

На правах рукописи

Овчинникова Анна Владимировна

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ

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

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Ижевск - 2007

Диссертация выполнена ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Матвеев Владимир Валентинович,
заведующий кафедры отраслевой экономики ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Осипов Анатолий Константинович,
заведующий кафедры менеджмента и права ФГОУ ВПО «Ижевская государственная сельскохозяйственная академии»

кандидат экономических наук
Синкин Андрей Юрьевич,
директор ЗАО «Ижевский завод керамических материалов»

Ведущая организация: Удмуртский филиал Института экономики Уральского отделения Российской академии наук

Защита диссертации состоится «23» октября 2007г. в 13 часов на заседании диссертационного совета ДМ.212.275.04 в государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, улица Университетская, 1, корп.4, ауд. 444.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», с авторефератом – официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu./science/abstract>

Автореферат разослан «22» сентября 2007г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук,
профессор
кин

А.С. Баскин

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Торговля является одной из самых быстро развивающихся отраслей российской экономики. В торговле создается более одной пятой национального богатства страны. Современное развитие торговых отношений характеризуется все более активным внедрением в практику хозяйствования интегрированных, крупных форм организации бизнеса. В 2005 году Россия заняла первое место в рейтинге привлекательности развивающихся рынков для глобальных торговых сетей (в 2002 г. – четвертое место).

Современная конъюнктура рынка предъявляет особые требования к предприятиям розничной торговли регионального рынка, вынужденным вести жесткую конкурентную борьбу с зарубежными и федеральными торговыми сетями, располагая при этом меньшим количеством ресурсов. Перспективы развития этих предприятий связаны с применением стратегического управления, которое в свою очередь должно быть адаптировано к особенностям региона и ориентировано на обеспечение устойчивого конкурентного преимущества региональных фирм.

В хозяйственной практике современной России система стратегического управления находится в стадии становления. Поэтому решение выше названных проблем требует систематизации подходов и технологий, методик стратегического управления предприятий розничной торговли. Особая роль в повышении эффективности управления принадлежит внедрению системы стратегического планирования, с целью разработки обоснованных стратегий, принятия оперативных, тактических и стратегических решений, повышения эффективности деятельности розничных объединений.

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

Данная 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)

Объектом исследования являются предприятия розничной торговли продовольственными товарами Удмуртской Республики.

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

Целью диссертационной работы является разработка методических основ стратегического управления розничными предприятиями в условиях локального (регионального) рынка.

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.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных специалистов в области стратегического управления и планирования, методологических подходов к рыночным исследованиям, формирования и функционирования предприятий торговли, конкуренции, а так же научно-методические материалы в области региональной политики, экономики, законодательные и нормативные акты субъектов Федерации и РФ, методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме исследования.

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 др.

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.

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. Стояновой, М.И. Шишкина, А.Ю. Юданова, В.Е. Хруцкого.

Основные методы исследования. В процессе исследования применялись системный и процессные подходы к изучаемым проблемам, общена-

учные 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 заключается в возможности использования методических разработок диссертационного исследования в деятельности консалтинговых и розничных предприятий при внедрении стратегического планирования и управления в крупных розничных объединениях.

Разработанные положения и рекомендации направлены на совершенствование и повышение эффективности функционирования системы управления крупных розничных объединений региона. Практическое применение полученных результатов позволит создать в организациях розничной торговли продовольственными товарами комплексную систему планирования, отвечающую современному уровню экономического развития ре-

гиона, что в свою очередь благоприятно повлияет на конъюнктуру всего товарного рынка.

Основные подходы, рассмотренные в работе, могут использоваться в учебном процессе ВУЗов при преподавании дисциплин: «Маркетинг», «Стратегический менеджмент», «Организация службы сбыта», «Организация коммерческой деятельности».

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

Практические результаты исследования использованы при разработке и внедрение стратегического планирования в управление крупными розничными объединениями ТГ «Ижтрейдинг», ООО «2Х2».

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 169 страниц основного текста, 46 таблиц, 20 рисунков, 10 приложений, списка литературы из 144 наименований.

Содержание работы: *Во введении* обоснованы актуальность и значимость темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, сформулирована научная новизна и практическая значимость полученных результатов, представлена информация об их апробации.

В первой главе *«Теоретико – методические проблемы влияния стратегического управления предприятием на формирование регионального товарного рынка»* обозначены задачи и функции торговли в общехозяйственной системе распределения как конечной, так и промежуточной продукции, определены критерии эффективности и оптимальности функционирования, целевая функция рынка розничной торговли продовольственными товарами. Кроме того, определены теоретические основы и методические подходы стратегического управления предприятиями розничной торговли продовольственными товарами и его влияние на эффективное развитие регионального товарного рынка.

Вторая глава *«Оценка регионального рынка розничной торговли продовольственными товарами»* посвящена анализу механизма регулирования развития организаций торговли, как со стороны государства, так и на корпоративном уровне. Кроме того проведена оценка факторов внешней внутренней среды организации, оказывающих в современных условиях наибольшее воздействие на формирование регионального рынка розничной торговли продовольственными товарами. Особое внимание уделено рассмотрению стратегического управления на предприятиях, и его способности адаптироваться к современным условиям хозяйствования.

В третьей главе «*Моделирование стратегии предприятия розничной торговли продовольственными товарами на региональном рынке*» предложена модель стратегического планирования деятельности предприятий розничной торговли продовольственными товарами на региональном рынке. На основе экономико-статистических методов спрогнозирован объем конечного спроса на продовольственные товары в регионе, проведена оценка стратегических альтернатив поведения предприятий региональном рынке розничной торговли продовольственными товарами.

В *заключении* сформулированы и изложены выводы и результаты проведенного диссертационного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнены понятия «стратегическое управление развитием», «стратегическое планирование развития» предприятия для организаций розничной торговли продовольственными товарами.

В отечественной и зарубежной литературе предлагается множество трактовок понятия «стратегия» применяемого в рамках описания экономических взаимоотношений субъектов хозяйственной деятельности. Основными элементами всех этих определений являются: планирование, разработка правил, достижение целей, стратегические решения, объединив их, сформулируем наиболее полное понятие «стратегия» и «стратегическое управление».

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.

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.

Общая модель стратегического управления представлена на рис.1.

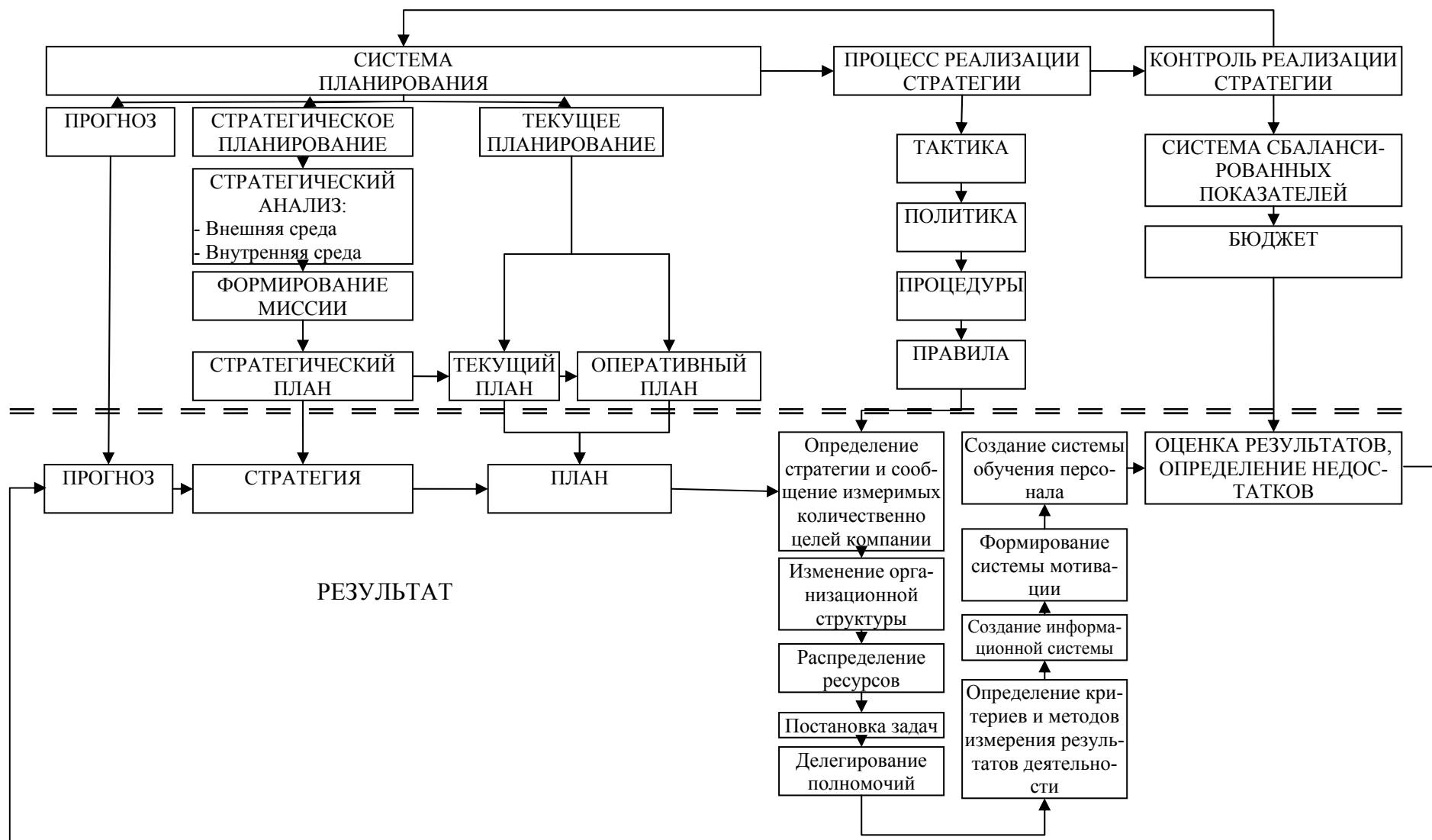


Рис. 1 Укрупненная модель стратегического управления предприятия розничной торговли

Мы исходим из того, что характеристика потенциала стратегии прямо зависит не от объёма затраченных 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.

Следует отметить, 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.

Основные принципы формирования стратегии предприятия розничной торговли продовольственными товарами: предприятие необходимо рассматривать с точки зрения системного подхода; в основу разработки стратегии торгового предприятия должна быть положена концепция «поиска идеального состояния»; при разработке стратегий должны быть соблюдены их вариантность, согласованность, адаптивность, оптимальность.

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 с основными этапами, приведенными на рис.2

Мы выделили три укрепленных блока стратегического планирования для оптово-розничного предприятия: стратегический анализ; выработка экономической стратегии; формирование стратегического плана.

Первый блок предполагает обобщенный анализ внешних и внутренних условий и оценку потенциальных возможностей на рынке. При этом выявляются новые благоприятные возможности развития, прогнозирование внешней и внутренней среды. Взаимосвязь прогнозирования и стратегического планирования показана на рис. 4

Во втором блоке под экономической стратегией понимается определение приоритетных целей и задач развития предприятия, а так же факторов повышения доходности с учетом возможных изменений на рынке.

Третий этап создает количественную оценку выбранной стратегии и целей – стратегический план. Для получения количественной характеристик необходимо воспользоваться инструментами прогнозирования, которое заключается в предсказании будущего состояния внутренней и внешней среды на основе методов и интуиции.



Рис. 2. Основные этапы стратегического планирования предприятия розничной торговли продовольственными товарами.

2. Разработана многофакторная система оценки стратегического управления розничным торговым предприятием.

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.

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.

По нашему мнению, эффективность процесса управления следует оценивать с помощью сопоставления инструментов управления, применяемых на предприятиях розничной торговли региона со степенью достижения целей, стоящих перед собственниками предприятия, с уровнем конкуренто-

способности предприятия, с уровнем экономической и финансовой эффективности предприятия. Конечно, само по себе применение на практике приемов и методов стратегического управления не может автоматически обеспечить развития организации, поскольку 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.

Разработанная нами методика оценки стратегического управления предприятием основывается на ранжировании критериев эффективности управления предприятия (степень достижения поставленных целей, конкурентоспособность, рентабельность) и присвоения ранга (места) предприятию по сравнению с конкурентами, что позволяет оценить полноту и эффективность применяемых методов и инструментов менеджмента организации. Основные этапы анализа, их характеристика, инструменты приведены в таблице 1. Данная методика была апробирована на 15 предприятиях розничной торговли продовольственными товарами Удмуртской Республики.

На первом этапе исследования работникам предприятий была предложена общая схема стратегического управления (табл. 2.), им было необходимо отметить те процедуры, результаты, инструменты которые они используют в своей работе.

Анализ результатов показал следующее:

- в процессе стратегического управления на предприятиях розничной торговли Удмуртии отсутствуют многие этапы, не разработан инструментарий анализа;
- наиболее крупные предприятия используют максимальный набор инструментов и методов стратегического управления, именно поэтому 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.

На втором этапе исследования проводится анализ миссии организации для выявления основных ценностей, критериев, целей функционирования и развития организации, так как четкое определение миссии, является первым и самым важным шагом на пути к корпоративному планированию и определяет всю дальнейшую работу по систематической разработке планов компании. При этом если миссия не сформулирована, то это не значит, что ее нет.

Таблица 1

Этапы оценки стратегического управления торговых предприятий

Характеристика 1	Инструменты 2	Результат 3
Этап 1: Анализ методов, инструментов стратегического управления предприятием		
Согласно общей схеме стратегического управления, необходимо указать процедуры, результаты, инструменты которые предприятия используют в своей работе	Анкетирование персонала предприятий	Сводный анализ по предприятиям региона по полноте, эффективности, последовательности методов и инструментов, применяемых предприятиями.
Этап 2: Анализ существующих или латентных миссий предприятий		
Выявления основных целевых ориентиров развития предприятий	Анкетирование персонала предприятий	Определение основных целевых показателей развития предприятия.
Этап 3: Анализ степени достижения поставленных целей		
Сопоставление фактических и плановых целевых показателей	<p>1. Нахождение коэффициента выполнения плана по каждому целевому показателю: $I_{\Pi} = \frac{Z_{\text{план}}}{Z_{\text{факт}}} \cdot 100\%$</p> <p>где I_{Π} – показатель выполнения плана, % $Z_{\text{план}}$ - плановое значение показателя, $Z_{\text{факт}}$ - фактическое значение показателя.</p> <p>2. Ранжирование предприятий по степени достижения ими каждого целевого показателя, присвоение ранга (места). Ранг = 1, при достижении поставленных целей.</p>	Создание рейтинга предприятий с помощью суммирования рангов по всем целевым показателям.

1	2	3
<p>Этап 4: Анализ уровня конкурентоспособности</p>		
<p>Оценка реакции покупателей на деятельность торгового предприятия на основе многофакторной модели Фишбейна. 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.</p>	<p>1. Оценка известности: анкетный опрос покупателей, по частоте и месту упоминания предприятия, определение основных конкурирующих организаций</p> <p>2. Выбор основных критериев оценки конкурентоспособности с помощью экспертной комиссии</p> <p>3. Оценка удовлетворённости потребителями по выбранным критериям (многофакторная модель Ламбена Жан-Жака): $A_{ij} = \sum_{k=1}^n W_{jk} \cdot X_{ijk}$, 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.</p> <p>4. Общая оценка конкурентоспособности: $K = \sum_{i=1}^n \frac{\text{Важность}_i}{10} \cdot A_{ij}$ где K – интегральная оценка конкурентоспособности предприятия; Важность_{i} - важность I – ого критерия для потребителя; A_{ij} - удовлетворенность I –ым критерием потребителя</p> <p>5. Расчет доли от максимальной оценки конкурентоспособности</p> <p>6. Ранжирование предприятий по уровню конкурентоспособности</p>	<p>Создание рейтинга предприятий по конкурентоспособности.</p>

1	2	3
Этап 5: Анализ экономической и финансовой эффективности предприятия		
Проведение анализа рентабельности активов предприятия	<p>1. Расчет рентабельности совокупных активов: $R_1 = \frac{ЧП}{СА}$,</p> <p>2. Расчет рентабельности текущих (оборотных) активов: $R_2 = \frac{ЧП}{ТА}$,</p> <p>3. Расчет рентабельности продаж (для определения размера прибыли на рубль реализации продукции): $R_3 = \frac{ЧП}{ТО}$,</p> <p>где ЧП - чистая прибыль; СА - средняя величина совокупных активов. ТА - средняя величина текущих активов; ТО - товарооборот предприятия.</p> <p>4. Ранжирование предприятий по уровню конкурентоспособности</p>	Создание рейтинга предприятий с помощью суммирования рангов по всем видам рентабельности.
Этап 6: Сопоставление результатов всех этапов		
	Создание общего рейтинга предприятий по всем показателям эффективности системы управления с помощью суммирования рангов (места) по каждому из показателей, рассчитанных с 3 по 5 этап. Сопоставление результатов 1 и 2 этапа с результатами последующих этапов	Формирование выводов и рекомендаций по управлению предприятием.

Таблица 2

Этапы и методы формирования стратегии предприятия

Характеристика этапа	Используемые методы	Результат
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)	1. Утвержденные цели 2. Утвержденные стратегические альтернативы 3. Утвержденная миссия 4. Плановые финансовые показатели 5. Утвержденная система сбалансированных показателей 6. Другие
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

Как основной движущий мотив, миссия существует всегда и у любой организации. Со скрытой миссией, фирма создается, по этому нами было введено 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 миссий предприятий показал:
– только одно предприятия ОАО «Продторг» имеет четко сформулированную, формализованную миссию, в остальных случаях это латентная миссия;

- основной целью предприятий, хозяйствующих на региональном рынке, является получения прибыли;
- основная ценность (согласно предложенной предприятиям иерархии ценностей: товарооборот, имидж, персонал, потребители, финансовый результат, развитие рынка) - финансовый результат;
- предприятия нацелены на собственное развитие, а не на развитие рынка.

Первый и второй этап исследования основан на экспертных оценках собственников, руководителей, работников предприятия, так как исходным моментом в формировании стратегии предприятия является ясное видение персонала его роли на предприятии, а так же согласование индивидуальных целей работников предприятия и целей собственников предприятия. 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.

Одним из результатов первого и второго этапа является определение основных целевых показателей развития организаций: положительная динамика выручки и прибыли предприятия (таблица 3).

Таблица 3

Анализ достижения целевых показателей 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			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
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

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
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%					

Третий этап анализа показывает степень достижения предприятиями целевых показателей развития.

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.

Прогнозы многих предприятий, как по выручке, так и по величине чистой прибыли оказались ошибочными, т.е. один из этапов: диагностика; планирование изменений; внедрение изменений, можно определить как не эффективный.

Четвертый этап анализа стратегического управления предприятием основывается на оценке конкурентоспособности предприятия (рисунок 3).

Используемая методика оценки конкурентоспособности основывается не на «доле рынка» розничного предприятия продуктами питания, а на оценке потребительских предпочтений, так как отдельно взятый магазин крупной сети одного района может быть менее конкурентоспособным, чем несетевой магазин этого же района. Поэтому судить о положении исследуемого предприятия относительно конкурентов возможно, опираясь на оценки существующих и потенциальных покупателей.

Исследование показало, что наиболее конкурентоспособными являются магазины ОАО «Продторга», являясь лидерами на рынке как по ассортименту предлагаемой продукции, так и по уровню цен и местоположению. 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. Проведенный анализ доказывает, что конкурентоспособность определяет не размер товарооборота, и доля рынка, а полнота и эффективность применяемых методов и форм стратегического управления.

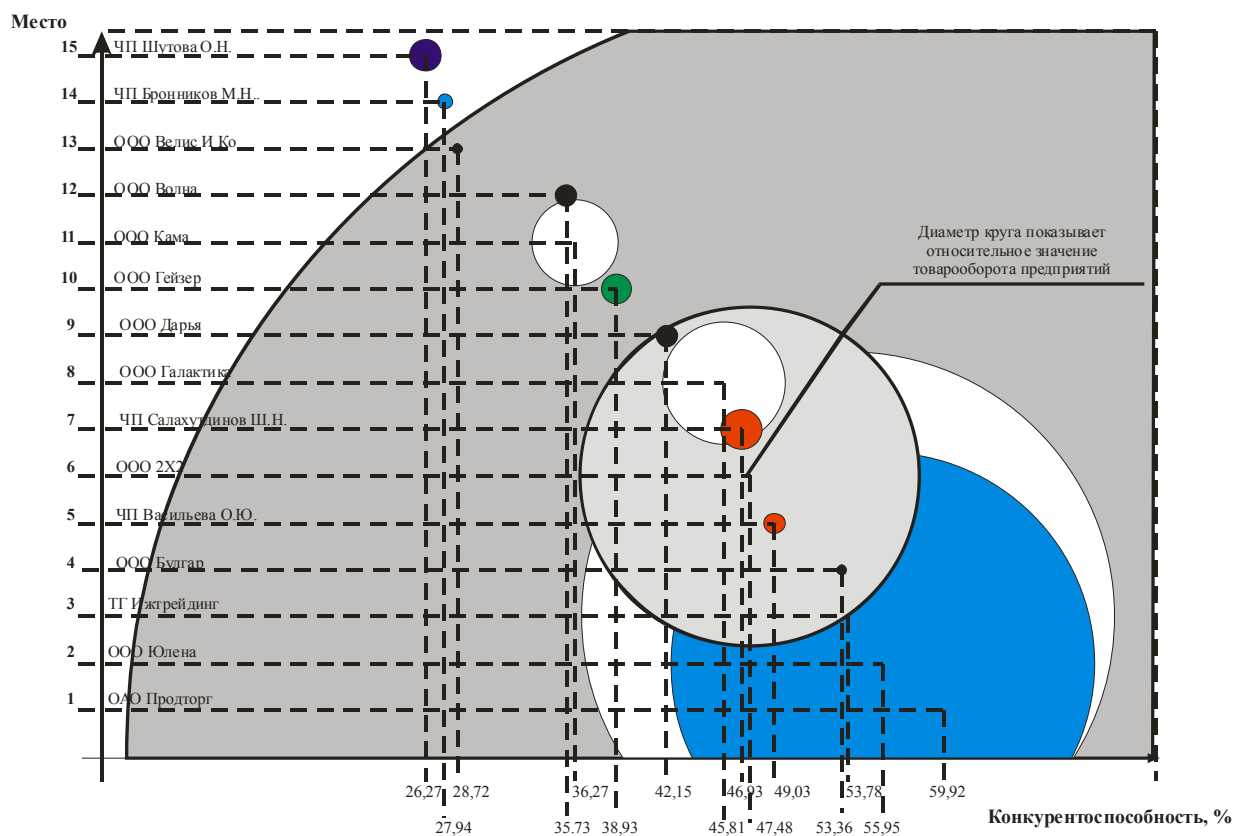


Рис. 3. Конкурентные позиции на 2005г предприятий розничной торговли

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

Эффективность розничного предприятия - это отношение 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 через показатели рентабельности. Показатели рентабельности по предприятиям розничной торговли продуктами питания представлены в таблице 4.

Для совокупной оценки эффективности управления предприятием, мы проранжировали показатели: степень достижения цели, конкурентоспособность предприятия, показатели рентабельности. Результаты представлены в таблице 5.

Анализ регионального рынка розничной торговли продуктами питания, на основе разработанной методики, показал, что одним из основных факторов его развития является эффективное развитие каждого отдельного предприятия. Основой современного менеджмента организаций данной отрасли должны стать методы стратегического управления, позволяющие

повысить степень достижения поставленных целей предприятием, конкурентоспособность фирмы, экономическую эффективность.

Таблица 4

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.
- высокая степень достижения поставленных целей не обеспечивает высокого уровня эффективности деятельности предприятия.

Таблица 5

Комплексная оценка корпоративного управления предприятий розничной торговли продуктами питания Удмуртской республики

Предприятие	Место, согласно величине показателей эффективности управления							Место согласно оценке эффективности управления	Место по полноте использованных методов управления
	Выполнение плана по выручке	Выполнение плана по чистой прибыли	Конкурентоспособность	Рентабельность совокупных активов	Рентабельность оборотных активов	Рентабельность продаж	Итого		
ОАО Продторг	1	6	1	6	12	12	38	7	1
ТГ "Ижтрейдинг"	10	8	3	11	14	14	60	13	2
ООО "Юлена"	6	5	2	3	5	5	26	3	3
ООО "2Х2"	1	1	6	2	7	7	24	1	4
ИП Бронников М.Н.	9	10	14	1	15	15	64	15	6
ООО "Булгар"	13	4	4	5	8	8	42	9	7
ООО "Велис и Ко"	12	9	13	8	11	11	64	14	5
ООО "Волна"	11	1	12	12	2	2	40	8	8
ООО "Галактика"	2	1	8	14	4	4	33	5	8
ИП Шутова О.Н.	1	3	15	4	13	13	49	11	5
ООО "Гейзер"	3	1	10	9	3	3	29	4	8
ООО "Дарья"	8	2	9	7	6	6	38	6	8
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

4. Многофакторная прогнозная модель спроса на продукты питания на локальном рынке на основе ключевых динамических показателей развития региона и оценка ее качества и устойчивости.

Первоочередным шагом стратегического планирования для предприятий розничной торговли продовольственными товарами является определение емкости рынка, спроса на товар.

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

$$S_i = D_i \cdot Y_i, \quad (2)$$

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 разработанному автором, представленному на рис. 4.

Для оценки качества и устойчивости прогноза розничного товарооборота и доли в нем продовольственных товаров в регионе автором были разработаны этапы разработки и отобраны статистические методы оценки прогнозных моделей (таблица 6).

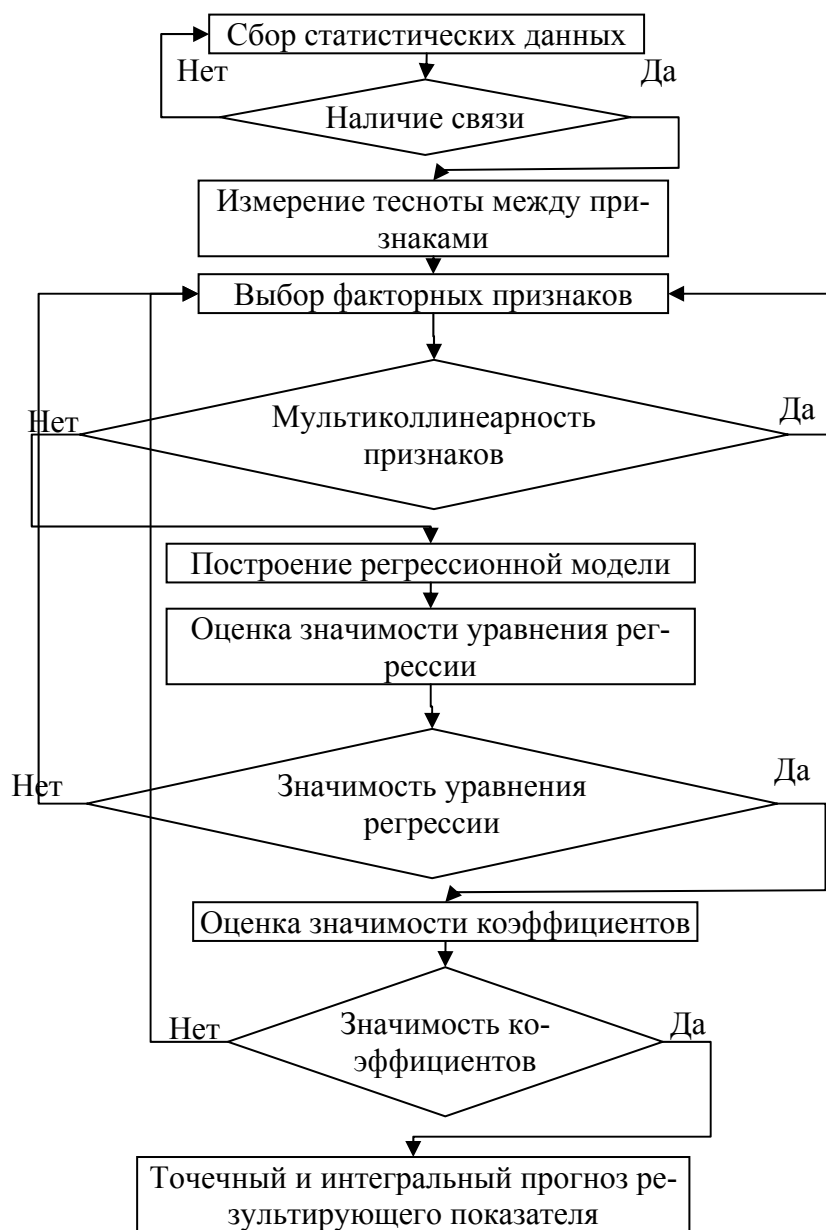


Рис. 4 Алгоритм расчета точечного интегрального прогноза результирующего показателя

Таблица 6

Этапы и инструменты построения прогнозных моделей

Характеристика	Инструменты
Этап 1. Отбор факторов для построения модели производится	
Качественный и количественный анализ социально-экономических явлений. Оценка наличия связи между результативным и факторными признаками.	1. Качественный анализ социально-экономических явлений. 2. Расчет линейного коэффициента корреляции между результативным и факторным признаком. 3. Оценка коэффициента корреляции по количественному критерию оценки тесноты связи Чеддока. 4. Расчет линейного коэффициента корреляции между факторными признаками. 6. Оценка мультиколлинеарности
Этап 2. Построение регрессии	
Этап 3. Приведение любой регрессии к линейному виду	
Этап 4. Оценка параметров уравнения	
Обоснование качества значимости модели и каждого коэффициента регрессии	<p>1. Расчет коэффициента множественной корреляции.</p> <p>2. Сравнение значения линейного коэффициента корреляции между результативным и факторным признаком – r_{x_iy} и коэффициент множественной корреляции – r_y. При $r_{x_iy} > r_y$, регрессия признается парной и строятся новые уравнения регрессии.</p> <p>3. Проверка качества модели как множественной, парной регрессии с помощью F- критерия Фишера. Если $F_R > F_k$, то величина индекса корреляции признается существенной, то связь между переменными x_1, x_2, \dots, x_n подтверждается.</p> <p>4. Проверка значимости уравнения в целом, т.е. проверка статистической значимости каждого из коэффициентов регрессии в отдельности при помощи t- критерия Стьюдента. Если $t_{\alpha_1} < t_k$, то значение коэффициента признается несущественным.</p>
Этап 5. Построение сложной многофакторной регрессии	
<p>Данный этап необходим, если опровергнуты все гипотезы в четвертом этапе, то есть зависимость результативного и факторного признака нельзя описать простой линейной или нелинейной функцией.</p> <p>Для этого необходимо решить оптимизационную задачу, в котором оценки значимости параметров признавались существенными.</p>	<p>1. Решение системы</p> $\begin{cases} y = f(x_1 \dots x_n) \\ S \rightarrow \min \\ t_i \geq t_k \end{cases}$ <p>где S - несмещенная оценка остаточной дисперсии, t_i, t_k - критерий Стьюдента/</p> <p>Результатом решения данной системы будет является уравнение множественной регрессии.</p> <p>2. Приведение полученной модели к линейному виду.</p> <p>3. Оценка качества и значимости модели согласно алгоритму 4-ого этапа, п.п. 3-4</p>
Этап 6. Построение доверительных интервалов прогнозных значений	
Этап 7. Построение прогноза результативного признака	

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

Согласно приведенному алгоритму был рассчитан прогнозный уровень спроса на продукты питания в 2006-2010г.г. в Удмуртской республике.

Согласно проведенному нами анализа динамики факторных признаков ($x_1, x_2 \dots x_3$) модели Y_i : численности населения, экономически активного населения, безработных, ВВП, ВРП Российской Федерации и Удмуртской Республики, оборота розничной торговли Российской Федерации, номинально начисленной среднемесячной заработной платы на одного работника, прожиточного минимума в среднем на душу населения по Удмуртской Республике, для прогнозирования оборота розничной торговли в Удмуртской республике должно использоваться следующее уравнение:

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

где Y_i – прогнозная величина оборота розничной торговли в Удмуртской республике i -ом году,

x_{1i} – прогнозная величина оборота розничной торговли в Российской федерации в i -ом году, по данным МРЭиТ РФ.

При построении модели прогнозирования доли продовольственных товаров проводилось исследование влияния на нее следующих факторов: численность население, безработных, ВРП, номинально начисленной среднемесячной заработной платы, прожиточного минимума в среднем на душу населения, стоимости минимального набора продуктов питания по Удмуртской Республике.

Модель прогнозирования доли продовольственных товаров в розничном товарообороте:

$$D_i = -31,67 + 47,38u_{1i} + 18,58u_{2i}^{-0,9764} \quad (4)$$

где u_{1i} - численность населения Удмуртской Республики i -ом году,

u_{2i} – номинальная заработная плата в Удмуртской Республики i -ом году.

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

$$u_{1i} = 0,0009U_{1i}^2 - 0,24U_{1i} + 18,26 \quad (5)$$

$$u_{2i} = -17 \cdot 10^{-6}U_{2i}^2 + 0,91U_{1i} - 191,53 \quad (6)$$

где U_{1i} - численность населения Российской Федерации i -ом году, по данным МРЭиТ РФ.

U_{2i} – номинальная заработная плата в Российской Федерации i -ом году, по данным МРЭИТ РФ.

Таблица 7

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								
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 8

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								
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

4. Алгоритм выработки и оценки стратегических альтернатив поведения предприятий розничной торговли продуктами питания на региональном рынке на основе количественной, качественной оценки, оценки риска

Автором предлагается один из подходов к формированию модели выработки и стратегических альтернатив, 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 страте-

гии, оценке рискованности стратегического плана корпорации. На рис.5 показан алгоритм предлагаемой модели.



Рис.5 Алгоритм оценки эффективности и выбора варианта стратегического плана корпорации

Согласно приведенной методике были выработаны и оценены следующие стратегии для ТГ «Ижтрейдинг»

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%.

Таблица 9

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

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6
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%
Качественная оценка стратегии	балл	14,25	14,54	13,07	12,33

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%, при этом соблюдается умеренная степень риска.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ

1. Матвеев В.В. Овчинникова А.В. Стратегическое управление предприятиями розничной торговли продовольственными товарами (на примере Удмуртской Республики) Препринт. –Екатеренбург. Изд-во УрО РАН, 2006. – 2,63 п.л. (авт. 2,1 п.л.)

2. Овчинникова А.В. Стратегическое планирование закупа в розничной сети/ Оптовая и розничная торговля: современное состояние и перспективы развития. Сборник научных статей. – Изд-во Института экономики и управления УдГУ, 2005. – 0,25 п.л.

3. Овчинникова А.В. Определение формата розничной сети по продаже продуктов питания// Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика», 2006. – №2 – 0,9 п.л.

4. Овчинникова А.В. Механизм регулирования развития предприятий торговли органами государственного управления// Проблемы региональной экономики, 2006. – №3-4, – 0,56 п.л.

5. Овчинникова А.В. Особенности стратегического планирования оптово-розничного предприятия// Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика», 2007. – №2 –0,81 п.л.