



Управление в России:
проблемы и перспективы
научный интернет-журнал
№ 1(2018)

Содержание

<i>Громыко Константин</i>	3
<i>Никифоров Игорь</i>	3
<i>Поляков А.Л.</i> ,.....	13
<i>Шемякин Д.Л.</i> ,.....	13
<i>Ерекешев А.</i>	19
<i>Криушина Ксения</i>	26
<i>Арутюнян Хачатур</i>	26
<i>Тимохин Илья</i>	26
<i>Бакеева Екатерина</i>	35
<i>Соболева Анастасия</i>	35
<i>Ляндау Дарья Михайловна</i>	41

*Громыко Константин
Никифоров Игорь
Студенты группы 25МПД/16
Очной формы обучения
Факультета менеджмента*

Аннотация

В данной статье рассмотрена технология организация бизнес-модели строительной компании, определены требования к участникам бизнес-модели. Также рассматриваются основные риски, связанные с реализацией бизнес-модели. Цель данной статьи – определить возможности и риски реализации бизнес-модели компании Гермес, а также предложить ее визуализацию. В процессе написания данной статьи была создана стратегическая карта компании и цепочка создания ценности, что помогло выявить точки для анализа роста компании и текущих бизнес-процессов.

Abstract

In this article technology organisation of entity of business model of construction company is considered and is defined requirements for participants of business model. It also reviews the major risks associated with the implementation of the business model. The purpose of the article is to identify the opportunities and risks related to the implementation of the business model of company Hermes and offer tools for its visualisation. In the process of writing was established strategic map of company and value chain that has helped to identify points for analysis of company growth and current business processes.

Опишем деятельность компании.

Компания «Гермес» работает на рынке с 1996 года. Основная специализация компании — собственное производство комплектующих систем вентиляции, в

первую очередь, воздуховодов круглого и прямоугольного сечения с фасонными элементами, шумоглушителей, дефлекторов, ручных клапанов, наружных решеток, алюминиевых воздушных клапанов, гибких вставок, камер статического давления для решеток и др. Также специалисты «Гермес» готовы провести полный цикл работ по созданию вентиляционной системы: от разработки проекта вентиляции до ее монтажа на объекте и последующего технического обслуживания.

Данная компания готова принять любой объем работ ремонта для удовлетворения желаний наших клиентов.

Миссия Группы «Гермес» в широком смысле:

Предоставление услуг в области строительства с целью удовлетворения самого взыскательного Заказчика. Поэтому в своей деятельности компания ориентирована на использование современных материалов и оборудования. Построенные нами здания отвечают необходимым техническим требованиям, отличаются надежностью и быстрыми сроками возведения. Мы готовы работать для людей, создавая для них лучшее качество жизни.

Миссия в узком смысле – это стратегическая цель компании. Стратегическая цель Группы «Гермес» — Возвести строительную отрасль на новый уровень развития и стать ведущей строительной компанией, показывая пример стабильности, качества и обслуживания Заказчиков, при выполнении работ. Обеспечить системный подход при строительстве всех видов зданий промышленного и общегражданского назначения в максимально короткие сроки, с оптимальным соотношением ценовой политики и качества работ, ориентируясь на требования Заказчика и статус объекта.

Цели компании:

- Расширить свое присутствие за счет проектов в других перспективных регионах России.
- Обеспечить долгосрочные перспективы деятельности Компании.
- Достигнуть конкурентного преимущества, благодаря выполнению полного цикла работ по проектированию, производственной деятельности, строительству,

реализации и обслуживанию современной недвижимости, соответствующих требованиям наших клиентов.

- Использовать знания и опыт ведущих отечественных и зарубежных строительных компаний.
- Получать прибыль, благодаря эффективной деятельности компании.
- Нести ответственность за свои действия и уважение к людям.
- Обеспечивать постоянный прирост активов компании за счет приобретения современного высокотехнологичного оборудования, машин и механизмов.
- Выводить на рынок недвижимости передовые технологии и современные строительные материалы, постоянно совершенствовать уровень качества строительных работ.
- Обеспечивать долгосрочные конкурентные преимущества Компании.
- Адаптировать, применять и совершенствовать информационные технологии, технологии финансового менеджмента, технологии управления человеческими ресурсами и прогрессивные методы работы с персоналом.

Продукт компании основной – ремонт квартир, установка вентиляции и получение ген подряда на сдачу объекта под ключ

Конкурентные преимущества:

-стратегия сбалансированного распределения рабочих на каждые объекты, что позволяет обеспечить максимальное качество в самые короткие сроки.

Преимущества компании:

- ▶ Опытные инженеры;
- ▶ Проектное бюро;
- ▶ Квалифицированные рабочие;
- ▶ Собственное производство;
- ▶ Чистая репутация;
- ▶ Качество на первом месте;
- ▶ Ответственный подход к условиям договора.

Факторы и условия, влияющие на деятельность компании

- ▣ Быстрое насыщение рынка ввиду возникновения новых и развития существующих конкурентов в выбранном сегменте рынка.
- ▣ Обострение конкуренции, ценовой демпинг со стороны прямых и непрямых конкурентов
- ▣ Воровство технологий и нововведений
- ▣ Логистические проблемы поставщиков.

Для выявления основных рисков компании была создана цепочка ценностей компании, представленная на Рисунке 1.



Рис. 1

Риски ООО «Гермес».

В данной компании основные риски – это контроль качества и сдача объекта в срок.

Управление развитием:

1. Недостаточная обоснованность направления развития
2. Низкая обеспеченность кредитов

Управление качеством:

1. Недостаточная ресурсная обеспеченность качества продукции
2. Неадекватный контроль качества скрытых работ
3. Неадекватный контроль качества скрытых работ, выполненных субподрядными организациями
4. Отсутствие регламентов качества в организации

Управление персоналом:

1. Низкая мотивация труда
2. Высокая текучесть кадров
3. Плавающая квалификация
4. Отсутствие кадровой политики

Управление финансами:

1. Низкая обеспеченность собственными источниками средств
2. Низкий уровень финансового планирования

Управление производством и его подготовкой

1. Неритмичность производства
2. Ошибки в планировании работ
3. Ошибки в проектно-сметной документации
4. Нарушение сроков предоставления проектно-сметной документации

Управление нормативным обеспечением строительства:

1. Недостаточное информационное обеспечение определения сметной стоимости строительства
2. Отсутствие программного обеспечения расчетов

Управления учетно-аналитическим обеспечением

1. Отсутствие системы управления учетом
2. Отсутствие методик стратегического анализа

Сценарии управления рисками

Обеспечение основными средствами:

1. Аренда основных средств
2. Продажа избыточных активов
3. Приобретение основных средств
4. Лизинг основных средств

- 1) Искать альтернативные варианты с арендой или переделывать договор о аренде.
- 2) Возможное рассмотрение о продаже производства вентиляционных систем
- 3) Рассмотрение чем компания пользуется постоянно и покупка основных средств
- 4) рассмотреть вентиляционную систему с той стороны, чтоб заказывать ее у другого производителя

Кадровый потенциал:

1. Постоянный численный штатный состав
 2. Временно привлекаемые работники требуемой квалификации
- Создать отдельную базу рабочих, которые максимально качественно и быстро работают, и чтоб те рабочие которые не в этом списке тоже к этому стремились. Тем самым мы создадим хорошую конкуренцию внутри компании.

Обеспечение материальными активами:

1. Система точно в срок
2. Оптимальные закупки с собственными складами

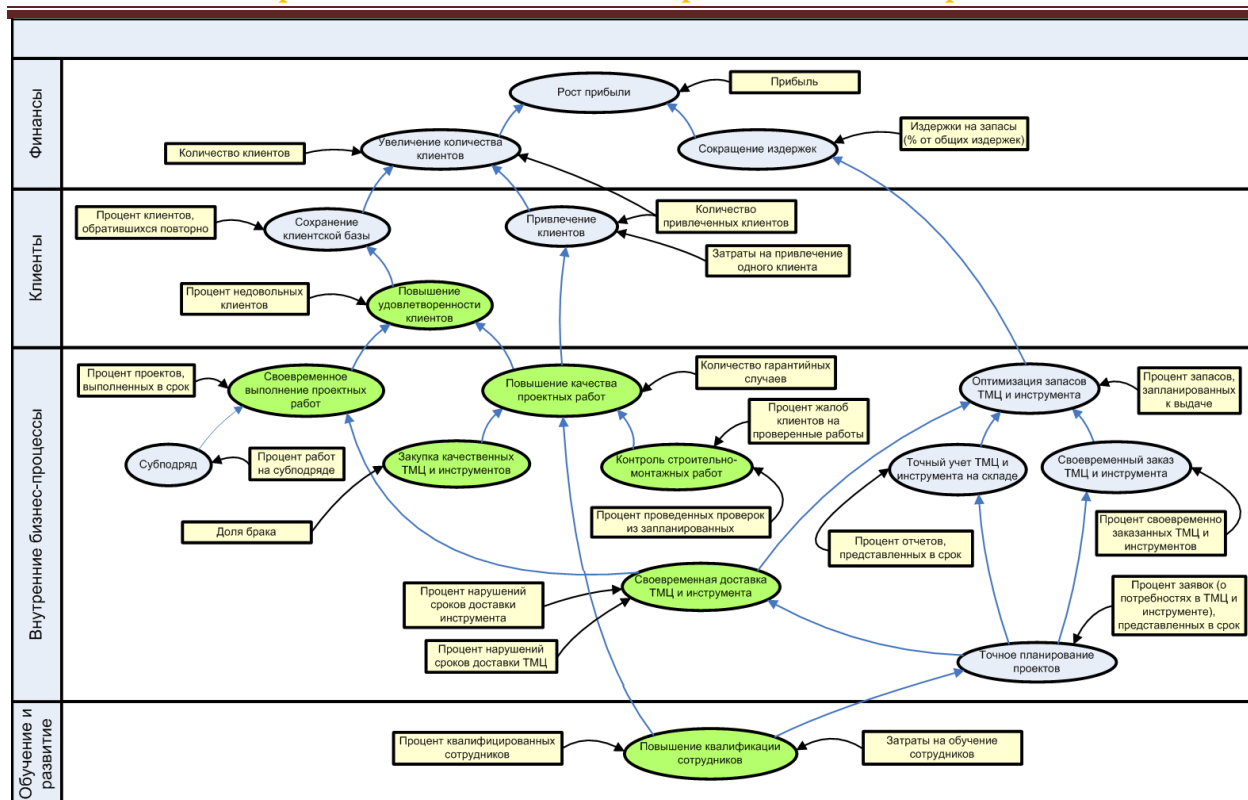
Практика деятельности строительного предприятия показывают, что большинство объектов строительства сдается с нарушением сроков, превышением сметной стоимости, что приводит к ослаблению рыночной позиции предприятия.

Основные риски данной компании изображены на Рисунке 2.

Риск	качественная оценка	зеленая зона	желтая зона	красная зона	мероприятия для зеленой зоны	мероприятия для желтой зоны
Недостаточная ресурсная обеспеченность реализуемых товаров и услуг	9		Дефицит продукции и услуг, снижение объема продаж на 25 %	Дефицит продукции и услуг, снижение объема продаж на 40 %	Поиск путей покупки неиспользованной продукции на Российском рынке	Поиск товаро-заменителей сотрудничества с импортными и отечественными производителями
Покупательная способность	5	снижение объема продаж на 10% 15 %	снижение объема продаж на 20%	снижение объема продаж на 30%	мониторинг рынка, анализ конкурентов, анализ внутренней среды	анализ продукции, анализ сегмента, сбор и анализ мнения потребителей
Логистика	6	задержка поставок оборудования на 5% от срока	задержка поставок оборудования на 15% от срока	задержка поставок оборудования на 25% от срока	Использование складских запасов, выгоды сотрудничества организующим перевозку	Усиление контроля над перевозками
Маркетинг	4	потери лояльность покупателей и на 5 %	потери лояльность покупателей и на 15 %	потери лояльность покупателей и на 25 %	Акции для постоянных партнеров	пересмотрение маркетинговой стратегии
Хранение товаров	5	Ущерб от порчи продукции не более 5 %	Ущерб от порчи продукции не более 15 %	Ущерб от порчи продукции не более 25 %	Проверка складских условий, приведение складов в рабочее состояние	Анализ проблем с оборудованием и складами, замена неисправных единиц
Нормы техники безопасности	7	Нарушения техники безопасности на 5%	Нарушения техники безопасности на 15%	Нарушения техники безопасности на 25%	Выговор сотрудникам допустившим нарушение	Проведение проверок соблюдения норм техники безопасности
Увеличение издержек	8	снижение объема продаж на 15%	снижение объема продаж на 20%	снижение объема продаж на 30%	мониторинг рынка, анализ конкурентов, анализ внутренней среды	анализ продукции, анализ сегмента, сбор и анализ мнения потребителей
Юридические риски	6	увеличение судебных издержек на 10%	увеличение судебных издержек на 20%	увеличение судебных издержек на 30%	анализ внешней среды организации, анализ внутренней среды организации, анализ судебных издержек	поиск проблемных точек, работа со СМИ, мониторинг рынка юридических услуг, страхование
Риск банкротства	10	Потери прибыли, задолженности более 30 %	Потери прибыли, задолженности более 50 %	Потери прибыли, задолженности более 70 %	Попытки выйти из долговой ситуации, за счет кредиторов и поиска инвесторов	Внедрение наблюдения и мероприятий

Рис. 2

Также была построена стратегическую карту компании, где показаны возможный путь развития компании.



Список сданных объектов компании:

1. Помещение Сбербанка по адресу: ул. Б. Переяславская, 29
2. Помещение Сбербанка по адресу: ул. Галушкина, 102
3. Помещение Сбербанка по адресу: Можайское шоссе, 4
4. Помещение Сбербанка по адресу: ул. Марксистская, 34
5. Ледовый Дворец «Витязь» по адресу: г. Подольск, Московская обл.
6. Административно-лечебный центр пансионата «Янтарь» - Можайский район Московской обл.
7. Офисное помещение по адресу: Рязанский проспект, 61
8. Административное здание по адресу: 2-ой Зачатьевский пер., 2
9. Офисные помещения ЗАО «Бизнес-Центр ПСМ» по адресу: 2-ой Верхний Михайловский проезд, 9
10. Офисное помещение Газпромбанка по адресу: 2-ой Верхний Михайловский проезд, 9
11. Стоматологическая клиника по адресу: Дружниковская ул., 15
12. ЗАО «ИТАКОМ» - выставочные павильоны отделочных материалов и мебели

13. ЗАО «АВТОТЕМП» - салон продаж автомобилей «Вольво» по адресу: Большая Тульская ул., д. 5
14. Реконструкция здания Управления информатики и автоматизации МБ СБ РФ по адресу: г. Москва, ул. Текстильщики
15. «Мотель» и «Торговый дом» в г. Ставрополь, РФ
16. Магазин «Спорттовары» по адресу: г. Москва, ул. Покровка
17. Административное здание «БиЛайн»
18. Центральный офис «Таганского ОСБ» 5289 АК МБ СБ РФ по адресу: г. Москва, ул. Брянская
19. «Макдональдс» по адресу: г. Наро-Фоминск Московской области
20. Московский Акционерный Коммерческий Банк «Возрождение» по адресу: г. Москва, Лучников пер., 7/4, стр. 2
21. ОРТК «Югра» в г. Ханты-Мансийск, РФ
22. Ханты-Мансийский банк в г. Ханты-Мансийск, РФ
23. Школа искусств в г. Ханты-Мансийск, РФ
24. Жилой комплекс "Молочный переулок - дом 25"
25. Административное Здание "Подсосенский переулок "
26. ЦДУ РФ по адресу г. Москва, Китайгородский проезд
27. Здания международной и междугородней телефонной связи Зубовская площадь, Арбатское отделение, Таганское отделение
28. Музей геологии, нефти и газа в г. Ханты-Мансийск
29. Спортивный комплекс завода цветных металлов в г. Касимов Рязанской обл.
30. Административное здание «Ростелекома» по адресу г. Москва, ул. Марксистская, 22
31. Жилой комплекс по адресу: г. Москва, Бутиковский пер., д. 8, 9
32. Административное здание по адресу: г. Москва, ул. 1905 года, 4
33. «Аэропорт Внуково», г. Москва, Посадочная галерея
34. «Жилой дом» г. Москва, Ботанический пер. вл. 15
35. «Жилой дом» г. Москва, Коробейников пер., вл. ½

36. «Многофункциональный комплекс» по адресу: г. Москва, ул. Знаменка, вл. 5-7, д. 9/12, стр. 1,2”.
37. «Офисное помещение», по адресу: г. Москва, Овчинниковская наб.
38. «ММДЦ Сити», «Северная башня», по адресу: г. Москва, Краснопресненская наб. уч. 19
39. Рязанский проспект д. 24, «РОЛЬФ»
40. Ленинградский проспект, сервис: «ЯГУАР», «ВОЛЬВО».
41. Алтуфьевское шоссе, д. 31, сервис «ХУНДАЙ».
42. Здание МТС-5, расположенное по адресу: г. Москва, ул. Гончарная, д.30
43. Торгово-Технический центр «Мерседес», по адресу: г. Москва, Варшавское ш., вл. 127.
44. Мусоросжигательный завод № 3, по адресу: г. Москва, ул., Подольских курсантов, д. 22А.
45. Дополнительный офис ЗАО "Райффайзенбанк Австрия" на объекте: бизнес-центр "Северная Башня" ММДЦ Москва-Сити по адресу: г. Москва, ул. Тестовская, д. 10.
46. Дополнительный офис ЗАО "Райффайзенбанк Австрия" на объекте по адресу: Московская область г. Одинцово, Можайское шоссе, д. 112А.
47. Дополнительный офис ЗАО "Райффайзенбанк Австрия" на объекте по адресу : г. Москва, Семеновская площадь, 7 и 8 этаж д. 1А
48. Дополнительный офис ЗАО "Райффайзенбанк Австрия по адресу: г. Москва, ул. Арбат, д. 1.
49. Дополнительный офис ЗАО "Райффайзенбанк Австрия по адресу: г. Москва, ул. Большие Каменщики, д. 6, корп.1;
50. Дополнительный офис ЗАО "Райффайзенбанк Австрия по адресу: г. Москва, ул. Митинская, 37

Список литературы:

1. Бармашов К.С., Ляндау Ю.В. Построение бизнес-модели франчайзинга с целью повышения эффективности деятельности ее участников. Наука и бизнес: пути развития № 11 (77), 2017г.

2. Бармашов К.С., Ляндау Ю.В. Управление взаимоотношениями с партнерами. Инновации и инвестиции №10, 2017г.
3. Бармашов К.С., Ляндау Ю.В. Использование аренды, кредита и лизинга с целью оптимизации расходов и повышения эффективности деятельности компаний Экономика и предпринимательство. 2017. № 9-1 (86-1). С. 784-788.
4. Бармашов К.С., Ляндау Ю.В. Эффективные бизнес-модели предпринимательства. Изд-во: «Кнорус», 2017г.
5. Кемхашвили Т.А., Управление фирмой из внешней среды, Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
6. Кемхашвили Т.А., Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий, Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2017-31.12.2017), 2017, с.28.
7. Кемхашвили Т.А., Владелец фирмы и контроллинг, Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.
8. Кемхашвили Т.А. «Проблемы трудовой миграции», Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 1. С. 84-87.
9. Кемхашвили Т.А. «Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование», Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 2. С.192-196.
10. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А., Трохов А.А. Моделирование владельческого управления бизнесом с учетом рисков экономической безопасности. Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2018. №1 (97).
11. Талонов А.В., Кемхашвили Т.А. Концепции городского развития и управления, Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 224-228.
12. Талонов А.В., Кемхашвили Т.А. Реабилитация ренты, Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 3. С. 30.

Стратегия Фокусирования и риск менеджмент на примере компании
ООО “Руссобит-трэйд”

*Поляков А.Л.,
Шемякин Д.Л.,
студенты 2-го курса магистратуры*

Аннотация

В данной статье рассмотрена стратегия поведения и риск менеджмент для компании ООО “Руссобит-трэйд”, которая занимается продажей электроники. Также рассматриваются основные риски, связанные с реализацией стратегии фокусирования. Цель данной статьи – определить возможности и риски, а также предложить ее визуализацию. В статье представлена цепочка создания ценности предприятия, включающая взаимоотношения ее участников.

Ключевые слова: менеджмент, бизнес, бизнес-модель, прибыль, риск

Abstract

This article examines the strategic planning and risk management for the company ООО “Russobit-trade”, which sells electronics devices. The main risks associated with the implementation of the focus strategy are also considered. The purpose of this article is to identify opportunities and risks, and also to offer its visualization. The article presents the value chain of an enterprise, including the relationships of its participants.

Keywords: management, business, business model, profit, risk

Министерство экономического развития Российской Федерации осознаёт, что создание конкурентоспособной, гибкой и адаптивной современной экономики, которая обеспечивает высокий уровень индивидуализации товаров и услуг, высокую скорость технологического обновления и стабильную занятость, является основой для устойчивого повышения качества жизни людей и роста доли среднего класса, путём развития малого и среднего предпринимательства.

Однако, в последние годы динамика развития малого и среднего предпринимательства является отрицательной, а производительность труда на малых

и средних предприятиях в России отстает от уровня развитых стран в 2 – 3 раза. Остается низкой инновационная и инвестиционная активность малых и средних организаций.¹

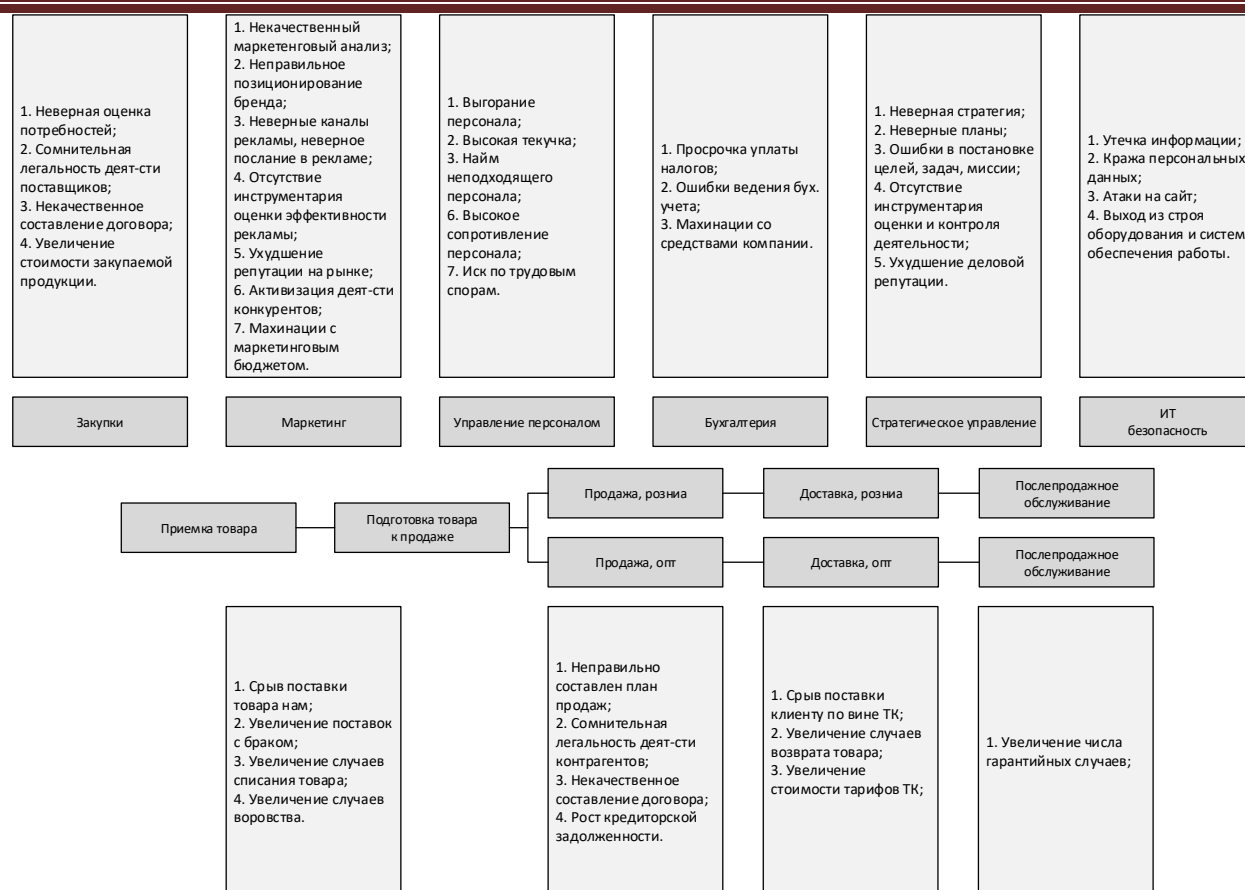
В немалой степени, это связано и с проблемами в определении рисков компаний, выработкой мероприятий по минимизации их воздействия, так как умение работать над рисками повышает конкурентоспособность компании и обеспечивает её жизнеспособность и развитие.

Авторами была рассмотрена компания ООО «Руссобит-трэйд». Компания занимается продажей электроники (смартфоны, планшеты, аксессуары к ним) для детей. Соответственно, компания использует стратегию фокусирования. Компания сфокусировала усилия на сегменте – дети (пользователи продукции) и их родители (покупатели продукции). Основой для смарт-устройств служат китайские бренды, которые адаптируются под нужды и потребности детей и родителей (яркий, понятный и простой интерфейс, родительский контроль, недорогая цена, средняя мощность, основной функционал – игры, обучение, фотокамера).

Для определения рисков компании была построена цепочка создания ценности. И для каждого этапа основной деятельности были определены риски реализации цепочки создания ценности. Также были определены риски, связанные с реализацией обеспечивающих процессов (рис. 1).

¹ Министерство экономического развития Российской Федерации, официальный сайт [Электронный ресурс] // Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года. Электрон. дан. – Режим доступа: http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/24360a6c-432a-49b5-b10e-69484af2f1a1/Стратегия_МСП.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=24360a6c-432a-49b5-b10e (дата обращения 10.12.2017)

Управление в России: проблемы и перспективы



**Рисунок 1. Риски в цепочке создания ценности
компании ООО «РУССОБИТ-ТРЭЙД»**

В рамках стратегии фокусирования для компании была разработана стратегическая карта. Для каждой цели были предложены мероприятия по достижению целей и риски, которые могут возникнуть при реализации.

Главные финансовые цели организации – рост стоимости бизнеса, выручки и прибыли.

Рост стоимости бизнеса возможен за счёт увеличения прибыли и повышения стоимости материальных и нематериальных активов (прежде всего бренд). Увеличение доходов и оптимизация издержек влияют на темп прироста прибыли.

Рост выручки возможен за счет увеличения среднего чека, увеличения количества продаж, расширения рынков сбыта. Для того, чтобы повысить средний чек, необходимо производить дополнительные продажи комплементарных товаров, которые нужны покупателю. Также, учитывая специфику сегмента необходимо обновлять и расширять ассортимент, кастомизируя продукцию. Это приведёт к

увеличению повторных заказов аксессуаров. Выходу на новые рынки будет способствовать развитие бренда и снижение издержек.

В результате проведённого анализа было выделено 23 риска. Часть этих рисков может возникнуть в результате реализации предложенных мероприятий. Поэтому был проведён качественный и количественный анализ рисков.

Для количественного определения силы рисков на основе информации из системы СПАРК Интерфакс и проведённого анализа компании были получены пороговые значения для каждого риска. Пороговые значения давали понять владельцу в какой зоне (зелёная, желтая, красная) находятся риски, в случае их возникновения. Кроме этого для каждой зоны были предложены мероприятия по минимизации ущерба риска и по набору действий, которые необходимо предпринять, для выхода из сложившейся ситуации.

Также была проведена качественная (бальная оценка) каждого риска. Риски оценивались с точки зрения силы воздействия (от 1 до 10) и вероятности возникновения риска (от 0,1 до 1). В результате считалось интегральное значение, которое показывало какой зоне соответствует каждый риск.

Результатом анализа стал набор наиболее вероятных рисков.

Риск, набравший наибольшую интегральную оценку, – валютный риск. Это объясняется тем, что поставщики компании – китайские производители электроники Vastking и Erivex LTD, а также мелкие китайские поставщики аксессуаров. Сделки по закупке продукции совершаются в валюте Юань, и соответственно рост валюты неблагоприятно скажется на финансовом благополучии компании. Для минимизации данного риска были предложены мониторинг рынка валют, заключение форвардной валютной сделки, включение в договора валютных оговорок, диверсификация валют в договоре, а также хеджирование валютных рисков.

Вторым по значимости риском компании был риск активизации конкурентов. Он связан с тем, что на рынок детской умной электроники выходят в том числе и сильные игроки с большими финансовыми возможностями (Kindle for kids). Кроме того, существует достаточно много близких конкурентов компании – Alcatel Family Bundle, PlayPad, Qumo kids и др. Соответственно для противодействия и снижения

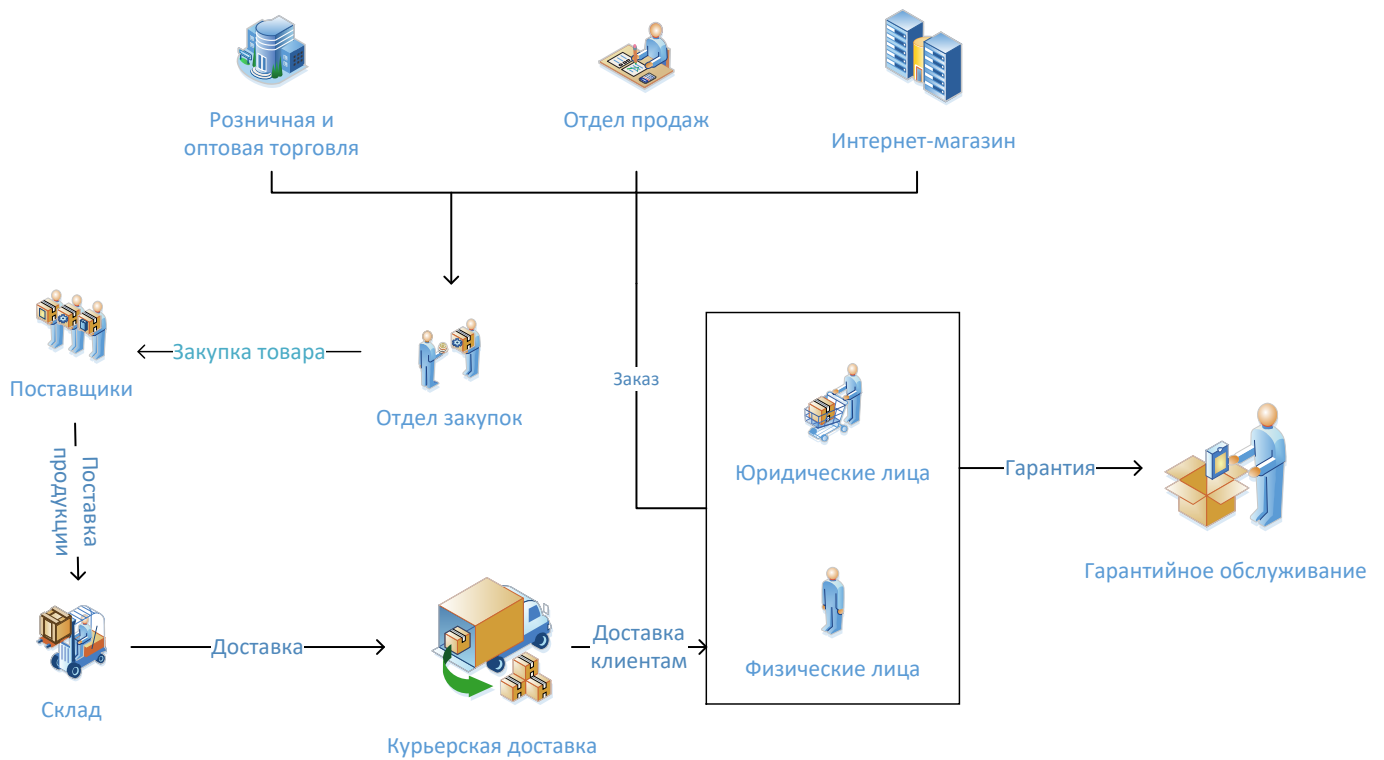
давления конкурентов предлагаются мероприятия: мониторинг действий конкурентов, проведение маркетинговых мероприятий, стимулирование спроса и поиск путей оптимизации затрат.

Таким образом, результатом проделанной авторами работы стало описание целей в соответствии со стратегией фокусирования, мероприятий для их достижения, рисков, которые могут наступить в результате реализации и вариантов минимизации ущерба от их возникновения в зависимости от уровня опасности для бизнеса.

Список литературы:

1. Антонов В.Г., Масленников В.В. // Навигатор собственника эффективного бизнеса – 2013. № 3. С. 26-35.
2. Бармашов К.С., Ляндау Ю.В. Построение бизнес-модели франчайзинга с целью повышения эффективности деятельности ее участников. Наука и бизнес: пути развития № 11 (77), 2017г.
3. Бармашов К.С., Ляндау Ю.В. Управление взаимоотношениями с партнерами. Инновации и инвестиции №10, 2017г.
4. Бармашов К.С., Ляндау Ю.В. Использование аренды, кредита и лизинга с целью оптимизации расходов и повышения эффективности деятельности компаний Экономика и предпринимательство. 2017. № 9-1 (86-1). С. 784-788.
5. Бармашов К.С., Ляндау Ю.В. Эффективные бизнес-модели предпринимательства. Изд-во: «Кнорус», 2017г.
6. Кемхашвили Т.А., Управление фирмой из внешней среды, Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
7. Кемхашвили Т.А., Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий, Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2017-31.12.2017), 2017, с.28.
8. Кемхашвили Т.А., Владелец фирмы и контроллинг, Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

9. Кемхашвили Т.А. «Проблемы трудовой миграции», Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 1. С. 84-87.
10. Кемхашвили Т.А. «Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование», Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 2. С.192-196.
11. Ляндау Ю.В., Бизнес-архитектор: проектирование систем управления. Путеводитель по технологиям процессно-стоимостного инжиниринга. Часть II / Ю.В. Ляндау. – М.: , 2016 - 105с.
12. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент Базовый учебник Изд-во: Кнорус, 2018г.
13. Министерство экономического развития Российской Федерации, официальный сайт [Электронный ресурс] // Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года. Электрон. дан. – Режим доступа: [http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/24360a6c-432a-49b5-b10e-69484af2f1a1/Стратегия_МСП.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=24360a6c-432a-49b5-b10e-](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/24360a6c-432a-49b5-b10e-69484af2f1a1/Стратегия_МСП.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=24360a6c-432a-49b5-b10e) (дата обращения 10.12.2017)
14. Скоробогатых И. И., Кабинетные исследования узкоспециализированных рынков / И. И. Скоробогатых [и др.] // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2013. - № 3. - С. 224-232
15. Спарк-Интерфакс [Электронный ресурс] Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения 01.12.2017).
16. Yankovskaya V., Kemkhashvili T. Appraisal of the state of the insurance market in the russian federation, В сборнике: Prospects for the Development of Modern Science Materials of the international scientific-practical conference. Editorial Board: Chairman of the Board S. Midelski . 2016. С. 28-35.



**Рисунок 1. Цепочка создания ценности
компании ПАО «М.Видео»**



**Рисунок 1. Риски в цепочке создания ценности
компании ПАО «М.Видео»**

Стратегия

- М.Видео занимает лидирующие позиции на российском рынке бытовой техники и электроники, цифровых устройств, игр и связанных устройств, и сервисов. Компания нацелена на увеличение доли рынка и укрепление позиции #1. Мы верим, что концентрация на ключевом для компании российском рынке и ключевых товарных категориях в дальнейшем будет способствовать укреплению лидерства и бренда М.Видео в индустрии потребительской электроники
- Мы внимательно изучаем привычки и предпочтения наших клиентов, следуем им и продолжаем развивать лучшие практики обслуживания покупателей в рамках омниканальной модели продаж. Мы оптимизируем затраты с тем, чтобы наши покупатели могли совершать покупки в М.Видео по конкурентным ценам как в традиционных магазинах сети, так и онлайн

- Наше обязательство предоставлять лучшие товары, продукты и технологии, равно как и высококлассный сервис, предусматривает фокус на среднем и премиальном ценовом сегменте
- Мы всегда ищем новые возможности для роста и расширения сфер присутствия, сохраняя при этом целостность и ключевые преимущества бренда М.Видео. Мы внедряем инновации, которые способствуют развитию наших уникальных преимуществ. Дальнейшее улучшение цифровой платформы, развитие продаж «связанных» устройств и сервисов, онлайн и финансовых услуг находятся в числе стратегических инициатив компании, нацеленных на поддержание роста нашего бизнеса

Позиционирование рыночной ниши может быть основано на географических преимуществах, неких технических требованиях к товару и его использованию, уникальности характеристик продукции, наличие которых является требованием участников рынка. Концентрация усилий бизнеса на отдельном рыночном сегменте в рамках стратегии фокусирования означает деятельность в ситуации или условиях, которые продиктованы необходимостью удовлетворения специальных требований узкого круга потребителей.

Стратегия применима на рынках, на которых действуют следующие условия:

- Потребители за счёт своего разнообразия формируют разнообразие спроса;
- В широком рыночном сегменте существуют ниши, для которых применима узкая специализация;
- Рыночная ниша, которая становится объектом специализации, способна обеспечить необходимый сбыт товаров при достаточной рентабельности и существующем потенциале роста;
- Конкурирующие компании, работающие в широком рыночном сегменте, не являются активными игроками на фокусируемой рыночной нише;

Рассмотрим применение стратегии фокусирования на примере компании ПАО «М.Видео» и рассмотрим её стратегическую карту.

Компания М.Видео «М.Видео» — лидер среди розничных сетей по продаже электроники и бытовой техники в России и одна из крупнейших европейских

компаний в этом сегменте. Кроме того, «М.Видео» — единственная публичная российская непродуктовая сеть. С ноября 2007 года торговля акциями ПАО «М.видео» идёт на ведущих российских биржевых площадках — РТС и ММВБ (тикер: MVID).

Сеть «М.Видео» основана в марте 1993 года. Сеть насчитывает 400 магазинов в 165 городах по всей России от Калининграда до Владивостока.

Товарный ассортимент магазинов «М.Видео» превышает 20 тысяч наименований техники: аудио/видео и цифрового направлений, мелкой и крупной бытовой электроники, товаров для развлечения и аксессуаров. Для магазинов «М.Видео» разработан специальный единый формат торгового зала площадью 1 500–1 800 м².

«М.Видео» активно развивает стратегию интегрированных продаж (Omni-channel) для унификации товарного ассортимента и создания бесшовного покупательского опыта в розничных магазинах и на Mvideo.ru.

Помимо эффективного формата розничной торговли и ориентированной на покупателя концепции магазина, компания предлагает клиентам высококласную сервисную поддержку под брендом «М.Сервис». В магазинах «М.Видео» работают специальные зоны m_mobile, где можно выбрать смартфон и любые сопутствующие аксессуары — от чехла до смарт-часов. Эксперты «М.Кредит» помогут быстро заполнить анкету и получить одобрение сразу от нескольких банков-партнеров.

По итогам 2016 года оборот компании «М.Видео» составил 216 млрд рублей (включая НДС). Подробнее о финансовой отчётности сети можно узнать в разделе «Инвесторам», а все контактные данные для обратной связи вы найдёте в разделе «Контакты».

Рост стоимости бизнеса возможен за счёт увеличения прибыли и повышения стоимости материальных и нематериальных активов (прежде всего бренд). Увеличение доходов и оптимизация издержек влияют на темп прироста прибыли.

Рост выручки возможен за счет увеличения среднего чека, увеличения количества продаж, расширения рынков сбыта. Для того, чтобы повысить средний чек, необходимо производить дополнительные продажи комплементарных товаров,

которые нужны покупателю. Также, учитывая специфику сегмента необходимо обновлять и расширять ассортимент, кастомизируя продукцию. Это приведёт к увеличению повторных заказов аксессуаров. Выходу на новые рынки будет способствовать развитие бренда и снижение издержек.

Для достижения поставленных целей (рост стоимости бизнеса, рост выручки, снижение затрат), компании необходимо модернизировать бизнес-процессы, внедрять новые технологии продаж, реализовывать проекты, связанные со стимулированием продаж, оптимизировать финансовые потоки, потоки налогообложения и товародвижения, совершенствовать систему управления. Для этого также необходим пересмотр кадровой стратегии. Обобщающая стратегическая карта представлена на рисунке 3.

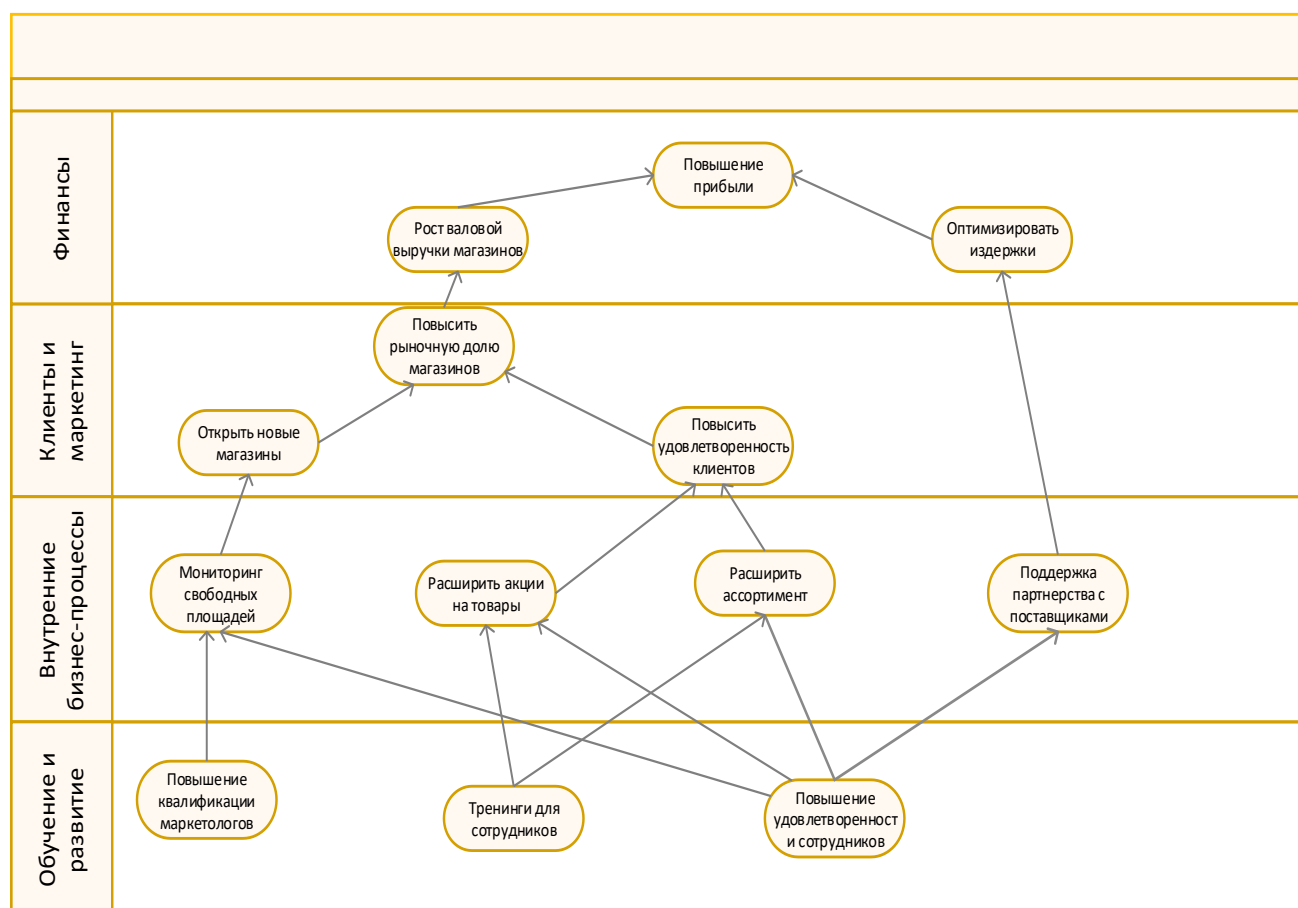


Рисунок 3. Стратегическая карта компании ПАО «М.Видео» в случае реализации стратегии фокусирования

Перспектива	Цели	Показатели	Ед. изм.	Мероприятия
Финансы	Повышение прибыли	рентабельность	%	изучение переменных и постоянных расходов,

Управление в России: проблемы и перспективы

				достижение требуемого уровня выручки, увеличение территориального охвата, поиск новых каналов сбыта
		процент изменения прибыли	%	
		прибыль	%	
Финансы	Рост валовой выручки	доходы	Р.	поиск новых источников дохода, увеличение продаж
		оборачиваемость	коэффициент	
		% безнадежных долгов	%	
Финансы	Оптимизировать издержки	количество ТМ	единицы	Сокращение расходов на закупку товара, а также
		% предпочитаемых позиций	%	
		стоимость нематериальных активов	Р.	
Клиенты	Открытие новых магазинов	доходы	Р.	анализ условий входа, анализ конкурентов, проведение маркетинговых мероприятий, оптимизация каналов сбыта, создание новых структурных подразделений
		объем инвестиций	Р.	
		количество рынков сбыта	единицы	
Клиенты	Повысить рыночную долю магазинов	% изменения объема продаж	%	Реклама, повышение качества обслуживания клиентов, информирование клиентов
		количество продаж	единицы	
		выручка в день	Р.	
		выручка в месяц	Р.	
		частота заказов	единицы	
Клиенты	Повысить удовлетворенность клиентов	коэффициент полноты ассортимента	%	За счет введения новых акций и бонусных программ
		коэффициент глубины ассортимента	%	
		коэффициент широты ассортимента	%	
		% новой продукции в ассортименте	%	
Бизнес-процессы	Мониторинг свободных площадей	затраты на поиск новых площадей	Р.	Найти место с наибольшей проходимостью клиентов
		количество обращений в год	единицы	
Бизнес-процессы	Расширить бонусные программы	% увеличение клиентов	1%	За счет привлечения новых клиентов с помощью акции
Бизнес-процессы	Расширить ассортимент	% внедрения новых товаров	%	Модернизация послепродажного обслуживания
		средний чек	р.	Продажа товаров
Бизнес-процессы	Поддержка партнерства с поставщиками	% увеличения закупок у поставщика	%	Поддержка дружеских отношений
Обучение и развитие	Исследование рынка, бенчмаркинг	% инноваций	%	Модернизация маркетинговой службы
		период обновления ассортимента	недели	Модернизация системы работы с клиентами
		скорость обработки запросов клиентов	мин.	
Обучение и развитие	Повышение удовлетворенности сотрудников	стоимость нематериальных активов	р.	Формирование базы знаний, её поддержание, введение системы оценки и внедрения предложений
		Доля введенных предложений	%	
		Количество предложений	%	
Обучение и развитие	Повышение квалификации маркетологов	% выполнения планов	%	Контроль, обучение, разработка системы мотивации
		% сотрудников с высшим образованием		
		% Т-образных сотрудников	%	Тренинги, ротация кадров, тимбилдинги
Обучение и развитие	Тренинги для персонала	% обучающихся, среди общего количества сотрудников	%	Поиск, подбор, разработка тренингов, мастер-классов, инновационных методов обучения, формирование информационного портала
		% затрат на обучение сотрудников	%	

		% регламентированных процессов	%	с требуемыми учебными материалами
--	--	--------------------------------	---	-----------------------------------

Список литературы:

1. Кемхашвили Т.А., Управление фирмой из внешней среды, Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
2. Кемхашвили Т.А., Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий, Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2017-31.12.2017), 2017, с.28.
3. Кемхашвили Т.А., Владелец фирмы и контроллинг, Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.
4. Кемхашвили Т.А. «Проблемы трудовой миграции», Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 1. С. 84-87.
5. Кемхашвили Т.А. «Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование», Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 2. С.192-196.
6. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Ценообразование в системе закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд Учебное пособие / Москва, 2017.
7. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент Базовый учебник Изд-во: Кнорус, 2018г.
8. Талонов А.В., Кемхашвили Т.А. Концепции городского развития и управления, Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 224-228.
9. Талонов А.В., Кемхашвили Т.А. Реабилитация ренты, Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 3. С. 30.

Криушина Ксения
Арутюнян Хачатур
Тимохин Илья

АННОТАЦИЯ

Данная работа посвящена финансово-экономическому анализу деятельности ОАО «АвтоВАЗ» с учетом рисков. Проанализированы основные риски, присущие автомобильной промышленности. Проведена классификация внешних и внутренних рисков, влияющих на деятельность компаний автопрома. Проведен анализ мероприятий для предупреждения рисков. Разработаны мероприятия для зеленой, желтой и красной зоны. Составлена диагностическая карта. В статье представлена стратегическая карта, включающая цели и мероприятия для достижения этих целей.

Ключевые слова: финансово-экономический анализ, бизнес-модель, прибыль, внутренние и внешние риски.

ABSTRACT

This thesis is dedicated to financial and economic analysis of JSC “AvtoVAZ” considering risks. The main risks inherent in the automotive industry were analyzed. The classification of internal and external risks affecting the activities of automotive companies was done. Conducted analysis of measures to prevent risks. Measures have been developed for the green, yellow and red zones. The diagnostic map is made. The article presents a strategic map, which includes aims and activities for achieving the their aims.

Keywords: financial and economic analysis, internal and external risks, business model, profit

«АвтоВАЗ» — российская автомобилестроительная компания, крупнейший производитель легковых автомобилей в России и Восточной Европе. Полное официальное название — *Публичное акционерное общество «АВТОВАЗ»*

Ранее выпускал автомобили марки ВАЗ с наименованиями «Жигули», «Нива», «Спутник», «Samara», «Ока». Помимо перечисленных марок автомобилей на экспорт в некоторые страны мира поставлялись автомобили под маркой «Riva». По состоянию

на начало 2016 года производит автомобили под собственной торговой маркой Lada, а также автомобили марки Nissan, Renault и Datsun. Кроме того, АвтоВАЗ поставляет другим производителям машинокомплекты для выпуска автомобилей марки Lada и их модификаций. Штаб-квартира и основное производство находятся в городе Тольятти.

Высшим органом управления ОАО "АВТОВАЗ" является общее собрание акционеров.

Основные полномочия по управлению обществом делегируются акционерами совету директоров.

Совет директоров в целях обеспечения оперативного управления обществом назначает коллегиальный исполнительный орган и единоличный исполнительный орган.

Председателем правления является президент. Заместителем председателя правления является исполнительный вице-президент.

Автомобильная отрасль является одной из ведущих отраслей российской промышленности. В России автомобильная промышленность формирует около 1% ВВП и создает 400 тысяч рабочих мест только в компаниях -автопроизводителях. Однако учитывая комплексность этой отрасли и тесное взаимодействие с другими отраслями промышленности (металлургия, химическая, электротехническая и др.), автопром обеспечивает около 4,5 млн. людей дополнительно.

В настоящее время российский автомобильный рынок можно поделить на 4 основных типа компаний по производству готовых автомобилей:

1) традиционные российские производители (ОАО «АвтоВАЗ», ОАО «КАМАЗ», Группы «ГАЗ»).

К основным рисками этой отрасли относятся устаревшая производственная база, ограниченность в источниках инвестиций, недостаток новых технологий и профессиональные риски.

Автомобили российских компаний обладают низкой конкурентоспособностью, но при этом имеют большие производственные мощности. При нужном уровне взаимодействия между отечественными и зарубежными компаниями, российский

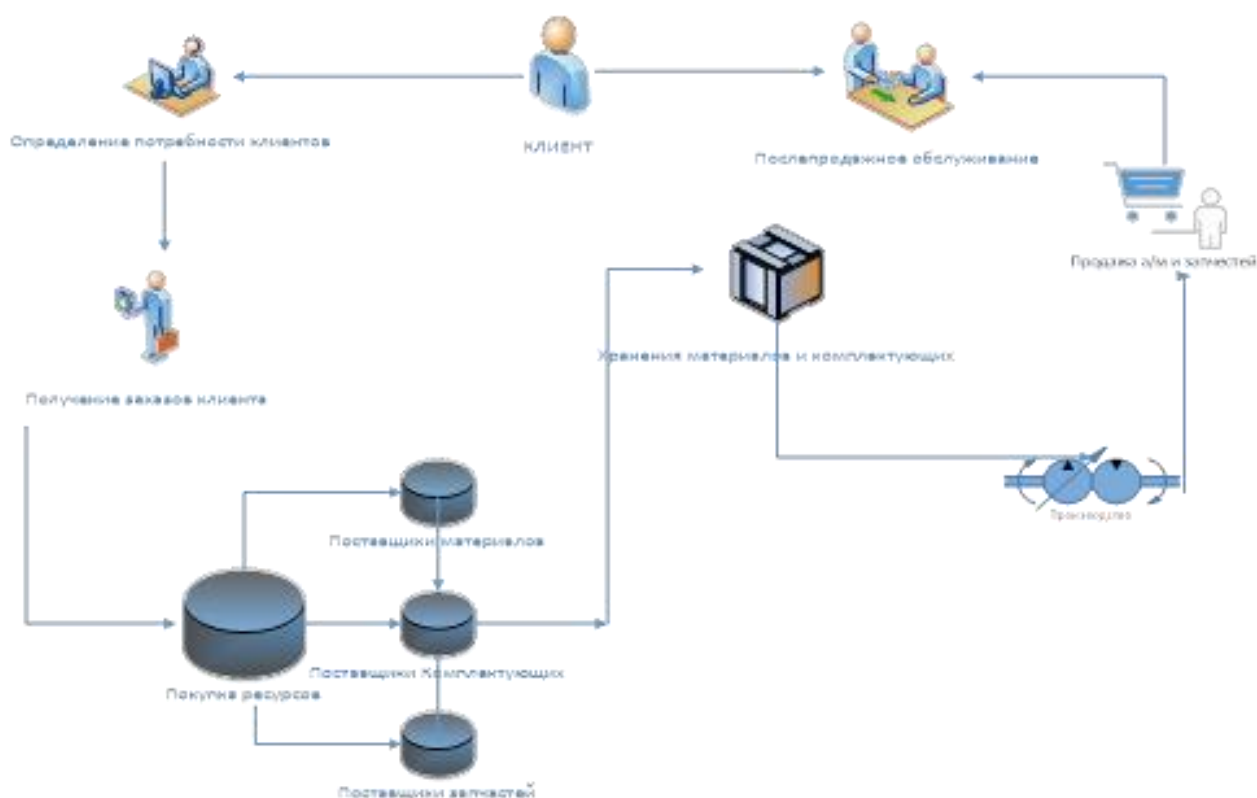
автопром может значительно улучшить качество выпускаемой продукции и расширить модельный ряд.

Более того, в настоящее время НИОКР в российской автомобильной отрасли отстает от мирового уровня. Затраты на НИОКР российских производителей автомобилей составляют около 1% от годового оборота, тогда как в ведущих западных компаниях эти затраты превышают 4 – 5% годовой выручки. Увеличение затрат на НИОКР позволит отечественным компаниям уменьшить цикл развития новых моделей и ускорить темп обновления модельного ряда.

Касательно текущей ситуации, российский рынок легковых автомобилей по итогам 2016 года снизился на 10,2% по сравнению с 2015 годом. Это, прежде всего, связано со снижением потребительского спроса в бюджетном сегменте автомобилей.

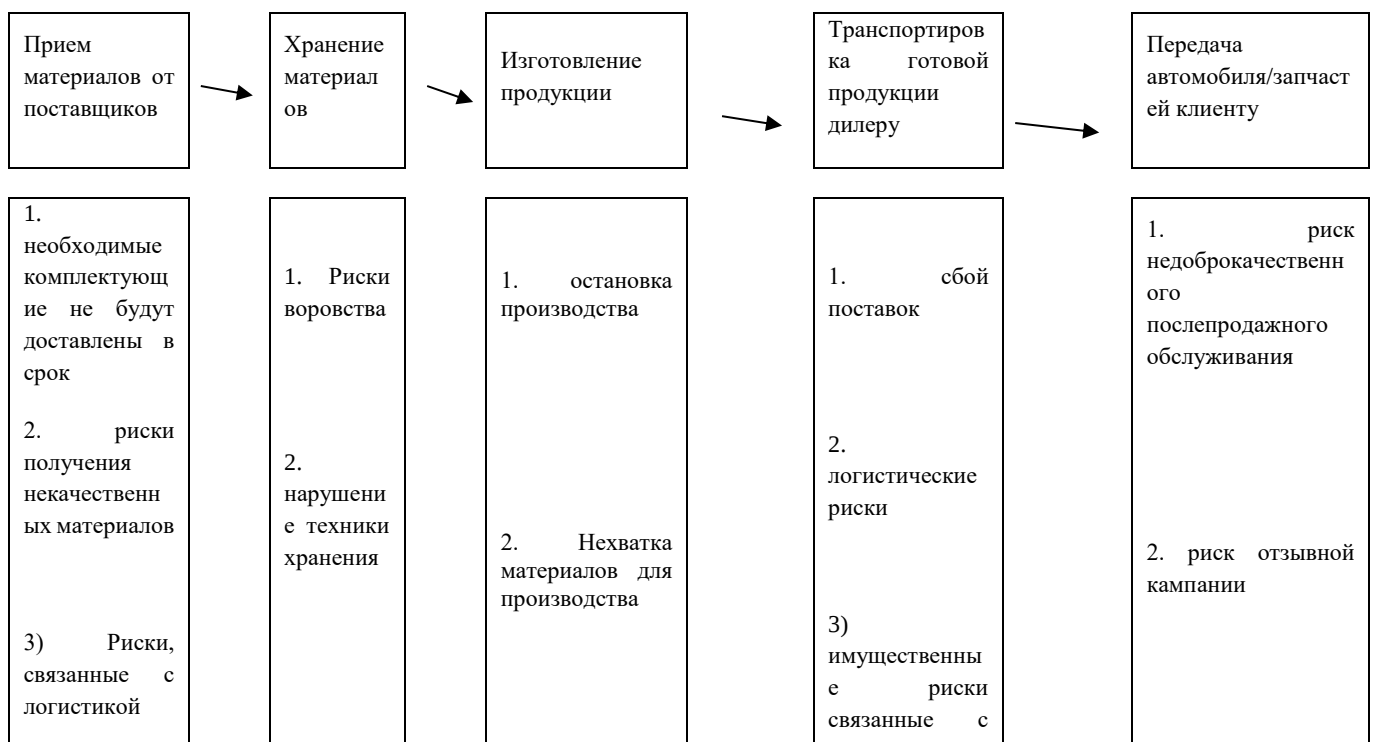
Автомобилестроение в России имеет большую значимость для экономики в целом и является одной из ведущих отраслей промышленности. Однако в России существует ряд рисков, который присущ всей отрасли в целом. К числу системных рисков автомобильной промышленности РФ можно отнести:

Риски деятельности компании



Цепочка создания ценностей (Рис. 1)

1. необходимые материалы не будут доставлены в срок 2. риск повышения закупочных цен на материалы 3. риск повышения закупочных цен на материалы	1. Риск неверного ценообразования 2. Некачественный маркетинговый анализ 3. Риск потери доверия к бренду 4. Неверные каналы рекламы	1. Неверная стратегия 2. Неверная постановка миссии, целей, задач 3. Отсутствие инструментария оценки и контроля деятельности	1. Ошибка ведения бухгалтерского учета 2. Несвоевременная уплата налогов 3. Несвоевременная сдача отчетов налоговому органу 4. Кража средств компании	1. Высокая текучка 2. риск отсутствия умений и навыков или недополучения в ходе повышения квалификации 3. риск потеря профессионализма в обслуживании клиентов	1. утечка данных компании 2. Риск утечки или потеря данной базы клиентов
Закупка материалов	Управление маркетингом	Стратегическое управление	Бухгалтерия	Управление персоналом	ИТ-безопасность



Управление в России: проблемы и перспективы

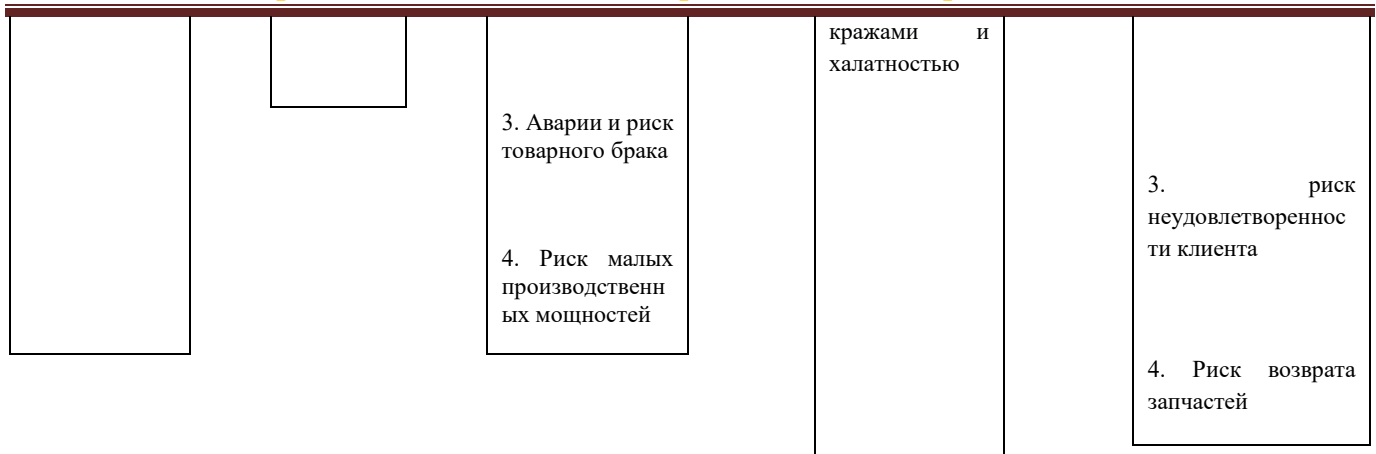


Рисунок 2. Риски в цепочке создания ценности компании ПАО «Автоваз»

Управленческие риски

- 1) риск утраты кадрового потенциала
- 2) риск имущественного ущерба вследствие нарушения договорных обязательств и других причин
- 3) Риск принятия неправильной стратегии развития компании
- 4) Риск неверного инвестирования в ключевые проекты компании

Финансовые риски

- 1) риски ликвидности
- 2) риски потери платежеспособности
- 3) риски снижения финансовой устойчивости
- 4) риски потери финансовой независимости
- 5) риски низкой деловой активности).

Подробнее рассмотрим финансовые факторы риска компании. Ликвидность значит способность активов при определенных обстоятельствах обращаться в наличность или получить наличные денежные средства для нормальной хозяйственной деятельности и исполнению обязательств. Риск балансовой ликвидности подразумевается под собой возможность возникновения дефицита наличных средств или иных высоколиквидных активов для выполнения обязательств перед контрагентами

Маркетинговые риски

- 1) Риск ошибки при выборе рынков сбыта продукции

- 2) Риск неверного определения стратегии на рынке
- 3) Риск неправильного определения мощности производства
- 4) Риск потери конкурентоспособности на рынке сбыта
- 5) Непродуманность, отсутствие сбытовой сети на предполагаемых рынках сбыта
- 6) Риск неправильного позиционирования товара(при вводе на рынок нового продукта)
- 7)Риск падения спроса

Политические риски

- 1)Снижение государственной поддержки отечественного автомобилестроения
- 2)Отмена таможенных пошлин на ввоз автомобильной продукции из других стран
- 3) Повышение налоговых пошлин
- 4)Вероятность кризиса, нестабильный валютный курс

На политические риски компания не может непосредственно влиять. Однако, как показали кризисы 2008 и 2014 гг., для автомобильной промышленности напряженная политическая ситуация совместно с нестабильным валютным курсом может в разы сократить объемы производства компаний и даже вывести одних из ведущих игроков с рынка.

– Факторы, которые влияют на политические риски: текущее законодательство на рынке, будущие изменения в законодательстве, европейское (международное) законодательство, регулирующие органы и нормы, правительственная политика и ее изменение, государственное регулирование конкуренции, торговая политика, государственный контроль за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции, выборы на всех уровнях власти, финансирование, инициативы;

Юридические риски

- 1)Возникновение правовых ошибок при осуществлении деятельности. Как пример – неправильные юридические консультации, в том числе при рассмотрении спорных вопросов в судебных органах;
- 2) Нарушения контрагентами нормативных правовых актов, а также условий заключенных договоров.

3) риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора и пр.

Налоговые риски

1) Риски налогового контроля – зависят от уровня активности налогоплательщиков в отношении минимизации налогов

2) Риски увеличения налоговых обязательств – повышение налоговых ставок, отмена налоговых льгот

Производственные риски

1) Физический износ оборудования

2) Снижение цен, по которым планировалось реализовать продукцию (услугу), в связи с ее недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса;

3) Увеличение расхода материальных затрат из-за перерасхода материалов, сырья, топлива, энергии, а также за счет увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других дополнительных расходов;

4) Рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности либо выплат более высокого, чем запланировано, уровня заработной платы отдельным сотрудникам

Для автомобильной промышленности большой вес имеет *инвестиционный риск*, т.е. риск непредвиденных потерь в процессе инвестирования. В особенности это касается инвестиций в новые технологические линии для увеличения производственных мощностей, так как величина потерь может быть велика.

Риск упущенной выгоды – это риск наступления косвенного финансового ущерба (неполученная прибыль) в результате неосуществления какого-либо мероприятия.

Кредитный риск характеризуется опасностью неисполнения дебитором своих обязательств перед поставщиком услуг. Кредитный риск является неотъемлемой частью автопроизводителей при их взаимодействии с поставщиками автомобильных комплектующих.

Риски, связанные с покупательной способностью денег, включают в себя: инфляционные; дефляционные; валютные риски; финансовые риски.

Инфляционный риск связан с обесцениванием реальной стоимости капитала и ожидаемых доходов и прибыли организации в связи с ростом инфляции. Также высокий уровень инфляции способствует повышению себестоимости автомобиля, что негативно сказывается на объемах продаж.

Валютные риски – опасность валютных потерь в результате изменения курса валютной цены по отношению к валюте платежа. Один из самых значимых рисков автомобильной промышленности, в особенности для компании с низким уровнем локальной составляющей в цене

Таким образом, результатом проделанной авторами работы стало описание целей в соответствии со стратегией расширения производства и ассортимента, мероприятий для их достижения, рисков, которые могут наступить в результате реализации и вариантов минимизации ущерба от их возникновения в зависимости от уровня опасности для бизнеса.

Список литературы:

1. Антонов В.Г., Масленников В.В. // Навигатор собственника эффективного бизнеса – 2013. № 3. С. 26-35.
2. Кемхашвили Т.А., Управление фирмой из внешней среды, Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
3. Кемхашвили Т.А., Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий, Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2017-31.12.2017), 2017, с.28.
4. Кемхашвили Т.А., Владелец фирмы и контроллинг, Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.
5. Кемхашвили Т.А. «Проблемы трудовой миграции», Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 1. С. 84-87.

6. Кемхашвили Т.А. «Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование», Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 2. С.192-196.
7. Ляндау Ю.В., Бизнес-архитектор: проектирование систем управления. Путеводитель по технологиям процессно-стоимостного инжиниринга. Часть II / Ю.В. Ляндау. – М.: , 2016 - 105с.
8. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Ценообразование в системе закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд Учебное пособие / Москва, 2017.
9. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент Базовый учебник Изд-во: Кнорус, 2018г.
10. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Построение системы управления организациями сферы услуг Экономика и предпринимательство. 2017. № 3-2 (80-2). С. 562-564.
11. Скоробогатых И. И., Кабинетные исследования узкоспециализированных рынков / И. И. Скоробогатых [и др.] // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2013. - № 3. - С. 224-232
12. Спарк-Интерфакс [Электронный ресурс] Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения 07.12.2017)

**Построение стратегии с целью повышения эффективности деятельности и
риск менеджмент на примере X5 Retail Group»**

*Бакеева Екатерина
Соболева Анастасия
Студентки 2-го курса магистратуры*

Аннотация

В работе рассмотрена и оценена компания X5 Retail Group. Выделены и оценены риски, построена карта ССП, представлены мероприятия по предотвращению рисков.

Ключевые слова: риски, ликвидность, оценка риска, карта рисков, стратегическая карта

Abstract

In the work reviewed and evaluated the company X5 Retail Group. Selected and evaluated risks map for the MTP, the risk prevention actions.

Keywords: risks, liquidity, risk assessment, risk map, strategic map

Данная работа содержит описание основных рисков, с которыми сталкивается Общество. Представленные ниже риски могут в значительной степени осложнить достижение стратегических целей и операционных задач. Группа X5 и Общество подвержены рискам, которые воздействуют на все компании, осуществляющие деятельность в сфере розничной торговли на российском и международном рынках, равно как и другим рискам, которые нам известны, но не описаны здесь.

Общество дает характеристику рискам и неопределенностям, которые считает существенными. Ниже представлены такие риски, как:

- Отраслевые
- Финансовые
- Правовые
- Региональные

- Риски связанные с деятельностью компании

Авторами была выбрана компания X5 Retail Group. Основным видом деятельности является розничная торговля.

Для определения рисков компании была построена цепочка создания ценности (рис 1). И для каждого этапа основной деятельности были определены риски реализации цепочки создания ценности.



Цепочка создания ценности X5 Retail Group

X5 Retail Group- ведущая компания современной розничной торговли- создает, развивает и управляет портфелем брендов сетевых магазинов, стремясь удовлетворить все группы российских покупателей.

Торговые сети и распределительные центры X5 Retail Group расположены на территории европейской части России.

X5 Retail Group управляет магазинами у дома под брендом «Пятерочка», супермаркетами под брендом «Перекресток», гипермаркетами под брендом «Карусель», а также магазинами «у дома» под различными брендами.

При анализе возможностей самой компании был выявлен результат. Относительная доля рынка: рассматриваемая компания занимает 9,1 %.

Также были выявлены стратегические цели компании на 2020 год. (Таб. 2)

Таблица 2- Стратегические цели до 2020 года

Управление в России: проблемы и перспективы

Цель на 2021 год	Статус с 2016 году
Х5 намерена стать признанным лидером российского рынка продуктовой розницы, достигнув 15%-ной доли к концу 2020 года, и первой компанией в сердцах российских покупателей	9,1%
Фокус на увеличение торговых площадей на фоне сегодняшних возможностей рынка	11326 (на 30 сентября 2017)
Постоянный курс на повышение операционной эффективности	Динамика чистой розничной выручки, млрд руб 1 025,6(+27.5%)
Улучшение отношений с поставщиками	До 6000 поставщиков из России, СНГ, Европы , Азии, Африки, Латинской Америки. 950 новых поставщиков

В рамках стратегии расширения сетей для компании была разработана стратегическая карта (рис.1). Для каждой цели были предложены мероприятия по достижению целей и риски, которые могут возникнуть при реализации.

Главные финансовые цели организации – рост стоимости бизнеса, выручки и оптимизация издержек.

Рост стоимости бизнеса возможен за счёт увеличения прибыли и повышения стоимости материальных и нематериальных активов, снижение долгосрочной кредиторской задолженности. Увеличение доходов и оптимизация издержек влияют на темп прироста прибыли.

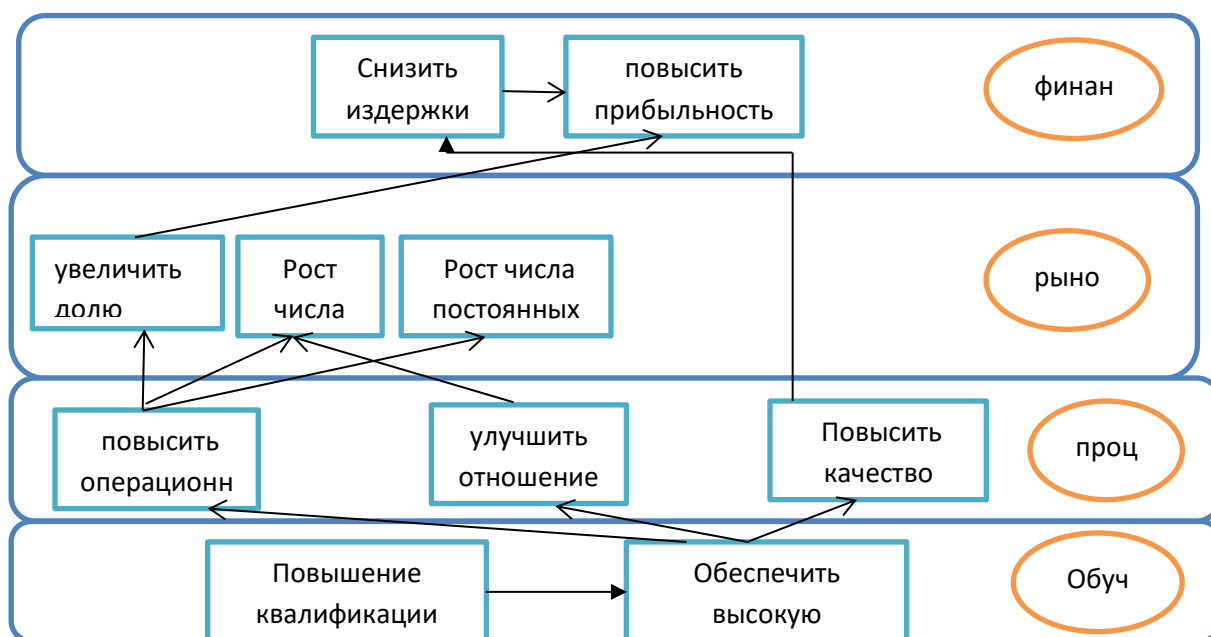
Рост выручки возможен за счет увеличения среднего чека, увеличения количества продаж. Для того, чтобы повысить средний чек, необходимо обновлять и расширять ассортимент, кастомизируя продукцию. Это приведёт к увеличению повторных заказов продукции. Расширению сетей ритейла будет способствовать развитие бренда и увеличение продаж.

В результате проведённого анализа было выделены ряд рисков. Часть этих рисков может возникнуть в результате реализации предложенных мероприятий. Поэтому был проведён качественный и количественный анализ рисков.

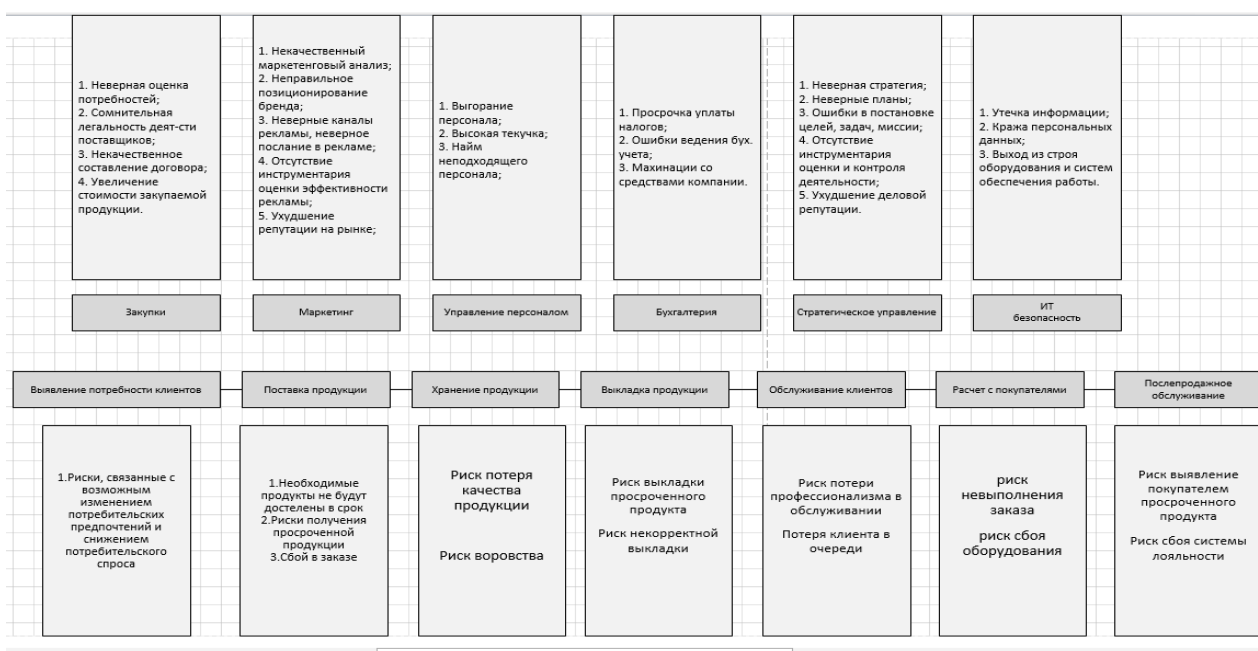
Для количественного определения силы рисков на основе информации из системы СПАРК Интерфакс и проведённого анализа компании были получены пороговые значения для каждого риска. Пороговые значения давали понять владельцу в какой зоне (зелёная, желтая, красная) находятся риски, в случае их

возникновения. Кроме этого для каждой зоны были предложены мероприятия по минимизации ущерба риска и по набору действий, которые необходимо предпринять, для выхода из сложившейся ситуации.

Также была проведена качественная (бальная оценка) каждого риска. Риски оценивались с точки зрения силы воздействия (от 1 до 10) и вероятности возникновения риска (от 0,1 до 1). В результате считалось интегральное значение, которое показывало какой зоне соответствует каждый риск.



Риски в цепочки создания ценностей X5 Retail Group (Рис. 2)



Риск, набравший наибольшую интегральную оценку, – риск повышения закупочных цен на (импортное) сырье и услуги. Это объясняется тем, что поставщики продукции из стран Европы, Африки, Азии и стран СНГ. Сделки по закупке продукции совершаются в доллар, и соответственно рост валюты неблагоприятно скажется на финансовом благополучии компании. Для минимизации данного риска были предложены мониторинг рынка валют, включение в договора валютных оговорок, а также хеджирование валютных рисков.

Вторым по значимости риском компании был риск, связанный с высокой конкуренцией. На сегодняшний день данный сегмент рынка перенасыщен розничными сетями ритейл. Это приводит к потере клиентов и, соответственно, снижению выручки и прибыли. Соответственно для противодействия предлагаются мероприятия: разнообразить ассортимент товаров и услуг в отрасли, тем самым сложнее новым игрокам вступить на рынок.

Результатом работы стало описание целей в соответствии со стратегией расширения сетей и ассортимента, мероприятий для их достижения, рисков, которые могут наступить в результате реализации и вариантов минимизации ущерба от их возникновения в зависимости от уровня опасности для бизнеса.

Список литературы:

1. Кемхашвили Т.А., Управление фирмой из внешней среды, Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
2. Кемхашвили Т.А., Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий, Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2017-31.12.2017), 2017, с.28.
3. Кемхашвили Т.А., Владелец фирмы и контроллинг, Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

4. Кемхашвили Т.А. «Проблемы трудовой миграции», Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 1. С. 84-87.
5. Кемхашвили Т.А. «Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование», Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 2. С.192-196.
6. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Ценообразование в системе закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд Учебное пособие / Москва, 2017.
7. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент Базовый учебник Изд-во: Кнорус, 2018г.
8. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Построение системы управления организациями сферы услуг Экономика и предпринимательство. 2017. № 3-2 (80-2). С. 562-564.
9. Талонов А.В., Кемхашвили Т.А. Концепции городского развития и управления, Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 224-228.
- 10.Талонов А.В., Кемхашвили Т.А. Реабилитация ренты, Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 3. С. 30.
- 11.Yankovskaya V., Kemkhashvili T. Appraisal of the state of the insurance market in the russian federation, В сборнике: Prospects for the Development of Modern Science Materials of the international scientific-practical conference. Editorial Board: Chairman of the Board S. Midelski . 2016. С. 28-35.

Инструменты тайм-менеджмента

Студентка 1-го курса магистратуры «Менеджмент
предпринимательской деятельности»

Факультета Менеджмента

ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Ляндау Дарья Михайловна

Ключевые слова: бизнес-инструменты, время, тайм-менеджмент, эффективность, процессы управления временем

Keywords: business tools, time, time management, efficiency, time management processes

Аннотация

В данной статье рассмотрены 15 наиболее популярных техник тайм-менеджмента, направленных на повышение эффективности реализации процессов управления временем.

Использование представленных инструментов позволит повысить эффективность управления временем, правильно ранжировать задачи, определять дедлайны, приоритеты.

Abstract

This article describes the 15 most popular techniques of time management aimed at improving the efficiency of the implementation of time management processes.

The use of the presented tools will improve the efficiency of time management, correctly rank tasks, determine deadlines, priorities.

Термин «time management» означает использование своего времени с максимальной эффективностью. Тайм-менеджмент определяют как технологию организации времени и повышения эффективности его использования.

Управление временем – контроль затрат времени на выполнение определенных задач, что позволяет выполнять их более продуктивно. Данный процесс включает в себя планирование, постановку задач, делегирование полномочий, мониторинг и анализ временных затрат, расстановка приоритетов.

Первоначально данный термин использовался в основном в бизнесе, однако со временем он стал применяться к планированию деятельности любого человека. Еще в конце XIX века русский физиолог Н.Е. Введенский писал: «Мы устаем и изнемогаем не потому, что много работаем, а потому, что плохо работаем, не организованно работаем, бестолково работаем». В советское время вопросы личной эффективности рассматривались в период развития научной организации труда (НОТ).

В данной статье рассмотрены 15 наиболее популярных техник тайм-менеджмента, направленных на повышение эффективности реализации процессов управления временем.

Процесс расстановки приоритетов включает следующие инструменты:

1. ABC-анализ, позволяющий структурировать дела согласно следующей схеме:
15% наиболее важных дел, на которые затрачивается 65% усилий,
20% важных дел, на которые затрачивается 20% усилий,
65% оставшихся дел, на которые затрачивается 15% усилий.

Для реализации инструмента необходимо ранжировать задачи по степени важности.

2. Матрица Эйзенхауэра позволяет разделить задачи по степени важности и срочности.

К группе А относятся наиболее важные и срочные дела. Группа В включает важные, но не срочные дела. К группе С относятся срочные, но не важные дела. Группа D включает не важные и не срочные дела.

Очередность выполнения задач зависит от группы, в которую они были отнесены.

3. Метод Парето предполагает распределение задач по принципу 80/20. Восемьдесят процентов времени затрачивается на решение двадцати процентов задач, а двадцать процентов времени затрачивается на решение остальных восьмидесяти процентов задач.

Процесс планирования включает следующие инструменты:

4. Список дел помогает правильно планировать время и определять последовательность их выполнения.

5. Учет биологических ритмов дает возможность определить наиболее работоспособное время в течение всего дня.

6. Учет дел в специальном приложении (таблице) дает возможность не забыть даже про несущественные задачи.

7. Хронометраж – определение времени каждого вида деятельности с целью дальнейшего анализа и оптимизации.

8. Диаграмма Ганта – техника визуализации задач и времени на их реализацию.

9. Выполнение самых сложных и неприятных дел в первую очередь. Все остальные задачи покажутся проще, легче и не потребуют больших усилий.

10. Делегирование: рутинные дела, не отличающиеся важностью следует поручать подчиненным.

11. Соблюдение последовательности. Важно первоначально закончить одно дело, а затем перейти к другому. На переключение между делами может затрачиваться до 10 минут времени. Соответственно, если постоянно переключаться между задачами, то на это уйдет большое количество времени. Простой пример:

1 А I

2 В II

По вертикали читать значительно быстрее, чем по горизонтали, так как в данном случае это один тип задач. Когда мы читаем по горизонтали, мы вынуждены переключаться между разными типами заданий, что приводит к увеличению времени.

12. Выделение времени важному для саморазвития занятию. Необходимо выделить хотя бы 15 минут в день на выполнение любого задания, связанного с саморазвитием (изучение иностранных языков, спорт и др.).

13. Выбор дел для старта. В случае если по той или иной причине тяжело начать рабочий день, важно выбрать какие-либо приятные или простые дела, чтобы плавно погружаться в рабочий процесс.

14. Дедлайны. Важно устанавливать сроки выполнения всех дел и стараться соблюдать их.

15. Отказ от выполнения бесполезных заданий. Важно уметь говорить «нет» и не заниматься бесполезными мелкими делами, не приносящими пользу.

Использование представленных инструментов позволит повысить эффективность управления временем, правильно ранжировать задачи, определять дедлайны, приоритеты.

Список литературы:

1. Кемхашвили Т.А., Бизнес и контроллинг, Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.
2. Кемхашвили Т.А., Управление фирмой из внешней среды, Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

3. Кемхашвили Т.А., Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий, Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2017-31.12.2017), 2017
4. Кемхашвили Т.А., Владелец фирмы и контроллинг, Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016
5. Кемхашвили Т.А. «Проблемы трудовой миграции», Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 1. С. 84-87.
6. Кемхашвили Т.А. «Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование», Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 2. С.192-196.
7. Лукашенко, М., Телегина, Т. и др. Тайм-менеджмент. Полный курс / М. Лукашенко, Т. Телегина // Москва, Изд-во: «Альпина-Пабlishер», 2018. – 312 с.
8. Масленников, В.В., Ляндау, Ю.В., Калинина, И.А. Менеджмент / В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау, И.А. Калинина // Москва, Изд-во: «Кнорус», 2018. – 421 с.