**Минобрнауки России**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**Тульский государственный университет**

Кафедра «\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_»

**О Т Ч Е Т**

по \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ практике

студента гр.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

База практики\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Время практики с «\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_г.

по «\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20 \_\_\_г.

Руководитель практики

от университета \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

Руководитель практики

от предприятия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

Тула, 2019

**Содержание**

Введение 3

1. Понятие и сущность партнерской сети 5

2. Стратегия развития предприятия по работе с региональной сетью 8

3. Совершенствование системы управления деятельностью предприятия на основе развития партнерской сети 12

Заключение 23

Список используемых источников 25

# Введение

В условиях стабилизации экономики на увеличение эффективности деятельности предприятия серьезное влияние оказывает деятельность его партнеров. Предприятия, участвующие в цепочке создания продуктов или услуг, заинтересованы в использовании партнерами новейших технологий, практик ведения управленческой деятельности, построения эффективных организационных структур и т.д., поскольку увеличение эффективности деятельности одного из партнеров благотворно отразится на повышении конкурентоспособности других. В этой связи управление организационным знанием внутри отдельно взятого предприятия не позволяет в полной мере реализовать накопленный интеллектуальный потенциал. Становится целесообразным создание сообществ, партнерств для обмена знаниями, а также банков знаний для совместного создания и использования интеллектуальных ресурсов.

Любая компания, успешно действующая на рынке, в конце концов, приходит к тому, что ей необходимо развиваться и выходить на новые рынки путем расширения присутствия в других регионах. Причины торговой экспансии могут быть разными: неудовлетворенность работой своей дилерской сети, следование за крупными клиентами, например, торговыми сетями, развитие розничного направления, падение продаж.

Цель НИР - закрепление и расширение теоретических знаний по выбранному направлению исследования, совершенствование практических навыков в области организационной, управленческой, финансовой, сбытовой и других видов деятельности с учетом многообразия условий производства и форм собственности.

Поставленная цель предполагает необходимость решения следующих задач:

- выявление понятия и сущности партнерской сети;

- знакомство со стратегией развития предприятия по работе с региональной сетью;

- изучение процесса совершенствования системы управления деятельностью предприятия на основе развития партнерской сети.

В качестве предмета исследования выступает выявление процесса совершенствования системы управления деятельностью предприятия на основе развития партнерской сети.

Основные методы, использованные в работе – это эмпирический метод, заключающийся в сборе материала по теме работы; причинно-следственный метод, позволяющий выявить причинно-следственные связи между явлениями; исторический подход – подход к изучению развития финансового контроля; метод моделирования, то есть использование научных абстракций.

Теоретической основой исследования послужили работы отечественных ученых и практиков в области изучения вопроса финансового контроля. В процессе написания работы были использованы учебные пособии и монографии, научные статьи, посвященные изучению данного вопроса и материалы сети Интернет.

1. **Понятие и сущность партнерской сети**

Партнерской сетью принято называть совокупность независимых организаций, деятельность которых направлена на то, чтобы товар и/или услуги конкретной компании стали доступными для использования или потребления.

Отсюда одна из основных задач в работе с партнерской сетью – мотивация партнера к продаже товара, предоставление максимально возможной поддержки в работе с компанией и производимым ею продуктом. Успех товара того или иного предприятия зависит не только от его качества, цены или рыночной ситуации, а прежде всего от того, насколько эффективно происходит взаимодействие между партнерами, насколько быстро и гибко реагирует предприятие на меняющиеся внешние условия. Наконец, насколько глубоко предприятие готово вникать в проблемы партнеров и решать эти проблемы совместными усилиями. В любом случае необходимо выстраивать отношения не только между организациями (эти отношения, конечно же, должны быть документально оформлены в виде партнерских договоров и соглашений), но и с теми людьми, которые работают в партнерских организациях и непосредственно влияют на уровень продаж. Успех партнера - это успех предприятия, успех каждого партнера на рынке - это грамотно выстроенная и управляемая партнерская сеть.

Построение партнерской сети предполагает тщательно продуманную стратегию, план ожидаемых результатов и требования к партнерам. Четко сформулированная партнерская программа поможет свести к минимуму затраты на формирование сети. Эффективная партнерская сеть является ключевым фактором успеха на рынке. Есть много примеров неуспеха конкурентоспособных продуктов при плохой партнерской сети, также как роста продаж слабовостребованного оборудования при помощи сильных партнеров. Ведь такого рода партнер может всесторонне представлять интересы производителя в регионе, осуществлять маркетинг, продажи, сервисное обслуживание оборудования, организацию транспортной логистики, построение собственных партнерских сетей.

Иногда полезным может оказаться построение двухуровневой партнерской сети, где продажи осуществляются через системных интеграторов и дистрибьюторов. Данная модель позволяет охватить как крупные проекты, так и небольшие, в географически отдаленных местах рынка сбыта. Такого рода модель применяется в Raisecom, компании - производителе оборудования для предоставления услуг "последней мили" в широкополосных сетях. Для быстрого и успешного вывода компании на рынок России построение партнерской сети является необходимым условием.

Оптимальный критерий построения партнерской сети - это максимальный охват всех вертикальных рынков на всей территории при минимальной конкуренции между партнерами. То есть, чтобы не возникало трений и противоречий между партнерами, обрабатывающими одно "поле", стоит заранее определить их количество и дать им равные условия, выбрать партнеров, которые специализируются на предоставлении разных решений для телекоммуникационного рынка или же охватывают разные территории. Конкуренция между партнерами очень опасна, она приводит к постоянным конфликтам, демпингу, уменьшению прибыли. Демпинговые войны не украсят имидж компании-поставщика, а также его оборудования. На моей практике в Cisco Systems был случай, когда достаточно крупные интеграторы были вынуждены искать других поставщиков из-за возросшей конкуренции среди существующих и новых партнеров. Поэтому при расширении партнерской сети надо знать, когда остановиться в привлечении новых партнеров и придерживаться корректной стратегии развития.

Таким образом, под партнерской сетью понимается совокупность независимых организаций, деятельность которых направлена на то, чтобы товар и/или услуги конкретной компании стали доступными для использования или потребления.

Эффективная партнерская сеть является ключевым фактором успеха на рынке.

Оптимальный критерий построения партнерской сети - это максимальный охват всех вертикальных рынков на всей территории при минимальной конкуренции между партнерами.

1. **Стратегия развития предприятия по работе с региональной сетью**

Когда предприятие нуждается в повышении эффективности своей деятельности, оно прибегает к расширению рынка сбыта. Формирует региональную сеть. Для эффективности функционирования партнерской сети целесообразно рассмотреть стратегию развития предприятия на региональном уровне.

Для достижения целей по повышению конкурентоспособности предприятий необходимо обеспечить эффективное взаимодействие всех составляющих партнерской сети и своевременную адаптацию к изменяющимся рыночным условиям. Эта задача частично решается в рамках вертикально интегрированных холдингов, однако в данном случае пропадает одно из преимуществ партнерской сети — конкуренция на каждом из уровней холдинга, а члены партнерских сетей ведут хозяйственную деятельность в условиях внутриотраслевой конкуренции.

Внутриотраслевая конкуренция на каждом из уровней партнерской сети (поставки, производство, распределение, обслуживание) приводит к повышению уровня конкурентоспособности предприятий, отраслей и всей национальной экономики в целом, а также ведет к снижению уровня цен на продукцию и услуги и повышению качества обслуживания потребителей. Субъекты партнерских сетей, являясь их частью, одновременно ведут конкуренцию в своих сегментах и могут стать частями нескольких партнерских сетей, вытесняя конкурентов. В конечном итоге эффективность деятельности партнерской сети зависит от эффективности деятельности ее субъектов и эффективности взаимодействия между ними.

Стратегия компании по работе с регионами.

Телефонные продажи. При реализации задачи построения маркетингового канала, рано или поздно, возникает вопрос о том, как на практике организовать работу компании по продажам и продвижению продукции в регионах. В практике маркетинга встречаются различные схемы такой работы, в той или иной мере операющиеся: на развитость рынка, выстроенность логистических каналов, вес бренда, финансовую состоятельность компании, бизнес планы компании. Перечислим известные принципы работы с регионами, не выделяя наиболее верные. Рассмотрим взгляд изнутри компании, а не различие сбытовых каналов:

- сбытовая команда в центральном офисе компании;

- выездные торговые представители, периодически присутствующие в регионах;

- партнерская компания в регионе, с полномочиями регионально представителя;

- собственный региональный представитель на постоянной основе работающий в регионе.

Собственный региональный офис. Нет верного инструмента управления маркетинговым присутствием в регионе из перечисленного выше. Причины:

- структурированность рыночного сегмента, наличие серьезных региональных игроков на рынке, конкурентная среда диктуют выбор того или иного способа управления регионом;

- вес бренда оперделяет необходимость перераспределения усилий в управлении регионом;

- стратегия продвижения также влияет. К примеру большой маркетинговый бюджет и концентрация усилий компании на сбытовой логистике также является определяющим фактором выбора.

Часто стратегия работы с регионами у компании меняется в зависимости от этапа развития дистрибуции и бренда.

Работа из офиса. Типичный и вполне распространенный вариант, когда работа с регионами идет из центрального офиса: по электронной почте, телефону, или факсу.

Дистанционная работа - это не пассивные продажи, когда менеджмент взаимодействует только с теми клиентами, которые обратились в компанию самостоятельно, или легко пошли на контакт. Работа должна осуществляться по утвержденным планам работы с четкими показателями (именно так осуществляется контроль): количество холодных контактов, количество контактов с отзывами, количество отгрузок, повторные отгрузки, дебиторская задолженность, акции продвижения и т.п.

Командировки. Региональные торговые представители в центральном офисе. Цель регионального торгового представителя - найти дилеров, активно способных и желающих работать с товаром предприятия в стремлении добиться создания качественной дилерской сети.

Ключевые задачи торгового представителя:

- убедить дилера начать работать с торговой маркой предприятия;

- мотивировать дилера на начало проведения программ маркетинга по стимулированию покупателя к покупкам товара предприятия с полок дилера.

Предпосылки выбора стратегии региональных продаж через торговых представителей могут быть следующие:

- понимание "непонимания" потенциала региона и невозможность выбора иной стратегии;

- в штате компании уже есть несколько менеджеров по продажам (возможно это те, кто ранее работал "на телефоне"), и времени для создания региональной команды недостаточно;

- существенное единовременное расширение территории продаж, увеличение клиентской базы;

- понимание необходимости территориальной специализации продаж (закрепление региональных менеджеров за определенной территорией) вместо хаотичной офисной работы с теми, кто покупает сам;

- большой потенциал ряда регионов, необходимость создания качественной дилерской сети в регионе;

- формирование планомерной, упорядоченной системы работы менеджеров по продажам с целью рационального использования потенциала регионов и закрепления конкурентных позиций;

- наличие региональных дилеров, с устойчивыми продажами данной товарной группы и активным сейлс-маркетингом

1. **Совершенствование системы управления деятельностью предприятия на основе развития партнерской сети**

Любая компания, успешно действующая на рынке, в конце концов, приходит к тому, что ей необходимо развиваться и выходить на новые рынки путем расширения присутствия в других регионах. Причины торговой экспансии могут быть разными: неудовлетворенность работой своей дилерской сети, следование за крупными клиентами, например, торговыми сетями, развитие розничного направления, падение продаж.

Экспансии в регионы - это всегда сложный и трудоемкий процесс. Как правило, основными целями в освоении новых регионов являются: увеличение доли рынка, следование или опережение своих сетевых клиентов. Присутствие компании в регионах является одним из факторов, влияющих на увеличение стоимости бизнеса при условии рентабельности формы присутствия в регионе.

Для того, чтобы с минимальными затратами выйти на региональные рынки, первым делом, эти рынки необходимо изучить. В этом должны помочь маркетинговые исследования.

Исследование рынка. Для сбора и получения маркетинговой информации, лучше всего обратиться к профессионалам. Если же нет возможности привлечь сторонних специалистов, то можно попытаться провести исследование своими силами. Для этого компании необходимо провести исследование в 3 направлениях:

- анализ рынка региона,

- анализ основных клиентов (потребителей),

- анализ конкурентов.

Рассмотрим, как выбрать оптимальные регионы для экспансии.

Для выбора региона необходимо сформулировать критерии привлекательности данного рынка, обозначить его границы, емкость, оценить уровень конкуренции, риски.

Анализ рынка региона должен дать информацию о масштабе рынка, динамике развития, структуре рынка, об основных участниках рынка (потребители, производители, дистрибуторы).

Для компаний, которые ведут агрессивную региональную политику, особенно активно в этой области работает банковский сектор, целью является максимальный охват регионов.

Компании, планирующие спокойное региональное развитие, чаще всего ориентируются на политику охвата перспективных регионов. При этой стратегии важно выявить, какие регионы могут привести к максимальной отдаче при открытии филиалов, а в каких оставить (улучшить) продажи через дилеров (дистрибуторов).

Как же определиться с регионом.

В первую очередь, преимущественно выбирают города - милионники: Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Нижний Новгород, Самара, Омск, Казань, Челябинск, Ростов-на-Дону, Уфа, Волгоград, Пермь.

Далее выделяют крупные города, максимально приближенные к выбранному городу - миллионику.

Далее необходимо определить финансовую привлекательность выбранных регионов. Информацию можно получить из статистических данных Росстата (www.kgs.ru). В первую очередь, выделяют следующие параметры региона: численность населения, рейтинг инвестиционной привлекательности, оборот розничной торговли, оборот оптовой торговли, среднемесячная зарплата, среднемесячный доход семей, динамика цен, промышленная структура региона, состояние логистики в регионе.

После того как рынки определены следует создать профиль потребителей (клиентов) на этих рынках и соотнести его с профилем основных клиентов компании. Для этого необходимо провести анализ основных потребителей.

Информацию о потребителях (клиентах) можно получить следующим образом: провести анализ клиентской региональной базы, проанализировать региональные аналитические отчеты, опросить своих клиентов, провести переговоры с потенциальными клиентами.

В данной части исследования необходимо определить существуют ли в регионе так называемые «якорные» клиенты для компании (существующие, потенциальные).

Анализ основных потребителей должен дать информацию о компаниях, занимающих определенные доли рынка, ассортименте потребляемых товаров, среднем объеме и сумме заказа.

Следующим важным шагом является выявление наличия в регионе конкурентов, способных затруднить выход вашей компании на данный рынок.

Анализ конкурентов (производителей и дистрибуторов) должен дать представление об основных участниках рынка, существующих торговых марках на рынке; ценовой политике конкурентов, об условиях поставок и оплат, о методах продвижения (реклама, способы увеличения продаж), каналах сбыта продукции, дать оценку слабых и сильных сторон конкурентов.

В результате такого маркетингового исследования компания получает информацию, с помощью которой можно определить привлекательность рынков и их перспективность, оценить стоимость входа на рынок, минимизировать финансовые риски, понять региональные особенности ведения бизнеса, определить уровень и качество конкуренции в различных сегментах и регионах, определить, как наиболее эффективно использовать активы и ресурсы компании.

Выбор модели регионального развития.

После получения маркетинговой информации можно переходить к следующему шагу – выбору модели:

- развитие дилерской сети;

- работа по франшизе;

- открытие регионального представительства/филиала;

- региональный (территориальный) представитель: либо самостоятельное присутствие, либо выделенная команда (в месте расположения дилера);

- специализированные компании («рынок под ключ»).

В таблице 1 представлены плюсы и минусы каждой модели, опираясь на опыт проектов с клиентами предприятия.

Таблица 1 – Плюсы и минусы моделей регионального развития

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Варианты** | **Плюсы** | **Минусы** |
| **Развитие дилерской сети** | -Наличие готовой структуры в регионе  -Быстрый выход на региональный рынок  -Использование средств дилера | -Сложность управления и влияния  -Сложность внедрения стандартов  -Риск разрыва отношений  -Сложность получения информации  -Снижение рентабельности продаж |
| **Продажа франшизы** | -Минимальные финансовые вложения  -Внедрение корпоративных стандартов | -Имиджевые риски  -Получение только процента от прибыли  -Сложность дистанционного контроля франчайзи  -Разработка подробнейших стандартов |
| **Открытие регионального представительства/филиала** | -Управляемость продаж  -Соблюдение стандартов  -Стабильность присутствия в регионе  -Увеличение стоимости компании  -Оперативность | -Большие затраты  -Подбор персонала  -Контроль за деятельностью филиала |
| **Региональный (территориальный) представитель** | -Наличие специалиста в регионе  -Минимальные затраты на организацию  -Быстрота передачи заказов  -Оперативность | -Высокий риск зависимости от одного человека  -Работа сотрудника на конкурентов  -Уровень компетентности сотрудника |

Для определения наиболее оптимальной модели следует посчитать разницу в марже, планируемую к получению из региона. К выбору модели работы следует отнестись очень серьезно, так как при неправильном выборе, затраты на работу филиала могут «съесть» всю прибыль, и в итоге филиал не выйдет на самоокупаемость.

Многие компании, вышедшие на рынок того или иного города, могут столкнуться с проблемой рентабельности филиала. Не все из них серьезно отнеслись к тому факту, что рынок уже сформирован и поделен между крупными дистрибуторами (особенно это касается продуктового направления). Это повлекло за собой большие финансовые затраты на поддержание филиала, так как развитие территории шло очень медленно. Поэтому для компаний, которые не готовы к большим финансовым затратам, оптимально подойдут модели: регионального представителя или работа с крупным дистрибутором, который может стать эксклюзивным представителем компании и заняться продвижением ее продукции. В дальнейшем уже можно думать и над открытием своего филиала.

Открывать свои филиалы (представительства) следует только в том случае, если в самой компании выстроена система продаж с четкой регламентацией и жестким управлением.

Те компании, которые решаются открыть филиал или представительство зачастую стоят перед вопросом какую организационно-правовую форму работы выбрать (таблица 2).

Таблица 2 - Основные характеристики филиалов и представительств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Представительство** | **Филиал** |
| **Функции** | Осуществляет только юридические действия от имени общества | Осуществляет как юридические, так и фактические действия |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Процессы** | Налаживать деловые контакты.  Заключать договоры с контрагентами.  Рекламировать товар, работы, услуги.  Представлять интересы компании в регионе. | Налаживать деловые контакты.  Заключать договоры с контрагентами.  Рекламировать товар, работы, услуги.  Представлять интересы компании в регионе.  Участие в процессе производства товаров, услуг, работ.  Прием, отпуск товара потребителям. |
| **Статус** | Не являются юридическими лицами  не могут быть самостоятельными субъектами гражданских правоотношений;  не обладают собственной гражданской правосубъектностью и правоспособностью;  представляют собой части целого предприятия. | Не являются юридическими лицами  не могут быть самостоятельными субъектами гражданских правоотношений;  не обладают собственной гражданской правосубъектностью и правоспособностью;  представляют собой части целого предприятия. |
| **Решение об учреждении обособленного подразделения** | Соответствующий орган управления общества:  В АО - Совет директоров, а при его отсутствии - общее собрание акционеров.  В ООО - общее собрание участников, не менее чем 2/3 голосов | Соответствующий орган управления общества:  В АО - Совет директоров, а при его отсутствии - общее собрание акционеров.  В ООО - общее собрание участников, не менее чем 2/3 голосов |
| **Регламент** | Положения об обособленном подразделении юридического лица (является частью Устава) | Положения об обособленном подразделении юридического лица (является частью Устава) |

Филиал можно условно разделить на обслуживающий одну территорию (город, область) и обслуживающий несколько территорий (соседние города, соседние области). Как правило, если филиал обслуживает несколько территорий, то на данных территориях могут осуществлять работу торговые (региональные) представители или торговые команды, находящиеся в подчинении филиала. Например, офис филиала находится в Кемерово, а торговые представители обслуживают Новосибирск и Томск.

Мы рассматриваем варианты выхода в регионы в большей степени для торгово-производственных компаний. Если говорить о выходе в регионы торговой сети, то существуют две основные стратегии выхода: открытие собственных торговых точек или покупка (слияние) региональной сети. Для выбора той или иной стратегии необходимо рассчитать чистый приведенный доход для обоих вариантов, по которому можно судить о целесообразности использования той или иной стратегии выхода в регион.

Определив рынки и модели работы, компании приступают к проработке юридических аспектов.

Юридическое оформление деятельности. Юридический аспект деятельности компании является одной из главных составляющих при работе в регионе. Неправильно оформленные документы могут «заморозить» деятельность филиала на 2 месяца, что вызовет сложности с поставками в FMCG-сети региона, так как договора уже были заключены с филиалом.

Важным моментом при открытии филиала является выбор финансовой модели работы: без открытия отдельного расчетного счета или с открытием отдельного расчетного счета. Филиалы как структурные подразделения организации могут выделяться либо не выделяться на отдельный баланс.

Трудно сказать какая финансовая модель лучше (таблица 3).

Таблица 3 - Финансовые модели работы

|  |  |
| --- | --- |
| **Без открытия отдельного расчетного счета** | **С открытием счета** |
| Полный контроль за движением денежных средств (ДДС) филиала  Качественное планирование финансовых потоков компании  Отсутствие «финансовых махинаций» филиала  Отсутствие проблемы «зависания» денежных средств в филиале | Скорость оплаты счетов филиала  Отсутствие бюрократических проволочек центрального офиса  Возможность корректировать бюджет филиала  Оперативное реагирование на внешние изменения |

Может быть использован еще один\ вариант - создание отдельного юридического лица. Такой путь снижает риски головной компании от возникновения проблем с « заказными» региональными проверками или неправомерными действиями филиала. Необходимо учесть, что при такой правовой форме создания филиала в Уставе организации необходимо прописать ограничение полномочий Директора филиала, а не Генерального директора филиала, так как если в Уставе будет указан Генеральный директор, то по действующему законодательству ограничить его полномочия будет невозможно.

В процессе работы над проектами для дистрибуторских компаний мы постоянно сталкивались с проблемой отсутствия качественного финансового и управленческого учета.

Отсутствие строгого учета движения товарно - денежных потоков – это прямой путь к злоупотреблениям, поэтому организация финансового учета в филиале и постановка отчетности, должны быть организованы еще до открытия филиала. Это поможет формализовать учет, избежать человеческих и временных затрат в будущем.

Сколько бы компания не планировала деятельность, как бы правильно ни были оформлены документы, на начальном этапе функционирования филиала ведущая роль принадлежит тому человеку, который возглавит филиал.

Рассмотрим процесс подбора персонала.

Формирование команды филиала является одним из сложнейших вопросов при подготовке его открытия.

На начальной стадии развития филиала оптимально подобрать руководителя с «искрой», который горит желанием работать, готов «свернуть горы».

Для поиска такого сотрудника, как правило, HR-служба компании обращается в региональные рекрутинговые компании. Основываясь на своем опыте, рекомендуем обращаться в несколько агентств.

Еще одним вариантом подбора управленца может стать приглашение HR-отделом топ-менеджера из небольших региональных компаний. Как правило, такие люди хорошо знают рынок и обладают клиентской базой.

Так же можно рассмотреть вариант отправки в регион на определенный период собственного перспективного сотрудника, который сможет на месте подобрать штат и выстроить систему продаж.

Рассмотрим ошибки при запуске филиала.

Как показывает практика, в первые два года работы филиала наблюдается высокая текучесть персонала, что отрицательно влияет на его самоокупаемость. Чаще всего это связано с элементарным отсутствием контроля в области мотивации персонала филиала. Очень часто система премирования в филиале отдается на откуп руководителю, и распределение премий становится сильно зависимым от «любви» или «не любви» руководителя к конкретному подчиненному, что вызывает сильное раздражение в коллективе и является сильным демотиватором персонала.

Еще одним демотиватором работы филиала является тот факт, что центральный офис «спускает» план освоения территории (план регионального развития) на квартал (полгода) в филиал без согласования цифр с филиалом, то есть сотрудники удаленного подразделения фактически исключены из процесса планирования. Это приводит к размыванию ответственности, так как филиал не хочет отвечать за те цифры, которые ему были спущены свыше. Такое планирование не учитывает реальное состояние клиентской базы и возможностей филиала.

Своим клиентам мы рекомендуем с осторожностью выставлять планы продаж в филиалах, особенно, на этапе запуска удаленного подразделения, и ежемесячно проводить корректировку таких планов при непосредственном участии сотрудников филиала.

Еще одной ошибкой при торговой экспансии в регионы, выявленной в процессе анализа работы отделов по развитию филиалов, является отсутствие качественного взаимодействия между центральным офисом и филиалом.

Как правило, многие филиалы отпускаются в «свободное плавание» после постановки целей и задач из центрального офиса. А ведь именно из-за отсутствия надлежащего контроля, качественного обмена информацией, методической помощи со стороны компании назревают различные противоречия, влекущие за собой серьезные сбои в работе филиала. Начинается «противостояние» и «кивание» центрального офиса на филиал, а филиала на офис.

В процессе анализа функциональных подразделений компаний выявлено, что они сталкивались с проблемой двойного (тройного) подчинения филиала. Так, например, в одной дистрибуторской компании руководителю филиала (чаще его подчиненным) давали распоряжения руководители нескольких структурных подразделений центрального офиса (генеральный директор, директор по продажам, директор по развитию, директор по маркетингу). Это дестабилизировало работу филиала, отнимало время сотрудников удаленного подразделения на выполнения заданий из центрального офиса. Информация и запросы в филиал должны проходить через «одно окно» - непосредственного руководителя филиала. В филиале должен быть только один руководитель и только через него должны проходить запросы для его подчиненных.

Рассмотрим рекомендации, направленные на качественную работу с филиалами.

Выделить в центральном офисе ответственного за филиал, в любое время находящегося на связи с филиалом и оперативно решающего возникающие вопросы и проблемы.

Максимально задействовать технические ресурсы: телефоны, электронную почту, сайт,Skype,внутрикорпоративный ICQ и т.д.

Прописать корпоративные стандарты, в которых будут прописаны процедуры взаимодействия филиала с офисом, подчиненность, сроки и виды предоставляемой информации, формы отчетов и т.д.

При открытии филиала необходимо продумать простую мотивационную схему, которая должна быть прозрачной и понятной сотрудникам филиала. Рекомендуется минимизировать зависимость мотивационных схем персонала филиала от субъективной оценки руководителя.

Проводить семинары по командообразованию, стажировки в центральном офисе, слеты директоров филиалов для обмена опытом.

Подводя итоги к вышесказанному, можно сделать вывод, что в компаниях, имеющих несколько филиалов, менеджер по развитию начинает работу по разработке региона задолго до появления руководителя удаленного подразделения. Как правило, на момент найма регионального топ-менеджера для филиала уже подготовлена некая клиентская база. Менеджер по развитию центрального офиса вводит будущего руководителя филиала в курс дела и передает ему наработанную к тому времени клиентскую базу.

# Заключение

В ходе практики было выявлено понятие и сущность партнерской сети, изучена стратегия развития предприятия по работе с региональной сетью, изучен процесс совершенствования системы управления деятельностью предприятия на основе развития партнерской сети.

Таким образом, под партнерской сетью понимается совокупность независимых организаций, деятельность которых направлена на то, чтобы товар и/или услуги конкретной компании стали доступными для использования или потребления.

Эффективная партнерская сеть является ключевым фактором успеха на рынке.

Оптимальный критерий построения партнерской сети - это максимальный охват всех вертикальных рынков на всей территории при минимальной конкуренции между партнерами.

В результате исследования выявлены рекомендации, направленные на качественную работу с филиалами.

Выделить в центральном офисе ответственного за филиал, в любое время находящегося на связи с филиалом и оперативно решающего возникающие вопросы и проблемы.

Максимально задействовать технические ресурсы: телефоны, электронную почту, сайт,Skype,внутрикорпоративный ICQ и т.д.

Прописать корпоративные стандарты, в которых будут прописаны процедуры взаимодействия филиала с офисом, подчиненность, сроки и виды предоставляемой информации, формы отчетов и т.д.

При открытии филиала необходимо продумать простую мотивационную схему, которая должна быть прозрачной и понятной сотрудникам филиала. Рекомендуется минимизировать зависимость мотивационных схем персонала филиала от субъективной оценки руководителя.

Проводить семинары по командообразованию, стажировки в центральном офисе, слеты директоров филиалов для обмена опытом.

Подводя итоги к вышесказанному, можно сделать вывод, что в компаниях, имеющих несколько филиалов, менеджер по развитию начинает работу по разработке региона задолго до появления руководителя удаленного подразделения. Как правило, на момент найма регионального топ-менеджера для филиала уже подготовлена некая клиентская база. Менеджер по развитию центрального офиса вводит будущего руководителя филиала в курс дела и передает ему наработанную к тому времени клиентскую базу.

# Список используемых источников

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2015.
2. Бельгибаева Ж. Ж., Касенова А. А. Контроллинг как инструмент управления предприятием // Статистика, учет и аудит. 2015. Т. 2. № 57. С. 24–27.
3. Высоцкая Г. В., Рыльцева К. М. Эффективность деятельности фирмы: основные понятия и сбалансированная система показателей // Новая наука: Проблемы и перспективы. 2016. № 115–1. С. 197–200.
4. Гапоненко А. Л. Интеллектуальный капитал — стратегический потенциал организации. М., 2015.
5. Дегальцева Ж. В., Иванова С. А. Контроллинг как инструмент управления хозяйствующим субъектом // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2016. № 8 (18). С. 66–71.
6. Джанетто К. Управление знаниями. Руководство по внедрению корпоративной системы управления знаниями. М.: Добрая книга, 2015.
7. Ильяшенко Д. А. Сбалансированная система показателей — основа развития организации // Новая наука: От идеи к результату. 2017. № 1–1. С. 76–78.
8. Лаенко О. А., Денисова К. Е. Стратегический контроллинг // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2016. Т. 6. № 1. С. 232–236.
9. Лепихин К. В., Кочева А. В., Скрябина Е. А. Элементы новой системы управления организацией // Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. 2016. № 1. С. 24–29.
10. Лопатина Е. Н., Митрофанов Д. Е., Онучина А. А., Прохоров З. С., Шпак Е. В. Совершенствование системы управления организацией в условиях изменений [Текст] // Экономическая наука и практика: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2018 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2018. — С. 29-32.
11. Мильнер Б. З. Управление знаниями в корпорациях. М.: КноРус, 2016.
12. Рожкова Н. К., Бондаренко А. А. Контроллинг как современный инструмент управления предприятием // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. № 58. С. 16–25.