



На правах рукописи

Грѣзин Евгений Александрович

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**
(на примере предприятий оптовой торговли)

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(предпринимательство; экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами - сфера услуг)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

10 ДЕК 2009

Москва - 2009

Работа выполнена на кафедре экономики и менеджмента ГОУ ДПО «Межотраслевой институт повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров и специалистов» Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова»

Научный руководитель - доктор экономических наук
Летников Вячеслав Борисович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Соловьев Борис Александрович

кандидат экономических наук
Никифорова Елена Сергеевна

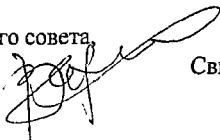
Ведущая организация - ГОУ ВПО «Всероссийский заочный
финансово-экономический институт»

Защита состоится «24» декабря 2009 г. в 11 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.05 при ГОУ ВПО «Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова» по адресу: 115998, Москва, Б. Строченовский пер., д. 7, ауд. 306

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова»

Автореферат разослан «20» ноября 2009 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент



Свирчевский В.Д.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Развитие рыночных отношений и методов хозяйствования в экономике России характеризуется целым рядом нерешенных проблем, среди которых большое значение имеет разработка механизма организации и планирования предпринимательской деятельности.

Современный опыт развития предпринимательства в России показал, что независимые оптовые предприятия представляют собой эффективные экономические структуры, призванные успешно осуществлять распределение многообразных и конкурирующих между собой товаров и услуг.

По данным Росстата, оборот оптовой торговли в мае 2009г. составил 2148,9 млрд руб., или 86,9% к соответствующему периоду предыдущего года. А оборот оптовой торговли на 80,6% формировался организациями оптовой торговли, что составило 1731,7 млрд руб., или 91,5% к маю 2008 г.

В результате реформирования экономики ведущим субъектом хозяйствования в системе новых организационно-экономических и социальных отношений становятся предпринимательские структуры. В значительной степени успех предпринимательства зависит от избранной организационно-правовой формы предприятия, сферы деятельности, стратегии и тактики управления. Наиболее эффективным видом бизнеса является тот, в котором предприниматель наиболее заинтересован, а также для которого имеются необходимые условия.

Малый бизнес характеризуется большой мобильностью и гибкостью применительно к динамичным условиям современного производства. В условиях постоянно меняющихся потребностей рынка, вызванных коренным обновлением ассортимента товаров и услуг, растет число предприятий оптовой торговли.

Таким образом, малое предпринимательство является решающим средством создания новых рабочих мест, способным обеспечить не только производство необходимых населению товаров и услуг, но и источником доходов для миллионов участников предпринимательских структур.

Анализ научной литературы и аналитических данных убедительно свидетельствует об усилении роли малых предприятий в России, об их важном вкладе в решение актуальных задач экономического и социального развития страны.

Степень научной разработанности проблемы. Основные теоретические и практические проблемы формирования и развития предпринимательской деятельности исследованы в трудах российских ученых Л.И. Абалкина, Л.М. Бадалова, А.О.Блинова, А.В. Бусыгина, А. В. Виленского, О.С. Виханского, В. Я. Горфинкеля, В.Д.Грибова, С.В. Гуськова, А.К.Казанцева, В.В. Карпова, С.И. Кретова, А.А. Крупанина, О.И. Лаврушина, М.Г. Лапусты, А.И.Муравьева, Р.Б Новрузова, Г.Б Поляка, Ю.Л.Старостина, Л.В. Фаткина, И.Н Шапкина, В.А. Швандара, И.К. Шевченко.

Управленческим аспектам предпринимательской деятельности в условиях конкуренции уделили много внимания зарубежные ученые: А. Смит, А. Альберт, Дж. М. Кейнс, Р. Кантильон, Т. Келлер, М. Мескон, Дж. Милль, Майкл Портер, Ж.-Б. Сэй, У. Томпсон, Дж. Формби, Ф.Хайек, А. Хансен, Ф. Хедоури, А.Хизрич, А. Хоскинг, Й.Шумпетер и др.

Однако, их труды главным образом основаны на исследовании воздействия государственного регулирования на предпринимательскую и инвестиционную деятельность предприятий, обобщении и анализе работы малых предприятий в целом без учета специфики отраслей и этапов жизненного цикла. Многие дискуссионные вопросы, связанные с организацией предпринимательства в конкретных сферах деятельности при определенных условиях, не нашли в научной литературе должного

отражения. Изложенное выше определило основные направления, цель и задачи данного исследования.

Целью диссертационного исследования является разработка предложений и методических рекомендаций по совершенствованию управления развитием предпринимательской деятельности на предприятиях оптовой торговли.

В соответствии с основной целью диссертации сформулированы и решены *следующие задачи*:

- выявить новые явления в организации современной предпринимательской деятельности;
- обосновать развитие организационных форм и системы регулирования деятельности малых предприятий в оптовой торговле;
- определить особенности стратегии и тактики предпринимательской деятельности на предприятиях оптовой торговли;
- выявить уровень организации предпринимательской деятельности на оптовых предприятиях в сфере косметической продукции;
- обосновать алгоритм принятия управленческих решений в малом бизнесе на основе автоматизации системы оформления заказов.

Объектом исследования является предпринимательская деятельность в сфере оптовой торговли.

Предмет исследования – организационные и экономико-управленческие отношения, возникающие в процессе предпринимательской деятельности на предприятиях оптовой торговли.

Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные и прикладные исследования отечественных и зарубежных ученых, материалы статистических сборников по основным показателям развития малого предпринимательства России за период 1998-2008 гг., монографии, сетевые источники Internet.

Исследование выполнено на базе общенаучных методов анализа - абстрактно-логического, статистического, группировки, сводки, сравнения, структурного системного анализа, сравнительного, графического, монографического, экспертного, моделирования и др.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в обосновании комплексного подхода к разработке предложений и методических рекомендаций по совершенствованию управления развитием предпринимательской деятельности на предприятиях оптовой торговли.

Наиболее существенные научные результаты, полученные лично автором и выносимые на защиту:

- выявлены новые явления в организации предпринимательской деятельности России, возникшие вследствие использования Интернет-технологий и активной экспансии западных операторов;
- определена зависимость развития предпринимательства от учета приоритетности целей социально-экономического развития страны, регионов и отдельных социально-демографических групп населения;
- обоснована необходимость переноса акцента с максимизации прибыли на исследование потребностей, удовлетворение которых благодаря высокому уровню организации предпринимательства обеспечит получение высоких доходов;
- доказано, что наиболее эффективными структурами, осуществляющими продвижение товаров, являются крупные оптовые предприятия, причем для максимальной эффективности своей деятельности подобные организации должны обладать хорошо развитой инфраструктурой;
- систематизированы негативные последствия, наступившие вследствие недостаточной квалификации менеджмента на предприятиях малого бизнеса;
- разработаны методические основы функционального менеджмента предприятий оптовой торговли с целью создания информационного массива данных для оптимизации управленческой деятельности.

Практическая значимость выполненного исследования заключается в том, что разработанные практические рекомендации по формированию механизма внутрифирменного развития предпринимательской организации, а также систематизированные массивы требуемой информации для реализации проектов направлены на повышение эффективности функционирования российских предпринимательских организаций.

Основные положения и выводы, обоснованные в ходе проведённого исследования, могут быть использованы в вузах при преподавании учебных курсов по основам бизнеса, предпринимательству, экономике организаций, производственному менеджменту и другим дисциплинам, ориентированных на углубленную подготовку специалистов в области менеджмента и экономики предприятий, а также при разработке управленческих решений в деятельности предпринимательских структур, в том числе малых предприятий.

Апробация результатов исследования. Результаты диссертационного исследования использовались в учебном процессе ГОУ ДПО «Межотраслевой институт повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров и специалистов» Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова» при проведении занятий по курсам «Предпринимательство», «Экономика организаций (предприятий)».

Основные положения диссертации доложены и одобрены на XXI Международных Плехановских чтениях (апрель 2008 г.), VIII Международной научной конференции «Модернизация экономики и общественное развитие» (Центр Международной торговли, апрель 2007), Всероссийской научно-практической конференции ВЗФЭИ «Стратегия и тактика развития России» (ноябрь 2006 г.), теоретических семинарах кафедры экономики и менеджмента ГОУ ДПО «Межотраслевой институт повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров и специалистов».

Публикации. Основные положения диссертации опубликованы в четырех научных публикациях автора общим объемом 4,4 п.л., включая одну брошюру и статью в рецензируемом издании по списку ВАК России.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы исследования, обоснована степень разработанности проблемы в отечественной и зарубежной экономической литературе, определены цель и задачи исследования, предмет и объект исследования, теоретические и методологические основы диссертации, ее информационное обеспечение, научная новизна полученных результатов, практическая значимость работы, апробация результатов и структура работы.

В первой главе диссертации «Современные модели организации предпринимательской деятельности» выявлены новые явления в организации предпринимательской деятельности России, возникшие вследствие использования Интернет-технологий и активной экспансии западных операторов; определена зависимость развития предпринимательства от учета приоритетности целей социально-экономического развития страны, регионов и отдельных социально-демографических групп населения; обоснована необходимость переноса акцента с максимизации прибыли на исследование потребностей.

С точки зрения подходов к предпринимательской функции можно сказать, что первоначально проблема предпринимательства была поставлена экономической наукой как проблема объяснения источников экономического роста и природы прибыли. Но постепенно трансформируется в проблему предпосылок возникновения активного субъекта-созидателя и преобразователя рынков.

Первая трактовка господствует в трудах классиков политической

экономии (Ф. Кенз, А. Смит), которые видят в предпринимателе собственника капитала. При этом у Ж. Тюрго а позднее у В. Рошера и Б. Гильденбранда предприниматель не только управляет своим капиталом, но и совмещает собственнические функции с личным производительным трудом.

Со временем предпринимателя все реже отождествляют с капиталистом, и во второй трактовке он рассматривается как организатор производства, вовсе не обязательноотягощенный правами собственности. Подобного взгляда придерживаются Ж.Б. Сэй и Дж. С. Мильль. Функциональное разграничение между собственником и предпринимателем проводит К. Маркс. Определение предпринимателя как менеджера прочно утверждается в работах неоклассиков (А. Маршалл, Л. Вальрас, И. Менгер, Ф. Визер). И с тех пор нейтральность по отношению к обладанию собственностью становится обычным элементом большинства теорий предпринимательства - классических (Й. Шумпетер) и современных (А. Коул, П. Дракер).

Третья трактовка предпринимательской функции связывает ее с несением бремени риска и неопределенности в процессе экономического развития (Р. Кантильон, Дж. Тюнен, Д. де Трэси, Г. Мангольт и др.). Этот элемент становится центральным в концепции предпринимательства Ф. Найта. С его точки зрения, люди, берущие на себя бремя просчитываемого риска и непр о считываемой неопределенности, а также гарантирующие большинству их заработную плату, получают право управлять деятельностью этого большинства и присваивать соответствующую часть дохода.

Четвертую трактовку предпринимательская функция получает в рамках институциональной экономической теории (Р. Коуз, О. Уильямсон), В которой предприниматель становится субъектом, совершающим выбор между контрактными отношениями свободного рынка и организацией фирмы в целях экономии трансакционных издержек. Предпринимательство оказывается особым регулирующим механизмом, отличным от ценового механизма и механизма государственного регулирования, а в чем-то

альтернативным им обоим.

В пятой трактовке (Л. Мизес, Ф. Хайек, Т. Шмоллер, Ф. Тоссиг, Й. Шумпетер, П. Дракер и др.) подчеркивается, что предприниматель: а) в отличие от маршалловского предпринимателя - менеджера действует в условиях принципиальной неполноты информации; б) выступает не просто как «балансирующая» рынков, а как их активный преобразователь и создатель. То есть речь идет об активном, инновационном характере предпринимательства не только в выборе из имеющихся альтернатив распределения ресурсов, но и в создании новых рыночных возможностей¹. Обязательность мотива прибыли признается всеми, но прибыль в данном случае не является самоцелью, а служит своеобразным критерием успеха - показателем успешности проекта.

В последнее время стало очевидно, что предпринимательство имеет своей конечной целью не столько прибыль, сколько непрерывность воспроизводственного процесса, связанного с удовлетворением постоянно изменяющихся потребностей населения или отдельных социальных групп. В этом определении акцент делается не на максимизацию прибыли, а на потребителя, на его потребности, удовлетворение которых благодаря высокому уровню организации предпринимательства и может принести максимальную прибыль.

С учетом новых явлений, возникших в результате структурной перестройки всей социально-экономической системы России, предпринимательство более правильно определять как процесс непрерывного поиска изменений в потребностях, удовлетворения этой потребности путем организации производства, сбыта, маркетинга, менеджмента, ориентированных на инновации, приносящие максимум производительности в каждой из стадий воспроизводственного цикла.

¹ Иногда «инновационное» предпринимательство противопоставляется «рутинному» предпринимательству (см.: Leibenstein H. *Enterpreneurship and Development/The Collected Essays of H. Leibenstein*. V 01. 1. Ed. By K. Button. Hants, Elgar Publ, 1989. P. 247).

Обширной областью предпринимательской деятельности и огромной сферой приложения труда в последние годы стала оптовая торговля. В условиях постоянно меняющихся потребностей рынка, вызванных коренным обновлением ассортимента товаров и услуг, растут число предприятий и объемы оптовой торговли (табл. 1)¹. Опыт показывает, что оптовые организации достигают высокой эффективности благодаря наличию специальных знаний, большому числу деловых контактов и широкому размаху операций.

Таблица 1

Динамика оборота оптовой торговли в 2009 году

	Оборот оптовой торговли		В том числе оборот оптовой торговли организаций оптовой торговли	
	млрд руб.	в % к соответствующему периоду 2008 г.	млрд руб.	в % к соответствующему периоду 2008 г.
Январь	2165,1	94,9	1798,3	98,8
Февраль	2260,9	97,3	1865,8	101,2
Март	2468,2	95,1	2023,8	99,6
I квартал	6894,2	95,7	5687,9	99,9
Апрель	2266,0	86,3	1821,6	90,2
Май	2148,9	86,9	1731,7	91,5
Январь-май	11309,1	91,8	9241,2	96,0

Быстрое развитие оптовой торговли в последние годы обусловлено расширением производства товаров на крупных предприятиях, удаленных от основных потребителей готовой продукции, а также увеличением числа уровней промежуточных производителей и пользователей.

¹ Социально-экономическое положение России. - М.: Росстат. 2009.
http://www.gks.ru/bgd/regl/b09_01/IssWWW.exe/Stg/d06/2-2-41.htm

Для современной экономики характерна сложная комбинация разных по масштабам производств: крупных, с тенденцией к монопольным структурам, и небольших, складывающихся под влиянием многих факторов.

Размеры предприятий зависят от специфики отраслей, их технологических особенностей, от действия эффекта масштаба. Есть отрасли, связанные с высокой капиталоемкостью и значительными объемами производства, и отрасли, для которых не требуются предприятия больших размеров, а, напротив, именно малые оказываются более предпочтительными.

С одной стороны, устойчивой тенденцией научно-технического прогресса стала концентрация производства. Именно крупные фирмы располагают большими материальными, финансовыми, трудовыми ресурсами, квалифицированными кадрами. Они способны вести крупномасштабные научно-технические разработки, которые и определяют технологический прогресс.

С другой стороны, в последнее время выявился небывалый рост предприятий малого и среднего бизнеса, особенно в сферах, где пока не требуется значительных капиталов, больших объемов оборудования и кооперации множества работников. Малых и средних предприятий особенно много в наукоемких видах производства, а также в отраслях, связанных с производством потребительских товаров и оказанием услуг.

В свою очередь, в условиях повышения требований покупателей к качеству товаров и культуры обслуживания розничные предприятия стали предъявлять повышенные требования к оптовикам. Оптовые предприятия вынуждены помимо выполнения обычных функций оптовой торговли (формирование торгового ассортимента, оказание услуг по предпродажной подготовке товаров, синхронизация ритма производства и хранения товаров сезонного спроса) выполнять новые функции.

Новые функции заключаются в организации послепродажного обслуживания, предоставлении товарного кредита, организации совместных

информационных и логистических систем (перевозка мелкими партиями с высокой частотой), проведении рекламных акций и стимулировании сбыта.

В исследовании определены основные направления совершенствования управления развитием предпринимательства на оптовых предприятиях. Дана оценка ситуации сложившейся в организации предпринимательства в целом, а также с учетом специфики управления в оптовой торговле.

В результате структурной перестройки российской экономики возникли следующие новые явления в организации предпринимательской деятельности:

- предпринимательство рассматривается как непрерывный поиск изменений в потребностях;
- перенос акцента с максимизации прибыли, на исследование потребностей, удовлетворение которых благодаря высокому уровню организации предпринимательства может принести максимальную прибыль;
- в основе эффекта предпринимательства лежит инновационная активность субъекта, использующего все возможности для достижения поставленной цели и несущего полную ответственность за свои действия;
- использование в предпринимательской деятельности новейших технологий и форм организации приводит к снижению индивидуальных затрат на единицу продукта;
- участие предпринимателя в обеспечении этических и моральных норм общества, воспитании высокой культуры потребления;
- важным элементом организации предпринимательской деятельности, особенно в сфере оптовой торговли, становится сделка;
- для развития предпринимательства необходим учет приоритетности целей социально-экономического развития страны, регионов и отдельных социально-демографических групп населения.

По результатам выполненного анализа обоснована необходимость структурной перестройки организации предпринимательской деятельности, одной из задач которой является создание современной инфраструктуры

оптовой торговли, позволяющей оптимизировать состав операторов оптового рынка, сократить число посредников, усилить контроль качества поступающих на рынок товаров.

Во второй главе «Анализ современного механизма управления предпринимательской деятельностью» дана сравнительная характеристика развития крупных и малых предприятий в оптовой торговле; проанализирован уровень организации предпринимательской деятельности на оптовых предприятиях в сфере косметической продукции;

Определяющей тенденцией современного развития оптового рынка выступает тенденция к укрупнению предприятий оптовой торговли. В России же наблюдается тенденция дробления крупных и средних предприятий, что нельзя признать прогрессивным. Этому процессу способствовали введение единого налога на вмененный доход и упрощенной системы налогообложения. С учетом занижения базовой доходности это стимулировало дробление крупных предприятий торговли и даже перерегистрацию крупных торговых фирм в индивидуальных предпринимателей. Дробление оптовых предприятий приводит к увеличению затрат на товародвижение. Основной причиной этого является недостаточное использование современных технологий товародвижения, транспортировки, хранения и упаковки товаров.

Однако в последние два года наметилась некоторая тенденция роста числа крупных предприятий оптовой торговли. Повышение качества услуг ведет к усилению роли предприятий оптовой торговли, которые берут на себя роль связующего звена между производителем конечной продукции и розничным продавцом. Это порождает потребность в крупных оптовых поставщиках продукции.

Обострение конкуренции в оптовой торговле привело российских участников рынка к простому выводу: в борьбе выживут только крупные фирмы. За счет больших оборотов и использования новых дорогостоящих

технологий они смогут обеспечить самые низкие цены и разорят своих мелких коллег.

В то же время в торговой отрасли существуют ограниченные группы и секторы, демонстрирующие динамику, значительно превосходящую среднюю по отрасли, или же наоборот, развивающиеся менее динамично. Так, особо высокими темпами рост идет в сегменте крупных предприятий. Например, в оптовой торговле потребительскими товарами темпы роста оборотов устойчиво держатся на уровне 40-45 %, продукцией производственно-технического назначения - 22 %. Оборот крупных предприятий розницы растет в среднем на 40% (рис. 1).¹

Таким образом, развитие торговой отрасли в России характеризуется неравномерностью для различных групп предприятий. Резко выбиваются из общего тренда развития сектор крупных предприятий, и, прежде всего, его ядро - крупнейшие розничные сети, контролирующие значительные финансовые и рыночные ресурсы.

Современная оптовая торговля характеризуется усложнением структуры, вызванным расширением масштабов деятельности и усложнением структурных связей в целом в экономике.

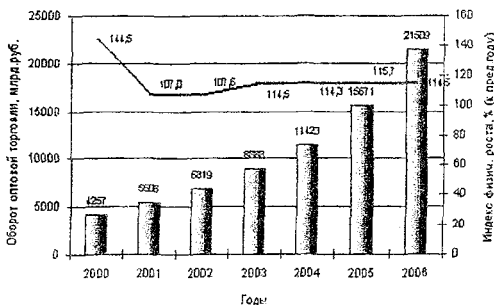


Рис. 1. Динамика оптовой торговли в России

¹Источник: CNews Analytics, 2007. <http://www.cnews.ru/reviews/free/Trade2006/articles/ross/>

Структура оптовой торговли относительно однородна, хотя преобладают три основных направления. Около 22,5% выручки создается за счет продажи топлива, порядка 20% - за счет продажи продовольствия и немного более 17% - за счет непродовольственных товаров.

В секторе оптовой торговли сложился довольно высокий уровень концентрации: число крупных предприятий в секторе - чуть более 5%, однако на них приходится почти 46% всего оборота оптовой торговли. В среднем по отрасли оборот одного крупного предприятия в 8,6 раза выше оборота среднестатистического предприятия. По данному показателю сектор оптовой торговли является абсолютным лидером.

Для снижения издержек и повышения конкурентоспособности услуг, оптовые предприятия должны совершенствовать свои бизнес-модели, предлагая дополнительные услуги или привлекая сторонних поставщиков для выполнения своих основных бизнес-процессов и сокращения расходов.

Автором был проведен анализ практического использования on-line-коммуникаций крупнейшими косметическими оптовыми предприятиями при продвижении косметических средств на рынок. С этой целью проведено анкетирование руководителей косметических предприятий Москвы и Московской области. В ходе анализа установлено, что 78% исследуемых предприятий используют в своей практической деятельности Internet-коммуникации.

Выполненный анализ подтвердил, что практически все косметические предприятия используют средства Internet: электронную почту (95,4%), корпоративный web-сайт (56,3%). В то же время было установлено, что косметические оптовые организации почти не используют проведение видеоконференций и голосовую связь.

Был определен тип информации, которая преимущественно интересует косметические оптовые организации в сети Internet. Как показали результаты опроса, наиболее важной представляется реклама новых косметических средств (82,6%), нормативно-правовая база производства и реализации

косметических средств (78,4%), информация о прайс-листах косметических компаний (76,5%).

Сайт оптового предприятия приобретает стратегическое значение, когда обеспечивает обратную связь с потребителями. Систему навигационных проводников сайта составляют развернутое меню, карты web-сайта, функции поиска и помощи, специфического оформления первой страницы. Такую возможность целесообразно использовать для определения обращения целевой аудитории к предприятию, его репутации на рынке, а также для анализа требований и потребности клиентов компании. Для формирования и поддержки своего имиджа на web-сайтах косметические предприятия ведут учет потребительских оценок своей деятельности.

Формирование комплекса критериев оценки web-сайтов имеет большое значение для разработки эффективной политики торговых организаций. При оценке web-сайтов предприятий можно определить их рейтинг, который способствует лучшему объявлению коммерческого предложения и формированию позитивного имиджа.

Обеспечение устойчивого положения на рынке для компании «FABERLIC» требует формирования сбалансированного портфеля товаров, с различными этапами жизненного цикла. Современное состояние портфеля товаров компании согласно матрице БКГ может быть представлено следующим образом: научно-исследовательские работы в целях совершенствования продукции - «проблемный товар», кислородная косметика - начальная стадия «звезды», декоративная косметика класса «люкс» - «дойная корова».

Поскольку продажа кислородной косметики приносит компании «FABERLIC» сравнительно высокую прибыль и имеет динамику роста, то можно утверждать, что в настоящее время идёт процесс завоевания и расширения компанией «FABERLIC» своей доли рынка.

Согласно матрице «продукция/рынок», процессу расширения рынка соответствует стратегия «расширения рынка». Вероятность продажи

кислородной косметики на новых рынках оценивается со средней степенью риска и поэтому представляет наибольший интерес для производителя в среднесрочной перспективе.

Система ценообразования основана на затратном подходе, при котором себестоимость выпускаемой продукции рассчитывается по установленным нормативам, после чего на полученную себестоимость начисляется определённая наценка.

Далее после поступления заказа на фирму о приобретении какого-либо товара от заказчика продукция поступает к представителю фирмы, избегая многочисленных посредников, так как товар продвигается напрямую к поставщику, что значительно сокращает затраты.

Отношения с организациями-потребителями на внутреннем и внешнем рынках строятся на долгосрочной договорной (контрактной) основе, при этом широко используется система скидок-надбавок по заключённым договорам купли-продажи.

Изучение поведения потребителей на рынке проводится исходя из целевого подхода. В таком случае под сегментированием рынка понимается процесс разбиения совокупности всех потребителей на отдельные однородные группы, одинаково реагирующие на потребительские свойства предлагаемого товара.

Анализ внешнего окружения показывает, что в настоящее время производство парфюмерии и косметики в мире в основном сконцентрировано у нескольких крупных компаний, таких как «AVON», «Procter & Gamble» и др. которые контролируют примерно 70% мирового производства косметики и 80% всей торговли этой продукцией. Поэтому для прогноза развития производства компании «FABERLIC» крайне важен анализ изменений внешней среды.

Определены факторы внешнего окружения (STEEPV-анализ), оказывающие влияние на деятельность компании «FABERLIC», как организации, а также на её конкурентную среду.

В исследовании рассмотрены вопросы, связанные с описанием фирмы «FABERLIC», с анализом товара, рынка и каналов продвижения товара, цепообразования, с описанием внешнего окружения и конкурентной среды, а также проведён анализ сильных и слабых сторон фирмы «FABERLIC», определена маркетинговая цель и разработан план для её достижения.

Практика показала, что наиболее эффективными структурами, осуществляющими продвижение товаров, являются крупные оптовые предприятия, причем для максимальной эффективности своей деятельности подобные организации должны обладать хорошо развитой инфраструктурой.

В третьей главе «Совершенствование механизма управления предпринимательской деятельностью» разработана стратегия и тактика предпринимательской деятельности, обоснован механизм разработки и принятия управленческих решений в сфере малого предпринимательства с учетом автоматизации соответствующих операций, выявлены условия для формирования оптимальной организационной структуры оптового предприятия.

Малые предприятия создают благоприятные условия для оздоровления экономики, поскольку развивается конкурентная среда, создаются дополнительные рабочие места, активнее идет структурная перестройка, расширяется потребительский сектор.

Специфическая характеристика менеджмента в малом бизнесе, выступающая в качестве барьера для развития, - невысокий уровень специализации управленческих функций. Он приводит к необходимости «всем заниматься всем». Прежде всего, это относится к первому лицу.

Данные опросов показывают (табл. 2), что большинство руководителей, совмещая функции менеджера и собственника, держат под контролем все основные функции управления предприятием. Наряду с этим более 60% первых лиц занято управлением производственным процессом, а зачастую при необходимости подключаются напрямую к изготовлению продукции.

Таблица 2

Сферы управленческой деятельности руководителей малых предприятий (в % от общего бюджета времени)

Сферы управленческой деятельности	Директор предприятия	Руководитель службы сбыта/маркетинга	Руководитель по кадрам
Стратегическое управление	10	6,0	-
Оперативное управление	20	13,0	2,0
Управление продажами	30	64,0	-
Управление финансами	20	12,0	-
Подготовка и повышение квалификации кадров	5	-	30,0
Оформление трудовых отношений с работниками	6,0	2,0	53,0
Разрешение конфликтных ситуаций в коллективе	5,0	2,0	15,0
Управление нововведениями	4,0	1,0	-

Более или менее специализирована управленческая функция по маркетингу, особенно при сопоставлении с кадровым менеджментом. Интересно, что на тех малых предприятиях, где произошло выделение функции по управлению персоналом, в практической деятельности этих менеджеров она вовсе не доминирует. Около 55% руководителей кадровых служб/ заместителей руководителя по кадрам указали, что они занимаются определением и оформлением трудовых отношений с работниками и управлением коллективом, а всего треть - подготовкой и повышением квалификации кадров, то есть своими непосредственными функциональными обязанностями.

Для менеджмента в малом бизнесе наиболее типичными являются проблемы анализа и оценки внешней среды предприятия и трудности с поиском ресурсов для его развития (табл. 3). По данным производившегося опроса, на каждом втором малом предприятии на них указывают их руководители, а также руководители служб сбыта/ маркетинга.

Таблица 3

Основные проблемы менеджмента в малом бизнесе (в % от числа опрошенных)

Проблемы работы руководителя	Руководитель малого предприятия	Руководитель службы сбыта/маркетинга
Анализ и оценка внешней среды предприятия	44,1	48,6
Анализ и оценка внутренних резервов предприятия	17,6	17,1
Формирование эффективной структуры управления	26,5	17,1
Распределение функций между подразделениями и	14,7	17,1
Поддержание благоприятного климата в коллективе	5,9	5,7
Стимулирование продуктивной работы подчиненных	26,5	20,0
Организация контроля за выполнением поставленных задач	29,4	25,7
Мотивация работников на нововведения	8,8	8,6
Поиск ресурсов для развития предприятия	52,9	42,9
Разработка кадровой политики предприятия	-	2,9
Формирование команды по решению проблем	11,8	8,6

Различные опросы руководителей малых предприятий показывают близость основных источников формирования управленческих кадров. Так, собственно управленческой деятельностью занимались ранее лишь треть нынешних руководителей, примерно столько же были инженерно - техническими специалистами. Каждый десятый - рабочий, учащийся или студент. Таким образом, управленческая деятельность стала новой для значительного числа предпринимателей, при этом подавляющему большинству пришлось осваивать практически с нуля методом проб и ошибок.

Недостаточная квалификация менеджмента и персонала на предприятиях малого бизнеса приводит к ряду негативных последствий:

- ограничению возможностей малых предприятий по переходу в разряд средних, по диверсификации деятельности в случае ухода с «привычных» рынков, определяемых предшествующим опытом предпринимателя;
- снижению шансов на привлечение внешних инвестиций, получение государственной поддержки из-за непроработанности бизнес – проектов;
- усиление риска банкротства из-за низкого уровня управленческих решений;
- затруднению использования инновационного потенциала малого бизнеса.

Выявленные особенности формирования инфраструктуры в этой сфере позволили определить особенности механизма принятия управленческих решений для оптовых предприятий. Одна из основных черт современной экономики - стремительные изменения, в том числе и в области управления персоналом. Практика крупнейших оптовых предприятий свидетельствует, что важным условием достижения цели является персонал. Для обеспечения конкурентоспособности необходимы технологии управления, которые позволяют:

- добиваться реализации стратегической цели компании путем декомпозиции ее до уровня каждого сотрудника;
- организовать обучение кадрового потенциала в соответствии с целями организации и ее подразделений;
- своевременно принимать эффективные решения, основываясь на точном и всестороннем информационном анализе;
- осуществлять учетные функции в области управления персоналом с низкими затратами.

Важным резервом повышения качества принимаемых управленческих решений является информатизация. Причем осуществление значительных ИТ-расходов могут позволить себе только крупные оптовые предприятия. В

2007 г. в оптовой торговле на эти цели было затрачено более 9,6 млрд руб. Основную роль в информатизации оптовых предприятий играют решения по управлению цепочками поставок, а также системы автоматизации складов.¹

С точки зрения динамики информатизации оптовые компании демонстрируют довольно высокие результаты, темпы роста ИТ-расходов держатся на уровне 33-35% в год. Опережающие темпы роста ИТ-расходов имели место в секторе оптовой торговли и в 2006 году - 35% роста против 22,55 по экономике в целом (рис. 2).

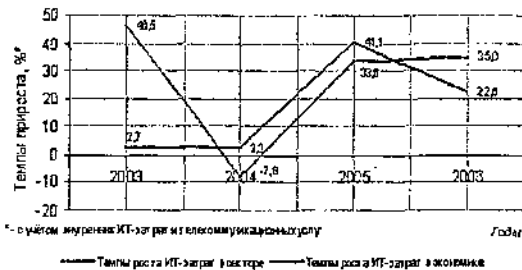


Рис. 2. Темпы информатизации сектора оптовой торговли

Источник: CNews Analytics, 2007

Потребности предприятий оптовой торговли являются более узкопрофильными, чем в остальных секторах торговли. Эффективность функционирования, с одной стороны, определяется состоянием и динамикой товарных запасов, с другой - отношениями с поставщиками (производителями продукции). Поэтому основную роль в информатизации оптовых предприятий играют информационные системы, управляющие цепочками поставок, а также системы автоматизации складов (SCM, MRP и WMS-системы).

Предприятия оптовой торговли крайне заинтересованы в грамотной организации работы складов и магазинов, оптимизации запасов и поддержании ассортимента. Специфика оптовых компаний также

¹ <http://www.cnews.ru/reviews/free/trade2007/articles/warehouse.shtml?print>

заключается в применении информационных технологий для организации быстрой логистики и сбыта скоропортящихся товаров.

Среди основных задач, которые решаются в оптовой торговле посредством автоматизации процессов - это оптимизация использования площади склада, сокращение затрат на хранение товара на складе, времени проведения всех складских операций, количества ошибочных складских операций, повышение точности учета товара, снижение потерь, связанных с ограниченным сроком реализации товара, уменьшение зависимости от «человеческого фактора».

Оптимизация взаимоотношений с поставщиками и предприятиями розницы позволяет создавать цепочки поставок, состоящие из большого числа участников - производителей, дилеров, дистрибьюторов и потребителей товаров. В данном случае важен акцент на сокращении общего времени поставки, возможности контроля движения товаров в цепочке, отслеживании образования добавочной стоимости.

Важным направлением предпринимательской деятельности оптовых и дистрибьюторских организаций является продвижение на рынке решений для сектора SMB SAP Business One и SAP All-in-One, которые в последнее время продвигает компания Softline Solutions.¹

Подразделение компании Softline - Softline Solutions занимается внедрением систем взаимодействия с клиентами на базе Microsoft CRM, а так же проектов по управлению бизнесом на основе продуктов SAP.

Базовые модули SAP Business One охватывают не только финансы, сбыт, закупки, планирование потребностей в материалах (MRP), но и управление взаимоотношениями с клиентами (CRM).

Характерным признаком этих систем является ориентация на предприятия малого и среднего бизнеса двух типов. В первую группу входят потенциальные пользователи с числом сотрудников от 10 до 250 чел. и

¹ <http://www.mskit.ru/news/n41426/>

годовым оборотом от €1 до 70 млн из сферы оптовой торговли и мелкосерийного производства. Ко второй группе относят дочерние предприятия крупных корпораций, в которых уже интегрированы решения SAP с более высокой стоимостью проектов от €10 до 100 тыс.

Практика показывает, что наиболее острыми проблемами при внедрении этих систем в условиях меняющихся условий являются действия конкурентов и повышение требовательности со стороны заказчиков.

Для успешного и динамичного развития компаниям должны быть приняты, которые позволят создать единое информационное пространство, оценить реальное состояние рынка, автоматизировать бизнес-процессы и сделать их более контролируемыми и эффективными.

При широком ассортименте товаров эффективность оптовой организации находится в прямой зависимости от способности ее менеджмента прогнозировать потребительский спрос и оперативно вносить необходимые изменения в текущую деятельность.

Применение ЭВМ позволяет автоматизировать оперативный анализ отгрузки товаров, оптового товарооборота, товародвижения. При помощи ЭВМ и других современных технических средств можно, в частности, оперативно контролировать, сколько и на какие суммы выписано товарных и расчётных документов за отгруженные товары, кому и сколько их поставлено и как своевременно оплачиваются реализованные товары.

В узком и технологическом смысле, под электронным бизнесом ранее понималось использование информационных технологий для организации взаимодействия предприятия с внешней средой, включая поставщиков, потребителей, партнеров и т.д. При таком подходе электронный бизнес выступает, прежде всего, как достаточно сложная прикладная информационная система. Более широкий, или концептуальный, подход рассматривает электронный бизнес как способ предпринимательства, способствующий достижению стратегического успеха в новую информационную эпоху. При таком понимании электронный бизнес отнюдь

не сводится к информационным технологиям или активности в Интернете. Он затрагивает все аспекты бизнеса, включая стратегию, процессы, организацию и технологию, и выводит его далеко за сложившиеся границы.

В заключении изложены основные результаты выполненного исследования в виде теоретических выводов и практических рекомендаций по решению проблем управления предпринимательской деятельностью на примере предприятий оптовой торговли.

По теме диссертации автором опубликованы следующие научные работы:

1. Грёзин Е.А. Повышение качества управленческих решений в инновационном малом бизнесе. – Качество, инновации, образование, 2008, №9. – 0,9 п.л. (издание рекомендовано ВАК России).
2. Грёзин Е.А. Стратегия и тактика предпринимательской деятельности на предприятиях оптовой торговли в условиях реструктуризации. В кн.: Экономика и технология: научные труды. Вып. 23.-М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г.В. Плеханова», 2008. – 0,4 п.л.
3. Грёзин Е.А. Роль предприятий оптовой торговли в обеспечении потребительского спроса. В кн.: Двадцать первые Международные Плехановские чтения (1-4 апреля 2008 г.). Тезисы докладов аспирантов, магистрантов и докторантов. – М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г.В. Плеханова», 2008. – 0,1 п.л.
4. Грёзин Е.А. Совершенствование управления предпринимательскими структурами. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2008. – 3 п.л.

Подписано в печать 16 ноября 2009 г. Печать трафаретная.

Тираж 100 экз. Заказ № **21**

Отпечатано в ОТОУП МИПК РЭА им. Г.В. Плеханова.

115998, Москва, Б. Строченовский пер., 7