управление и страховую, банковскую, инвестиционную деятельность.

Международная методика для определения таких организаций предполагает вычисление доли института во всех указанных сферах. Когда

институт по одному из показателей включается в мировую десятку, его признают денежным конгломератом.

На данный момент известные всемирно финансовые конгломераты – это Bank of America, Citygroup, Deutsche Bank, Barclays, Credit Suisse, JP Morgan, HSBC, Bank of America, Sociйты Gйййrale, BNP Paribas и так далее.

Ввиду масштабности собственных операций разные финансовые конгломераты относят к группе организаций too big to fail. Базельский комитет по банковскому надзору разработал консультационный документ в отношении регулирования их деятельности.

Известным всемирно финансовым обанкротившимся конгломератом был банк Lehman Brothers.

Финансовый конгломерат — это участник денежного рынка, бизнес которого распространен не меньше, нежели на две из пяти главных сфер финансовых услуг:

- Страхование;
- Банковские операции;
- Обслуживание, доверительное управление, консультирование инвестиционных фондов;
- Размещение ценных бумаг, подписка, корпоративные финансы;
- Инвестиционные розничные услуги.

Если финансовый институт относят к финансовым конгломератам, необходимо руководствоваться не размерами активов, а именно присутствием в различных сферах финансового рынка. Банк Англии применяет по отношению к финансовым конгломератам понятие «Сложные крупные финансовые институты» (Large complex financial institutions) и для того, чтобы отнести компанию к данной категории использует методику расчета размера доли данной компании в таких финансовых секторах:

- фирма включена в первую всемирную десятку андеррайтеров по акциям;

- фирма включена в первую всемирную десятку андеррайтеров по облигациям;
- фирма включена в первую всемирную десятку организаторов синдицированных кредитов;
- фирма включена в первую всемирную десятку операторов рынка производных процентных инструментов;
- фирма включена в первую всемирную десятку по доходам на валютном международном рынке;
- фирма включена в первую всемирную десятку по портфелю ценных бумаг, которая находится на ответственном хранении.

#### Крупные конгломераты:

С 60-х гг. XX ст. широко распространенным типом межфирменной интеграции становится конгломерат. До этого объединение усилий шло по пути производства однородной продукции (горизонтальная интеграция), технологически связанных производств (вертикальная интеграция по схеме: добыча — производство — сбыт). Теперь же стали объединяться простые структуры по производству и продаже технологически не связанной продукции, т.е. речь идет о расширении диапазона экономической деятельности, или диверсификации производства. Преимущества диверсификации известны. Это — и возможность переориентации средств из производств, переживающих упадок, на производства, находящиеся на подъеме (и наоборот) на основе использования разности оборота капитала различных отраслей, и смягчение сезонных колебаний продаж, снижение издержек и прочее.

Конгломерат — организационная форма интеграции компаний, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции, без всякой производственной общности.



В США конгломератами называют концерны, которые возникают в очень короткий срок при поглощении большого количества фирм, функционально независимых друг от друга.

В последние годы в развитых странах образуются транснациональные концерны. Их цель заключается в том, чтобы получать высокую прибыль в странах с низкими налоговыми ставками, а в тех странах, где налоги высокие — аккумулировать меньшую прибыль.

Транснациональные концерны находятся в собственности или под контролем предпринимателей одной страны, а многонациональные концерны имеют международное распределение капитала (Дженерал Моторс).

Особенности конгломератов:

- интеграция в рамках данной организационной формы предприятий различных отраслей без наличия производственной общности. Объединяемые компании не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности фирмы-интегратора. Профилирующее производство в объединениях конгломератного типа принимает расплывчатые очертания или исчезает вовсе;

- объединяемые компании, как правило, сохраняют юридическую и производственно-хозяйственную самостоятельность, но полностью финансово зависимы от головной компании;

- значительная децентрализация управления. Отделения конгломератов пользуются существенно большей свободой и автономией во всех аспектах своей деятельности по сравнению с аналогичными структурными подразделениями традиционных диверсифицированных концернов;

- в качестве основных рычагов управления конгломератами выступают финансово-экономические методы, косвенно регулирует деятельность подразделений стоящая во главе конгломерата холдинговая компания;

- как правило, в структуре конгломерата формируется особое финансовое ядро, куда помимо холдинга (чистого холдинга) входят крупные финансовые и инвестиционные компании.

Эта интеграционная форма в разных странах имеет свои особенности. Так, конгломераты в США не предполагают абсолютно никакой производственной общности между объединяемыми компаниями, в странах же Западной Европы предприятия находятся в определенной взаимосвязи в процессе производства.

В качестве примеров конгломератов можно привести, в частности, Mitsubishi, Raytheon, BTR, Hanson. Компания Hanson, например, специализируется на приобретении технологически простых предприятий в стабильных секторах рынка. Hanson добивается снижения издержек производства в поглощаемой компании и строго контролирует работу управляющих, следя за тем, чтобы они укладывались в отведенный бюджет. Благодаря жестким мерам экономии и контроля конгломерат добивается прекрасных результатов от когда-то убыточных предприятий.

Основным способом образования конгломератов является слияние и поглощение фирм различной производственной и коммерческой ориентации.

Бум крупных диверсифицированных компаний, т.е. конгломератов, как уже отмечалось, пришелся на 60-е гг. минувшего столетия, хотя крупные конгломераты создавались еще в 20-е гг. Но тогда их создание инициировалось задачами милитаризации экономики. В 60-е же годы их развитие происходило на чисто коммерческой основе.

Основными мотивами конгломератных слияний и поглощений компаний были:

- получение синергетического эффекта;
- обеспечение более широкой экономической основы;
- возможность дешево купить и дорого продать;
- прогнозирование изменения структуры рынков или отраслей;
- стремление повысить имидж руководства компании;

- стремление высшего управленческого персонала повысить свои доходы, учитывая применение опционов в качестве средства долгосрочного поощрения;
- ориентация на доступ к новым важным ресурсам и технологиям.

В 70-е гг. активная деятельность крупных компаний по их диверсификации продолжилась и была связана со стремлением приобретения активов в сферах электроники и телекоммуникаций.

Но в 80-е гг. прибыли конгломератов стали неуклонно снижаться. Компании, входившие в конгломераты, показывали худшие результаты, чем независимые предприятия в тех же отраслях, а новые поглощения приносили лишь колоссальные убытки. По расчетам Майкла Портера, в первой половине 80-х гг. поглощения конгломератами компаний в несвязанных отраслях заканчивались неудачей в 74 % случаев.

Среди компаний, акции которых в настоящее время обращаются на Нью-Йоркской фондовой бирже, сорок компаний официально классифицированы как конгломераты. В их число входят и такие хорошо известные компании, как General Electric, американские конгломераты Textron Inc и United Technologies Corp, британский Hanson, голландский Philips Electronics, итальянский Montedison и т.д. Но все эти конгломераты переориентировали свою деятельность на те сегменты, в которых они лидируют. В настоящее время они приобретают компании в ключевых областях и продают все неключевые активы.

Отмечается падение прибыльности конгломератов и в наше время. В качестве основных проблем, возникающих при функционировании конгломератов, эксперты называют следующие:

1. Избыточная диверсификация, в результате чего наблюдается постепенное, но неуклонное снижение конкурентоспособности производимых компаниями товаров и услуг.

2. Субоптимизация: внутри интеграционных форм обычно преобладают стремления укреплять внутригрупповые кооперационные связи, несмотря на слабую технологическую общность между компаниями, входящими в

конгломерат. При этом каждая компания, естественно, стремится устанавливать наиболее выгодную для себя трансфертную цену. В результате продукция на выходе становится очень дорогостоящей и неконкурентоспособной, а взаимные претензии по поводу уровня трансфертных цен постоянно разбираются головной компанией конгломерата.

3. Мотивация управленческого персонала компаний, включаемых в конгломерат в порядке их поглощения: на эффективность работы менеджеров может оказать необратимое воздействие смена собственника или превращение их из собственников в наемных работников.

4. Значительные средства, требуемые для приобретения компании-мишени поглощения: помимо оплаты рыночной стоимости компании зачастую требуется выплата премии акционерам за утрату контроля над поглощаемой компанией, выплата суммы для наделения управленческой команды так называемыми "золотыми парашютами", чтобы те побыстрее покинули компанию, не слишком навредив ей. В результате огромные средства, вкладываемые в поглощения компаний в несвязанных отраслях, зачастую приводят лишь к снижению эффективности функционирования конгломерата в целом.

Жизнедеятельность конгломерата во многом зависит от уровня квалификации высшего управленческого персонала. Отсутствие в аппарате управления квалифицированных высших менеджеров равносильно его "смерти". Справедливость данного утверждения иллюстрируют эффектные провалы таких, казалось бы, достигших высот успеха конгломератов, как Textron, Polly Peck и Maxwell Communications. Хотя это утверждение справедливо и для других макроструктур.

Примеры конгломерата:

Конгломерат в экономике, одна из современных форм монополистического союза фирм, взаимосвязанных в процессе производства (функциональные конгломератные слияния; Западная Европа) либо без

производственной общности (инвестиционные конгломератные слияния; США), но находящихся под единым финансовым контролем.

Конгломератные слияния появились в 1960-е годы, в период усиления тенденций диверсификации производства, быстрого роста капиталов, ищущих своего применения на рынке в условиях быстро меняющихся конъюнктуры рынка, динамики спроса и предложения.

В общем числе межфирменных слияний доля конгломератных (то есть слияний компаний разных отраслей) составляла в США 80,4%, Великобритании 45%, ФРГ 43%, Нидерландах 26%. Основные способы образования конгломератов: слияние и поглощение фирм разнородной производственной ориентации путём приобретения активов или контрольного пакета акций поглощаемой компании; обмен акций фирмы на акции конгломерата на выгодных для неё условиях.

Главная цель подобных поглощений - обеспечить быстрый перелив капиталов из менее рентабельных в более рентабельные производства и таким образом максимально ускорить получение прибыли.

Примеры российских конгломератов:

1. «Газпром»,
2. ЛУКОЙЛ,
3. «Консорциум Альфа-Групп».

Примеры зарубежных конгломератов:

1. «Textron Inc» и «United Technologies Corp» (США),
2. «Hanson» (Великобритания),
3. «Philips Electronics» (Голландия),
4. «Montedison» (Италия), «Hitachi» (Япония).

В стратегии конгломерата прослеживаются две тенденции приоритетного размещения капиталов: в наукоёмкие отрасли, что позволяет внедряться в высокоприбыльный и перспективный бизнес и использовать новейшие технологии для модернизации и перепрофилирования действующих производств;

в сферу услуг путём поглощения мелких и средних компаний, семейных фирм, небольших акционерных обществ смежных отраслей.

Виды конгломерата:

В современном бизнесе все большую популярность получают различные формы объединений и партнерства. В числе таких актуальных для многих компаний схем сотрудничества находится конгломерат. Этот термин стал неотъемлемой частью бизнес-будней в самых разных странах.

Если обратиться к значению данной формы сотрудничества, то можно будет узнать, что конгломерат - это такая схема организации деятельности различных компаний, при которой происходит интеграция нескольких юридических лиц при едином финансовом контроле. Подобное объединение, как правило, является результатом поглощения или слияния.

Фактически это означает, что одной компании или холдингу принадлежит большое количество разнопрофильных фирм, в том числе тех, которые не имеют производственной общности. Такая интеграция может происходить как горизонтально, так и вертикально.

Раскрывая значение слова конгломерат, стоит отметить и тот факт, что компания, осуществляющая финансовый контроль объединения, может выглядеть скромно по сравнению с фирмами, являющимися частью сети. Особенность подобных небольших холдингов заключается в том, что они имеют достаточный потенциал для эффективного управления и финансирования, поэтому и являются доминирующими.

Такая форма монополии, как интеграция под единым финансовым управлением, начала активно развиваться в конце 50-х годов двадцатого века на территории капиталистических государств. Конгломераты быстро стали популярными по той причине, что позволяли эффективно аккумулировать капитал в то время, когда многие компании переживали отраслевой кризис.

Ценность данной стратегии заключается в том, что доминирующий холдинг может выйти за рамки собственной деятельности и осуществлять

инвестиции в новые перспективные направления, которыми занимаются фирмы, ставшие частью структуры. Это позволяет монополиям существенно снизить риск потери прибыли и получать высокий доход от развития современных отраслей производства.

Учитывая, что конгломерат - это организационная форма, при которой происходит эффективная интеграция различных компаний, принцип действия подобной структуры является особенно интересным.

Особенности такой сети выглядят следующим образом:

1. Компании, которые объединяются под финансовым руководством конкретного холдинга, часто сохраняют свою производственную и юридическую автономию, но при этом полностью зависят от его инвестиций;

2. В большинстве случаев конгломерат - это структура, в которой нет преобладающей сферы производства, другими словами, отсутствует ориентирование на конкретный профиль деятельности;

3. Доминирующий холдинг для эффективной системы контроля использует различные финансово-экономические инструменты управления, которые имеют косвенный характер регулирования деятельности фирм;

4. В большинстве случаев объединение редко финансирует одна фирма, конгломерат часто развивается на основе ресурсов нескольких инвестиционных компаний помимо чистого холдинга.

Подобный принцип организации доказал свою эффективность и позволил многим мелким производствам получить необходимые ресурсы, которые им ранее не были доступны. Холдинги, в свою очередь, посредством монополии, основанной на интеграции, открывают для себя возможности выгодного и безопасного инвестирования.

Если обратить внимание на различные формы слияния во многих цивилизованных странах, то можно заметить, что они имеют некоторые различия.

Например, в Западной Европе конгломерат - это интеграционная форма, при которой от компаний требуется определенная взаимосвязь в направлении развития производства.

Если обратить внимание на США, то можно будет увидеть противоположный подход к вопросу объединения компаний: американские структуры, основанные на принципе слияния под управлением конкретного холдинга, не делают акцент на общности деятельности различных фирм.

В сущности, конгломератом в США называются крупные концерны, которые за короткий промежуток времени поглощают большое количество компаний. На данный момент действуют монополии, объединяющие в себе производственные мощности на нескольких континентах.

Современной истории известно немало случаев, когда была успешно использована такая схема управления, как интеграция фирм с различным профилем деятельности в структуру под единым финансовым управлением.

Изучая удачные примеры конгломератов, стоит обратить внимание на британскую компанию Nadson pic., в состав которой входило более 600 дочерних фирм во многих странах мира.

Руководство этого бизнес-гиганта использовало следующую стратегию: они приобретали конгломераты, которые уже не вели активную деятельность, после чего начинали продавать каждую компанию отдельно. Идея заключалась в том, что распродажа фирм, являющихся частью структуры, принесет больше денег, чем было потрачено на приобретение монополии.

В данный момент на Нью-Йоркской фондовой бирже торгуются акции 40 компаний, которые официально признаются конгломератами. В их числе находится Phillips Electronics, Montedison, General Electric, Hanson, United Technologies, Textron Inc. и другие.

Интересным является тот факт, что в условиях современного рынка указанные конгломераты изменили приоритеты в своей деятельности, сделав



акцент на развитии и приобретении тех предприятий, которые развиваются в ключевых для них направлениях.

Фактически возможность получения сверхприбыли является основной причиной, по которой до сих пор существует такая форма интеграции различных фирм, как конгломерат. Компания, берущая на себя финансовый контроль, изначально рассчитывает на максимально выгодные инвестиции. Но это не меняет того факта, что на данный момент фиксируется значительное снижение прибыли многих монополий, и на это есть объективные причины.

Прежде всего, эффективность конгломератов снижается из-за чрезмерной диверсификации, которая приводит к ощутимой потере качества продукции, и, как следствие, к низкой конкурентоспособности.

Свою негативную роль играет и недостаточно грамотная система мотивации персонала компаний, являющихся частью монополии.

В роли еще одного препятствия на пути к стабильной и высокой прибыли выступает постоянная инициатива со стороны многих фирм по поводу повышения их трансферной стоимости. В итоге продукция большинства компаний, принадлежащих центральному холдингу, получается слишком дорогой для успешной конкуренции на современном рынке. Более того, головной компании постоянно приходится иметь дело с претензиями касательно справедливости определения трансферной цены той или иной фирмы.

Нельзя забывать и о высокой стоимости многих производств, которые становятся целью конгломератов: многие из них требуют значительных вложений. Помимо того, что сами фирмы могут стоить очень дорого, монополия нередко вынуждена предоставить финансовую компенсацию акционерам, утратившим возможность контролировать поглощенную компанию.

Учитывая, что многие предприятия, являющиеся частью конгломерата, имеют разный профиль деятельности, их высокая стоимость лишь усложняет процесс повышения прибыли.

Можно сделать следующий вывод: те монополии, которые действуют сегодня, имеют шансы на успешное будущее лишь при наличии высококвалифицированной команды топ-менеджеров, способных грамотно составить и реализовать стратегию развития конгломерата.

### 1.3 Особенности работы по франшизе

Франчайзинг как явление, безусловно имеет как преимущества, так и недостатки. Причем для стороны, которая передает франшизу и для стороны, которая ее получает эти преимущества и недостатки являются совершенно различными, что вполне логично.

#### Преимущества для франчайзора

Франчайзор - это человек, который смог создать работающий бизнес. Это бизнес, который приносит ему хорошую прибыль. Такая модель бизнеса должна легко поддаваться успешному повторению. Это означает, что возможно открывать еще больше предприятий, работа которых строилась бы по такой же модели, как и бизнес франчайзора. Бизнес франчайзора всегда имеет определенный проверенный рынок потребителей и ценную репутацию.

После того, как бизнес своим успехом доказал свою жизнеспособность, основатели желают развивать это дело. Здесь возникает два пути: развивать дело, инвестируя прибыль или создавать франчайзинговую систему.

#### Недостатки Франчайзинга:

Как бизнес концепция франчайзинг всегда предлагает много преимуществ и для франчайзи, и для франчайзора. Но есть и недостатки. Когда вы обращаетесь к франчайзингу необходимо рассматривать и преимущества, и недостатки. Вот что нужно принять во внимание обеим сторонам. Преимущества и недостатки представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 Преимущества и недостатки франчайзинга

	Для франчайзора	Для франчайзинга
Преимущества	<p>1. Франчайзинг приносит дополнительные деньги для распространения бизнеса. Если компания стремится к развитию на региональном, национальном или международном уровне, то потребуются дополнительные вложения на программу развития. Эти фонды можно создать с помощью франчайзи. Франчайзи делают первоначальный взнос, приобретая полный франчайзинговый пакет. Подписав дополнительно несколько франчайзинговых договоров с франчайзи, франчайзор сможет продавать им другие услуги по управлению (менеджменту), такие, как особая поддержка по консалтингу и маркетингу. Обе сделки (первоначальная продажа франшизы и продажа специальных услуг) служат дополнительным источником дохода для франчайзора.</p> <p>2. Франчайзи делают дополнительные выплаты на поддержку услуг, предоставляемых франчайзором. Все работающие франчайзи ежемесячно платят франчайзору за предоставление услуг. Часть этих денег идет на предоставление услуг по поддержке франчайзи этой системы (обучение персонала, консультанты и т.д.).</p> <p>3. Франчайзинг открывает возможности быстрого расширения на новом рынке и укрепления своей репутации на существующем рынке. Увеличение количества выплачиваемых взносов позволяет франчайзору быстро и эффективно развиваться на рынке. Именно франчайзи приносят на новый рынок имя франшизы. Каждый отдельный франчайзор получает огромные</p>	<p>1. Все материалы и поддержка, предоставляемая франчайзорами индивидуальным франчайзи, предназначены для поддержки и усиления значимости франшизы. В списке таких преимуществ можно было бы перечислить: материалы, обучение и консалтинг. Но, если смотреть шире, то самым большим преимуществом являются отношения между франчайзором и франчайзи.</p> <p>2. Франчайзинг означает, что у вас есть собственный бизнес, но вы не остаетесь один на один со всеми проблемами и рисками. Когда франчайзи дает свое согласие вкладывать деньги во франчайзинговое предприятие, он все равно остается независимым владельцем бизнеса. Эта независимость означает, что его никогда не уволят с этой работы. Франчайзи получает профессиональную поддержку от франчайзора. Такая поддержка помогает ему избежать тех ошибок, которые обычно делают другие предприниматели. Франчайзор остерегает франчайзи от принятия неправильных решений, которые могли бы повредить или вообще разрушить его предприятие.</p> <p>3. Франчайзинг - это быстрое и эффективное начало бизнеса. Франчайзинговая система дает информацию, которая помогает франчайзи найти подходящее местоположение для предприятия,</p>

Для франчайзора	Для франчайзинга
<p>преимущества на всем рынке потому, что франчайзи, быстро расширяясь на новом рынке и делая инвестиции в развитие этого бизнеса в новых городах, создают широкую сеть бизнеса, на развитие которой у франчайзора никогда не хватило бы денег.</p> <p>4.Франчайзинг открывает для потребителя возможность больше узнать о продукте и услугах. С открытием новых предприятий потребители больше узнают о продукте и услугах. Это очень важно, так как новая франшиза становится узнаваемой на рынке по мере предоставления своих услуг. Многочисленные франчайзинговые предприятия на специфичном рынке открывают экономный доступ к рекламе в средствах массовой информации, что делает франчайзинг известным среди большего числа потребителей. Использование рекламы приводит к увеличению продаж и прибыли в каждом предприятии франчайзинговой системы.</p> <p>5.Успех франчайзинговой системы при создании новых бизнес концепций. Успех франчайзинговой компании во многом зависит от проверенности и прибыльности бизнес концепции. Франчайзор развивает свою концепцию бизнеса и доказывает ее прибыльность на примере своих собственных магазинов. Франчайзор разделяет свой опыт со всеми франчайзи системы, предоставляя им возможность вести свой бизнес так же успешно. Поэтому, если компания хочет узнать, возможно ли превратить их бизнес в успешную франшизу, они должны просто посмотреть насколько успешно прошло такое превращение в другом, похожем бизнесе.</p>	<p>сделать его дизайн и убедиться в том, что бизнес правильно функционирует. Франчайзи не нужно беспокоиться о проблемах, возникающих на начальной стадии, потому, что он имеет опыт своего франчайзора.</p> <p>4. Франчайзинг дает поддержку франчайзи в период перед открытием бизнеса. Франчайзи всегда имеет возможность стать специалистом в новом бизнесе, не затрачивая годы на обучение в школе бизнеса или просто работая в этой области. Эти знания приходят непосредственно из специальных программ обучения и программ по развитию системы управления, которые франчайзор передает всем новым франчайзи и ключевым работникам. Еще за долго до открытия нового бизнеса, франчайзор и франчайзи должны проработать друг с другом некоторое время. Вместе они должны достаточно поработать над формированием навыков франчайзис тем, чтобы иметь все шансы на успешное ведение бизнеса.</p> <p>5. Франчайзинг означает постоянную поддержку. После открытия франчайзингового бизнеса франчайзи продолжает получать профессиональные услуги от франчайзора по вопросам ежедневного ведения бизнеса и маркетинга. Если возникают проблемы, то их первой задачей будет проверить все предоставленные материалы и пособия. Но однако могут возникать и специфические проблемы. В этом случае франчайзи может позвонить франчайзору и обратиться за помощью. Именно потому, что существует такая связь между франчайзором и франчайзи,</p>

Продолжение таблицы 1.1

	Для франчайзора	Для франчайзинга
		<p>проблемы франчайзи могут быть решены с помощью опытного франчайзора. Когда независимый предприниматель начинает развивать собственный бизнес, он должен сам найти способ решения проблем и открыто смотреть на вероятность совершения дорогостоящих ошибок.</p> <p>6. Франчайзинг дает возможность использовать репутацию и товарный знак франчайзора. При выполнении франчайзингового договора, франчайзи получает полномочия от франчайзора на использование торгового знака франчайзора. Только франчайзи, работающие в системе данной франшизы, имеют эксклюзивное право использовать товарный знак франчайзора..</p> <p>7. Франчайзинг устанавливает четкие территориальные границы ведения бизнеса. Франчайзор определяет своему франчайзи территорию ведения бизнеса. Границы этой территории определены условиями франчайзингового договора. Получая территорию, франчайзи может эффективно развивать свой бизнес на определенной территории. Это снимает угрозу соперничества со стороны других владельцев этой же франшизы. Индивидуальный предприниматель никогда не знает, в каком месте возникнет наибольшая конкуренция, таким образом его территория всегда остается более открытой для конкурентов.</p>
Н е д о с т а т к и	<p>•Невозможность завершить отношения с франчайзи, который не следует правилам системы. Франчайзинговый договор определяет природу отношений между франчайзором и франчайзи. Франчайзинговый договор предусматривает ряд положений, защищающих франчайзи. Эти положения предусматривают невозможность для франчайзора расторгнуть контракт с франчайзи. Но вместе с тем такие положения</p>	<p>•Невыполнение контракта по франчайзинговому договору и их должны выполнять все франчайзи без исключения. Франчайзи могут вносить свои предложения, но они не могут менять систему.</p> <p>Взгляд на франчайзинговую систему, как обучения франчайзора. Такие ограничения могут касаться рабочих</p>

Для франчайзора	Для франчайзинга
<p>осложняют вывод из системы франчайзи, который не выполняет законов франчайзингового бизнеса.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Франчайзи не являются работниками франчайзора. Франчайзи являются независимыми владельцами бизнеса. Даже при наличии франчайзингового договора могут возникать трудности при контроле сделок, осуществляемых франчайзи в своем бизнесе.</li> <li>•Влияние плохо работающих франчайзинговых предприятий. Многие потребители воспринимают каждое франчайзинговое предприятие как часть одной цепи предприятий, работающих под единым товарным знаком. И если какой-нибудь франчайзи плохо ведет свой бизнес, то это будет бросать тень на всю франчайзинговую систему.</li> <li>•Недоплата или выплата взносов с опозданием. Франчайзоры устанавливают структуру выплат за предоставленный сервис, принимая за основу процент от общей суммы продаж в каждом предприятии. Франчайзи обязаны предоставлять отчет об общей сумме продаж франчайзору для того, чтобы определить сумму оплаты за сервис. Франчайзи может попытаться скрыть сумму продаж и предоставить неполный отчет с тем, чтобы занизить взнос своему франчайзору.</li> <li>•Трудности сохранения конфиденциальности коммерческой тайны. Работа любой франчайзинговой системы основана на принципах и стандартах, являющихся интеллектуальной собственностью франчайзора. Эти принципы бизнеса представляют собой коммерческую тайну и служат основой успеха франчайзинговой системы. Франчайзи получает доступ к коммерческим секретам, проходя обучение по программе франчайзора. И хотя франчайзинговый договор запрещает франчайзи разглашать подобную информацию, все равно это случается. Франчайзору сложно с</li> </ul>	<p>часов, границ территории, ассортимента продукта и услуг, предлагаемых потребителю. Франчайзи должен дать согласие на принятие этих ограничений до начала действия франчайзингового договора.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Установление необходимого сотрудничества что франчайзи предоставляют на рынок одинаковый продукт и услуги, они не являются конкурентами.</li> <li>•Отсутствие поддержки со стороны франчайзинговой системы является самым важным аспектом во франчайзинговых отношениях. Франчайзи должен определить уровень поддержки до того, как начнет действовать контракт. Недостаточная поддержка со стороны франчайзора подрывает силу франчайзинговой системы.</li> <li>•Определение финансовой мощи франчайзора. Потенциальные франчайзи должны изучить доступную информацию о финансовом положении франчайзора. Может случиться так, что франчайзор объявит о банкротстве, что может привести к продаже франшизы или ее аннуляции.</li> </ul> <p>При проектировании франчайзинговой системы необходимо руководствоваться следующими требованиями:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Четким определением основных об</li> <li>2. Определенной свободой действий или п информацией и другим инструментарием.</li> </ol>

	Для франчайзора	Для франчайзинга
	<p>этим бороться, поэтому если ему не удастся выработать эффективные меры, то вся франчайзинговая система может сильно пострадать.</p> <p>•Выход из франчайзинговой системы успешно работающих франчайзи. Франчайзи может считать, что франчайзинговые отношения накладывают на него слишком большие ограничения и в результате потерять интерес к этому бизнесу. Расторгнув контракт с франчайзором он, возможно, захочет открыть свой собственный бизнес, который будет представлять прямую конкуренцию франчайзору.</p>	

В соответствии с функциональным анализом определяются структурные роли элементов франчайзинговой системы и строится формальная организация деятельности этой системы.

Организационная деятельность выступает как процесс объединения различных видов деятельности, необходимых для достижения поставленной цели, подчинения каждой группы функций управляющему, наделенному определенными полномочиями управления конкретным звеном, и обеспечения вертикальной и горизонтальной координации в структуре франчайзинговой системы.

Организационная структура франчайзинговой системы должна отражать совокупность звеньев системы, связь и взаимоотношения их в процессе функционирования, а также обеспечивать формирование коммуникационной сети для принятия управленческих решений, отвечающих целям франчайзинговой системы.

Достижение целей франчайзинговой системы является основным фактором эффективности функционирования системы, поэтому при проектировании организационной структуры следует руководствоваться следующими принципами представленными в таблице 1.2

Таблица 1.2 Принципы организации работы по франчайзинговой схеме

Принцип	Структура	Применение
Единства целей	Является эффективной, если она способствует сотрудничеству в достижении целей	Предполагает ясное формулирование целей франчайзера и франчайзи. Если целью является получение прибыли в течение определенного периода времени, то организационная структура должна способствовать достижению этого.
Эффективности	Эффективна, если она способствует достижению целей при минимальных нежелательных последствиях или издержек	Которая не допускает потерь или ошибок, обеспечивает удовлетворение от работы, предполагает четкую соподчиненность и распределение ответственности, позволяет принимать участие в решении проблем, придает уверенность в будущем, предоставляет определенный статус и возможности для служебного роста и обеспечивает престижный уровень заработной платы.

При формировании организационной структуры управляющие слишком часто прибегают к экономии средств путем организации того или иного вспомогательного подразделения, не выясняя при этом (не сделав технико-экономического обоснования целесообразности его создания), как создание этого подразделения повлияет на затраты системы.

- Конечно, эффективность может стать неопределенным и изменчивым критерием. Один предприниматель определяет эффективность размерами прибыли, а другой измеряет ее в таких понятиях, как конкурентоспособность, престиж в деловом мире или в глазах общественности, расширение предприятия. Президент компании может преследовать цели снижения себестоимости, завоевания рынка или получения прибыли, поэтому направляет ее деятельность такими методами управления, которые приводят к возникновению у подчиненных моральных проблем, что в конечном счете наносит ущерб предприятию.



- Наиболее эффективным является использование «матричной организационной структуры управления, или управления по продукту». Суть матричного управления заключается в объединении функциональной и продуктовой формы организации процесса разделения деятельности при франчайзинговой форме организации бизнеса. Это достигается с помощью структуризации по ассортиментам продукции и наделения определенного предпринимателя полномочиями и ответственностью за получение конечных результатов франчайзинговой системы. Подобная форма организационной структуры франчайзинговой системы приведена на рис. 3.2.

## 2 РЫНОК РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

### 2.1 Особенности розничных торговых сетей в России

Минэкономразвития РФ прогнозирует, что рост продаж в розничном секторе по итогам 2018 года составит 3%. Эксперты Coface считают этот прогноз оптимистичным, так как инфляция ускоряется, рост реальных доходов россиян продолжает замедляться, а санкционные и политические риски омрачают перспективы национальной экономики все сильнее. Иностраные розничные сети, не обладающие гибкостью местных игроков, страдают в первую очередь.

#### Обзор сектора

На сектор розничной торговли приходится 16% российского ВВП (данные на 2017 год). Продовольственные продукты и безалкогольные напитки (30% от общего объема расходов домохозяйств), одежда и обувь (10%), алкоголь и табачные изделия (6%) составляют основу бытового потребления россиян. Еще 6% трат приходится на мебель, бытовые приборы и электронику.

В отличие от продуктового ритейла, в котором доминируют местные игроки, непродовольственный сектор представлен широким рядом крупных европейских компаний, в числе которых Inditex, H&M, Benetton, LPP (одежда и обувь), Ikea (мебель), LeroyMerlin, Castorama, Obi (товары для дома и ремонта). При этом, однако, в категории цифровой электроники и крупной бытовой техники лидируют местные сети М.Видео / Эльдorado (владелец контрольного пакета акций – Сафмар Михаила Гуцериева) и DNS.

Популярные универсальные магазины также принадлежат в основном местным предпринимателям (в премиальном сегменте – ГУМ и ЦУМ, посередине – местный лицензированный представитель Marks&Spencer, в эконом-сегменте – местные мелкие игроки).

Как и на любом другом развивающемся рынке, рост розничных сетей в России ударяет по малому бизнесу – особенно в крупных городах, расположенных в европейской части России. Кризис с резким падением объемов

продаж только ускорил процесс модернизации отрасли и вытеснения малых предприятий, и даже несмотря на некоторое оживление потребительского спроса в посткризисные годы, процесс концентрации рыночной доли в руках крупных корпораций продолжается по сегодняшний день.

Российский ритейл сильно зависит от обстановки и климата на национальном рынке. Так, в 2015 и 2016 годах продажи в результате умеренного внутреннего кризиса упали, в 2017 незначительно выросли. По весьма оптимистичному прогнозу Минэкономразвития, в 2018 году продажи в ритейле могут вырасти на 3%. Вследствие относительно невысокой ценовой конкуренции маржинальность ритейлеров остается на комфортном для них уровне – по крайней мере, для крупных игроков, которые смогли в свое время завоевать долю рынка за счет агрессивных маркетинговых акций и привлекательных скидок. Зарубежные продуктовые ритейлеры при этом ощутимо отстают от местных сетей.

Даже если в 2019 году отрасль продолжит расти, темп роста будет значительно ниже, чем в докризисные годы (например, 6% с 2010 по 2012, 3,9% в 2013). Отдельно стоит отметить повышение ставки НДС с 18% до 20% с 1 января 2019. Введение схемы возврата НДС для иностранных туристов с октября 2018 вряд ли поможет уравновесить негативные последствия такого шага для предпринимателей и потребителей.

Реальный располагаемый доход населения, в 2015-2017 опустившийся до уровня 2012 года, начал восстанавливаться, и в новом году, прогнозируют эксперты, продолжит расти, что означает новые возможности для бизнеса. Несмотря на возможное ускорение инфляции в результате повышения НДС и потенциального ослабления рубля, рост доходов от сырьевого экспорта позитивно отразится на размерах зарплат россиян, а увеличение налоговых поступлений в бюджет позволит государству улучшить программы социальной поддержки.

Тем не менее, необходимо отметить, что росту объемов продаж в розничном секторе будет препятствовать целый ряд факторов. Первый из них –

почти повсеместный широкий разрыв в доходах россиян. Так, например, размер ВВП на душу населения в Москве и Подмосковье на 87% превышает средний по стране в рублевом выражении.

Второй – высокий уровень бедности в удаленных сельских районах: только треть потребителей располагает достаточным доходом (или может взять кредит) для приобретения товаров длительного пользования. Продуктовый ритейл имеет возможность торговать по ценам, доступным для слоев населения со средним и низким доходом, заменяя дорогие импортные продукты на полках на дешевые местные аналоги, но в других категориях розничного сектора бизнес такой гибкостью не обладает. Так, ритейлеры, продающие товары для дома, брендовую одежду, обувь и аксессуары, пострадали в кризис сильнее всего – настолько, что некоторым иностранным компаниям пришлось покинуть российский рынок.

Анализ предложения в секторе:

Последние 15 лет крупные современные розничные сети стабильно увеличивают свою долю на российском рынке, постепенно вытесняя малый бизнес и открытые рынки, особенно в крупных городах в европейской части страны. В 2016 на розничные сети приходилось 27,7% всего оборота в секторе, и даже больше в категории пищевых продуктов – 33,1%.

Распространенность разнообразных ритейл-форматов (супермаркеты, онлайн-магазины и т. д.) позволяет сказать, что 68% российского рынка соответствует современным мировым стандартам розничной индустрии. Устаревшие форматы точек продаж – киоски, уличные рынки, продажа «с рук» – постепенно исчезают, и на сегодняшний день существуют в основном только в небольших городах и сельской местности. Несмотря на присутствие на рынке международных крупных сетей, лидерство в продуктовом ритейле прочно удерживают местные игроки, при этом 22% оборота в категории приходится на дискаунтеры (3-я крупнейшая доля в Европе).

Совокупная доля рынка двух крупнейших продуктовых ритейлеров (X5 и Магнит) составляет 26% от общего объема, крупнейших семи (два уже

упомянутых плюс Лента, Ашан, Дикси, О'Кей и Metro) – 44%, поэтому можно заключить, что рыночная концентрация в категории продовольственных товаров находится на умеренном уровне. В некоторых регионах, в основном к востоку от Урала, национальные лидеры представлены слабо либо не представлены вообще, главным образом вследствие удаленности региональных центров от столичной инфраструктуры крупнейших игроков и связанных с этим логистических трудностей. В связи с этим в некоторых регионах лидерские позиции занимают небольшие в масштабах страны местные сети: Интерторг, Монетка, Командор, Мария-Ра и другие.

Местные игроки пользуются преимуществами глубокого понимания потребностей и предпочтений местной аудитории, развитой региональной сети, налаженных партнерских отношений с местными производителями и властями.

В этом году Магнит (представленный в основном мини маркетами в формате «магазин у дома») и X5 (в основном дискаунтеры) заняли 57-ю и 62-ю строчки мирового рейтинга по объему годового оборота соответственно (источник – исследование Deloitte “GlobalPowerofRetailing 2018”), в 2016 – 10 и 29 места по темпам роста. Другие российские игроки, попавшие в глобальный рейтинг (Дикси и Лента – 202 и 207 места соответственно), также быстро увеличивают свою долю рынка, тогда как зарубежные сети теряют покупателей.

Исчезновению с рынка устаревших форматов розничной торговли и ускорению рыночной концентрации во многом поспособствовал кризис, сопровождавшийся резким падением объемов продаж, особенно в категориях пищевых продуктов и одежды. Уход мелких игроков, не имевших запаса прочности для работы в тяжелых условиях, общее сокращение числа торговых точек и диверсификация форматов розничной торговли сыграли на руку лидерам рынка, позволив им в условиях ограниченной ценовой конкуренции повысить свою и без того высокую прибыльность.

Учитывая медленный темп восстановления спроса и стремление Центрального банка уменьшить закредитованность населения, можно ожидать,

что в ближайшем будущем описанные выше тенденции вряд ли пойдут на спад. Основная доля покупательской активности приходится на Москву и Санкт-Петербург. На электронную коммерцию, несмотря на быстрый рост оборота (21,5% с 2015 года, в 2018 ожидается +33%), приходится всего 4% рынка розницы. Лидируют в онлайн-секторе Ulmart (электроника, товары для дома и сада, детские товары, автоаксессуары), Wildberries (косметика, одежда, обувь), Citilink, М.Видео (электроника) и Exist.

Анализ спроса в секторе:

Как и на любом другом развивающемся рынке, продажи в российском розничном секторе сильно зависят от экономического климата в стране. Так, в 2015 и 2016 годах розничные продажи упали на 10% и 4,6% соответственно. Это падение было вызвано уменьшением реальных располагаемых доходов потребителей в результате удешевления нефти и ослабления рубля с последующим резким ростом цен на импортную продукцию, начавшимся еще в 2014.

С 2013 по 2016 году реальный располагаемый доход домохозяйств упал на 10%. Несмотря на то, что доходы населения снизились и в 2017 (на 1,7%), продажи в розничном секторе выросли на 1,2%. Этот первый с 2014 года положительный результат стал результатом стабильных продаж в пищевом ритейле и относительно высокого спроса на непищевую продукцию – например, на бытовую электронику и мобильные телефоны.

Росту спроса способствовал сравнительно низкий темп инфляции (2,5% после 7% и 15,5% в предыдущие годы), которого удалось достичь благодаря одновременному действию ряда факторов. В их числе – укрепление рубля, рост спроса на розничное кредитование, активные маркетинговые кампании ритейлеров и повышение потребительской уверенности вкупе со снижением сберегательной активности на 3%. Согласно данным Минэкономразвития, в 2018 году продажи в розничном секторе могут вырасти почти на 3%. Этот прогноз можно считать оптимистичным, так как доходы потребителей и темп

экономической активности растут не настолько быстро. Ожидается, что реальный располагаемый доход россиян немного вырастет благодаря государственным программам социальной поддержки и списанию налоговой задолженности 42 миллионов человек на общую сумму почти 700 миллионов долларов (45% от общей просроченной задолженности домохозяйств).

Тем не менее, даже если в 2019 объемы продаж ритейлеров продолжат расти (например, в результате вступления в силу инициативы о возврате НДС для иностранных туристов), то не в докризисном темпе. Цена импортной продукции останется относительно высокой, так как рубль пока далеко не в лучшей форме, и, что важнее, может подешеветь еще сильнее в результате возможных санкций и геополитических пертурбаций. В то же время темп инфляции может ускориться, а снижение уровня ставок по кредитам прекратиться, что также не поспособствует росту покупательской активности. Кроме того, объемы реальных располагаемых доходов россиян до сих пор не вернулись к докризисному уровню.

При этом, однако, несмотря на все отмеченные неблагоприятные факторы, рынок российского ритейла остается привлекательным для бизнеса благодаря своему размеру (144 млн. человек – крупнейший в Европе) и высокой доле городского населения (74%), сконцентрированного большей частью в крупных городах с развитой и современной деловой инфраструктурой. Помимо Москвы и Санкт-Петербурга в России есть еще 13 городов с населением более 1 млн. человек, что предлагает международным ритейлерам широкие возможности для выхода на новые региональные рынки.

Таблица 2.1 Уровень рисков в секторе по оценке Soface: средний.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Третий крупнейший рынок розницы в Европе – 144 млн. человек. Ожидается, что в будущем рынок будет только расширяться, так как эксперты прогнозируют рост численности населения страны</li> <li>• Высокая доля городского населения (74%) вкупе с относительно невысокой конкуренцией в отрасли способствуют быстрому развитию розничного сектора</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обостренная чувствительность сектора к экономическому климату – например, к ценам на нефть, обменному курсу рубля и «импортируемой» инфляции (вызываемой ростом цен на импортные товары)</li> <li>2. Высокая степень зависимости от геополитической обстановки – санкции и контрсанкции могут привести к снижению объемов импорта и финансирования в отрасли</li> <li>3. Медленный рост предприятий в отрасли. Растут в основном предприятия, расположенные в крупных городах</li> </ol>

#### Ключевые игроки (по объему продаж)

1. X5 – крупнейший игрок рынка. На 47,9% принадлежит Альфа-Групп (CTF Holdings). Входит в ТОП 5 мирового рынка ритейла по обороту
2. Магнит – 2 место. Основные акционеры – ВТБ (17%) и Марафон Групп (12%) Александра Винокурова, входит в ТОП60 мирового рынка ритейла по обороту
3. Лента – 3 место. 34% акций принадлежит российскому отделению TRG
4. В некоторых регионах лидерские позиции занимают небольшие в масштабах страны местные сети: Интерторг, Монетка, Командор, Мария-Ра и другие.
5. В онлайн-секторе (4% розницы) лидируют Ulmart (электроника, товары для дома и сада, детские товары, автоаксессуары), Wildberries (косметика, одежда, обувь), Citilink, М.Видео (электроника) и Exist.



На рисунке 1 представлены топ-10 сетей по выручке.

От года к году мы видим стремительный рост выручки компании Красное&Белое. Так в 2014 году выручка составляла 40 млрд.руб. В 2015 году 92 млрд.руб. 2016год-130 млрд.руб. И в 2017 году 210 млрд.руб



Рис. 2.1 – Лидеры розничных продаж

Оборот розничной торговли в России в декабре 2018 года увеличился на 2,3% по сравнению с показателем за декабрь 2017 года - до 3 трлн 306,4 млрд рублей, свидетельствуют данные Федеральной службы госстатистики (Росстата).

Динамика в декабре замедлилась по сравнению с ноябрем (когда рост розничной торговли неожиданно резко ускорился - до 3% с 2% в октябре) и оказалась ниже ожиданий: консенсус-прогноз "Интерфакса" предусматривал рост на 2,6%.

В 4-м квартале оборот розничной торговли увеличился на 2,7%, составив 8 трлн 818,4 млрд рублей.

По итогам 2018 года оборот российской розницы увеличился на 2,6%, до 31,548 трлн рублей (в 2017 году - на 1,3%). Результат совпал с консенсус-прогнозом "Интерфакса" (2,6%), но оказался ниже ожиданий Минэкономразвития

(2,9%, согласно базовому варианту уточненного прогноза Минэкономразвития, одобренного правительством в конце сентября).

Оборот розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в декабре увеличился на 1,8%, до 1 трлн 592,9 млрд рублей. По сравнению с ноябрем (1,6%) рост ускорился.

В октябре-декабре оборот продовольственной розницы вырос на 1,9%, до 4 трлн 195,2 млрд рублей, по итогам года - на 1,7%, до 15 трлн 16,9 млрд рублей.

Оборот розничной торговли непродовольственными товарами в декабре увеличился на 2,8% (до 1 трлн 713,5 млрд рублей), что означает значительное замедления по сравнению с ноябрем (4,3%).

В 4-м квартале оборот розничной торговли непродовольственными товарами вырос на 3,4%, до 4 трлн 623,2 млрд рублей, по итогам 2018 года - на 3,4%, до 16 трлн 531,1 млрд рублей.

## 2.2 Анализ рисков, мероприятия по их минимизации

Сеть алкомаркетов «Красное и белое». Акционеры: основатель сети Сергей Студенников. Число магазинов: 7800. Объем продаж: 270 млрд рублей. Основные форматы: магазины «у дома» (60 кв.м), ассортимент - преимущественно алкогольная продукция. География сети: 57 региона России. Число сотрудников: 50 000.

Полное наименование компании	Общество с ограниченной ответственностью «Лабиринт»
Сокращенное наименование компании	ООО «Лабиринт»
Место нахождения	454007, Челябинская обл, город Челябинск, улица Рождественского, дом 13 НЕЖ.ПОМ. 2, ОФИС 305
Адрес (почтовый адрес)	454007, Челябинская обл, город Челябинск, улица Рождественского, дом 13 НЕЖ.ПОМ. 2, ОФИС 305
Дата государственной регистрации	27.12.2006
Номер Государственной регистрации (ОГРН)	1067451085602
ИНН	7451241509
Зарегистрировавший орган	Инспекция Федеральной Налоговой Службы По Тракторозаводскому Району г. Челябинска
ФИО руководителя	Студенников Сергей Петрович
Телефон руководителя	+7 (343) 264-66-60
Адрес страницы в сети Интернет	<a href="https://krasnoeibeloe.ru/">https://krasnoeibeloe.ru/</a>

Самая успешная сеть алкомаркетов «Красное и белое» впервые вошла в десятку крупнейших продуктовых ритейлеров России еще в 2015 году. В 2017 году сеть добралась до 7-й строчки, преимущественно благодаря быстрой экспансии, а также расширению ассортимента за счет продуктов питания. Количество магазинов одной из самых быстрорастущих сетей достигло 7800 точек в 57 регионах против 3907 годом ранее. По итогам прошедшего года сеть «Красное и белое» даже вошла в топ-100 крупнейших частных работодателей России, а капитал компании за прошедшие два года вырос с 55 до 145 млрд рублей.

Перечислим наиболее важные риски, которые могут нанести значительные убытки магазинам «Красное&Белое», и дадим их характеристику:

## 1. Хищения со стороны персонала магазина.

Воровство сотрудников — это самое болезненное явление для компании потому, что человек, работающий в системе, знает компанию «изнутри» и видит её слабые места, а значит, знает, как можно замаскировать свои действия. Чаще всего хищения со стороны персонала происходят в местах движения наличных денег, работе за прилавком, кассой, обслуживании покупателей в торговом зале.

У работников магазинов множество возможностей остаться незамеченными и свалить все содеянное на недобросовестных покупателей. Больше всего соблазна и возможностей украсть — у кассиров. Перечислим некоторые схемы хищений:

- Возврат товара. Покупатель не всегда берет чек после оплаты товара. Кассир производит отмену чека и забирает пробитую сумму себе.

- Подмена штрих-кода. Кассир несколько раз «промахивается» мимо штрих-кода, досадливо морщится и, наконец, набирает штрих-код вручную. При этом он «ошибается» — вводит код более дорогого изделия. Далеко не всякий покупатель тщательно изучает ленту чеков, особенно если она достаточно длинна.

В сетевых магазинах существует система «привязывания» клиента к торговой точке. Это система скидок и поощрений постоянным клиентам, которая реализуется с помощью карточек постоянного покупателя. Покупателю с данной картой обычно дают скидку от 1 до 10% на определенный товар с белыми ценниками. Пробивая товар покупателю, кассир может воспользоваться своей собственной картой и нанести ущерб предприятию. На первый взгляд, он обманывает покупателя, однако, не чувствуя «толка» от магазина, покупатель все реже посещает его, что в конечном итоге сказывается на доходах предприятия.

## 2. Воровство со стороны покупателей.

Попытаться похитить что-либо из магазина покупатель может самыми разными способами: украсть товар, смошенничать при его возврате или похитить наличность из кассы.

Также наиболее часто это:

- Мошенничество с возвратом товара;
- Подмена товара;
- Подмена этикеток.

### 3. Несвоевременная выкладка товара.

Данный риск оказывает неблагоприятное воздействие как на финансовое состояние магазина, так и на потерю покупателя в связи недостаточного ассортимента.

4. Снижение цен конкурентами. Риск, связанный с действиями конкурентами, достаточно велик, так как их действия могут быть непредсказуемыми. Но в данный момент цены в магазине ниже, чем у конкурентов, поэтому уменьшение числа покупателей маловероятно.

5. Снижение спроса. Чтобы избежать возникновения такой ситуации, в компании работают опытные маркетологи, менеджеры по закупкам. Они внимательно следят за тенденциями рынка и предугадывают возможные тренды, формируя оптимальный ассортимент и объем закупок.

Данный риск может развиваться, например, в ситуации ухудшения качества завозимой продукции.

6. Вероятность возникновения пожара;
7. Риск ошибок персонала;
8. Трудности с набором квалифицированной рабочей силы;
9. Риск потери трудоспособности персонала;
10. Риск срыва поставок в связи с нарушением системы логистики.

Теперь выберем из перечисленных рисков самые распространённые, рассмотрим их причины, характер, мероприятия по их устранению. Первый риск — это риск, связанный с воровством со стороны покупателя. С юридической точки зрения это хищение (кража).

Воровство со стороны покупателей:

Любой магазин сталкивается с риском хищения (кражи) со стороны покупателя.

Воровство в магазинах с каждым годом увеличивается. При этом магазинные кражи в молодежной субкультуре принимают вид экстремального развлечения, способа «пощекотать нервы» или утвердиться в социальной группе. Для обозначения такого вида криминального занятия утвердилось английское название «шоплифтинг».

Современные торговые предприятия, работающие в условиях конкуренции и совершенствующие формы торговли, стремятся к созданию благоприятных условий для покупателей при выборе и приобретении товара. Одним из наиболее предпочитаемых подходов к организации продаж при различном уровне цен является метод самообслуживания. Этот подход позволяет предлагать значительные объемы товара, размещая их на больших площадях, улучшать качество и увеличивать скорость обслуживания. Для покупателей система самообслуживания не менее привлекательна - они могут самостоятельно ознакомиться с товаром, их зависимость от продавца и барьеры при взаимодействии с ним уменьшаются. Эту систему покупатели оценивают положительно, рассматривая ее как проявление открытости и доверия со стороны магазина. И все же, при всех преимуществах самообслуживания совершить кражу при подобной организации продаж проще, кроме того, ее стимулирует доступность товара и отсутствие видимых барьеров.

Часто в магазине одежды похитители используют приём - подмены этикеток. Такое возможно, лишь, в том случае, если этикетка легко отделяется от изделия, например, крепится на булавку. Этот вид воровства случается в магазинах, торгующих одеждой, когда бирка с более дешевой одежды просто перевешивается на более дорогую и так покупается.

Злоумышленник нередко использует специально заготовленную сумку или пакет, в которую вставлен бумажный каркас, чтобы она казалась полной, но на самом деле она пустая. Для обхода противокражной системы сумка может быть обложена изнутри фольгой. В холодный сезон используется громоздкая одежда,

под которую и прячут украденные вещи. Воруют обычно легкие футболки и топы, которые легко стянуть с плечиков одной рукой.

Среди посетителей магазинов, занимающихся воровством, можно условно выделить два типа - любителей и профессионалов. Любители крадут спонтанно, редко и неумело, при этом импульсом для воровства являются привлекательность и желание употребить алкоголь. В категорию любителей могут входить люди из различных социальных групп по статусу, уровню дохода. Воровством алкоголя, как правило, занимаются женщины в возрасте от 14 до 40 лет. Объясняя свои неблагоприятные поступки, они утверждают, что слишком мало зарабатывают, чтобы купить дорогой алкоголь. Для профессионалов - воровство часто является основным источником дохода, и их цель - нажива. Возраст профессиональных похитителей может быть любым - кражами промышляют и подростки, и люди средних лет, и даже пенсионеры.

И любители, и профессионалы пытаются нейтрализовать жесткие датчики, прикрепляемые к товару и снимаемые при оплате на специальном оборудовании.

Любители иногда пытаются взломать датчик, в некоторых случаях оставляют его нетронутым. Обычно они берут в примерочную несколько вещей, одну одевают на себя, а остальные вешают на место и выходят. Таким способом воруют брюки, платья и другие вещи. Профессионалы предпочитают специальные технические средства, самым распространенным из которых являются кусачки для снятия жестких датчиков и магнитные съемники.

В рассматриваемом риске источник риска - в покупателе. Здесь возможно два негативных последствия кражи товара покупателем:

1. Покупатель не обнаружен, и это влечёт за собой убытки;
2. Покупатель обнаружен, то наступает процесс возмещения убытков с покупателя.

Источником получения информации о краже может служить:

1. Видеокамера;
2. Информация продавца зала;

### 3. Результат ревизии.

Мероприятия с помощью которых можно снизить вероятность возникновения данного риска:

1. Таблички с информацией, что ведётся видеонаблюдение;
2. Дополнительные меры защиты в виде увеличения датчиков;
3. Система видеонаблюдения. Для неё используются камеры с возможностью суммировать изображение, то есть приблизить и рассмотреть более подробно детали происходящего.

Методы управления данным риском:

1. Метод снижения частоты возникновения;
2. Покрытие убытков из резервов.

Также следует отметить, что от воровства спасает внимательность продавца – он обязательно должен наблюдать за залом, в котором находятся покупатели, бдительно относиться к внешнему виду клиентов.

Если перекладывать ответственность на недостачу целиком на продавцов, это может вызвать у них негативную реакцию, даже если при этом их зарплата сравнительно высока. В магазинах наиболее разумным представляется введение понятия "допустимый процент на кражи", вычисляемый в зависимости от месячного оборота.

Основой планирования рисков является знание причин их возникновения. В зависимости от причин риски могут быть классифицированы на внешние и внутренние.

В первую группу входят:

1. Непредсказуемые внешние риски:

К ним относят:

Меры государственного воздействия в сфере налогообложения, ценообразования, землепользования, финансово-кредитной и т.д.;

Природные катастрофы (землетрясения, наводнения, ураганы и прочие климатические катастрофы);



Уголовные и экономические преступления (терроризм, саботаж, рэкет);

Внешние эффекты: экологические (аварии), социальные (забастовки), экономические (банкротство партнеров, клиентов, срыв поставок), политические.

## 2. Предсказуемые внешние риски:

Рыночный риск (изменение цен и возможных курсов валюты, требования потребителей, конъюнктура, конкуренция, неверная информация, потеря позиций на рынке);

Операционный риск (нарушение правил эксплуатации и техники безопасности, отступление от целей проекта, невозможность поддержания рабочего состояния машин, оборудования и т.д.).

В состав внутренних рисков включают:

### 1. Внутренние организационные риски:

Срывы работ из-за недостатка рабочей силы, материалов, изменения ранее согласованных требований и появления дополнительных требований со стороны заказчиков и партнеров, ошибок в планировании и проектировании и т.п.;

Перерасход средств вследствие срыва планов работ, неэффективной стратегии снабжения и сбыта, низкой квалификации персонала, ошибок в составлении смет и бюджетов, предъявления претензий со стороны партнеров, поставщиков и потребителей.

### 2. Внутренние технические риски:

Изменение технологии выполнения работ, ошибки в проектной документации, поломки техники, низкое качество поставляемых материалов, сырья, комплектующих изделий и т.д.

### 3. Прочие риски:

Правовые (возникающие в связи с приобретением лицензий, патентов, торговых марок);

Транспортные и таможенные инциденты;

Риски, связанные со здоровьем людей;

Повреждение имущества при демонтаже и передислокации и т.д.

При планировании рисков необходимо различать такие понятия, как затраты ресурсов, убытки и потери. Если потери можно заранее предвидеть и предусмотреть, то они должны рассматриваться как неизбежные расходы и включаться в затраты.

Поэтому планирование риска представляет собой прогнозную оценку возможных потерь ресурсов при наступлении неблагоприятных обстоятельств и отклонений от намеченной стратегии, а также упущенной выгоды при осуществлении хозяйственных операций.

Потери, связанные с риском, могут быть:

#### 1. Материальные

Представляют собой непредусмотренные планом дополнительные затраты сырья, материалов, топлива, энергии и прочего имущества. Оценка этих потерь производится как в натуральных, так и в стоимостных показателях.

#### 2. Трудовые

Появляются в незапланированных затратах рабочего времени и могут выражаться в натуральных и стоимостных показателях.

#### 3. Финансовые

Могут иметь форму прямого денежного ущерба, нанесенного предприятию непредвиденными обстоятельствами, а также при обесценивании финансовых ресурсов.

#### 4. Временные

Связанные с темпами реализации стратегии, когда процесс производственно-хозяйственной деятельности осуществляется медленнее, чем было предусмотрено в плане. Выражается, во-первых, в омертвлении ресурсов; во-вторых — в запаздывании поступления финансовых результатов. Их оценка производится с помощью дисконтирования.

#### 5. Прочие

Наиболее часто для снижения риска применяются следующие методы:

Технические основаны на внедрении различных технических средств, например, систем противопожарного контроля, банковских электронных расчетов, охранной сигнализации и т.п.;

Правовые предусматривают: залог, страхование, неустойку (штраф, пеню), поручительство, задаток;

Организационно-экономические включают комплекс распорядительных мер, направленных на предотвращение потерь от риска в случае наступления неблагоприятных обстоятельств, а также на их компенсацию в случае возникновения потерь.

Наиболее распространенные методы снижения риска:

#### 1. Страхование.

Позволяет существенно снизить уровень хозяйственного риска при планировании и реализации стратегии предприятия.

Страхование представляет собой систему возмещения убытков страхования при наступлении страховых случаев из специальных страховых фондов, формируемых за счет взносов, уплачиваемых страхователями.

Кроме страхования могут применяться перестрахование и сострахование.

Перестрахование — это страхование, в соответствии с которым страховщик передает часть ответственности по рискам другим страховщикам, что создает устойчивость и сбалансированность «страхового портфеля».

Сострахование — метод выравнивания и распределения крупных рисков между несколькими страховщиками.

#### 2. Поручительство.

Данный вид минимизации рисков предусматривает, что при недостаточности средств у должника поручитель несет ответственность по его обязательствам перед кредитором. При этом возможна солидарная ответственность поручителя и должника. С помощью такого приема обеспечивается возвратность кредитов, выдаваемых банками.

#### 3. Залог.

Относится к способам обеспечения исполнения обязательств, при котором кредитор имеет право в случае невыполнения должником обеспеченного залогом обязательства получить удовлетворение своего требования из стоимости заложенного имущества преимущественно перед другими кредиторами.

Договором могут быть предусмотрены следующие виды залога:

1. Залог, при котором предмет остается у залогодателя;
2. Ипотека;
3. Залог товаров в обороте;
4. Заклад;
5. Залог прав и ценных бумаг.

#### 4. Распределения риска

Чаще всего применяется в случае разработки и реализации проекта несколькими исполнителями (инвесторами, проектировщиками, строителями, заказчиком).

При этом каждый участник выполняет запланированный проектом объем работ и несет соответствующую долю риска в случае невыполнения проекта.

#### 5. Резервирование средств

Создание резервов ресурсов на покрытие непредвиденных расходов позволит компенсировать риск, возникающий в процессе реализации планов предприятия, и тем самым ликвидировать различные сбои в работе.

В процессе разработки плана эта проблема распадается на ряд последовательно выполняемых процедур, включающих прогнозную оценку потенциальных потерь, вызванных непредвиденными обстоятельствами; определение структуры резерва на покрытие последствий рисков, целевое распределение резерва между различными видами риска; корректировку плана (бюджета) в связи с формированием резерва.

Хеджирование — один из способов уменьшения риска, в основе которого лежит создание встречных валютных, коммерческих, кредитных и иных требований, и обязательств, заключение фьючерсных сделок и выпуск опционов.

Фьючерсы — это контракты на поставку в будущем. Они представляют собой обязательство продавца поставлять к намеченной дате определенное количество товара, в том числе ценные бумаги, в указанное в контракте место. Фьючерс сам по себе является товаром на фондовом рынке и вплоть до даты исполнения может продаваться и покупаться.

Опционы на поставку в будущем — это ценная бумага, удостоверяющая право владельца совершить покупку, определенного количества товара по фиксированной цене или продать товар по фиксированной цене в определенный момент времени. Товаром может быть что угодно.

При финансировании дорогостоящих, наукоемких проектов практикуется перевод части финансового риска на венчурные (рискованные) компании, которые в случае неудачи всего проекта берут на себя часть потерь.

Страхование может быть обеспечено за счет возможности недополучения прибыли или дохода, появления убытков, снижения уровня рентабельности, а также неплатежа по счетам поставщика продукции, упущенной выгоды по неудавшимся сделкам и др.

Существующая система страхования рисков предусматривает договоры о страховании имущества, транспортных средств и невозвратных кредитов.

Защита от некоммерческих рисков (стихийные бедствия, общественные беспорядки, изменение экономической политики государства) может быть осуществлена путем получения государственных гарантий.

Таким образом, разобрав всех конкурентов сети Красное&Белое самым главным риском компании можно считать высокую конкурентную среду на рынке. Но также выяснили, что положение компании довольно-таки конкурентноспособное: за счет низких цен на товары - это, пожалуй, главное конкурентное преимущество.

С риском повышения цен на товары, компания борется тем, что имеет большой свой транспортный автопарк.

Риск продажи контрафактной продукции

Токсичное содержимое невозможно распознать при покупке. Однако должно насторожить наличие осадка, отсутствие акцизной марки, неопрятная наклейка этикетки. Хороший знак – наличие «фирменных» рифленых знаков и надписей на бутылке, наличие акцизных или федеральных марок.

Приобретать алкоголь желательно только в крупных торговых точках (лучше, специализированных на продаже алкогольной продукции), избегая приобретения «с рук» или в ларьках на остановках. Риск приобретения опасной для жизни и здоровья подделки там намного ниже.

Сбыт контрафакта с каждым годом все труднее и труднее, так как разработаны такие меры как акцизные марки. Каждая бутылка алкогольной продукции

Любая точка, реализующая алкоголь в розницу обязана иметь кассовый аппарат, совместимый со специальным сканером (настроенным на считывание исключительно кодов EAN-8(12-13) и PDF-417).

Данный сканер считывает и распознает информацию на марке:

Акцизной (для импорта).

Федеральной (для отечественного алкоголя).

Информация, кодируемая на каждой марке, определяется в приказном порядке (Приказ РАР №33н от 12.05.10). В процессе обработки информации и печати чека на каждом таком чековом документе должен отображаться двумерный код, позволяющий покупателям определить подлинность товара. Чек подписывается согласно ГОСТу Р 34.10-2001.

В мобильном приложении Красное&Белое есть сканер «Антиконтрафакт», где можно просканировать акцизную марку и убедиться в качестве товара. Также можно проверить легальность покупки, отсканировав штрихкод на чеке.

## 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ НА ООО «ЛАБИРИНТ»

### 3.1 Разработка путей снижения финансовых рисков на предприятии

Анализ среды, в которой работает предприятие ООО «Лабиринт» показал, что данная организация уверенно чувствует себя на рынке, работники фирмы имеют заинтересованность в своем труде, большое внимание уделяется социальным вопросам. Оценка экономических показателей говорит о хорошем финансовом положении предприятия.

ООО «Лабиринт» является коммерческой организацией, имеет много конкурентов на рынке строительных материалов, поэтому ему присущи финансово-экономические риски. Наиболее серьезными рисками являются: снижение цен конкурентами; повышение качества цемента у конкурентов; выпуск новых видов цемента конкурентами.

Социальные факторы также играют важную роль в деятельности предприятия, так как от работы персонала зависит успех компании. Риск заключается в материальной незаинтересованности работников и тяжелых и вредных условиях труда на ООО «Лабиринт».

Большая степень износа оборудования и большие затраты на очистные сооружения для завода будут являться факторами риска.

Некоторую опасность могут представлять факторы внешней маркетинговой среды, а именно инфляция, рост цен на топливо и энергию ужесточение налогового бремени и др.

Наиболее важным внешним риском является реализация продукции. Предприятие ООО «Лабиринт» работает в условиях конкурентного окружения. Поэтому рыночные стратегии конкурентов должны быть серьезно изучены. Со

стороны конкурентов возможен захват существующих рынков, жесткая система продаж, стимулирование сбыта, снижение цены на продукцию.

В целях снижения отрицательных последствий данных рисков ООО «Лабиринт» осуществляет:

1. Производство продукции, конкурентоспособной на российском рынке (качество, ассортимент, обслуживание);
2. Оптимизацию издержек на всех стадиях производства и продвижения продукции;
3. Повышение качества продукции за счет использования новых технологий и качественных материалов;
4. Обновление портфеля выпускаемой продукции (выпуск высокопрочного дорожного цемента М 600);
5. Мониторинг мировых тенденций в области передовых технологий, обновление производственной базы;
6. Проведение маркетинговых исследований, применение различных средств стимулирования сбыта, выход на новые рынки с новым товаром;
7. Рост производительности труда, разработка новой системы мотивации труда.

Для получения максимальной прибыли предприятие должно наиболее полно использовать находящиеся в его распоряжении ресурсы. Увеличение объема выпуска снижает издержки на единицу продукции, что в конечном итоге ведет к увеличению прибыли от реализации продукции. Кроме этого, дополнительное производство рентабельной продукции уже само по себе дает дополнительную прибыль. Таким образом, при увеличении выпуска и реализации рентабельной продукции увеличивается прибыль.

ООО «Лабиринт» имеет хорошие позиции на рынке строительных материалов. Продукция предприятия пользуется спросом. Мощность предприятия полностью не используется. Сопоставление возможного объема продаж с



производственными возможностями предприятия позволяет говорить об увеличении объема производства и реализации продукции.

Предлагаем инвестиционный проект, направленный на повышение эффективности работы предприятия, за счет более полного использования производственной мощности и выпуска качественной и конкурентоспособной продукции.

Величина инвестиционных вложений зависит от размера необходимых затрат на приобретение, транспортирование и монтаж оборудования, а также сметной стоимости зданий и сооружений или затрат на их реконструкцию.

Необходимо определить количество оборудования для производства заданного количества продукции. Расчет ведем исходя из производственной мощности основного оборудования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследования, проведенные в данной выпускной квалификационной работе, позволяют сделать несколько выводов: Риск - это вездесущее явление, характерное для всех хозяйствующих субъектов, функционирующих в условиях рыночных отношений. Конкретные методы и приемы, используемые при принятии и реализации решений в условиях риска, в значительной степени зависят от специфики предпринимательской деятельности, принятой стратегии достижения поставленных целей и конкретной ситуации.

Система управления риском прежде всего предполагает их оценку, результаты которой позволяют в дальнейшем выбрать наиболее оптимальный способ снижения рисков.

Данная работа была посвящена вопросу организации и степени эффективности системы управления рисками на предприятии. В выпускной квалификационной работе была достигнута поставленная цель - проведение всесторонних теоретических исследований в области управления риском предприятия, анализ существующего положения ООО «Лабиринт» относительно выявления, оценки и управления рисками, осуществление оценки рисков и разработка мероприятий по совершенствованию технологии управления риском на предприятии.

В теоретической части работы были исследована природа и экономическое содержание риска, рассмотрены теоретические основы управления риском на предприятии, приведены наиболее приемлемые стратегии управления рисками.

На основе теоретических материалов был проведен анализ влияния рисков на функционирование предприятия ООО «Лабиринт», рассмотрены методы управления риском на предприятии. Результаты анализа показали, что для ООО «Лабиринт» наиболее значимыми являются риск. Что касается предложенных стратегий минимизации рисков, то на исследуемом предприятии основными являются стратегии смягчения и принятия, т. е. предприятие может прибегнуть к

диверсификации ресурсов, поставщиков или просто, знать о существующих рисках для дальнейшего избегания отрицательных последствий от того или иного вида риска. Система риск — менеджмента должна работать на основании программы целевых мероприятий по управлению рисками.

Для ООО «Лабиринт» рекомендованы для внедрения следующие методы снижения степени рисков: использование страховых инструментов для защиты собственности и снижении риска потери части прибыли из-за повышенных тарифов или неблагоприятной реализации жилищных программ; резервирование средств для покрытия непредвиденных расходов. Определение структуры резерва на покрытие непредвиденных расходов рекомендуется производить на базе выявления непредвиденных расходов по видам затрат, например, на заработную плату в виду вынужденного простоя бригад, дополнительные расходы на переоборудование в случае резкого изменения транспортных тарифов и т. п. Кроме того, для снижения риска неоптимального распределения ресурсов, экономического колебания и изменения в желаниях клиентов и действий конкурентов предлагается использовать маркетинговые исследования.

В частности, целесообразно провести исследование для определения точных качественных характеристик по переработке груза, изучения возможных действий конкурентов и предпочтений клиентов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Нормативные акты

1 Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Текст]: [с учетом поправок, внесенных 21.07.2014]. – [Электронный ресурс]: СПС Консультант Плюс.

2 Российская Федерация. Гражданский кодекс. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 13.07.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015). – [Электронный ресурс]: СПС Консультант Плюс.

3 Российская Федерация. Гражданский кодекс. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2015). – [Электронный ресурс]: СПС Консультант Плюс.

### Литература

4 Алимов, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник / А.Н. Алимов. – М.: БелГУ: Пегас, 2012. - 93 с.

5 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. - 257 с.

6 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 2013. – 124 с.

7 Арустамов, Э.А. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие / Э.А. Арустамов, А.Н. Пахомкин, Т.М. Митрофанова. - М.: Дашков и К, 2010. - 305 с.

8 Балдин, К.В. Управление рисками / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев - М.: ЮНИТИ, 2014. – 141 с.

9 Басовский, Л.Е. Маркетинг: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - М.: Инфра-М, 2014. - 301с.

10 Багиев, Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев, В.М.Тарасевич. - М: СПб.: Питер, 2014. - 104 с.

- 11 Бендерская, О.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности на предприятии промышленности строительных материалов/ О.Б. Бендерская. – М.: Белгород: Изд-во БГТУ, 2011. - 119 с.
- 12 Боумен, К. Основы стратегического менеджмента. / К. Боумен. – М.: ЮНИТИ. Банки и биржи, 2014. - 89 с.
- 13 Бартон, Т.Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься: учебник / Т.Л. Бартон - М: «Вильямс», 2013. - 257 с.
- 14 Валуев, С.А. Организационный менеджмент: Учебное пособие / С.А. Валуев, А.В. Игнатьева. – М.: Нефть и газ, 2014. – 165 с.
- 15 Волкова, К.А. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова. – М.: Экономика, 2010. - 88 с.
- 16 Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 127 с.
- 17 Гамза, В.А. Рисковый спектр коммерческих организаций / В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский. – М.: Экономика, 2012. – 120 с.
- 18 Грантуров, В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Методическое пособие / В.М. Грантуров. – М.: Дело и Сервис, 2013. – 164 с.
- 19 Грабовой, П.Г. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовой, С.Н. Перова – М.: АЛАНС, 2012. – 204 с.
- 20 Дж. Ван Хорн,. Основы управления финансами / Дж. Ван Хорн – М.: Финансы и статистика, 2011. – 125 с.
- 21 Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль – М.: Дело, 2011. - 56 с.
- 22 Дубров, А. М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе / А.М. Дубров. - М.: «Экономика», 2012. - 103 с.
- 23 Егорова, Е.Е Системный подход оценки риска. Управление риском / Е.Е. Егорова – М.: 2012. – 69 с.

24 Кадинская, О. А. Управление финансовыми рисками / О.А. Кадинская - М.: - Инфра-М – 207 с.

25 Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность, Экономика: учебник / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов - М.: «Экономика», 2012. - 288 с.

26 Корнилова, Т.В. Психология риска и принятия решения: Учебное пособие для вузов / Т.В. Корнилова – М.: аспект-Пресс, 2013. – 286 с.

27 Королев, Ю.Б. Менеджмент в АПК: учебник / Ю.Б. Королев - М.: «Колос», 2011. – 73 с.

28 Лобанов, А. Риск-менеджмент / А. Лобанов, С. Филин, А.Чугунов. - М: Риск, 2010. – 209 с.

29 Литвак, Б.Г. Управленческие решения: учебник / Б.Г. Литвак – М.: «Экмос», 2013. - 248 с.

28 Лукашин, А.С. Система менеджмента качества / А.С. Лукашин – М.: - Грузовик &. – 2014. – 105 с.

30 Можаяева, И.С. Методические основы управления проектными рисками в жилищном строительстве: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к. э. н. / И.С. Можаяева. - М: СПб, 2014. – 79 с.

31 Новикова, Н.М. Многокритериальные задачи принятия решений в условиях неопределенности / Н.М. Новикова, И.И. Пospelова — М.: Вычислит. центр РАН, 2014. - 147 с.

32 Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль перевод с англ. / Ф.Х. Найт - М.: Дело, 2013. – 39 с.

33 Пятенко, С. Девять основ менеджмента: учебник / С. Пятенко. - М.: СПб.: «Питер», 2014. - 608 с.

34 Романов, В. Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков / В. Романов – М: Деньги и кредит, 2013. - 49 с.

35 Скамай, Л. От идеи - к расчёту. Виды и подвиды рисков в производственном предпринимательстве / Л. Скамай. - М: Риск, 2004. – 213 с.

- 36 Смирнов, В. Процесс управления риском. Управление риском. / В. Смирнов. – 2014. – 102 с.
- 37 Станиславчик, Е. Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика / Е.Н. Станиславчик - М.: «Ось-89», 2012. – 80 с.
- 38 Супрунович, Е.Б. Управление рыночным риском / Е.Б. Супрунович, И.А. Киселева – М.: Банк. дело. – 2010. – 204 с.
- 39 Тэпман, Л.Н. Риски в экономике / Л.Н. Тэпман – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 208 с.
- 40 Уварова, Г.В. Методы управления и принятия решений: учебник / Г.В. Уварова - М.: «Колос», 2012. - 230 с.
- 41 Уткин, Э.А. Риск-менеджмент: учебник / Э. А. Уткин. - М: Ассоц. авт. и издателей "Тандем". – М.: ЭКМОС, 2013. – 287 с.
- 42 Фомичев, А.Н. Риск – менеджмент: Учебное пособие / А.Н. Фомичев – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 292 с.
- 43 Цветкова, Е.В Риски в экономической деятельности / Е.В. Цветкова, И.О. Арлюкова – М.: СПб. 2012. – 118 с.
- 44 Черкасов, В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности / В. В. Черкасов. – М.: Рефл-бук; Киев: Ваклер, 2011. – 204 с.
- 45 Чернова, Г.В. Управление рисками / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев - М.: Проспект 2013. - 123 с.
- 46 Шахов, В.В. Страхование: Учебник для вузов / В.В. Шахов – М.: ЮНИТИ, 2010.– 311с.
- 47 Шеметов, П.В Теория организации / П.В. Шеметов, С.В. Петухова. - М: Омега – Л, 2013. - 114 с.
- 48 Шумпетер, Й. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / Й. Шумпетер. – М.: «Прогресс», 2012. – 135 с.
- 49 Эриашвили, Н.Д. Предпринимательские риски в маркетинговых программах / Н. Д. Эриашвили. – М.: Финансы, 2014. – 181 с.

50 Янг, С. Системное управление организацией / С. Янг. Пер. с англ. под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова – М.: Сокол, 2015. – 123 с.

#### Электронные ресурсы

51 Официальный сайт Федерального Казначейства РФ. - Режим доступа:  
<http://www.roskazna.ru>

52 Официальный сайт Федеральной налоговой службы - Режим доступа  
<http://www.nalog.ru/>

53 Официальный сайт Службы государственной статистики - Режим доступа [www.gks.ru](http://www.gks.ru)



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Общие сведения ООО «Лабиринт»

Полное наименование компании	Общество с ограниченной ответственностью «Лабиринт»
Сокращенное наименование компании	ООО «Лабиринт»
Место нахождения	454007, Челябинская обл, город Челябинск, улица Рождественского, дом 13 НЕЖ.ПОМ. 2, ОФИС 305
Адрес (почтовый адрес)	454007, Челябинская обл, город Челябинск, улица Рождественского, дом 13 НЕЖ.ПОМ. 2, ОФИС 305
Дата государственной регистрации	27.12.2006
Номер Государственной регистрации (ОГРН)	1067451085602
ИНН	7451241509
Зарегистрировавший орган	Инспекция Федеральной Налоговой Службы По Тракторозаводскому Району г. Челябинска
ФИО руководителя	Студенников Сергей Петрович
Телефон руководителя	+7 (343) 264-66-60
Адрес страницы в сети Интернет	<a href="https://krasnoeibeloe.ru/">https://krasnoeibeloe.ru/</a>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Виды организационной деятельности



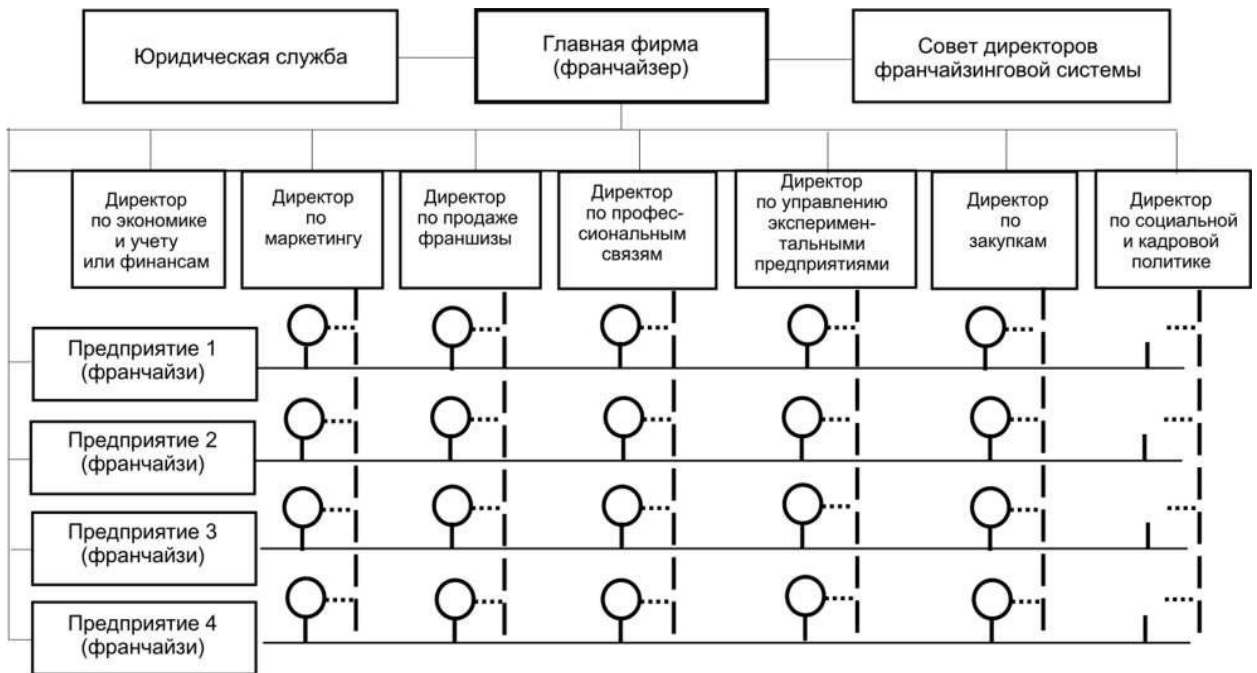
## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Структура управления франчайзингом



# ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## Организационная структура франчайзинговой системы



## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Принципы организации работы по франчайзинговой схеме

Принцип	Структура	Применение
Единства целей	Является эффективной, если она способствует сотрудничеству в достижении целей	Предполагает ясное формулирование целей франчайзера и франчайзи. Если целью является получение прибыли в течение определенного периода времени, то организационная структура должна способствовать достижению этого.
Эффективности	Эффективна, если она способствует достижению целей при минимальных нежелательных последствиях или издержек	Которая не допускает потерь или ошибок, обеспечивает удовлетворение от работы, предполагает четкую соподчиненность и распределение ответственности, позволяет принимать участие в решении проблем, придает уверенность в будущем, предоставляет определенный статус и возможности для служебного роста и обеспечивает престижный уровень заработной платы.

## ПРИЛОЖЕНИЯ Е

### Уровень рисков в секторе по оценке Coface: средний

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"><li>• Третий крупнейший рынок розницы в Европе – 144 млн. человек. Ожидается, что в будущем рынок будет только расширяться, так как эксперты прогнозируют рост численности населения страны</li><li>• Высокая доля городского населения (74%) вкупе с относительно невысокой конкуренцией в отрасли способствуют быстрому развитию розничного сектора</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Обостренная чувствительность сектора к экономическому климату – например, к ценам на нефть, обменному курсу рубля и «импортируемой» инфляции (вызываемой ростом цен на импортные товары)</li><li>2. Высокая степень зависимости от геополитической обстановки – санкции и контрсанкции могут привести к снижению объемов импорта и финансирования в отрасли</li><li>3. Медленный рост предприятий в отрасли. Растут в основном предприятия, расположенные в крупных городах</li></ol>

## ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

### Преимущества и недостатки франчайзинга

	Для франчайзора	Для франчайзинга
<p>П р е и м у щ е с т в а</p>	<p>1. Франчайзинг приносит дополнительные деньги для распространения бизнеса. Если компания стремится к развитию на региональном, национальном или международном уровне, то потребуются дополнительные вложения на программу развития. Эти фонды можно создать с помощью франчайзи. Франчайзи делают первоначальный взнос, приобретая полный франчайзинговый пакет. Подписав дополнительно несколько франчайзинговых договоров с франчайзи, франчайзор сможет продавать им другие услуги по управлению (менеджменту), такие, как особая поддержка по консалтингу и маркетингу. Обе сделки (первоначальная продажа франшизы и продажа специальных услуг) служат дополнительным источником дохода для франчайзора.</p> <p>2. Франчайзи делают дополнительные выплаты на поддержку услуг, предоставляемых франчайзором. Все работающие франчайзи ежемесячно платят франчайзору за предоставление услуг. Часть этих денег идет на предоставление услуг по поддержке франчайзи этой системы (обучение персонала, консультанты и т.д.).</p> <p>3. Франчайзинг открывает возможности быстрого расширения на новом рынке и укрепления своей репутации на существующем рынке. Увеличение количества выплачиваемых взносов позволяет франчайзору быстро и эффективно развиваться на рынке. Именно франчайзи приносят на новый рынок имя франшизы. Каждый отдельный франчайзор получает огромные</p>	<p>1. Все материалы и поддержка, предоставляемая франчайзорами индивидуальным франчайзи, предназначены для поддержки и усиления значимости франшизы. В списке таких преимуществ можно было бы перечислить: материалы, обучение и консалтинг. Но, если смотреть шире, то самым большим преимуществом являются отношения между франчайзором и франчайзи.</p> <p>2. Франчайзинг означает, что у вас есть собственный бизнес, но вы не остаетесь один на один со всеми проблемами и рисками. Когда франчайзи дает свое согласие вкладывать деньги во франчайзинговое предприятие, он все равно остается независимым владельцем бизнеса. Эта независимость означает, что его никогда не уволят с этой работы. Франчайзи получает профессиональную поддержку от франчайзора. Такая поддержка помогает ему избежать тех ошибок, которые обычно делают другие предприниматели. Франчайзор остерегает франчайзи от принятия неправильных решений, которые могли бы повредить или вообще разрушить его предприятие.</p> <p>3. Франчайзинг - это быстрое и эффективное начало бизнеса. Франчайзинговая система дает информацию, которая помогает франчайзи найти подходящее местоположение для предприятия,</p>

Для франчайзора	Для франчайзинга
<p>преимущества на всем рынке потому, что франчайзи, быстро расширяясь на новом рынке и делая инвестиции в развитие этого бизнеса в новых городах, создают широкую сеть бизнеса, на развитие которой у франчайзора никогда не хватило бы денег.</p> <p>4. Франчайзинг открывает для потребителя возможность больше узнать о продукте и услугах. С открытием новых предприятий потребители больше узнают о продукте и услугах. Это очень важно, так как новая франшиза становится узнаваемой на рынке по мере предоставления своих услуг. Многочисленные франчайзинговые предприятия на специфичном рынке открывают экономный доступ к рекламе в средствах массовой информации, что делает франчайзинг известным среди большего числа потребителей. Использование рекламы приводит к увеличению продаж и прибыли в каждом предприятии франчайзинговой системы.</p> <p>5. Успех франчайзинговой системы при создании новых бизнес концепций. Успех франчайзинговой компании во многом зависит от проверенности и прибыльности бизнес концепции. Франчайзор развивает свою концепцию бизнеса и доказывает ее прибыльность на примере своих собственных магазинов. Франчайзор разделяет свой опыт со всеми франчайзи системы, предоставляя им возможность вести свой бизнес так же успешно. Поэтому, если компания хочет узнать, возможно ли превратить их бизнес в успешную франшизу, они должны просто посмотреть насколько успешно прошло такое превращение в другом, похожем бизнесе.</p>	<p>сделать его дизайн и убедиться в том, что бизнес правильно функционирует. Франчайзи не нужно беспокоиться о проблемах, возникающих на начальной стадии, потому, что он имеет опыт своего франчайзора.</p> <p>4. Франчайзинг дает поддержку франчайзи в период перед открытием бизнеса. Франчайзи всегда имеет возможность стать специалистом в новом бизнесе, не затрачивая годы на обучение в школе бизнеса или просто работая в этой области. Эти знания приходят непосредственно из специальных программ обучения и программ по развитию системы управления, которые франчайзор передает всем новым франчайзи и ключевым работникам. Еще за долго до открытия нового бизнеса, франчайзор и франчайзи должны проработать друг с другом некоторое время. Вместе они должны достаточно поработать над формированием навыков франчайзис тем, чтобы иметь все шансы на успешное ведение бизнеса.</p> <p>5. Франчайзинг означает постоянную поддержку. После открытия франчайзингового бизнеса франчайзи продолжает получать профессиональные услуги от франчайзора по вопросам ежедневного ведения бизнеса и маркетинга. Если возникают проблемы, то их первой задачей будет проверить все предоставленные материалы и пособия. Но однако могут возникать и специфические проблемы. В этом случае франчайзи может позвонить франчайзору и обратиться за помощью. Именно потому, что существует такая связь между франчайзором и франчайзи,</p>



	Для франчайзора	Для франчайзинга
		<p>проблемы франчайзи могут быть решены с помощью опытного франчайзора. Когда независимый предприниматель начинает развивать собственный бизнес, он должен сам найти способ решения проблем и открыто смотреть на вероятность совершения дорогостоящих ошибок.</p> <p>6. Франчайзинг дает возможность использовать репутацию и товарный знак франчайзора. При выполнении франчайзингового договора, франчайзи получает полномочия от франчайзора на использование торгового знака франчайзора. Только франчайзи, работающие в системе данной франшизы, имеют эксклюзивное право использовать товарный знак франчайзора..</p> <p>7. Франчайзинг устанавливает четкие территориальные границы ведения бизнеса. Франчайзор определяет своему франчайзи территорию ведения бизнеса. Границы этой территории определены условиями франчайзингового договора. Получая территорию, франчайзи может эффективно развивать свой бизнес на определенной территории. Это снимает угрозу соперничества со стороны других владельцев этой же франшизы. Индивидуальный предприниматель никогда не знает, в каком месте возникнет наибольшая конкуренция, таким образом его территория всегда остается более открытой для конкурентов.</p>
Н е д о с т а т к и	<p>•Невозможность завершить отношения с франчайзи, который не следует правилам системы. Франчайзинговый договор определяет природу отношений между франчайзором и франчайзи. Франчайзинговый договор предусматривает ряд положений, защищающих франчайзи. Эти положения предусматривают невозможность для франчайзора расторгнуть контракт с франчайзи. Но вместе с тем такие положения</p>	<p>•Невыполнение контракта по франчайзинговому договору и их должны выполнять все франчайзи без исключения. Франчайзи могут вносить свои предложения, но они не могут менять систему.</p> <p>Взгляд на франчайзинговую систему, как о обучения франчайзора. Такие ограничения могут касаться рабочих</p>

Для франчайзора	Для франчайзинга
<p>осложняют вывод из системы франчайзи, который не выполняет законов франчайзингового бизнеса.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Франчайзи не являются работниками франчайзора. Франчайзи являются независимыми владельцами бизнеса. Даже при наличии франчайзингового договора могут возникать трудности при контроле сделок, осуществляемых франчайзи в своем бизнесе.</li> <li>•Влияние плохо работающих франчайзинговых предприятий. Многие потребители воспринимают каждое франчайзинговое предприятие как часть одной цепи предприятий, работающих под единым товарным знаком. И если какой-нибудь франчайзи плохо ведет свой бизнес, то это будет бросать тень на всю франчайзинговую систему.</li> <li>•Недоплата или выплата взносов с опозданием. Франчайзоры устанавливают структуру выплат за предоставленный сервис, принимая за основу процент от общей суммы продаж в каждом предприятии. Франчайзи обязаны предоставлять отчет об общей сумме продаж франчайзору для того, чтобы определить сумму оплаты за сервис. Франчайзи может попытаться скрыть сумму продаж и предоставить неполный отчет с тем, чтобы занижить взнос своему франчайзору.</li> <li>•Трудности сохранения конфиденциальности коммерческой тайны. Работа любой франчайзинговой системы основана на принципах и стандартах, являющихся интеллектуальной собственностью франчайзора. Эти принципы бизнеса представляют собой коммерческую тайну и служат основой успеха франчайзинговой системы. Франчайзи получает доступ к коммерческим секретам, проходя обучение по программе франчайзора. И хотя франчайзинговый договор запрещает франчайзи разглашать подобную информацию, все равно это случается. Франчайзору сложно с</li> </ul>	<p>часов, границ территории, ассортимента продукта и услуг, предлагаемых потребителю. Франчайзи должен дать согласие на принятие этих ограничений до начала действия франчайзингового договора.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Установление необходимого сотрудничества, что франчайзи предоставляют на рынок одинаковый продукт и услуги, они не являются конкурентами.</li> <li>•Отсутствие поддержки со стороны франчайзора является самым важным аспектом во франчайзинговых отношениях. Франчайзи должен определить уровень поддержки до того, как начнет действовать контракт. Недостаточная поддержка со стороны франчайзора подрывает силу франчайзинговой системы.</li> <li>•Определение финансовой мощи франчайзора. Потенциальные франчайзи должны изучить доступную информацию о финансовом положении франчайзора. Может случиться так, что франчайзор объявит о банкротстве, что может привести к продаже франшизы или ее аннуляции.</li> </ul> <p>При проектировании франчайзинговой системы необходимо руководствоваться следующими требованиями:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Четким определением основных об</li> <li>2. Определенной свободой действий или информацией и другим инструментарием.</li> </ol>

Для франчайзора	Для франчайзинга
<p>этим бороться, поэтому если ему не удастся выработать эффективные меры, то вся франчайзинговая система может сильно пострадать.</p> <p>•Выход из франчайзинговой системы успешно работающих франчайзи. Франчайзи может считать, что франчайзинговые отношения накладывают на него слишком большие ограничения и в результате потерять интерес к этому бизнесу. Расторгнув контракт с франчайзором он, возможно, захочет открыть свой собственный бизнес, который будет представлять прямую конкуренцию франчайзору.</p>	