

## СЕТЕВЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ

*Статья рассматривает эффективность применения сетевого подхода к организации бизнеса. Вопросы включают анализ и прогноз эффективности сетевого объединения на примере розничной торговой сети города Красноярска.*

**Ключевые слова:** сетевой подход, эффективность, торговая сеть, конкурентоспособность, развитие.

A.F. Kryukov, N.N. Grebneva

## NETWORK ASSOCIATIONS

*The article considers efficiency of the network approach application to business organization. The issues include analysis and forecast of the network association efficiency on the example of retail trade network in Krasnoyarsk city.*

**Key word:** network approach, efficiency, trade network, competitiveness, development.

**Введение.** В условиях экономического кризиса для обеспечения устойчивости развития предпринимательских структур справедливо использование сетевого подхода. Являясь частью одной из сетей, участники рынка конкурируют за более выгодные позиции, обеспечивающие доступ к потребителям, товаропроизводителям, ресурсам и информации. Внешняя конкуренция заключается в готовности новых бизнесов войти в сеть при ослаблении в ней отдельных связей. Сети изменяются и могут расширяться за счет того, что участники рынка используют существующие связи для определения и установления своевременных взаимоотношений с новыми партнерами, которые необходимо в рыночной экономике своевременно использовать [3].

Сеть – это совокупность расположенных где-либо однородных учреждений, организаций, связанных единой коммуникационной системой взаимодействия [1]. Межорганизационные соглашения в сети определяют согласованную политику ее участников по тем направлениям деятельности, по которым в целях повышения общей конкурентоспособности сеть выступает как единое целое. Розничная торговая сеть представляет собой совокупность торговых каналов (магазинов). Ее рациональное построение розничной торговой сети, выбор правильного направления развития определяется социальными, экономическими и организационными факторами. Хозяйственная деятельность торговых организаций в России является привлекательным объектом для малого и среднего бизнеса. Отсюда развитие торговой сети становится необходимым условием нормализации процессов обмена в экономике, снижения издержек обращения, повышения культуры торгового взаимодействия [4].

Розничная торговая сеть «Красный яр» (объект анализа) организована в 1997 году.

Вид деятельности – торговля, производство и реализация полуфабрикатов.

Организационная форма – сеть гастрономов как общество с ограниченной ответственностью.

Вид организации – коммерческая организация.

Юридическое лицо сети – открытое акционерное общество.

Месторасположение – городские поселения: Абакан, Красноярск, Лесосибирск.

Основные цели деятельности сети: реализовать возможности организации каналов производства и сбыта на растущем потребительском рынке услуг Красноярского края.

Краткосрочная цель: увеличение числа гастрономов с цехами переработки на территории г. Красноярска.

В сети осуществляется и производство, и реализация товаров повседневного спроса. Основные виды продукции: гастрономия, бакалея, кондитерские изделия, сопутствующие товары повседневного спроса, в том числе бытовой химии, товары собственного производства.

Органы управления:

общее собрание акционеров;

совет директоров;

единоличный исполнительный орган – генеральный директор.

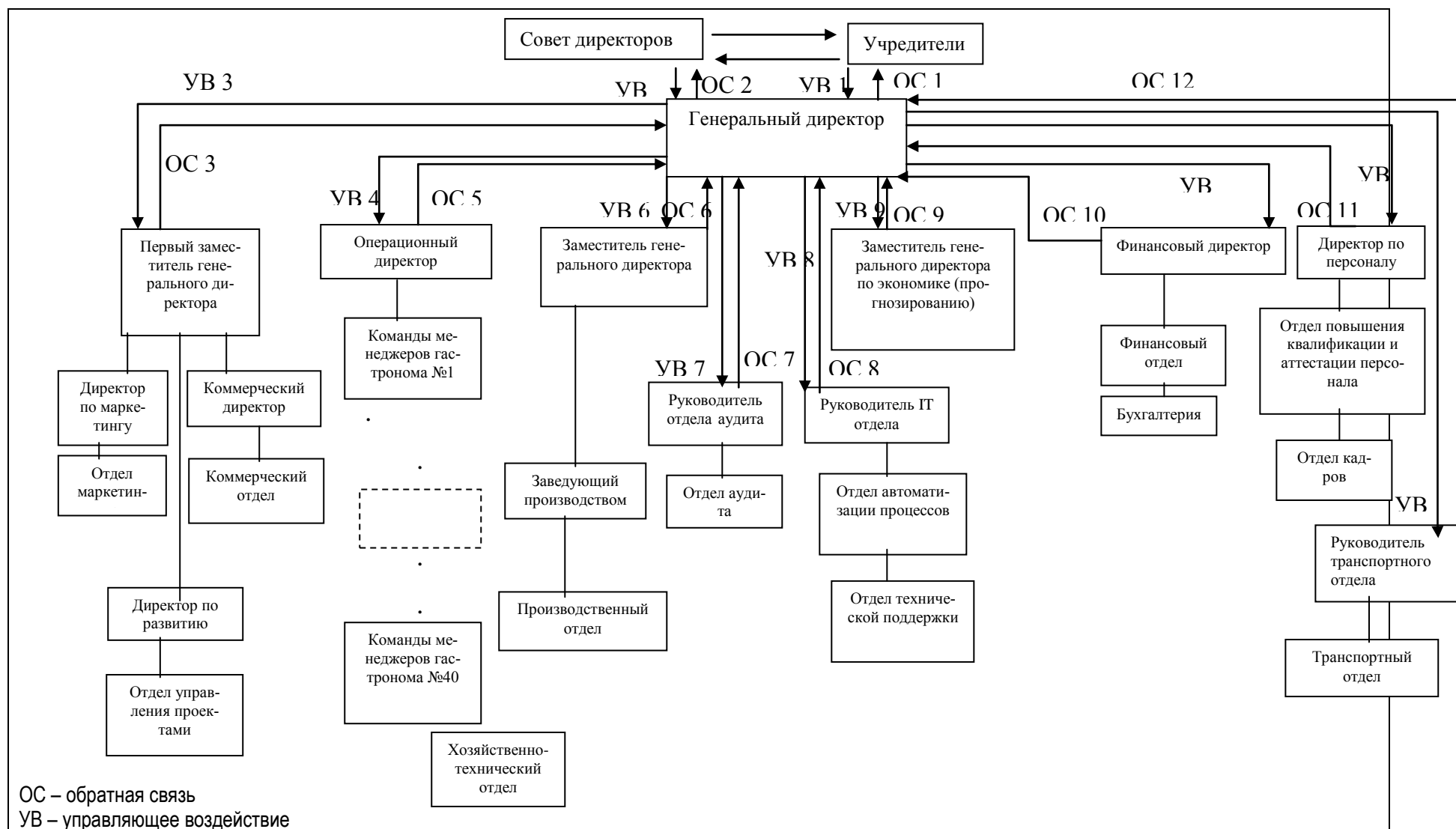


Рис. 1. Организационная структура сети «Красный яр»

Гастрономы сети, являясь юридическими лицами в форме общества с ограниченной ответственностью, объединены собственностью, технологией обмена и менеджментом управляющей компании сети. Объединение их в сеть обеспечивается и договорами аренды на производственно-технологическое имущество.

Менеджмент управляющей компании передает учредителю – собственнику ООО «Гастроном» – команду менеджеров. Следовательно, у управляющей компании есть подготовленные команды менеджеров. По Закону «Об обществах с ограниченной ответственностью» управление гастронамами осуществляется управляющей компанией сети из числа сотрудников сетевого управления.

В «Красном яре» использован иерархический тип построения структуры управления (рис. 1). Это доказывается тем, что присутствует четкое разделение управленческого труда. При этом требуется использование квалифицированных специалистов на каждой должности; подчинение осуществляется «снизу-вверх». Каждый сотрудник есть звено, вносящее вклад в общую деятельность организации. Таким образом, создается «дух» формальной обезличенности. Деятельность в сети осуществляется в рамках должностных инструкций по каждой должности.

Найм на работу осуществляется в соответствии с квалификационными требованиями к определенной должности.

Аппарат управления организации можно разделить на три основных уровня управления, в которых происходит разделение стратегических и координационных задач управления от оперативной деятельности, а также существует четкое разграничение функций. Высший уровень, включающий совет директоров, ориентирован на разработку стратегических направлений и целей развития, координацию деятельности в межрегиональном масштабе с высшим менеджментом, в который входят генеральный директор и его заместители. Они обеспечивают разработку стратегий и тактик работы сети через управляющие воздействия – УВ<sub>i</sub> на основе полученных отклонений показателей от стандартов в обратных связях – ОС<sub>i</sub> (см. рис. 1).

Средний уровень представлен центральными функциональными отделами организации: директоров гастронамов, бухгалтерией, отделом маркетинга, коммерческим отделом, отделом аудита, отделом финансов, отделом персонала, отделом развития. Он призван обеспечить эффективность функционирования и развития сети через координацию деятельности всех подразделений в иерархии.

Низовой уровень в управленческой деятельности сосредоточен в командах менеджмента гастронамов для оперативного решения задач по организации хозяйственной работы в пределах отдельных юридических лиц – гастронамов в сети. Их главной задачей становится выполнение бюджетизируемых заданий по продвижению продукции и производству с реализацией полуфабрикатов для получения и максимизации прибыли.

Все обязанности и полномочия сотрудников четко распределены в должностных инструкциях по иерархиям управления. Существуют условия для ответственного процесса принятия решений, для поддержания необходимой производственной и торговой дисциплины в коллективе. Директорат и команды менеджеров гастронамов разрабатывают, исполняют текущую политику своей организации и обеспечивают ее выполнение. Важнейшими критериями оценки деятельности этих директоров и команд менеджеров гастронамов становится обеспечение стабильной прибыльности отдельных организаций, оптимального объема продаж на их рынках, высокого качества и новизны продукции, а также предоставляемых потребителям услуг.

С учетом основной деятельности организации можно выделить три стратегических зоны хозяйствования (СЗХ): продукты питания, собственное производство, сопутствующие и хозяйственные товары повседневного спроса. С учетом опыта исследователей [2] для выделенных СЗХ сформулированы ключевые факторы успеха (табл. 1).

Таблица 1

**Ключевые факторы успеха (КФУ)**

КФУ	СЗХ1	СЗХ2	СЗХ3
1	2	3	4
Возможность разработки новых товаров	Постоянное обновление и пополнение ассортимента	Разработка и выпуск новых оригинальных кулинарных блюд и кондитерских изделий	Постоянное обновление и пополнение ассортимента
Качество продукции	Всегда свежие продукты	Всегда свежая продукция, имеет презентабельный вид	Продукция имеет презентабельный вид

Окончание табл. 1

1	2	3	4
Выгодное расположение	Наличие торговых точек в районах с наибольшим числом потребителей		
Возможность выполнения заказов потребителей	Прием заказов на определенную продукцию	Прием заказов на изготовление кулинарных блюд и кондитерских изделий	Прием заказов на определенную продукцию
Скорая доставка	Наличие круглосуточной службы доставки		
Гарантии для покупателей	Возможность вернуть некачественный или не подходящий товар		
Благоприятный имидж/репутация организации у покупателей	Большое число постоянных покупателей и заказчиков. Хорошая деловая репутация компании как торгового партнера		
Квалифицированный, приятный в общении персонал			
Разнообразие видов продукции			

Лидирующее положение на рынке занимает сеть «Красный яр» вследствие выгодно расположенных магазинов для потребителей, благоприятного имиджа, который создается качеством продукции, гарантированным выполнением заказов потребителей, постоянным обновлением и расширением ассортимента товаров и продукции собственного производства. Используя выделенные СЗХ, проанализируем отрасль, в которую входит рассматриваемая торговая сеть (табл. 2), для определения места, занимаемого сетью «Красный яр» на рынке услуг.

Таблица 2

## Анализ отрасли производства и реализации товаров повседневного спроса

Наименование	СЗХ1 – продукты питания	СЗХ2 – собственное производство	СЗХ3 – сопутствующие и хозяйственные товары повседневного спроса
1	2	3	4
Масштабы конкуренции	Региональные	Городские	Национальные
Темпы роста рынка и стадия, на которой находится рынок	Зрелость	Зрелость	Развитие
Число конкурентов и их относительные размеры	4 крупных торговых сети: Командор – более 50 магазинов, Каравай – около 30 магазинов, Окей – 2 крупных магазина, множество мелких торговых точек	4 крупных торговых сети: Командор – более 50 магазинов, Каравай – около 30 магазинов, Окей – 2 крупных магазина, множество мелких торговых точек, кафе и столовые быстрого обслуживания	Множество торговых центров и мелких торговых точек города, интернет-магазины
Количество покупателей и их финансовые возможности	Потенциальная емкость рынка около 2,5 млн человек (учитывается численность населения Красноярского края). Финансовые возможности различные (от низких до высоких)	Потенциальная емкость рынка около 2,5 млн человек (учитывается численность населения Красноярского края). Финансовые возможности различные (от низких до высоких)	Около 142 млн человек (учитывается численность населения страны). Финансовые возможности различные (от низких до высоких)
Идет ли интеграция вперед или «назад»	Обратная интеграция (долгосрочные договоры с поставщиками)	Прямая интеграция (выполнение заказов потребителя)	Обратная интеграция (долгосрочные договоры с поставщиками)

1	2	3	4
Легкость вхождения в отрасль и выхода из нее	Трудно войти (недоступность кредита, сильные конкуренты). Выйти легко	Трудно войти (недоступность кредита, сильные конкуренты). Легко выйти	Трудно войти, (недоступность кредита, сильные конкуренты). Легко выйти
Степень дифференциации продукта	Сильная, так как рассматриваем продукт как услугу	Сильная, так как рассматриваем продукт как услугу	Слабая
Является ли степень загрузки мощностей наиболее важным условием для достижения низкого уровня издержек	Является определяющим фактором	Является определяющим фактором	Является определяющим фактором
Влияние кривой «обучение/опыт»	Сильное	Сильное	Сильное
Возможность экономии на масштабах, транспортировке, маркетинге, рекламе	Экономия на рекламе, логистике	Экономия на масштабах	Экономия на масштабах, рекламе, маркетинге, логистике
Требования к размерам необходимых капиталовложений	Высокие	Высокие	Высокие

Выделим сильные и слабые стороны организации.

*Сильные стороны:*

1. Опыт работы организации – более 10 лет на рынке города Красноярск.
2. Известность бренда «Красный яр» покупателям и поставщикам.
3. Регулярное проведение семинаров для сотрудников руководящих должностей иерархии.
4. Действие разработанной системы обучения новых сотрудников.

Она включает:

- стажировку у опытных сотрудников;
- вручение методички с рекомендациями;
- передачу на рабочем месте должностных инструкций;
- разработку и утверждение правил и стандартов работы.

5. Работа традиций высокого качества обслуживания и гостеприимства (Стандарт обслуживания покупателей. Стандарты кассира).

6. Налаженные партнерские отношения с поставщиками, предоставляющими товар на разумных заемных условиях.

7. Предоставление широкого ассортимента товаров высокой категории качества в ассортиментном ряду.

8. Значительное инвестирование в маркетинг с широкой интерпретацией функций маркетинга (Проведение промоакций. Создание сайта [www.krasnyar.ru](http://www.krasnyar.ru). Размещение рекламы на уличных баннерах. Выделение «акционных» товаров специальными ценниками «Выгодно», «Товар из газеты», «Бери 3 плати за 2». Выпуск рекламной газеты.)

9. Высокий уровень поддержания баз данных. Постоянный внутренний анализ.

*Слабые стороны:*

1. Влияние демотивирующей системы компетенций сотрудников, не стимулирующей к увеличению продаж. (Предусмотрена только материальная ответственность сотрудников за порчу или хищение имущества организации.)

2. Реальность значительности процента текучести кадров на уровнях низшего и среднего звена – 30 % за 2010 год.

3. Недостаток внутрифирменных коммуникаций по персоналу из-за отсутствия регулярного информирования сотрудников о результатах их труда при слабой обратной связи, являющийся демотивирующим фактором.

4. Зависимость от поставщиков.

5. Проявление зависимости от развития ниши потребителей.

6. Нехватка рабочей силы для загрузки мощностей организаций сети.

Анализ внешней среды позволяет выявить следующие возможности и угрозы для развития организации:  
Возможности:

1. Стабилизация экономической ситуации в стране и регионе за последние 3 года повлекла за собой увеличение уровня жизни населения.

2. Высвободившиеся торговые площади в связи с банкротством одного из конкурентов для включения их имущества в сеть.

3. Растущий рынок товаров повседневного спроса представляет практически неограниченные возможности для роста.

4. Процесс «омоложения» владельцев розничного бизнеса в сети.

5. Развитие продаж через сеть Интернет.

6. Большое число безработных, готовых предложить свои услуги работников.

7. Тенденция роста интеграции отрасли с вытеснением сетью мелких независимых торговых точек.

Угрозы:

1. Высокая зависимость от влияния изменений законодательства и регулятивных мер.

2. Работа на рынке сильных конкурирующих бизнесов сетевого типа.

3. Низкие барьеры входа новых бизнесов на рынок.

4. Сокращение численности населения как потребителей товаров повседневного спроса.

5. Высокая плата за аренду торговых площадей у собственников снижает прибыльность магазинов сети.

6. Возможность хищения товаров персоналом с преднамеренно неправильной оценкой товара.

Прогноз: на данный момент необходимо поддержание уровня конкурентоспособности и объема продаж организации сети.

В настоящее время основными тактическими целями организации являются:

создание магазинов на других территориях края;

развитие бренда сети;

расширение поточности собственного производства;

увеличение числа рабочих мест;

максимизация прибыли;

развитие роста привлекательности продукции для клиента;

получение большей доли рынка.

Опережение сети в конкурентной борьбе возникает за счет выстраивания системы сбыта, дифференциации продукта, развития стратегии. На рынке г. Красноярска 18 торговых сетей. Из них 4 крупных – «Красный яр», «Командор», «Каравай», «Окей».

Среди крупных сетей г. Красноярска сеть гастрономов «Красный яр» занимает одну из лидирующих позиций. Конкурентоспособность обеспечивается удобным размещением, благоприятным имиджем, качеством обслуживания. Однако присутствует давление со стороны поставщиков, существует при этом угроза усиления данного давления.

Барьеры вхождения в отрасль значительные, так как существует и другая дифференцированная продукция повседневного спроса, имеющая большое значение для потребителя. Конкурентная борьба на рынке средняя, острота конкуренции изменяется за счет выстраивания системы сбыта.

В период выхода из кризиса с 2009 по 2010 год положение сети «Красный яр» на рынке услуг г. Красноярска изменилось с позиции «Бешеные собаки» до позиции «Дойные коровы» (рис. 2).

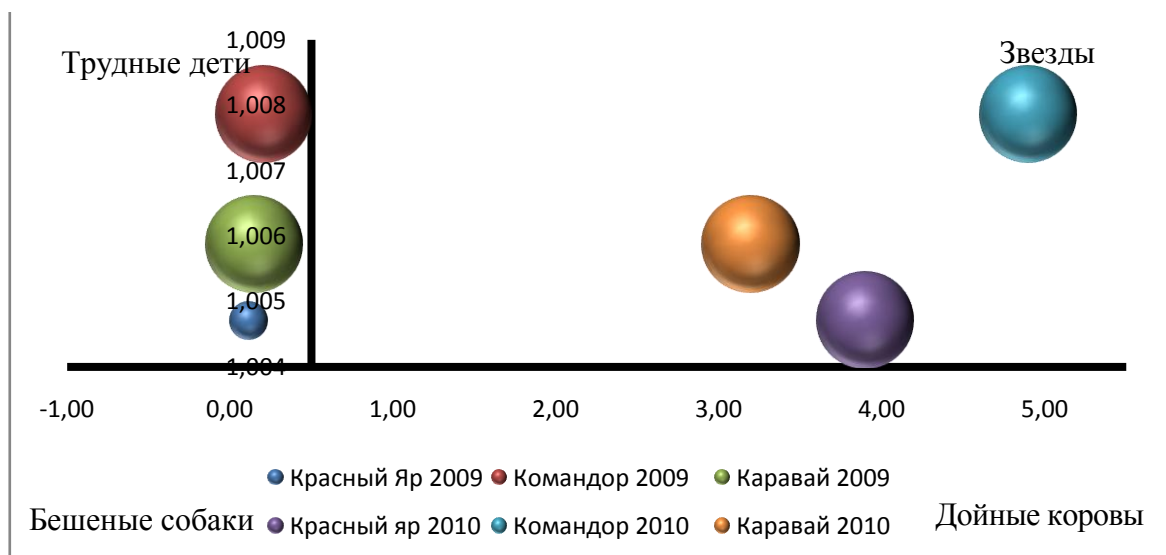


Рис. 2. Положение сети «Красный яр» относительно конкурентов в 2009–2010 годах

В связи с экономическим кризисом, сеть Красного яра характеризовалась низкой относительной долей рынка. Стратегия сокращения расходов позволила улучшить положение и стать жизнеспособным, прибыльным бизнесом. В настоящее время «Красный яр» занимает одну из лидирующих конкурентных позиций на рынке. Товарооборот составляет 18 % доли в обороте всего рынка (рис. 3).

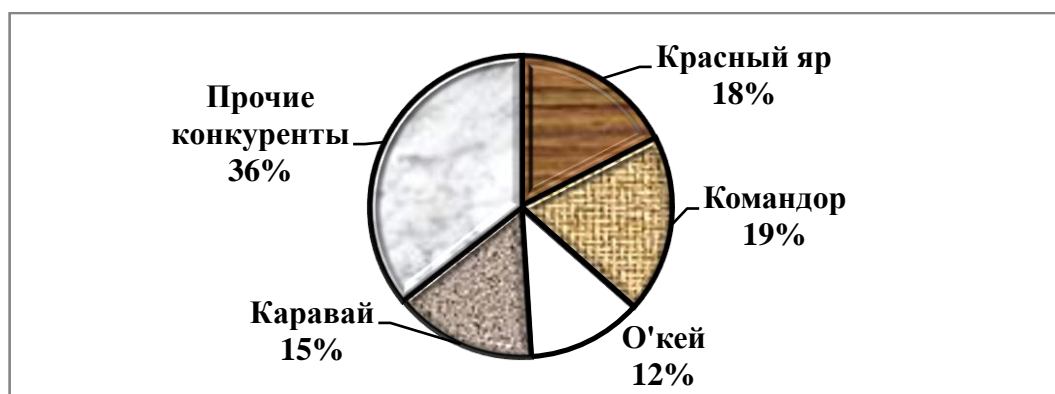


Рис. 3. Доли рынка, занимаемые сетями

Конкурентное взаимодействие с другими сетями задается оптимизированным разделением управленческих задач и позволяет снижать издержки на разработку и внедрение инноваций, закупку для производства, маркетинг и в итоге увеличить сбыт. Так в период с 2008 по 2011 год отметим следующие положительные результаты деятельности сети «Красный яр»: рост прибыли на 312,6 млн руб., увеличение оборачиваемости с 3,5 до 6,9 млн руб. с ускорением темпов роста (рис. 4).

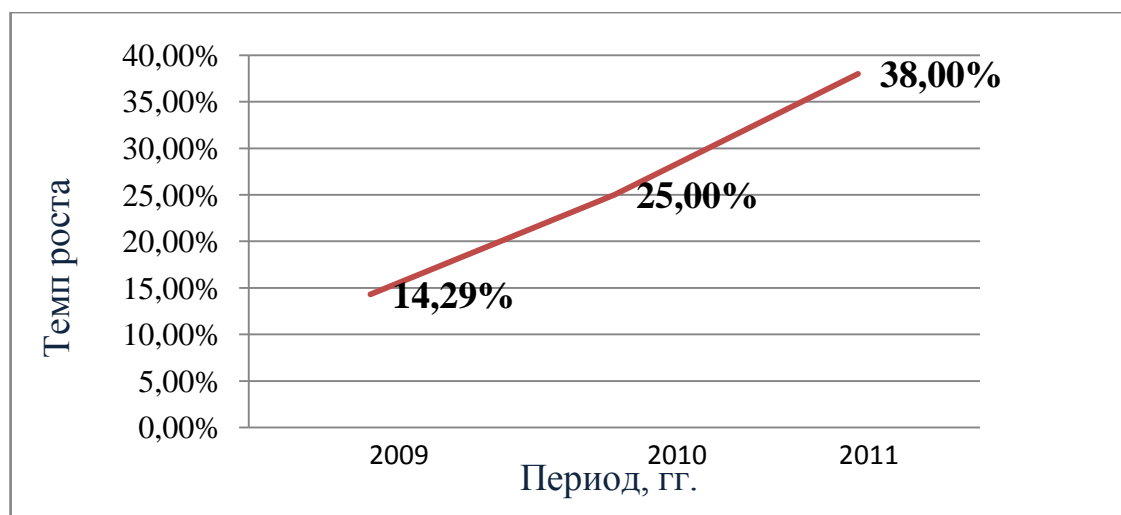


Рис. 4. Темпы роста оборачиваемости сети «Красный яр»

Все это позволило увеличить число магазинов сети в период с 2009 по 2011 год в 2 раза.

Рассчитаем показатели эффективности функционирования сети. Расчет производится с учетом затрат на обеспечение деятельности для 40 магазинов сети. Так как реальные выгоды от создания сетевого объединения проявляются только через 5–10 лет, срок амортизации оборудования будем считать равным среднему значению амортизационного времени: семь лет. Все расчеты произведены в рамках указанного периода для 40 гастрономов. Затраты на открытие и дальнейшее обеспечение работы сети складываются из следующих показателей (табл. 3).

Таблица 3

## Итоги расчетов показателей деятельности сети «Красный яр»

Показатель	Значение показателя
Численность работников	2300
ФОТ мес. при указанном числе работников	24 936 000
ФОТ год. при указанном числе работников	299 232 000
Ремонтные работы	273 920 000
<b>Стоимость основных фондов</b>	<b>110 550 560,00</b>
В том числе:	
оборудование для торгового зала	94 286 680
охранное оборудование	12 287 920
компьютерное оборудование	3 975 960
<b>Итого</b>	<b>391 580 000</b>

Исходя из финансового положения, сетевая система привлекательна для внешних инвестиций. Это можно проиллюстрировать с помощью показателей инвестиционной привлекательности (табл. 4).

Таблица 4

## Показатели инвестиционной привлекательности

Показатель	Значение показателя
NPV при применении общей системы налогообложения (млн руб.)	2, 577
IRR при применении общей системы налогообложения (%)	68,4
NPV of CF при использовании упрощенной системы налогообложения (численность работников гастронома менее 30 чел., стоимость ОФ менее 100 млн руб., расходы на содержание основной деятельности менее 60 млн руб.) (млн руб.)	4, 684
IRR при использовании упрощенной системы налогообложения (численность работников гастронома менее 30 чел., стоимость ОФ менее 100 млн руб., расходы на содержание основной деятельности менее 60 млн руб.), %	78,5

NPV>0, IRR>0.

Из результатов видно, что затраты окупятся полностью. Организация получит и максимизирует прибыль. Это позволит торговой сети обеспечить прирост благосостояния акционеров, инвесторов, владельцев бизнеса, а также сохранить конкурентные преимущества на рынке и вложить средства в дальнейшее развитие сетевого объединения.

Все возможности в сети есть для реализации дальнейшего расширения границ сетевого объединения с увеличением конкурентоспособности организации в целом и ее гастрономов в отдельности. Как следствие будет осуществлен захват большей доли рынка.

Основная выгода от применения сетевого подхода к организации бизнеса для самой организации – это рост, развитие, производительность и возрастание конкурентоспособности.

Внутренняя конкуренция между магазинами сети способствует возникновению роста конкурентного давления на сетевую торговую организацию, вынужденную вводить сетевые новшества и совершенствоваться.

Общее финансовое состояние сети оценивается как устойчивое. Организация платежеспособна, имеет собственные оборотные средства.

Бизнес получает выгоду от концентрации организаций, знающих нужды покупателей и имеющих с ними установившиеся взаимоотношения. Сеть способна быстро и концентрированно реагировать на циклично меняющиеся возможности поставщиков, потребности покупателей, распознавать тенденции платежеспособ-



ности покупательского спроса быстрее, чем конкурирующие с ними отдельные организации. Действия сетевой группы связанных между собой бизнесов обеспечивают эффективность совместного маркетинга [1].

На наш взгляд, для городских экономик результатом функционирования сетевых объединений будет: гарантия в сохранении рабочих мест лицам, работающим в малых организациях сетевого бизнеса; сохранение и увеличение налоговой базы; сокращение расходов бюджетов по безработице.

### Литература

1. Универсальный словарь по русскому языку. – СПб.: ИГ «Весь», 2010. – С.964.
2. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты: практ. пособие по управл. и финанс. консультированию. – М.: Волтерс Клувер, 2008. – 224 с.
3. Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ.: учеб. пособие. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – С.205–276.
4. Шадрина О.А. Успехи переменного толка // Эксперт. – 2008. – №1–2(191). URL: [http://expert.ru/siberia/2008/01/edinaya\\_strategiya\\_razvitiya](http://expert.ru/siberia/2008/01/edinaya_strategiya_razvitiya) (дата обращения: 27.10.2011).



УДК 631.156.61

Н.И. Гантимуров, А.Г. Синюков, М.А. Петрушков

### ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОСТРОЕНИЕ И РАЗВИТИЕ АГРОХОЛДИНГОВ В РЕСПУБЛИКЕ БУРЯТИЯ

*В статье развиты научно-методические положения организационного построения агрохолдингов, обоснованы стратегические направления их развития, раскрыт механизм экономических взаимоотношений субъектов интеграции в агрохолдингах*

**Ключевые слова:** агрохолдинги, мотивы, принципы, организационные построение, стратегические направления, экономические взаимоотношения.

N.I. Gantimurov, A.G. Sinyukov, M.A. Petrushkov

### ORGANIZATIONAL ESTABLISHMENT AND DEVELOPMENT OF THE AGROHOLDINGS IN THE REPUBLIC OF BURYATIA

*Scientific and methodical statements for the agroholding organizational establishment are developed; strategic directions of their development are substantiated, the mechanism of economic relations among the subjects of integration in the agroholdings is revealed in the article.*

**Keywords:** agroholdings, motives, principles, organizational establishment, strategic directions, economic relations.

---

В последние годы в АПК Республики Бурятия актуальной стала проблема организации и развития агрохолдингов. Однако пока не разработаны в необходимой степени методические положения по организационному построению и развитию агрохолдингов [1–4].

Целью работы является обоснование организационного построения и развития агрохолдингов в АПК Республики Бурятия. Исходя из цели, решены следующие задачи: выявлены предпосылки и мотивы, обоснованы условия организации и развития агрохолдингов; разработаны методические положения по организационному построению агрохолдингов; обоснованы стратегические направления развития, механизм экономических отношений в агрохолдингах; предложены приоритетные направления государственной поддержки агрохолдингов.

Предпосылками организации агрохолдингов являются: монополизированность сферы переработки сельскохозяйственной продукции; незагруженность производственных мощностей перерабатывающих организаций; низкий платежеспособный спрос сельхозтоваропроизводителей; низкий уровень технической осна-