

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 330.6.11 . 330.33.01

О.А. Исупова, О.Л. Табашникова

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ (на примере Кемеровской области)

В современных условиях основные функции управления (планирование, организация, контроль) на предприятиях сферы малого и среднего бизнеса испытывают влияние целого ряда экзогенных и эндогенных факторов, существенно меняющих содержание и обеспечение развития самих функций.

Авторы попытались проанализировать характер изменений в практике реализации основных функций управления в малом и среднем предпринимательстве сферы товарного обращения Кемеровской области, где сосредоточено наибольшее количество таких предприятий. Так, доля малых предприятий в торговле и общественном питании региона в 2004 г. составила 45,4%, в строительстве и промышленности – 15,6 и 13,3% соответственно, в науке и научном обслуживании – 1%, в сфере ЖКХ – 0,6% [1, с.23-24].

Ниже речь пойдет в основном о малых и средних предприятиях торговли (ПТ) как одной из составляющих сферы товарного обращения.

Планирование. Особое значение для ПТ имеет планирование товарооборота. Этот основной оценочный показатель объема деятельности является определяющим показателем формирования ресурсного потенциала ПТ (объема и состава трудовых, материальных и финансовых ресурсов) и затрат (суммы и состава издержек обращения). В условиях рыночной экономики, товарооборот носит подчиненный характер по отношению к прибыли предприятия от торговой деятельности, являясь средством решения первостепенных задач предприятия в планируемом периоде.

Планирование объема и структуры реализации товаров – наиболее ответственная часть процесса планирования деятельности ПТ, которая увязана со стратегией и тактикой конкурентной борьбы предприятия на рынке, политикой позиционирования и завоевания рыночных ниш.

Обобщающим показателем результатов хозяйственной деятельности ПТ выступает размер его доходов, являющихся финансовой базой для возмещения текущих затрат, выплат различных видов платежей и формирования прибыли ПТ.

Трансформация подходов к планированию деятельности ПТ заключается в том, что в современных условиях ПТ использует не ресурсный (в расчете на

имеющийся потенциал), а программный подход, базирующийся на разработке сценария перспективного развития ПТ и анализе его потребностей в ресурсах для обеспечения достижения поставленных целей.

Показатель доходности ПТ существенно зависит от торговых издержек, которые подразделяются на текущие и долговременные затраты. Сокращение первых – это тактические задачи предприятия, вторых – стратегические.

В современной конкурентной среде появилось специфическое направление планирования издержек обращения – выделение явных (денежных) и неявных издержек и учет их при принятии решений. Неявные (имплицитные или вмененные) – это альтернативные издержки собственника, связанные с использованием ресурсов, принадлежащих ему на правах собственности, которые недополучены в обмен на явные издержки (например, недополученная прибыль при сдаче собственником в аренду площадей).

Планированию прибыли ПТ в современных условиях отводится первостепенная роль. Этот процесс включает четыре основных этапа:

- анализ прибыли ПТ в предплановый период;

- планирование формирования прибыли (основное – сумма прибыли от реализации товаров). В зависимости от выбранного метода расчета планирование суммы прибыли от реализации может быть как завершающей, так и начальной стадией планирования деятельности ПТ;

- планирование распределения прибыли. Основная цель – оптимизация пропорций между капитализируемой и потребляемой частями прибыли с учетом реализации стратегии ПТ и обеспечения роста его рыночной стоимости;

- доведение плановых заданий по прибыли до центров ответственности (в соответствии с видами и объемами их деятельности, ожидаемыми доходами и ранее сформированными плановыми бюджетами расходования по отдельным статьям издержек обращения).

Главная задача планирования налоговых платежей – оптимизация их с целью увеличения прибыли, остающейся в распоряжении ПТ. Для этого разрабатывается налоговый календарь, используются налоговые льготы и др.

Для основной массы малых и средних ПТ

Таблица 1

Характеристика основных преимуществ и недостатков отдельных видов предприятий торговли

I. Индивидуальное предприятие	II. Партнерское предприятие	III. Корпоративное предприятие
ПРЕИМУЩЕСТВА		
1. Близость к покупателям, возможность максимального учета их индивидуальных потребностей. 2. Быстрота реагирования на изменения в покупательском спросе, гибкость ассортиментной политики. 3. Самый высокий уровень предпринимательской мотивации (работа «на себя»). 4. Быстрота создания предприятия.	1. Возрастание финансовых возможностей, определяющих расширение масштабов и более высокие темпы развития торговой деятельности. 2. Возможность делегирования функций управления ПТ и ответственности. 3. Солидарная ответственность по обязательствам предприятия. 4. Быстрота создания предприятия.	1. Неограниченные возможности формирования финансовых ресурсов путем эмиссии акций и облигаций. 2. Самые высокие возможности развития в стратегической перспективе. 3. Высокая конкурентоспособность за счет удешевления закупки больших партий товаров, предоставления широкой номенклатуры торговых услуг и относительного снижения издержекомкости.
НЕДОСТАТКИ		
1. Ограниченнность финансовых ресурсов, определяющая ограниченность масштабов торговой деятельности и низкие темпы развития ПТ. 2. Невозможность осуществления закупок товаров крупными партиями и получения ценовых скидок. 3. Зависимость экономических и финансовых результатов деятельности ПТ от колебаний конъюнктуры отдельных товарных рынков. 4. Низкий уровень конкурентоспособности.	1. Относительно невысокий (в сравнении с индивидуальным предприятием) уровень мотивации предпринимательской деятельности. 2. Меньшая оперативность в принятии управленческих решений. 3. Возможность внутренних конфликтов среди учредителей по вопросам выбора направлений деятельности, эффективности принимаемых решений, использования прибыли и т.п.	1. Сложность управления в связи с функциональной многоструктурностью, низкая оперативность принимаемых управленческих решений. 2. Недостаточно оперативное реагирование на изменение ситуации на потребительском рынке («следствие» масштабов деятельности). 3. Открытость информации о результатах деятельности, что может быть использовано конкурентами. 4. Необходимость формирования уставного фонда высокого размера. 5. Продолжительный период учреждения акционерного общества.

планирование не носит системного характера и сводится к разработке бизнес-планов. Однако в последнее время наметилась тенденция, которую можно назвать «адаптацией планирования к рыночным условиям хозяйствования». На наш взгляд, это обусловлено осознанием отечественными топ-менеджерами, в том числе и в сфере малого и среднего предпринимательства, значимости планирования как инструмента управления предприятием. Наблюдается расширение горизонтов внутрифирменного планирования, применение «маркетингового» планирования (основывается на планировании бюджета компании, предусматривающем ее развитие в соответствии с прогнозами сбыта).

Организация. Работа по созданию организационной структуры предприятия торговли предполагает вертикальное и горизонтальное разделение труда между руководителями разных уровней и структурными подразделениями (бухгалтерия, отдел кадров, торговый отдел и др.), закрепляющее за ними определенные функции управления.

Выбор наиболее приемлемого типа организационной структуры ПТ в современных условиях определяется следующими критериями:

- обеспечение роста рентабельности ПТ за счет эффективного использования всех видов ресурсов;

- повышение адаптивности ПТ к изменениям внешней среды (способность менеджмента к мониторингу динамики потребительского спроса и

его своевременному, полному удовлетворению);

- повышение эффективности контроля за реализацией поставленных целей и использованием ресурсов, и способности оперативно предпринимать необходимые корректирующие действия;

- повышение мотивации работников (использование современных технологий и т.п.) и расширение ассортимента товаров и услуг, внедрение эффективных форм обслуживания.

Среди факторов, определяющих вид организационной структуры ПТ, можно выделить общие и частные. К общим относятся: масштабы и капиталоемкость торговой деятельности, предусматриваемые темпы развития предприятия в стратегической перспективе, государственное регулирование минимального размера уставного фонда, особенности предоставления налоговых и других льгот предприятиям отдельных форм. Частные факторы включают имеющийся размер стартового капитала, который предприниматель может вложить в торговый бизнес, индивидуальная мотивация к определенной форме предпринимательской деятельности, уровень профессионализма предпринимателя, отношение предпринимателя к высоким хозяйственным рискам и имущественной ответственности по обязательствам, форма собственности и организационно-правовая форма ПТ.

Общие факторы определяют размер ПТ, который влияет на сложность его организационной структуры.

Существенное влияние на формирование ор-

ганизационной структуры оказывают частные факторы [2] – в рамках индивидуального предприятия, партнерского предприятия, в рамках корпоративного предприятия (табл. 1).

Наряду с вышеперечисленными факторами на реализацию функции организации существенное влияние оказывает характер деятельности ПТ. Речь идет, прежде всего, о том, что имеют место более тесный контакт /взаимодействие с потребителями; большая степень индивидуализации товаров и услуг в соответствии с требованиями потребителей; высокая трудоемкость работ и др. Факторы, определяющие выбор организационной структуры ПТ, имеют свои особенности:

- зависимость местоположения торговых предприятий и их подразделений от размещения потребителей;
- доминирование потребностей и предпочтений потребителей над соображениями эффективности организации деятельности ПТ;
- зависимость текущего планирования работы ПТ от потребительского спроса;
- необходимость наличия у работников ПТ навыков общения с потребителями;
- расчет технологических мощностей ПТ по максимальному уровню спроса потребителей;
- сложность измерения эффективности труда работников ПТ (низкая производительность может быть обусловлена отсутствием потребительского спроса, а не плохой работой);
- отсутствие крупных организаций в торговле.

Линейная организационная структура предполагает наличие во главе каждого подразделения руководителя, осуществляющего единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающего в своих руках все функции управления. Используется, в основном, мелкими и средними ПТ при отсутствии у них широких кооперационных связей с другими предприятиями. К примеру, такую структуру имеют магазины «Аист», «Барс-А», «Бумажник», «Евровина», «Клеопатра», «Кроха», «Монарх» (г. Кемерово).

Функциональная структура управления предусматривает деление организации на элементы, каждый из которых имеет свои конкретные задачи и обязанности. В чистом виде функциональная организационная структура практически не встречается (исключение – малые ПТ с численностью работников до 10 чел.). Примеры такого рода организационной структуры – магазины «Ангелита», «Виктория», «Золотая осень» (Кемерово).

Линейно-функциональная организационная структура. Ее основой являются линейные подразделения, осуществляющие на ПТ основную работу, и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на ресурсной основе (кадры, финансы, сырье и материалы и т.д.). Основными структурными подразделениями ПТ, как правило, являются коммерческий (торговый) отдел, отдел кадров,

отдел логистики, финансовый отдел, бухгалтерия и др.

В США, например, линейно-функциональная оргструктура управления широко используется в универсальных магазинах.

Использование подобной организационной структуры широко распространено и на предприятиях торговли г. Кемерово (торговые компании «Алди», «Алекс-Плюс», «Лисма», «Потенциал Сибири», объединение «Мебельторг» и др.)

В процессе укрупнения организаций, диверсификации направлений их деятельности и т.п. широкое распространение получила дивизиональная организационная структура (деление организации на структурные подразделения осуществляется в зависимости от вида товаров и услуг, покупательского сегмента /территориальных рынков), чаще всего строящаяся по региональному признаку.

В этом случае управляющий головным предприятием (региональным отделением) непосредственно руководит деятельностью начальников функциональных служб и директорами подчиненных ему магазинов. Деятельностью всех служб магазина непосредственно руководит директор магазина. Однако начальники функциональных служб, подчиняясь директору магазина, в то же время координируют свою деятельность с начальниками функциональных служб головного предприятия.

Дивизиональную организационную структуру по региональному признаку имеют, например, торговые фирмы «Архимед», «Кузбасский компьютерный центр», «Миртек», система общественного питания «Подорожник», по потребительскому сегменту – сеть магазинов «Чибис».

Проектная организационная структура создается на определенный промежуток времени. Она позволяет значительно сократить срок решения сложных проблем, возникающих перед предприятием (этому способствует четкая регламентация деятельности руководителя проекта и начальников структурных подразделений).

Высокая эффективность работ в рамках выполняемого проекта достигается за счет широких полномочий, предоставляемых руководителю проекта, высокого уровня его квалификации и возможностей специалистов проектной группы. Организационные структуры подобного типа используют ПТ, работающие под такими брендами как ТД «Кора», «Чибис», «Дом», «Колесо» и др.

В матричной структуре управления сотрудники подчиняются одновременно руководителю проекта и начальникам тех структурных подразделений, где они работают постоянно. Руководители проектов составляют планы развития в контексте стратегий развития ПТ (решают, «что» следует делать). Руководители функциональных подразделений призваны обеспечить выполнение работ, предусмотренных соответствующими проектами (решают, «как» это сделать).

Для современного этапа развития торговли

характерно вполне осознанное стремление к интегрированию хозяйственной деятельности различных торговых структур в рамках общей организационной формы. И экономика Кемеровской области не является в этом плане исключением. Для формирования и развития интегрированных торговых структур в регионе сложились определенные предпосылки – высокий уровень рыночной неопределенности, неудовлетворенный платежеспособный спрос населения, неразвитость инфраструктуры торговли и др.

Кроме того, внутри отрасли сформировались мощные побуждающие к интеграции мотивы, в том числе решающий из них – усиление конкуренции.

Оценка современных тенденций развития интеграционных процессов на российском потребительском рынке позволяет сделать вывод, что это движение будет происходить по достаточно традиционной схеме – от простых моноотраслевых объединений к сложным межотраслевым путем возникновения таких видов объединений, как цепные торговые организации, кооперативные объединения торговых структур, добровольные оптово-розничные цепи.

Цепные торговые организации, как вид добровольного объединения, в принципе могут формироваться как в оптовом, так и в розничном звене торговли. Однако наиболее характерной структурой они должны стать для розничного звена торговли и общественного питания. Сущность подобного объединения состоит в том, что крупное торговое предприятие заключает договор с малыми /средними торговыми структурами, на основе которого последние (в качестве филиалов /самостоятельных хозяйствующих субъектов), получают право на реализацию определенных видов товаров на конкретном товарном рынке под торговой маркой /брендом головного предприятия.

Кооперативные объединения торговых структур или объединения ассоциативного типа, в отличие от цепных объединений, стремятся обеспечить собственную стабильность не за счет использования какой-либо известной торговой марки, а на основе формирования образа новой торговой группы с одинаковой концепцией торгового развития. Примеры таких объединений – торговые комплексы «Солнечный», «Променад», «Спутник», «Практик», «Гостиный двор», «Громада» (Кемерово). Принципиальная особенность их работы – согласование выполнения наиболее важных функций закупочно-сбытовой политики и централизация функций товаровснабжения.

Одним из способов коммерческой ассоциации является франчайзинг – система договорных отношений между крупными и мелкими фирмами, чья хозяйственная деятельность связана с распределением продукции и оказанием разного рода услуг. Суть франчайзинга состоит в реализации мелкими предприятиями прав на льготное пред-

принимательство. Международная ассоциация франчайзинга (МАФ) определяет франчайзинг (franchis operation) как «контрактные взаимоотношения между франчайзером (franchisor) и предприятием-оператором (franchisee), в рамках которых франчайзер предлагает /обязуется поддерживать такие области функционирования предприятия, как ноу-хау и обучение; при этом оператор ведет дело, используя общую торговую марку и технологию, владельцем которых является франчайзер, он же контролирует их; и при этом оператор инвестирует существенную долю капитала своего предприятия за счет собственных средств». По мнению МАФ, франчайзинг в ближайшее время будет преобладать в розничной торговле. В мировой практике наиболее эффективно эта система зарекомендовала себя в торговле, внедомашнем питании и сфере услуг [3].

В последние годы широкое распространение получили организации по типу ритейловых сетей, представляющие собой цепные, интеграционные объединения розничных предприятий под единым брендом. Организационная структура ритейловых сетей строится с учетом особенностей управления из единого центра. Такая структура по своему типу относится к матричной, при которой руководители среднего звена (начальники отделов и функциональных подразделений) находятся в подчинении непосредственного руководителя вышестоящего уровня подразделения (филиала ритейловой сети) и одновременно координируют свои действия с руководителем соответствующего функционального структурного подразделения головной организации.

Технологии функционирования ритейловых сетей основывается на централизации. При этом важнейшим принципом деятельности в области ассортимента является единообразие товарной политики, выражющееся в стабильности ассортимента во всех филиалах сети. Этот принцип дополняется принципом единства ценовой политики, что выражается в установлении единого для всех филиалов размера торговой наценки на определенные группы товаров. Управление ценовой политикой является функцией центрального офиса, которая не делегируется на уровень филиалов. Изменение цены невозможно без особого управленческого решения головного офиса. Для централизованного управления ассортиментной политикой и товарными запасами в рамках ритейловой сети создаются единые централизованные промежуточные склады – распределительные центры (РЦ). Основная функция РЦ – рационализация товаропотоков для удовлетворения заявок филиалов. Кроме того, РЦ выполняют функцию перераспределения товаров, в случае снижения объемов продаж тех или иных групп товаров в отдельных филиалах. Западная модель РЦ предполагает возможность использования централизованных складов для обеспечения товаровснабжения сторонних

торговых предприятий. Особенности российских РЦ состоят в специализации, т.е. они созданы для обеспечения стабильности ассортимента в подразделениях данной ритейловой сети и чаще всего организованы по продуктовому принципу. Примерами такого рода организаций на территории Кемеровской области являются «Кора», «Чибис» и их РЦ («Палата», «Терем»).

Концепция развития внутренней торговли, разработанная Министерством торговли РФ в 2000 г. [4], исходит из того, что интеграционные процессы в торговле могут получить логическую завершенность лишь тогда, когда объединение торговых структур на коммерческой основе будет дополняться их объединением в различные формы некоммерческих организаций в соответствии с Законом РФ «О некоммерческих организациях» [5]. Создание таких объединений выгодно и для предпринимателей, получающих возможность консолидированной защиты своих прав, и для государства в целях защиты прав потребителей, и для профсоюзных органов, защищающих интересы наемных работников в торговле.

Не менее эффективна в этом смысле деятельность объединений ассоциативного типа – союзов, которые могут быть созданы, в том числе, с целью защиты интересов и прав участников ассоциаций, выработки общих для всех участников правил «игры» на специфических рынках – рынки АЗС, автостоянок, развлекательных учреждений, мелкой розницы, этических норм и правил деловых взаимоотношений и др.

Контроль, как основная функция управления, объединяет те виды деятельности ПТ, которые связаны с формированием данных о функционировании объекта управления; анализе результатов деятельности всех элементов торгово-технологического процесса; с диагностикой и оценкой процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления; измерением отклонений от целей, норм или планов.

В современных условиях на ПТ выделяют три стадии управленческого контроля, которые осуществляются одновременно:

1) установление стандартов на основе точно определенных целей, которые должны быть достигнуты в установленные сроки;

2) измерение того, что фактически достигнуто к установленному сроку, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;

3) выяснение проблем и причин их возникновения, что и является основанием для активных действий по корректировке отклонений от цели и плана деятельности.

Функцию контроля, согласно ее роли в процессе управления, называют функцией «обратной связи» менеджмента с объектом управления.

Одним из условий повышения эффективности контроля на ПТ является организация и ведение

регулярного, полного и качественного учета. Необходим также контроль за эксплуатацией всех компонентов материально-технической базы ПТ – от технического состояния объектов недвижимости до автоматизированного учета количества и причин отказов торговой техники (касс, холодильного оборудования, транспорта).

Функция контроля, безусловно, включает учет, но не исчерпывается им. Если учет ведется, в основном, в количественных показателей и его результаты фиксируются, то контроль (как функция управления) несколько шире. Контроль, во-первых, производится не только в плане количественных показателей, но и качественных требований, документов и др., во-вторых, он осуществляется в различные периоды и на различных этапах деятельности предприятия.

Особая роль на ПТ в современных условиях отводится системе контроля качества товаров, которая представляет собой совокупность методов и средств контроля и реагирования на изменения компонентов внешней среды, определяющих уровень качества товаров на стадиях маркетинга, закупки, доставки, хранения, выкладки, отбора и реализации.

Применение системы контроля на малых и средних предприятиях торговли позволяет осуществлять определенные действия, направленные на устранение причин возникновения отклонений от намеченных программ и планов, и даже корректировать стратегические цели.

В то же время реализация функции контроля на малых и средних предприятиях торговли сталкивается с целым рядом проблем, среди которых наиболее существенны, на наш взгляд:

- отсутствие сплошного охвата товаров системой стандартизации. Государственные стандарты разработаны и утверждены для незначительной части товаров. Большинство производителей потребительских товаров руководствуются ОСТами и ТУ, что затрудняет входной контроль качества товаров;

- отсутствие рынка специализированного контрольного оборудования. Многие методы инструментального контроля качества товаров требуют соответствующего аппаратурного оформления, которое не только дорого для ПТ, но и не всегда доступно (к примеру, зарубежное производство);

- отсутствие специалистов. Для операций контроля требуется специалисты-менеджеры, обладающие знаниями в области товароведения и права, а также маркетинга;

- отсутствие навыков управления в области контроля, в т.ч. принятия решения в случае отклонений управляемого объекта от цели, что характерно для предприятий малого и среднего бизнеса.

Перечисленные проблемы являются внешними по отношению к ПТ, за исключением последней, решение которой возможно посредством:

- создания центров контроля в виде постоянно

действующих или временных комитетов (комиссий), выполняющих функции контроля качества товаров и услуг, реализации значимых для предприятия торговли процессов, а также деятельности отдельных подразделений. Результаты контроля должны быть постоянно в поле зрения высшего менеджмента;

- формирования планов-графиков текущих мероприятий по осуществлению функции контроля на предприятии торговли;

- подготовки специалистов, не только обученных приемам и методам контроля, но и воспринимающих контроль как функцию управления.

Однако, если предприятие стремится к признанию на рынке, ему следует, на наш взгляд, дополнить функционирующую систему контроля созданием службы контроллинга [6]. Основной принцип контроллинга – «уже сегодня делай то, о чём другие только подумают завтра» (службу контроллинга можно сравнить с навигационной системой океанского лайнера). Назначение службы контроллинга состоит в управлении процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы исключить ошибки, отклонения и просчеты как в настоящем, так и в будущем.

Контроллинг интегрирует учет, анализ, планирование и контроль в единую систему, ориентированную на решение стратегических задач для обеспечения длительного и успешного функционирования ПТ в динамичной внешней среде.

В современных условиях особое влияние на трансформацию (развитие) основных функций управления оказывает такая комплексная всеобъемлющая функция, как управление качеством обслуживания населения.

Значение качества торгового обслуживания населения обусловливается целым рядом причин, важнейшие из которых:

- обеспечение высокого уровня торгового обслуживания населения является одной из действенных форм участия ПТ в конкуренции на потребительском рынке, формирования его конкурентного преимущества. Управление процессом обслуживания покупателей рассматривается как сложная совокупность решений, вырабатываемых менеджерами с учетом позиции ПТ на потребительском рынке, стадии его жизненного цикла, имеющегося потенциала трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Эта совокупность управленческих решений является одним из основных механизмов освоения предприятием избранной

Таблица 2

**Система основных показателей, характеризующих отдельные элементы
уровня обслуживания покупателей предприятием торговли**

Основные элементы, определяющие уровень обслуживания покупателей в магазине	Основные показатели, характеризующие отдельные элементы
1. Наличие в магазине широкого и устойчивого ассортимента товаров, обеспечивающее удовлетворение спроса обслуживаемых контингентов покупателей на соответствующем сегменте рынка	а) Комплексность удовлетворения спроса в рамках избранной формы товарной специализации; б) Широта и глубина реализуемого ассортимента товаров; в) Устойчивость реализуемого ассортимента товаров
2. Применение в магазине прогрессивных методов продажи товаров, обеспечивающих наибольшие удобства и минимизацию затрат времени на совершение покупок	а) Объем продажи товаров с применением отдельных прогрессивных методов в определенном периоде; б) Удельный вес продажи товаров с применением прогрессивных методов в общем объеме товарооборота магазина; в) Средний объем затрат времени покупателей на ожидание обслуживания
3. Предоставление покупателям дополнительных торговых услуг, связанных со спецификой реализуемых товаров	а) Общее число видов дополнительных услуг, предоставляемых покупателям; б) Общее количество дополнительных услуг, оказанных покупателям в определенном периоде; в) Общая сумма платных услуг, реализованных покупателями в магазине в определенном периоде
4. Широкое использование средств внутримагазинной рекламы и информации	а) Общее число видов внутримагазинных рекламных средств, используемых в процессе обслуживания покупателей; б) Наличие системы указателей размещения отделов, секций, товарных групп, касс, пунктов оказания услуг; в) Общее число видов информации для покупателей о качестве, свойствах и способах использования отдельных товаров
5. Высокая профессиональная квалификация персонала, непосредственно осуществляющего процесс обслуживания покупателей в торговом зале	а) Удельный вес работников, имеющих специальное образования, в общей численности персонала торгового зала; б) Средний стаж работы в торговле персонала торгового зала; в) Количество жалоб покупателей на невнимательное или грубое обращение персонала в определенном периоде
6. Полное соблюдение установленных правил продажи товаров и порядка осуществления торговли	а) Число фактов нарушения установленных правил продажи товаров (по соответствующим актам) в определенном периоде; б) Число фактов нарушения установленного порядка торговли (по соответствующим актам) в определенном периоде

рыночной ниши;

- управление процессом обслуживания покупателей неразрывно связано с управлением важнейшими экономическими показателями деятельности ПТ, существенно влияющими на его финансовое состояние.

Качество торгового обслуживания населения определяется элементами внутреннего и внешнего (по отношению к ПТ) характера. Внешние элементы относятся в целом к потребительскому рынку:

- уровень развития инфраструктуры торговли;
- конъюнктура потребительского рынка;
- госрегулирование деятельности ПТ;
- принципы размещения розничной торговой сети;
- градостроительные факторы;
- территориальные факторы.

Так, уровень развития инфраструктуры товарного обращения оценивается системой показателей (чаще удельных), отражающих количественную сторону ее развития. Это такие показатели, как общая площадь торговых залов в расчете на 1000 жителей города (области, района), число посадочных мест на предприятиях массового питания всех типов, удельный вес численности занятых в сфере товарного обращения от общей численности (прирост численности) и др. По этим показателям торговля в Кемеровской области опережает другие субъекты Сибирского федерального округа, но значительно (в 4-6 раз) уступает показателям России и центральных регионов страны [7].

Среди принципов размещения розничной сети на территории области, оказывающих существенное влияние на качество торгового обслуживания населения, следует выделить принципы равномерности, транспортной доступности, рационального использования территорий жилой застройки, комплексность в отношении товарной специализации предприятий торговли и др.

Наибольшее значение для населения имеют элементы внутреннего (по отношению к ПТ) характера – основные показатели уровня обслуживания покупателей на ПТ приведены в табл. 2.

Если деятельность ПТ Кемеровской области оценивать по традиционным элементам, формирующими уровень (качество) торгового обслуживания, то становится ясно, что его квазиметрическая оценка довольно низкая. Это вызвано тем, что спрос на важнейшие товары удовлетворяется не полностью, ширина и глубина ассортиментного ряда не соответствуют требованиям современного покупателя. По экспертным оценкам, даже товары повседневного спроса имеют коэффициент устойчивости ассортимента ниже 0,6, а в целом он не превышает 0,35. Низки также показатели законченности покупки, а средний объем времени, затрачиваемый на покупку, выше, чем в центральных регионах России в 2-3 раза.

Кроме того, общее число видов услуг на малых и средних ПТ Кемеровской области не пре-

вышает 5-6, тогда как в европейских странах перечень дополнительных торговых услуг, рекомендуемый Комитетом по тарифам и торговле, составляет 15-20 видов. Профессионализм персонала ПТ – самое «узкое» место в оценке уровня обслуживания. Общая продолжительность образования персонала ПТ составляет 10,5 лет, тогда как средний французский сотрудник розничного ПТ обучается 14 лет, американский – около 16. Численность персонала, имеющего профессиональную подготовку в ВУЗах торгово-экономического профиля, в Кемеровской области не превышает 4% от общей численности занятых в сфере обращения. В составе административно-управленческого персонала этот показатель равен 7% [8].

Практика большинства предприятий торговли Кемеровской области демонстрирует такую особенность, как селективный подход к планированию использования внутренних факторов повышения уровня обслуживания населения. Такие предприятия (ритейловые сети) как «Колесо», «Дом» в качестве основных элементов уровня обслуживания используют высокую профессиональную квалификацию персонала, формируют ассортимент, достаточный по глубине и широте. Для других предприятий торговли, позиционирующих свою деятельность в формате «Cash & Carry» («Терем», «Палата», «Элис-Эконом»), основными опорными элементами стали применение прогрессивных технологий обслуживания (продажи, отбора, расчета), наличие устойчивого широкого ассортимента, удовлетворяющего спрос обслуживающего контингента покупателей, широкое использование средств внутримагазинной информации.

В ряде случаев ПТ, организованные в ритейловые сети, наряду с перечисленными выше применяют и другие элементы. Например, торговые предприятия «Кора», «Акватория» и «Галактика» используют «предоставление покупателям дополнительных торговых услуг, связанных и не связанных со спецификой реализуемого ассортимента». Выбор того или иного сочетания опорных элементов определяет конкурентное преимущество ПТ. Эти и другие факторы позволяют считать, что в сфере товарного обращения Кемеровской области имеется широкое поле деятельности по управлению качеством торгового обслуживания населения. В числе важнейших направлений совершенствования этой деятельности:

- проведение ассортиментной политики, направленной на устранение отложенного спроса, улучшение ассортимента за счет сочетания высокоеффективных и высоколиквидных групп товаров;
- использование местных возможностей для улучшения ассортимента товаров (психологической, звуковой, ароматической и др.);
- совершенствование системы профподготовки и переподготовки кадров для сферы обращения;

- совершенствование структуры предоставляемых торговых услуг;
- создание комитетов потребителей для контроля и повышения качества обслуживания и соблюдения прав потребителей;
- использование новых средств рекламы;
- распространение электронной коммерции.

Таким образом, основные функции управления деятельностью предприятий в сфере малого и среднего предпринимательства, а также методы их

реализации, не являются неизменными. Они постоянно трансформируются, следовательно, усложняется содержание работ по их реализации

Современный руководитель предприятия малого и/или среднего бизнеса должен быть способен к восприятию трансформационных процессов в управлении, т.к. в этом залог успешного бизнеса и важнейший фактор конкурентоспособности предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кузбасс. 1999-2003 Часть II: Стат. сб. /Кемеровский облкомгосстат. – Кемерово, 2004.
2. Бланк И.А. Управление предприятиями торговли. – М.: «Тандем», 1998.
3. Сирополис Н.К. Управление малым бизнесом. Руководство для предпринимателей /Пер с англ. – М.: Дело, 1997.
4. Концепция развития внутренней торговли товарами народного потребления. Министерство экономического развития и торговли РФ. – Торговая газета. – 2000. – 12 января.
5. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996. № 7-ФЗ. – Российская газета. – № 14. – 15.01.1996.
6. Справочник менеджера / Под ред. Уткина Э.А. – М., 1998.
7. Торговля в Кемеровской области. Статистический справочник / Кемеровский облкомгосстат. – Кемерово, 2003.
8. Торговля в Кемеровской области. Статистический справочник / Кемеровский облкомгосстат. – Кемерово, 2004.

□ Авторы статьи:

Исупова Ольга Алексеевна - канд.экон.наук., доц. каф. вычислительной техники и информационных технологий	Табашникова Ольга Львовна ст. преп. каф. менеджмента КемИ (филиала) РГТЭУ
---	--

УДК 658.152

Н.В. Осокина, А.С. Суворов

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

В начале XXI века, по распространенному мнению, наблюдается впечатляющая картина успехов российской экономики и, в том числе, активизации инвестиционного процесса. Во-первых, в 2003 г. экономика РФ достигла 7,3% уровня прироста ВВП (для сравнения: 5% - 2001г.; 4,3% - 2002г.) [1, с.75]. При этом, по расчетам Минэкономразвития, большая часть роста, примерно 4,5 процентных пунктов, определяется основными внутренними факторами - ростом инвестиций в основной капитал и доходов населения [2]. Рост инвестиций в основной капитал российских предприятий в 2003 г. составил 12,5% против 2,6% в 2002 г. [3].

Во-вторых, отток чистого капитала из России в 2003 г. сократился почти в три раза и составил 2,8 млрд. долларов против 8 в 2002 г [4]. По мнению замминистра финансов России А. Силуанова, Россия стала более привлекательной для инвесторов во многом, за счет предпринимаемых мер по снижению инфляции и налогового бремени на экономику [4].

В-третьих, Россия вышла на 5-е место в Европе по показателям инвестиционной привлекательности, вплотную приблизившись к Германии [5]. Согласно опубликованным в Европейском Союзе данным об иностранных инвестициях в европейские страны в 2003 г., рос-

сийская экономика уверенно обошла такие государства, как Нидерланды, Бельгию, Швецию, Чехию, Венгрию. Как свидетельствуют данные исследования Ernst & Young, по инвестиционной привлекательности Россия занимает 8-е место в мире, а в Европе по числу запланированных для реализации проектов уступает лишь Германии [6]. По мнению министра финансов РФ А.Кудрина, «государству удалось создать благоприятный инвестиционный климат в стране» [7]. Беспредметное повышение внимания инвесторов к российской экономике привело уже к тому, что «у нас не хватает инвестиционных проектов» [7].