

*Е.В. Гусаков, к.э.н., В.Н. Метлицкий*  
*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, Минск, Республика Беларусь*

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРИНЦИПОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КООПЕРАТИВНО-ИНТЕГРАЦИОННЫХ СТРУКТУР И ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ СИСТЕМ**

*(Поступила в редакцию 21 апреля 2016 г.)*

*В статье сделан анализ наиболее важных принципов кооперации и интеграции и франчайзинговых отношений, на основании которого установлено, что они не противоречат, а дополняют друг друга. Следовательно, использование элементов франчайзинга в кооперативно-интегрированных структурах агропромышленного комплекса не будет противоречить стратегии их развития.*

**Ключевые слова:** кооперация, интеграция, франчайзинг, франчайзер, франшиза.

В основе устойчивого развития кооперативно-интеграционных процессов, безусловно, находятся принципы кооперации и интеграции, обеспечивающие сбалансированное взаимодействие всех участников кооперативно-интеграционных отношений исходя из действующих правовых, организационных и экономических механизмов, нацеливая предприятия и организации на рост производства и сбыта продукции, постоянную модернизацию технических средств и технологий, расширенное воспроизводство технико-технологического потенциала с использованием собственных инвестиций взаимодействующих субъектов хозяйствования с условием достижения целевых экономических результатов при формировании, распределении и перераспределении прибыли.

В ходе исследования нами сформулированы наиболее важные принципы кооперации и интеграции (в дополнение к существующим). К совокупности важнейших принципов следует отнести следующие:

1. Принцип единства целей участников, который означает, что все участники кооперативно-интеграционных объединений должны иметь согласованные цели и скоординированные действия для достижения консолидированного результата, поскольку противоречия в действиях и разногласия в методах организации (хозяйствования) не могут дать требуемого эффекта.

2. Принцип согласованности экономических интересов участников, который предполагает необходимость подчинения частных интересов каждого участника основным интересам всего объединения. В противном случае, когда приоритет будут иметь частные экономические интересы участников объединения, достижение высокого консолидированного (общего) результата практически невозможно.

3. Принцип главного звена в кооперации и интеграции. Данный принцип означает, что для общего успеха кооперативно-интеграционного объединения необходимо выделить главное звено, которым может быть ведущая организация, главную цель, основной ресурс, технологическую стадию, рыночный спрос и др.

4. Принцип ранжированности возникающих проблем, который означает, что в течение хозяйственной деятельности важно уметь правильно расставить по местам текущие и стратегические производственно-сбытовые задачи. Важно предвидеть, решение каких проблем в первую очередь позволяет выполнить все другие задачи и

получить синергический эффект.

5. Принцип рациональной инфраструктуры производственных ресурсов или, по-иному, оптимального соотношения основных и оборотных средств. Это чрезвычайно важный принцип, соблюдение которого дает возможность обеспечивать ритмичность производства и сбыта и оптимальность затрат на получение и реализацию продукции. Несбалансированность ресурсной инфраструктуры – основная причина необоснованного роста себестоимости продукции и снижения ее конкурентоспособности.

6. Принцип оптимальности соотношения управленческого и производственного звеньев кооперативно-интеграционного объединения. Важно, чтобы управленческая надстройка была оптимальной (не громоздкой) и соответствовала эффективному функционированию производственной инфраструктуры, то есть не подавляла инициативу и производственную способность низовой инфраструктуры. Поэтому управленческая часть, в свою очередь, должна отвечать принципам рациональности, гибкости, адаптивности, эффективности и качественной сбалансированности.

7. Принцип адаптивности кооперативно-интеграционного объединения (кооперативно-интеграционных отношений) к внутренней и внешней среде хозяйствования. Принцип служит своеобразным индикатором эффективности объединения (отношений). Так, если объединение обладает необходимыми чертами гибкости и приспособляемости, особенно к условиям рыночной экономики, то оно функционирует, как правило, успешно. Если же кооперативно-интеграционные отношения организованы без учета внутренних возможностей и внешних условий, то объединение не может работать эффективно. Особенно важно, чтобы организация и функционирование кооперативно-интеграционного объединения (кооперативно-интеграционных отношений) соответствовали нормативно-правовой системе, государственной экономической стратегии и требованиям рыночных отношений.

8. Принцип самодостаточности организационной и производственно-сбытовой инфраструктуры и их соответствия рыночной системе хозяйствования. Данный принцип подразумевает, во-первых, то, что организационная и производственно-сбытовая инфраструктура должна быть самодостаточной для налаживания эффективного хозяйствования, то есть она должна быть внутренне сбалансированной по составу всех хозяйственных звеньев. Во-вторых, внутренняя инфраструктура кооперативно-интеграционного объединения должна соответствовать требованиям и условиям рыночной экономики. Самодостаточность организационной и производственно-сбытовой инфраструктуры – основа рационального хозяйствования объединения и всех его внутренних подразделений.

9. Принцип диверсификации производственно-сбытовой деятельности, означающий постоянное совершенствование специализации – от узкого профиля, характеризующего начальный этап развития кооперативно-интеграционных объединений, до широкого спектра направлений, что свойственно хорошо развитым объединениям и предприятиям, ориентированным на наиболее полное удовлетворение рыночного потребительского спроса. Принцип диверсификации способствует непрерывному освоению новых продуктов, технологий, каналов сбыта, рынков и территорий, привлечению новых потребителей и формированию дополнительных доходов.

10. Продуктовый принцип создания кооперативно-интеграционных объединений. Означает сквозной характер организации – от производства исходного сельскохозяйственного сырья, включая его переработку, до производства и сбыта готового качественного продовольствия под потребительский спрос. Такие технологические цепочки целесообразно выстраивать по каждому продукту (мясо, молоко, картофель и др.). Главное, что руководствуясь данным принципом, имеется возможность формировать завершённые самодостаточные системы, включающие все

обязательные звенья (подразделения, предприятия, службы) для эффективного функционирования всего продуктового комплекса (подкомплекса).

11. Принцип самокупаемости и самофинансирования хозяйственной деятельности кооперативно-интеграционных структур. Вся производственно-сбытовая деятельность объединений должна быть основана на хозяйственном (коммерческом) расчете, нацелена на зарабатываемость средств и формирование прибыли, обеспечивать создание инвестиционных и инновационных фондов развития, стимулировать производительный труд и предпринимательскую деятельность, удовлетворять экономические интересы товаропроизводителей и трудовых коллективов. Нет смысла в создании кооперативно-интеграционных объединений, которые не позволяют работать на самокупаемости и самофинансировании. Основным смыслом кооперативно-интеграционных организаций – в обеспечении требуемой доходности [2].

Рассматривая принципы и особенности франчайзинговых отношений важно отметить, что они являются общими элементами крупных франчайзинговых систем. В.Г. Гусаков, М.И. Запольский классифицируют принципы кооперативно-интегрированных отношений по уровню воздействия на объект (интегрированное объединение) и делят их на необходимые, достаточные, обязательные и необязательные. Руководствуясь данной классификацией проведен анализ принципов франчайзинговых отношений, (таблица 1) [2].

Таблица 1 – Принципы франчайзинговых отношений

Принцип	Уровень воздействия на объект			
	Необходимый	Обязательный	Достаточный	Необязательный
1	2	3	4	5
Добровольность	+	+	–	–
Материальная заинтересованность во взаимном сотрудничестве	+	–	–	–
Проверенные технологии ведения бизнеса, гарантирующие прибыльную работу создаваемых предприятий	+	+	–	–
Наличие двух сторон франчайзинговых отношений (франчайзера и франчайзи)	–	+	+	–
Взаимоотношения между организациями, регулируемые договором франчайзинга	–	+	+	–
Предоставление в пользование лицензионного комплекса предприятию-франчайз	–	+	+	–
Использование торговой марки и (или) бренда, принадлежащих франчайзеру	–	+	+	–
Единая ценовая политика	–	–	–	+
Единая политика по увеличению производства и реализации на рынок продукции, улучшению ее качества, роста производительности труда, снижению себестоимости	–	–	–	+
Наличие вознаграждения, выплачиваемого франчайзеру за пользование лицензионным комплексом	–	–	–	+
Социальная значимость создаваемых объединений	–	–	–	+

Проведенный анализ научных работ отечественных и зарубежных авторов [1, 3, 4, 5, 6, 7] позволил установить общие для всех франчайзинговых систем принципы и особенности:

1. *Использование единого комплекса нематериальных активов.* При франчайзинговых отношениях предполагается передача нематериальных активов от головного предприятия предприятию, которое приобрело франшизу. Вместе с тем исследования позволили выявить, что интеграция уже функционирующих предприятий во франчайзинговую систему должна основываться на принципах не только передачи лицензионного комплекса, но и объединения лицензионных комплексов всех предприятий [7, с. 88]. Созданная франчайзинговая система будет обладать правами на торговые марки и научные разработки, используемые на предприятиях, входящих в нее. В результате интеграции предприятий возможен синергетический экономический эффект. Это положение может терять актуальность в случае создания предприятия в рамках действующей системы.

2. *Согласованная кадровая и ценовая политика.* Во франчайзинговой системе вопросами кадровой политики, как правило, занимаются совместно головное предприятие и предприятия, использующие лицензионный комплекс. При этом головное предприятие стремится гарантировать профессионализм работников предприятий, входящих во франчайзинговую систему, посредством их обучения, проведения стажировок на других предприятиях франчайзинговой системы, передачи опыта успешной работы коллективов предприятий, входящих в нее [3, с. 83–90].

Единая ценовая политика предполагает установление единых расценок на производимую продукцию под одной торговой маркой разными производителями. При этом потребитель заранее знает расценки на эту продукцию вне зависимости от ее непосредственного производителя.

3. *Установление внутрикорпоративных цен.* Предприятие франчайзер регулирует цены, устанавливаемые при взаиморасчетах предприятий, входящих в во франчайзинговую систему, при расчетах между собой, исходя из интересов всей системы предприятий.

4. *Объединение работы функциональных отделов предприятий, унификация системы планирования и учета.* Каждое предприятие, работающее на условиях франчайзинга, выполняет отведенную ему роль. Предприятиям, входящим во франчайзинговую систему, головной организацией предлагаются бизнес-планы работы на срок заключения договора, в которых указываются параметры работы предприятия, номенклатура его продукции, прибыль, рынки сбыта, поставщики, потребители и т.п.

Функции текущего и стратегического планирования на предприятиях, входящих во франчайзинговую систему, как правило, переданы головному предприятию.

При функционировании франчайзинговой системы предприятия, входящие в нее, используют унифицированные системы учета, бухгалтерские программы, программы управленческого учета, позволяющие головному предприятию оперативно и правильно отслеживать работу предприятий, работающих по договорам франчайзинга, и исключают возможность представления недостоверной информации и сокрытия от головного предприятия реальной ситуации на предприятии [3, с. 73].

5. *Совместное финансирование расходов на рекламу и научные исследования.* При функционировании крупной франчайзинговой системы расходы на рекламу и научные исследования делятся между предприятиями, входящими в нее. При этом создаются специальные фонды. Размер отчислений в рекламный фонд зависит от отрасли предприятия и необходимости рекламирования выпускаемого вида продукции. Из исследований вытекает, что для франчайзинговых систем более

приемлем вариант, при котором головное предприятие берет на себя обязанности проводить маркетинговые исследования, заниматься рекламной и выставочной деятельностью, разрабатывать новые виды продукции, финансируя расходы из специализированных централизованных фондов, отчисления в которые производит каждое присоединенное предприятие [3, с. 76].

6. *Общее использование бренда и торговых наименований, их развитие и продвижение.* В крупных франчайзинговых системах особое значение уделяется развитию собственных торговых марок и единого бренда. На наш взгляд, суть продвижения бренда заключается не столько в фирменном стиле, оформлении выпускаемой продукции, известности торговых марок, сколько в формировании и установлении у потребителей положительного отношения к выпускаемой продукции и ее производителю [3, с. 72].

7. *Согласованность ассортимента выпускаемой продукции и рынков сбыта.* Формирование ассортимента выпускаемой продукции – общая задача для всех предприятий – участников системы. Планирование ассортимента – это непрерывный процесс, включающий в себя выявление текущих и потенциальных потребностей покупателей, оценку конкурентоспособности продукции, изучение новых технологий и перспектив развития производства, освоение новых изделий. Ассортимент продукции взаимосвязан с уровнем развития производственной системы предприятия. Самостоятельная политика предприятий, входящих в систему франчайзинга, по созданию новых видов продукции зачастую противоречит работе этой системы и может не соответствовать общей стратегии ее развития. Поэтому во франчайзинговой системе головное предприятие, как правило, координирует инициативу входящих в нее предприятий.

8. *Обеспечение единого уровня качества выпускаемой продукции.* При франчайзинговых отношениях первостепенное значение имеет обеспечение единого уровня качества выпускаемой продукции. Опыт работы ЗАО «Минский завод виноградных вин» на условиях франчайзинга свидетельствует, что первостепенной задачей при производстве виноградных вин с использованием торговой марки другого производителя является необходимость выпуска продукции, не уступающей по качественным характеристикам продукции, производимой на предприятии, предоставившем лицензионный комплекс.

Так, для сохранения качества выпускаемой продукции Минский завод виноградных вин создает условия для транспортировки виноматериала, при которых характеристики поставляемого сырья не ухудшаются. Технологические линии предприятия отвечают всем требованиям, необходимым для производства продукции высокого качества. Ведется постоянный контроль качества продукции, и при этом предприятие гарантирует партнеру право контролировать качество конечной продукции. Специалисты отмечают, что предприятия, производящие продукцию под одной торговой маркой, не должны допускать перепадов либо ухудшения ее качественных характеристик, так как в этом случае у потребителя возникнет недоверие к качеству продукции, выпускаемой под этой маркой.

9. *Предотвращение негативных последствий конкуренции.* Предприятия, входящие во франчайзинговую систему, как правило, не конкурируют между собой. Это достигается, во-первых, путем разделения рынков и предоставления права каждому предприятию работать на определенном рынке, удовлетворяя в полной мере потребности потребителей. Во-вторых, головное предприятие может устанавливать предприятию, входящему в систему, производственную программу, по которой произведенную продукцию можно будет гарантированно поставить на определенный рынок. При этом допускается частичное ограничение возможностей предприятия, входящего в систему, и предоставление этих возможностей другим предприятиям системы. Так, в странах Евросоюза предотвращение негативных последствий

конкуренции регламентируется положениями статьи 1 Регламента Европейского союза № 4087/88, в которых оговариваются возможности ограничения конкуренции при заключении франчайзинговых договоров. При создании франчайзинговой системы, на наш взгляд, правомерно создание условий, при которых вошедшие в нее предприятия не будут конкурировать между собой.

10. *Централизация управления франчайзинговой системы.* При франчайзинговых отношениях возникает частичная централизация управления интегрированным формированием. В результате этого часть функций управления передается от предприятия-франчайзи франчайзеру.

Таким образом, на основании проведенного исследования установлено, что принципы кооперации и интеграции, а также принципы франчайзинговых отношений не противоречат, а дополняют друг друга. Следовательно, использование элементов франчайзинга в кооперативно-интегрированных структурах агропромышленного комплекса не будет противоречить стратегии их развития.

### Список использованных источников

1. Бычков, Н.А. Аграрное кооперирование (теория, методология, практика) / Н.А. Бычков. – Минск: Акад. аграр. наук Респ. Беларусь, Белорус. науч.-исслед. Ин-т аграр. Экономики, 2000. – 252 с.

Bychkov, N.A. Agrarnoe kooperirovanie (teorija, metodologija, praktika) [Agrarian cooperation (theory, methodology, practice)] / N.A. Bychkov. – Minsk: Akad. agrar. nauk Resp. Belarus', Belarus. nauch.-issled. In-t agrar. Jekonomiki, 2000. – 252 s.

2. Гусаков, В.Г. Научные основы создания продуктовых компаний / В.Г. Гусаков, М.И. Запольский. – Минск: Беларус. Навука, 2012. – 195 с.

Gusakov, V.G. Nauchnye osnovy sozdanija produktovyh kompanij [Scientific bases of creation of product companies] / V.G. Gusakov, M.I. Zapol'skij. – Minsk: Belarus. Navuka, 2012. – 195 s.

3. Довгань, В.В. Франчайзинг: путь к расширению бизнеса / В.В. Довгань. – Тольятти: Дока-пресс, 1994. – 232 с.

Dovgan', V.V. Franchajzing: put' k rasshireniju biznesa [Franchizing: way to business expansion] / V.V. Dovgan'. – Tol'jatti: Doka-press, 1994. – 232 s.

4. Земляков, Д.Н. Франчайзинг. Интегрированные формы организации бизнеса: учебное пособие для вузов / Д.Н. Земляков, М.О. Макашев. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 142 с.

Zemljakov, D.N. Franchajzing. Integrirrovannye formy organizacii biznesa: uchebnoe posobie dlja vuzov [Franchizing. The integrated forms of the organization of business: manual for higher education institutions] / D.N. Zemljakov, M.O. Makashev. – M.: Juniti-Dana, 2003. – 142 s.

5. Лебедев, И.В. Франчайзинг по-русски: мифы и реальность / И.В. Лебедев. – СПб: Вектор, 2006. – 160 с.

Lebedev, I.V. Franchajzing po-russki: mify i real'nost' [Franchizing in Russian: myths and reality] / I.V. Lebedev. – SPb: Vektor, 2006. – 160 s.

6. Мюррей, Ян Франчайзинг / Ян Мюррей, пер. с англ. к.э.н. Любимова. – СПб: Питер, 2004. – 144 с.

Mjurrej, Jan Franchajzing / Jan Mjurrej, per. s angl. k.je.n. Ljubimova. – SPb: Piter, 2004. – 144 s.

7. Сосна, С.А. Франчайзинг. Коммерческая концессия / С.А. Сосна, Е.Н. Васильева. – М.: Академкнига, 2005. – 375 с.

Sosna, S.A. Franchajzing. Kommercheskaja koncessija / S.A. Sosna, E.N. Vasil'eva. – M.: Akademkniga, 2005. – 375 s.

*E. Gusakov, V. Metlitckiy*

*Institute of System Research in Agroindustrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus,  
Minsk, Republic of Belarus*

**COMPARATIVE ANALYSIS OF PRINCIPLES OF FUNCTIONING  
OF COOPERATIVE AND INTEGRATION ASSOCIATIONS  
AND FRANCHISING SYSTEMS**

**Summary**

*The article deals with the analysis of the most important principles of cooperation and integration, and franchising relations, on the basis of which it was established that they do not contradict but complement one another. Hence, the usage of franchising in cooperative and integration associations of agroindustrial complex will not contradict their development strategy.*

**Keywords:** cooperation, integration, franchising, the franchisor, franchise.