

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ ГОУ ВПО
«УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

На правах рукописи

Овчинникова Анна Владимировна

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ НА
РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(региональная экономика)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук,
профессор В.В. Матвеев

Ижевск

2007

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. «Теоретико – методические проблемы влияния стратегического управления предприятием на формирование регионального товарного рынка»	9
1.1. Определение системной функции торговли в общехозяйственной системе распределения	9
1.2. Формирование и условия эффективного функционирования регионального товарного рынка продуктов питания	20
1.3. Особенности стратегического управления предприятиями регионального рынка оптово-розничной торговли продуктами питания	34
2. Оценка регионального рынка розничной торговли продовольственными товарами.....	53
2.1. Государственное регулирование оптово-розничной торговли продовольственными товарами	53
2.2. Региональные особенности, тенденции, факторы развития рынка розничной торговли продовольственными товарами	61
2.3. Формирования стратегического управления на предприятиях розничной торговли продовольственными товарами.....	80
3. Моделирование стратегии предприятия розничной торговли продовольственными товарами на региональном рынке.....	101
3.1. Этапы и принципы стратегического планирования деятельности предприятий розничной торговли продовольственными товарами на региональном рынке	101
3.2. Прогнозирование спроса на продовольственные товары на основе экономических показателей развития региона и страны	109
3.3. Оценка стратегических альтернатив предприятий розничной торговли продовольственными товарами на региональном рынке.....	137
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	157
Список литературы	161
Приложения	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Состояние торговой отрасли характеризуется высокой экономической устойчивостью. В торговле создается более одной пятой национального богатства страны. С 2002 года по 2005 год ее вклад в ВВП составляет более 33%. Современное развитие экономических отношений характеризуется все более активным внедрением в практику хозяйствования интегрированных, крупных форм организации бизнеса. Процессы возникновения бизнес-структур, имеющих сетевую организацию, получили широкое распространение и в розничной торговле продуктов питания. В 2005 г. Россия заняла первое место в рейтинге привлекательности развивающихся рынков для глобальных торговых сетей (в 2002 г. – четвертое место), представленные данные свидетельствуют о значительном отставании российской торговли от международного уровня. Вместе с тем, следует отметить, что за последние годы в крупных городах Российской Федерации процесс внедрения в торговую инфраструктуру сетевого формата резко активизировался, причем это относится как к сетям российских предпринимателей, так и к зарубежным компаниям.

Слабое развитие инфраструктуры малого и среднего бизнеса, недостаточное число конкурирующих розничных сетей Удмуртии может привести к потере их конкурентоспособности по уровню менеджмента, диверсификации ассортимента и качеству обслуживания покупателей в сравнении с российскими и зарубежными торговыми сетями, активно наступающими на рынок республики.

Таким образом, современный рынок предъявляет особые требования к управлению предприятиями. Сложность и высокая подвижность внутрифирменных и рыночных процессов создают новые предпосылки для более серьезного применения стратегического управления. Грамотно разработанная стратегия компании может обеспечить устойчивое конкурентное

преимущество фирмы, необходимое для успешного ведения предпринимательской деятельности и достижения определенных финансовых результатов.

В хозяйственной практике современной России система стратегического управления находится в стадии становления. В командной экономике планы предприятий задавались из вне, где были определены номенклатура продукции, поставщики и потребители, цены и другие показатели и нормативы. Сама плановая работа сводилась к поиску эффективных путей выполнения заданий в условиях достаточно прогнозируемой внешней среды. Такая задача остается и в переходной экономике, но в условиях рынка это только часть плановой работы.

Теперь предприятиям необходимо самостоятельно прогнозировать параметры, изменения внешней среды, планировать ассортимент продукции и услуг, цены, выбирать поставщиков, рынки сбыта, а самое главное - свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Эту часть плановой работы и охватывает система стратегического планирования.

В успешном решении этих задач особая роль принадлежит внедрению системы стратегического планирования, с целью обоснованной разработки стратегий, принятия оперативных, тактических и стратегических решений, повышения эффективности деятельности розничных объединений.

Представленная работа посвящена оценке и совершенствованию стратегического управления на предприятиях розничной торговли продовольственными товарами в Удмуртии.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (5.6 – Локальные рынки, их формирование, функционирование и взаимодействие; межрегиональная торговля)

Состояние изученности проблемы. Степень изученности стратегического управления в литературе стран с развитой рыночной экономикой занимает значительное место. В исследовании автор опирался на работы таких зарубежных специалистов, как И. Ансофф, Б. Берман, Э.

Бёвентер, Д. Даниэлс, П. Диксон, Е. Дихтль, Б. Карлоф, Ф.Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Макдональд, М. Портер, Л. Радеба, А. Стрикленд, А. Томпсон, Х. Швальбе, Дж.Эванс и других.

Формированию отечественной теории стратегического управления, методологических подходов к рыночным исследованиям посвящены работы известных ученых Г.Л. Багиева, О.И. Боткина, Е.П. Голубкова, М.В. Лычагина, В.Д. Марковой, В.И. Некрасова, В.В. Салия, В.А. Титовой, В.В. Томилова и других.

Вопросы формирования и функционирования предприятий торговли рассматриваются в работах В.В. Бакаевой, Г.В. Маклакова. Различные аспекты конкуренции исследованы в работах Г.Л. Азоева, В.С. Ефремова, В.В. Матвеева, Е.С. А.К. Осипова, Стояновой, М.И. Шишкина, А.Ю. Юданова, В.Е. Хруцкого.

Однако при наличии достаточно большого числа работ по теории и практике управления, недостаточно исследований, включающих такие взаимосвязанные элементы как формирование стратегии развития организаций и предприятий, роль и место прогнозирования в стратегических решениях и действиях фирмы; обоснование выбора конкретных стратегий на предприятиях торгового профиля; разработка конкретных инструментов реализации стратегии применительно к реальным рыночным условиям; выявление причин медленного освоения прогрессивных методов и средств принятия оптимального решения на отечественных предприятиях.

Таким образом, теоретические и методические основы концепции стратегического планирования на уровне хозяйствующих субъектов в условиях развития рыночных отношений, усиления конкуренции, становится актуальной научной проблемой.

Целью диссертационной работы является разработка методических основ стратегического управления розничными предприятиями в условиях локального (регионального) рынка. Цель исследования предполагает постановку следующих задач:

Цель исследования предполагает постановку следующих задач:

- уточнить функции оптовой и розничной торговли в системе рыночных отношений, целевую функцию развития регионального рынка розничной торговли продовольственными товарами;
- определить роль стратегического управления предприятиями розничной торговли в формировании товарного рынка региона;
- провести анализ деятельности и стратегического управления предприятий розничной торговли продовольственными товарами на региональном рынке;
- разработать модель стратегического планирования для предприятий розничной торговли продовольственными товарами на региональном рынке;
- сформулировать основные положения стратегического планирования деятельности предприятий розничной торговли продовольственными товарами на региональном рынке.

Предметом исследования является система стратегического управления развитием предприятий розничной торговли продовольственными товарами на региональном рынке.

Объектом исследования являются предприятия розничной торговли продовольственными товарами Удмуртской Республики.

Теоретическая и методологическая основа исследования. В процессе исследования применялись системный и процессные подходы к изучаемым проблемам, общенаучные и специальные методы: анализ, синтез, моделирование, методы маркетингового, стратегического анализа, методы экономико-статистического исследования: дельфи-метод, параметрические индексы, атрибутивные оценки, наблюдение, группировка, сравнительный, регрессионный, корреляционный анализ.

Информационную основу диссертации составили документы государственных законодательных органов России, статистические материалы Госкомстата Российской Федерации, статистические данные комитета государственной статистики Удмуртской республики, материалы розничных предприятий торговли продовольственными товарами Удмуртии.

Для получения информации, не учитываемой органами статистики, автором по собственной программе проведены специальные исследования: серия анкетных опросов оптовых и розничных потребителей и другие наблюдения.

Научная новизна работы состоит в следующем:

- уточнены понятия «стратегическое управления развитием», «стратегическое планирование развития» для розничных предприятий торговли продовольственными товарами;
- обоснована многофакторная система оценки стратегического управления розничным предприятием, основанная на использовании информации о степени приверженности покупателей, результатах анализа потребительских предпочтении, операционного и экспертного анализа;
- предложена методика оценки качества и устойчивости многофакторных прогнозных моделей;
- на основе ключевых динамических показателей развития региона определена многофакторная прогнозная модель спроса на продукты питания на локальном рынке;
- разработан алгоритм выработки и оценки стратегических альтернатив поведения предприятий розничной торговли продуктами питания на региональном рынке на основе количественной, качественной оценки, оценки риска.

Практическая ценность проделанной автором научной работы заключается в возможности использования методических разработок диссертационного исследования в деятельности консалтинговых и розничных предприятий при внедрении стратегического планирования в крупных розничных объединениях. Основные подходы, рассмотренные в работе, могут использоваться в учебном процессе ВУЗов при преподавании дисциплин: «Маркетинг», «Стратегический менеджмент» и т. д.

Апробация работы. Результаты данной работы положены в основу стратегического планирования ТГ «Ижтрейдинг», ООО «2Х2» Результаты

исследования представлялись в форме научных докладов, рекомендаций и получили положительную оценку на научных конференциях Удмуртского государственного университета.

Публикации. Основные положения диссертации отражены в пяти научных статьях автора общим объемом 10 п.л.

Объем и структура работы обусловлена целью и задачами исследования, отражает его логику и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Содержит 173 страниц основного текста, 46 таблиц, 20 рисунков, 10 приложений, списка литературы из 169 наименований.

1. «ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ВЛИЯНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ФОРМИРОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНОГО ТОВАРНОГО РЫНКА»

1.1. Определение системной функции торговли в общехозяйственной системе распределения

Проблема обеспечения комплексности и эффективности развития региональных рынков оптовой и розничной торговли, в условиях трансформации всей системы экономических отношений в РФ, неразрывно связана с формированием и развитием торговой инфраструктуры как части общей и региональной рыночной инфраструктуры общественного хозяйства.

Анализ литературных источников указывает на первичность рынка, макросреды по отношению к предприятию [14, 22, 28, 29, 50, 69]. Отсюда следует, что деятельность предприятия должна основываться на возможностях его функциональной полезности в системе, частью которой оно является. Здесь мы исходим из утверждения философа И. Канта, который, описывая системный порядок, обращал внимание на то, что в составе единого целого любая его часть обязана своим существованием действию остальных и существует ради остальных, и что только в таких условиях бытие возможно и физически оправдано [62, С.58].

Роль предприятия в рыночных условиях определяется не тем, что оно является одной из систем иерархической структуры рынка, а тем, какую функцию оно выполняет в рыночной системе.

Рынок как система отношений купли-продажи, можно рассматривать с разных сторон [54, 68, 152, 155]:

- совокупность транзакций в определенной экономической сфере, вследствие которых осуществляется товарообмен;

- система формирования и динамики спроса и предложения в различных странах, регионах, отраслях;
- механизм, регулирующий отношения продавца и покупателя определенного товара (услуги), определяющий производство и сбыт продукции;
- место, где совершаются сделки.

Таким образом, рынок можно представить как место (территория), где происходит товарообмен или как концептуальную основу определения спроса и предложения, их формирования и взаимодействия.

Таким образом, о развитых рыночных отношениях, о рынке можно говорить лишь тогда, когда ценообразование происходит под влиянием спроса и предложения.

Отметим, однако, что даже в странах с развитыми рыночными отношениями всегда имеет место регулирование рынка со стороны государства.

Такое регулирование, в частности, предусматривает:

- введение правил, стимулирующих конкуренцию;
- организацию возможности и правил функционирования определённых типов систем рыночной инфраструктуры (например, правил функционирования торговых бирж);
- жёсткую регламентацию и государственный контроль (например, регламентация функционирования валютного рынка).

Понятие рынка тесно связано с понятием коммерции, коммерческой деятельности, т.е. деятельности по продаже товаров с целью извлечения прибыли. Основой современного товарообмена является торговля, именно это и определяет ее роль в обществе. Согласно разделению общественного труда, на котором и базируется система рыночных отношений, торговля является посредником в купле-продаже товаров и оказывает необходимые для этого услуги. Существование реального рынка - механизма, который приводит к равновесию спроса и предложения, через установление равновесной цены, является основой концепции эффективной торговли. Отсутствие реального

рынка какого-либо товара или услуги говорит об невозможности осуществления эффективной торговой деятельности.

Рынок товаров (услуг) – это совокупность социально-экономических трансакций (отношений) с целью осуществления товарообмена, через осуществление реализации продавцами и приобретение покупателями товаров.

Наряду с потребительским рынком товаров (услуг) функционируют, рынок средств производства, основного капитал, труда.

Создание эффективной рыночной системы позволяет стимулировать рост экономики за счет активизации всех ее субъектов, оптимизировать использование всех видов ресурсов.

Хотелось бы еще раз подчеркнуть, что торговля занимает важное место в системе рыночных отношений, в процессе товарообмена, т.к. являясь отраслью, создает добавленную стоимость, служит посредником между покупателем и производителем, который может влиять как на предпочтения потребителей, так и во многом определяет динамику сферы материального производства. «Обмен никогда не может быть обменом равными ценностями. Будь это так, никакого обмена не было бы. При информированном и добровольном обмене оба участника выигрывают, отдавая нечто меньшей ценности за нечто большей ценности» [49, С.174].

Формирование товарного рынка - сложный и капиталоемкий процесс, требующий времени и значительных средств.

И в административной, и в рыночной системе товарный рынок включает розничную и оптовую торговлю, сеть магазинов, коммуникационные сети, предприятия и организации различных видов и типов по оказанию посреднических услуг.

В рыночной экономике товарный рынок включает также товарные биржи, сеть брокерских и посреднических центров и компаний по оказанию услуг коммерческого посредничества, консалтинговые и аудиторские фирмы, а также специальные государственные органы: антимонопольные комитеты, инспекции по контролю за ценами, органы государственной контрактной системы,

розничную и оптовую торговлю, сеть универсальных и специализированных магазинов, баз и центров, ярмарки, аукционы, транспортно-складские системы.

В рыночной экономике эффективное распределение ресурсов, реализуется через игру спроса и предложения, механизмы конкуренции, свободу назначения цен, соответствующую систему измерителей, индикаторов и параметров, определяющих структуру товарных рынков и являющихся инструментами антимонопольной политики [15, 64, 113]. К таким параметрам относятся, в частности, темпы роста и степень насыщенности спроса на товар, показатели эластичности спроса по ценам и доходам, степень монополизации рынка и концентрации сбыта.

В сфере товарного обращения формирование рыночного механизма означает, прежде всего, ликвидацию монополии государственной торговли, развитие товарно-денежных отношений между хозяйственными субъектами - производителями (поставщиками) и потребителями, между продавцами и покупателями.

Таким образом, организация эффективной торговли является необходимым базисом функционирования эффективного рынка, который охватывает все экономические отношения. Для перехода к качественно новым рыночным отношениям необходимо провести преобразование всей торговой системы.

Согласно [69, С.1020], торговля выполняет следующие функции:

- информационная функция - сбор информации, проведение маркетинговых исследований, которые необходимы для составления планов и осуществления товарообмена;
- стимулирование сбыта - разработка и распространение рекламной информации о предлагаемых товарах;
- установление контактов - поиск предполагаемых покупателей и налаживание контакта с ними;
- приведение товара в соответствие с требованиями покупателей - производство, монтаж, упаковка, сортировка;

- проведение переговоров - с целью согласования условий обмена;
- организация товародвижения - транспортировка и складирование товаров;
- финансирование - поиск и использование средств на покрытие расходов по обеспечению функционирования канала;
- принятие риска - ответственность за выполнение функций канала распределения.

В сфере товарного обращения, хозяйственные процессы рассматриваются как процессы обмена, как движение товарных потоков, встречных финансовых потоков, а также потоков информации.

Все материальные и коммуникационные потоки можно обобщить следующим образом:

- поток прав собственности - т.е. смена прав собственности на товары в процессе распределения;
- физический поток - последовательное физическое перемещение товаров в процессе товародвижения;
- поток заказов - информация о потенциальном спросе, направляемая от покупателей и торговых посредников сфере производства;
- финансовый поток - движение денежных средств, финансовых документов, комиссионных вознаграждений, которые движутся в сторону производства;
- поток информации - это: сведения о рынке, направляемые в сторону производственной сферы в сбытовом канале; о товарах, направляемые от производства в сторону сферы конечного потребления.

Таким образом, сфера обращения как сектор экономики, также как и торговые посредники - участники процесса обмена - выполняет перечисленные функции и организует указанные потоки. Полезность их выполнения обусловлена объективным историческим процессом. Поэтому важным здесь является не вопрос о целесообразности выполнения этих функций, а скорее в том, кто из участников, как на уровне секторов экономики, так и на уровне сферы обращения будет их выполнять.

Взаимосвязь функций и потоков, сопровождающих процесс товарного обращения, представим на рисунке 1.1.

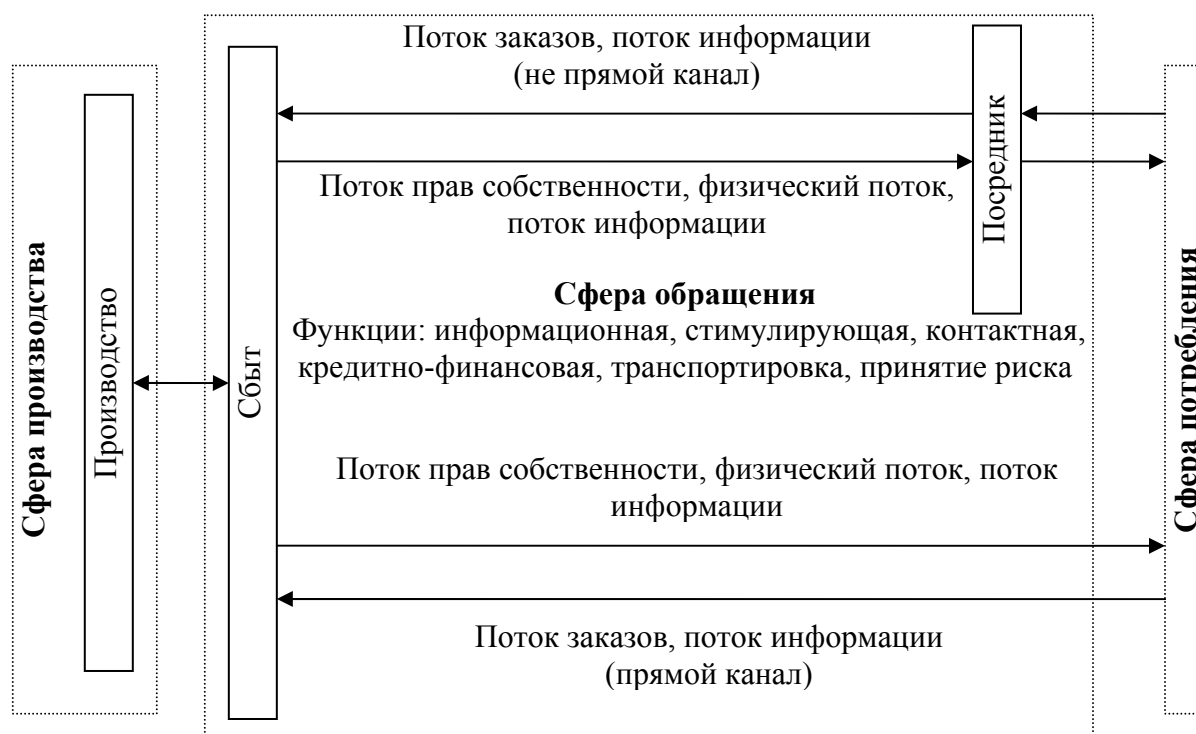


Рис. 1.1. Взаимосвязь функций, выполняемых операций и потоков, сопровождающих товарное обращение

Развитие рыночных отношений в торговой сфере имеет конечной целью формирование полноценного рынка товаров (продуктов и услуг, в том числе информационных и деловых), рыночного механизма, действие которого обеспечивает эффективную связь сферы производства и сферы потребления, ориентацию работы производителей на удовлетворение нужд потребителей.

Обобщая представленные выше положения и утверждения можно сказать, что системная миссия торговли (торговой деятельности) в рыночной инфраструктуре определяется местом и ролью торговли в общей системе распределения в общественном хозяйстве (экономике) как комплекса (совокупности) операций, позволяющих довести продукты до потребителя и может быть сформулирована следующим образом: обеспечить предоставление в распоряжение покупателей (как собственно конечных потребителей, так и

производителей) товаров или услуг, облегчая им выбор, приобретение и использование.

Действительно, распределение, как более широкое понятие, включает в себя торговлю, а связанные с торговлей и распределением функции «вложены», одна в другую.

Итак, системная функция торговли и торговой деятельности в рыночной инфраструктуре может быть определена с учётом того, что она выполняет роль доводки или «сцепления» различных целей и задач по общей системе распределения по всему множеству (совокупности) операций материального и экономического посреднического характера между производителем и потребителем.

Три типа функциональной значимости, которые могут создавать торговые предприятия, и обеспечивать, тем самым, получение большей добавленной стоимости:

- полезность состояния - проявляемая в выполнении комплекса всех материальных изменений, переводящих товары в состояние потребления: деление партий товаров, упаковка, фасовка, сортировка;
- пространственная полезность - предоставление товаров в распоряжение потребителей в местах использования, изменения или потребления;
- временная полезность - обеспечение доступности товаров в избранное потребителем время посредством накопления и хранения.

Заметим, что изменение значимости одной из перечисленных функций влияет на изменение значимости двух других, и наоборот.

Выполнение перечисленных функций по обмену товаров торговыми предприятиями, по своей сути является организацией физического и информационного потоков между сферой производства и сферой потребления. Поскольку выполнение условий для физического обмена недостаточно для обеспечения эффективного соответствия спроса и предложения, стратегическую важность, поэтому, имеет организация коммуникационных потоков в сфере обращения, основной целью которой является формирование

знания для производителей, торговых посредников и покупателей.

Согласно [69, С.1057], основной целью товародвижения является максимизация уровня обслуживания и минимизация затрат на распределение товаров. Под максимальным уровнем обслуживания понимается следующее: быстрое выполнение поставки товаров, поддержание больших объёмов товарных запасов, гибкое изменение ассортимента, предоставление возможности возврата товаров и др. [19, 46, 51, 69, 74]. Перечисленные мероприятия увеличивают затраты на распределение товаров.

Факторами, влияющими на снижение объёма затрат на распределение товаров, являются следующие [46, 69, 137]: увеличение сроков поставки, относительное снижение уровня товарных запасов, укрупнение партий перевозимых товаров. Здесь отметим, что мероприятия по снижению издержек товародвижения негативно сказываются на уровне обслуживания покупателей. Отсюда вытекает стратегическая задача сферы обращения, решение которой способствует стратегическому развитию торгового предприятия - обеспечение оптимального уровня обслуживания потребителей с минимальными издержками.

Итак, если речь идёт о товарном рынке, то последний представляет собой совокупность самостоятельных предприятий и организаций, целиком или, главным образом, специализирующихся на обращении товаров. Определяющую роль здесь играют предприятия и организации оптовой и розничной торговли.

В соответствии с общепринятыми определениями под торговлей, торговой деятельностью (коммерцией) понимается деятельность по продаже товаров или услуг с целью получения прибыли. Можно также сказать, что торговая деятельность - это деятельность, состоящая в покупке товаров, услуг или ценностей для дальнейшей перепродажи (после или без дополнительной переработки), для сдачи внаём или передачи за определённую плату права использования или извлечения выгоды. Соответственно, торговец - это лицо, занимающееся такой деятельностью.

Следует отметить, что дать точное, строгое определение понятий «торговля», «коммерция» достаточно трудно. Так, в классической работе И.Ф. Шерр определяет торговлю как «....организованный по принципам целесообразности и хозяйственности товарообмен между отдельными членами мирового хозяйства. Она должна привести в равновесие потребности и запасы, содействовать развитию производства и потребления объединённых или отдельных членов мирового хозяйства» Торговля «осуществляется посредством перемещения собственности (купля и продажа, перемены места (транспорт) и образования запасов (склады) продуктов, вырабатываемых для удовлетворения чужих потребностей» [153, С.5, С.68].

Как с теоретической, так и с практической точки зрения, представляется важным определить отличия понятий оптовая торговля и розничная торговля. Согласно действующему гражданскому законодательству РФ вид торговли (оптовая или розничная) определяется в зависимости от использования или неиспользования предмета торговли в предпринимательских целях. Договор розничной купли-продажи возможен и между юридическими лицами в случае, если приобретаемые товарно-материальные ценности у покупателя не относятся на себестоимость.

Иной подход представлен в Инструкции Госкомстата РФ от 1 апреля 1996 года №25, согласно которой «розничным товарооборотом является продажа товаров за наличный расчёт населению». При этом, согласно упомянутой Инструкции, мелкооптовая торговля за наличный расчет приравнивается к розничной, а продажа товаров юридическим лицам по безналичному расчету (за исключением отдельных юридических лиц системы социального обеспечения: больниц, детских учреждений, домов престарелых, инвалидов и т.п.) считается оптовой независимо от целей приобретения товара покупателями.

Существует также определение оптовой торговли в налоговом законодательстве. Данное определение содержится в письме Госналогслужбы РФ от 20 декабря 1995 г. №05-4-09/41 "О налоге на добавленную стоимость".

Согласно этому письму "в состав оптового товарооборота включаются объемы продажи товаров, продукции предприятиям, учреждениям, снабженческо-сбытовым, посредническим и другим организациям (за исключением населения) для дальнейшего их использования в производстве и для перепродажи".

На сегодняшний день можно утверждать, что определения оптовой торговли, данные гражданским и налоговым законодательством, идентичны.

Таким образом, критериями отнесения торговли к оптовой не является способ оплаты товара и количество приобретаемого товара, а являются вид покупателя (юридические лица) и характер использования товара (для предпринимательских целей, т.е. в производстве или для перепродажи).

Следует отметить, что в соответствии с Общесоюзным классификатором отраслей народного хозяйства (ОКОНХ), утвержденным 1 января 1976 г. Госкомстатом СССР и Госпланом СССР (с последующими изменениями), торговля (оптовая и розничная, по договорам купли-продажи и посредническим договорам) относилась к сфере отраслей материального производства. Согласно же Постановлению от 6 ноября 2001 N 454-ст «О принятии и введении в действие ОКВЭД» взамен ОКОНХ оптовая и розничная торговля были выделены в отдельный раздел. Что так же подтверждает изменение роли данной отрасли в национальной экономике.

Оптовой торговлей как одним из видов деятельности могут заниматься любые предприятия независимо от формы собственности или организационно-правовой формы. Существуют, однако, специализированные оптовые организации:

- организации оптовой торговли, специализирующиеся на обслуживании промышленных предприятий;
- заготовительные и кооперативные организации, приобретающие для перепродажи продукцию сельского хозяйства;
- организации оптовой торговли по продаже определенного вида продукции;
- организации-экспортеры, организации-импортеры продукции.

Отметим, что, как следует из приведённых выше определений, первый уровень (оптовая торговля) носит в определённом смысле промышленный характер, он специальным образом организован и включает в себя отношения между профессионалами. Второй уровень (розничная торговля), напротив, образует связь между профессионалами и потребителями. В отношениях с последними большее значение приобретает талант продавца. И именно для этой стадии разрабатываются, в первую очередь, методы маркетинга, коммерческого планирования производства, рекламы и сбыта продукции.

Общей функцией оптовой и розничной торговли является доведение общественного продукта от производителя до потребителя, т.е. организация материального обмена, физического потока товаров между производством и потребителем. Оптовые и розничные организации имеют различные функции и способы действия, что далее и рассматривается.

Розничные организации осуществляют деятельность, направленную непосредственно на продажу товаров и услуг конечному потребителю для личного пользования. Большинство магазинов являются организациями розничной торговли. Они выполняют следующие функции: -покупка товаров и предложение их на продажу. Каждая розничная организация принимает решения по поводу ассортимента продукции самостоятельно:

- обработка товаров. Она включает хранение, оценку и демонстрацию продукции;
- информирование потребителей. Осуществляется через торговых работников, рекламу;
- продажа продукции. Эта функция заключается в предоставлении потребителю услуг, ускоряющих осуществление сделки. Услуги состоят из предоставления кредита, политики возмещения, поставки, удобного времени работы и расположения и т.п.

Оптовики покупают товары для последующей перепродажи их розничным, коммерческим организациям и другим оптовикам. Они формируют звено между производителями и розницей и реализуют почти такие же

функции, что и розничные организации, но выполняют их принципиально другим образом:

1.2. Формирование и условия эффективного функционирования регионального товарного рынка продуктов питания

Наиболее общее понимание рынка сводится к рассмотрению его как системы отношений купли-продажи между экономически свободными продавцами и покупателями, как системы социально-экономических отношений по поддержанию динамического во времени и в пространстве количественного соответствия между платёжеспособным спросом и предложением товаров и услуг. Основными условиями формирования и эффективного функционирования территориального (регионального) рынка, в новой экономической ситуации, обусловленной процессами разгосударствления и приватизации.

Анализ и чёткое представление о характере и специфике процессов формирования и регулирования регионального рынка можно, без сомнения, отнести к числу наиболее важных задач переживаемого периода трансформации экономики РФ.

Следует также отметить, что региональный рынок лишь теоретически (в идеале) функционирует как единое целое. Практически же он всегда распадается на определённые блоки. При этом каждый рыночный блок реализует свою системную функцию.

Можно утверждать, что системный подход к инфраструктуре товарного рынка может быть положен в основу описания механизма функционирования и развития регионального рынка и конструктивного представления торговой деятельности в этом механизме, анализа развития системы рыночных отношений в сфере розничной торговли продуктами питания.

В условиях централизованного управления экономикой разработка стратегии развития отдельных хозяйственных образований - предприятий, отраслей, регионов, рынков - не входило в компетенцию их управленческих аппаратов. Все основные стратегические решения принимались в высших эшелонах власти. Переход к рыночной системе хозяйствования кардинально изменил ситуацию: система управления трансформировалась в сторону децентрализации.

Экономическая стратегия развития региона - это не план для региональной экономики, а определение роли местных органов власти в экономическом развитии, описание того, каким образом государственная власть (правительство) могут оказать позитивное воздействие на частную экономику. Органы регионального управления не могут диктовать частному сектору решения по созданию более конкурентоспособной экономики. Однако они имеют существенное влияние на климат, в котором принимаются решения об инвестициях, модернизациях, расширении производства, создании новых компаний, разработке новых продуктов, экспорте.

Если для хозяйственных субъектов региона, принимающих решения о своём развитии, и инвесторов, выдвигающих долгосрочные проекты, стратегия развития региона относится к внешним условиям (внешней среде) их деятельности, то для местной власти - это план действий, включающий:

- описание достигнутого на данный момент времени состояния путём анализа сравнительных преимуществ и недостатков рассматриваемого хозяйственного комплекса;
- формулирование (фиксирование) перспективного видения экономики рассматриваемого хозяйственного комплекса с установлением качественных и количественных характеристик и параметров;
- определение основных целей и приоритетов экономического развития, направлений деятельности, выбор измерителей, позволяющих устанавливать степень реализации поставленных целей;
- формулирование принципов реализации стратегии, позволяющих

эффективно добиваться целей экономического развития региона.

Таким образом, стратегия развития обеспечивает единое понимание происходящих изменений в социально-экономическом комплексе региона, формирует рамки для контактов по поводу перспектив его развития между органами федеральной и местной власти, руководителями муниципальных предприятий, частных и общественных организаций, представителями бизнеса, инвесторами в реализации инициатив в области регионального развития.

Стратегия - многозначное понятие, охватывающее описание собственно стратегии, стратегического плана и стратегического управления. Применительно к региону они могут быть определены следующим образом.

Стратегия как представление о перспективных направлениях, целях, задачах и приоритетах развития региона, и системе мер и ресурсов, используемых для достижения этих целей.

Стратегический план - набор стратегических программ и проектов, а также план мероприятий по реализации программы; стратегический план включает блок, фиксирующий существующее состояние рассматриваемого комплекса, основные параметры и характеристики его развития с точки зрения влияния на выбор стратегических направлений и мониторинга процессов реализации стратегии.

Механизм стратегического управления (стратегия как процесс) - организационные структуры и процедуры, задающие схемы разработки для обеспечения реализации стратегических целей и задач.

Стратегия, как средство и инструмент разработки, стимулирования и реализации инициатив в регионе, имеет индикативное значение, она указывает направления, помогает сориентироваться предпринимателям и инвесторам, «поддерживает» отдельные «частные» стратегии и программы развития: экономическую, социальную, градостроительную и т.д.

В свою очередь, торговая стратегия является одним из центральных направлений разработки экономической стратегии. Именно экономическая стратегия позволяет получить конструктивное представление о том, каким

образом муниципальные власти могут оказать позитивное воздействие на частную экономику, в том числе (и прежде всего) на развитие коммерческой деятельности, торговлю.

Таким образом, разработка стратегии обеспечивает долгосрочный подход к необходимым изменениям в рассматриваемом хозяйственном комплексе, в том числе торговом комплексе крупного регионального комплекса. Она позволяет выявить и оценить объективные изменения внешних и внутренних условий развития хозяйственного комплекса и обусловленные этими изменениями потребности в его совершенствовании.

Проведенный автором анализ показывает, что одной из важных задач, стоящих в настоящее время перед российским государством и, в большей степени, перед субъектами национальной экономики является задача формирования новой системы прогнозирования и планирования развития регионов, отраслей, корпораций, отдельных предприятий, наконец, структурных единиц этих предприятий. Смена парадигмы развития привела к устареванию ранее широко применяемых методов общегосударственного отраслевого и территориального планирования. Однако введение в хозяйственную практику рыночных методов координации стратегий экономических субъектов, различающихся по рангу своей деятельности, повлекло за собой необходимость генерации новых методологических подходов к самому институту планирования.

Одним из основных параметров отличия методологии планирования, применяемой в рамках современной модели экономики, построенной на базе рыночных институтов, от плановой экономики является увеличение количества планирующих агентов, которое приводит к наличию более чем одного планирующего центра, и перераспределение функций планирования между всеми субъектами экономики.

Главным следствием такой множественности планирующих центров, совпадающих по количеству с общим числом объектов, задействованных в сфере экономики, является частичный, неполный характер планов,

составляемых всеми хозяйствующими субъектами. Таким образом, можно говорить о смене как идеи, так и функции планирования, замене планадирективы, на план-прогноз, конечное оформление которого происходит уже под действием инсайдерских по отношению к субъекту экономики, рыночных факторов.

Каждый субъект национальной экономики – корпорация, отрасль, регион, рынок – функционирует в соответствии с поставленной перед ними целью. В общем случае набор целей каждого экономического субъекта и иерархия этих целей уникальны, но главное в том, что они существуют, и субъект экономики всегда функционирует адекватно поставленным целям, то есть при его исследовании возможен ряд допущений.

Рассмотрим субъект экономики как систему, выделив в этой связи его основные свойства. В процессе функционирования любой субъект экономики оказывается вовлеченным в экономические отношения. Он имеет внутреннюю структуру, между элементами которой существуют связи, характер которых зависит от его роли в системе экономических отношений и от цели его функционирования.

Термин "система" в первоначальном смысле обозначал "целое, составленное из частей". Когда исследователи говорят о системе, то обычно представляют себе как единое целое множество конкретных элементов, между которыми имеются некоторые связи, отношения, взаимодействия.

Первичной хозяйственной ячейкой, первоэлементом национальной экономики является не просто обособленное объединение ресурсов экономического субъекта или субъектов, ими распоряжающихся, как это нередко представляется, а объединение их в сфере производства, распределения, обмена и потребления, являющееся пределом членения, которое может вывести в качественно иную систему. Это множество экономических субъектов мысленно выделяется из окружающего мира и рассматривается как единое целое.

В самом общем смысле о системе можно говорить как о способе

взаимодействия объектов, каждый из которых выполняет свою функцию по отношению к другим, при котором изменение параметров одного объекта влечет изменение параметров других объектов системы адекватно принципу организации этого взаимодействия. Следует заметить, что экономика также имеет системный характер на всех уровнях организации – от предприятий до государств, и каждый более низкий уровень организации является подсистемой для более высокого уровня.

Как правило, в системах управления, которыми являются субъекты национальной экономики, помимо исследования самого объекта управления разрабатывается также основной критерий управления, позволяющий оценивать эффективность управленческих решений и судить о степени достижения целей функционирования.

Существует огромное количество проблем в обосновании эффективности развития любого регионального рынка, т.к. любой рынок распоряжается ограниченным количеством ресурсов, и неэффективное их распределение между направлениями приводит к неэффективности всей системы.

Рассматривая региональный рынок розничной торговли продуктами питания как единую систему, можно упорядочить множество линий ее поведения понятием цель. Кроме того, введение понятия цель может быть полезным и потому, что конкретизируемая единая характеристика всего поведения, инвариантная к различным изменениям и позволяющая определить какая линия, аспекты поведения системы соответствуют ей более чем другие.

Формальным выражением цели является целевая функция системы. Целевая функция выбирается так, что ее экстремальному значению соответствует наиболее эффективная линия поведения.

Поскольку только в абстракции можно представить себе экономический объект, функционирование и развитие которого происходит лишь для достижения имманентно присущих ему целей, поведение реальных экономических систем нельзя описать с учетом лишь одной целевой функции. Ввиду того, что любая система построена иерархически, необходимо говорить

и об иерархии целевых функций системы. Цель элементов системы может быть одна, однако целевая функция, связывающая ее со средствами достижения, будет определяться условиями, специфическими для функционирования отдельных элементов.

Известный специалист в области организации торговли В.Г. Бурмистров еще в 1982 г. указывал, что наиболее важным показателем эффективности розничной торговли является «...обеспечение минимальных совокупных затрат времени потребителей на приобретение товаров ... и чтобы зона их деятельности соответствовала их пропускной способности и обеспечивала необходимую рентабельность работы предприятий» [37, С.38].

Использование подобного показателя эффективности, с позиций социально ориентированной рыночной экономики является достаточно корректным, однако практическая реализация его в рыночной системе экономики неизбежно наталкивается на то обстоятельство, что целью деятельности любого предпринимателя является получение прибыли. Снижение же издержек потребления может базироваться только на основе усиления конкуренции между розничными торговыми предприятиями, что, как правило, приводит, при прочих равных условиях, к снижению среднего уровня рентабельности.

Классическим вариантом оценки эффективности деятельности любого объекта в странах с развитой рыночной экономикой давно уже стало общеизвестное соотношение эффекта к затратам на его получение.

Кроме того, по нашему мнению, критерий эффективности развития рынка розничной торговли продуктами питания должен соответствовать еще целому ряду условий:

- отражать основную цель системы в рамках достаточно большого периода времени;
- быть простым для расчета, но в то же время быть сопоставимым, соизмеримым, единым или способным на декомпозицию на всех стадиях и уровнях управления;

- оставаться единым в течение времени выполнения любого управленческого решения, сквозным на разных стадиях его принятия и реализации (планировании, организации, мотивации и контроля);
- быть единственным показателем эффективности в рамках управленческого решения, переводя другие показатели в рамки ограничений.

На основе выше приведенных рассуждений, мы считаем возможным сформулировать следующие базовые принципы.

Поскольку социальная функция розничной торговли состоит в реализации населению товаров и услуг, в качестве количественного выражения цели ее функционирования и развития можно принять показатель розничного товарооборота за определенный промежуток времени на конкретной, ограниченной территории.

Критерием эффективности функционирования рынка розничной торговли продуктами питания является соотношение товарооборота региона к общей торговой площади.

В свою очередь критерием оптимальности стратегии функционирования и развития рассматриваемой системы должно являться максимальное, в нашем случае, значение показателя, который служит количественным выражением критерия эффективности.

Рассматриваемый нами рынок можно представить как совокупность розничных предприятий торговли продуктами питания, целью которой является создание наиболее эффективной торговой системы.

Поэтому проведем формальное разделение системы, на систему функционирования рынка - F-систему и систему развития рынка - D-систему. В первом случае поведение системы описывается исходя из инвариантности и внутреннего состояния, во втором — само поведение представляет собой целенаправленное воздействие на изменение внутреннего состояния системы.

Формальным выражением критерия эффективности F-системы является формула (1.1):

$$\mathfrak{E}_F = \frac{Q}{Z}, \quad (1.1)$$

где $\mathfrak{E}_F$ - критерий эффективности функционирования F-системы;

Q - объем товарооборота рынка;

Z – общая торговая площадь.

Аналогично показатель эффективности функционирования D - системы можно представить в виде выражения (1.2.):

$$\mathfrak{E}_D = \frac{\Delta Q}{\Delta Z}, \quad (1.2)$$

где $\mathfrak{E}_D$ - критерий эффективности функционирования D-системы;

ΔQ -прирост объема товарооборота рынка за фиксированный промежуток времени;

ΔZ - прирост общей торговой площади, обеспечивающий динамику параметра Q .

Определим форму связи между показателями $\mathfrak{E}_F$ и $\mathfrak{E}_D$. При увеличении общей торговой площади на ΔZ , значение параметра $\mathfrak{E}_F$ составит (1.3.):

$$\mathfrak{E}_F = \frac{Q + \Delta Q}{Z + \Delta Z} = \frac{Q + \mathfrak{E}_D \cdot \Delta Z}{Z + \Delta Z} = \frac{Q}{Z + \Delta Z} + \mathfrak{E}_D \cdot \frac{\Delta Z}{Z + \Delta Z} \quad (1.3)$$

Приведенное выражение показывает, что показатели $\mathfrak{E}_F$ и $\mathfrak{E}_D$ связаны между собой линейной зависимостью. Это позволяет нам утверждать, что максимальное значение $\mathfrak{E}_F$ будет достигаться, при прочих равных условиях, при максимальном значении $\mathfrak{E}_D$.

Данный вывод позволяет нам сформулировать первый исходный принцип, положенный нами в основу стратегии развития рынка розничной торговли продуктами питания - эффективность функционирования рынка определяется эффективностью его развития. Максимальная эффективность рынка достигается при максимальной эффективности его развития.

Этот принцип имеет большое методическое развитие, ибо позволяет исследовать пути оптимизации D-системы, априорно предполагая, что все обеспечивающее эффективность ее функционирования, обеспечивает и эффективность функционирования F-системы. Следовательно, вводимый нами

принцип позволяет снизить сложность проектируемой системы и ограничить ее объем.

Определим условие достижения $\max(\Theta_D)$. Для этого приравняем к нулю первую производную аналитического выражения параметра Θ_D (1.4.):

$$\left(\frac{\Delta Q}{\Delta Z}\right)' = \frac{\Delta Z \cdot d\Delta Q - \Delta Q \cdot d\Delta Z}{\Delta Z^2} = 0, \quad \text{при } \frac{d\Delta Q}{d\Delta Z} = \frac{\Delta Q}{\Delta Z} \quad (1.4)$$

Полученное выражение показывает, что максимум параметра Θ_D достигается при его равенстве своему предельному значению, что будет соответствовать нашему второму принципу проектирования стратегии развития рынка.

Выведем условие постоянного повышения эффективности функционирования F -системы. Из исходного неравенства (1.5)

$$\frac{Q + \Delta Q}{Z + \Delta Z} > \frac{Q}{Z} \quad (1.5)$$

После соответствующих преобразований можно получить неравенство (1.6):

$$\frac{\Delta Q}{\Delta Z} > \frac{Q}{Z} \quad \text{или} \quad \Theta_D > \Theta_F \quad (1.6)$$

Экономической интерпретацией неравенства (1.6) служит третий исходный принцип проектирования рынка - эффективность функционирования рынка растет лишь при условии, что показатель эффективности функционирования D-системы, выше аналогичного параметра для F-системы.

Выявим влияние на показатели Θ_D и Θ_F иерархической структуры рынка. Рассмотрим для этого целостную систему, состоящую из K-подсистем. В этом случае аналитическое выражение показателей Θ_D и Θ_F будет иметь следующий вид (1.7):

$$\Theta_F = \frac{\sum_{i=1}^k Q_i}{\sum_{i=1}^k Z_i}; \quad \Theta_D = \frac{\sum_{i=1}^k \Delta Q_i}{\sum_{i=1}^k \Delta Z_i} \quad (1.7)$$

Поскольку

$$\frac{\sum_{i=1}^k Q_i}{\sum_{i=1}^k Z_i} = \frac{\sum_{i=1}^k \frac{Q_i}{Z_i}}{K} \quad u \quad \frac{\sum_{i=1}^k \Delta Q_i}{\sum_{i=1}^k \Delta Z_i} = \frac{\sum_{i=1}^k \frac{\Delta Q_i}{\Delta Z_i}}{K} \quad (1.8)$$

лишь при условии $\frac{Q_i}{Z_i} = const$ и $\frac{\Delta Q_i}{\Delta Z_i} = const$ для любого значения $i = (1, 2, \dots, K)$, можно утверждать, что практически в любом случае значения показателей $\mathcal{E}_D$ и $\mathcal{E}_F$, исчисленных для рынка в целом, не будет соответствовать для K -подсистем, рассматриваемых вне их системной целостности. Следовательно, изменение организационного уровня системы неизбежно сопровождается появлением новых эмерджентных свойств, не присущих данным объектам.

Все это позволяет нам сформулировать четвертый и последний принцип проектирования развития рынка. Управление данным процессом без учета иерархической структуры рынка не позволяет достичь оптимальных результатов. Абстрагируясь от появляющихся в этом случае эмерджентных свойств целостного объекта мы объективно не можем использовать все возможности для его оптимизации.

Опираясь на четвертый принцип проектирования, мы считаем возможным внести в рассматриваемую проблематику новые понятия - эмерджентный оптимум развития рынка и имманентный оптимум развития рынка.

Вернемся к условию достижения критерия оптимальности D -системы для i -объекта рынка (1.9):

$$\frac{d\Delta Q_i}{d\Delta Z_i} = \frac{\Delta Q_i}{\Delta Z_i} \quad (1.9)$$

Данное выражение является формальным отображением имманентного оптимума i — объекта системы.

Аналогичное выражение для отображения эмерджентного оптимума системы из K -объектов ($i=1, 2, \dots, k$) можно определить на базе первой

производной выражения (1.10.):

$$\left(\frac{\sum_{i=1}^k \Delta Q_i}{\sum_{i=1}^k \Delta Z_i} \right)' = 0 \quad (1.10)$$

После стандартных преобразований равенства (1.10.) можно получить выражение (1.11.), соответствующее эмерджентному оптимуму системы. Переход от частной производной к производной возможен ввиду того, что каждую из составляющих функций в аддитивном выражении мы рассматриваем как зависящую только от одной переменной.

$$\frac{\partial \Delta Q_i \cdot \sum_{i=1}^k \Delta Z_i - \partial \Delta Z_i \cdot \sum_{i=1}^k \Delta Q_i}{\left(\sum_{i=1}^k \Delta Z_i \right)^2} = 0 \quad \text{при} \quad \frac{\partial \Delta Q_i}{\partial \Delta Z_i} = \frac{\sum_{i=1}^k \Delta Q_i}{\sum_{i=1}^k \Delta Z_i} \quad (1.11)$$

Сравнивая условия достижения максимума эффективности функционирования отдельной D-системы (имманентный оптимум) и эмерджентный оптимум D - системы из K-объектов, легко прийти к выводу, что лишь при выполнении условия (1.12.), т.е. при равенстве эффективности функционирования каждой D-системы аналогичному средневзвешенному показателю для K-объекта D -систем, можно говорить о совпадении эмерджентного и имманентного оптимумов развития системы оптово - розничной торговли:

$$\frac{\Delta Q_i}{\Delta Z_i} = \frac{\sum_{i=1}^k \Delta Q_i}{\sum_{i=1}^k \Delta Z_i} \quad (1.12)$$

В реальной действительности выполнение условия (1.12.) вряд ли может иметь место в рыночной экономике ибо оно предполагает равную для всех D-систем эффективность функционирования вне зависимости от параметров их внешней и внутренней среды. Если же данное условие не выполняется, что и

имеет место в практической деятельности, мы сталкиваемся с тем, что развитие рынка осуществляется неоптимальным путем, так как каждая составляющая этой системы подсистема развивается в неоптимальном для нее направлении.

Приведенное положение является конкретным случаем несовпадения общих и частных экономических интересов различных уровней рынка.

Поскольку же задача управления определенным рынком состоит в оптимизации его функционирования в целом, а не в том, чтобы его отдельные части функционировали оптимально, следует безусловно признать примат интересов общих над интересами частными, что в нашем случае конкретизируется в выборе для задач эмерджентного, а не имманентного оптимума функционирования D-системы.

Максимизация же эффективности развития регионального рынка продуктов питания, возможна лишь при максимизации эффективности деятельности предприятий ее составляющих. Достижение же данного эффекта возможно лишь при использовании прогрессивных методов управления, ориентированных не только на изменение внутренней среды предприятия, но и внешней.

Сложность и специфика деятельности предприятий торговой сферы в реальной хозяйственной практике нашли своё отражение в разработке специальной концепции управления, - торгового менеджмента, - сущностью и основными задачами которого являются: «комплексный подход к многоаспектной торговой деятельности, установление новых целевых ориентиров развития торговых предприятий, использование современного методического аппарата анализа, планирования и контроля, разработка системы взаимоувязанных практических рекомендаций» [27 С.40].

Основной целью торгового предприятия с точки зрения данной концепции является достижение конкурентоспособных позиций на потребительском рынке, обеспечение высоких темпов его развития в стратегической перспективе. Базируясь на теории общего менеджмента, торговый менеджмент интегрирует в себе приёмы и методы многих

функциональных видов менеджмента применительно к специфике деятельности торгового предприятия.

В соответствии с принципами торгового менеджмента стратегия торгового предприятия призвана обеспечить решение следующих основных задач:

- формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса потребителей на товары в рамках избранного сегмента потребительского рынка;
- обеспечение высокого уровня торгового обслуживания покупателей;
- обеспечение экономичности осуществления торгово-технологического и торгово-хозяйственного процессов на предприятии;
- максимизация прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия и обеспечение её эффективного использования;
- минимизация уровня хозяйственных рисков, связанных с деятельностью торгового предприятия;
- обеспечение возрастания рыночной стоимости торгового предприятия и другие.

Решение этих задач мы видим, прежде всего, во внедрении стратегического управления, основанного на системном и ситуационном подходах к управлению, где предприятие рассматривается, как открытая система.

Суть "данной парадигмы" состоит в определенном отходе от управленческого рационализма, от изначального убеждения, что успех фирмы определяется, прежде всего, рациональной организацией производства продукции, снижением издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, повышением производительности труда и эффективности использования всех видов ресурсов, т.к. при таком подходе предприятие рассматривается как закрытая система.

Главные предпосылки успеха деятельности фирмы отыскиваются не внутри, а вне ее, то есть успех связывается с тем, насколько удачно фирма

приспосабливается к своему внешнему окружению - экономическому, научно-техническому, социально-политическому и т. п.

Современные предприятия находятся в двустороннем постоянном взаимодействии с окружающей средой. Они забирают из внешней среды ресурсы, добавляют к ним стоимость и поставляют их обратно в виде товаров и услуг.

При всей важности внутренней рационализации организации производства и управления на первый план выходят критерии эффективности всей системы управления во внешней среде: оценка возможных угроз среды и их нейтрализация; использование максимальной выгоды из возможностей, возникающих в среде, устойчивость организации.

Отечественный ученый О.С. Виханский отмечает, что стратегическое управление было введено в обиход для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне [39, С.29]. Основной идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, является идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Таким образом, стратегическое управление предприятиями розничной торговли является фактором эффективного развития всего регионального рынка продуктов питания.

1.3. Особенности стратегического управления предприятиями регионального рынка оптово-розничной торговли продуктами питания

Термин стратегия (от греческого Stratos - войско, Ago - веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство

ведения войны, наука быть полководцем. Для описания поведения во время военных действий этот термин использовался в Древнем Китае в период между 480 и 221 годами до н. э. В это время вышла книга Сун Цу «Искусство стратегии» [55]. Очевидно, значимость для различных народов мира именно военных действий в то время обусловило появление первых теоретических обоснований организационного поведения групп людей в критические периоды.

Применение понятия стратегии вышло из своих прежних границ. Сегодня это понятие используется в различных областях человеческой деятельности, включая бизнес.

В отечественной и зарубежной литературе предлагается множество трактовок понятия «стратегия» применяемого в рамках описания экономических взаимоотношений субъектов хозяйственной деятельности. Р.А. Фатхутдинов определяет стратегию как программу, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности [137]. Ф. Котлер определяет понятие «стратегия» как план по достижению ориентиров развития стратегической бизнес единицы [65]. И. Ансофф определяет «стратегию» как «...набор правил для принятия решения, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [11]. В работе [128] под «стратегией» понимается «...конкретизация пути развития предприятия исходя из динамики внешней среды посредством формулирования долгосрочных целей, поиска ресурсов для их достижения и планирования конкретных действий на перспективу».

«Стратегия» представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей [88].

Е.П. Голубков определяет стратегию как совокупность убеждений, разделяемых сотрудниками организации, но касающихся того, как наилучшим образом достигнуть цели организации [46].

Основными элементами всех этих определений являются: планирование, разработка правил, достижение целей, стратегические решения, объединив их,

сформулируем наиболее полное понятие «стратегия».

Стратегия – это всесторонний комплексный план достижения целей предприятия в области взаимодействия со своим окружением, с учетом текущего состояния предприятия и его ресурсного потенциала, факторов внешнего окружения.

Стратегическое управление развитием предприятием – это процесс принятия управленческих решений для изменения уровня взаимодействия с внешней средой, на более совершенный, с учетом ресурсного потенциала предприятия, посредством формулирования долгосрочных целей, систематической проверки их оптимальности, поиска ресурсов для их достижения и планирования конкретных действий на перспективу.

Стратегическое планирование развитием – это процесс определения критериев качественного нового взаимодействия с внешней средой, формирование целей и способов их достижения с учетом текущего состояния предприятия и его ресурсного потенциала, факторов внешнего окружения.

Реализация стратегии подразумевает выполнение стратегических решений. Под решением понимается выбор альтернатив (возможностей действия) в соответствии с целями принимающего решение [147, С.189].

Согласно же классификации, изложенной И. Ансоффом [12], существует три категории решений: стратегические, управленческие, оперативные.

Выполнение стратегических решений подразумевает достижение предприятием генеральных целей, поэтому термином «стратегические решения» будем обозначать решения, значительно влияющие на функционирование бизнеса и влекущие за собой долговременные и необратимые последствия. Долговременность и необратимость, таким образом, целесообразно использовать в качестве отличительных признаков степени важности стратегических решений. В.В. Салий и З.П. Салий в монографии «Маркетинговые стратегии в потребительской кооперации» [122], рассматривая модель стратегического управления, представляют стратегию как синтез двух элементов: решения и действия (см. рис. 1.2.). Для достижения успеха важно

найти оптимальное соотношение между этими компонентами.

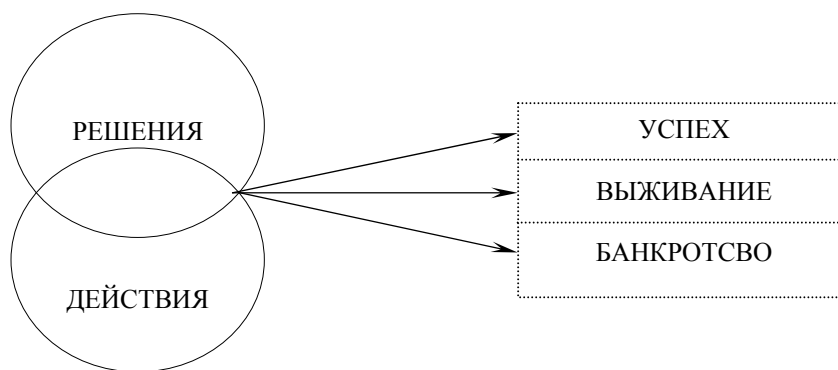


Рис. 1.2. Составляющие стратегии

Б. Карлоф представляет стратегию, как «обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путём координации и распределения ресурсов компании» [63, С.148]. Компонентами этой модели являются следующие: определение корпоративной миссии; конкретизация видения корпорации и постановку целей; формулировка и реализация стратегии, направленной на их достижение.

Формированию новых взглядов на процесс разработки стратегии способствовала вышедшая в свет в 1984 г. статья Г. Минцберга по деловой стратегии «Стратегия в трёх видах» [Цит. по 55]. Автор выделяет три типа развития стратегии:

- плановая модель рассматривает стратегию как процесс планирования, при этом результат относительно стандартизирован и, обычно, выражается в виде чёткой позиции ответственного за разработку стратегии. Модель предполагает неотъемлемую реализацию в установленное время сформулированной стратегии;
- модель предпринимательского типа, согласно Г. Минцбергу, базируется на виденье, сценариях развития предприятия, полученных предпринимателем в результате длительного изучения логики функционирования отраслей и глубокого осмысления тенденций рынка. При этом предпринимательское видение служит «зонтиком», под которым принимаются конкретные решения, разрабатываются детальные планы и принимаются соответствующие действия;

– модель обучения на опыте представляет собой модель, формируемую под воздействием внешних импульсов, получаемых в процессе её реализации. Эта модель подразумевает участие большого числа людей организации в процессе формулирования и реализации стратегии.

Согласно [135], процесс формирования и реализации стратегии включает в себя решение пяти взаимосвязанных задач: решение о том, в каком бизнесе компания будет работать; формирование стратегического видения и миссии; определение цели, долгосрочного направления движения; разработка стратегии достижения поставленных целей; эффективное внедрение и использование выбранной стратегии; оценка результатов работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий в отношении долгосрочных направлений развития, целей стратегии или методов её реализации в свете фактического опыта, изменяющихся условий, новых идей и возможностей.

Перечисленные этапы реализации стратегии авторы [135, С.3] кладут в основу модели стратегического управления (см. рис. 1.3.).

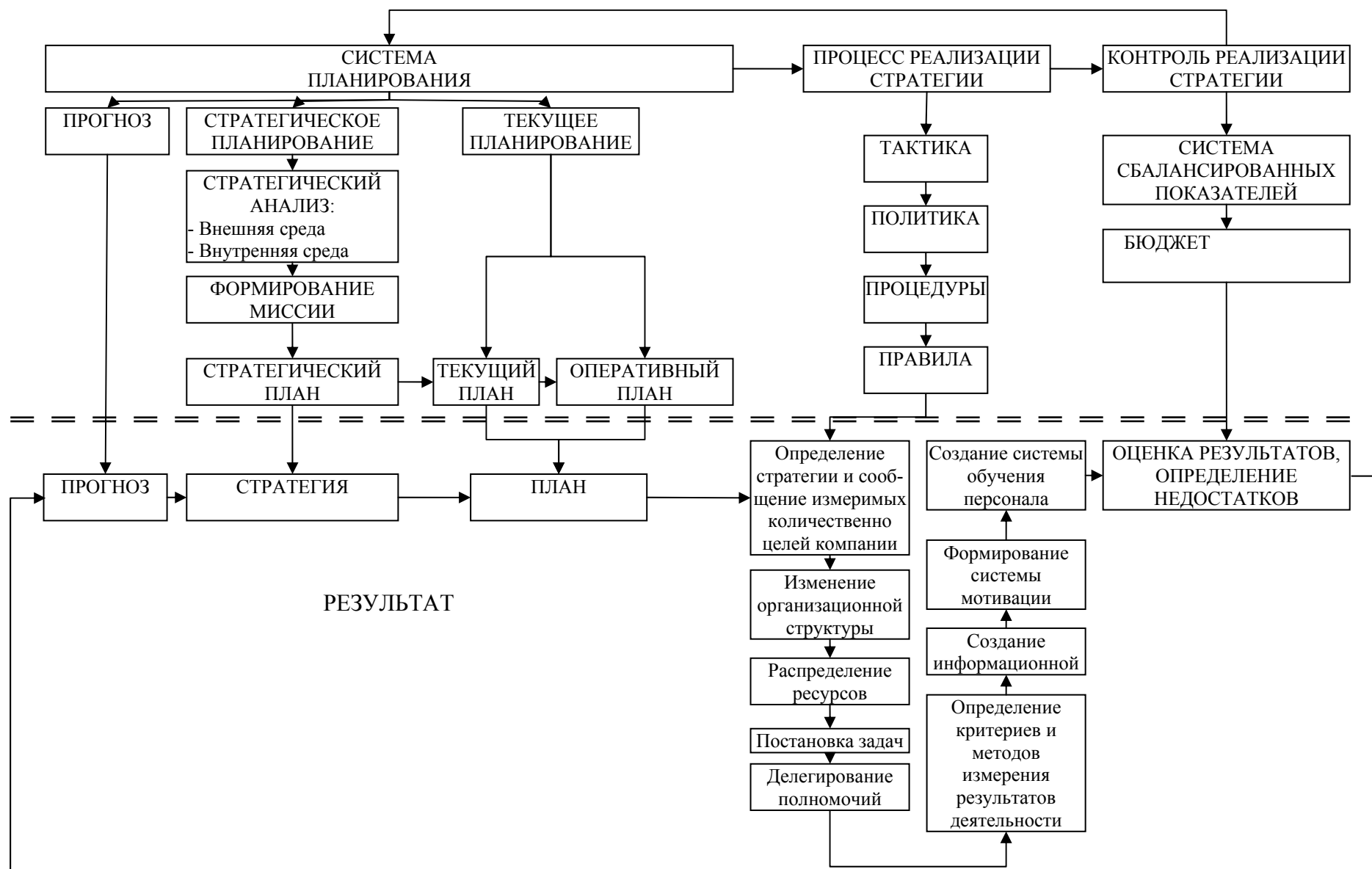


Рис. 1.3. Укрупненная модель стратегического управления предприятием

Первоначальным этапом стратегического управления является прогнозирование, которое заключается в предсказании будущего состояния внутренней и внешней среды на основе методов и интуиции.

По мнению Т.Г. Морозовой [92], прогнозирование не сводится только к пассивной роли предвиденья того, что может произойти в будущем, но и для разработки аргументированных предположений относительно будущих параметров экономической системы. «Эффективное стратегическое планирование, - как отмечают А.Дж.Стрикленд и А.А. Томпсон, - начинается с определения того, что компания должна и чего не должна делать и видения того, в каком направлении она должна двигаться» [135, С.28]. Прогнозирование является необходимой предпосылкой плановых расчетов [110, С.10], см. рис. 1.4.

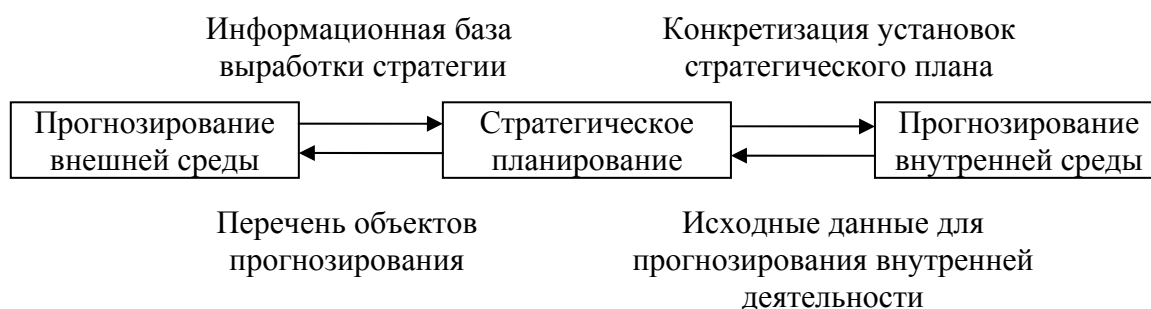


Рис. 1.4. Схема взаимодействия прогнозирования и стратегического планирования

Прогнозирование внешней среды происходит по следующим элементам:

- общеэкономический прогноз
- научно-технический прогноз;
- прогноз конъюнктуры рынка;
- прогноз поведения конкурентов;
- прогноз поведения поставщиков.

Прогнозирование же внутренней среды первоначально происходит от прогноза комплектных показателей для выработки базовой стратегии развития предприятия, затем прогнозирование для функциональных стратегий и структурных показателей.

Джон Э. Ханк, Артур Дж. Райтс, Дин У. Уичерн выделяют пять этапов в процессе прогнозирования [143]:

- сбор данных;
- редукция или уплотнение данных;
- построение модели и ее оценка;
- экстраполяция выбранной модели (фактический прогноз);
- оценка полученного прогноза.

Прогнозирование является обязательным предплановым этапом, т.к. является базисом для разработки стратегии и количественных характеристик стратегического плана, при этом процесс микроэкономического планирования можно разделить на три основные стадии: разработка стратегии деятельности фирмы, определение тактики реализации выбранной стратегии с помощью текущего и оперативного планирования [9]. При этом целью стратегического планирования является установление стратегических направлений и определение стратегии деятельности предприятия; тактического - обоснование задач и основных конечных показателей стратегического планирования; текущего - определение этапов деятельности предприятия в рамках текущего года; оперативного - детализация заданий текущего планирования по конкретным исполнителям и срокам [38,61,73,77].

Все данные виды планирования можно классифицировать по следующим признакам[5, 45, 54, 85, 88, 148]:

- период действия: долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное,
- реализуемая функция предпринимательства: планирование развития, планирование маркетинга, планирование менеджмента и другие.

Важно отметить, что между стратегическими, тактическими и оперативными планами существуют тесные прямые и обратные связи, что показано на рис 1.5.

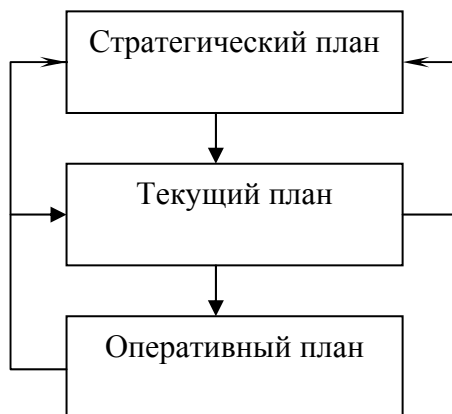


Рис. 1.5 Логика взаимодействия между различными видами планов организации

Прямые и обратные связи между планами различных уровней позволяют обеспечить процесс их согласования, который в большинстве случаев является итерационным (обычно число итераций не превышает 3-4). Наиболее сложные проблемы согласования идут по двум обязательным компонентам планов: целевому и ресурсному.

Первоначально функция - общекорпоративного планирования развития фирмы во внешней среде приняла форму долгосрочного планирования, с помощью применения экономико-математических методов в планировании и управлении.

Но является неверным без учета определенных условий сравнивать понятия "стратегическое планирование" и "долгосрочное планирование" и, тем более, их отождествлять. Под долгосрочным планированием понимаем долговременное планирование, основанное на методе экстраполяции исторически сложившихся тенденциях развития предприятия.

Несмотря на то, что некоторые авторы, например Р.А. Фатхутдинова, определяют слова «долгосрочное», «стратегическое» как синонимы [145, С.17] их различие, по мнению американского ученого И. Ансоффа, состоит в трактовке будущего [12, С.49].

В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции сложившихся тенденций роста.

Фирма исходит из того, что будущее улучшается по сравнению с прошлым [12, 16, 157, 123, 127, 151]. Типичный результат такой практики — постановка оптимистических целей, с которыми не сходятся реальные итоги.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и считается, что будущее нельзя изучить методом экстраполяции. В стратегическом управлении экстраполяция заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает перспективы и цели между собой для выработки стратегии. По мере роста степени нестабильности внешней среды предприятия сокращается горизонт стратегического планирования. Таким образом, утверждение о том, что стратегическое планирование по признаку "горизонт планирования" может быть только долговременным является не верным. Подводя итог вышесказанному, следует подчеркнуть, что методологический подход к планированию в современных условиях основывается на концепции единого процесса «прогноз-стратегия - план».

Сущность данной концепции заключается:

- стратегия строится на базе прогнозной информации;
- согласно разработанной стратегии разрабатывается система планов;
- все процессы предприятия регламентируются с помощью системы планов: стратегических, текущих и оперативных.

Данная схема предполагает гибкий процесс планирования, т.к. он базируется на прогнозе состояния внешней и внутренней среды предприятия. В рамках данной концепции является необходимым разработка системных показателей, как внешней среды, так и по каждому уровню управления.

Для этого необходимо решить две задачи:

- выделить и формализовать требования к прогнозам и планам по виду, составу и структуре информации, формам ее предоставления в органы планирования и управления;
- создать методическое обеспечение разработки прогнозов и планов. Эта задача должна решаться в рамках единой методики с использованием

специальных методов и приемов, учитывающих специфику развития объекта планирования.

Модель стратегического планирования представлена на рисунке 1.6.

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии необходимо для того, чтобы выявить, в чем заключается основная задача предприятия и любую деятельность предприятия подчинить ее решению.

Формирование миссии позволяет определить, для чего существует конкретная организация, причем данное определение не изменяется обычно на протяжении всего цикла жизнедеятельности организации. Выработка новой миссии обычно приводит к созданию нового предприятия.

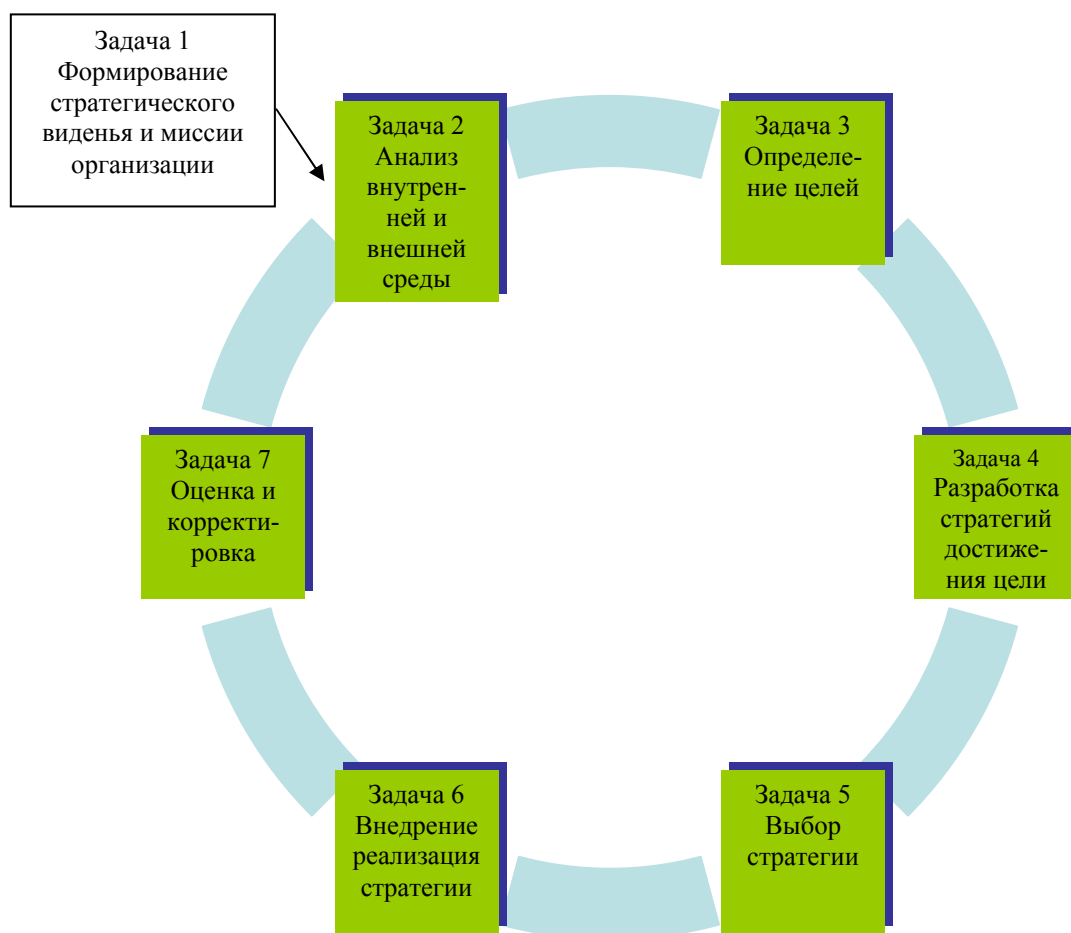


Рис. 1.6 Модель стратегического планирования

«...Ответ на вопрос «Кто мы, что мы делаем и куда направляемся?» определит курс, который должна взять фирма, и поможет выработать сильную индивидуальность. То, что компания собирается делать, и чем она хочет стать, в общем смысле является предназначением (миссией) фирмы» [135].

Существует достаточно много определений этого понятия. Вот некоторые из них:

Миссия - стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации. Это роль, которую предприятие хочет играть в обществе [44].

Миссия (предназначение) организации - ответ на вопрос, в чем заключается деятельность компании, и чем она намерена заниматься [75].

В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения [39].

Значение миссии трудно переоценить. Она позволяет фирме получить критерии для всего последующего процесса принятия решений. Если руководитель не знает, какова миссия его организации, то у него не будет логической точки отсчета для выбора лучшей альтернативы в той или иной конкретной ситуации. При этом текущие вопросы будут иметь явный приоритет над стратегическими. А это через определенное время обязательно приведет к снижению конкурентного статуса фирмы, к возникновению трудностей со сбытом продукции, а также к возникновению проблем во взаимоотношениях с сотрудниками фирмы.

Миссию можно представить в виде системы координат (см. рис.1.7), где ось "НАДО" - отражает потребности рынка, ось "МОГУ" - определяется уникальностью ресурсов и навыков компании, ось "ХОЧУ" - представляет собой философию бизнеса (ожидания, ценности, принципы).

В такой системе координат разработка миссии представляет собой задачу поиска компромисса между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желаниям компании - с другой.

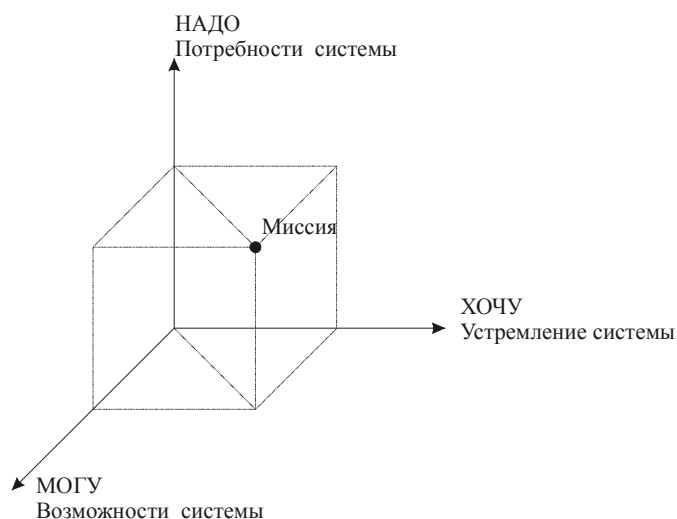


Рис. 1.7 Система координат разработки миссии

Исходным моментом в формировании миссии является ясное видение персонала его роли на предприятие, а так же согласование индивидуальных целей работников предприятия и целей собственников предприятия. Участие персонала в бизнесе фирмы, должно принимать форму связующего процесса, который может обеспечить согласованность между поставленной целью, задачами и их реализацией. Реализация стратегии организации, обеспечивается за счет социального развития и поддержания работоспособности персонала, социально-психологического климата в рабочих группах, мотивационного профиля самой компании, мобильности и уровня реагирования на изменения внешней среды, адекватной оценки деятельности руководителя и т.д.

Для отражения конкретных результатов видения, характера и уровня деловых притязаний служат цели. Их используют в качестве критерия для оценки потенциальных возможностей при реализации стратегии. Другой функцией цели является то, что она образует базу для последующего контроля.

Под целью понимается желаемое будущее состояние любой системы [91, 105, 145]. Цель, чтобы выполнять свою функцию (критерий для оценки), должна отвечать определённым параметрам, совокупность которых формирует желаемое (целевое) состояние будущего. Б. Карлоф предлагает четыре измерения целевого пространства [63]: экономические цели; количественные

цели; качественные цели; цели развития.

Раскрывая характер целей, Хершген выделяет следующие категории [147]:

- по степени важности: высшие и подчинённые (цель может иметь характер средства с точки зрения высшей цели, в то же время подчинённые цели конкретизируют высшие цели с точки зрения конкретных функций); основные и побочные (весомость определяет приоритет цели);
- по содержанию: рыночные цели (влияние, сбыт, доля рынка); финансовые цели (прибыль, рентабельность); связанные с продуктом и обществом (качество, социальная ответственность).

При определении цели необходимо обращать внимание на её содержание, объём и время её достижения. Кроме того, цели необходимо рассматривать не изолированно, а всегда во взаимосвязи. Выделим следующие виды связей между целями: целевой конфликт (когда достижение одной цели противодействует достижению другой); комплиментарная связь (достижение одной цели способствует достижению другой); индифферентность (когда достижение одной цели не влияет на достижение другой).

Достижение целей предприятия подразумевает выполнение следующих задач (табл. 1.1.).

Отечественные [65, 122] и зарубежные [55, 63] исследователи проблем стратегии указывают на постоянно меняющийся характер внешней среды бизнеса. Это значит, что предприятию недостаточно простое продолжение успешной в прошлом стратегии без её корректировки. Этот вывод подтверждает Б. Карлофф [63], который, говоря о способности предприятия выживать в меняющейся среде, указывает на необходимость уметь разрабатывать стратегию изменений.

Влияние меняющейся внешней среды предприятия, её неопределённость, позволяет представить стратегию как две компоненты неотделимые друг от друга [135]: проактивную (предполагаемую); реактивную (адаптивную).

Классификация задач предприятия

Задачи		
Стратегические	Операционные	Философии бизнеса
- постановка целей развития; - оценка динамики экономической эффективности существующих рынков; - поиск новых сегментов, оценка их ёмкости; - определение времени ухода с сегмента рынка	- максимизация текущей рентабельности совокупных активов торгового предприятия; - оптимизация маркетинговых затрат, составляющих экономическую основу комплекса маркетинга	- ориентация на конечного потребителя; - ориентация на промежуточного потребителя; - ориентация на конкурентов

Важно отметить, что разным уровням управления предприятия соответствуют различные по степени обобщения стратегии. Иерархию стратегий в структуре управления предприятием представим в табличной форме (см. табл.1.2.).

Таблица 1.2

Иерархия стратегий предприятия

Иерархия стратегий	Ключевые вопросы
Высший уровень руководства	
Стратегия предприятия	Создание эффективного комплекса стратегических хозяйственных подразделений (СХП), ликвидация убыточных СХП, не соответствующих стратегическим планам. Определение инвестиционных приоритетов на основе анализа привлекательности сегментов рынка. Координация стратегий развития, предлагаемых руководителями СХП. Обеспечение конкурентоспособности реализуемой продукции. Разработка и реализация реактивных и адаптивных стратегий.
Уровень руководителей отделов	
Функциональная стратегия: 1) НИОКР; 2) производство; 3) маркетинг; 4) финансы; 5) кадры; 6) транспорт	Обеспечение высокой производительности функциональной службы или подразделения. Критический анализ исполнения намеченных стратегий руководителями низшего звена.
Главные специалисты, руководители территориальных подразделений	
Оперативная стратегия: 1) география продаж; 2) товарная специализация; 3) подразделения функциональных направлений	Конкретизация подходов к реализации функциональной стратегии, генеральной стратегии развития предприятия. Выполнение плановых заданий структурного подразделения

Обобщая опыт отечественных и зарубежных учёных [4, 19, 65, 74, 120] по вопросам формирования стратегий представим их классификацию в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Классификация стратегий предприятия

Вид стратегии	Показатель результата маркетинговой деятельности
1. Коммуникационные стратегии	
Стратегия втягивания	Создание известности о товаре у конечных покупателей
Стратегия вталкивания	Создание известности о товаре у торговых посредников
Смешанная стратегия	Создание известности о товаре у промежуточных и конечных потребителей
2. Сбытовые стратегии	
Стратегия интенсивного сбыта	Широкий охват покупателей
Стратегия селективного сбыта	Средний охват покупателей
Стратегия эксклюзивного сбыта	Узкий охват
3. Закупочные стратегии	
Качества закупаемого товара	Уровень качества: низкий, средний, высокий
Стратегия цены закупаемого товара	Уровень цены: низкий, средний, высокий
Стратегия престижности марки закупаемого товара	Уровень престижности: низкий, средний, высокий
4. Ценовые стратегии	
Стратегия на основе анализа издержек	Определение себестоимости товара (минимальной цены)
Стратегия на основе анализа спроса	Определение максимального уровня цены
Стратегия на основе анализа конкуренции	Определение среднеотраслевого уровня цены
5. Стратегии роста	
Интенсивный	Развитие спроса, увеличение доли рынка
Интегративный	Выбор стратегии интеграции: «вперёд», «назад», горизонтальной интеграции
Стратегия чистой диверсификации	Приобретение нового бизнеса
6. Конкурентные стратегии	
Стратегия лидера	Усиление и защита позиций на рынке
Стратегия «бросающего вызов»	Занять позиции лидера отрасли
Стратегия «следующего за лидером»	Концентрация на прибыли
Стратегия специалиста	Концентрация на сегменте рынка
7. Инновационные стратегии	
Стратегия радикальной инновации	Освоение новой технологии
Стратегия улучшающей инновации	Формирование системы непрерывного улучшения процессов на предприятии
Стратегия псевдоинновации	Имитация инновации
8. Базовые стратегии	
Стратегия дифференциации	Охват нескольких целевых сегментов
Стратегия доминирования по издержкам	Оптимальная структура издержек
Стратегия специализации	Концентрация на одном сегменте

Согласно [115, С. 126], выбор стратегии предприятия зависит от нескольких факторов:

- объём потенциала предприятия;
- уровень конкурентоспособности потенциала;
- доля предприятия на рынке;
- статус на рынке: лидер, соперник или отстающий;
- цели предприятия: укрепление лидерства, стремление к лидерству, закрепление в рыночной нише, избежание банкротства.

Под потенциалом (от лат. *potential* — сила), в широком смысле будем понимать «... средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определённой цели» [33]. В том же литературном источнике приводится определение экономического потенциала - «... совокупная способность отраслей народного хозяйства производить промышленную и сельскохозяйственную продукцию, осуществлять капитальное строительство, перевозку грузов, оказывать услуги и т.д.».

В.В. Салий [120] представляет потенциал, но уже применительно к стратегии, как её мощность (силу, заряд), от величины которой зависит способность организации достичь поставленную цель, скорость продвижения к ней.

Развивая эту позицию, отметим, что потенциал стратегии предприятия опирается на экономический потенциал предприятия. Экономический потенциал любого предприятия - это совокупность ресурсов (трудовых, материальных, нематериальных, финансовых и др.), имеющихся в распоряжении предприятия, и способности его сотрудников и менеджеров к использованию ресурсов с целью создания товаров, услуг и получения максимального дохода. Выделим основные черты экономического потенциала [115, С. 129]:

- экономический потенциал предприятия определяется его реальными, реализованными и не реализованными возможностями в той или иной сфере

экономической деятельности;

- потенциал предприятия характеризуется определённым объёмом ресурсов и резервов, как вовлечённых, так и не вовлечённых в производственно-сбытовую деятельность, но подготовленных к использованию в ней;
- потенциал предприятия определяется также способностями к использованию ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия (экономических, количественных, качественных, целей развития);
- уровень и результаты реализации потенциала предприятия (объём созданной продукции, объём сбыта, уровень доходов) определяется выбранной формой предпринимательства и соответствующей ей организационной структурой предприятия.

Сравнительный анализ структурных элементов понятий показывает, что если понятие «стратегия» апеллирует такими структурными элементами как цели, программа, сценарий развития, совокупность убеждений, в общем, долгосрочные цели, то применение понятия потенциал стратегии подразумевает описание условий, при которых долгосрочные цели будут достигнуты. Здесь к условиям относятся: объём ресурсов, способность персонала к достижению целей, время на достижение целей.

Мы исходим из того, что характеристика потенциала стратегии прямо зависит не от объёма авансированных ресурсов, увеличение которого, в краткосрочном периоде, действительно может сократить время достижения целей предприятия, а от оптимального (лучшего) соотношения экономического эффекта и авансированных средств. Оптимизация соотношения экономического эффекта и затрат, необходимым для достижения целей, на наш взгляд, является условием стратегического, т.е. долгосрочного развития предприятия.

Подведём итоги теоретического анализа структурной и содержательной части стратегии.

На наш взгляд, стратегия является структурным элементом как процесса планирования, так и его основного результата - плана стратегического развития.

Стратегия, является одним из результатов процесса планирования и

корректируется в процессе планирования на основе анализа сигналов рыночного окружения и анализа потенциала стратегии (через анализ ресурсов и способности к достижению целей). Отсюда можно сделать вывод, что стратегия является элементом плана развития предприятия, целью которого является конкретизация решений и действий, выполнение которых, в свою очередь, обеспечит достижение поставленных целей.

2. ОЦЕНКА РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ

2.1. Государственное регулирование оптово-розничной торговли продовольственными товарами

Переход к рыночному механизму регулирования социально-экономических отношений в Российской Федерации во многом способствовал моральному устареванию сформированного в СССР механизма государственного управления развитием материально-технической базы торговли и его нормативного обеспечения. Это обстоятельство, в совокупности с высокими темпами развития розничной торговли в нашей стране, привело к целому ряду негативных явлений, основными из которых являются: стихийный рост числа предприятий торговли зачастую не обусловленный экономической необходимостью и не подкрепленный конкретными прединвестиционными исследованиями.

Поэтому на сегодняшний день остро стоит задача на базе учета интересов потребителей сформулировать систему государственного регулирования процессов, протекающих в сфере развития материально-технической базы торговли в городах России.

Анализ современного состояния и тенденций развития розничной торговли РФ позволяет сделать следующие выводы:

- торговля является одной из наиболее динамично развивающихся и бюджетообразующих отраслевых систем;
- в России наблюдается консолидация торговли, за счет создания розничных сетей, что влечет не только количественные, но и качественные изменения в отрасли: уровень менеджмента, образования, профессиональной подготовки;
- появление диспропорции между оптовым и розничным звеном торговли

(увеличение объемов розничного товарооборота), что нарушает логистические связи между производством и снабжением;

– увеличение доли крупных предприятий привело к сокращению, банкротству мелких предприятий.

Общий механизм регулирования развития организаций торговли представлен на рис.2.1. Регулирование торговли осуществляется государственными и негосударственными органами. Объектами воздействия являются организации торговли, их объединения, неорганизованные торговцы, а также определенные процессы, в частности, и процесс развития и размещения розничной торговой сети.

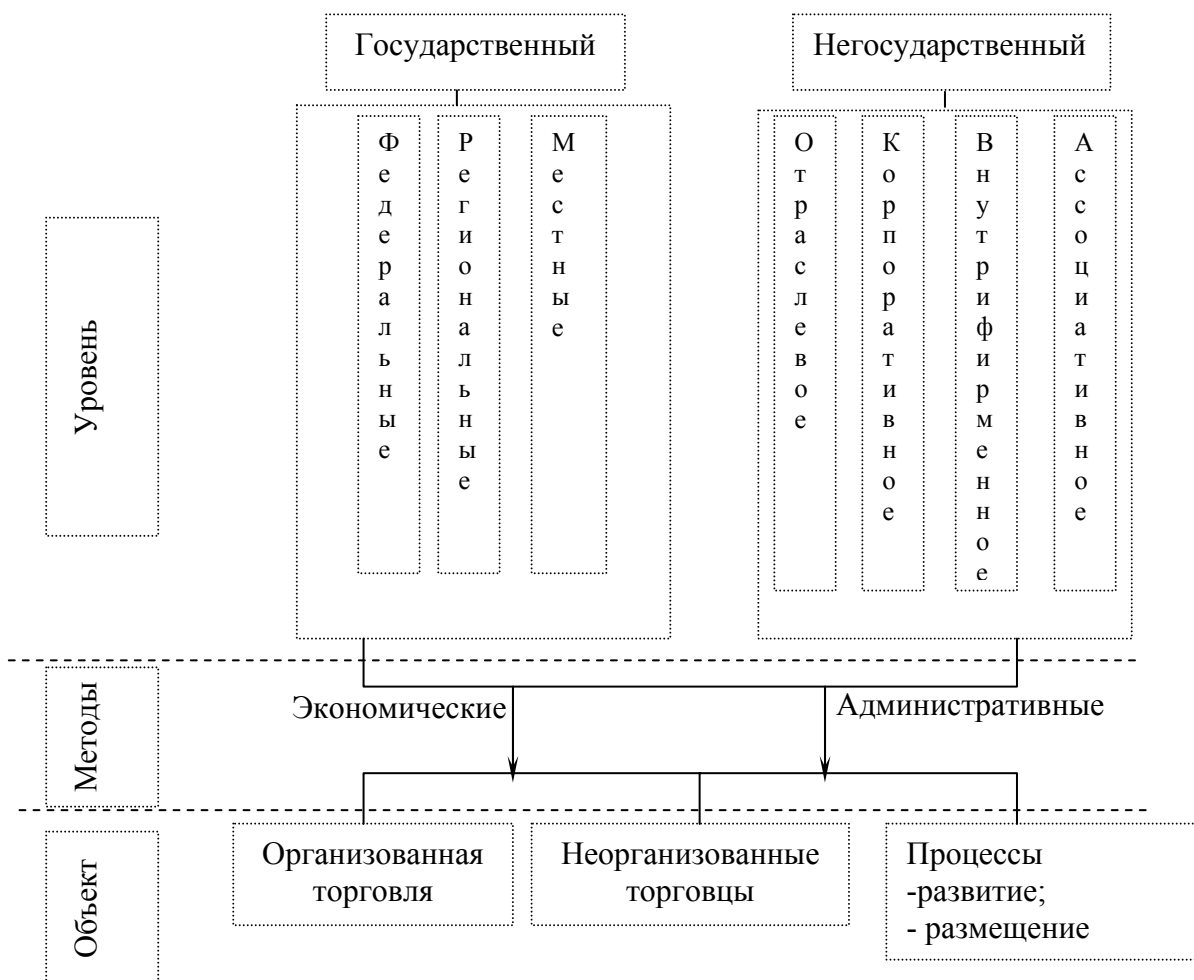


Рис. 2.1. Механизм регулирования развитием торговых организаций

Экономическое воздействие на торговые предприятия осуществляется в форме разработки хозяйственной политики, концепций, целевых комплексных

программ развития, контроля за ценами, дифференцирования процентных ставок за кредит, регулирования материальных интересов организации и собственника.

Административное воздействие реализуется путем разработки рыночного, хозяйственного и трудового законодательства страны и регионов (нормативных актов, методических указаний и конструкций), а также системы требований и запретов.

Условия формирования рыночных отношений, несбалансированность потребительского рынка обуславливают повышенную роль государственных органов, достаточную жесткость и интенсивность регулирующих воздействий, который может обеспечить только государственный уровень власти.

Федеральный уровень регулирования торговли устанавливает единый для Российской Федерации порядок деятельности организаций торговли через разработку и внедрение законодательных и нормативных, регламентирующих единый в стране общий порядок торгового обслуживания населения, правила продажи товаров и специальных видов торговли, порядок лицензирования торговой деятельности, а также проведение единой ассортиментной и научно-технической политики.

На основе Указа Президента РФ от 17 мая 2000г. "О структуре федеральных органов исполнительной власти" Министерство торговли РФ было упразднено и образовано Министерство экономического развития и торговли. Вопрос внутренней торговли был отнесен к компетенции МЭРТ. Министерство экономического развития и торговли РФ является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере анализа и прогнозирования социально-экономического развития, развития предпринимательской деятельности, в том числе среднего и малого бизнеса, внешнеэкономической деятельности, таможенного дела, торговли, имущественных отношений, несостоятельности (банкротства) и финансового оздоровления организаций, земельных отношений и территориального

зонирования, экономического развития субъектов РФ и муниципальных образований, инвестиционной деятельности, формирования межгосударственных и федеральных целевых программ, мобилизационной подготовки экономики РФ, управления государственным материальным резервом, формирования государственного оборонного заказа, закупок товаров и услуг для государственных и муниципальных нужд.

В отличие от Российской Федерации, где отсутствует единый правовой документ, регулирующий внутреннюю торговлю, в некоторых странах ближнего зарубежья таковым является “Закон о торговле”:

- Закон о торговле Республики Беларусь от 28 июля 2003 г. № 231-З;
- Закон Республики Казахстан о регулировании торговой деятельности от 12 апреля 2004 года, № 544 - II ЗРК;
- Закон о торговле от 5 июля 2002 года.(Туркменистан).

В настоящее время деятельность предприятий торговли регламентируется рядом законодательных и нормативных актов (табл. 2.1).

Рассмотренные документы ежегодно дополняются новыми указами и постановлениями, изменениями, помимо них множится огромное количество инструкций, документов на региональном и местном уровне в рамках компетенции данных уровней. Таким образом, основными пробелами развития торговли являются:

- 1) Отсутствие единого федерального органа управления.
- 2) Отсутствие нормативно-правовой базы, регламентирующей функционирование оптовых предприятий.

Дальнейший рост и развитие розничной торговли во многом требует структурной перестройки системы товародвижения, разработки программы развития оптовой торговли и в том числе создание современной инфраструктуры оптовой торговли.

Таблица 2.1

**Основные законодательные и нормативные акты, регламентирующие деятельность предприятий розничной торговли
продуктами питания**

Наименование НПА		Предмет регулирования
1	2	3
	Конституция РФ от 12.12.1993 г. (с изм. от 25.03.2004)	Определяет право на предпринимательскую и иную не запрещенную законом экономическую деятельность
	Гражданский кодекс РФ ГК РФ часть 1 – от 30.11.1994 г. №51-ФЗ (ред. от 21.07.2005); ГК РФ часть 2 – от 26.01.1996 г. №14-ФЗ (ред. от 18.07.2005)	ГК РФ устанавливает правовые основы осуществления предпринимательской деятельности, а также закрепляет общие положения договора купли-продажи и договора розничной купли-продажи.
	Налоговый кодекс РФ НК РФ часть 1 – от 31.07.1998 г. №146-ФЗ (ред. от 02.11.2004, с изм. от 01.07.2005); НК РФ часть 2 – от 05.08.2000 г. №117-ФЗ (ред. от 18.07.2005, с изм. от 22.07.2005)	Налоговым кодексом РФ в числе прочих устанавливаются виды налогов и сборов, а также принципы налогообложения и сборов в Российской Федерации.
	Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 г. №195-ФЗ (ред. от 22.07.2005)	Кодекс РФ об административных правонарушениях устанавливает меры административной ответственности за нарушения в области предпринимательской деятельности.
	Уголовный кодекс РФ от 13.06.1996 г. №63-ФЗ (ред. от 21.07.2005)	Уголовный кодекс РФ устанавливает меры уголовной ответственности за воспрепятствование законной предпринимательской деятельности.
Федеральный закон	"О защите прав потребителей" от 07.02.1992 г. № 2300-1 (ред. от 21.12.2004)	Регулирует отношения между потребителями и изготовителями, исполнителями, продавцами при продаже товаров (исполнении работ, оказании услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни и здоровья потребителей, получение информации о товарах (работе и услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм этих прав.
	"О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции" от 22.11.1995 г. № 171-ФЗ (ред. от 21.07.2005)	Действие его распространяется на отношения, участниками которых являются юридические лица (организации), независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, отвечающие требованиям, установленным данным федеральным законом, а также граждане, занимающиеся предпринимательской деятельностью по розничной продаже алкогольной и спиртосодержащей продукции.
	" О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения" 30.03.1999 г. № 52-ФЗ (ред. от 09.05.2005)	Данный федеральный закон направлен на обеспечение санитарно-эпидемиологического благополучия населения как одного из основных условий реализации конституционных прав граждан на охрану здоровья и благоприятную окружающую среду.

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3
	"О качестве и безопасности пищевых продуктов" от 02.01.2000 г. № 29-ФЗ (ред. от 09.05.2005)	Регулирует отношения в области обеспечения качества пищевых продуктов и их безопасности для здоровья человека.
	"Об ограничении курения табака" от 10.07.2001 № 87-ФЗ (ред. от 01.12.2004)	Регулирует деятельность по производству табачных изделий, оптовой торговле табачными изделиями и розничной продаже табачных изделий.
	"О лицензировании отдельных видов деятельности" от 08.08.2001 г. №128-ФЗ (ред. от 31.12.2005)	Определяет перечень видов деятельности, на осуществление которых требуются лицензии.
	"О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт" от 22.05.2003 г. № 54-ФЗ	Устанавливает порядок применения контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт в случаях продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг на территории Российской Федерации.
	"Об ограничениях розничной продажи и потребления (распития) пива и напитков, изготавливаемых на его основе" от 07.03.2005 г. № 11-ФЗ	
Указы Президента РФ (РСФСР)	Указ Президента РСФСР "О коммерциализации деятельности предприятий торговли в РСФСР" от 25.11.1991 г. № 232 (ред. от 21.10.2002)	Постановляет реорганизовывать государственные (муниципальные) предприятия и организации розничной торговли, общественного питания независимо от ведомственной принадлежности путем предоставления указанным структурным единицам прав юридических лиц, при этом, не изменяя форм собственности и сохраняя профиль их деятельности
	Указ Президента РФ "О свободе торговли" от 29.01.1992 г. № 65 (ред. от 16.05.1997)	Осуществляет либерализация прав предприятий независимо от форм собственности, а также гражданам на осуществление торговой, посредническую и закупочную деятельность без специальных разрешений с уплатой установленных платежей и сборов.
Постановление Правительства РФ	"Об утверждении правил продажи гражданам товаров длительного пользования в кредит" от 09.09.1993 г. № 895	Регулируют порядок продажи гражданам товаров длительного пользования в кредит (с рассрочкой платежа) в предприятиях розничной торговли независимо от формы собственности и ведомственной принадлежности.
	"Об утверждении порядка доведения до потребителей информации о происхождении алкогольной и табачной продукции иностранного производства" от 15.04.1996 г. №435	Порядок определяет способы доведения до потребителей информации о происхождении алкогольной и табачной продукции иностранного производства
	"Об утверждении порядка проведения инвентаризации алкогольной продукции, произведенной на территории Российской Федерации" от 31.10.1996 г. № 1304	Утверждается порядок проведения инвентаризации алкогольной продукции, произведенной на территории Российской Федерации: какая алкогольная продукция, подлежит инвентаризации, каким органом осуществляется инвентаризация и др.
	"Об утверждении перечня товаров, подлежащих обязательной сертификации, и перечня работ и услуг, подлежащих обязательной сертификации" от 13.08.1997 г. №1013 (ред. от 10.02.2004)	Утверждаются перечни: товаров, подлежащих обязательной сертификации; работ и услуг, подлежащих обязательной сертификации.
	"Об утверждении правил аккредитации организаций, осуществляющих поставки алкогольной продукции для розничной торговли и общественного питания" от 15.12.1998 г. № 1493	Правила, устанавливают порядок аккредитации организаций, осуществляющих поставки алкогольной продукции для розничной торговли и общественного питания.

Данная проблема имеет и социальные аспекты, так как искусственное завышение цен в розничном звене во многом определяется именно наличием многочисленных посредников и отсутствием стройной системы продвижения товаров, учитывающей конкретные особенности развития и социально-экономического состояния регионов. Ситуация, сложившаяся на потребительском рынке России, со всей очевидностью показывает, что необходимо принимать комплексные меры, направленные как на стимулирование производства, так и на формирование товарного предложения и обеспечения деятельности товаропроводящей сети. Создание надежной системы для оптового продвижения товаров на рынок является сейчас объективной необходимостью не только для розничных предприятий, но и для товаропроизводителей.

Проблема развития оптовой торговли решается в основном на региональном уровне, где она рассматривается в тесной увязке с вопросами продовольственной безопасности региона, контроля над товаропотоками, загрузкой производственных мощностей. Основная роль при этом принадлежит органам местного самоуправления (управления субъектов федерации), которые для создания крупного опта под контролем государства используют различные методы воздействия на процессы товарного наполнения рынка, ценовой политики торговых предприятий, производство и поставку требуемых объемов жизненно важных товаров и сохранения необходимого уровня товарных запасов. Среди методов регулирования следует выделить прежде всего экономические, такие как планирование потребности в товарах и товарного обеспечения, инвестиции в производство, создание городских продовольственных фондов, предоставление налоговых льгот, а также организационные, связанные с установлением хозяйственных связей, заключением договоров на поставку товаров в соответствии с потребностями региона, организация размещения товаров на хранение, размещение заявок, создание оптовых рынков

3) Серьезной проблемой в настоящее время является отсутствие целостной

системы государственного контроля торговых предприятий, адекватной рыночной системе хозяйствования.

С одной стороны, это обусловлено нерациональным распределением контрольных полномочий и их избыточностью, многочисленностью контролирующих органов (в настоящее время деятельность предприятий потребительского рынка имеют право проверять 47 контрольно-надзорных органов) и дублированием их функций; а с другой – недостатками нормативно-правовой базы, нечетко и неоднозначно определяющей требования как к торговым предприятиям, так и к контрольно-надзорным органам. Так, например, Закон РФ “О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)”, установив периодичность плановых проверок предприятия, вывел из-под контроля деятельность малых предприятий в течении первых трех лет их деятельности. В то же время в торговле преобладают именно малые предприятия.

Отсутствуют законы, регулирующие правила взаимоотношений между потребителем, торговым бизнесом и властью. Так, нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность розничных торговых предприятий опираются и во многом отражают положения Закона о защите прав потребителей и регулируют лишь отдельные моменты, связанные с процессом продажи товаров. На уровне отрасли отсутствуют, например, единые Правила работы розничных торговых предприятий, и в то же время в Кодексе об административных правонарушениях, являющегося основанием для определения состава правонарушений и выставления штрафных санкций, не прописаны конкретные составы нарушений в этой области.

Значительная область деятельности торгового предприятия выпадает из-под контроля со стороны государственных органов, что, прежде всего, имеет негативные социальные последствия. Отсутствуют нормативные акты прямого действия, отражающие единые и однозначные требования к организации деятельности как розничных, так и оптовых предприятий, остаются

неурегулированными, например, вопросы размещения розничных торговых предприятий, обеспечения их социальной роли, вопросы подготовки торгового персонала и качества обслуживания покупателей и др.

4) Остро стоит вопрос расширения ассортимента товаров и обеспечения его стабильности в розничной сети, обеспечения ценовой и территориальной доступности товаров населению с учетом резкой дифференциации доходов; обеспечения качества и безопасности потребительских товаров.

5) Для развития торговых отношений не закончено формирование единой законодательной основы, не устранены противоречие и разрозненность отдельных нормативных актов.

6) Анализ фактографического материала показал отсутствие достаточного для осуществления процесса регулирования со стороны федеральных и региональных государственных органов информационного обеспечения отрасли, в том числе:

- единой системы статистической отчетности, отражающей состояние торговли;
- открытости и доступности ценовой информации по всем уровням системы товародвижения;
- информационно-аналитической системы (базы данных):
- наличия и размещения различных типов розничных торговых предприятий;
- наличия, объемов деятельности и специализации оптовых предприятий;
- информации о состоянии товарных рынков
- разработанной методологии управления предприятием.

2.2. Региональные особенности, тенденции, факторы развития рынка розничной торговли продовольственными товарами

Состояние торговой отрасли характеризуется высокой экономической устойчивостью. В торговле создается более одной пятой национального богатства страны. С 2002 года по 2005 год ее вклад в ВВП, по данным Министерства Экономического развития и Торговли, составляет более 20%, а в Удмуртской республике около 11%.

Торговля является важной бюджетообразующей отраслевой системой. Существенная часть доходов бюджета формируется за счет косвенных налогов, которые являются налогами на потребление и поступают в казну государства только после реализации потребительских товаров.

Анализируя изменения структуры предприятий по отраслям экономики, можно констатировать, что темп прироста количества предприятий, функционирующих в сфере торговли и общественного питания, значительно превышает аналогичный показатель по народному хозяйству в целом по отдельным отраслям экономики.

Торговля лидирует среди других отраслей экономики по численности занятых в ней работников.

Торговля – важнейшая сфера жизнеобеспечения населения. До 90% своих доходов население страны расходует на приобретение товаров и услуг на потребительском рынке. Являясь источником поступления денежных средств (в виде торговой выручки), отрасль формирует основы финансовой стабильности государства. Основным индикатором, характеризующим состояние и особенности изменений, происходящих в торговле, был и остается розничный товарооборот, являющийся не только экономическим, но социальным результатом деятельности торговой отрасли. Начиная с 2001 года, наметилась ярко выраженная тенденция роста реального объема продаж, которая свидетельствует о реальном росте благосостояния населения страны (см. таблицу 2.2).

Динамика объема розничного товарооборота за период 2002-2005 гг. по России и Удмуртской республике

Год	Россия, млрд, руб.		УР млрд, руб.	Дефлятор, %		Темп роста к пред. году по России, %		Темп роста к пред. Году по УР, %
2002	3 753,60		22,78	112,20				
2003	4 514,80		26,32	111,00		108,36		104,09
2004	5 565,50		31,79	109,96		112,11		109,85
2005	6 934,30		39,09	111,24		112,00		110,52
Прогноз	2006	7 715,00	7 875,00		107,50	107,70	106,80	108,81
	2007	8 690,00	9 045,00		105,80	106,40	106,46	110,19
	2008	9 670,00	10 310,00		104,20	105,70	106,79	112,24
	Вариант	N-1	N-2		N-1	N-2	N-1	N-2

Изменилась и товарная макроструктура (соотношение продовольственных и непродовольственных товаров) оборота в пользу увеличения доли непродовольственных товаров, что можно расценивать как положительный сдвиг в структуре потребления россиян (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Динамика товарной структуры розничного товарооборота УР за период 2001-2004 гг. (в процентах)

Товарная структура	2001	2002	2003	2004
Продовольственные товары	51,9	51,1	47,3	45,6
Непродовольственные товары	48,1	48,9	52,7	54,4

Вместе с тем следует отметить положительные структурные сдвиги в организационной структуре розничной торговли, которая приобретает в последние годы все более цивилизованные формы. В отрасли наметились ярко выраженные тенденции концентрации и интеграции капитала, что нашло свое выражение в формировании розничных торговых сетей и активном развитии новых форматов розничных торговых предприятий (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Структура товарооборота розничной торговли УР по организационным

формам (в процентах)

Показатели	2001	2002	2003	2004
Реализация товаров в торговых организациях	76,8	77,8	76,5	81,4
Реализация товаров на вещевых, продовольственных и смешанных рынках	23,2	22,2	23,5	18,6

Современное развитие экономических отношений характеризуется все более активным внедрением в практику хозяйствования интегрированных, крупных форм организации бизнеса. В специальной литературе такую тенденцию стали называть корпоративизацией экономики. В последние десятилетие одной из новейших тенденций развития корпоративного управления стал переход к сетевым принципам организации бизнес-структур. Под термином «сетизация» понимают метод стратегического менеджмента, заключающийся в формировании сети с ее узлами и связями для достижения целей в соответствии с потребностями и ожиданиями партнеров и деловой конъюнктурой. С точки зрения общей теории менеджмента в сетевой структуре каждое звено, организационно входящее в систему, выступает как сетевой ресурс, доступный для использования всеми элементами сети. При такой организации возникает эффект синергии, когда взаимодополнение ресурсов увеличивает совокупный потенциал бизнес-системы.

Процессы возникновения бизнес-структур, имеющих сетевую организацию, получили широкое распространение и в розничной торговле, где они обладают рядом специфических черт.

В число конкурентных преимуществ торговых сетей включают:

- закупки товаров крупными партиями, что позволяет получать не только серьезные скидки, но и исключительное внимание поставщиков в виде сокращенных сроков выполнения заказов, поддержки продаж и многое другое, включая эксклюзивные права на продажу определенных товаров;
- исключение в ряде случаев из логистической цепочки оптового звена посредством самостоятельной закупки товаров у производителей, использования собственного транспортного подразделения, крупных

централизованных складов, что снижает затраты на перевозку, хранение, обработку товаров и их возврат;

- возможность централизованной закупки (и получение связанных с этим экономических выгод) торгово-технологического оборудования, хозяйственных материалов, специальной одежды для продавцов и т.п.;
- повышение скорости товарного обращения за счет массовой реализации товаров однородных групп и, как результат, снижения удельных издержек обращения на единицу реализуемого товара;
- объединение в едином центре лиц, принимающих стратегические решения по развитию сети, ценовой политике, проведению рекламных компаний и другим важнейшим направлениям деятельности, включая разработку долгосрочных планов бизнес-деятельности; при этом обоснованность управленческих решений существенно выше за счет компетентности, опыта, наличия обширной информации, возможности проводить специальные исследования, привлекать для консультаций профильные фирмы и т.д.;
- широкое внедрение в торговый процесс компьютерных технологий, позволяющих автоматизировать процедуры заказа, приемки товара, учета движения товаров, включая реализацию товаров по отдельным ассортиментным позициям, ведение бухгалтерского и статистического учета.

Организационное построение розничных сетей порождает и ряд серьезных недостатков, присущих сетевым образованиям. Однако положительный эффект от создания торговых сетей несомненно выше и поэтому можно сказать, что создание торговых сетей – главное стратегическое направление развития розничной торговли. В большинстве стран с рыночной экономикой к организации сетевой торговли приступили уже в 70-х годах прошлого века.

В России ощущается серьезная нехватка торговых сетей. Сетевые структуры дают примерно 95% розничного оборота в странах Западной Европы, США и Канады. Доля торговых сетей в 2003г. на российском потребительском рынке составила 8%. В Удмуртии в связи со сложившейся

конъюнктурой рынка 1991 года, большая часть 84 розничных магазинов была приватизирована компанией ОАО «Продторг», таким образом, показатель сетевого розничного товарооборота в Удмуртии всегда был выше, чем в других регионах.

С 2006г. федеральные торговые сети активно внедряются на рынок Удмуртской республики, уже открыт супермаркет «Карусель» (г. Санкт - Петербург) площадью около 3000 кв. м., ведет строительство магазина компания «Вестер» (г. Калининград) площадью около 3500 кв. м., ведут переговоры с правительством УР торговые сети «Мосмарт», «Седьмой континент» и Metro Cash& Carry.

Таблица 2.5

Товарооборот сетевых предприятий розничной торговли продуктами
питания

Год	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Всего розничный товарооборот продуктов питания, млрд. руб.	8,28	9,68	11,06	12,35	14,63	17,60
Оборот несетевых розничных предприятий, млрд. руб.	5,10	5,87	6,38	6,91	7,96	9,55
Розничный товарооборот продуктов питания розничных сетей, млрд. руб.	3,18	3,82	4,68	5,45	6,67	8,05
Доля розничного товарооборота, приходящаяся на сетевые предприятия, %	38,42	39,42	42,32	44,07	45,56	45,75
ОАО "Продторг", млрд. руб.	2,12	2,35	2,98	3,10	3,81	4,53
ТГ "Ижтрейдинг", млрд. руб.	0,31	0,69	0,71	0,90	1,39	1,47
ООО "Юлена" - "Столичный", млрд., руб	0,08	0,09	0,13	0,37	0,42	0,75
ООО "2Х2", млрд. руб.	0,09	0,09	0,12	0,29	0,31	0,36
ООО ТПФ "Индустриальная", млрд. руб.	0,07	0,07	0,09	0,10	0,11	0,11
Прочие сетевые предприятия, млрд. руб.	0,51	0,53	0,65	0,69	0,63	0,83

Таким образом, для развития регионального рынка продуктов питания необходимо, чтобы розничные предприятия Удмуртии могли достойно конкурировать с федеральными торговыми сетями.

Анализ современного состояния и тенденций развития розничной торговли в УР позволяет сделать следующие выводы:

– торговля является одной из наиболее динамично развивающихся и бюджетообразующих отраслевых систем;

- торговля – мощный инструмент экономической политики государства, умелое владение которым определяет успех осуществляемых реформ;
- анализ итогов реформирования торговли свидетельствует о том, что количественные изменения повлекли за собой качественные изменения в отрасли;
- на рынке мировой розничной торговли обозначилась ярко выраженная тенденция к укрупнению бизнеса за счет консолидации торговых предприятий. Крупнейшие операторы развиваются гораздо более высокими темпами, чем остальные розничные торговцы;
- в настоящее время имеются значительные диспропорции в расположении сети розничных предприятий, товарный ассортимент нередко сдерживает удовлетворение потребностей населения в предметах первой необходимости, имеются сложности в создании конкурентной среды на потребительском рынке;
- для дальнейшего развития внутренней торговли необходима разработка и реализация научно обоснованной и современной концепции развития, отражающей особенности и специфику функционирования отрасли.

Для оценки перспектив развития отрасли мы провели анализ факторов и условий, оказывающих влияние на развитие регионального рынка розничной торговли продуктами питания. Анализ проводилась с помощью интервью руководителей розничных сетей: ОАО «Продторг», ТГ «Ижтрейдинг», ООО «Юлена», ООО «2X2», несетевых розничных магазинов, а так же представителей министерства торговли, общая численность опрошенных составила 47 человек. Были выявлены наиболее значимые положительно и отрицательно влияющие факторы, и степень их влияния на развитие отрасли.

Все изученные нами подходы к классификации внешних факторов, оказывающих влияние на предприятие и его деятельность можно условно разделить на два типа. Ряд авторов, к их числу относится М.Мескон и К.Боумэн [88], выделяют факторы внешней среды, которые оказывают влияние на

предприятие на микро- и макроуровне, различая, таким образом, микросреду и макросреду воздействия. М. Мескон выделяет во внешнем окружении компании среду прямого и косвенного воздействия

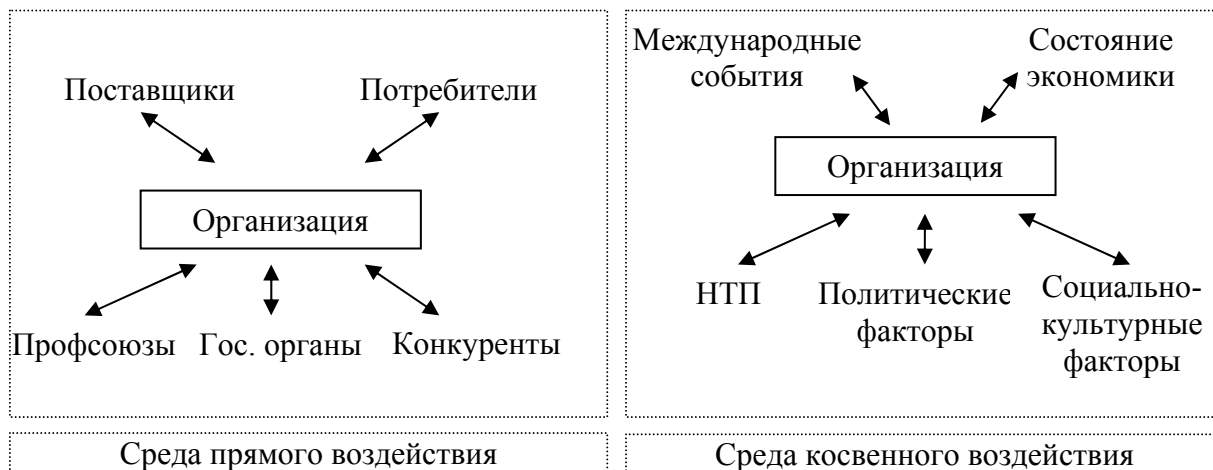


Рис. 2.2 Внешнее окружение компании

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое их воздействие. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного влияния на операции, но, тем не менее, сказываются на них.

Объединив оба этих подхода, мы разделили все факторы, оказывающие влияние на отрасль на четыре группы:

- макроусловия: социальные, политические, экономические, технологические;
- условия микросреды: производственно-технологическая система, финансово-экономическая система, система управления, система маркетинга, система корпоративной культуры;
- отраслевые условия: структура и динамика отраслевого рынка, угроза потенциальной конкуренции, зависимость от покупателей, зависимость от поставщиков;
- рыночные условия: потенциал рынка, структура рынка, возраст рынка, эластичность спроса, ключевые факторы успеха.

Оценка макросреды проходила в 3 этапа.

На первом этапе с помощью интервью были определены основные компоненты макроокружения, оказывающие влияние на развитие регионального рынка розничной торговли продуктами питания: социальные, экономические, политико-правовые, технологические условия.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п. Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства. Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы, при этом важно уяснить: насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции, прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Было выявлено и отмечено 30 подвидов условий макросреды, оказывающих влияние на развитие розничной торговли продуктами питания (таблица 2.6).

На втором этапе данные факторы были проранжированы по степени влияния на развитие розничной торговли продуктами питания. Фактору,

оказывающему максимальное воздействие присваивалось 30 баллов, минимальное воздействие 0 балл. Далее находилась весовая доля группы факторов в общей сумме баллов – коэффициент весомости подвида, который показывает в какой степени данный подвид факторов оказывает влияние на региональный рынок розничной торговли продуктами питания:

$$a_{ij} = \frac{\sum_{n=1}^m A_{jn}}{m}, \quad (2.1)$$

где a_{ij} – средняя экспертная оценка значимости подвида условий j ,
 A_{jn} – балл, который присваивает эксперт j -му подвиду условию,
 m – количество экспертов.

$$q_{ki} = \frac{\sum_{j=1}^l a_{ij}}{\sum_{i=1}^4 a_i}, \quad (2.2)$$

где q_{ki} – коэффициент весомости i – ой группы условий в подвиде условий k (макроусловия),

l – количество j – х условий в i -ой группе условий

a_i – общее количество баллов, присвоенных экспертами i – ой группе условий в подвиде условий k .

На третьем этапе оценивались направление и степень влияния каждого фактора на развитие регионального рынка розничной торговли продуктами питания. Для этого экспертам необходимо было оценить по шкале от -5 до 5, степень влияния тех или иных условий.

Вес j -ого условия в i – ой группе факторов:

$$p_j = \frac{\sum_{j=1}^l a_{ij}}{a_i} \quad (2.3)$$

Взвешенная оценка направления и степени влияния i -ой группы факторов:

$$P_{ki} = \sum_{j=1}^l p_j B_j ,$$

(2.4)

где B_j – балл, который присваивает эксперт j -му подвиду условию, при оценки степени и направления влияния.

Результаты расчетов приведены в таблице 2.6., 2.7.

Как мы видим, наибольшую степень влияния на региональный рынок розничной торговли продуктами питания оказывают экономические факторы (коэффициент весомости равен 0,53), при этом данная группа факторов оказывает положительное влияние.

Так же более динамичному уровню развития регионального рынка способствуют политико-правовые факторы.

Технологические факторы, чье влияние в целом на отрасль оценивается как незначительное, затормаживают развитие отрасли. Стагнационное влияние оказывают социально-культурные факторы.

Таблица 2.6

Оценка макроэкономических факторов, влияющих на развитие
регионального рынка розничной торговли продуктами питания

Группа факторов	Факторы	Средняя оценка значимости фактора экспертами, a_{ij}	Коэффициент весомости подвида условий, q_{ki}	Вес фактора, p_j	Значение фактора, B_j	Взвешенная оценка, P_{ki}
1	2	3	4	5	6	7
Социально-культурные факторы	Высокий уровень безработицы	9,96	0,22	0,10	-2	-0,10
	Медленный рост уровня социальной защищенности	11,80		0,12	-1	
	Неблагоприятная демографическая ситуация (падение рождаемости и рост смертности)	20,21		0,21	-1	
	Высокий уровень образования работников низкоквалифицированного труда	26,28		0,27	5	
	Недостаточный уровень образования работников высшего и среднего управленческого звена	29,77		0,30	-3	
	ИТОГО, a_i	98,03		1		
Состояние экономики	Отсутствие регулирования обеспечения ценовой и территориальной доступности товаров населению с учетом резкой дифференциации доходов; обеспечения качества и безопасности потребительских товаров.	17,89	0,53	0,08	-1,00	0,27
	Отсутствие достаточного для осуществления процесса регулирования со стороны федеральных и региональных государственных органов информационного обеспечения отрасли	18,07		0,08	-1,00	
	Низкая экономическая эффективность взаимодействия малых и больших розничных сетей со звеньями логистической цепочки: от складов производителей и импортеров и терминалов таможенников и оптовиков до пополнения ассортимента в торговом зале супермаркета или гипермаркета.	19,32		0,08	-2,00	
	В розничной, особенно мелкооптовой торговле и массовом питании наличие высокой доли теневой составляющей	20,59		0,09	-3,00	
	Слабое развитие инфраструктуры малого и среднего бизнеса, недостаточное число конкурирующих, охватывающих регионы розничных сетей	21,92		0,09	5,00	
	Отсутствие эффективной системы товародвижения программы развития оптовой торговли	23,41		0,10	-1,00	

Продолжение таблицы 2.6.

1	2	3	4	5	6	7
	Экономика, связанная с сырьевой направленностью и зависимостью от мировой конъюнктуры цен на нефть	27,13		0,11	4,00	
	Отсутствие стабильности ассортимента	28,80		0,12	-2,00	
	Высокие местные земельные налоги, арендная плата, налог на имущество	29,04		0,12	-3,00	
	Рост уровня доходов населения	29,97		0,13	5,00	
	ИТОГО, a_i	236,15		1		
Политические и правовые факторы	Стремление правительства к стагнации	4,61	0,24	0,04	1	0,24
	Низкая прозрачность законодательства, а также малое число законов прямого действия	4,74		0,04	-2	
	Установление высоких барьеров вхождения федеральных сетей на территорию УР	4,91		0,05	5	
	Отсутствие нормативно-правовой базы, регламентирующей функционирование торговых предприятий	7,03		0,07	-2	
	Отсутствие целостной системы государственного контроля торговых предприятий, адекватной рыночной системе хозяйствования.	9,58		0,09	1	
	Не закончено формирование единой законодательной основы, не устранены противоречия и разрозненность отдельных нормативных актов.	13,75		0,13	1	
	Слабая судебная система (отсутствие прямых механизмов защиты собственности)	10,90		0,10	-3	
	Отсутствие эффективной антимонопольной политики в области производства продуктов питания в УР	11,49		0,11	-2	
	Открытая внешняя политика	12,39		0,12	5	
	Стабилизация политической власти	12,64		0,12	4	
	Давление органов власти на управление, ассортиментную и ценовую политику предприятий	14,90		0,14	-4	
	ИТОГО, a_i	106,94		1		
Технологические факторы	Стремление к мировым стандартам	0,20	0,01	0,04	5	-3,70
	Недостаточность инвестиционных ресурсов для разработки, внедрения и широкого использования собственных технологических разработок	0,46		0,10	-5	
	Недостаток высококвалифицированных кадров	1,48		0,33	-4	
	Несоответствие существующих технологий скорости и размерам современного рынка реализации продуктов питания	2,32		0,52	-4	
	ИТОГО, a_i	4,46		1		
	ИТОГО	465	1			

Таблица 2.7

Оценка отраслевых и рыночных условий, влияющих на развитие
регионального рынка розничной торговли продуктами питания

Группа факторов	Факторы	Средняя оценка значимости фактора экспертами, a_{ij}	Коэффициент весомости подвида условий, q_k	Вес фактора, p_j	Значение фактора, B_j	Взвешенная оценка, P_k
Отраслевые условия	Структура и динамика отраслевого рынка	2,7	0,27	0,27	5	0,27
	Угроза потенциальной конкуренции	3,5	0,35	0,35	-2	
	Зависимость от покупателей	1,7	0,17	0,17	-1	
	Зависимость от поставщиков	2,1	0,21	0,21	-1	
	ИТОГО Отраслевые условия	10	1	1		
Рыночные условия	Потенциал рынка	4,57	0,30	0,30	5	1,88
	Структура рынка	4,21	0,28	0,28	3	
	Возраст рынка	1	0,07	0,07	0	
	Эластичность спроса	2,11	0,14	0,14	-2	
	Ключевые факторы успеха: качество услуг, ст-ть торговых площадей и т.д.	3,11	0,21	0,21	-1	
	Потенциал рынка	15	1	1		

Общепотраслевые и рыночные условия положительно влияют на развитие регионального рынка розничной торговли продуктами питания, в особенности огромный потенциал рынка и его динамика. Наиболее негативными факторами является зависимость от покупательского спроса и от поставщиков.

Региональный рынок розничной торговли продуктами питания представляет собой совокупность предприятий розничной торговли. Таким образом, можно утверждать, что на развитие рынка будет оказывать влияние состояние, динамика внутренней структуры предприятия (микроусловия) состоящая из пяти основных систем: производственно-технологическая система; финансово-экономическая система; система управления; система маркетинга; система корпоративной культуры, управления персоналом

На первом этапе, для выявления значимости (весомости) данного вида систем для развития регионального рынка розничной торговли продуктами

питания, мы оценили структуру издержек, которые несут предприятия для обеспечения собственного развития. Мы исходили из гипотезы, что та система, которая является наиболее значимой для развития предприятия, требует большее количество затрат, т.е. на нее приходится наибольшая доля затрат.

Анализ издержек проводился по 15 предприятиям города: 4 розничные сети по продаже продуктов питания (ОАО «Продторг», ТГ «Ижтерйдинг», ООО «Юлена», ООО «2Х2») и 11 несетевые розничные предприятия торговли продуктами питания. Структура издержек оценивалась за три года 2003-2005г.г. Развернутый анализ по предприятиям города представлен в приложении № 1, итоговые результаты представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Определение коэффициента весомости видов условий микросреды

Группа факторов	Структура издержек	Сумма 2003-2005 г.г., млн. руб.	Доля	Коэффициент весомости подвита условий, q_k
1	2	3	4	5
	Выручка, млн. руб.	19369,22		
	Затраты, млн. руб.	2288,40		
Производственно- технологическая система	Затраты производственно-технологической системы	1323,51	0,578	0,58
	Доля затрат производственно-технологической системы			
	Заработная плата основного персонала	730,97	0,319	
	Обучение основного персонала	95,89	0,042	
	Премияльный фонд основного персонала	67,21	0,029	
	Закупка оборудования	151,35	0,066	
	Закупка программного обеспечения	3,21	0,001	
	Амортизация	20,84	0,009	
	Ремонт основных средств	254,04	0,111	

Продолжение таблицы 2.8.

1	2	3	4	5
Финансово - экономическая система	Затраты финансово - экономической системы	625,19	0,273	0,27
	Доля затрат финансово-экономической системы			
	Заработная плата финансово-экономической службы	75,85	0,033	
	Обучение персонала финансово-экономической службы	70,54	0,031	
	Премияльный фонд персонала финансово-экономической службы	63,33	0,028	
	Штрафы, пени налоговой службы	37,27	0,016	
	Величина уплаченных процентов по кредитам, займам	377,27	0,165	
Система управления	Затраты системы управления	54,55	0,024	0,024
	Доля затрат системы управления			
	Заработная плата управленческого персонала	44,21	0,019	
	Обучение управленческого персонала	1,71	0,001	
	Премияльный фонд управленческого персонала	8,63	0,004	
Система маркетинга	Затраты системы маркетинга	228,56	0,100	0,1
	Доля затрат службы маркетинга			
	Заработная плата службы маркетинга	7,98	0,003	
	Обучение работников службы маркетинга	4,80	0,002	
	Премияльный фонд службы маркетинга	1,56	0,001	
	Затраты на рекламу	214,22	0,094	
Система корп. культуры, управления персоналом	Затраты системы корпоративной культуры, управления персоналом	56,07	0,025	0,025
	Доля затрат Система корпоративной культуры, управления персоналом			
	Заработная плата отдела управления персоналом	8,88	0,004	
	Обучение работников службы персонала	1,68	0,001	
	Премияльный фонд работников службы персонала	3,27	0,001	
	Затраты на мотивацию (кроме премияльных фондов), пропаганду, корпоративные праздники	42,24	0,018	

Для оценки степени влияния микроусловий на региональный рынок розничной торговли продуктов питания, мы представили структуру предприятия в виде матричной модели (рис.2.3). Данная модель разделена на 4 функциональные области: стратегия, организация, мотивация, контроль и 5 систем: производственно-технологическая система; финансово-экономическая система; система управления; система маркетинга; система корпоративной культуры, управления персоналом.

	Стратегия	Организация	Мотивация	Контроль
Производственно-технологическая система				
Финансово-экономическая система				
Система управления				
Система маркетинга				
Система корпоративной культуры и управления персоналом				

Рис. 2.3. Матрица проблемных зон микросреды

Каждая ячейка-пересечение описывает один из сегментов деятельности предприятия.

Стратегия – Система маркетинга – концептуальное решение, чем занимается предприятие, разработка концепции товарного портфеля, каналы сбыта, сегментирование рынка, формулировка сообщения покупателям, выбор вида дистрибуции и т.п.

Организация – Система маркетинга – разработка бизнес - процесса продаж, заключение договоров, планирование, функциональные обязанности.

Мотивация – Система маркетинга – разработка системы мотивации, и стимулирования работников, отвечающих за данный вид деятельности.

Контроль – Система маркетинга – разработка системы отчетности, основных показателей оценки данного направления.

Не требует доказательств, что каждая функция менеджмента в равной степени влияет на развитие предприятия, т.е. коэффициент весомости равен 0,25.

Для оценки степени влияния каждой этой функции на развитие предприятия руководители 15 компаний отметили на сколько они удовлетворены исполнением функций на своем предприятии по шкале от -5 до 5.

Таблица 2.9

Оценка микроусловий, влияющих на развитие регионального рынка
розничной торговли продуктами питания

Группа факторов	Функции	Коэффициент весомости подвида условий, q_{ki}	Вес фактора, p_j	Значение фактора, V_j	Взвешенная оценка, P_{ki}
Производственно- технологическая система	Стратегия	0,58	0,25	-4,2	-0,025
	Организация		0,25	-1,3	
	Мотивация		0,25	2,3	
	Контроль		0,25	3,1	
Финансово - экономическая система	Стратегия	0,27	0,25	-5	-1,075
	Организация		0,25	-4,5	
	Мотивация		0,25	1,1	
	Контроль		0,25	4,1	
Система управления	Стратегия	0,024	0,25	-4,8	0,575
	Организация		0,25	1,2	
	Мотивация		0,25	2,4	
	Контроль		0,25	3,5	
Система маркетинга	Стратегия	0,1	0,25	-3,8	-1,775
	Организация		0,25	1,1	
	Мотивация		0,25	-1,2	
	Контроль		0,25	-3,2	
Система корп. культуры, управления персоналом	Стратегия	0,025	0,25	-4,9	0,3
	Организация		0,25	3,5	
	Мотивация		0,25	1,2	
	Контроль		0,25	1,4	

Как мы видим производственно-технологическая, финансово-экономическая системы и система управления являются для розничных предприятий наиболее уязвимыми, и чье состояние эксперты оценивают как неудовлетворительное, т.е. оказывающее отрицательное воздействие на развитие предприятия, а значит и всего регионального рынка розничной торговли продуктами питания.

Основной причиной существования проблем микросреды, как показывает проведенный анализ, является отсутствие у предприятий разработанной стратегии развития всех внутренних систем предприятия.

Таким образом, мы приходим к выводу, что одним из факторов развития регионального рынка розничной торговли продуктами питания является стратегия предприятий. Чем больше предприятий розничной торговли Удмуртии смогут качественно освоить одну из основополагающих функций менеджмента – стратегическое управление, тем динамичнее будет развиваться региональный рынок розничной торговли продуктами питания.

2.3. Формирования стратегического управления на предприятиях розничной торговли продовольственными товарами

Управление — это приведение системы в желаемое состояние.

Целью управления регионального рынка розничной торговли продуктами питания является формирование внешней среды, для обеспечения эффективного развития предприятий данной отрасли, как основного фактора развития отрасли.

Таким образом, целью управления предприятием, как элемента регионального рынка розничной торговли продуктами питания, является обеспечение устойчивого функционирования предприятия во внешней среде в течение периода времени, что в свою очередь обеспечивает эффективное развитие всего рынка в целом.

При оценке эффективности управления всегда следует учитывать, что управление подразумевает как определение целей, так и обеспечение их достижения.

Поскольку процесс «управления предприятием» включает в себя значительное количество «подпроцессов» (таких как «постановка стратегических целей», «организация выполнения программы развития», «оперативное планирование и контроль», «управление финансовыми потоками» и пр.), то оценка эффективности управления обычно включает в себя

целый комплекс показателей, отражающих эффективность указанных подпроцессов.

Изучение классических теорий систем и их современного развития позволило сделать вывод о необходимости рассмотрения проблемы организационного развития с системологических позиций. С точки зрения системного подхода, максимальный уровень эффективности процесса управления развитием предприятия ($\mathcal{E}$) достигается при максимальных уровнях эффективности всех управленческих этапов (рис.2.4): диагностики текущего состояния системы ($\mathcal{E}_Д$); планирование изменений ($\mathcal{E}_П$); внедрения изменений ($\mathcal{E}_В$).

При нулевом уровне эффективности любого этапа общая эффективность также обращается в нуль.

Упрощенно взаимосвязь между этапами и их влияние на эффективность управления развитием системы, на наш взгляд, можно выразить следующей зависимостью:

$$\mathcal{E}_{упр} = f(\mathcal{E}_Д, \mathcal{E}_П, \mathcal{E}_В) \quad (2.5)$$

где $\mathcal{E}$ - уровень общей эффективности процесса управления развитием;

$\mathcal{E}_Д$ - уровень эффективности этапа диагностики;

$\mathcal{E}_П$ - уровень эффективности этапа планирования изменений;

$\mathcal{E}_В$ - уровень эффективности этапа внедрения изменений.

Совокупность процессов управления развитием: диагностики и планирования и составляет – стратегическое планирование.

Конечно, очевидно, что само по себе применение в практике приемов и методов стратегии не может автоматически обеспечить успех, поскольку стратегические исследования - это еще не гарантия получения эффекта от реализации открывшихся возможностей в той или иной области деятельности. Это лишь инструмент к росту предприятия, позволяющий поддерживать потенциальные возможности на высоком уровне и сглаживать циклы его развития.



Рис. 2.4. Процесс управления развитием розничного предприятия

В данном параграфе нам предстоит оценить процесс стратегического управления на предприятиях розничной торговли продуктами питания Удмуртской республики, найти его слабые и сильные стороны. В процессе исследования были применены следующие количественные и качественные методы сбора информации: глубинное интервью, анкетирование. В исследование участвовало 15 предприятий республики, но более глубинному исследованию подверглись четыре розничные сети: ОАО «Продторг», ООО «Юлена», ТГ «Ижтерйдинг», ООО «2Х2», т.к. на их долю приходится более 40% розничного товарооборота продуктов питания республики.

Исследуемым предприятиям была предложена общая схема стратегического управления (табл. 2.10.), где им было необходимо отметить те процедуры, результаты, инструменты которые они используют в своей работе. Результаты исследования приведены в таблице 2.11.

Как мы видим, в процессе стратегического управления на предприятиях розничной торговли Удмуртии отсутствуют многие этапы, не разработан инструментарий анализа, поэтому данная процедура и не увеличивает эффективность принятия решений. При этом легко заметить, что наиболее крупные предприятия используют максимальный набор инструментов и методов стратегического управления и степень достижения целей на этих предприятиях является более высокой, не смотря на их более сложную и многоуровневую систему управления.

Так же общей чертой многих рассматриваемых предприятий является, что на каждом из предприятий существует этап постановки целей, но в большинстве случаев это не подкреплено анализом имеющейся ситуации, развития рынка, а так же не проводится планомерных мероприятий по внедрению изменений на предприятии и осуществления контроля над ними.

Таблица 2.10

Этапы и методы формирования стратегии предприятия

Характеристика этапа	Используемые методы	Результат
1	2	3
1. Предварительный этап: диагностика предприятия; анализ потенциала руководства; анализ внешней среды	1. Анкетный опрос 2. Маркетинговые исследования 3. SWOT – анализ 4. 5 конкурентных сил М. Портера 5. Мозговой штурм 6. Анализ хозяйственной деятельности 7. Другие _____	1. Отчет о финансовых результатах компании 2. Отчет о маркетинговых исследованиях 3. Оценка конкурентоспособности 4. Отчет SWOT 5. Создание матриц стратегий 6. Прогноз об изменении внешней среды 7. Другие _____
2. Определение целей, генерация стратегических альтернатив, их оценка	1. Мозговой штурм 2. «Дерево целей» 3. Проблемно-деловая игра 4. Методы портфельного анализа 5. BSC (система сбалансированных показателей) 6. Другие _____	1. Утвержденные цели 2. Утвержденные стратегические альтернативы 3. Утвержденная миссия 4. Плановые финансовые показатели 5. Утвержденная система сбалансированных показателей 6. Другие _____

Продолжение таблицы 2.10

1	2	3
3. Ранжирование стратегических проблем, разработка бизнес - стратегии и функциональных стратегий	1. Экспертные методы 2. Бизнес – планирование 3. Сетевые модели 4. Мозговой штурм	1. Создание зафиксированных функциональных стратегий
4. Механизм реализации стратегических решений	1. Изменение организационной структуры предприятия 2. Обучение персонала 3. Изменение системы управления	1. Доведение до коллектива общих целей и функциональный стратегий 2. Осуществление контроля достижения поставленных целей

Таблица 2.11

Этапы и методы формирования стратегии применяемы на предприятиях
Удмуртской Республики

Наименование предприятия		1. Этап	2. Этап	3. Этап	4. Этап
ОАО Продторг	Методы	1,2,3,5,6	1,2,4,5	1,2,3,4	1,2,3
	Результаты	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1	1,2
ТГ "Ижтрейдинг"	Методы	1	1,2	4	1,2,3
	Результаты	5,6	1,4	1	1
ООО "Юлена"	Методы	1,7	1	4	
	Результаты	5	1		1,2
ООО "2Х2"	Методы		1	4	
	Результаты	5	1,4		1,2
ИП Бронников М.Н.	Методы		1	4	
	Результаты		1		2
ООО "Булгар"	Методы		1		
	Результаты		1		2
ООО "Велис и Ко"	Методы		1		
	Результаты	5	1	4	2
ООО "Волна"	Методы		1		
	Результаты		1		
ООО "Галактика"	Методы		1		
	Результаты		1		
ИП Шутова О.Н.	Методы		1		
	Результаты	5	1	4	2
ООО "Гейзер"	Методы		1		
	Результаты		1		
ООО "Дарья"	Методы		1		
	Результаты		1		
ЧП Салахутдинов Ш.Н.	Методы		1		
	Результаты	5	1	4	2
ООО "Кама"	Методы		1		
	Результаты		1		
ЧП Васильева О.Ю.	Методы		1		
	Результаты		1		

Наиболее важная задача руководителя предприятия состоит в том, чтобы определить миссию и цели предприятия. Четкое определение миссии и целей, является первым и самым важным шагом на пути к корпоративному планированию и определяет всю дальнейшую работу по систематической разработке планов компании. Эти планы разрабатываются в соответствии с миссией и основными целями и должны соответствовать им на всех уровнях. Вот почему недостаточно серьезная разработка миссии и целей предприятия может привести к стратегическим просчетам в деятельности компании.

Если миссия не сформулирована, то это не значит, что ее нет. Как основной движущий мотив, миссия существует всегда. С латентной (скрытой) миссией, фирма рождается. Введем понятие латентная миссия предприятия.

Латентная миссия предприятия – «скрытая», неформализованная философия, генеральная цель предприятия, носителем которой является собственник предприятия – то ради чего создавалось предприятие и для чего оно существует на данный момент.

Анализ исследуемых предприятий, что только одно предприятия ОАО «Продторг» имеет четко сформулированную, формализованную миссию, в остальных случаях мы имеем дело с латентными миссиями.

Для формулирования латентной миссии собственникам предприятия было предложено ответить на ряд вопросов (приложение № 2), что позволило представить общее виденье собственников миссии предприятия на рынке:

Итоговые результаты анализа представлены в таблице 2.12, а сам анализ результатов представлен в приложении № 3.

Формирование латентной мисси приведено на примере ТГ «Ижтрейдинг»: «ТГ «Ижтрейдинг» занимается оптово-розничной торговлей продуктов питанием, а так же другими направлениями на территории Удмуртской республики для получения прибыли, максимизации доли рынка, роста, как собственного имиджа, так и имиджа предприятия».

**Анализ миссии предприятий розничной торговли продуктами питания
Удмуртской республики**

Анализ результатов						
1. Продукты и услуги, которые предоставляемые предприятием: Три предприятия являются дифференцированными: ОАО Продторг, ТГ "Ижтрейдинг", ООО "Юлена", остальные имеют один вид деятельности						
2. Основной вид деятельности Розничная торговля продуктами питания						
3. Желаемая география						
Варианты ответа	Доля от общего числа, %					
Мир	0					
Россия	0					
Удмуртская республика	26,67					
г. Ижевск	73,33					
4. Иерархия целей предприятия						
Варианты ответа	Средний номер ранга	Место согласно среднего номера ранга	Доля от общего числа, %			
			Место			
			1	2	3	4
Получение прибыли	1,00	1	100	0	0	0
Лидирующие позиции на рынке	3,80	4	0	6,67	6,67	86,67
Имидж предприятия	2,53	2	0	46,67	53,33	0
Личностный имидж	2,67	3	0	46,67	40	13,33
Развитие рынка	0	0	0	0	0	0
5. Иерархия ценностей собственника предприятия						
Товарооборот предприятия	2,73	2	20	20	26,67	33,33
Имидж предприятия	3,00	4	0	26,67	46,67	26,67
Персонал	2,93	3	0	40	26,67	33,33
Финансовый результат	1,33	1	80,00	13,33	0	6,67
Развитие рынка	0	0	0	0	0	0
6. Существующие социальные группы, заинтересованные в развитии предприятия.						
Варианты ответа	Доля от общего числа, %					
Акционеры	13,33					
Менеджмент предприятия	100					
Потребители	100					
Сотрудники	100					
Кредиторы	100					
Другое	0					
7. Цели собственников во взаимодействии с заинтересованными группами						
Акционеры	Надежность инвестиций					
Менеджмент предприятия	Денежное вознаграждение					
Потребители	Качество и скорость в обслуживании, доступность цен					
Сотрудники	Гарантия занятости, денежное вознаграждение					
Кредиторы	Гарантия выплаты					
Поставщики	Своевременная оплата					

Латентная миссия ТГ «Ижтрейдинг»

Составляющая миссии	Ответ
Продукты и услуги, которые предоставляет ТГ «Ижтрейдинг»	Розничная и оптовая торговля продуктами питания и сопутствующих товаров, а так же услуги транспорта, интернет-технологии, производство продуктов питания, организация предприятий общественного питания
Желаемая география бизнеса	Удмуртская республика
Иерархия целей собственников ТГ «Ижтрейдинг»	1. Получение прибыли 2. Лидирующие позиции на рынке 3. Личностный имидж 4. Имидж предприятия
Иерархия ценностей собственников ТГ «Ижтрейдинг»	1. Товарооборот предприятия 2. Имидж предприятия 3. Персонал
Существующие социальные группы заинтересованные в взаимодействии, развитии ТГ «Ижтрейдинг»	1. Акционеры 2. Менеджмент предприятия 3. Потребители 4. Сотрудники 5. Кредиторы
Цели собственников во взаимодействии с заинтересованными группами	
Акционеры	Надежность инвестиций
Менеджмент предприятия	Денежное вознаграждение, обучение
Потребители	Качество и скорость в обслуживании, доступность цен
Сотрудники	Гарантия занятости, денежное вознаграждение
Кредиторы	Гарантия выплаты
Поставщики	Своевременная оплата

Основными ценностями предприятия являются товарооборот, имидж, персонал.

Достижение своих целей собственники ТГ «Ижтрейдинг» видят через эффективное взаимодействие со всеми группами потребителей как внутренними, так и внешними.

Согласно проведенному анализу миссии предприятий розничной торговли продуктами питания Удмуртской республики можно сделать следующие выводы:

- основной целью предприятий, хозяйствующих на региональном рынке, является получения прибыли;
- основная ценность финансовый результат;

- предприятия нацелены на собственное развитие, а не на развитие рынка.

Таким образом, согласно поставленным целям предприятий, их стратегии не могут являться социально ориентированными и направленными на изменение, улучшение внешней среды, т.е. как показано в параграфе 1, цели предприятий противоречат целям развития регионального рынка продуктов питания.

Эффективность такого процесса управления мы предлагаем оценить по трем направлениям:

- по степени достижения целей, стоящих перед собственниками предприятия;
- по уровню конкурентоспособности предприятия;
- по уровню экономической и финансовой эффективности предприятия.

Для оценки степени достижения поставленных целей 15 предприятиям города было необходимо совместно разработать систему целей и обозначить их количественное выражение на 2005 г. Таким образом, становится возможным оценка процесса управления развитием предприятия, за счет сопоставления плановых показателей с фактическими.

Основными целевыми показателями управления предприятия были определены: выручка, чистая прибыль.

Как мы видим, показатель достижения поставленных целей у крупных предприятий гораздо выше, чем у малых и средних фирм. Во-первых, это связано со сложившейся технологией планирования на этих предприятиях, во-вторых, конъюнктура рынка оказывает меньшее влияние на крупные компании. При этом достаточно точно был определен валовой объем продаж, т.к., как мы уже отмечали в предыдущих параграфах, рынок розничной торговли продуктами питания достаточно стабилен, т.е. определить объем продаж на следующий год практически не составляет труда (если не закладывать в виде цели: развитие предприятия). При формировании выручки каждого предприятия было заложено определенное развитие – увеличение товарооборота, фактическое же увеличение товарооборота оказалось не так

ВЕЛИКО.

Таблица 2.14

Анализ достижения поставленных целей на 2005г.

Показатель	Выручка, млн. руб.			2005г./2004г, %	План 2005г/2004г.	Выполнение плана, %	Чистая прибыль, млн. руб.			2005г./2004г, %	План 2005г/2004г.	Выполнение плана
	2004г.	2005г. Факт	2005г. План				2004г.	2005г. Факт	2005г. План			
ОАО Продторг	3514	4530	4120	128,91	117,24	100	386,50	359	453,13	92,80	117,24	79,16
ТГ "Ижтрейдинг"	1350	1470	1780	108,89	131,85	82,58	145,43	105	169,28	72,18	116,40	62,01
ООО "Юлена"	699,9	750	820	107,16	117,17	91,46	77,55	74,2	90,86	95,65	117,17	81,64
ООО "2Х2"	281,1	360	310	128,07	110,28	100,00	24,05	32,1	26,52	133,30	110,28	100
ИП Бронников	1,426	1,44	1,70	101,01	119,25	84,71	0,16	0,1	0,20	61,46	119,25	51,53
ООО "Булгар"	1,055	0,9	1,2	85,30	113,74	75	0,08	0,08	0,09	96,04	113,74	84,44
ООО "Велис и Ко"	0,893	0,816	1,000	91,41	112,02	81,60	0,10	0,07	0,11	64,19	112,02	57,30
ООО "Волна"	2,1	2,064	2,500	98,27	119,03	82,56	0,16	0,24	0,19	152,16	119,03	100
ООО "Галактика"	10,26	11,76	11,92	114,65	116,21	98,66	0,94	1,2	1,09	127,89	116,21	100
ИП Шутова О.Н.	2,548	3	3	117,75	113,83	100	0,22	0,22	0,25	101,96	113,83	89,57
ООО "Гейзер"	2,598	2,88	3,00	110,85	115,47	96,00	0,21	0,32	0,24	154,87	115,47	100
ООО "Дарья"	2,223	2,136	2,500	96,08	112,46	85,44	0,18	0,2	0,20	110,39	112,46	98,16
ЧП Салахутдинов	3,508	3,84	4,00	109,46	114,02	96,00	0,41	0,33	0,47	81,21	114,02	71,22
ООО "Кама"	8,038	8,28	9,00	103,02	111,97	92,00	0,57	0,72	0,64	126,14	111,97	100
ЧП Васильева	1,993	1,956	2,200	98,14	110,38	88,91	0,20	0,23	0,22	118,04	110,38	100
Выполнение плана	95,49%						77,60%					

При планировании чистой прибыли прогнозы многих предприятий оказались ошибочными, т.е. один из этапов: диагностика; планирование изменений; внедрение изменений, можно определить как не эффективный.

Показателем эффективности управления развитием предприятия будет является конкурентоспособность предприятия.

В некоторых работах по анализу конкуренции [19] отмечается, что методологической основой для конкурентного анализа является идея доли рынка, которая рассматривается как часть ресурсов, вовлечённых в экономический оборот. Также отмечается, что размер доли определяет

возможность влияния предприятия на рынок и на конкурентов, обуславливает большую доступность к ресурсам.

Соглашаясь, в целом, с автором, отметим, что не только доля рынка характеризует конкурентоспособность розничных предприятий продуктами питания. Так например, отдельно взятый магазин крупной сети одного района может быть менее конкурентоспособным, чем несетевой магазин этого же района.

В то же время вполне логично предположить, что большую долю рынка занимают субъекты, которым покупатели отдают свои предпочтения. Поэтому судить о положении исследуемого предприятия относительно конкурентов возможно, опираясь на оценки существующих и потенциальных покупателей. Здесь важно проанализировать, как покупатели на рынке продуктов питания осуществляют свой выбор, как они реагируют на маркетинговые стимулы, используемые торговыми предприятиями. При этом мы исходим из того, что высшей оценкой покупателя «награждают» наиболее влиятельных участников рынка.

Реакция рынка – любое действие рынка, вызванное стимулом (инструментами комплекса маркетинга) [74, С.125]. Отметим, что в рамках нашего исследования наибольший интерес представляет сам факт покупки продуктов питания, а не весь поведенческий процесс, который приводит к ней.

Выделяют три категории реакции рынка:

- познавательная (когнитивная) реакция, которая связывает усвоенную информацию со знанием;
- эмоциональная (аффективная) реакция, связанная с отношением покупателя к продавцу и системой его оценки;
- поведенческая реакция, которая описывает действие, т.е. как процесс покупки, так и поведение после покупки.

Таким образом, для оценки конкурентоспособности мы будем использовать результаты измерения указанных выше трёх уровней ответной реакции потребительского рынка.

Оценка реакции покупателей на деятельность торгового предприятия проводилась с использованием многофакторной модели Фишбейна. В основе методики лежит идея о том, что результаты анализа покупательской удовлетворённости позволяют достаточно точно судить о конкурентоспособности розничного предприятия. Для такой постановки задачи наиболее полное описание методики анализа конкурентоспособности предприятия представлено в [74]. При этом задачей автора являлось выбрать частные параметры модели, обеспечить их взаимосвязь и интерпретацию для формирования стратегии развития.

Методика анализа потребительских предпочтений содержит следующие этапы:

- выбор параметров модели;
- определение главного прямого конкурента;
- оценка степени интегральной удовлетворённости покупателя продавцом;
- оценка удовлетворённости покупателя по каждому атрибуту;
- оценка важности каждого атрибута;
- определение стабильности предоставляемых услуг;
- сравнительный анализ полученных результатов и выводы. '

Выделим факторы для оценки конкурентоспособности предприятия:

- показатель познавательной реакции рынка - спонтанная известность.
- показатель эмоциональной реакции рынка - общая удовлетворённость.
- показатели поведенческой реакции рынка: относительный уровень цен; скорость обслуживания; ассортимент (интегральная оценка); место положение; форма обслуживания; рекламная поддержка, качество товара, система скидок.

Для оценки известности был использован метод анкетного опроса существующих покупателей. Форма опросного листа представлена в приложении 4. Опросы проводились в районах нахождения несетевых организаций, в магазинах участвующих в анализе. В опросе участвовал 124 человека.

Расчёт показателя известности приведён в приложении 5. В результате анализа определился состав прямых конкурентов в сознании существующих розничных покупателей. Сводные данные анализа спонтанной известности приведены в таблице 2.15.

Анализ таблицы 2.15 показывает, что наибольшей известностью пользуются конечно сетевые магазины, несетевые магазины по степени спонтанной известности занимают 5 место, для отдельных магазинов это означает, что они в своем районе имеют возможность конкурировать с форматами сетевых магазинов.

Таблица 2.15

Расчет спонтанной известности

№	Наименование предприятия	Доля ответов от общего числа опрошенных, %			Известность
		1 место	2 место	3 место	
1	ОАО "Продторг" (сеть "Лукоморье", "Айкай", "Грош")	9,76	12,2	4,07	8,68
2	ТГ "Ижтрейдинг" (сеть "Ижтрейдинг", "Три Банана")	6,5	9,76	3,25	6,50
3	ООО "Юлена" (сеть "Столичный")	10,57	6,5	1,63	6,23
4	ООО "2X2"	1,63	3,25	2,44	2,44
5	Другие	3,25	1,63	0,81	1,90
6	Рынок	0	1,63	0,81	0,81
7	ТПФ "Индустриальная"	0	0	1,63	0,54
8	ТПФ "Иж"	0	0	0,81	0,27

Следующим шагом в оценке конкурентоспособности является измерение эмоциональной реакции покупателей, которая базируется не только на знании, но и на чувствах, предпочтениях, намерениях и суждениях о предприятии.

После покупки у потребителя вырабатывается новое отношение, основанное, главным образом, на степени удовлетворённости или неудовлетворённости, которую он ощущает. Это отношение приводит к определённому поведению после закупки, которое обуславливает вероятность повторных закупок товара.

Для оценки удовлетворённости мы использовали следующий вариант многофакторной модели [74, С.141]:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n W_{jk} \cdot X_{ijk},$$

(2.6)

где A_{ij} - позиция лица j по отношению к предприятию i ;

W_{jk} - относительная важность для лица j атрибута k ;

X_{ijk} - воспринимаемая лицом j степень присутствия атрибута k в предприятии i (балл);

n - количество учитываемых атрибутов.

Атрибут торгового предприятия - параметр торгового предприятия, позволяющий влиять на определение потребительского предпочтения.

Видно, что модель сводится к простой средневзвешенной оценке. В качестве исходной информации для этой модели использовалась балльная оценка степени присутствия каждого атрибута в каждом исследуемом предприятии. Такую оценку целесообразно делать по шкале интервалов. Относительную важность атрибутов мы, наоборот, измеряли по шкале отношений. Для её получения респондента просят распределить 10 баллов, к которым добавляют возможность ответа «не знаю», между атрибутами пропорционально придаваемой им важности.

Информационной основой для опытной оценки модели удовлетворённости явились результаты того же анкетного опроса (образец анкеты см. в прил. 4). Оценка удовлетворённости проводилась по следующим критериям: общая удовлетворённость предприятием; уровень цен; скорость обслуживания; ассортимент; местоположение; рекламная поддержка продавца, рекламные компании; качество товаров; система скидок.

Данные критерии оценивались с точки зрения: важности, выраженности, удовлетворенности:

- важность критерия отражает систему ценностей индивидуума;
- выраженность (заметность) критерия отражает степень присутствия критерия в сознании респондента в данный момент;
- удовлетворённость отражает отношение респондентов к параметрам работы

торгового предприятия после совершения покупки.

Общая оценка конкурентоспособности (максимальная оценка: вес 1 балл · 10 · 7 критериев):

$$K = \sum_{i=1}^n \frac{\text{Важность}_i}{10} \cdot A_{ij}, \quad (2.7)$$

где K – интегральная оценка конкурентоспособности предприятия;

Важность_{*i*} - важность *i* – ого критерия для потребителя;

A_{ij} - удовлетворенность *i* –ым критерием потребителя

Общая оценка заметности факторов торгового предприятия (максимальная оценка: вес 1 балл · 10 · 7 критериев):

$$З = \sum_{i=1}^k \frac{\text{Важность}_i}{10} \cdot \text{Выраженность}_i \quad (2.8)$$

где $З$ – интегральная оценка заметности критерии;

Важность_{*i*} - важность *i* – ого критерия для потребителя;

Выраженность_{*i*} - присутствие *i* –ого критерия на предприятии.

Далее были рассчитаны средние значения, средние квадратические отклонения и коэффициенты вариации по каждой характеристике каждого критерия оценки. Определение средних значений характеристик позволяет сравнивать исследуемые предприятия. Определение средних квадратических отклонений от среднего значения исследуемых признаков даёт возможность для определения меры колеблемости - коэффициента вариации.

Пример расчета значений перечисленных показателей приведён в приложении 6, 7 на примере ТГ «Ижтрейдинг», сводная таблица представлена в таблице 2.16.

Как мы видим, наиболее конкурентноспособными являются магазины ОАО «Продторга», являясь лидерами на рынка как по ассортименту предлагаемой продукции, так и по уровню цен и место положению. Заметим, что данная торговая сеть предлагает форматы магазинов для различного уровня населения: «Лукоморье» - для людей с высоким уровнем дохода, «Айкай» - магазин у дома, «Грош» - магазины для людей со средним и низким уровнем

дохода. При этом можно заметить, что у многих несетевых магазинов конкурентоспособность находится ниже чем у сетевых, но при этом есть доля магазинов, чья конкурентоспособность выше, либо приближается к конкурентоспособности сетевых организаций.

Таблица 2.16

Оценка конкурентоспособности предприятий розничной торговли
продуктами питания Удмуртской республики

Предприятия	Оценка конкурентоспособности	Оценка заметности факторов	Доля от максимальной оценки конкурентоспособности, %
ОАО Продторг	41,95	46,26	59,92
ТГ "Ижтрейдинг"	37,65	40,44	53,78
ООО "Юлена"	39,17	39,78	55,95
ООО "2Х2"	33,24	34,64	47,48
ИП Бронников М.Н.	19,56	12,83	27,94
ООО "Булгар"	37,35	27,61	53,36
ООО "Велис и Ко"	20,11	9,98	28,72
ООО "Волна"	25,02	17,68	35,73
ООО "Галактика"	32,07	22,48	45,81
ИП Шутова О.Н.	18,69	15,24	26,70
ООО "Гейзер"	27,25	18,60	38,93
ООО "Дарья"	29,51	21,99	42,15
ЧП Салахутдинов Ш.Н.	32,85	24,39	46,93
ООО "Кама"	25,39	18,34	36,27
ЧП Васильева О.Ю.	34,32	26,34	49,03

На основании данных, приведённых в таблицах 2.16 можно составить карту конкурентных позиций в сегменте розничной торговли продуктами питания в г. Ижевске (рис. 2.5).

Из рисунка 2.5 видно положение сравниваемых предприятий. Диаметр отражающего объекты круга показывает относительное значение показателя годового товарооборота за 2005г. исследуемых объектов. Таким образом можно прийти к следующему выводу, что не всегда размер товарооборота, и доля рынка определяет степень конкурентоспособности предприятия. Также заметим, что на рынке те предприятия обладают наибольшей конкурентоспособностью, которые применяют методы стратегического управления.

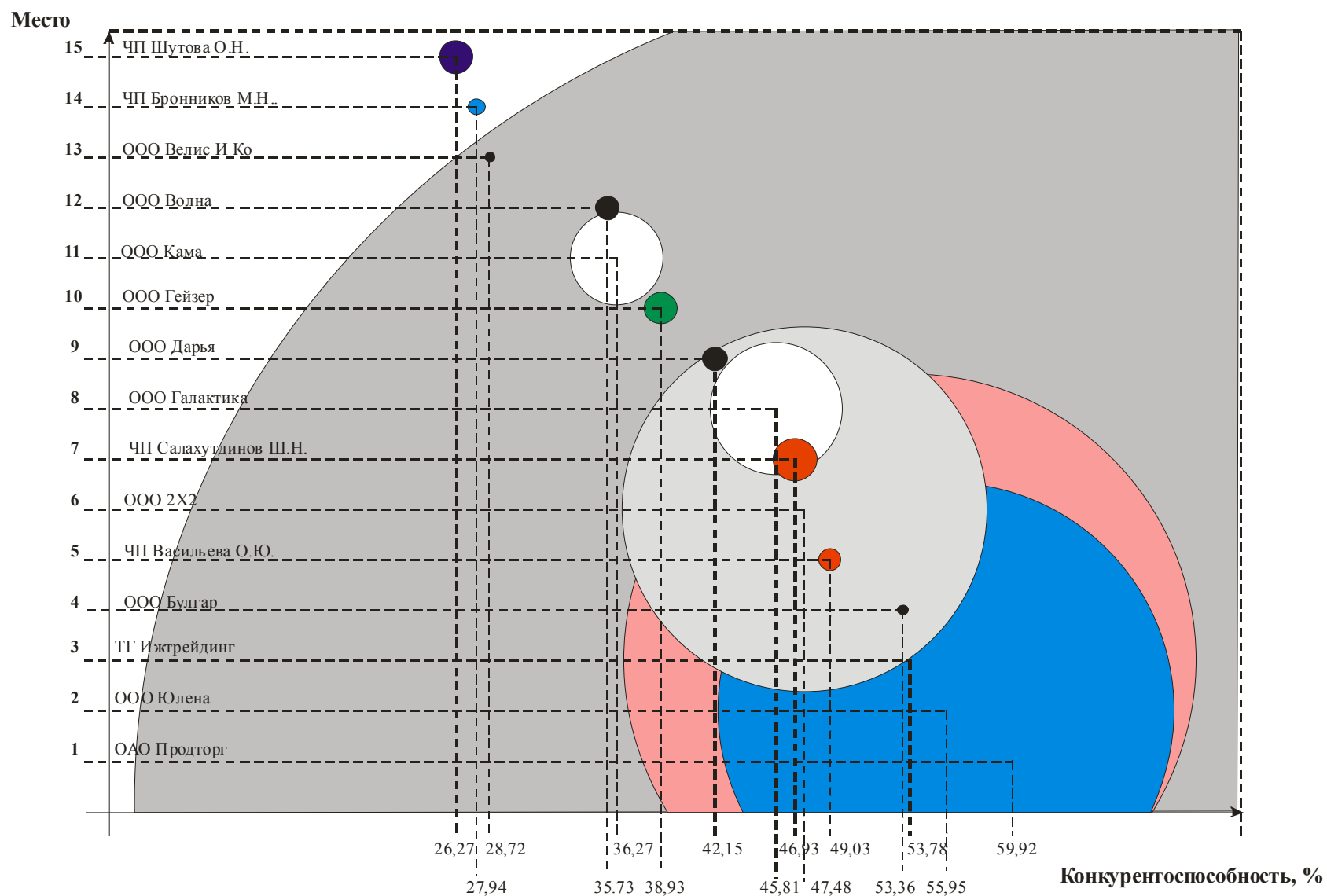


Рис. 2.5 Конкурентные позиции на 2005г предприятий розничной торговли продуктами питания в Удмуртской Республике

Последней рассматриваемой нами оценкой эффективности управления развитием предприятия являются показатели экономической эффективности.

Эффективность розничного предприятия, как мы показали необходимо выразить с помощью отношения результата (эффекта) к затратам. Такое отношение должно стремиться к увеличению. При этом должно выполняться условие увеличения результата, приходящегося на единицу затрат.

В наиболее обобщённом виде результаты стратегии предприятия отражаются показателями рентабельности. Значение показателя рентабельности активов в разрезе направлений характеризует норму прибыли на вложенный в направление капитал.

В практике экономического анализа вычисляют:

а) рентабельность совокупных активов:

$$R_1 = \frac{ЧП}{СА}, \quad (2.9)$$

где ЧП - чистая прибыль;

СА - средняя величина совокупных активов.

б) рентабельность текущих (оборотных) активов:

$$R_2 = \frac{ЧП}{ТА}, \quad (2.10)$$

где ТА - средняя величина текущих активов;

в) рентабельность продаж (для определения размера прибыли на рубль реализации продукции):

$$R_3 = \frac{ЧП}{ТО}, \quad (2.11)$$

где ТО - товарооборот предприятия.

Показатели рентабельности по предприятиям розничной торговли продуктами питания предоставлены в таблице 2.17.

Для совокупной оценки эффективности управления предприятием, мы проранжировали показатели: степень достижения цели, конкурентоспособность предприятия, показатели рентабельности. Результаты представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.17

Показатели рентабельности предприятий розничной торговли
Удмуртской республики за 2005г.

Предприятия	Рентабельность совокупных активов, %	Рентабельность оборотных активов, %	Рентабельность продаж, %
ОАО Продторг	12,7	111,78	7,92
ТГ "Ижтрейдинг"	3,8	100,81	7,14
ООО "Юлена"	18,4	139,62	9,89
ООО "2Х2"	29,4	125,70	8,90
ИП Бронников М.Н.	32,1	99,36	7,04
ООО "Булгар"	13,2	123,21	8,73
ООО "Велис и Ко"	6,3	113,29	8,02
ООО "Волна"	2,8	163,86	11,61
ООО "Галактика"	1,5	144,44	10,23
ИП Шутова О.Н.	16,4	103,92	7,36
ООО "Гейзер"	4,8	157,15	11,13
ООО "Дарья"	12,4	131,80	9,34
ЧП Салахутдинов Ш.Н.	1,2	122,61	8,69
ООО "Кама"	2,3	123,17	8,72
ЧП Васильева О.Ю.	4,1	168,18	11,91

Сопоставляя результаты исследования, проведенного на предприятиях розничной торговли продуктами питания Удмуртской республики можно прийти к следующим выводам:

- чем крупнее размеры предприятия, тем эффективность управления снижается;
- на сегодняшний день эффективность управления предприятием не зависит от полноты применяемых методов управления;
- используемые методы стратегического управления на предприятиях Удмуртской республики являются не эффективными, как на этапе планирования, так и на этапе реализации;
- высокий уровень эффективности управления не обеспечивает высокого уровня развития предприятия.

Таблица 2.18

Комплексная оценка корпоративного управления предприятий розничной торговли продуктами питания Удмуртской республики

	Место, согласно величине показателей эффективности управления							Место согласно оценки эффективности управления	Место по полноте используемых методов управления
	Выполнение плана по выручке	Выполнение плана по чистой прибыли	Конкурентоспособность	Рентабельность совокупных активов	Рентабельность оборотных активов	Рентабельность продаж	Итого		
Предприятие	1	6	1	6	12	12	38	7	1
ОАО "Продторг"	10	8	3	11	14	14	60	13	2
ТГ "Ижтрейдинг"	6	5	2	3	5	5	26	3	3
ООО "Юлена"	1	1	6	2	7	7	24	1	4
ООО "2X2"	9	10	14	1	15	15	64	15	6
ИП Бронников М.Н.	13	4	4	5	8	8	42	9	7
ООО "Булгар"	12	9	13	8	11	11	64	14	5
ООО "Велис и Ко"	11	1	12	12	2	2	40	8	8
ООО "Волна"	2	1	8	14	4	4	33	5	8
ООО "Галактика"	1	3	15	4	13	13	49	11	5
ИП Шутова О.Н.	3	1	10	9	3	3	29	4	8
ООО "Гейзер"	8	2	9	7	6	6	38	6	8
ООО "Дарья"									
ЧП Салахутдинов Ш.Н.	4	7	7	15	10	10	53	12	5
ООО "Кама"	5	1	11	13	9	9	48	10	8
ЧП Васильева О.Ю.	7	1	5	10	1	1	25	2	8

Анализ регионального рынка розничной торговли продуктами питания показал, что одним из основных факторов его развития является развитие каждого отдельного предприятия данного рынка. Развитие предприятия может обеспечить только применение эффективных методов управления и в первую очередь методы стратегического управления, позволяющие повысить степень достижения поставленных целей предприятием, повышения его конкурентоспособности, и повышения экономической эффективности.

3. МОДЕЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ

3.1. Этапы и принципы стратегического планирования деятельности предприятий розничной торговли продовольственными товарами на региональном рынке

Как было показано в предыдущем параграфе, процесс стратегического планирования требует четко разработанной методологии, исследования же литературных источников показал, что данная тема является не достаточно разработанной. Поэтому в этой части работы мы ходим показать основные принципы формирования стратегии оптово-розничного предприятия.

1. Оптово-розничное предприятие необходимо рассматривать с точки зрения системного подхода. В соответствии с терминологической базой теории систем, процесс функционирования предприятия является «состоянием системы». Состояние системы — это упорядоченная совокупность значений параметров (внутренних и внешних), определяющих ход процессов, происходящих в системе. Множество значений параметров системы в различные моменты времени образует пространство состояний системы. Функционирование предприятия, таким образом, описывается как «смещение» в пространстве состояний. Стратегия - это проект (программа, невозмущенная траектория) «движения» предприятия в пространстве его состояний.

2. Система должна исследоваться с точки зрения онтологического и телеологического подхода. Онтологический подход рассматривает процесс развития системы как саморазвивающиеся или "управляемой изнутри". Внутренние переменные являются эндогенными. Телеологический подход же рассматривает процессы развития системы как реакция на внешние стимулы (потребности, нужды, цели), то есть "управляются извне". Иначе говоря, решения и нововведения рассматриваются как результат объективного

процесса, определяемого общественной потребностью, либо соответствующим экономическим спросом.

3. Оптово-розничное предприятие рассматривается как сложная система, где формирование стратегии осуществляется на основе дифференциации и согласования хозяйственных интересов различных звеньев системы. Каждое структурное звено имеет в своем распоряжении свои, отличные от других звеньев, ресурсы и несет ответственность за результаты своей хозяйственной деятельности, отличающиеся от результатов других звеньев системы. Это создает объективную основу различия хозяйственных принципов, позволяет разграничить ответственность структурных подразделений за формирование конечного результата, тем самым - обеспечить предпосылки их согласованного функционирования.
4. Стратегия каждого звена системы должна быть связана с общекорпоративной стратегией.
5. В основу разработки стратегии торгового предприятия должна быть положена концепция «поиска идеального состояния». Концепция «поиска идеального состояния» предполагает создание определенного идеала (норматива, эталона) до начала исследования или реконструкции объекта. Наиболее полное выражение эта концепция нашла в процедуре системного проектирования, которая включает четыре основных этапа: 1) выявление функции объекта; 2) формирование эталонного объекта; 3) конструирование (проектирование) работоспособной системы; 4) внедрение и контроль за функционированием объекта [60].
6. Разработка стратегии требует формирования емкой информационной базы.
7. В основе стратегии оптово-розничного предприятия должны быть заложенное эффективное управление персоналом, существование информационных потоков.
8. Интеграция оптово-розничного предприятия по выработке стратегии с внешней средой.
9. Разработка системы показателей для контроля и оценки достижения цели,

которые должны учитывать не только материальные активы предприятия, но и нематериальные (конкурентноспособность).

10. Принцип вариантности при разработки стратегии, обусловленный значительной неопределенностью и изменчивостью внешней среды, и состоящий в том, что наиболее высокая эффективность принимаемых стратегических решений может быть достигнута лишь при достаточно полном рассмотрении множества возможных альтернатив достижения поставленных целей.

11. Принцип согласованности, предполагающий, что при формировании альтернатив необходимо обеспечить непротиворечивость элементов стратегии как во времени, так и в пространстве, а при сравнении альтернатив должна быть обеспечена сопоставимость и достоверность их характеристик.

12. Принцип адаптивности, заключающийся в способности стратегий менять свою направленность в связи с возникновением новых обстоятельств.

13. Принцип оптимальности, означающий что стратегическое планирование имеет целью отыскание той альтернативы, которая может обеспечить получение максимального эффекта на определенный момент времени.

В рамках торгового менеджмента разработка концепции и стратегии развития торгового предприятия, предполагающая, в общем случае, определение долгосрочных целей и выбор наиболее эффективных путей их достижения, осуществляется в соответствии со следующими основными этапами.

1. Формирование группы стратегического планирования, назначение координатора процесса, либо выбор стороннего консультанта. В данную группу помимо аналитиков, экономистов должны входить руководители ведущих подразделений, а самое главное руководитель предприятия. От степени участия и заинтересованности руководителя в этом процессе и будет зависеть успешность внедрения и разработки стратегии.

2. Разработка и утверждение процедуры стратегического планирования, распределение ответственности среди участников группы. Процедуры так же

должны включать инструменты анализа и планирование.

Утверждение данного типа документа позволит сократить срок всего процесса стратегического планирования.

3. Разработка и утверждение миссии организации, данный этап лучше проводить с опытным консультантом. Инструментом формирования миссии является мозговой штурм. Без данного этапа не возможно создать зону ограничений в дальнейшем исследовании. определение области конкуренции, т.е. тот перечень сфер хозяйственной деятельности и географию, в которых собирается работать предприятие, целевые сегменты потребителей.

– определение видения предполагает определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем. Стратегическое видение может описывать как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления развития компании. Как правило, стратегическое видение служит для мотивации работников компании. Кроме того, стратегическое видение позволяет субъектам внешней среды (клиентам, партнерам, контрагентам) оценить намерения компании относительно дальнейших действий на рынке и перспективы развития взаимоотношений.

– определение компетентности персонала и конкурентные преимущества. Миссия определяет суть общекорпоративных ценностей. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладает фирма, позволяющие ей предложить клиентам лучшие товары и услуги.

– определение основных заинтересованных групп. Миссия определяет группы лиц и организаций, сотрудничество с которыми способствует процветанию компании, устанавливает их требования и формулирует приоритеты работы менеджеров.

Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного программного заявления руководства компании, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании

Важным условием формулирования миссии является понимание и

принятие ее большинством сотрудников компании. Это обеспечит то, что цели и интересы отдельных лиц, участвующих в деятельности компании, будут подчинены целям компании как целого. Поэтому очень желательно в процесс разработки миссии вовлечь всех ключевых сотрудников компании. Это высшее руководство, начальники структурных подразделений (отделов, департаментов) и ведущие специалисты.

Ниже приведен один из вариантов организации работ по выработке миссии для действующего предприятия:

- Проведение вводного совещания для объяснения целей и задач работ.
- Анкетирование ключевых сотрудников компании.
- Обработка анкет и представление результатов анализа (нескольких формулировок миссии).
- Уточнение основных положений.
- Выбор окончательной формулировки миссии.

4. Определение временных характеристик стратегии развития. Главным фактором, определяющим конечную результативность итогов деятельности торгового предприятия является предсказуемость экономической ситуации в целом и конъюнктуры потребительского рынка в частности. В условиях нынешней нестабильности соответствующий временной период разработки стратегии развития торгового предприятия в среднем не превышает трёхгодичный срок, хотя может колебаться в зависимости от масштаба торгового предприятия. Так, для крупных торговых предприятий прогноз разрабатывается и на более длительный срок - до 5 лет.

5. Исследование влияния внешней среды. Для определения степени воздействия внешних факторов анализируются экономико-правовые условия осуществления торговой деятельности и возможное их изменение в предстоящем периоде. Кроме того, прогнозируется конъюнктура потребительского рынка в разрезе отдельных сегментов, связанных с деятельностью данного предприятия. Данный этап требует разработки вариантов детализированных стратегий для выделенных целевых рынков.

Детализированные стратегии включают проработку основных направлений по элементам системы (потребители, поставщики, государство, конкуренты). С этой целью необходимо провести комплексное маркетинговое исследование, позволяющее выявить варианты по каждой составляющей стратегии, а также получить оценки вариантов по соответствующим критериям. В результате проведенного исследования могут быть выделены ключевые факторы успеха на данном целевом рынке и соответствующие направления стратегии. Таким образом, результатом данного этапа является совокупность вариантов стратегических маркетинговых направлений относительно конкретных целевых рынков.

6. Оценка внутренней среды. Данный анализ должен выявить не только ресурсный потенциал предприятия, но и степень адаптивности системы к изменениям.

7. Оценка сильных и слабых сторон деятельности торгового предприятия. Такая оценка связана прежде всего с определением возможностей реализации внутреннего потенциала и направлена на выявление уровня конкурентоспособности торгового предприятия. Для этого анализируются конкурентные позиции предприятия по основным финансово-экономическим показателям деятельности, ассортиментной политике, уровню обслуживания покупателей, а также соответствие производственного потенциала и квалификации персонала возможностям и перспективам дальнейшего развития.

8. Выбор определяющей модели развития. Возможности и направления развития торгового предприятия в значительной степени зависят от стадии жизненного цикла, в которой оно находится. Длительность всего жизненного цикла, начиная от стадии «рождения» и заканчивая стадией «старения» для торгового предприятия составляет примерно 15 -20 лет, после чего оно прекращает своё существование или возрождается на новой основе.

9. Формирование системы перспективных целей. Существуют различные подходы к определению целей предприятия, но в любом случае они должны ориентироваться на выбранную модель развития. Система основных целей

предприятия может быть сформирована, например, по функциональному принципу: маркетинговые, инвестиционные, финансовые, экономические, организационные и др.

10. Конкретизация целевых показателей стратегии развития. На этом этапе устанавливаются последовательность и сроки достижения отдельных целевых показателей в рамках всего перспективного периода с учётом последовательности и взаимосвязанности решаемых задач.

11. Определение основных вариантов общей стратегии предприятия. На основе синтеза информации, полученной на этапах 1 - 10, проводится обоснование вариантов стратегии предприятия. Для этого целесообразно использовать морфологическую таблицу, в которой фиксируются основные элементы стратегии. Определяются основные допустимые варианты стратегии - цепочки морфологической таблицы.

12. Определение основных критериев оценки стратегии и их значимости. Для выбора оптимального варианта стратегии необходимо провести оценку полученных альтернативных вариантов. Для этого определяются общие критерии оценки вариантов стратегии. При этом критерии могут быть общими, т.е. относящимися к интегрированной стратегии в целом (прибыль, затраты и т.п.), а могут относиться к отдельным направлениям стратегии (отдельным элементам цепей). Критерии должны быть оценены по значимости с точки зрения целей предприятия. Это может быть сделано экспертным путем на основе специальных процедур.

13. Оценка и выбор наиболее предпочтительных вариантов стратегии. По каждому из выбранных критериев можно оценить полученные варианты стратегии как совокупности элементов цепочки морфологической таблицы.

14. Формирование политики (тактики) торгового менеджмента. Политика торгового менеджмента представляет собой форму реализации общей стратегии в разрезе отдельных целей и задач торговой деятельности. Она формулируется лишь по отдельным, наиболее важным направлениям, которые определены системой целевых показателей, и может иметь многоуровневый

характер. Так, в рамках политики обеспечения высокого уровня торгового обслуживания покупателей могут самостоятельно формироваться ассортиментная политика, политика торговых услуг, т.п.

15. Разработка мероприятий по реализации перспективных целей и политики торгового менеджмента. На этой стадии разрабатываются наиболее перспективные пути достижения установленных целей в рамках основных функций торгового менеджмента и сфер деятельности предприятия. При этом могут быть выделены мероприятия по обеспечению наиболее эффективных направлений экономической деятельности, организационных условий деятельности и форм финансовой деятельности торгового предприятия. Выполнение мероприятий должно быть взаимоувязано между собой по срокам, финансовому, ресурсному и другим видам обеспечения.

16. Оценка разработанной стратегии развития. Основными параметрами оценки выбранной концепции развития торгового менеджмента являются: согласованность стратегии с внешней средой, то есть соответствие прогнозируемым изменениям экономики страны, правовым условиям деятельности торговых предприятий, а также конъюнктуре потребительского рынка; внутренняя сбалансированность стратегии, то есть согласованность и непротиворечивость отдельных перспективных целей с выбранной политикой торгового менеджмента, а также с логической последовательностью мероприятий по обеспечению их реализации; реализуемость стратегии в рамках имеющегося ресурсного потенциала предприятия: финансовых возможностей, технической оснащённости, квалификации персонала; приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией стратегии, в сравнении с допустимыми уровнями хозяйственных рисков, - особенно финансовых и инвестиционных, - для деятельности данного торгового предприятия; результативность стратегии, определяемая, прежде всего, на базе показателей экономической эффективности её реализации. Вместе с тем, крайне важной является оценка неэкономических результатов, таких как рост деловой репутации и имиджа торгового предприятия у покупателей, повышение уровня управляемости

структурными элементами и подразделениями, улучшение торгового обслуживания, психологического климата на предприятии и т.п.

17. Доведение общих целей организации до персонала предприятия. Создание системы стимулирования, мотивации и образования для поддержки работниками данной системы ценностей и целей.

18. Утверждение и разработка процедуры мониторинга для оценки степени достижения целей, и своевременного изменения в зависимости от ситуации, либо целей, либо тактики их достижения.



Рис. 3.1 Основные этапы стратегического планирования предприятия розничной торговли продовольственными товарами.

3.2. Прогнозирование спроса на продовольственные товары на основе экономических показателей развития региона и страны

Настоящие и будущее российской экономики напрямую зависят от быстрого и эффективного развития составляющих ее производственно-хозяйственных систем. Основной проблемой решения этой задачи на сегодняшний день является поиск и использование таких инструментов управления, которые обеспечили бы не только выход предприятий из сложившейся кризисной ситуации, но и их дальнейшее процветание. Одним из таких инструментов, по нашему мнению, является выбор стратегической концепции планирования.

Необходимость такого шага обусловлена, прежде всего, тем, что для большинства предприятий периодическая или постоянная перемена стратегических позиций становятся реальной чертой жизни. Поскольку как в переходный период к рынку, так и в стабильных рыночных условиях хозяйствования, существенное влияние на жизнеспособность предприятий оказывает фактор неопределенности. Предприятие должно быть готово к встрече с неопределенностью и связанным с ней риском воздействия разнообразных рыночных условий: структурных изменений в экономике, инфляции, конкуренции, государственного воздействия на экономику и т.д. Все эти изменения приводят к изменению многих экономических условий, что, в конечном счете, влияет на перспективы предприятия.

Многолетний опыт работы зарубежных фирм и зарождающийся отечественный опыт свидетельствуют, что степень риска для тех предприятий, где используются современные методы управления, имеются отделы стратегического развития и маркетинга, существенно снижается. Поэтому в условиях переходного периода необходим постоянный и целенаправленный мониторинг внешней и внутренней среды предприятия, который вместе с функцией прогнозирования образует необходимую информационную базу для стратегического планирования деятельности предприятия, нацеливая на стабильное получение прибыли.

Как уже отмечалось в главе 1, стратегическая концепция планирования

реализуется в форме последовательно осуществления ряда этапов, где предплановым этапом является прогнозирование, с одной стороны, как источника необходимой информации для выработки базовой стратегии развития и целей предприятия, с другой – на основе разработанной концепции происходит конкретизация стратегического плана до количественных характеристик.

В условиях рыночной экономики прогнозирование внешней среды имеет очень большое значение, т.к. определяет условия деятельности предприятия на рынке. Его элементами являются: общеэкономический прогноз (политика правительства в области налогообложения и кредитования, в области ценообразования, инвестиционная политика и т.д.); научно-технический прогноз (структурные сдвиги в экономике, технологические «прорывы»); прогноз конъюнктуры рынка (общий объем потребления, прогноз доли рынка, прогнозирование спроса на конкретные товары); прогноз поведения конкурентов (возможность появления новых товаров, потенциальные конкуренты, финансовая стабильность конкурентов); прогноз поведения поставщиков (прогноз предложения сырья, материалов и динамика цен на них, финансовая стабильность традиционных поставщиков и возможность появления новых).

Прогнозы внешней среды являются базовыми и в большей части разрабатываются элементами рыночной инфраструктуры и государственными органами учреждениями. Одной из основных сложностей в получении точных прогнозов общих показателей экономической деятельности являются неожиданные и важные сдвиги в ключевых экономических факторах. Среди таких факторов – серьезные изменения в ценах на нефть, волны инфляции и основные политические изменения в правительстве страны, оказывающие глобальное влияние на ее экономику.

Все формальные процедуры прогнозирования предусматривают перенос прошлого опыта в неопределенное будущее. Таким образом, все они построены на предположении, что условия, породившие полученные ранее данные,

неотличимы от условий будущего.

Осмысление того, что аппарат прогнозирования оперирует данными, порожденными естественными событиями, приводит к определению следующих пяти этапов в процессе прогнозирования: сбор данных; редукция или уплотнение данных; построение модели и ее оценка; экстраполяция выбранной модели; оценка полученного прогноза.

Сбор данных, предполагает получение корректных данных и обязательную проверку того, что они верны.

Редукция и уплотнение данных, часто оказывается необходимым, так как для выполнения прогнозирования может быть собрано как слишком много исходных данных, так и слишком мало.

Построение модели и ее оценка, состоит в подборе модели прогноза, наиболее соответствующей особенностям собранных данных в смысле минимизации ошибки прогноза.

Экстраполяция выбранной модели, предусматривает фактическое получение требуемого прогноза.

Оценка полученного прогноза, состоит в сравнении вычисленных величин с действительно наблюдаемыми значениями.

Для обеспечения нормального процесса обращения товаров на рынке должно существовать определенное динамическое соответствие спроса и предложения, так как они отражают взаимосвязь между производством, обменом и потреблением. Повышение эффективности торговой деятельности неразрывно связано с тем, насколько четко изучается спрос. Данная информация составляет основу для обеспечения планов розничного товарооборота, его товарного обеспечения. Полученная информация должна правильно отражать текущее состояние и перспективы развития спроса на товары, реализуемые в отдельных торговых организациях, районах и в целом по отрасли. Именно величина предъявляемого спроса в будущем и должна определять реализуемую стратегию предприятия.

Таким образом, первоочередным шагом стратегического планирования

должно стать определение емкости рынка, спроса на товар.

Прогнозирование спроса населения заключается в проведении специального исследования, предметом которого являются перспективы развития спроса. Прогноз спроса является поисковым и заключается в определении вероятного описания возможных состояний спроса в будущем. В методическом плане основным инструментом любого прогноза является экстраполяция. Формальная экстраполяция базируется на предположении о сохранении в будущем прошлых и настоящих тенденций развития спроса. Основой ее является изучение временных рядов динамики развития спроса (ретроспективный анализ), затем подбор по ним аппроксимирующей функции. Составление прогноза по построенной модели заключается в вычислении значений спроса по заданным значениям факторов влияния и времени.

Важно построить прогнозную модель спроса потребителей не только для рассматриваемого предприятия, а провести оценку динамики все отрасли – розничной торговли и определить, какую долю рынка будет занимать объект исследования.

Величина спроса на продукты питания в регионе, приобретаемые в розничной торговле, нами определена как:

$$S_i = D_i \cdot Y_i, \quad (3.1)$$

где S_i – величина годового регионального спроса на продукты питания в розничной торговле в i - году,

D_i - доля продуктов питания в розничном товарообороте региона в i -году,

Y_i – розничный товарооборот региона в i – ом году.

Построение прогнозных моделей розничного товарооборота и доли продуктов питания в розничном товарообороте осуществляется по алгоритму, представленному на рис 3.2.

Отбор факторов для построения модели оборота розничной торговли Удмуртской республики, доли продуктов питания в розничном товарообороте производится на основе качественного и количественного анализа социально-экономических явлений с использованием статистических и математических

критериев.

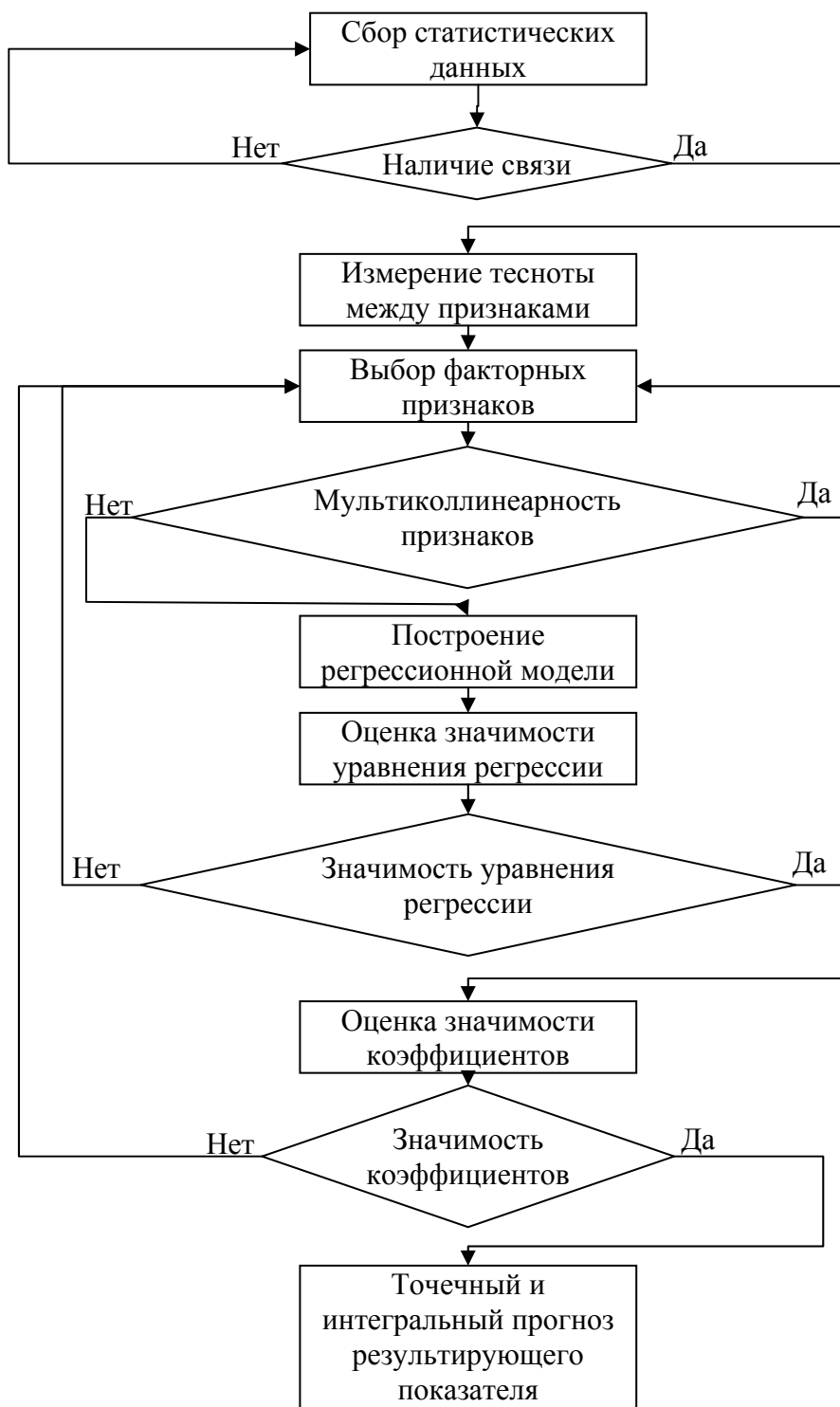


Рис. 3.2. Алгоритм расчета точечного интегрального прогноза результирующего показателя

При оценке наличия связи необходимо учесть, что модель может представлять парную корреляцию (связь результативного признака и одного факторного), либо множественную регрессию (связь результативного признака с несколькими факторными признаками). Для отнесения регрессии к одному из

типов мы разработали следующий алгоритм оценки.

Расчет линейного коэффициента корреляции между результативным и факторным признаком:

$$r_{x_i y} = \frac{n \sum x_i y - \sum x_i \sum y}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2] \cdot [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \quad (3.2)$$

Оценка коэффициента корреляции по количественному критерию оценки тесноты связи, разработанному Чеддоком (таблица 3.1.).

Таблица 3.1

Таблица Чеддока - количественные критерии оценки тесноты связи

Величина коэффициента корреляции	Характер связи
До $ \pm 0,3 $	Практически отсутствует
$ \pm 0,3 - \pm 0,5 $	Слабая
$ \pm 0,5 - \pm 0,7 $	Умеренная
$ \pm 0,7 - \pm 1 $	Сильная

Если значение корреляции факторного признака x_i меньше $|\pm 0,5|$ исключить его из дальнейшего рассмотрения.

Расчет линейного коэффициента корреляции между факторными признаками:

$$r_{x_i x_j} = \frac{n \sum x_i x_j - \sum x_i \sum x_j}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2] \cdot [n \sum x_j^2 - (\sum x_j)^2]}} \quad (3.3)$$

Отсев части факторов достигается путем анализа парных коэффициентов и индексов корреляции и оценкой их единственности (значимости).

При построении многофакторных корреляционных моделей одной из предпосылок обоснованности конечных результатов является требование меньшей коррелированности включенных в модель признаков-факторов (отсутствие мультиколлинеарности).

В случае линейной зависимости между факторами система нормальных уравнений не будет иметь однозначного решения, в результате чего коэффициенты регрессии и другие оценки окажутся неустойчивыми. Кроме того, наличие взаимосвязи факторов затрудняет экономическую интерпретацию

уравнения связи, так как изменение одного из факторов влечет, как правило, изменение факторов, с ним связанных. Для исключения мультиколлинеарности составляется матрица парных коэффициентов корреляции, измеряющих тесноту связи каждого из факторов – признаков с результативным фактором и между собой.

В качестве критерия мультиколлинеарности принято соблюдение следующих неравенств:

$$\begin{cases} r_{x_j y} > r_{x_j x_i} \\ r_{x_i y} > r_{x_j x_i} \\ r_{x_j x_i} < 0,8 \end{cases} \quad (3.4)$$

Если приведенные неравенства (или хотя бы одно из них) не выполняются, то исключается тот фактор x_i или x_j , связь которого с результативным показателем «у» будет менее тесной.

Построение множественной регрессии. В этом случае статистическая модель должна быть представлена уравнением регрессии с несколькими переменными.

Линейная регрессия с m независимыми переменными имеет вид:

$$y_i = \alpha_0 x_0 + \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \dots + \alpha_m x_m + \varepsilon. \quad (3.5)$$

При оценке параметров этого уравнения в каждом i -м наблюдении фиксируют значение результативного признака y_i и факторных признаков $x_{i0} \dots x_{im}$:

$$y_i = a_0 x_{i0} + a_1 x_{i1} + a_2 x_{i2} + \dots + a_m x_{im} + e, \quad (3.6)$$

где $\alpha = (\alpha_j)$, $j=0, 1, \dots, m$ – вектор неизвестных параметров;

m – число неизвестных факторов

$a = (a_j)$ – вектор оценок параметров;

$y = (y_i)$, $i=1, \dots, n$ – вектор значений зависимой переменной;

n – число наблюдений;

$X = (x_{ij})$ – матрица значений независимых переменных размерностью $n(m+1)$;

$\varepsilon = (\varepsilon_i)$ – вектор ошибок в модели

$e = (e_i)$ – вектор ошибок в уравнении с оцененными параметрами.

Уравнение регрессии с оцененными параметрами имеет вид:

$$\hat{y} = Xa. \quad (3.7)$$

Линейная модель в векторном виде имеет вид:

$$y = Xa + e, \quad (3.8)$$

Определение вектора оценки a :

$$a = (X^T X)^{-1} (X^T y) \quad (3.9)$$

Оценка значимости уравнения регрессии также проводится в несколько этапов.

Во-первых находится коэффициент множественной корреляции:

$$r_y = \sqrt{1 - \frac{\sigma_{y(1,2\dots m)}^2}{\sigma_y^2}}, \quad (3.10)$$

где $\sigma_{y(1,2\dots m)}^2$ - остаточная дисперсия,

σ_y^2 - дисперсия результативного признака.

$$\sigma_{y(1,2\dots m)}^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2}{n-1}, \quad (3.11)$$

где $\hat{y}_i$ - расчетное значение результативного признака.

$$\sigma_{y(1,2\dots m)}^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}{n-1}, \quad (3.12)$$

где $\bar{y}$ - среднее значение результативного признака.

Во-вторых, сравниваются значения линейного коэффициента корреляции между результативным и факторным признаком – r_{x_iy} и коэффициент множественной корреляции – r_y .

Если $r_{x_iy} > r_y$, то регрессия признается парной и в дальнейшем

проводится анализ парной корреляции, иначе наиболее точной моделью будет являться множественная регрессия.

В случае парной корреляции строятся новые уравнения регрессии, учитывающие только один фактор, и проводится дальнейшая оценка значимости уравнения регрессии.

Проверка качества модели как множественной так и парной регрессии в целом осуществляется с помощью F- критерия Фишера. Для проверки гипотезы о том, что линейная связь между $x_1, x_2, \dots, x_n$ и y отсутствует:

$$H_0: \alpha_1 = \alpha_2 = \dots = \alpha_n = 0,$$

Используется соотношение:

$$F_R = \frac{R^2}{1 - R^2} \cdot \frac{n - m}{m - 1}, \quad (3.13)$$

Где m - число параметров уравнения регрессии.

Величина F_R сравнивается с критическим значением F_k , которое определяется по таблице F-критерия с учетом принятого уровня значимости α и числа степеней свободы $k_1 = m - 1$ и $k_2 = n - m$. Если $F_R > F_k$, то величина индекса корреляции признается существенной, т.е. гипотеза об отсутствии связи между переменными $x_1, x_2, \dots, x_n$ и y отклоняется, в противном случае гипотеза H_0 принимается и уравнение регрессии не значимо.

Помимо проверки значимости уравнения в целом, необходимо проверить статистическую значимость каждого из коэффициентов регрессии в отдельности.

Фактически это означает проверку одной из гипотез:

$$1) \begin{matrix} H_0 : \alpha_1 = 0 \\ H_1 : \alpha_1 \neq 0 \end{matrix} ; \dots ; \begin{matrix} H_0 : \alpha_n = 0 \\ H_1 : \alpha_n \neq 0 \end{matrix} , n)$$

Статистическая значимость каждого из коэффициентов регрессии определяется при помощи t- критерия Стьюдента. Решение о том, что верна нулевая гипотеза, принимается в случае, когда $t_{\alpha_1} < t_k$, иначе принимается альтернативная гипотеза.

При парной корреляции:

$$t_{a_i} = \frac{a_i}{m_{a_i}}, \quad \text{где}$$

(3.14)

$$m_{a_0} = \sqrt{\frac{S^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}}, \quad (3.15)$$

$$m_{a_1} = \sqrt{S^2 \frac{\sum_{i=1}^n x_i^2}{n \cdot \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}}, \quad (3.16)$$

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_x)^2}{n - 2}}, \quad (3.17)$$

где S - стандартное (среднеквадратическое) отклонение коэффициента уравнения регрессии.

При множественной регрессии:

$$t_j = \frac{a_j}{S_{aj}}; \quad (3.18)$$

где S_{aj} - стандартное (среднеквадратическое) отклонение коэффициента уравнения регрессии a_j .

$$S_{aj} = S \sqrt{b_{jj}}, \quad (3.19)$$

где S - несмещенная оценка остаточной дисперсии,

b_{jj} — диагональный элемент матрицы $(X^T X)^{-1}$.

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n e_i^2}{n - m - 1}}, \quad (3.20)$$

где n — число наблюдений,

m — число объясняющих переменных.

Сумма квадратов отклонения равна:

$$Q = \sum e_i^2 = e^T e = (y - Xa)^T (y - Xa).$$

(3.21)

Одна из важнейших целей моделирования заключается в прогнозировании поведения исследуемого объекта. Обычно термин «прогнозирование» используется в тех ситуациях, когда требуется предсказать состояние системы в будущем. Для регрессионных моделей он имеет, однако, более широкое значение. Как уже отмечалось, данные могут не иметь временной структуры, но и в этих случаях необходимо оценить значение зависимой переменной для некоторого набора независимых переменных, объясняющих переменных, которых нет в исходных наблюдениях. Именно в этом смысле – как построение оценки зависимой переменной – и следует понимать прогнозирование в эконометрике. При использовании модели для прогнозирования делается предположение о сохранении в период прогнозирования существовавших ранее взаимосвязей переменных.

Для прогнозирования зависимой переменной на 1 шагов вперед необходимо знать прогнозные значения входящих в нее факторов. Согласно предложенной нами методике они должны быть получены на основе временных экстраполяционных моделей.

Оптимальная модель планирования отрасли является достаточно агрегированной, укрупненной. Она реализуется в общепромышленном органе управления (Министерство развития экономики и торговли) для выработки общих плановых заданий объектам, входящим в состав отрасли. Если же рассматривать экономико-математическое описание отрасли в целом, то оно реализуется лишь на основе представления об отрасли, как об иерархической системе.

Иерархической является система, элементы которой распределены по уровням, и при этом каждый элемент более высокого уровня доминирует определенным образом над группой элементов следующего по порядку уровня.

Существующая система народного хозяйства является иерархической системой, т.е. в народном хозяйстве можно выделить m – подсистем:

- X_k – прогноз k-й подсистемы;
- $X = \sum_{k=1}^m X_k$ – прогноз системы как сумма прогнозов подсистем;
- $X_k = F(X)$ – прогноз подсистемы как функция прогноза системы.

Для построения прогнозной модели спроса на региональном рынке – Удмуртской республики в розничной торговле продуктами питания, мы воспользовались макроэкономическими прогнозами Российской Федерации, разработанными Министерством развития экономики и торговли на 2006-2010г.г.

Экзогенными переменными будут являться показатели развития экономики РФ – ВВП, номинальная заработная плата, оборот розничной торговли, стоимость номинального набора продуктов питания и т.д. Эндогенными величинами будут являться прогнозные величины республики – валовой региональный продукт, номинальная заработная плата, товарная структура розничного товарооборота и т.д.

Для того чтобы определить область возможных значений результативного показателя, при рассчитанных значениях факторов следует учитывать два возможных источника ошибок: рассеивание наблюдений относительно линии регрессии и ошибки, обусловленные математическим аппаратом построения самой линии регрессии. Ошибки первого рода измеряются с помощью характеристик точности, в частности величиной S_y . Ошибки второго рода обусловлены фиксацией численного значения коэффициентов регрессии, в то время как они в действительности являются случайными, нормально распределенными.

Для парной регрессии доверительный интервал прогнозного значения рассчитывается следующим образом:

$$\hat{y}_{x_{прогн}} \pm t_k \cdot m \hat{y}_{x_{прогн}}, \quad (3.22)$$

$$m_{\hat{y}_{x_{прогн}}} = S \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{(x_{прогн} - \bar{x})^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}}.$$

(3.23)

Для множественной:

$$Y_{прогн} \pm t_{кр} S_{ур}, \text{ где} \quad (3.24)$$

$$S_{ур} = S \sqrt{1 + X_{прогн}^T \cdot (X^T X)^{-1} \cdot X_{прогн}}, \quad (3.25)$$

$$\text{где } X_{прогн}^T = (X_{1(n+1)}, X_{2(n+1)}, \dots, X_{m(n+1)}). \quad (3.26)$$

Апробируем данную методику прогнозирования для определения спроса на продукты питания в Удмуртской республике в розничной торговле на 2006-2010 г.г.

На первом этапе мы определим объем розничного товарооборота в Удмуртской республике в 2006-2010 г.г.

Введем обозначения:

Y – прогнозная модель оборота розничной торговли Удмуртской республики;

y – результативный признак модели Y : оборот розничной торговли Удмуртской республики;

$x_1, x_2, \dots, x_n$ – факторные признаки модели Y .

Априорный анализ (на факторы, включаемые в предварительный состав модели, не накладывается особых ограничений) показал, что для результативного признака « y », факторными признаками $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ являются показатели приведенные в таблице 3.2.

Согласно проведенному анализу тесноты связи и критерия мультиколлинеарности были исключены факторный признак x_2 – численность экономически активного населения РФ, выявлены независимые факторы x_1 и x_7 , которые могут быть включены в множественную регрессию.

Таблица 3.2

Результативные и факторные признаки розничного товарооборота УР

Год	Оборот розничной торговли УР	Население РФ	ЭАН ¹ РФ	Безработные ²	ВВП РФ	ВРП УР	Оборот розничной торговли РФ	Номинально начисленная среднемесячная заработная плата на одного работника	Прожиточный минимум в среднем на душу населения
	млрд. руб.	млн. чел.	млн. чел.	млн. чел.	млрд. руб.	млрд. руб.	млрд. руб.	руб.	руб.
	y	x1	x2	x3	x4	x5	X6	X7	X8
2000	15,14	146,89	71,41	1,20	7305,6	55,78	2352,27	2223,40	1210,50
2001	18,97	146,30	72,63	1,31	8943,6	69,53	3070,01	3240,40	1500,25
2002	22,78	145,20	71,30	1,50	10831,00	83,93	3765,00	4360,00	1808,25
2003	26,32	144,60	72,20	1,82	13243,00	97,41	4529,00	5499,00	2112,00
2004	31,79	143,80	72,40	2,11	16966,40	107,25	5642,00	6740,00	2376,00
2005	39,09	143,10	72,40	2,01	21598,00	140,38	7038,00	8554,91	3037,00

Таблица 3.3

Матрица парных коэффициентов корреляции множественной модели регрессии розничного товарооборота Удмуртской республики

	y	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
y	1	-0,9829	0,4875	0,9229	0,9971	0,9942	0,9998	0,9986	0,9972
x1	-0,9829	1	-0,4295	-0,9609	-0,9704	-0,9748	-0,9818	-0,9897	-0,9798
x2	0,4875	-0,4295	1	0,4906	0,4894	0,4674	0,4943	0,4842	0,4743
x3	0,9229	-0,9609	0,4906	1	0,9139	0,8945	0,9261	0,9358	0,9077
x4	0,9971	-0,9704	0,4894	0,9139	1	0,9889	0,9981	0,9933	0,9925
x5	0,9942	-0,9748	0,4674	0,8945	0,9889	1	0,9927	0,9940	0,9994
x6	0,9998	-0,9818	0,4943	0,9261	0,9981	0,9927	1	0,9983	0,9961
x7	0,9986	-0,9897	0,4842	0,9358	0,9933	0,9940	0,9983	1	0,9971
x8	0,9972	-0,9798	0,4743	0,9077	0,9925	0,9994	0,9961	0,9971	1

Уравнение линейной множественной регрессии принимает вид:

$$y = -230,4 + 1,5997x_1 + 0,0047x_2 \quad (3.27)$$

Коэффициент множественной корреляции:

$$r_y = 0,9993$$

Сравнивая данный коэффициент с коэффициентом парной корреляции результативного и факторных признаков, мы видим что $r_y < r_{yx_6}$ ($0,9993 < 0,9998$),

¹ Экономически активное население

² Численность незанятых трудовой деятельностью граждан, состоящих на учете в службах занятости

значит, в данном случае наилучшим вариантом является построение модели парной корреляции. Основные показатели регрессии и методика их расчета приведены в приложении № 7

Графическое распределение точек результативного фактора в зависимости от факторного признака x_6 – оборот розничной торговли РФ представлен на рисунке 3.3.

Данный рисунок наглядно показывает, что зависимость между результативным и факторным признаком может быть как криволинейная, так и прямолинейная.

То есть для построения более точной модели необходимо оценить практическую значимость синтезированных моделей по алгоритму приведенному выше.

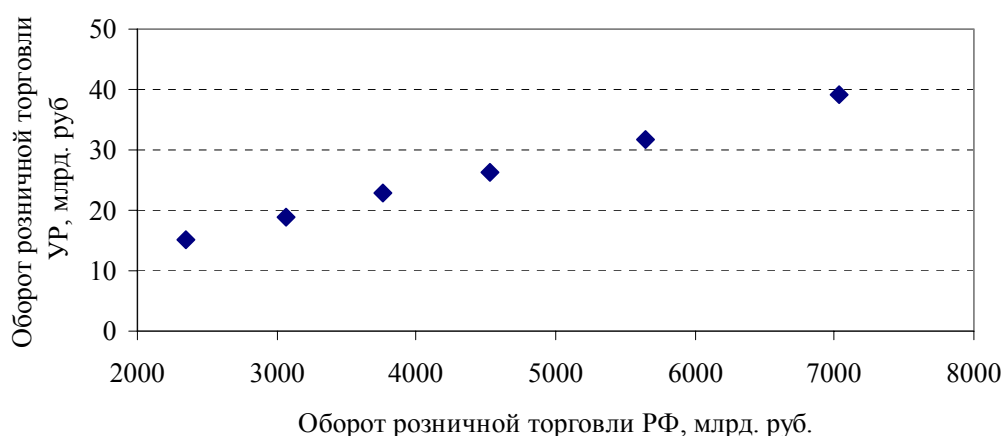


Рис. 3.3. Графическое распределение точек результативного фактора в зависимости от факторного признака

Таблица 3.4

Анализ уравнений регрессии

Уравнение	σ_ε	t_k	t_{a_0}	t_{a_1}	t_{a_2}	r	t_r	F_k	F
$y = 0,0051x + 3,3934$	0,05	2,78	13,34	96,52		0,9996	97	7,7	9316
$y = 21,545 \ln(x) - 153,65$	1,55		10,84	12,66		0,976	12,66		160
$y = -0,00000002x^2 + 0,0052x + 3,01$	0,03		12,67	103,23	0,0007	0,9996		6,94	100
$y = 0,01909439x^{0,85963710}$	0,04		54,16	97,99		0,9994	79	7,7	6284

Из таблицы 3.4. следует, что критерию минимальности остаточной дисперсии предпочтение следует отдать модели, синтезированной по

уравнению показательной функции $y_x = a_0 x^{a_1}$, но сравнив фактические значения t_{a0} и t_{a1} с критическим ($t_k=2,77$), получаем: $t_{a1} > t_k > t_{a0}$. Следовательно, вычисленные по уравнению регрессии параметры модели признаются не типичным. Наиболее типичными параметры модели признаются у линейного уравнения регрессии, при этом значение остаточной дисперсии так же находится на достаточно низком уровне.

Таким образом, для прогнозирования оборота розничной торговли в Удмуртской республики должно использоваться следующее уравнение:

$$y_1 = 0,0051x_1 + 3,3934, \quad (3.28)$$

где y_1 – прогнозная величина оборота розничной торговли в Удмуртской республике,

x_1 – прогнозная величина оборота розничной торговли в Российской Федерации в l -ом году, по данным МРЭиТ РФ.

Предварительные проектировки сценарных условий и основных макроэкономических параметров на 2008-2010 годы учитывают итоги социально-экономического развития Российской Федерации за 2005 год и уточнение ситуации на мировых экономических рынках.

Разработка сценарных условий и параметров прогноза развития экономики в 2006-2010 годах осуществлялась по двум основным вариантам - 1 и 2. Оба варианта исходят из одинаковых прогнозных оценок мировых цен на нефть - умеренного снижения средней цены на нефть "Urals" с 55 долларов США за баррель в 2007 году до 50 долларов в 2010 году. Различия по вариантам объясняются, прежде всего, изменением динамики конкурентоспособности российского бизнеса, а также масштабами и интенсивностью реализации правительственного пакета мер и инвестиционных проектов, направленных на ускорение экономического роста.

Вариант 1 (инерционный) отражает развитие российской экономики в условиях низких темпов роста экспорта углеводородов при продолжающемся ухудшении конкурентоспособности отечественной продукции и замещении ее импортной. Темпы роста ВВП в условиях данного варианта снижаются с 6,8 %

в 2006 году до 5,2-5,3% в 2009-2010 годах.

Вариант 2 (умеренно оптимистичный) ориентируется на относительное улучшение конкурентоспособности российского бизнеса и активизацию структурных сдвигов за счет реализации комплекса мер по ускорению экономического роста. При такой же, как и в первом варианте, конъюнктуре на мировых рынках энергоносителей, темпы роста ВВП в 2009-2010 годах повышаются до 5,9 и 6,1 процентов.

Исходные данные для дальнейшего прогнозирования и результаты прогноза представлены в таблице 3.5. и рис. 3.4.

В таблице 3.6 и на рис.3.5 представлены доверительные интервалы прогнозирования.

Таблица 3.5

Прогноз розничного товарооборота УР в 2006-2010 г.г.

Год	Вариант 1				Вариант 2			
	Оборот розничной торговли УР	Оборот розничной торговли РФ	Темп роста оборота розничной торговли УР	Темп роста оборота розничной торговли РФ	Оборот розничной торговли УР	Оборот розничной торговли РФ	Темп роста оборота розничной торговли УР	Темп роста оборота розничной торговли РФ
	млрд. руб.	млрд. руб.	%	%	млрд. руб.	млрд. руб.	%	%
	у	хб			у	хб		
2000	15,14	2352,27			15,14	2352,27		
2001	18,97	3070,01	125,30%	130,51%	18,97	3070,01	125,30%	130,51%
2002	22,78	3765,00	120,10%	122,64%	22,78	3765,00	120,10%	122,64%
2003	26,32	4529,00	115,54%	120,29%	26,32	4529,00	115,54%	120,29%
2004	31,79	5642,00	120,79%	124,57%	31,79	5642,00	120,79%	124,57%
2005	39,09	7038,00	122,95%	124,74%	39,09	7038,00	122,95%	124,74%
2006	47,39	8627,5	121,25%	122,58%	47,39	8627,5	121,25%	122,58%
2007	55,29	10175	116,65%	117,94%	55,67	10250	117,46%	118,81%
2008	63,52	11790	114,90%	115,87%	64,62	12005	116,08%	117,12%
2009	72,12	13475	113,53%	114,29%	73,82	13810	114,25%	115,04%
2010	81,04	15225	112,38%	112,99%	83,54	15715	113,16%	113,79%

Таблица 3.6

Доверительные интервалы прогнозирования

Год	Вариант I					Вариант II				
	Прогноз оборота розничной торговли УР, млрд. руб.	Прогноз оборота розничной торговли РФ, млрд. руб.	Доверительный интервал			Прогноз оборота розничной торговли УР, млрд. руб.	Прогноз оборота розничной торговли РФ, млрд. руб.	Доверительный интервал		
			$m \hat{y}_{x_{прогн}}$	Нижняя граница при $\alpha=0,05$	Верхняя граница при $\alpha=0,05$			$m \hat{y}_{x_{прогн}}$	Нижняя граница при $\alpha=0,05$	Верхняя граница при $\alpha=0,05$
2006	47,39	8628	0,87	46,53	48,26	47,39	8628	0,87	46,53	48,26
2007	55,29	10175	1,04	54,25	56,33	55,67	10250	1,05	54,62	56,72
2008	63,52	11790	1,24	62,28	64,76	64,62	12005	1,27	63,35	65,88
2009	72,12	13475	1,46	70,66	73,57	73,82	13810	1,50	72,32	75,33
2010	81,04	15225	1,69	79,35	82,73	83,54	15715	1,76	81,78	85,30

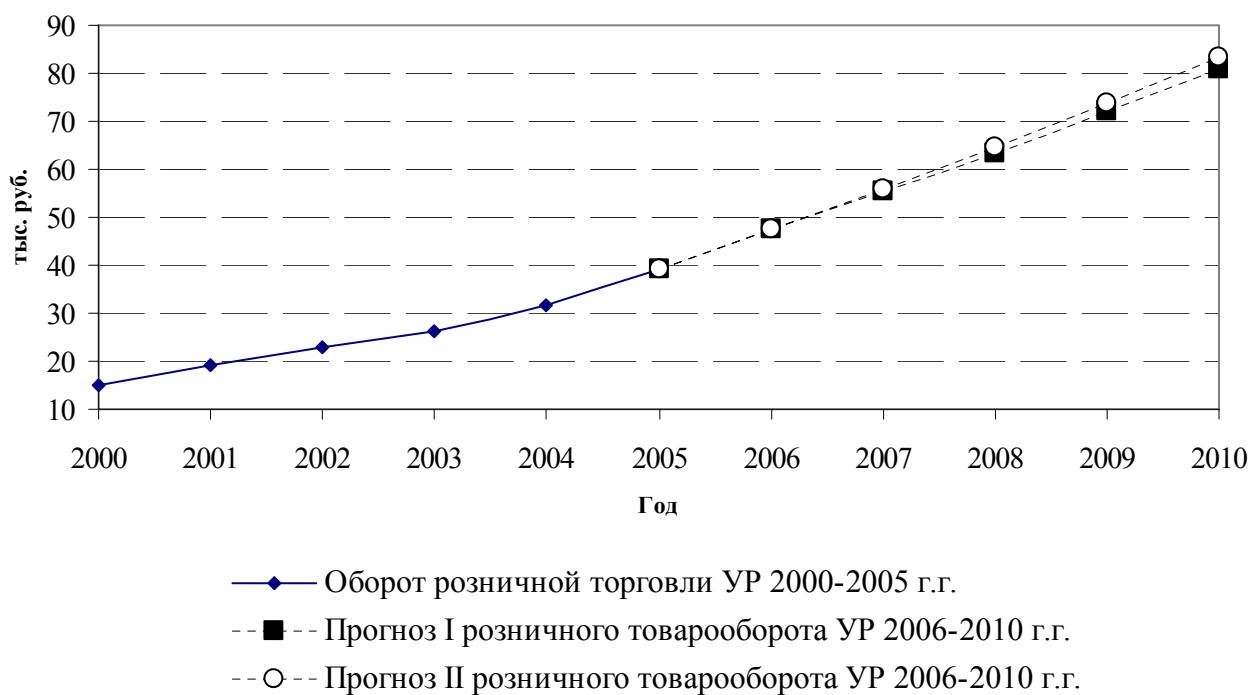


Рис. 3.4 Прогноз розничного товарооборота УР в 2006-2010 г.г.

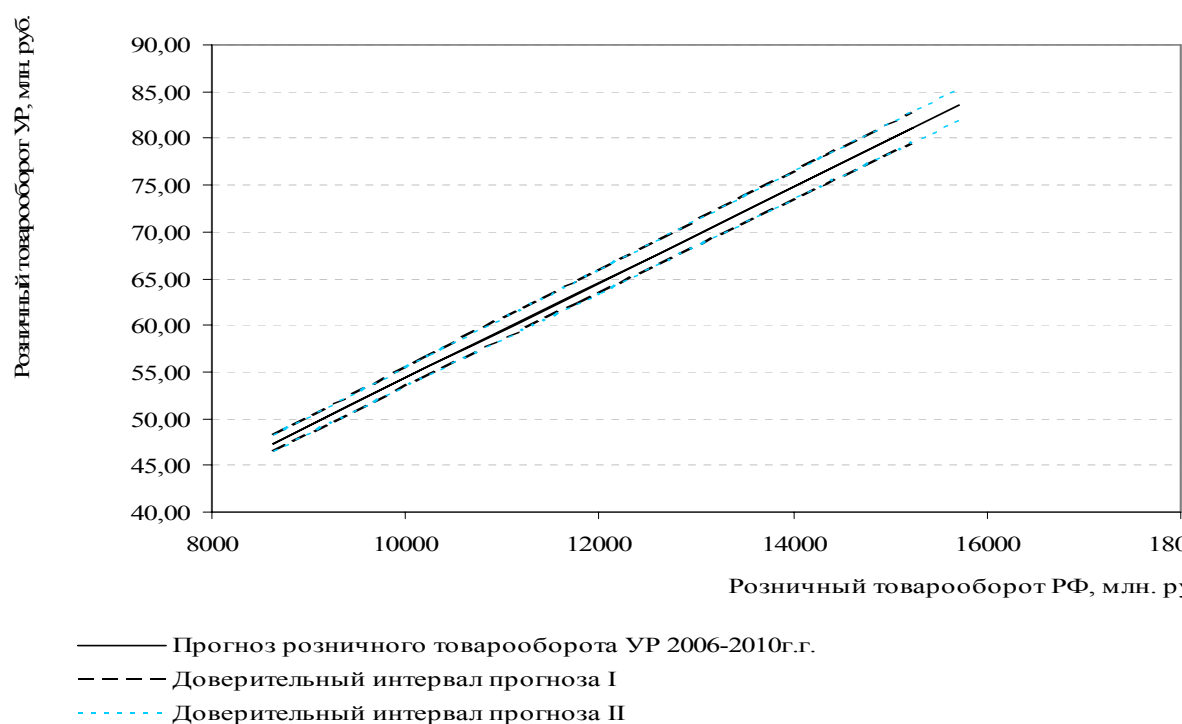


Рис. 3.5 Доверительные интервалы прогнозирования розничного товарооборота УР

Следующий этап прогноза - это определение доли продуктов питания в розничном товарообороте республики.

Введем обозначения:

D – прогнозная модель доли продуктов питания в розничном товарообороте Удмуртской республики;

d – результирующий признак модели D : доля продуктов питания в розничном товарообороте Удмуртской республики.

Согласно проведенному анализу тесноты связи и критерия мультиколлинеарности были исключены факторные признаки u_2 - численность незанятых трудовой деятельностью граждан, состоящих на учете в службах занятости, выявлено несколько групп независимых факторов, которые могут быть включены в множественную регрессию.

Таблица 3.7

**Результативные и факторные признаки доли продуктов питания
в розничном товарообороте региона**

Год	Продовольственные товары УР	Население УР	Безработные УР ³	ВРП УР	Номинально начисленная среднемесячная заработная плата УР	Прожиточный минимум в среднем на душу населения	Стоимость минимального набора продуктов питания
	%	млн. чел.	млн. чел.	млрд. руб.	руб.	руб.	руб.
	d	u ₁	u ₂	u ₃	u ₄	u ₅	u ₆
2000	54,69	1,60	0,0251	55,78	1741,5	1018,26	720,25
2001	51,05	1,59	0,0238	69,54	2594,8	1392	823,998
2002	48,55	1,58	0,018	83,93	3444,6	1601,25	901,007
2003	46,94	1,57	0,0184	97,42	4349,9	1968,25	993,268
2004	46,02	1,56	0,0182	107,25	5130,5	2115,5	1037,83
2005	45,02	1,55	0,0239	140,39	6373,3	2466,25	1178,73

Таблица 3.8

**Матрица парных коэффициентов корреляции
множественной модели регрессии доли продуктов питания в розничном
товарообороте региона**

	d	u ₁	u ₂	u ₃	u ₄	u ₅	u ₆
d	1,0000	0,9625	0,5440	-0,9189	-0,9503	-0,9700	-0,9578
u ₁	0,9625	1,0000	0,3567	-0,9811	-0,9977	-0,9950	-0,9932
u ₂	0,5440	0,3567	1,0000	-0,2073	-0,3033	-0,3499	-0,3045
u ₃	-0,9189	-0,9811	-0,2073	1,0000	0,9918	0,9808	0,9926
u ₄	-0,9503	-0,9977	-0,3033	0,9918	1,0000	0,9945	0,9971
u ₅	-0,9700	-0,9950	-0,3499	0,9808	0,9945	1,0000	0,9968
u ₆	-0,9578	-0,9932	-0,3045	0,9926	0,9971	0,9968	1,0000

Для того определить уравнение регрессии необходимо представить все уравнения взаимосвязи факторных признаков и результативного признака и сравнит их множественный коэффициент корреляции. Результаты данного анализа представлены в таблице 3.9.

³ Численность незанятых трудовой деятельностью граждан, состоящих на учете в службах занятости

Таблица 3.9

Анализ взаимосвязи факторных и результативного признака

Факторные признаки	Наименование факторных признаков	Уравнение регрессии	Коэффициент множественной корреляции
u_1 и u_3	Население УР ВРП УР	$d = -454,36 + 314,60u_1 + 0,08u_3$	$r_d=0,9714$
u_1 и u_4	Население УР Номинально начисленная среднемесячная заработная плата УР	$d = -941,63 + 616,87u_1 + 0,0047u_4$	$r_d=0,9741$
u_1 и u_5	Население УР Прожиточный минимум в среднем на душу населения	$d = 145,74 - 52,085u_1 - 0,0085u_5$	$r_d=0,9704$
u_1 и u_6	Население УР Стоимость минимального набора продуктов питания	$d = -199,44 - 159,37u_1 - 0,0031u_6$	$r_d=0,9627$

Как мы видим, наиболее тесная взаимосвязь существует между факторными признаками u_1 и u_4 . Сравнивая коэффициент множественной корреляции с парными коэффициентами корреляции одного факторного признака с результативным, можно сделать вывод, что теснота связи в случае многофакторной модели гораздо выше.

Согласно анализу с помощью F- критерия Фишера, оценка значимости индекса корреляции признается существенной ($F_R > F_K$; $27,95 > 9,55$, при $\alpha=0,05$, $k_1=2$, $k_2=3$), но при этом оценка значимости основных параметров уравнения связи показала их несущественности, все они меньше $t_k=2,77$ ($t_{a_0}=1,55$; $t_{a_1}=1,65$; $t_{a_2}=1,15$).

Таким образом мы пришли к выводу, что необходимо построить такое уравнение множественной регрессии, в котором оценки значимости параметров a_1 и a_2 признавались существенными. Для этого необходимо решить оптимизационную задачу.

$$\begin{cases} d = f(u_1, u_4) \\ S \rightarrow \min \\ t_{a_1} \geq 2,77 \\ t_{a_2} \geq 2,77 \end{cases},$$

(3.29)

Решением данной системы уравнений является следующая функция:

$$d = -31,67 + 47,38u_1 + 18,58u_2^{-0,9764}, \quad (3.30)$$

Как мы видим зависимость между d и u_2 нелинейная для того, чтобы сохранить предпосылки алгоритма анализа значимости параметров уравнения, заменим:

$$U_{u_2} = u_2^{-0,9764}, \quad (3.31)$$

$$d = -31,67 + 47,38u_1 + 18,58U_{u_2} \quad (3.32)$$

Согласно анализу с помощью F- критерия Фишера, оценка значимости индекса корреляции признается существенной ($F_R > F_K$; $1598,32 > 9,55$, при $\alpha=0,05$, $k_1=2$, $k_2=3$), но при этом оценка значимости основных параметров a_1 и a_2 уравнения связи является существенной ($t_{a_k} = 2,77; t_{a_0} = -1,73; t_{a_1} = 3,99; t_{a_2} = 14,66$). Коэффициент множественной корреляции $r_d = 0,9995$, что также говорит о тесной связи признаков.

Более подробный анализ множественной регрессии приведен в приложении №8. Таким образом, уравнение (3.31) является моделью прогнозирования доли продуктов питания в обороте розничной торговли Удмуртской республики, где u_1 - численность населения Удмуртской республики, u_2 – номинальная заработная плата в Удмуртской республики.

Следуя приведенному выше алгоритму, мы убедились, что для прогнозирования u_1 и u_2 необходимо построить уравнения однофакторной регрессии, где результативными признаками являются показатели Удмуртской республики, а факторными признаками являются эти же показатели РФ.

Таблица 3.10

Исходные данные для построения прогнозных моделей численности постоянного населения и номинальной среднемесячной зарплаты в Удмуртской Республике

Год	Численность постоянного населения УР	Численность постоянного населения РФ	Номинально начисленная среднемесячная зарплата на одного работника УР	Номинально начисленная среднемесячная зарплата на одного работника РФ
	млн. чел.	млн. чел.	руб.	руб.
	u_1	U_1	u_2	U_2
2000	1,59	146,89	1741,5	2223,40
2001	1,59	146,30	2594,8	3240,40
2002	1,58	145,64	3444,6	4360,00
2003	1,57	144,96	4349,9	5499,00
2004	1,56	144,17	5130,5	6740,00
2005	1,55	143,47	6373,3	8554,91

Таблица 3.11

Анализ уравнений регрессии численности постоянного населения УР

Уравнение	σ_ε	t_k	t_{a_0}	t_{a_1}	t_{a_2}	r	t_r	F_k	F
$u_{1j} = 0,013U_{1j} - 0,27$	$14 \cdot 10^{-7}$	2,78	3,71	25,52		0,994	26	7,7	651
$u_{1j} = 1,84 \cdot \ln(U_{1j}) - 7,59$	$15 \cdot 10^{-7}$		20,37	24,59		0,993	25		605
$u_{1j} = 0,0009U_{1j}^2 - 0,24U_{1j} + 18,2$	$35 \cdot 10^{-8}$		2,92	2,82	2,97	0,999	51	6,94	968
$u_{1j} = 0,005U_{1j}^{1,17}$	$57 \cdot 10^{-8}$		23,61	25,60		0,994	26	7,7	655

Таблица 3.12

Анализ уравнений регрессии номинальной среднемесячной зарплаты в УР

Уравнение	σ_ε	t_k	t_{a_0}	t_{a_1}	t_{a_2}	r	t_r	F_k	F
$u_{2j} = 0,73U_{2j} + 222,01$	5625,58	2,78	2,27	41,25		0,998	41	7,7	1701
$u_{2j} = 3398,18 \cdot \ln(U_{2j}) - 24748,85$	57798		10,97	12,72		0,976	13		162
$u_{2j} = -17 \cdot 10^{-6} \cdot U_{2j}^2 + 0,91U_{2j} - 191,53$	805		1,8	20,79	4,24	0,999	47	6,94	4464

$u_{2j=1,09U_{2j}}^{0,96}$	5303		0,51	49,37		0,998	10	7,7	2437
----------------------------	------	--	------	-------	--	-------	----	-----	------

Анализ уравнений регрессий показал, что для прогнозирования численности постоянного населения УР и номинальной среднемесячной зарплаты в УР необходимо использовать уравнение параболы:

$$u_{1j} = 0,0009U_{1j}^2 - 0,24U_{1j} + 18,26, \quad (3.33)$$

$$u_{2j} = -17 \cdot 10^{-6} \cdot U_{2j}^2 + 0,91U_{2j} - 191,53., \quad (3.34)$$

Результаты прогноза доли продуктов питания в розничном товарообороте Удмуртской республики приведены в таблице 3.13.

Прогнозная величина спроса на продукты питания в регионе нами была определена как:

$$S_i = D_i \cdot Y_i, \quad (3.35)$$

где S_i – величина годового регионального спроса на продукты питания в розничной торговле в i - году,

D_i - доля продуктов питания в розничном товарообороте региона в i -году.

Y_i – розничный товарооборот региона в i – ом году.

Рассчитав прогнозные величины параметров данного произведения, мы определили прогнозный уровень спроса на продукты питания в 2006-2010г.г. и представили его в таблицах 3.15, 3.16, и на рис. 3.7

Таблица 3.13

Вариант 1. Прогноз доли продуктов питания в обороте розничной торговли в Удмуртской республике 2006-2010 г.г.

Год	Численность населения РФ, млн. чел	Начисленная среднемесячная заработная плата на одного работника в РФ, руб.	Прогноз численности постоянного населения УР, млн. чел.	Прогноз начисленной среднемесячной заработной платы на одного работника УР, руб.	Прогноз доли продуктов питания, %	Доверительный интервал		
						$t_{кр} S_{ур}$	Границы при $\alpha=0,05$	
							Нижн.	Верх.
	u_1	u_2	U_1	U_2	d			
2006	142,75	10736,26	1,55	7632,21	44,01	0,66	43,35	44,67
2007	141,90	12781,95	1,54	8678,43	43,51	0,79	42,73	44,30

2008	141,40	14871,04	1,54	9600,01	43,13	0,85	42,28	43,98
2009	141,00	17107,24	1,53	10422,06	42,87	0,89	41,97	43,76
2010	140,60	19514,04	1,53	11116,86	42,66	0,94	41,72	43,60

Таблица 3.14

Вариант 2. Прогноз доли продуктов питания в обороте розничной торговли в
Удмуртской республике 2006-2010 г.г.

Год	Численность постоянного населения РФ, млн. чел	Номинально начисленная среднемесячная заработная плата на одного работника в РФ, руб.	Прогноз численности постоянного населения УР, млн. чел..	Прогноз номинально начисленной среднемесячной заработной платы на одного работника УР, руб.	Прогноз доли продуктов питания, %	Доверительный интервал		
						$t_{кр} S_{ур}$	Нижняя граница при $\alpha=0,05$	Верхняя граница при $\alpha=0,05$
	u1	u2	U1	U2	d			
2006	142,40	10736,26	1,54	7632,21	44,01	0,73	43,28	44,73
2007	141,90	12919,78	1,54	8743,81	43,51	0,78	42,73	44,30
2008	141,40	15303,92	1,54	9772,42	43,13	0,84	42,29	43,97
2009	141,00	17723,01	1,53	10618,57	42,87	0,89	41,98	43,76
2010	140,60	20395,19	1,53	11321,97	42,66	0,93	41,73	43,59

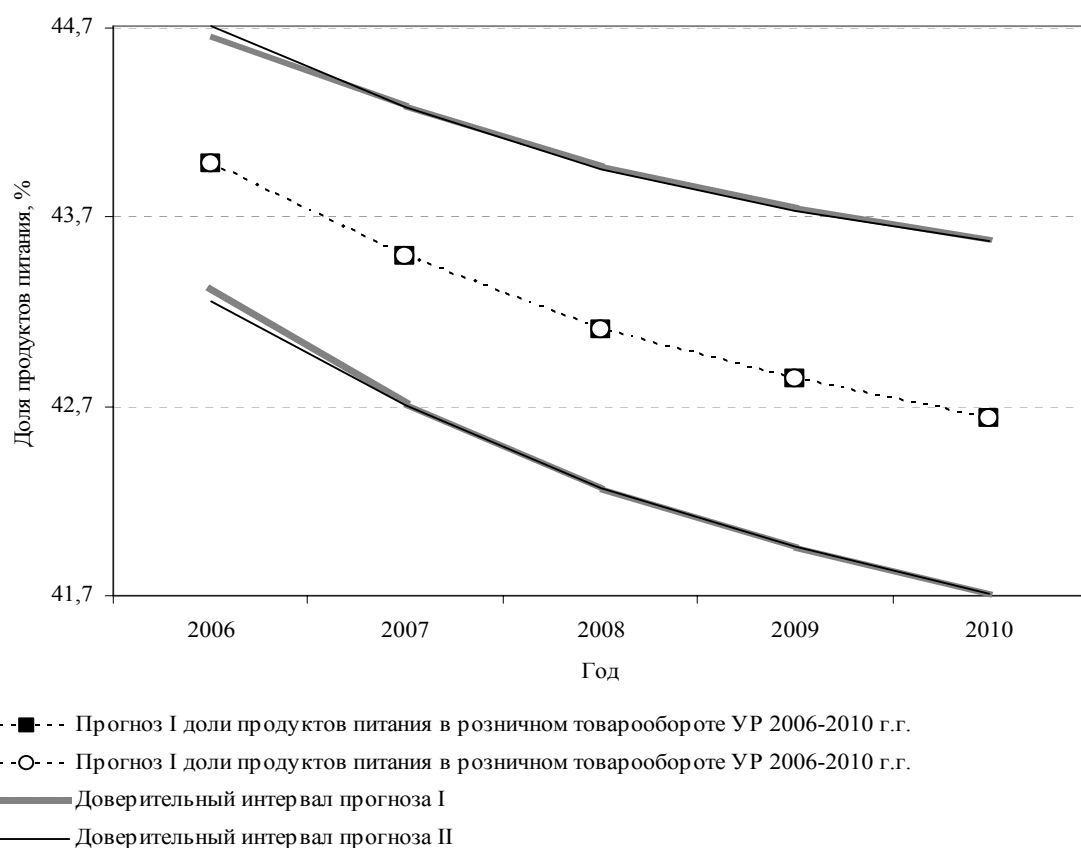


Рис. 3.6 Прогноз доли продуктов питания в розничном товарообороте УР 2006-2010 г.г.

Таблица 3.15

Вариант 1. Прогноз розничного спроса на продукты питания в
Удмуртской республике в 2006-2010 г.г.

Год	Прогноз доли продуктов питания, %	Нижняя граница при $\alpha=0,05$	Верхняя граница при $\alpha=0,05$	Прогноз оборота розничной торговли УР, млрд. руб.	Нижняя граница при $\alpha=0,05$	Верхняя граница при $\alpha=0,05$	Прогноз величины спроса на продукты питания в УР, млрд. руб.	Нижняя граница при $\alpha=0,05$	Верхняя граница при $\alpha=0,05$
	D			Y			S		
2006	44,01	43,35	44,67	47,39	46,53	48,26	20,86	20,17	21,56
2007	43,51	42,73	44,30	55,29	54,25	56,33	24,06	23,18	24,95
2008	43,13	42,28	43,98	63,52	62,28	64,76	27,40	26,33	28,48
2009	42,87	41,97	43,76	72,12	70,66	73,57	30,91	29,66	32,20
2010	42,66	41,72	43,60	81,04	79,35	82,73	34,57	33,11	36,07

Таблица 3.16

Вариант 2. Прогноз розничного спроса на продукты питания в
Удмуртской республике в 2006-2010 г.г.

Год	Прогноз доли продуктов питания, %	Нижняя граница при $\alpha=0,05$	Верхняя граница при $\alpha=0,05$	Прогноз оборота розничной торговли УР, млрд. руб.	Нижняя граница при $\alpha=0,05$	Верхняя граница при $\alpha=0,05$	Прогноз величины спроса на продукты питания в УР, млрд. руб.	Нижняя граница при $\alpha=0,05$	Верхняя граница при $\alpha=0,05$
	D			Y			S		
2006	44,01	43,28	44,73	47,39	46,53	48,26	20,86	20,14	21,59
2007	43,51	42,73	44,30	55,67	54,62	56,72	24,22	23,34	25,12
2008	43,13	42,29	43,97	64,62	63,35	65,88	27,87	26,79	28,97
2009	42,87	41,98	43,76	73,82	72,32	75,33	31,65	30,36	32,96
2010	42,66	41,73	43,59	83,54	81,78	85,30	35,64	34,12	37,18

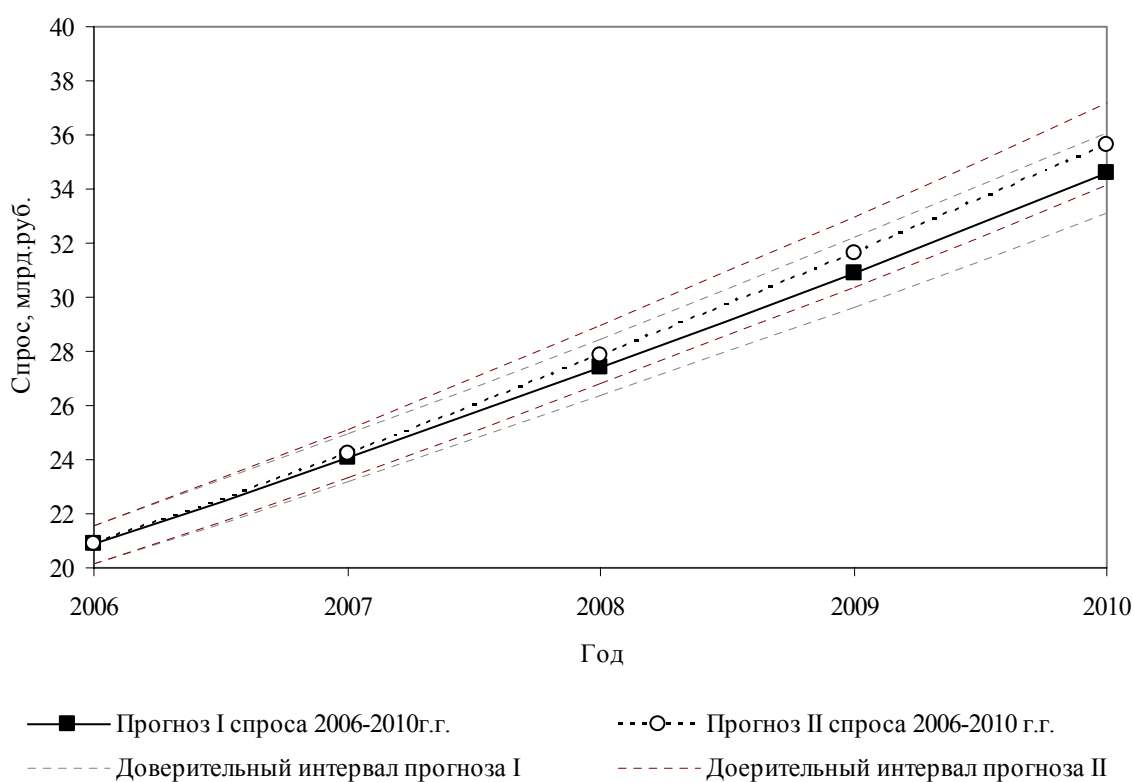


Рис. 3.7. Прогноз спроса на продукты питания в Удмуртской республике 2006 – 2010 г.г., млрд.руб.

3.3. Оценка стратегических альтернатив предприятий розничной торговли продовольственными товарами на региональном рынке

Стратегическое планирование – это сложный процесс, направляющий и координирующий работу корпорации как целостной системы. Для осуществления этой деятельности менеджерам необходимы соответствующие методики, которые позволяют принимать решения на основе формализованной, структурированной информации, а также оценивать степень рискованности этих решений.

Автором предлагается один из подходов к формированию подобного типа модели, включающей несколько этапов. Каждый из них позволяет формализовано осуществить разработку и выбор оптимального стратегического плана. Этот результат базируется на стратегическом анализе, оценке эффективности основных показателей стратегии, оценке рискованности стратегического плана корпорации. На рис. Показан алгоритм предлагаемой модели.

Разработка миссии, постановка основных целей стратегического планирования. Определяются роль предприятия во внешней среде, главная цель, которую следует достичь в отрасли и на рынке.

Формулировка вариантов стратегий на основе разных условий их реализации, выбор критериев эффективности. Рассматриваются возможные варианты деятельности предприятия и оцениваются предварительные результаты, к которым они приведут в ходе их реализации. Оговариваются условия, которые необходимы для выполнения стратегического плана. Выбирается критерий эффективности, который зависит от целей реализации стратегии.

Расчет показателя качественной привлекательности (R_j) j -й стратегии. Этап состоит из оценки четырех условий (микроусловий, макроусловий,

отраслевых и рыночных условий), анализа их изменения в случае принятия того или иного варианта, расчета показателя привлекательности стратегии. Показатель привлекательности стратегий определяется на основе экспертных оценок.

Расчет эффективности капитала, вкладываемого в реализацию j -й стратегии. Анализируется эффект от инвестиций, вкладываемых в стратегию.

Анализ показателей эффективности стратегий по выбранному критерию. Оценивается достижение количественных целей, поставленных на втором этапе. Если полученные результаты удовлетворительны, то данный вариант стратегии может быть принят к рассмотрению как возможный к реализации.



Рис. 3.8 Алгоритм оценки эффективности и выбора варианта стратегического плана корпорации

Сравнение качественной привлекательности стратегии и показателей ее эффективности. Выбор варианта стратегии. Количественные показатели эффективности предполагаемых стратегий сравниваются с показателями экспертных ошибок их привлекательности, которые отражают степень

достижения поставленной цели. Лучшее сочетание названных критериев позволяет выбрать стратегический план.

Оптимальное распределение ресурсов и ответственности между субъектами стратегии. Происходит распределение функций между исполнителями, детализируются и оптимизируются товарно-денежные потоки, формируемые данной стратегией.

Расчет наилучшего, наихудшего варианта выбранной стратегии. Моделируются реализация плана по наихудшим и наилучшим вариантам.

Оценка рискованности выбранной стратегии.

Контроль реализации и корректировка целевых установок стратегического плана. Проводится мониторинг текущей деятельности предприятия. Результаты сопоставляются с плановыми показателями. При выявлении отклонений вносятся соответствующие изменения, осуществляется корректировка начиная с первого этапа.

Согласно проведенному анализу развития рынка розничной торговли продуктами питания были выработаны следующие стратегические альтернативы для направления розничной торговли ТГ «Ижтрединг»:

1. Сохранение реального существующего товарооборота в розничной торговле, при повышении рентабельности всей деятельности предприятия. Данная стратегия не требует увеличения оборотных и основных средств, а требует, текущее обновление уже существующих основных фондов.

2. Сохранение существующей доли на рынке – 8,35%, что потребует от предприятия в значительной степени увеличить как оборотные, так и основные фонды, т.к. емкость рынка в течение пяти лет увеличится более чем в два раза.

3. Повышение в течение пяти лет доли рынка до 15%, что так же потребует от предприятия в значительной степени увеличить как оборотные, так и основные фонды, т.к. емкость рынка в течение пяти лет увеличится более чем в два раза. Ежегодный прирост товарооборота по первому варианту прогноза должен составлять 27%, по второму 29%.

4. Завоевание лидерской позиции на рынке на рынке, т.е. 20%

розничного товарооборота продуктов питания республики, что так же потребует от предприятия в значительной степени увеличить как оборотные, так и основные фонды, т.к. емкость рынка в течение пяти лет увеличится более чем в два раза. Ежегодный прирост товарооборота по первому варианту прогноза должен составлять 35%, по второму 37%.

Названные варианты стратегии развития реализуют миссию предприятия различными путями и используя различные методы.

Достижение миссии и поставленной в стратегии цели отражает показатель балльной оценки качественной привлекательности каждого направления.

Важным этапом при разработке стратегии и выборе ее варианта является анализ качественной привлекательности. Сложность оцениваемой системы, неопределенность формирования существенных признаков, недостаточность информации, отсутствие статистических показателей, на основании которых можно провести статистический анализ, вызывают необходимость обращаться к рекомендациям компетентных специалистов, знающих проблему и экспертам. Интуитивно-логический анализ строится на логическом мышлении и интуиции экспертов и базируется на их знании и опыте. На основе изучения статистической информации по развитию отрасли и рынка, личного опыта эксперты могут дать оценку условий деятельности предприятия. Разработка стратегии ее развития включает формирование новых условий деятельности, что позволит достичь поставленных целей в различных сферах деятельности (на рынке, в отрасли, в макро- и микро- уровне). Таким образом, сравнение оценки существующего состояния и возможных стратегических вариантов позволит выбрать из них наиболее привлекательный. Результирующую оценку мы предлагаем назвать качественной привлекательностью стратегического плана. Качественная привлекательность будет выражать степень достижения данного стратегического плана в зависимости от макро-, микроусловий, отраслевых и рыночных условий.

Для анализа условий хозяйственной деятельности предприятия мы предлагаем использовать совокупность значений лингвистических переменных

таблицы 3.17 и 3.18.

Таблица 3.17

Условия внешней среды

Макроусловия	Условия микросреды	Отраслевые условия	Рыночные условия
Социальный	Производственно-технологическая система	Структура и динамика	Потенциал рынка
Политические	Финансово-экономическая система	Угроза потенциальной конкуренции	Структура рынка
Экономические	Система управления	Зависимость покупателей	Возраст рынка
Технологические	Система маркетинга	Зависимость от поставщиков	Эластичность спроса
	Система корпоративной культуры		Ключевые факторы успеха

Экспертам необходимо определить коэффициент весомости условий в соответствии со степенью их влияния на достижение поставленной цели и миссии предприятия и оценить согласно степени их влияния.

Каждая оценка соответствует лингвистической переменной, отражающей условия хозяйствования предприятия. Суммарная оценка в баллах определяется по формуле:

$$R_{kj} = \sum_{i=1}^l \frac{\sum_{n=1}^m r_{kn}}{m} \cdot q_{ki}, \quad (3.36)$$

где R_{kj} - сумма баллов по j-ой стратегии k-й группе условий,

r_{kn} - балл, который присваивает эксперт i – му подвиду условию k ,

m – количество экспертов,

q_{ki} - коэффициент весомости подвидов условий i в подвиде условию k .

В соответствии с лингвистическими переменными ведена шкала бальных оценок, представленная в таблице 3.18.

Таблица 3.18

Интервалы оценки результатов анализа

Балл	Характеристика	Интервал оценки
0	Самые неблагоприятные условия	От 0 до 1
1	Условия скорее неблагоприятные	От 1,1 до 2
2	Условия могут считаться удовлетворительными	От 2,1 до 2,5
3	Условия скорее благоприятные	От 2,6 до 3
4	Хорошие условия для реализации стратегии	От 3,1 до 4
5	Идеальные условия	От 4,1 до 5

В данной модели считается, что на реализацию каждой стратегической альтернативы влияют условия, в которых она реализуется. Поэтому при анализе различных стратегий оценка условий их реализации будет различна.

После оценки всех условий реализации стратегии определяется суммарный балл по каждой из них. Он получается суммированием оценок по всем четырем видам условий, это и будет выражать качественную привлекательность стратегической альтернативы. Самой привлекательной стратегией является та, которая получила максимальную оценку.

Таким образом, оценка стратегической альтернативы будет определяться по формуле:

$$R_j = \sum_{k=1}^4 R_{kj} . \quad (3.37)$$

Качественная оценка стратегических альтернатив приведена в таблице 3.19.

Как мы видим, стратегия сохранения доли рынка является наиболее привлекательной для экспертов, это связано в первую очередь с хорошей конъюнктурой рынка, с финансовыми и экономическими возможностями предприятия. Как мы видели в параграфе 3.2. объем товарооборота продуктов питания за пять лет возрастет более чем в два раза, поэтому от предприятия потребуется достаточно много усилий для сохранения доли рынка. Так же нельзя забывать о высокой активности конкурентов, как местных, так и российских, которые будут вести активную политику по захвату рынка.

Таблица 3.19

Качественная оценка стратегических альтернатив

Условия	Коэффициент весомости	Средняя оценка в баллах				Стратегия			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Макроусловия									
Социальный	0,22	3,1	3,3	3,1	3,0	0,68	0,73	0,68	0,66
Политические	0,24	2,6	3,0	2,4	2,3	0,62	0,72	0,58	0,55
Экономические	0,53	4,0	3,8	2,7	2,2	2,12	2,01	1,43	1,17
Технологические	0,01	4,0	4,0	4,0	4,0	0,04	0,04	0,04	0,04
Итого	1					3,47	3,50	2,73	2,42
Условия микросреды									
Производственно-технологическая система	0,35	3,8	3,2	2,9	2,7	1,33	1,12	1,02	0,95
Финансово-экономическая система	0,2	2,9	2,7	2,3	2	0,58	0,54	0,46	0,40
Система управления	0,1	2,2	2,2	1,9	1,3	0,22	0,22	0,19	0,13
Система маркетинга	0,3	2,5	2,5	2,5	2,4	0,75	0,75	0,75	0,72
Система корпоративной культуры	0,05	4	4	4	4	0,20	0,20	0,20	0,20
Итого	1					3,08	2,83	2,62	2,40
Отраслевые условия									
Структура и динамика отраслевого рынка	0,27	5	5	5	5	1,35	1,35	1,35	1,35
Угроза потенциальной конкуренции	0,35	4,2	4,7	2,9	2,4	1,47	1,65	1,02	0,84
Зависимость от покупателей	0,17	4	4	3	2,9	0,68	0,68	0,51	0,49
Зависимость от поставщиков	0,21	2,9	3,9	5	5	0,61	0,82	1,05	1,05
Итого	1					4,11	4,49	3,93	3,73
Рыночные условия									
Потенциал рынка	0,3	5	5	5	5	1,50	1,50	1,50	1,50
Структура рынка	0,03	3,8	4,2	3,8	3,2	0,11	0,13	0,11	0,10
Возраст рынка	0	4	4	4	4	0,00	0,00	0,00	0,00
Эластичность спроса	0,38	3	3	3	3	1,14	1,14	1,14	1,14
Ключевые факторы успеха	0,21	4	4,5	5	5	0,84	0,95	1,05	1,05
Итого	0,92					3,59	3,71	3,80	3,79
ИТОГО						14,25	14,54	13,07	12,33

Следующим этапом оценки стратегий является анализ количественных показателей эффективности. Анализ использования капитала, основные показатели и результаты реализации стратегии показаны таблице 3.20, с разбивкой по годам в приложении 9.

Таблица 3.20

Показатели реализации стратегий за пять лет

Наименование показателя	Ед. изм	Стратегия1	Стратегия2	Стратегия3	Стратегия4
Вариант 1					
Номинальные доходы от продаж	млн. руб.	7820,04	11063,94	16177,68	19818,10
Постоянные затраты	млн. руб.	1907,51	2770,07	4129,81	5097,80
Переменные затраты	млн. руб.	5305,21	7465,97	10872,23	13297,11
Амортизация	млн. руб.	9,30	17,49	26,46	31,20
Операционная прибыль	млн. руб.	598,02	810,41	1149,18	1391,99
Налоги	млн. руб.	191,37	259,33	367,74	445,44
Чистая прибыль	млн. руб.	406,65	551,08	781,44	946,55
Изменение оборотного капитала	млн. руб.	0,00	98,16	291,33	429,27
Инвестиции в основные средства	млн. руб.	10,64	64,34	152,29	214,29
Чистый приведенный доход NPV	млн. руб.	313,08	298,25	251,55	226,18
Средняя норма рентабельности	%	2943	184	57	35
Внутренняя норма рентабельности	%	более 100	более 100	более 100	Более 100
Вариант 2					
Номинальные доходы от продаж	млн. руб.	7819,34	11256,49	17031,14	20895,67
Постоянные затраты	млн. руб.	1907,33	2821,26	4356,75	5384,32
Переменные затраты	млн. руб.	5304,74	7594,23	11440,72	14014,89
Амортизация	млн. руб.	9,30	17,49	26,46	31,20
Операционная прибыль	млн. руб.	605,41	823,51	1207,22	1465,26
Налоги	млн. руб.	193,73	263,52	386,31	468,88
Чистая прибыль	млн. руб.	411,68	559,98	820,91	996,38
Изменение оборотного капитала	млн. руб.	0,00	104,58	322,97	471,46
Инвестиции в основные средства	млн. руб.	10,64	64,34	152,29	214,29
Чистый приведенный доход NPV	млн. руб.	316,67	299,71	255,87	230,26
Средняя норма рентабельности	%	2977	177	54	34
Внутренняя норма рентабельности	%	более 100	более 100	более 100	более 100
Риск CV	%	8%	15%	24%	27.8%

Высокий уровень капиталовложений присутствует в стратегиях, предполагающих наращивание товарооборота, а следовательно, расходов на их развитие и усложнение структуры управления.

Стратегия 1 позволяет получить в течение пяти лет наибольший дисконтированный доход, но следование данной стратегии не позволяет говорить о дальнейшем развитии предприятия, т.к. доля, приходящаяся на товарооборот ТГ «Ижтрейдинг» каждый год будет снижаться, а вновь завоевать позицию на рынке будет гораздо сложнее. Это и отразилось в качественной оценке данной стратегии, поэтому наиболее привлекательным вариантом стратегии является стратегия 2, сохранение доли рынка на уровне 8,35%.

Следующий этап выбора стратегии – это оценка рискованности проекта.

Для оценки рискованности проекта оценивается наихудший, наилучший и имеющийся (основной вариант). Наихудший вариант предполагает, что все переменные устанавливаются по своим наихудшим значениям. Наилучший вариант предполагает, что все переменные устанавливаются по наилучшим значениям. Показателем абсолютного риска является среднеквадратическое отклонение целевого показателя (чистого дисконтированного дохода).

Ю.Ф. Бригхем предлагает следующий вариант ее определения [55 С. 381]:

$$\sigma(NPV) = \sqrt{\sum_{i=1}^n P_i (NPV - NPV_{ож})^2}, \quad (3.38)$$

$$\text{где } NPV_{ож} = \sum_{i=1}^n P_i (NPV_i), \quad (3.39)$$

P_i – вероятность получения прибыли в i -м варианте,

NPV – чистый дисконтированный доход.

Отношение величины среднеквадратического отклонения текущей стоимости к величине ожидаемого значения будет выражать величину риска:

$$CV(NPV) = \frac{\sigma(NPV)}{NPV_{ож}}. \quad (3.40)$$

Преимущество, которое имеет представленная модель, заключается в том, что руководитель может сравнить качественную привлекательность стратегии с ее экономической эффективностью и рискованностью. Оценка качественной привлекательности при этом может быть низкой, поэтому с помощью предложенной модели руководители предприятия могут найти баланс между прибыльностью, рискованностью стратегического плана, а также целями, которые он позволит достигнуть.

Заключительным этапом разработки стратегии является процедура распределения ресурсов и ответственности между исполнителями и контроль над ее реализацией. Данный этап является переходным и должен рассматривать

не в рамках стратегического планирования, а в рамках долгосрочного и краткосрочного планирования.

Исходя из базовых альтернатив развития предприятия мы сформировали более уточненные стратегии поведения ТГ «Ижтрейдинг» на региональном рынке.

Миссия ТГ «Ижтрейдинг» была определена нами во 2 главе : «ТГ «Ижтрейдинг» занимается оптово-розничной торговлей продуктов питания, а так же другими направлениями на территории Удмуртской республики для получения прибыли, максимизации доли рынка, роста, как собственного имиджа, так и имиджа предприятия.»

Стратегия: «Развиваться вместе с рынком, удерживая рыночную долю на уровне 8,35%»

Данная стратегия подразумевает следующие направления развития предприятия:

Розничная торговля: Цель – сохранение доли рынка розничного торговли продуктов питания на уровне 8,5%, за счет создания крупных гипермаркетов (торговая площадь более 2000 м²) и сети супермаркетов районного значения, выполняющих функцию сопровождения продажи обеспечивающих оптимальные условия покупок в магазинах сети.

Оптовая торговля: Цель – сохранение реального существующего товарооборота продажи продовольственных товаров.

Общественное питание: Цель - создание сети (ресторанов) при гипермаркетах, ориентированных на обслуживание среднедоходной и высокодоходной части населения.

Производство полуфабрикатов: Цель – увеличение цехов по производству фабрикатов, реализуемых в собственной розничной торговле. Доля реализуемых полуфабрикатов в собственной торговой сети должна достигнуть – 45%

Информационные технологии: Цель – реализация активов, как не профильных, т.к. для дальнейшего развитие это направления требует большие

капиталовложения, связанные с быстрым сменой применяемых технологий в этой сфере.

Грузоперевозки: Цель - услуги сторонним организациям оставить на прежнем уровне, по обслуживанию своей торговой сети увеличить грузовой автопарк для бесперебойных поставок в собственные магазины.

Поставленные перед ТГ «Ижтрейдинг» долгосрочные цели, вытекающие из его миссии, могут быть достигнуты за счет выбора стратегии, максимально учитывающей тенденции товарных и потребительских рынков и наличие ресурсов (финансовых, материальных, кадровых и т. д.), необходимых для реализации выбранной стратегии.

Определенная миссия требует от предприятия широкого охвата рынка. Однако результаты маркетингового исследования розничного рынка товаров народного потребления г. Ижевска показали, что этот рынок весьма неоднороден, что вынуждает предприятия ориентироваться на все его сегменты, сильно отличающиеся друг от друга по своим характеристикам.

Подобная разноплановость деятельности может нести в себе угрозу слабой управляемости предприятия, падению эффективности ее деятельности и потерю конкурентоспособности. Этой угрозы можно избежать за счет четкого структурирования бизнеса по нескольким направлениям деятельности, определяемым особенностями целевых сегментов.

Основа разделения бизнеса ТГ «Ижтрейдинг» на направления деятельности (бизнес-единицы) должна стать ориентация на целевые сегменты, различающиеся по уровню среднедушевого дохода. Для каждой группы сегментов определяется базовая стратегия, в основу которой закладывается то или иное стратегическое преимущество предприятия перед своими конкурентами на рынке.

Один из наиболее широко распространенных подходов к исследованию образа жизни для рыночной сегментации – программа «Ценности и образ жизни» (VALS), разработанная А. Митчеллом в SRI, калифорнийской фирме, консультирующей менеджеров. По данной типологии население разделяется на

четыре группы потребителей, которые состоят из девяти типов («девять образов жизни американцев»). Данная классификация не совпадает с российской спецификой, в связи с этим ее необходимо рассматривать, учитывая социально-демографическую ситуацию нашего региона, которая определяет поведение потребителя, свойства и выгоды, которые он хочет получить при посещении магазина (таблица 3.21).

Деятельность ТГ «Ижтрейдинг» в розничной торговле целесообразно разделить на два направления или стратегические бизнес-единицы (таблица 3.22), в которых будут использоваться четыре различные формы организации розничной торговли (типы розничных торговых точек). В ходе разработки корпоративной стратегии ТГ «Ижтрейдинг» как розничного торгового объединения была учтена необходимость разработки индивидуальных маркетинговых стратегий по каждому направлению специализации предприятия (магазины для покупателей с низкими доходами или дискаунтеры, магазины для покупателей со средним и высоким доходом,).

Сегментация рынка г. Ижевска

Сегмент	Характеристика	Доля
1	2	3
«Движимые нуждой», в т.ч.	это беднейшие слои населения, ими руководят базовые (физиологические) потребности	26%
«выживающие»	наиболее неблагополучные слои населения, с низким уровнем образования и дохода (25-100\$), пенсионеры или безработные, в основном женщины старше 65 лет; данный тип приобретает только товары первой необходимости, доля населения	4%
«терпеливые»	поддерживают свое существование, находятся на краю бедности, имеют низкий уровень образования, средний доход 100-150\$, чаще женщины 35-45 лет, разведенные, со средним или средним специальным образованием, имеющие детей, реже мужчины; покупают продукты питания первой необходимости, овощи-фрукты (для детей), много тратят времени на поиск более дешевого товара, доля населения	22%
«Ориентирующиеся на внешний мир», в т.ч.	совершая покупки, эти люди заботятся о том, что подумают об этом другие	55%
«убежденные»	принадлежат к определенному классу; типичные представители этой группы женщины и мужчины в возрасте 35-45 лет, со средним или средним специальным образованием, реже высшим техническим, с уровнем дохода 250\$ на человека; мужчины – квалифицированные рабочие, оперативный персонал компаний, работники торговли, женщины часто не работают или заняты на неполный рабочий день, имеют детей школьного и студенческого возраста; покупают большое количество продуктов для приготовления пищи, любят вкусно поесть, доля населения	30%
«подражатели»	ориентированы на преуспевающих, амбициозны, настроены на соревнование, для них имеет большое значение статус; мужчины и все чаще женщины в возрасте 25-30 лет со средним и высшим образованием (не всегда качественным), средний доход на человека 300 - 500\$; при покупке ориентируются на создание вокруг себя имиджа «преуспевающих», выбирают более дорогостоящие продукты, не любят просто так тратить свое время, доля населения	17 %;

1	2	3
«преуспевающие»	достигли богатства и признания, это бизнесмены, государственные служащие высокого уровня, профессионалы различных сфер деятельности; больше мужчины, чем женщины, 35-40 лет, образование высшее, женаты, есть дети, жена может не работать, средний уровень дохода 500-1000\$; покупают продукты питания быстрого приготовления, алкоголь, деликатесы, ориентированы на зарекомендовавшую себя продукцию, ценят качество, не любят тратить время, могут быть нетерпимы к окружающим,	8%.
«Ориентирующиеся на внутренний мир», в т.ч.	для них важны свои собственные потребности и желания	19%
«индивидуалисты»	главный критерий – я сам, типичный представитель – человек, заканчивающий получать образование, 18-25 лет, уровень дохода различен, часто зависит от дохода родителей; склонны к импульсивным покупкам, иногда не могут объяснить, зачем это купили, товары служат способом выделиться; в магазине могут чувствовать себя неловко, предпочитают «свои» магазины со сходными по культуре продавцами - консультантами, доля населения	5%
«рискующие»	экспериментаторы-практики, чаще женщины, в возрасте 28 лет, с различным образовательным уровнем, часто не работающие и без детей, средний уровень дохода 300-500\$; покупают весь спектр товаров, интересуются новинками, совершают импульсные покупки товаров, привлечших внимание, доля населения	5%
«заботящиеся о социуме»	сознательные и ответственные, думают не только о себе, но и об улучшении общества в целом; средний возраст 35-45 лет, мужчины и женщины, достигшие высокого уровня благосостояния; сюда могут относиться те, кто сознательно выбрал путь простоты, кто избегает роскоши и ненужных, с их точки зрения, дорогостоящих удобств, несмотря на высокий уровень дохода; часто покупают традиционные товары известных брендов, экологически чистые продукты питания, требуют спокойствия и индивидуального обслуживания, ценят свободное время, доля населения	7%
«Интегрированные»	целостные, самая малочисленная группа, сочетают в себе лучшие качества двух предыдущих групп; их ценности и образ жизни включают силу представителя группы достигших успеха и чуткость представителя группы социально мыслящего индивида, ориентирующегося на внутренний мир; в среднем 40 лет, диплом о высшем образовании, высокий уровень дохода, доля населения	2%

Базовые стратегии ТГ «Ижтрейдинг»

Группировка сегментов по образу жизни	Применяемые базовые стратегии	Используемые формы организации торговли
I.«Движимые нуждой» «заботящиеся о социуме» Доля: 33%	Лидерство за счет экономии на издержках. В продуктовых и промышленных дискаунтерах экономия на издержках достигается за счет снижения издержек обращения (минимизация расходов на организацию покупки, доставки и продажи товара в расчете на его единицу), экономии на масштабе (достижимой вследствие больших объемов закупок), оптимизации политики работы с поставщиками и оптимизации товарного ассортимента. Пристальное внимание уделяется оборачиваемости товара.	Дискаунтеры, Супермаркеты узкого ассортимента
II. «Ориентирующиеся на внешний мир» «индивидуалисты», «рискующие» «интегрированные» - 67%	Дифференциация. В магазинах предприятия, ориентированных на эти сегменты, будет предоставлять ассортимент, уровень качества товаров и сервиса, недостижимый для большинства конкурентов. Кроме того, объемы продаж товаров, значительно превосходящие объемы продаж конкурентов, дадут возможность экономить на масштабе и выдерживать ценовую конкуренцию. Высокое внимание уделяется оптимизации соотношения «цена/качество».	Универсальные магазины, Супермаркеты широкого ассортимента

В индивидуальных стратегиях учтены особенности целевых сегментов конкретных направлений деятельности, что нашло отражение в комплексе маркетинговых мероприятий.

Для разработки индивидуальных стратегий мы разработали базовую классификацию признаков, с помощью которой любое предприятие может сформировать единую маркетинговую концепцию для своих магазинов (таблица 3.23). Индивидуальные стратегии бизнес - единиц представлены в таблице 3.25.

Так как каждая бизнес - единица (формат магазина) имеет собственную индивидуальную стратегию. То и конкурентоспособность каждой стратегии должна оцениваться отдельно и разрабатываться собственная стратегия продвижения.

Для оценки уровня конкуренции необходимо определить, к какому типу (магазин у дома, магазин районного значения, магазин общегородского значения) относятся рассматриваемые торговые площади. Анализ конкуренции необходимо проводить на локальном целевом рынке, то есть в том районе, который должен обслуживать магазин.

Направления исследования.

Определение емкости рынка – объема реализованных на нем товаров в течение года в стоимостном выражении, уровня дохода населения, среднедушевого потребления продовольственных товаров, среднего удельного веса расходов на питание в процентах от личных доходов населения.

Высокая емкость рынка для магазинов у дома, магазинов районного значения означает высокие товарооборот в данном районе, уровень доходов населения и весьма значительную долю расходов населения на продукты питания по сравнению с другими районами; для магазинов общегородского значения означает, что обслуживаемый сегмент имеет платежеспособный спрос и его доля в общей численности достаточно велика.

Классификация базовых признаков маркетинговой стратегии

Базовые признаки	Характеристика
1	2
Определение метода продаж	
магазины с индивидуальным обслуживанием покупателей (из-за прилавка).	Данный метод эффективен при малой площади и узкой специализации магазина, низкой интенсивности обслуживания покупателей, мелкогабаритном товаре или товаре, требующем расфасовки (например, бакалея) и позволяет обеспечить большую сохранность товаров, если торговые площади размещены в районах повышенного риска (рядом с рынками, автобусными или железнодорожными вокзалами)
магазины, реализующие товары по методу самообслуживания	Этот метод применяется при высокой интенсивности обслуживания покупателей, так как, во-первых, дает существенную экономию численности персонала и, во-вторых, повышает уровень продаж за счет осуществления большего количества покупок «импульсного спроса».
Уровень цен	Высокий, Средний, Низкий
Уровень сервиса	
качественный (высокий)	хорошее оформление магазина, удобное оборудование, наличие консультантов, повышенные требования к персоналу по обслуживанию клиентов
некачественный (низкий)	минимальное оформление, оборудование класса «эконом», минимальные издержки по обслуживанию покупателей
Ассортимент	
широкий	означает универсальность ассортимента: от продуктов питания до бытовой химии, игрушек; общее количество позиций, представленных в магазине, от 15 000
средний	означает либо отсутствие каких-либо категорий товара, либо узкий ассортимент внутри одной группы, общее количество наименований от 1000 до 15000
низкий	характерная специализация на товарах постоянного спроса, ассортимент содержит не более 1000 позиций
узкий	означает специализацию на одной товарной группе и товарах, ее дополняющих, при этом глубина ассортимента может быть любой, например винный магазин, где помимо алкоголя предлагаются сигары, бокалы, шоколад

1	2
Территориальное расположение	
магазин у дома	покупатель живет в радиусе 1500 м, чаще всего добирается пешком, в этих магазинах должны быть представлены товары постоянного спроса достаточно широкого, но не глубокого ассортимента. Уровень цен и сервис должны определяться доходами жителей данного района, а также уровнем конкуренции
магазин районного значения	радиус проживания 1500-7000 м, покупатель добирается до магазина без пересадок и не более 3 остановок. Ассортимент, цены и сервис должны максимально удовлетворять спрос наибольшей доли покупателей, их уровню дохода
магазин общегородского значения	радиус проживания более 7000 м, Здесь обычно представлен очень широкий ассортимент, а сервис и уровень цен определяются общим уровнем жизни города
Размеры торговой площади	
Мелкие магазины с торговой площадью до 250 м ²	рассчитаны на обслуживание относительно небольшого контингента покупателей. Здесь могут располагаться как узкоспециализированные магазины, так и универсальные продовольственные с узким в глубину ассортиментом.
Средние магазины с торговой площадью 251-1000 м ²	на такой торговой площади могут быть организованы специализированные и узкоспециализированные магазины любой из групп товарной специализации, а также магазины комплексного спроса и универсальные продовольственные
Крупные магазины с торговой площадью 1001-3500 м ²	магазины комплексного спроса, а также универсальные продовольственные и непродовольственные
Крупнейшие магазины с торговой площадью более 3500 м ²	обычно универсальные непродовольственные магазины

Низкая или средняя емкость рынка для магазинов у дома, магазинов районного значения – это низкие товарооборот в данном районе и уровень доходов населения по сравнению с другими районами; для магазинов общегородского значения означает, что обслуживаемый сегмент имеет либо низкую долю в общей численности населения, либо очень низкий уровень дохода.

Оценка насыщенности рынка – степень удовлетворения потребителей широтой ассортимента, уровнем цен и сервиса, то есть необходимо оценить, насколько покупатель доволен существующими магазинами и насколько он может выбирать между существующими альтернативами.

Высокая насыщенность рынка для магазина у дома означает, что существующие магазины данной категории полностью удовлетворяют потребностям ежедневного потребительского спроса широтой ассортимента (если продукция не найдена в одном, то ее можно найти в другом, так же удобно размещенном территориально); для магазина районного значения и магазина общегородского значения, помимо широты ассортимента, определяющим фактором становится целевой сегмент и его удовлетворенность ценами, сервисом и наличием альтернативности выбора между тем или иным магазином.

Низкая насыщенность рынка для всех типов магазинов – неудовлетворенность потребителя уровнем предложения, а также безальтернативностью выбора.

Оценка конкурентной среды – количество конкурентов, их объемы реализации, конкурентные стратегии, форматы, сильные и слабые стороны.

Здесь вводятся такие параметры, как высокая конкуренция; низкая, средняя конкуренция.

Емкость рынка, насыщенность рынка, конкуренция дают возможность охарактеризовать «барьер вхождения» на данный рынок и перспективы выбранного формата (таблица 3.24).

Таблица 3.24

«Барьер вхождения»

Сочетание величин			Уровень конкуренции
Емкость	Насыщенность	Конкуренция	
Высокая	Средняя - низкая	Высокая	Дорогое недопредложение
Высокая	Средняя - низкая	Средняя - низкая	Дорогой отказ
Высокая	Высокая	Высокая	Дорогая сверхконкуренция
Высокая	Высокая	Средняя - низкая	Дорогое качество
Средняя - низкая	Средняя - низкая	Высокая	Низкое недопредложение
Средняя - низкая	Средняя - низкая	Средняя - низкая	Низкий отказ
Средняя - низкая	Высокая	Высокая	Низкая сверхконкуренция
Средняя - низкая	Высокая	Средняя - низкая	Низкое качество

Дорогое недопредложение характеризует рынок с высоким платежеспособным спросом и, хотя здесь присутствует высокая конкуренция, покупатель неудовлетворен либо ассортиментом, либо уровнем цен, либо сервисом, то есть необходимы дополнительные маркетинговые инструменты, которые помогут увеличить объем продаж. «Дорогое» – потому что объем недополученной прибыли может быть достаточно большим вследствие высокой емкости рынка.

Дорогой отказ характеризует рынок также с высоким платежеспособным спросом, но низкой конкуренцией и недостаточной альтернативностью для покупателя. Чаще всего это рынки новых товаров или услуг, то есть потенциальных покупателей достаточно много, но рынок еще не развит.

Дорогая сверхконкуренция свойственна насыщенным рынкам с высокой конкуренцией.

Дорогое качество характерно рынкам с высоким платежеспособным спросом, высокой степенью удовлетворенности покупателей и низкой конкуренцией, то есть существует ограниченное количество лидеров рынка, которые полностью удовлетворяют потребности большей части покупателей.

Низкое недопредложение, низкий отказ, низкая сверхконкуренция, низкое качество характеризуют рынки с низким или средним платежеспособным спросом.

Индивидуальные стратегии бизнес-единиц ТГ «Ижтрейдинг»

Бизнес-единица Маркетинговая стратегия	Дискаунтер	Супермаркет узкого ассортимента	Универсальный магазин	Супермаркет широкого ассортимента
Сегмент	«Движимые нуждой» «Заботящиеся о социуме»	«Движимые нуждой»	«Ориентирующиеся на внешний мир» «индивидуалисты», «рискующие» «интегрированные»	«Ориентирующиеся на внешний мир» «индивидуалисты», «рискующие» «интегрированные»
Размеры торговой площади	Крупные магазины с торговой площадью 1001- 3500 м ²	Мелкие магазины с торговой площадью до 250 м ² Средние магазины с торговой площадью 251- 1000 м ²	Крупные магазины с торговой площадью 1001- 3500 м ² , Крупнейшие магазины с торговой площадью более 3500 м ²	Средние магазины с торговой площадью 251- 1000 м ²
Территориальное расположение	магазин общегородского значения	магазин у дома	магазин общегородского значения	магазин у дома
Определение метода продаж	магазины, реализующие товары по методу самообслуживания			
Уровень цен	Низкий	Низкий	Средний, высокий	Средний, высокий
Уровень сервиса	Высокий			
Ассортимент	широкий	низкий	широкий	Средний
Барьер вхождения	Дорогое качество	Низкий отказ	Дорогое недопредложение	Дорогой отказ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение эффективности сферы обращения является важной народнохозяйственной проблемой. Поиск эффективных предпринимательских решений в сфере розничной торговли, формулирование и реализация целей розничного предприятия требуют соответствующей методологической и методической базы, разработки соответствующих инструментальных средств для формирования стратегических вариантов деятельности предприятия, поддержки принятия решений любой сложности, позволяющих давать объективные оценки эффективности предпринимательской деятельности.

В диссертационной работе проблемы управления розничным предприятием рассматриваются с различных позиций: с одной стороны, с целью оценки и освоения накопленного теоретического и практического опыта, с другой стороны, с целью разработки, адаптации и внедрения методов разработки стратегии развития оптово-розничного предприятия.

1. Существующие методики анализа рыночных ситуаций и принятия решений либо сложны для специалистов торговых предприятий, либо не адаптированы для российских условий. Эти обстоятельства побудили автора исследовать вопросы разработки, адаптации и внедрения методов стратегического планирования торговых предприятий. Важным результатом диссертации стал алгоритм разработки и реализации стратегии развития розничного предприятия. В диссертации показано, что стратегия состоит из двух структурно взаимосвязанных элементов: решений и действий. Теоретически выявлено, что каркасом стратегии являются решения и действия различных уровней предприятия, а содержанием является конкретизация пути развития посредством разработки набора правил, конкретных заданий, рабочих процедур.

2. В работе показано, что розничные предприятия ускоренно развиваются в связи со сложившимися тенденциями в экономике России, которые

закljučаются в усложнении и дифференциации производства, с одной стороны, расширения видового разнообразия потребностей, с другой. Создание розничных предприятий (сочетание функций оптовой и розничной торговли) закладывает значительный потенциал для реализации стратегии развития. Реализация потенциала стратегии обеспечивается перераспределением ресурсов и резервов предприятия для осуществления указанных главных функций в зависимости от результатов их выполнения.

3. Особый интерес представляет деятельность розничных предприятий на рынке продуктов питания. Требуется разработка специального подхода к их продвижению на рынке и организации товародвижения и торговли. Концептуальной основой работы в этом направлении явились принципы системного подхода, в рамках которого рынок рассматривается как единый объект с упорядоченной структурой и взаимосвязями, интегрированный в экономику региона.

4. В ходе анализа развития рынка продуктов питания Удмуртской республики установлено: высокая привлекательность этого рынка в г. Ижевск как центре торговли и усиление борьбы за республиканский рынок сбыта.

5. Важным результатом исследования стало получение опытной информации о рыночном окружении розничного предприятия и его внутреннем потенциале с точки зрения потребителей. Определены: условия и динамика внешнего окружения; состояние конкурирующих предприятий, их относительные позиции. Полученные в результате данные являются основой для исследования и разработки стратегии развития розничного предприятия.

6. Важным результатом исследования (анкетных опросов и наблюдений) является вывод об эффективности применения метода анализа потребительских предпочтений для оценки конкурентоспособности торгового предприятия в условиях неполноты данных о рынке. С помощью этого оригинального метода возможно выявление сильных сторон предприятия, являющихся преимуществами, и слабых сторон, являющихся объектами улучшающего вмешательства при управлении. С помощью анализа потребительских

предпочтений измерены значения трёх уровней реакции оптового рынка игрушек: познавательной; эмоциональной, поведенческой. Установлен главный конкурент исследуемого предприятия для получения сравнительной базы анализа предпочтений, дана оценка общей удовлетворённости работой торговых предприятий и удовлетворенности в разрезе выполняемых предприятиями функций. В работе показано, что в условиях нерасширяемого спроса важной задачей является концентрация работы по удержанию уже существующих покупателей, особенно той их части, которая имеет высокую степень приверженности розничному предприятию и приносит основной доход. Степень приверженности достаточно полно характеризует показатель средневзвешенной частоты покупок клиентов, В результате анализа степени приверженности установлена тесная прямая связь между степенью приверженности и вкладом в результат торговой деятельности.

7. Результатом исследования явились характеристики и различия в стратегиях развития участников рынка г. Ижевска и Удмуртской республики, занимающих соответствующие позиции.

8. Несмотря на многочисленность факторов, влияющих на выбор стратегии развития розничного предприятия, главными являются показатели, характеризующие экономическую эффективность операционной деятельности подразделений. В результате факторного индексного анализа выявлены факторы уменьшения рентабельности исследуемого предприятия: снижение удельного веса валовой маржи; увеличение доли оборотных активов в структуре активов предприятия. Часто прибыльная, в целом, работа торгового предприятия не даёт повода для оценки вклада отдельного подразделения в хозяйственный результат торговой деятельности, В результате операционного анализа выявлено подразделение, рекомендуемое к сокращению на фоне прибыльной деятельности розничного предприятия.

9. Проведенное исследование позволило спрогнозировать объем потребления продуктов питания в Удмуртии, и отталкиваясь от этой информации построить возможные варианты развития розничных сетей на

территории Удмуртии.

10. Разработанные алгоритмы стратегического планирования и выработки стратегических альтернатив, основанные на прогнозной информации, позволили разработать стратегию предприятия, оценить ее применимость и рискованность.

11. Исследованием установлено, что процедура выбора оптимальной стратегии придаёт деятельности розничного предприятия целенаправленный, целесообразный характер. В результате анализа стратегических вариантов в качестве базовой стратегии развития исследуемому предприятию рекомендована стратегия доли рынка на уровне 8,5%.

12. В результате исследования разработана конкретная программа стратегического развития предприятия «Ижтрейдинг». Она уточняет базовую политику развития и включает следующие направления: конкурентная политика предприятия; политика роста предприятия; инновационная политика; сбытовая политика; ценовая политика; коммуникационная политика. Ключевая задача программы стратегического развития заключается в координации функций между подразделениями розничного предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. 7 нот менеджмента / А. Бочкарев, В. Кондратьев, В. Краснова и др.; под ред. В. Красновой, А. Привалова. – 5-е изд., доп. – М.: ЗАО "Журнал Эксперт", ООО "Издательство ЭКСМО", 2002. – 656с.
2. Абрамов М.А. Производство и сфера обслуживания (Размещение, взаимосвязь, комплексное развитие). – М.: Мысль, 1977. – 239с.
3. Абрютина М.С. Экономика предприятия: учебник. – М.: Издательство "Дело и Сервис", 2004. – 528с.
4. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256с.
5. Академия рынка: маркетинг: Пер. с фр./ Науч. ред. А.Г. Худокормов. – М.: Экономика, 1993. – 571с.
6. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 328с.
7. Александерсон Г. Экономическая структура городов США: Пер. с англ. – М.: Мысль, 1985. – 214с.
8. Алексеев А.И., Ковалев С.А., Ткаченко А.А. География сферы обслуживания: Учебное пособие. – Калинин: КГУ, 1988. – 84с.
9. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учеб.- метод. пособие/ Фин. Акад. при Правительстве РФ. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 245с.
10. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368с.
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416с.
12. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер.с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Еменко – М.: Экономика, 1989. – 512с.
13. Ануфриев В.Н., Петрова О.Л., Шишкин М.И. Продовольственный рынок в

- промышленно развитом регионе. – Ижевск: Изд. Дом "Удм. ун-т", 2000. – 214с.
14. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия. – М.: Информ–М, 1999. – 803с.
15. Афанасьева Н.В. Логистические системы и российские реформы. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995. – 147с.
16. Ахмедов Н. Как организовать стратегическое планирование в корпорациях//Менеджмент в России и зарубежом. – 1999. – №4. – С. 130-141.
17. Бабанский А.В. Системы непрерывного улучшения продуктов и процессов. – Мн.: Экоперспектива, 1999. – 237с.
18. Бабо А. Прибыль/ Пер.с фр. Е.П. Островской; Общ. ред. В.И. Кузнецова. – 4-е изд., испр. – М.: А/О Изд. Группа "Прогресс": "Универс", 1993. – 174с.
19. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учеб. для вузов/ Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: Экономика, 2001. – 717с.
20. Бадаш Х.З. Экономика и организация производства на предприятии: Учеб. пособие. – Ижевск, 2004. – 365с.
21. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учеб. – 4-е изд., доп., перераб. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 414,с.
22. Бёвентер Э. Фон, Хампе Й. Основные знания по рыночной экономике в восьми лекциях: Пер. с нем. – М.: Республика, 1993. – 176с.
23. Беляевский И.К. Население и товарооборот: тенденции и взаимосвязи. – М.: Статистика, 1980. – 143с.
24. Бергер И.Н., Иваницкий В.И. Организация торговой сети в городах. – М: Госторгиздат, 1963. – 129 с.
25. Бернет Д. Маркетинговые коммуникации: Интегрированный подход/ Пер. с англ.: Н. Габенов, В. Кузин; Под общ. ред. С.Г. Божук. – СПб.; М.; Харьков; Мн.: Питер, 2001. – 860с.
26. Бир С. Мозг фирмы: Пер.с англ. М.М. Лопухина. – М.: Радио и связь, 1993. – 413с.
27. Бланк И.А. Торговый менеджмент. – К.: Украинско - Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408с.

28. Богатко А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 208с.
29. Богачёв В.Н. Прибыль?! (О рыночной экономике и эффективности капитала). – М.: Финансы и статистика, 1993. – 287с.
30. Боди З., Мертон К.Р. Финансы: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 592с.
31. Бозина Е.А. Особенности развития торговых предприятий в различных типах городов РСФСР// Проблемы демографии и народного благосостояния. – М., 1976. – С. 82–87.
32. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. – М.: АО «ИНФРА-М»; АОЗТ «Премьер», 1995. – 204с.
33. Большая советская энциклопедия: В 30т. Т.20./ Гл. ред. А.М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1975. – 608с.
34. Боткин О.И., Некрасов В.И., Рябцун В.В. Формирование и развитие региональной сетевой экономики. – Екатеринбург, Ижевск, 2006. – 135с.
35. Бригхем Ю.Ф. Энциклопедия финансового менеджмента: Сокр. пер. с англ. – М.: РАГС – «Экономика», 1999. – 816с.
36. Бунге В. Теоретическая география: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1967. – 279с.
37. Бурмистров В.Т. Организация торговли непродовольственными товарами. – М.: Экономика, 1988. – 304с.
38. Вебер Ю., Гельдель Х., Шеффер У. Организация стратегического и оперативного управления на предприятии//Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №2 – С. 105–110
39. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учеб. для вузов – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 669с.
40. Воронова Е.К. Научные основы территориальной организации торговли: Учебн. пособие. – Киев: КТЭИ, 1982. – 57с.
41. Временные методические указания по развитию и размещению сети предприятий торговли и общественного питания. – М.: Стройиздат, 1974. – 68с.

42. Гарнер Б. Дж. Модели географии городов и размещения населенных пунктов// Модели в географии: Сборник статей: Сокр. пер. с англ. – М.: Прогресс, 1971. – С. 29–86.
43. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. – М.: ЗАО "Олимп - Бизнес", 2005. – 416с.
44. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. – М.: Издательство "ДЕЛО", 1999. – 125с.
45. Глушенко В.В. Менеджмент: Системные основы. – Железнодорожный Моск. Обл.: ТОО НПИ «Крылья», 1998. – 224с.
46. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финпресс, 2000. – 461с.
47. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 159с.
48. Гранберг А.Г. Математические модели социалистической экономики: учеб. пособие для экон. вузов и фак. – М.: Экономика, 1978. – 351с.
49. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятия. – СПб.: СПУ, 1992. – 159с.
50. Даниелс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. – 6-е изд. – М.: «Дело Лтд», 1994. – 784с.
51. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли. – М.: Информационно–внедренческий центр «Маркетинг», 1999. – 448с.
52. Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: Учебник для студентов высших учебных заведений. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИВЦ "Маркетинг", 2000. – 336с.
53. Дик В.В. Методология формирования решений в экономических системах и инструментальные среды их поддержки. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 300с.
54. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Пер. с нем. А.М. Макарова/ Под ред. И.С. Минко. – М.: Высш. шк., 1995. – 225с.

55. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Издательство «Питер», 1999.–560с.
56. Долан Э.– Линдсей Д– Рынок: микроэкономическая модель./Пер. с англ. – СПб.: СП «Автокомп». 1992, 496 с.
57. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 272с.
58. Ефимова М.Р., Петрова Е.В., Румянцев В.Н. Общая теория статистики: Учебник. – М.: ИНФРА–М, 1998 – 416с.
59. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес–системах. – М.: Издательство «Финпресс», 2001. – 240с.
60. Захарченко Н.Н., Минеева Н.В. Основы системного анализа: Уч. пособ. – СПб.: Изд–во СПбУЭФ, 1992. – 77с.
61. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебное пособие. В 2–х частях. Ч1. Стратегическое планирование. – Мн.: ООО «Мисанта», 1998. – 296с.
62. Кант И. Основы метафизики нравственности/ Общ. Ред. А.В. Гулыга, В.Ф. Асмус, Т.И. Ойзерман. – М.: Мысль, 1999. – 1471с.
63. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ./ Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239с.
64. Карнаухов С. Инфраструктура товарного рынка. Структурно–аналитический аспект краткосрочных стратегических задач развития// РИСК. – 1996. – №№10–12. – С. 4-9.
65. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. – СПб.: «Любавич», 2000. – 284с.
66. Косицкий Я.В. Размещение предприятий торговли и общественного питания в связи с характером передвижения городского населения//Пробл. сов. градостроительства. Вып. 1.1. Общие вопросы, градостроительства. – М., 1962. – С. 119 - 25.
67. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ./ Под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского.– СПб.: Издательство «Питер», 1999. –

896с.

68. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 736с.
69. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 1999. – 1152с.
70. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учеб. для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Выш. Шк., 1995. – 415с.
71. Кунаев А.И. Теоретико - методологические аспекты конкурентоспособности предприятий и организаций розничной торговли: Автореферат диссертации ... д-ра экон. наук. – М.: 1996, – 40с.
72. Кунаев Л.И. Стратегический менеджмент. – М.: МГУК, 1998. – 80с.
73. Кусков А. Планирование деятельности предприятия//Экономист. – 1996. – №6. – С.61–67
74. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фран. – СПб.: Наука, 1996. – 589с.
75. Лычагин М.В., Мироносецкий Н.Б. Моделирование финансовой деятельности предприятия/ Отв. ред. В.Л. Макаров, АН СССР, Сиб. отд-ние, Ин-т экономики и орг. пром. пр-ва, Новосиб. гос. ун-т им. Ленинского комсомола. – Новосибирск: Наука, Сиб. отд-ние, 1986. – 292с.
76. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие/ Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587с.
77. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: Издательство «ПРИОР», 1998. – 384с.
78. Макаров А.М. Маркетинг: Учеб.пособие. – Ижевск, 2000. – 221с.
79. Макдональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 320с.
80. Маклаков Г.В. Коммерческая деятельность в потребительской кооперации: Учеб. для студентов кооперативных вузов. – Новосибирск: Сиб. ун-т потреб. кооп., 2004. – 139с.
81. Малых В.В. Управление маркетингом торговой фирмы. – М.: «Экзамен», 2000. – 192с.

82. Маркова В.Д., Кравченко Н.А. Бизнес–планирование. – Новосибирск: Издательство «ЭКОР», 1994. – 151с.
83. Матвеев В.В. Особенности предпринимательства в сфере коммерции, – Ижевск: Изд-во ИЭиУ УдГУ, 1998. – 180с.
84. Математические методы в планировании отраслей и предприятий: Учеб. пособие для экон. вузов и фак./ Под ред. И.Г. Попова. – М.: Экономика, 1973. – 376с.
85. Менеджмент организации: Учебное пособие/ З.П.Румянцева, Н.А. Саламатин, Н.З. Акбердин и др. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 432с.
86. Меркушева Л.А. География сферы обслуживания населения (теория и методология). – Красноярск: Изд–во Краснояр. ун–та, 1989. – 184с.
87. Мерфи Р. Американский город: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1972. – 207с.
88. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД», 1995. – 704с.
89. Микроэкономика. Теория и российская практика: Учеб. пособие для вузов – 4-е изд. испр., доп./ Под ред. А.Г. Грязновой, А.Ю.Юданова. – М.: КНОРУС, 2004. – 586с.
90. Михайлова О.И. Введение в логистику: Учебно-метод. пособие. – М.: Издательский дом "Дашков и К", 1999. – 166с.
91. Могилевский В.Д. Методология систем: вербальный подход. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999.– 251с.
92. Морозова Т.Г. Государственная экономическая политика. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 256с.
93. Мясникова Л.А., Фрид М.И. Постмодерн коммерции (трансформация коммерции в современном обществе). – СПб.: Издательский дом "Бизнес–пресса", 2001. – 208с.
94. Набоков В.И. Регулирование российской торговли. – Екатеринбург: Изд-во ЧМЦ – УПИ, 1998. – 62с.
95. Наговицина Л.П. Статистика советской кооперативной торговли: Учебник для вузов. – М.: Экономика, 1991. – 224с.

96. Некрасов В.И. Теория организации: Учеб. - метод. пособие. – Ижевск, 2006. – 135с.
97. Никольский И.В. География внутренней торговли СССР. – М.: Изд-во МГУ, 1986. – 93с.
98. Новиков М.Л. Организация торговли непродовольственными товарами: Учеб. пособие. – М.: Экономика, 1989. – 239с.
99. Номенклатура типов магазинов и номенклатура общедоступных предприятий общественного питания для городов и поселков городского типа. Методические указания по составлению перспективных планов (схем) развития и размещения сети предприятий розничной торговли и общественного питания в развитие генеральных планов городов: Прил. к приказу от 29.12.81 г. N 289 (368) Министерства торговли СССР и Госгражданстроя. – М., 1981. – 111 с.
100. Общая теория статистики: Статистическая методология в изучении коммерческой деятельности: Учебник/Под ред. О.Э. Башиной, А.А. Спирина. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 440с.
101. Организация и технология торговых процессов: Учебник для вузов/Ф.Г. Панкратов, Э.А. Арустамов, П.Ю. Балабан и др.; Рук. авт. колл. Ф.Г. Панкратов. – М.: Экономика, 1990. —304 с.
102. Осипов А.К. Региональная экономика: Учеб. пособие для вузов. – Ижевск: Изд. Дом "Удмурт.ун-т", 2002. – 295с.
103. Паюодис А. Совершенствование торгового обслуживания: территориальный аспект. – Вильнюс: Минтис, 1986. – 133с.
104. Перар Ж. Управление финансами: с упражнениями: Пер. с франц. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 360с.
105. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ: Учеб. пособие для вузов. – М.: Высш. шк., 1989. – 367с.
106. Пилдич Дж. Путь к покупателю. О том, как преуспевающие компании делают товары, которые мы с удовольствием покупаем: Пер. с англ./Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1991. – 256с.
107. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ./Под ред. и с

- предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896с.
108. Портер М.Э. Конкуренция: Пер. с англ./ Под ред. Я. В. Заблоцкого и др. – испр. изд. – М.: ИД "Вильямс", 2006. - 602с.
109. Праудфут М. Организация розничной торговли в городах// География городов. Сборник статей: Сокр. пер. с англ. – М., 1965. – С.318-322.
110. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. Пособие для вузов/ Под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пикулькопа. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 1999. – 318с.
111. Пятакова Ф.С., Лысенков Ю.М. Совершенствование территориального планирования товарооборота. – Киев: Техника, 1981. – 73с.
112. Рамперсад К. Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигнуть результатов, сохраняя целостность: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352с.
113. Региональные проблемы развития инфраструктуры и межотраслевых производств/ Под ред. Л.В. Козловской. – Минск: Наука и техника, 1985 – 246с.
114. Российский маркетинг на пороге третьего тысячелетия: практика крупнейших компаний/ Под ред. А.А. Бравермана. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 422с.
115. Рыночная экономика: Учебник. В 3т. Т.2.– М.: «Соминтэк», 1992. – 160с.
116. Рыночная экономика: Учебник. В 3т. Т.3. – М.: «Соминтэк», 1992. – 168с.
117. Рэтклиф Р. Использование городских земель// География городов. Сборник статей: Сокр. пер. с англ. – М., 1965. – С.322-331.
118. Рябцев В.М. Региональный анализ эффективности общественного производства. Мат.–стат. методы исследования. – М.: Статистика, 1977. – 167с.
119. Сакс Дж. Рыночная экономика и Россия: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1995. – 331с.
120. Салий В.В. Маркетинговые стратегии в потребительской кооперации. Дис... д–ра экон. наук. – Новосибирск: СибУПК, 1997. – 295с.
121. Салий В.В., Бакаева В.В. Искусство продажи: Практикум. – М.: Дашков и К, 2000. – 163с.

122. Салий В.В., Салий З.П. Маркетинговые стратегии в потребительской кооперации: Учебное пособие. Ч.1. – Новосибирск : СибУПК, 1998.
123. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. – М.: Дело, 1998. – 336с.
124. Сапожников А.М., Земцов Ю.И., Каневский Е.Г. Принципы формирования общегородских торговых центров//Проблемы больших городов. – 1988. – №17. – 23с.
125. Сергеев А.М. Поведение потребителей: решающий фактор успешной маркетинговой компании: Учеб. Пособие. – М.: Eksmo education, 2006. – 316с.
126. Спирин А.А., Фомин Г.П. Экономико-математические методы и модели в торговле: Учеб. пособие для экон. и товаровед. – М.: Экономика, 1988. – 149с.
127. Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. – М.: Экономика, 1990. – 200с.
128. Стратегии бизнеса/Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998. – 496с.
129. Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке/Под ред. А.Г. Грандберга, В.И. Данилова-Данильяна, М.М. Циканова, Е.С. Шопхоева. – М.: Экономика, 2002. – 413с.
130. Стратегическое планирование: Учебник/Под ред. Э.А. Уткина. – М.: Ассоц. авт. и изд."Тандем", 1998. – 438с.
131. Титова В.А. Основы маркетинга: Учеб. пособие. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2003. – 45с.
132. Титова В.А. Управление торговлей с использованием моделей маркетинга: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. д.э.н.: Спец. 08.00.05. – Новосибирск, 1998. – 32с.
133. Тойн П., Ньюби П. Методы географических исследований: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1977. – 271с.
134. Томилов В.В. Культура предпринимательства: Учеб. для вузов. – СПб.: Питер, 2000. – 359с.
135. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов: Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА – М, 2000. –

412с.

136. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – 2-е изд. – М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интей–Синез», 2000. – 615с.

137. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2000. – 640с.

138. Финансовое управление компанией/Под общ. ред. Е.В. Кузнецовой. – М.: Фонд "Правовая культура", 1996. – 383с.

139. Финансовый бизнес-план: Учеб. пособие рек. УМО/Под ред. В.М. Попова; РЭА им. Г.В. Плеханова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 477с.

140. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/Под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 2002. – 656с.

141. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем./Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 288с.

142. Хаггет П. География: синтез современных знаний: Пер с англ. – М.: Прогресс, 1979. – 684с.

143. Ханк Д.Э., Уичерн Д.У., Райтс А.Дж. Бизнес–прогнозирование: Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 656с.

144. Хейне П. Экономический образ мышления: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Изд-во «Дело», 1992. – 704с.

145. Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента. – М.: Дело, 1993. – 128с.

146. Хелферт Э. Техника финансового анализа. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 640с.

147. Хершген, Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: Учебник для вузов: Пер. с нем. – М.: ИНФРА–М, 2000. – 334с.

148. Хостинг А. Курс предпринимательства: Практическое пособие: Пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 352с.

149. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 528с.

150. Чеканский А.Н., Фролова Н.Л. Теория спроса, предложения и рыночных

структур. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЭИС, 1999. – 421с.

151. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: теория и практика. – М.: Наука, 1993. – 176с.

152. Швальбе Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий: Пер. с нем. – М.: Республика, 1995. – 317с.

153. Шерр И.Ф. Учение о торговле/ Под ред. Спектактора А.И. – М.: Экономич. жизнь, 1926. – 346с.

154. Шнипер Р.И., Новоселов А.С. Региональные проблемы рынковедения: экономический аспект. – Новосибирск: ВО "Паука" Сибирская издательская фирма, 1993. – 443 с.

155. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: Пер с англ. – М.: Экономика, 1993. – 350с.

156. Эконометрика: Учебник/ И.И. Елисеева, С.В. Курышева, Т.В. Костеева и др.; Под ред. И.И. Елисеевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 576с.

157. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие/ Под ред. А.П. Градова. – СПб.: «Специальная литература», 1995. – 283с.

158. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пособие – 2-е изд., испр., доп. – М.: Ассоц. авт. и изд. "ТАНДЕМ": Гром-Пресс, 1998. – 381с.

159. Ackoff Russell L. Creating the corporate future: plan or be planned for. – New York: Wiley, 1981. – 312p.

160. Bangs David H. The business planning guide: creating a winning plan for success. – Chicago: Dearborn Trade Pub, 2002 – 242p.

161. Bornstein Jay M., Ford Brian R., Siegel Eric S. The Ernst & Young business plan guide. – New York: Wiley, 1993. – 208p.

162. David F. Strategic Management: Concepts and Cases. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 2006. – 816p.

163. Kaplan Robert S., Norton David P. The balanced scorecard. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996. – 322p.

164. Kaplan Robert S., Norton David P. The strategy-focused organization. – Boston,

Mass.: Harvard Business School Press, 2001. – 416p.

165. Lawson R. H. Strategic operations management: the new competitive advantage. – New York: Routledge, 2002. – 325p.

166. McDonald M. Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. – 648p.

167. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning. – New York: Free Press, 1994. – 460p.

168. Podolny J., Saloner G., Shepard A. Strategic Management. – Wiley, 2000. - 464p.

169. Terborgh G. Dynamic Equipment Policy. McGraw–Hill Book Co. N.Y. 1949, P. 37–38.

Приложение № 1

Анализ степени влияния микроусловий на развитие регионального рынка розничной торговли продуктами питания, 2003-2005 г.г.

Параметр	ОАО Продторг	ТГ "Ижтрейдинг"	ООО "Юлена"	ООО "2Х2"	ИП Бронников М.Н.	ООО "Булгар"	ООО "Велис и Ко"	ООО "Волна"	ООО "Галактика"	ИП Шутова О.Н.	ООО "Гейзер"	ООО "Дарья"	ЧП Салахутдинов Ш.Н.	ООО "Кама"	ЧП Васильева О.Ю.	ИТОГО	Доля
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Выручка, млн. руб.	12344	4543	1409	956	4,32	2,70	2,45	6,19	35,28	9,00	8,64	6,41	11,52	24,84	5,87	19369,22	
Затраты, млн. руб.	1359,74	587,222	246,300	84,344	0,960	0,360	0,368	0,563	2,880	0,720	0,578	0,385	1,081	2,610	0,284	2288,40	
Производственно-технологическая система, млн. руб.	775,054	364,078	128,076	51,450	0,643	0,248	0,272	0,231	1,325	0,266	0,278	0,123	0,389	0,966	0,108	1323,51	0,578
Доля затрат производственно-технологической системы	0,570	0,620	0,520	0,610	0,670	0,690	0,740	0,410	0,460	0,370	0,480	0,320	0,360	0,370	0,380		
Заработная плата основного персонала, млн. руб.	472,783	182,100	37,800	34,986	0,615	0,225	0,159	0,180	0,720	0,216	0,150	0,060	0,270	0,630	0,078	730,97	0,319
Обучение основного персонала, млн. руб.	93,006	2,184	0,640	0	0	0	0	0	0	0	0	0,015	0,015	0,030	0	95,89	0,042
Премияльный фонд основного персонала, млн. руб.	54,254	5,097	6,404	1,260	0	0	0	0	0	0,030	0,030	0,015	0,030	0,090	0	67,21	0,029
Закупка оборудования, млн. руб.	72,000	47,400	27,300	4,320	0	0	0,113	0,051	0,060	0	0,060	0,030	0,018	0	0	151,35	0,066
Закупка программного обеспечения, млн. руб.	1,920	0,720	0,300	0,270	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,21	0,001
Амортизация, млн. руб.	12,630	5,100	1,920	0,960	0	0	0	0	0	0	0,015	0	0,030	0,150	0,030	20,84	0,009
Ремонт основных средств, млн. руб.	68,461	121,476	53,712	9,654	0,028	0,023	0	0	0,545	0,020	0,023	0,003	0,026	0,066	0	254,04	0,111

Продолжение приложения 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Финансово - экономическая система, млн. руб.	421,520	129,189	59,112	12,652	0,192	0,097	0,037	0,135	0,216	0,180	0,168	0,135	0,411	1,070	0,080	625,19	0,273
Доля затрат финансово-экономической системы	0,310	0,220	0,240	0,150	0,200	0,270	0,100	0,240	0,075	0,250	0,290	0,350	0,380	0,410	0,280		
Заработная плата финансово-экономической службы, млн. руб.	28,800	21,600	12,960	10,248	0,180	0,090	0	0,135	0,174	0,171	0,162	0,117	0,294	0,870	0,045	75,85	0,033
Обучение персонала финансово-экономической службы, млн. руб.	69,129	1,292	0	0,030	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,090	0	70,54	0,031
Премияльный фонд персонала финансово-экономической службы, млн. руб.	41,604	12,273	9,458	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	63,33	0,028
Штрафы, пени налоговой службы, млн. руб.	15,499	9,360	11,314	0,856	0,012	0,007	0,037	0	0,007	0,009	0,006	0,005	0,072	0,057	0,035	37,27	0,016
Величина уплаченных процентов по кредитам, займам, млн. руб.	265,558	84,664	25,380	1,518	0	0	0	0	0,035	0	0	0,013	0,045	0,054	0	377,27	0,165
Система управления, млн. руб.	19,036	12,332	14,778	6,326	0,117	0	0,046	0,197	0,713	0,157	0,132	0,127	0,205	0,292	0,097	54,55	0,024
Доля затрат системы управления	0,014	0,021	0,060	0,075	0,122	0	0,125	0,351	0,247	0,218	0,229	0,329	0,190	0,112	0,340		
Заработная плата управленческого персонала, млн. руб.	15,900	11,700	8,940	5,700	0,117	0	0,046	0,174	0,630	0,150	0,132	0,127	0,205	0,292	0,097	44,21	0,019
Обучение управленческого персонала, млн. руб.	1,200	0,150	0,360	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,71	0,001
Премияльный фонд управленческого персонала, млн. руб.	1,936	0,482	5,478	0,626	0	0	0	0,023	0,083	0,007	0	0	0	0	0	8,63	0,004

Продолжение приложения 1

[illegible]

Приложение №2

Анкета для формирования латентной миссии предприятия
 Просим Вас ответить на нижеприведенные вопросы, с целью формирования латентной миссии предприятия. Если Вам предложенные варианты ответов не подходят, просим сформулировать свой вариант и отметить его в строке «Другое».

Составляющая миссии	Ответ
Продукты и услуги, которые предоставляет Ваше предприятие	
Ваш основной вид деятельности	
Желаемая география бизнеса (необходимое подчеркнуть)	Мир, Россия, Удмуртская республика, г. Ижевск
Проранжируйте Вашу иерархию целей, для Вашего предприятия	Получение прибыли Лидирующие позиции на рынке Имидж предприятия Личностный имидж Другое
Ваша иерархия ценностей, как собственника предприятия	Товарооборот предприятия Имидж предприятия Персонал Финансовый результат Другое
Существующие социальные группы заинтересованные в взаимодействии, развитии предприятия. Отметьте «+» заинтересованные группы	Акционеры Менеджмент предприятия Потребители Сотрудники Кредиторы
Цели собственников во взаимодействии с заинтересованными группами, поставьте номер цели соответствующей заинтересованной группе	Надежность инвестиций 1 Денежное вознаграждение 2 Обучение 3 Качество и скорость в обслуживании, доступность цен 4 Гарантия занятости, денежное вознаграждение 5 Гарантия выплаты 6 Своевременная оплата Другое 7
Акционеры	
Менеджмент предприятия	
Потребители	
Сотрудники	
Кредиторы	
Поставщики	

Спасибо за то, что согласились уделить нам время и ответить на поставленные вопросы!

[illegible]

[illegible]

Приложение № 4

АНКЕТА

Уважаемый!

С целью изучения удовлетворённости работой нашего предприятия, просим Вас ответить на ряд вопросов. Полученные результаты станут очередным шагом в долговременном творческом сотрудничестве и помогут нам лучше учитывать Ваши интересы.

1. Перечислите розничные предприятия по продаже продуктов питания г. Ижевска, которые Вам сразу приходят на ум.

а) _____ г) _____
б) _____ д) _____
в) _____ е) _____

2. В какой степени Вы в целом удовлетворены нашим предприятием? (Обведите кружком цифру, соответствующую степени удовлетворения. Значение «10» соответствует максимальной степени удовлетворенности).

Удовлетворённость: «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»

3. В какой степени Вы в целом удовлетворены уровнем цен на предлагаемые нами товары?

Удовлетворённость: «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»
Важность этого фактора для Вас «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»
Выраженность фактора у нас: «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»

4. Каким Вы считаете уровень цен на предлагаемые нами товары? (Поставьте галочку в соответствующем квадратице).

☐ средний по Ижевску; ☐ ниже среднего уровня; ☐ выше среднего уровня

5. В какой степени Вы в целом удовлетворены скоростью обслуживания?

Удовлетворённость: «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»
Важность этого фактора для Вас «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»
Выраженность фактора у нас: «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»

6. В какой степени Вы в целом удовлетворены ассортиментом предлагаемой продукции нашего предприятия?

Удовлетворённость: «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»
Важность этого фактора для Вас «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»
Выраженность фактора у нас: «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»

7. Устраивает ли Вас местоположение нашего предприятия? (Обведите кружком цифру, соответствующую степени удовлетворения. Значение «10» соответствует максимальной степени удовлетворения).

Удовлетворённость: «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»
Важность этого фактора для Вас «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»
Выраженность фактора у нас: «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»

8. Какая форма обслуживания Вас устраивает в большей степени? (Поставьте галочку в соответствующем квадратике (или квадратиках, если для вас форма обслуживания не имеет особого значения).

☐ самообслуживание;

☐ из-за прилавка;

☐ другое

9. В какой степени для Вас необходимо рекламное сопровождение?

Удовлетворённость: «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»

Важность этого фактора для Вас «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»

Выраженность фактора у нас: «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»

10. В какой степени для Вас важно качество предлагаемого товара в наших магазинах?

Удовлетворённость: «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»

Важность этого фактора для Вас «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»

Выраженность фактора у нас: «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»

11. . В какой степени для Вас важна постоянная система скидок на нашем предприятии?

Удовлетворённость: «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»

Важность этого фактора для Вас «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»

Выраженность фактора у нас: «Нет» 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 «Не знаю»

БЛАГОДАРИМ ЗА ПОМОЩЬ.

Предоставление заполненной анкеты даёт право на дополнительную разовую скидку в размере 3% от суммы покупки.

Расчет показателя известности

Наименование предприятия	Кол-во ответов	Доля
ОАО «Продторг» (сеть «Лукоморье», «Айкай», «Грош»)	35	28,46%
1-е место	12	9,76%
2-е место	15	12,20%
3-е место	5	4,07%
ТГ «Ижтрейдинг» (сеть «Ижтрейдинг», «Три Банана»)	28	22,76%
1-е место	8	6,50%
2-е место	12	9,76%
3-е место	4	3,25%
ООО «Юлена»(сеть «Столичный»)	25	20,33%
1-е место	13	10,57%
2-е место	8	6,50%
3-е место	2	1,63%
ООО «2X2»	10	8,13%
1-е место	2	1,63%
2-е место	4	3,25%
3-е место	3	2,44%
Рынок	5	4,07%
1-е место	0	0,00%
2-е место	2	1,63%
3-е место	1	0,81%
ТПФ «Индустриальная»	4	3,25%
1-е место	0	0,00%
2-е место	0	0,00%
3-е место	2	1,63%
ТПФ «Иж»	4	3,25%
1-е место	0	0,00%
2-е место	0	0,00%
3-е место	1	0,81%
Другие	12	9,76%
1-е место	4	3,25%
2-е место	2	1,63%
3-е место	1	0,81%
ИТОГО анкет	123	100,00%

Расчет показателей конкурентоспособности на примере ТГ

«Ижтрейдинг»

Критерий	Балл	Важность			Выраженность			Удовлетворенность		
		Ответ	$x - \bar{x}$	$(x - \bar{x})^2$	Ответ	$x - \bar{x}$	$(x - \bar{x})^2$	Ответ	$x - \bar{x}$	$(x - \bar{x})^2$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Общая удовлетворенность	0							2	-7,70	118,61
	1							0	0,00	0,00
	2							0	0,00	0,00
	3							12	-4,70	265,18
	4							0	0,00	0,00
	5							25	-2,70	182,37
	6							0	0,00	0,00
	7							0	0,00	0,00
	8							0	0,00	0,00
	9							40	1,30	67,51
	10							38	2,30	200,87
	н/з							6		
	п							117		
	X							7,70		
	Дисперсия							7,13		
	СрКвОткл							2,67		
	К вариаци							34,68%		
Уровень цен	0	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	2	-6,79	92,12
	1	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	2	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	3	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	4	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	10	-2,79	77,67
	5	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	15	-1,79	47,89
	6	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	28	-0,79	17,34
	7	0	0,00	0,00	32	-1,20	46,08	21	0,21	0,95
	8	0	0,00	0,00	38	-0,20	1,52	25	1,21	36,79
	9	55	-0,55	16,81	35	0,80	22,40	12	2,21	58,77
	10	68	0,45	13,60	10	1,80	32,40	9	3,21	92,92
	н/з				8			1		
п		123			115			122		
X		9,55			8,20			6,79		
Дисперсия		0,25			0,89			3,48		
СрКвОткл		0,50			0,94			1,87		
К вариаци		5,20%			11,51%			27,48%		

Продолжение приложения №6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Скорость обслуживания	0	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	4	-6,78	184,05
	1	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	2	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	3	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	4	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	5	-2,78	38,73
	5	52	-0,69	25,06	0	0,00	0,00	15	-1,78	47,70
	6	54	0,31	5,05	0	0,00	0,00	28	-0,78	17,18
	7	15	1,31	25,58	28	-1,32	48,92	22	0,22	1,03
	8	0	0,00	0,00	32	-0,32	3,31	24	1,22	35,53
	9	0	0,00	0,00	45	0,68	20,70	15	2,22	73,70
	10	0	0,00	0,00	10	1,68	28,17	7	3,22	72,43
	н/з	2			8			2		
	п	121			115			120		
Х		5,69			8,32			6,78		
Дисперсия		0,46			0,88			3,92		
СрКвОткл		0,68			0,94			1,98		
К вариация		11,91%			11,27%			29,19%		
Ассортимент	0	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	1	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	2	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	3	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	4	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	5	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	6	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	7	15	-1,49	33,19	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	8	45	-0,49	10,70	49	-0,76	28,62	54	-0,71	27,28
	9	48	0,51	12,60	54	0,24	3,00	48	0,29	4,02
	10	13	1,51	29,74	20	1,24	30,54	19	1,29	31,58
	н/з	2			0			2		
	п	121			123			121		
Х		8,49			8,76			8,71		
Дисперсия		0,71			0,51			0,52		
СрКвОткл		0,84			0,71			0,72		
К вариация		9,95%			8,11%			8,28%		

Продолжение приложения 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Местоположение	0	0	0,00	0,00	2	-5,53	61,15	7	-6,50	296,13
	1	0	0,00	0,00	4	-4,53	82,06	8	-5,50	242,36
	2	0	0,00	0,00	5	-3,53	62,28	12	-4,50	243,45
	3	0	0,00	0,00	13	-2,53	83,17	4	-3,50	49,12
	4	0	0,00	0,00	10	-1,53	23,39	0	0,00	0,00
	5	0	0,00	0,00	12	-0,53	3,36	0	0,00	0,00
	6	0	0,00	0,00	23	0,47	5,09	8	-0,50	2,03
	7	0	0,00	0,00	13	1,47	28,11	25	0,50	6,15
	8	28	-1,17	38,02	3	2,47	18,31	16	1,50	35,80
	9	45	-0,17	1,23	12	3,47	144,54	18	2,50	112,13
	10	48	0,83	33,44	5	4,47	99,93	23	3,50	281,09
	н/з	2			21			2		
	п	121			102			121		
Х		9,17			5,53			6,50		
Дисперсия		0,60			5,99			10,48		
СрКвОткл		0,78			2,45			3,24		
К вариаци		8,46%			44,28%			49,78%		
Реклама	0	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	1	24	-2,39	137,07	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	2	24	-1,39	46,36	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	3	15	-0,39	2,28	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	4	17	0,61	6,33	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	5	28	1,61	72,59	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	6	3	2,61	20,44	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	7	2	3,61	26,07	24	-1,24	36,62	0	0,00	0,00
	8	2	4,61	42,51	45	-0,24	2,49	23	-1,19	32,57
	9	3	5,61	94,42	48	0,76	28,07	52	-0,19	1,88
	10	0	0,00	0,00	2	1,76	6,23	46	0,81	30,17
	н/з	5			4			2		
	п	118			119			121		
Х		3,39			8,24			9,19		
Дисперсия		3,80			0,62			0,53		
СрКвОткл		1,95			0,79			0,73		
К вариаци		57,48%			9,54%			7,95%		

Продолжение приложения 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Качество товаров	0	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	1	-6,32	39,97
	1	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	2	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	3	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	4	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	19	-2,32	102,47
	5	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	52	-1,32	90,92
	6	0	0,00	0,00	32	-1,76	99,65	2	-0,32	0,21
	7	0	0,00	0,00	28	-0,76	16,37	0	0,00	0,00
	8	20	-1,27	32,40	19	0,24	1,05	19	1,68	53,48
	9	48	-0,27	3,57	16	1,24	24,42	15	2,68	107,55
	10	53	0,73	28,03	24	2,24	119,92	13	3,68	175,83
	н/з	2			4			2		
	п	121			119			121		
Х		9,27			7,76			6,32		
Дисперсия		0,53			2,20			4,71		
СрКвОткл		0,73			1,48			2,17		
К вариаци		7,84%			19,09%			34,34%		
Система скидок	0	12	-5,80	403,91	0	0,00	0,00	1	-8,58	73,59
	1	10	-4,80	230,56	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	2	6	-3,80	86,72	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	3	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	4	23	-1,80	74,66	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	5	15	-0,80	9,64	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	6	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	2	-2,58	13,30
	7	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
	8	6	2,20	29,00	23	-1,28	37,95	54	-0,58	18,07
	9	25	3,20	255,74	42	-0,28	3,40	46	0,42	8,17
	10	24	4,20	423,03	58	0,72	29,69	18	1,42	36,37
	н/з	2			4			2		0
	п	121			123			121		
Х		5,80			9,28			8,58		
Дисперсия		12,51			0,58			1,24		
СрКвОткл		3,54			0,76			1,11		
К вариаци		60,96%			8,19%			12,96%		

Оценка конкурентоспособности розничной сети ТГ «Ижтрейдинг»

2005г. г. Ижевск

Критерий	Средний балл	Среднее квадратическое отклонение	Коэффициент вариации
Общая удовлетворенность			
Удовлетворенность	7,70	2,67	34,68%
Уровень цен			
Важность	9,55	0,50	5,20%
Выраженность	8,20	0,94	11,51%
Удовлетворенность	6,79	1,87	27,48%
Скорость обслуживания			
Важность	5,69	0,68	11,91%
Выраженность	8,32	0,94	11,27%
Удовлетворенность	6,78	1,98	29,19%
Ассортимент			
Важность	8,49	0,84	9,95%
Выраженность	8,76	0,71	8,11%
Удовлетворенность	8,71	0,72	8,28%
Местоположение			
Важность	9,17	0,78	8,46%
Выраженность	5,53	2,45	44,28%
Удовлетворенность	6,50	3,24	49,78%
Реклама			
Важность	3,39	1,95	57,48%
Выраженность	8,24	0,79	9,54%
Удовлетворенность	9,19	0,73	7,95%
Качество товаров			
Важность	9,27	0,73	7,84%
Выраженность	7,76	1,48	19,09%
Удовлетворенность	6,32	2,17	34,34%
Система скидок			
Важность	5,80	3,54	60,96%
Выраженность	9,28	0,76	8,19%
Удовлетворенность	8,58	1,11	12,96%

$$K_{\text{ижтрейдинг}} = 37,65 \text{ балла из } 70 (53,78\%)$$

$$Z_{\text{ижтрейдинг}} = 40,44 \text{ балла из } 70 (57,8\%)$$

Продолжение приложения 7

Оценка критериев конкурентоспособности предприятий розничной торговли продуктами питания Удмуртской республики

Критерий	Уровень цен	Среднее количество баллов			Оценка конкурентоспособности	Оценка заметности	Доля от максимальной оценки, %
		Выраженность	Удовлетворенность	Важность			
1	2	3	4	5	6	7	8
Уровень цен	ОАО Продторг	9,54	8,11	9,55	7,75	9,11	77,45
	ТГ "Ижтрейдинг"	8,20	6,79	9,55	6,48	7,83	64,84
	ООО "Юлена"	8,93	5,4	9,55	5,16	8,53	51,57
	ООО "2Х2"	9,58	8,54	9,55	8,16	9,15	81,56
	ИП Бронников М.Н.	2,45	4,29	9,55	4,09	2,34	40,93
	ООО "Булгар"	5,55	7,23	9,55	6,91	5,30	69,05
	ООО "Велис и Ко"	1,36	4,36	9,55	4,16	1,30	41,60
	ООО "Волна"	3,36	4,67	9,55	4,46	3,21	44,61
	ООО "Галактика"	4,45	6,61	9,55	6,32	4,25	63,17
	ИП Шутова О.Н.	2,82	2,86	9,55	2,74	2,69	27,35
	ООО "Гейзер"	3,55	6,35	9,55	6,06	3,39	60,63
	ООО "Дарья"	4,36	5,56	9,55	5,31	4,17	53,07
	ЧП Салахутдинов Ш.Н.	5,09	8,04	9,55	7,68	4,86	76,83
	ООО "Кама"	3,73	4,81	9,55	4,59	3,56	45,93
	ЧП Васильева О.Ю.	5,42	5,32	9,55	5,08	5,17	50,83
Скорость обслуживания	ОАО Продторг	9,89	8,06	5,69	4,59	5,63	45,86
	ТГ "Ижтрейдинг"	8,32	6,78	5,69	3,86	4,73	38,58
	ООО "Юлена"	7,01	9,14	5,69	5,20	3,99	52,01
	ООО "2Х2"	9,19	7,75	5,69	4,41	5,23	44,10
	ИП Бронников М.Н.	2,97	4,33	5,69	2,47	1,69	24,66
	ООО "Булгар"	5,21	6,80	5,69	3,87	2,96	38,69
	ООО "Велис и Ко"	1,84	4,63	5,69	2,63	1,04	26,34
	ООО "Волна"	3,82	4,85	5,69	2,76	2,17	27,59
	ООО "Галактика"	4,49	6,17	5,69	3,51	2,56	35,11
	ИП Шутова О.Н.	3,39	3,56	5,69	2,02	1,93	20,24
	ООО "Гейзер"	3,92	5,92	5,69	3,37	2,23	33,68
	ООО "Дарья"	5,00	6,06	5,69	3,45	2,85	34,50
	ЧП Салахутдинов Ш.Н.	4,79	7,09	5,69	4,03	2,72	40,35
	ООО "Кама"	3,98	6,67	5,69	3,79	2,26	37,93
	ЧП Васильева О.Ю.	5,19	7,07	5,69	4,02	2,95	40,22
Ассортимент	ОАО Продторг	9,75	7,74	8,49	6,57	8,28	65,71
	ТГ "Ижтрейдинг"	8,76	8,71	8,49	7,39	7,44	73,95
	ООО "Юлена"	9,58	9,95	8,49	8,45	8,13	84,48
	ООО "2Х2"	8,98	6,12	8,49	5,20	7,63	51,96
	ИП Бронников М.Н.	1,07	1,57	8,49	1,34	0,90	13,35
	ООО "Булгар"	3,95	6,11	8,49	5,19	3,35	51,90
	ООО "Велис и Ко"	3,55	4,15	8,49	3,52	3,02	35,23
	ООО "Волна"	2,78	5,11	8,49	4,34	2,36	43,42
	ООО "Галактика"	3,11	4,46	8,49	3,79	2,64	37,90
	ИП Шутова О.Н.	3,59	4,52	8,49	3,84	3,05	38,37
	ООО "Гейзер"	3,33	4,78	8,49	4,06	2,82	40,62
	ООО "Дарья"	3,86	5,98	8,49	5,08	3,28	50,77
	ЧП Салахутдинов Ш.Н.	2,46	3,45	8,49	2,93	2,09	29,31
	ООО "Кама"	2,50	4,71	8,49	4,00	2,13	39,95
	ЧП Васильева О.Ю.	2,80	5,24	8,49	4,45	2,38	44,45
Местоположение	ОАО Продторг	6,63	9,87	9,17	9,05	6,08	90,51
	ТГ "Ижтрейдинг"	5,53	6,5	9,17	5,96	5,07	59,61
	ООО "Юлена"	6,67	7,8	9,17	7,15	6,12	71,53
	ООО "2Х2"	3,37	5,1	9,17	4,68	3,09	46,77
	ИП Бронников М.Н.	2,77	3,59	9,17	3,29	2,54	32,89
	ООО "Булгар"	5,95	7,17	9,17	6,58	5,45	65,77
	ООО "Велис и Ко"	1,47	3,97	9,17	3,64	1,35	36,40

Продолжение приложения 7

	ООО "Волна"	3,35	4,03	9,17	3,69	3,07	36,94
	ООО "Галактика"	5,11	6,21	9,17	5,69	4,69	56,92
	ИП Шутова О.Н.	2,58	3,87	9,17	3,55	2,37	35,48
	ООО "Гейзер"	3,74	5,43	9,17	4,98	3,43	49,81
	ООО "Дарья"	4,00	5,70	9,17	5,22	3,67	52,25
	ЧП Салахутдинов Ш.Н.	5,16	7,79	9,17	7,15	4,73	71,46
	ООО "Кама"	3,85	4,07	9,17	3,73	3,53	37,31
	ЧП Васильева О.Ю.	5,76	6,87	9,17	6,30	5,28	62,99
Реклама	ОАО Продторг	9,58	9,68	3,39	3,28	3,25	32,82
	ТГ "Ижтрейдинг"	8,24	9,19	3,39	3,12	2,79	31,15
	ООО "Юлена"	2,31	5,4	3,39	1,83	0,78	18,31
	ООО "2X2"	1,64	5,6	3,39	1,90	0,56	18,98
	ИП Бронников М.Н.	3,10	3,76	3,39	1,27	1,05	12,73
	ООО "Булгар"	5,92	6,11	3,39	2,07	2,01	20,71
	ООО "Велис и Ко"	1,50	3,03	3,39	1,03	0,51	10,26
	ООО "Волна"	3,18	6,17	3,39	2,09	1,08	20,93
	ООО "Галактика"	4,84	6,85	3,39	2,32	1,64	23,22
	ИП Шутова О.Н.	2,71	4,47	3,39	1,52	0,92	15,16
	ООО "Гейзер"	3,94	5,75	3,39	1,95	1,34	19,49
	ООО "Дарья"	4,36	6,33	3,39	2,15	1,48	21,45
	ЧП Салахутдинов Ш.Н.	5,76	6,94	3,39	2,35	1,95	23,53
	ООО "Кама"	3,75	4,96	3,39	1,68	1,27	16,81
	ЧП Васильева О.Ю.	5,51	6,38	3,39	2,16	1,87	21,62
Качество товаров	ОАО Продторг	9,09	5,39	9,27	5,00	8,43	49,97
	ТГ "Ижтрейдинг"	7,76	6,32	9,27	5,86	7,19	58,59
	ООО "Юлена"	9,55	8,4	9,27	7,79	8,86	77,87
	ООО "2X2"	9,34	7,6	9,27	7,05	8,66	70,45
	ИП Бронников М.Н.	2,97	5,35	9,27	4,96	2,75	49,63
	ООО "Булгар"	5,94	8,60	9,27	7,97	5,50	79,75
	ООО "Велис и Ко"	2,03	4,13	9,27	3,83	1,89	38,27
	ООО "Волна"	3,71	4,20	9,27	3,89	3,44	38,92
	ООО "Галактика"	4,07	6,70	9,27	6,21	3,77	62,07
	ИП Шутова О.Н.	3,04	3,42	9,27	3,17	2,82	31,67
	ООО "Гейзер"	3,23	4,79	9,27	4,44	3,00	44,39
	ООО "Дарья"	4,02	5,69	9,27	5,28	3,73	52,78
	ЧП Салахутдинов Ш.Н.	5,73	5,88	9,27	5,45	5,31	54,48
	ООО "Кама"	3,60	5,74	9,27	5,32	3,34	53,20
	ЧП Васильева О.Ю.	5,73	7,85	9,27	7,27	5,31	72,73
Система скидок	ОАО Продторг	9,46	9,86	5,8	5,72	5,49	57,19
	ТГ "Ижтрейдинг"	9,28	8,58	5,8	4,98	5,38	49,76
	ООО "Юлена"	5,83	6,2	5,8	3,60	3,38	35,96
	ООО "2X2"	0,58	3,2	5,8	1,86	0,33	18,56
	ИП Бронников М.Н.	2,67	3,69	5,8	2,14	1,55	21,39
	ООО "Булгар"	5,24	8,22	5,8	4,77	3,04	47,66
	ООО "Велис и Ко"	1,51	2,24	5,8	1,30	0,87	12,99
	ООО "Волна"	4,04	6,51	5,8	3,78	2,34	37,77
	ООО "Галактика"	5,04	7,30	5,8	4,23	2,92	42,34
	ИП Шутова О.Н.	2,53	3,21	5,8	1,86	1,47	18,64
	ООО "Гейзер"	4,13	4,13	5,8	2,39	2,40	23,93
	ООО "Дарья"	4,86	5,22	5,8	3,03	2,82	30,26
	ЧП Салахутдинов Ш.Н.	4,69	5,62	5,8	3,26	2,72	32,58
	ООО "Кама"	3,88	3,93	5,8	2,28	2,25	22,80
	ЧП Васильева О.Ю.	5,81	8,69	5,8	5,04	3,37	50,42

Анализ линейной регрессии $y = 0,0051x + 3,3938$

Показатель	Метод расчета	Значение
Индекс корреляции	$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \sum y}{n}}{\sqrt{\left[\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n} \right] \left[\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n} \right]}}$	0,9998
Коэффициент детерминации	$R = r^2$	0,9996
Средняя квадратическая ошибка уравнения регрессии	$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_x)^2}{n - 2}}$	0,2025
Количество наблюдений	n	6
Число степеней свободы	$k_1 = m - 1$	1
Число степеней свободы	$k_2 = n - m$	4
Общая дисперсия	$\sigma_y^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}{n}$	63,6955
Факторная дисперсия	$\sigma_{y_x}^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_x - \bar{y})^2}{n}$	63,6681
Остаточная дисперсия	$\sigma_\varepsilon^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_x)^2}{n}$	0,0274
F-критерий Фишера	$F_R = \frac{r^2}{1 - r^2} \cdot \frac{k_2}{k_1}$	9315,9951

Оценка значимости параметров линейной регрессии

Параметр	Коэффициент	Стандартная ошибка		t-статистика		Доверительный интервал, при $\alpha=0,05$	Нижние 95%	Верхние 95%
a_0	3,3938	$m_{a_0} = \sqrt{\frac{S^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}}$	0,2453	$t_{a_i} = \frac{a_i}{m_{a_i}}$	13,8352		2,7124	4,0744
a_1	0,0051	$m_{a_1} = \sqrt{S^2 \frac{\sum_{i=1}^n x_i^2}{n \cdot \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}}$	0,000053		96,5194	$a_i \pm t_k \cdot m_{a_i}$	0,0049	0,0052

Приложение 9

Анализ линейной регрессии $d = -31,67 + 47,38u_1 + 18,58U_{u_2}$

Показатель	Метод расчета	Значение
Индекс корреляции	$r_y = \sqrt{1 - \frac{\sigma_{y(1,2,...m)}^2}{\sigma_y^2}}$	0,9995
Коэффициент детерминации	$R = r^2$	0,9991
Средняя квадратическая ошибка уравнения регрессии	$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n e_i^2}{n - m - 1}}$	0,1429
Количество наблюдений	n	6
Число степеней свободы	$k_1 = m - 1$	2
Число степеней свободы	$k_2 = n - m$	3
Общая дисперсия	$\sigma_y^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}{n - 1}$	13,0614
Факторная дисперсия	$\sigma_{y_{12...m}}^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_x - \bar{y})^2}{n - 1}$	13,0492
Остаточная дисперсия	$\sigma_{y(12...m)}^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_x)^2}{n - 1}$	0,0123
F-критерий Фишера	$F_R = \frac{r^2}{1 - r^2} \cdot \frac{k_2}{k_1}$	1598,3243

Оценка значимости параметров линейной регрессии

Оценка значимости параметров линейной регрессии								
Параметр	Коэффициент	Стандартная ошибка		t-статистика	Доверительный интервал, при $\alpha=0,05$	Нижние 95%	Верхние 95%	
a_0	-31,6692	$S_{a_j} = S\sqrt{b_{jj}}$	18,3209	$t_{a_i} = \frac{a_i}{S_{a_j}}$	-1,7286	$a_i \pm t_k \cdot S_{a_j}$	-89,97	26,64
a_1	47,3780		11,8788		3,9884		9,57	85,18
a_2	15776,54		1075,89		14,6636		12353,56	19200,51

Стратегия 1: Сохранение существующего реального товарооборота, млн. руб.

Вариант 1

Год	2006	2007	2008	2009	2010	ИТОГО
Дефлятор розничного товарооборота	108,46	106,72	106,29	105,52	104,98	531,98
Реальные доходы от продаж	1470,00	1470,00	1470,00	1470,00	1470,00	7350,00
Стоимость капитала	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	
Прогнозируемые денежные потоки						
Номинальные доходы от продаж	1594,35	1568,83	1562,43	1551,19	1543,25	7820,04
Постоянные затраты	389,57	382,79	381,08	378,09	375,98	1907,51
Переменные затраты	1081,25	1064,25	1059,99	1052,50	1047,21	5305,21
Амортизация	1,86	1,86	1,86	1,86	1,86	9,30
Операционная прибыль	121,67	119,93	119,50	118,73	118,19	598,02
Налоги	38,93	38,38	38,24	37,99	37,82	191,37
Чистая прибыль	82,73	81,55	81,26	80,74	80,37	406,65
Изменение оборотного капитала	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Инвестиции в основные средства	2,17	2,13	2,13	2,11	2,10	10,64
NPV	82,42	70,68	61,24	52,92	45,81	313,08

Вариант 2

Год	2006	2007	2008	2009	2010	ИТОГО
Дефлятор розничного товарооборота	108,46	106,72	106,27	105,50	104,97	531,93
Реальные доходы от продаж	1470,00	1470,00	1470,00	1470,00	1470,00	7350,00
Прогнозируемые денежные потоки						
Доходы от продаж	1594,35	1568,83	1562,22	1550,91	1543,03	7819,34
Постоянные затраты	389,57	382,79	381,03	378,02	375,93	1907,33
Переменные затраты	1081,25	1064,25	1059,85	1052,31	1047,07	5304,74
Амортизация	1,86	1,86	1,86	1,86	1,86	9,30
Операционная прибыль	121,67	121,79	121,34	120,57	120,04	605,41
Налоги	38,93	38,97	38,83	38,58	38,41	193,73
Чистая прибыль	82,73	82,82	82,51	81,99	81,63	411,68
Изменение оборотного капитала	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Инвестиции в основные средства	2,17	2,13	2,13	2,11	2,10	10,64
NPV	82,42	71,78	62,19	53,74	46,53	316,67

Продолжение приложения 10

Стратегия 2: Доля рынка 8,35%, млн. руб.

Вариант 1

Год	2006	2007	2008	2009	2010	ИТОГО
Стоимость капитала	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	
Прогнозируемые денежные потоки						
Номинальные доходы от продаж	1684,74	1936,24	2199,90	2477,48	2765,59	11063,94
Постоянные затраты	413,61	480,48	550,59	624,39	701,00	2770,07
Переменные затраты	1141,46	1308,98	1484,61	1669,50	1861,41	7465,97
Амортизация	2,38	3,08	4,01	4,01	4,01	17,49
Операционная прибыль	127,29	143,70	160,70	179,57	199,16	810,41
Налоги	40,73	45,98	51,42	57,46	63,73	259,33
Чистая прибыль	86,56	97,71	109,27	122,11	135,43	551,08
Изменение оборотного капитала	7,53	21,50	22,10	23,08	23,95	98,16
Инвестиции в основные средства	15,70	20,80	27,84	0,00	0,00	64,34
NPV	65,71	50,86	47,90	67,75	66,03	298,25

Вариант 2

Год	2006	2007	2008	2009	2010	ИТОГО
Стоимость капитала	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	
Прогнозируемые денежные потоки						
Доходы от продаж	1682,16	1949,66	2237,91	2536,10	2850,66	11256,49
Постоянные затраты	412,92	484,05	560,69	639,98	723,62	2821,26
Переменные затраты	1139,74	1317,93	1509,93	1708,55	1918,08	7594,23
Амортизация	2,38	3,08	4,01	4,01	4,01	17,49
Операционная прибыль	127,11	144,61	163,28	183,56	204,95	823,51
Налоги	40,68	46,27	52,25	58,74	65,58	263,52
Чистая прибыль	86,44	98,33	111,03	124,82	139,36	559,98
Изменение оборотного капитала	7,32	22,05	24,50	24,70	26,01	104,58
Инвестиции в основные средства	15,70	20,80	27,84	0,00	0,00	64,34
NPV	65,80	50,92	47,41	68,47	67,10	299,71

Продолжение приложения 10

Стратегия 3: Доля рынка 15%, млн. руб.

Вариант 1

Год	2006	2007	2008	2009	2010	ИТОГО
Стоимость капитала	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	
Прогнозируемые денежные потоки						
Номинальные доходы от продаж	1875,23	2392,16	3051,59	3892,80	4965,91	16177,68
Постоянные затраты	464,26	601,71	777,05	1000,73	1286,07	4129,81
Переменные затраты	1268,34	1612,67	2051,92	2612,25	3327,05	10872,23
Амортизация	3,35	4,41	5,33	6,42	6,95	26,46
Операционная прибыль	139,27	173,37	217,29	273,40	345,85	1149,18
Налоги	44,57	55,48	69,53	87,49	110,67	367,74
Чистая прибыль	94,71	117,89	147,75	185,91	235,18	781,44
Изменение оборотного капитала	33,77	43,08	54,95	70,10	89,43	291,33
Инвестиции в основные средства	44,70	31,50	27,80	32,50	15,79	152,29
NPV	19,59	41,50	53,18	59,00	78,28	251,55

Вариант 2

Год	2006	2007	2008	2009	2010	ИТОГО
Стоимость капитала	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	
Прогнозируемые денежные потоки						
Доходы от продаж	1903,07	2463,72	3189,53	4129,18	5345,65	17031,14
Постоянные затраты	471,66	620,73	813,73	1063,58	1387,04	4356,75
Переменные затраты	1286,89	1660,34	2143,80	2769,70	3579,99	11440,72
Амортизация	3,35	4,41	5,33	6,42	6,95	26,46
Операционная прибыль	141,17	178,24	226,67	289,48	371,67	1207,22
Налоги	45,17	57,04	72,53	92,63	118,93	386,31
Чистая прибыль	95,99	121,20	154,13	196,84	252,73	820,91
Изменение оборотного капитала	36,09	46,72	60,48	78,30	101,37	322,97
Инвестиции в основные средства	44,70	31,50	27,80	32,50	15,79	152,29
NPV	18,56	41,21	53,82	60,79	81,49	255,87

Стратегия 4: Доля рынка 20%, млн. руб.

Вариант 1

Год	2006	2007	2008	2009	2010	ИТОГО
Стоимость капитала	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	
Прогнозируемые денежные потоки						
Номинальные доходы от продаж	1986,28	2683,89	3626,51	4900,19	6621,21	19818,10
Постоянные затраты	493,79	679,28	929,92	1268,59	1726,21	5097,80
Переменные затраты	1342,32	1807,00	2434,88	3283,28	4429,64	13297,11
Амортизация	3,35	4,77	6,24	7,82	9,02	31,20
Операционная прибыль	146,83	192,84	255,48	340,50	456,34	1391,99
Налоги	46,98	61,71	81,75	108,96	146,03	445,44
Чистая прибыль	99,84	131,13	173,73	231,54	310,31	946,55
Изменение оборотного капитала	43,02	58,13	78,55	106,14	143,42	429,27
Инвестиции в основные средства	44,70	42,50	43,80	47,50	35,79	214,29
NPV	15,47	30,67	43,56	56,36	80,11	226,18

Вариант 2

Год	2006	2007	2008	2009	2010	ИТОГО
Стоимость капитала	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	
Прогнозируемые денежные потоки						
Доходы от продаж	2015,77	2764,18	3790,45	5197,74	7127,53	20895,67
Постоянные затраты	501,63	700,63	973,51	1347,71	1860,84	5384,32
Переменные затраты	1361,96	1860,48	2544,07	3481,47	4766,90	14014,89
Амортизация	3,35	4,77	6,24	7,82	9,02	31,20
Операционная прибыль	148,83	198,30	266,63	360,74	490,77	1465,26
Налоги	47,63	63,46	85,32	115,44	157,05	468,88
Чистая прибыль	101,20	134,85	181,31	245,30	333,72	996,38
Изменение оборотного капитала	45,48	62,37	85,52	117,27	160,82	471,46
Инвестиции в основные средства	44,70	42,50	43,80	47,50	35,79	214,29
NPV	14,38	30,22	44,02	58,09	83,55	230,26