ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломной работы обусловливается необходимостью формирования и экономического регулирования одного из основных компонентов социально ориентированной рыночной экономики - сферы торговли. Либерализация торговой деятельности позволила сформировать конкурентную среду на рынке товаров народного потребления, возродить предпринимательскую активность в формировании экономических связей торговли с производством. Однако переход к социально ориентированной рыночной экономике предусматривает необходимость защиты интересов потребителей, создание цивилизованных взаимоотношений между торговыми партнерами, повышение уровня качества жизни населения. Особую значимость вопросы муниципального управления торговлей приобретают в условиях децентрализации и демократизации государственного управления экономикой, когда центр тяжести в принятии ряда решений перемещается на муниципальный уровень. Все вопросы, касающиеся функционирования и, особенно, развития городского сообщества, решаются теперь органами местного самоуправления самостоятельно, в особенности вопросы товароснабжения и удовлетворения потребностей населения муниципальной структуры.

Однако существующая на уровне муниципальных структур система управления торговлей, как показывает практика, недостаточна для эффективного регулирования коммерческой деятельности. Оптовое звено слабо развито, и не способно должным образом наладить взаимоотношения, как с розницей, так и с производством. В результате из ассортимента реализуемых товаров «вымываются» недорогие предметы первой необходимости, особенно нужные социально незащищенным слоям населения; растет количество правонарушений в торговле. Данные факты вызывают необходимость анализа существующей системы муниципального управления торговлей.

В ходе выработки новой концепции торговой деятельности в Российской Федерации, в условиях децентрализации государственного управления в целом остро ставится вопрос обеспечения целенаправленного воздействия на подсистемы муниципального уровней, содействующие формированию прогрессивной структуры торговой сферы и образующие единую систему государственной поддержки. Вместе с тем уже накоплен определенный опыт разрешения существующих противоречий и проблем, проявляются контуры новой системы, обеспечивающей развитие общества на основе баланса интересов всех участников процесса.

Учитывая возросшую активность муниципальных структур в самостоятельном регулировании торгово-хозяйственной деятельности на местах, изучение процесса становления и развития механизма муниципального управления торговой сферой определяет особую актуальность дипломного проекта.

Следует отметить и, что имеющиеся разработки в большинстве своем посвящены изучению различных аспектов организации торговой деятельности и маркетинга в масштабах отдельного предприятия либо внешней торговли на межгосударственном уровне. Одновременно с этим в отечественной и зарубежной литературе недостаточно полно освещались вопросы разделения полномочий различных уровней государственного управления отраслью, сущность управления сферой торговли на мезоуровне - в муниципальных структурах. Вопросы организации торговой сферы муниципальных структур, формы и методы ее регулирования в интересах местного сообщества освещены также недостаточно. Отсутствуют и разработки, посвященные вопросам компетенции разных уровней государственной власти в процессе формирования и управления потребительской политикой.

Объектом настоящей работы является формирование экономического механизма управления торговой сферой муниципальной структуры.

Предметом дипломной работы выступают управленческие и связанные с ними социально-экономические отношения, возникающие в процессе формирования эффективного механизма управления торговой сферой муниципальных структур. Основная цель работы состояла в изучении механизмов управления торговой сферой муниципальных структур.

Достижение главной цели необходимо решение следующих конкретных задач:

- рассмотреть социально-экономическую сущность, механизмы, принципы и методы управления торговой сферой муниципальных структур;

- рассмотреть основные тенденции формирования механизма управления торговой сферой муниципальных структур и его влияние на развитие потребительского рынка муниципальных структур;

- изучить модель организационно-экономической муниципальной программы управления развитием торговой сферы;

- рассмотреть возможность улучшения управления торговой сферой муниципальных структур;

- уточнить функции муниципальных органов управления торговлей и разработать механизм их реализации;

- выяснить условия становления, направления развития муниципального маркетинга и организационную структуру управления им.

Основой исследования являются разработки отечественных и зарубежных авторов по теории управления торговой деятельностью. Нормативную базу диплома составляют Конституция Российской Федерации, законодательные и нормативные акты Федеральных органов власти и субъектов РФ, Указы Президента, постановления Правительства.

Методологическую базу исследования составляют общепринятый диалектико-материалистический метод познания, позволяющий рассматривать анализируемые явления в их развитии и взаимосвязи друг с другом, а также общенаучные методы - эмпирический, ретроспективный и т.д.

Основные источники получения информации - это нормативно-правовые акты Российской Федерации, а также субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления Краснодарского края,; правовая, научная, учебная литература, материалы научно, справочные материалы, данные финансовой отчетности ЗАО «Тандер».

**1 Особенности организации и управления торговой сферой муниципальных структур**

## 1.1 Принципы организации и управления торговой сферой муниципальных структур

Без преувеличения, настоящее время можно по праву назвать веком распределения, поскольку работников, занятых в сфере транспортировки и распределения товаров и услуг, больше, чем в какой-либо другой сфере экономики. Еще 30 лет назад западные специалисты по маркетингу предсказывали, что значение торговли будет повышаться по мере совершенствования системы потребительского рынка.

Сегодня значение торговой сферы не вызывает никаких сомнений. Цель торговой деятельности видится в максимальном удовлетворении потребительского спроса в товарах и услугах в удобное для потребителя время, нужном ассортименте и необходимом количестве. Сфера торговли - это катализатор происходящих изменений в производстве и потреблении в условиях постоянно меняющихся потребностей рынка.

Под понятием «торговая сфера муниципальных структур» понимается система взаимосвязанных элементов, включающих:

торговые предприятия, расположенные на территории муниципальных структур,

потребителей (жителей муниципальных структур) и

обслуживающую их инфраструктуру (состоящую из специализированного транспорта, складов, хладокомбинатов, фасовочных и заготовочных предприятий, тарного хозяйства, информационных, рекламных, сервисных центров и т.п.), направленную на удовлетворение потребностей населения муниципальных структур в товарах и услугах.

Сфера торговли муниципальной структуры ограничена географически масштабами территории и имеет целью удовлетворение потребностей местного населения в товарах народного потребления. В результате достижения данной цели повышается уровень качества жизни населения муниципальной структуры, а предприятия торговой сферы получают прибыль, позволяющую им развиваться.

Для того чтобы сфера торговли в оптимальном режиме удовлетворяла потребности своей клиентуры и увеличивала собственную прибыль, она, как мне думается, должна выполнять следующие важные функции и задачи:

- удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах;

- хранение на складе;

- функция количественного выравнивания: торговые предприятия закупают в больших количествах товары у производителей и продают их меньшими количествами потребителям;

- преодоление расстояний: торговля обеспечивает поступление товаров от производителей в руки потребителей;

- регулирование производства: осуществляя выбор товаров, торговля передает производителям пожелания потребителей;

- консультирование и информация: торговая сфера осуществляет консультирование и информирование покупателей о возможностях применения и технического обслуживания товаров.

Таким образом, торговля имеет своей целью, с одной стороны, перевозить продукты от производителей на рынок, а с другой стороны, - доставлять их с рынка потребителям. Задача эта может выполняться единым торговым связующим звеном или разделена на частные задачи, и потому выполняться различными посредствующими торговыми звеньями.

Предметом управления экономикой в целом и торговлей как ее составной частью должны являться закономерности управления, под влиянием которых формируются и развиваются управленческие отношения.

Следует отметить, что наука управления торговлей относится к классу общественных наук. Будучи отраслевой наукой и имея прикладной характер, она вместе с тем характеризуется комплексным и широким социально-экономическим подходом к изучаемому предмету.

Возникновение и развитие теории управления торговлей обусловлены рядом причин:

Во-первых, качественные сдвиги в экономике ставят перед торговлей новые сложные задачи по наиболее полному удовлетворению постоянно возрастающих потребностей населения в товарах и услугах.

Во-вторых, рост масштабов деятельности торговли, развитие и усложнение ее связей с другими отраслями народного хозяйства, ускорение научно-технического прогресса, интенсификация отрасли, переход к цивилизованной, социально ориентированной рыночной экономике выдвигают крупные теоретические проблемы, решение которых невозможно без управления, основанного на научных знаниях.

Цель управления торговлей состоит в разработке основ механизма управления торговлей, а также в определении способов эффективного решения конкретных хозяйственных задач. Теория управления торговлей изучает и разрабатывает пути комплексного применения методов воздействия на отношения людей в процессе трудовой деятельности. При этом она не подменяет другие теории, а на базе анализа взаимозависимостей вырабатывает принципы и требования к совершенствованию форм и методов управления всеми сторонами деятельности торговли. Она выполняет важную интегрирующую функцию по отношению к другим отраслевым областям знания: экономике торговли, организации торговли, бухгалтерскому учету и анализу хозяйственной деятельности торговли, статистике торговли и т.д. Эти дисциплины изучают лишь отдельные стороны управления, отдельные управленческие функции в торговле: планирование, учет, анализ и т.п. Теория управления торговлей, в отличие от них, изучает наиболее общие закономерности, принципы, признаки управления отраслью на различных уровнях и в различных сферах управления. Интегрирующие функции по отношению к теории управления торговлей выполняют также математика, кибернетика, логика, вооружающие ее системой единых методов. Система знаний об управлении торговлей постоянно развивается. Она подвергается воздействию со стороны различных связанных с ней наук и сама в свою очередь оказывает на них влияние.

Органическими частями в систему методов управления входят:

- общие методы познания (формальная логика, анализ и синтез, аналогия, моделирование, математические методы и др.);

- специальные методы исследования других наук (экономико-статистические и графические методы, методы конкретных социологических исследований, прогнозирование, исследование операций и др.);

- специфические методы науки управления (организационный анализ, организационное планирование, конструирование структур управления, информационный анализ и др.);

Торговля как объект управления выступает в виде сложной развивающейся экономической системы с большим количеством разнообразных элементов, связей, отношений. Важными для управления особенностями отрасли являются множественность и большое разнообразие торговых предприятий и организаций различных форм собственности и хозяйствования. К особенностям отрасли следует также отнести вероятностный характер ряда процессов (например, процессов спроса, покупки и потребления товаров). Это серьезно осложняет получение необходимой для управления информации.

Региональная модель государственного регулирования торговли часто рассматривается как двухуровневая организационная система:

На макроуровне (в масштабах региона, крупного города) государственное регулирование торговой деятельности, думается, должно сосредотачиваться на общих проблемах формирования рыночной торговой политики, вопросах экономического и социального развития торговой отрасли.

На микроуровне (района города) регулирование торговли должно сосредотачиваться на частных вопросах организации торгового обслуживания, включающих развитие торговой сети различных типоразмеров и специализации, регистрацию торговых структур, выполнение комплекса контрольных функций, размещение торговых предприятий по территории города или административного районного центра.

Уже сама характеристика функций государственного регулирования показывает, что должностные лица, выполняющие эти функции, не могут непосредственно заниматься торговой деятельностью, не должны участвовать в капитале торговых предприятий или входить в состав правлений торговых компаний. Этот вывод полностью подтверждается и мировой практикой.

Для того чтобы система государственного регулирования была достаточно устойчивой, она должна опираться на взаимодействие с негосударственными структурами. Ведущее значение среди таких структур может иметь система торгово-промышленных палат. В соответствии с Законом РФ «О торгово-промышленных палатах в Российской Федерации» одной из целей их создания является формирование современной торговой инфраструктуры, создание благоприятных условий для предпринимательской деятельности, оказание правовой помощи хозяйственным структурам, а также представление и защита их интересов перед органами власти различных уровней. Перечень негосударственных структур, призванных представлять интересы торговых предприятий перед муниципальными органами власти должны, на мой взгляд, дополнять разнообразные нехозяйственные объединения участников торгового оборота.

Опыт зарубежных стран активной рыночной ориентации (например, Германии) показывает, что такие союзы во многом обеспечивают развитие эффективной системы торгового обслуживания [31;c.356]. В рамках российской административной системы государственным органом регулирования может стать «Комитет по вопросам развития торговли и товарного рынка» в составе администрации. Одной из задач этого Комитета является координирование деятельности муниципальных структур, регулирующих развитие торгового обслуживания на местном уровне, и осуществление методического руководства их деятельностью. Муниципальный уровень регулирования торговой деятельности призван обеспечить параллельное и взаимосвязанное выполнение на практике ряда крупных задач. В числе таких задач следует назвать: “…укрепление нормативно-правовой базы торговой деятельности, создание эффективной конкурентной среды, развитие товарного рынка на основе поддержки отечественных предпринимателей, информационное обеспечение торгово-предпринимательской деятельности” [17; c. 152].

Основные направления деятельности Отделов торговли и сферы услуг муниципальных органов власти должны определяться в полном соответствии с Законом РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Такими направлениями следует считать:

- создание условий для повышения предпринимательской активности в торговой сфере;

- оказание адресной поддержки предприятиям торговли, определяющим ситуацию на местном товарном рынке;

- контроль деятельности всех участников торгового оборота; обеспечение рационального размещения торговых объектов по территории города, района;

- защита прав и интересов потребителей.

В рамках перечисленных основных направлений деятельности Отделы торговли и сферы услуг местных администраций должны регистрировать торговые структуры, вводя наиболее упрощенные механизмы этой работы; лицензировать отдельные виды торговой деятельности и отдельные типы торговых организаций, согласовывать размещение торговой сети в планах развития города и районов.

Сформировавшаяся к XX веку теория местного самоуправления является базой для муниципального менеджмента - дисциплины в системе экономических знаний, изучающей управление территориальных социально- экономических систем [3; c.23] Само понятие «менеджмент» рассматривается в современной экономической науке как наиболее эффективный тип управления, отвечающий задачам рыночной экономики.

Муниципальный менеджмент как новая система управления, наиболее целесообразная, на мой взгляд, в условиях становления и развития рыночных отношений, пришла на смену долголетней для России командно-административной системе управления, осуществляемой из единого центра управления - Госплана СССР. Основные ее функции - командно - распределительные - естественно подавляли инициативу и демократизм управления на местах. И хотя на начальном этапе своего утверждения новый тип управления - муниципальный менеджмент - испытывает большие трудности, вызванные экономическим кризисом и отсутствием ряда законодательных актов, целесообразность этой системы управления доказана становлением рыночной экономики во многих странах мира, ее экономической эффективностью и целесообразностью. “Управление торговлей муниципальных структур непосредственно связано с формированием области знаний - торговым менеджментом, который отличают комплексный подход к торговой деятельности, новые целевые ориентиры развития торговых предприятий, современный методический аппарат анализа, планирования и контроля, обширная система взаимоувязанных практических рекомендаций” [13; c. 62].

“Под управлением торговой сферой муниципальных структур понимается регулирование основных аспектов деятельности торговых предприятий данной территории” [12; c. 55]. Оно призвано формировать наиболее рациональные управленческие решения по вопросам развития торговой сферы муниципальных структур, координировать различные направления их деятельности и обеспечивать высокую эффективность конечных результатов этой деятельности.

Хотя все торговые предприятия как хозяйственные субъекты одной отрасли имеют много общих характеристик торгово-технологического и торгово-хозяйственного процессов, различия между их конкретными формами, используемыми технологиями и территориальными условиями хозяйствования весьма существенны, что соответственно сказывается как на особенностях процесса управления их деятельностью, так и на конечных результатах этой деятельности. “Управление торговой сферой муниципальных структур призвано учитывать эти различия в процессе разработки управленческих решений по всем аспектам деятельности с тем, чтобы получить наилучшие результаты для данного города” [5; c.56]. Причем, управление торговой сферой муниципальных структур не только использует стандартные управленческие решения, но и формирует алгоритм эффективной их разработки в условиях конкретной территории.

Управление торговой сферой муниципальных структур должно быть ориентировано на стратегические цели развития торговли города. Какими бы выгодными ни казались те или иные проекты управленческих решений в текущем периоде, они, на мой взгляд, должны быть отклонены, если вступают в противоречие с миссией, стратегическими направлениями развития муниципальных структур или ведут к снижению эффективности их развития в перспективном периоде.

С учетом основных характеристик процесса управления торговой сферой муниципальных структур формируются его цели и задачи. Основной целью управления торговой сферой муниципальных структур является, на мой взгляд, обеспечение высоких темпов развития торговых предприятий в стратегической перспективе и возрастание их конкурентной позиции на потребительском рынке. Исходя из этой главной цели, определяются основные направления формирования системы управления торговой сферой муниципальных структур.

## Основные направления формирования системы управления торговой сферой муниципальных структур

## Среди основных направлений формирования системы управления торговой сферой муниципальных структур выделяются следующие направления:

- “формирование условий для наиболее полного удовлетворения потребностей населения в товарах и услугах” [17;c. 76];

- “обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости торговых предприятий муниципальных структур” [12;c. 98];

- “обеспечение высокого уровня торгового обслуживания покупателей” [11;C. 39];

- “обеспечение достаточной экономичности осуществления торгово-технологического и торгово-хозяйственного процессов в торговой сфере” [24; c. 30];

- “минимизация уровня хозяйственных рисков, связанных с деятельностью торговой сферы муниципальных структур” [25; c. 84].

Процесс управления торговой деятельностью базируется на определенном механизме. В структуре механизма торгового менеджмента выделяется ряд элементов (рисунок 1):

|  |
| --- |
| ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВОЙ СФЕРОЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СТРУКТУР |
| Государственное правовое и нормативное управление торговой деятельностью на территории муниципальных структур  Информационное обеспечение управления торговой сферой  Внутреннее саморегулирование отдельных аспектов хозяйственной деятельности торговых предприятий  Система методов управления торговой сферой, включая подсистему методов контроля за реализацией управленческих решений  Функциональная подсистема муниципальных органов управления торговой сферой |

Рисунок 1 –Основные элементы механизма управления торговой сферой муниципальных структур

“Государственное правовое и нормативное регулирование торговой деятельности, принятие законов и других нормативных актов, регулирующих торговую деятельность, представляет собой одно из направлений социальной политики государства и местных органов власти” [19; c. 90]. Законодательные и нормативные основы этой политики регулируют торговую деятельность на территории муниципальных структур в различных формах. К числу основных из этих форм относятся: определение требований к лицензированию торговой деятельности, законодательное обеспечение защиты прав потребителей, регулирование правил продажи продовольственных и непродовольственных товаров в розничной торговой сети, требования обеспечения охраны окружающей среды, налоговое регулирование, регулирование минимальных размеров уставного фонда торговых предприятий отдельных организационно-правовых форм деятельности и другие.

Информационное обеспечение управления торговой сферой муниципальных структур направлено на формирование полной и качественной информации, необходимой для подготовки обоснованных управленческих решений по всем основным аспектам торговой деятельности. Система внутренних и внешних источников информации при этом базируется на оперативной и статистической отчетности отдельных функциональных служб торговых предприятий, организации финансового и управленческого учета местной администрации, а также публикуемых показателей конъюнктуры потребительского, финансового и других рынков.

Внутреннее саморегулирование отдельных сторон хозяйственной деятельности торговых предприятий формируется в рамках самих торговых предприятий, соответственно регламентируя те или иные оперативные управленческие решения. Так, ряд аспектов хозяйственной деятельности может регламентироваться требованиями устава торгового предприятия. Кроме того, на отдельном торговом предприятии может быть разработана и утверждена система целевых показателей, внутренних нормативов и требований по отдельным аспектам организационной, экономической и финансовой сфер его деятельности.

В процессе выработки управленческих решений по отдельным аспектам торговой деятельности используется обширная система методов, с помощью которых достигаются необходимые результаты. К числу основных из них можно отнести: технико - экономических расчетов, балансовый, экономико-статистические, экономико - математические, сетевого планирования, моделирования, социологические, экспертные и другие. В составе механизма управления торговой сферой муниципальных структур методам внутреннего контроля отводится особая роль, так как они в значительной степени определяют эффективность всей системы управления торговой сферой. Состав этих методов базируется в основном на обширном арсенале приемов экономического анализа и аудита различных аспектов торговой деятельности и определяется организацией системы мониторинга экономических и финансовых результатов этой деятельности.

Эффективный механизм управления торговой сферой муниципальных структур позволяет в полном объеме реализовать стоящие перед ним цели и задачи, способствует результативному осуществлению всех его функций в сфере торговли.

Как отмечает Газарян А.А., стратегия управления торговой сферой муниципальных структур непосредственно связана с формированием стратегий развития муниципальных структур и их потребительского рынка [ 8; c. 69]. В наиболее общем виде под стратегией управления торговой сферой муниципальных структур понимается формирование системы долгосрочных целей торговой деятельности в муниципальных образованьях и выбор наиболее эффективных путей их достижения.

Формирование стратегии управления торговой сферой муниципальных структур является довольно сложным творческим процессом, требующим высокой квалификации исполнителей. Прежде всего, формирование этой стратегии базируется на прогнозировании отдельных условий торговой деятельности, что является довольно трудоемким процессом. Сложность этого процесса заключается и в том, что при формировании стратегии управления торговой сферой муниципальных структур идет обширный поиск и оценка альтернативных вариантов стратегических управленческих решений, наиболее полно соответствующих миссии данных муниципальных структур и задачам их развития. Определенная сложность формирования стратегии управления торговой сферой заключается также в том, что она не является неизменной, а требует периодической корректировки с учетом меняющихся условий внешней среды и возникающих новых возможностей развития торговой сферы. Разработка стратегии управления торговой сферой муниципальных структур осуществляется в следующей последовательности.

Алгоритм формирования стратегии управления торговой сферой муниципальных структур, по мнению Лаврова А.М. состоит из следующих звеньев [17; c. 245]:

- определение временного периода формирование стратегии

- исследование факторов внешней среды и степени их воздействия на деятельность торговой сферы муниципальных структур

- оценка сильных и слабых сторон деятельности торговой сферы муниципальных структур

- выбор определяющей стратегической модели развития торговой сферы муниципальных структур

- формирование системы стратегических целей

- конкретизация целевых показателей стратегии управления торговой сферой муниципальных структур в соответствии со сроками ее реализации

- разработка наиболее эффективных путей реализации стратегических целей и политики управления торговой сферой муниципальных структур

- обеспечение наиболее эффективных организационных условий деятельности торговой сферы

- обеспечение наиболее эффективных направлений экономической деятельности торговой сферы

- обеспечение наиболее эффективных форм финансовой деятельности торговой сферы

- оценка разработанной стратегии управления торговой сферой муниципальных структур

Основные положения данной стратегии управления торговой сферой муниципальных структур могут получить свое отражение в бизнес-плане развития торговой сферы муниципальных структур. Необходимость данного документа связана с тем, что в современных экономических условиях торговые предприятия не могут самостоятельно обеспечивать свое стратегическое развитие только за счет внутренних финансовых ресурсов, и привлекают для этого значительный объем внешнего финансирования, особенно на инвестиционные цели. В то же время любой “крупный инвестор должен иметь четкое представление о стратегии бизнеса, его масштабах и формах, важнейших показателях маркетинговой, экономической и финансовой деятельности, объеме финансовых ресурсов, связанных с реализацией стратегии, и сроках возврата инвестиций, рисках, связанных с реализацией стратегии развития торговой сферы муниципальных структур и других характеристиках торговой деятельности” [13; c.29].

Разработка и изложение бизнес-плана подчинены определенной логической структуре, которая носит унифицированный характер в большинстве стран с развитой рыночной экономикой.

Можно предложить структуру бизнес-плана для торговой сферы муниципальных структур, которая содержит следующие основные разделы:

- краткая характеристика проекта стратегического развития торговой сферы муниципальных структур;

- oорганизационные формы функционирования торговых предприятий и их структурных единиц;

- анализ и прогноз конъюнктуры потребительского рынка;

- планируемые объемы и состав товарооборота;

- планируемая номенклатура дополнительных торговых услуг покупателям;

-обеспеченность товарооборота и торговых услуг материальными и трудовыми ресурсами;

- финансовый план и стратегия финансирования;

- оценка рисков и формы их страхования;

- схема управления реализацией проекта.

Разработка бизнес-план дает возможность как работникам органов управления торговой сферой муниципальных структур, так и предполагаемым инвесторам, всесторонне оценить результативность избранной стратегии управления торговой сферой муниципальных структур и ее экономическую эффективность.

Таким образом, объектом управления местных органов управления должна стать, в данном случае, именно сфера торговли муниципальных структур, в числе прочих направлений их деятельности. Необходимость столь пристального внимания к ней со стороны муниципальных властей обусловлена ее исключительной ролью в обеспечении удовлетворения потребностей местного населения путем доведения всей массы товаров народного потребления от производителей до потребителей.

При формировании же системы муниципального управления торговой сферой, по моему мнению, должны быть учтены:

во-первых, специфика отрасли как посредника в товародвижении,

во-вторых, принципы местного самоуправления и, естественно, особенности текущего периода развития российской экономики.

**2 Функционирование торговой сферы муниципальных структур**

**2.1 Состояние и развитие потребительского рынка муниципальных структур**

Понятно, что состояние потребительского рынка является отражением ситуации, сложившейся в промышленности, сельском хозяйстве, социальной и финансовой сферах, экономике в целом. В условиях все большей экономической самостоятельности территорий, расширения их компетенции, проблемы развития инфраструктуры рынка и направленность их на нужды конкретного человека зависят во многом от осуществляемой социально - экономической политики на местах. Занимая ведущее место в системе рыночных отношений, местный потребительский рынок предоставляет населению предложение в виде объемов товаров и услуг, основу которых составляют услуги производственного и бытового характера, продукты питания, товары повседневного спроса, промышленные товары среднего срока службы, а также технически сложные изделия длительного пользования. Эти услуги и товарные группы предопределяют конъюнктуру рынка, равновесие спроса и предложения.

На местном рынке товаров формируются сложные цепочки связей и зависимостей, надежностью которых во многом определяется жизнеспособность и действенность в целом системы. К важнейшим из них можно отнести: денежные доходы населения (платежеспособный спрос, предложение по объему, структуре и качеству товаров и услуг) и товарооборот (товарное обеспечение, производство услуг, кассовые поступления наличных денег - наличные деньги в банках - денежные доходы населения). Все элементы в каждой цепочке взаимосвязаны и малейшее нарушение их количественных или качественных параметров ведет к определенным диспропорциям. Поэтому представление о местном рынке как о простой сумме торговых предприятий далеки от правильного понимания сложных процессов его формирования.

Торговля по своему назначению является замыкающей цепью в процессе распределения товаров и заключается в предоставлении необходимых услуг потребителю. Сфера торговли - это одна из составных частей товарного потребительского рынка и рассматривается как одна из его разновидностей, подчиняющаяся общим законам рыночной экономики. При этом торговля обладает рядом особенностей, среди которых можно выделить:

- высокий динамизм;

- территориальную сегментацию;

- высокую скорость оборота капитала;

- преобладание в этой сфере предприятий малого бизнеса;

- протекание основной деятельности в условиях взаимных контактных отношений с потребителями.

Успешное вхождение торговли в новые хозяйственные условия, по утверждению Гай С.М., предопределяется рядом экономических предпосылок [29; c.75]:

- в торговле действует большое количество предприятий;

- предприятия торговли не занимают монопольного положения на потребительском рынке, поэтому в отличие от материального производства других отраслей, в этой сфере достаточно динамично создаются условия для свободной конкуренции между производителями услуг;

- в торговой сфере имелся определенный опыт работы с населением с учетом изменяющегося потребительского спроса, в связи с тем, что процесс торгового обслуживания всегда связан с реализацией товара потребителям;

- в сфере торговли уже давно имелся довольно значительный сектор, функционирующий на рыночных принципах (кооперативы, арендные предприятия, индивидуальная трудовая деятельность).

Происходящие в последние годы экономические преобразования наиболее контрастно проявились в торговле. Бурное развитие частной формы собственности, увеличение объемов продаж товаров на вещевых и смешанных рынках, опережающий рост потребительских цен на товары и услуги по сравнению с ростом денежных доходов большинства населения оказали заметное влияние на структуру розничного товарооборота.

После издания Указа Президента РФ «О свободе торговли» широкое развитие в области получила торговля потребительскими товарами на вещевых, смешанных и продовольственных рынках. В настоящее время вещевые и смешанные рынки организованы практически во всех районах области.

В современных условиях торговля на неорганизованном рынке стала не только дополнительным источником поступления товаров, но и индикатором спроса населения. Рынок более гибко реагирует на изменение спроса и, соответственно, цен. По большинству товаров цены на рынке ниже, чем на торговых предприятиях, поскольку рыночные торговцы в основном приобретают товар по цене производителей и не делают множества наценок торгующих организаций. При росте количественных изменений в неформальном секторе торговли происходят и качественные его преобразования. Так, если ранее неформальный рынок существовал за счет перепродажи дефицитных товаров по завышенным ценам, то сейчас эта широкая сеть частных лиц представляет разнообразную гамму товарного ассортимента отечественных и зарубежных производителей. Значительно повысились требования к качеству товаров. Если сначала вещевые рынки были полностью затоварены низкосортной продукцией Китая, Гонконга, Турции, то сегодня населению предлагается более дорогой и качественный товар. География поставок товаров расширилась, появились товары США, Франции, Италии, Германии.

Таким образом, торговля на вещевых рынках стала не только дополнительным источником товарных ресурсов, но и чутким индикатором спроса населения.

**2.2 Организация и кооперация торговых структур в современных экономических условиях.**

Российские торговые предприятия, как отмечалось, сталкиваются с множеством экономических проблем. Наряду с такими сложными проблемами как закупка, транспортировка, хранение товаров, их финансирование, следует назвать также проблему заключения, осуществления и контроля договоров. Кроме того, существует множество организационных и технических задач, с которыми отдельные торговые предприятия часто не справляются. Объясняются эти трудности, на наш взгляд, в первую очередь тем, что во время перехода от плановой экономики к рыночной старые структуры были ликвидированы или они продолжают существовать, но не функционируют, и вместо них сразу не сформировались или не были созданы новые. Так, это проявилось в закупочной деятельности в том, что на смену иерархическим отношениям поставок между производителями, оптовой и розничной торговлей в рамках государственных торговых организаций еще не пришел функционирующий рынок, в условиях которого партнеры эффективно сотрудничают на благо потребителя. Вследствие инфляции и недостаточно хорошего функционирования системы предприятия имеют большие проблемы с оплатой товаров или осуществлением инвестиций. В отношении же гарантий по договорам решающую роль играют загруженные делами суды и недостаточно полные или противоречивые законы.

Смягчить влияние этих трудностей для торговых предприятий могут помочь различные формы их кооперации. Под формами кооперационных объединений понимаются различные возможности для предприятий оказывать друг другу поддержку при решении различных производственных проблем, не отменяя конкуренции. Данные кооперационные объединения в западной рыночной экономике зарекомендовали себя как эффективное решение существующих проблем [31; c.67].

Разумеется, этот опыт не может быть просто перенесен, он должен быть адаптирован к российским условиям и развит в первую очередь по инициативе российских торговых предприятий.

Под кооперацией понимается сотрудничество двух или нескольких самостоятельных предприятий на основе добровольных соглашений в целях повышения общей конкурентоспособности. Кооперационное объединение должно создаваться с целью более эффективного решения производственных задач, чем это возможно на индивидуальной основе. Основными сферами кооперации торговых предприятий могут стать:

- закупочная кооперация (например, в сфере закупки товаров, финансирования, приобретения производственных помещений, привлечения производственных помещений, привлечения персонала);

- кооперация в сфере транспортного и складского хозяйства;

- сбытовая кооперация (например, в области ценовой политики, условий закупки, политики ассортимента, организации сбыта, формирования путей сбыта, рекламы или сервиса);

- управленческая кооперация.

В зависимости от партнеров по кооперации выделяются следующие ее виды:

а) Горизонтальная кооперация - наблюдается там, где сотрудничают предприятия, находящиеся на одной хозяйственной ступени (на пример, несколько производителей, сбытовых предприятий оптовой торговли или несколько предприятий розничной торговли).

б) Вертикальная кооперация - имеет место, когда предприятия не скольких хозяйственных ступеней работают вместе (например, производители и оптовая торговля, производители и розничная торговля).

Если оптовая торговля хочет утвердиться по отношению к своему поставщику или покупателю, то она сама должна стать участником горизонтальной кооперации в сфере закупки или сбыта (рисунок 2).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оптовая торговля | | | | | | |
| Закупочные кооперативы | | |  | Кооперация предприятий торговли в сфере сбыта | | |
| Кооперация по ассортименту |  | Закупочная контора |  | Объединения по месту нахождения |  | Объединение с целью рекламы |

Рисунок 2 Формы горизонтальной кооперации в оптовой торговле.

Задачей формирования ассортимента (планирование, политика в этой области) является , по мнению Щур Д.Л., приспособление ассортимента к постоянно меняющимся условиям рынка [28;c.78]. Если расширение ассортимента или мощностей невозможно (скажем, вследствие недостатка помещений, трудностей с закупками или финансированием), то кооперация по ассортименту между несколькими предприятиями оптовой торговли могла бы способствовать расширению ассортимента, а значит, сохранению основной массы покупателей, а также обеспечению сбыта.

Закупочные конторы являются «непрямой» кооперацией торговых предприятий в сфере закупок, поскольку они имеют собственную правовую форму (например, общество с ограниченной ответственностью). Они могут действовать от собственного имени и за счет предприятий оптовой торговли, которые их организуют. Наряду с закупками закупочная контора может оказывать предприятиям оптовой торговли дополнительные услуги, например, решать управленческие задачи (скажем, вести бухгалтерский учет, составлять статистические материалы, проводить производственные сравнительные анализы) и осуществлять рекламные мероприятия. Кооперируясь в сфере сбыта, предприятия оптовой торговли могли бы пользоваться услугами крупных оптовых рынков и торговых домов, которые относятся к центрам оптовой торговли.

Под крупными оптовыми рынками понимается проводящиеся регулярно в определенных местах, как правило, на крытых площадках рыночные распродажи, организуемые оптовой торговлей. Чаще всего, таким образом, производится торговля скоропортящимися товарами. Преимущество кооперации в целях проведения рекламы состоит, по моему мнению, в том, что при имеющемся круге лиц, области и времени распространения затраты на рекламу составляют лишь часть общих затрат, которые должны быть использованы на проведение рекламы в целом. Недостатком, видимо, является то, что при проведении рекламы по одному продукту или для фирменной группы имидж отдельного предприятия не формируется. Вертикальная кооперация предприятий оптовой и розничной торговли может быть представлена добровольными цепочками. Под добровольными торговыми цепочками мы понимаем кооперационные объединения предприятий оптовой и розничной торговли одной отрасли с целью осуществления совместной стратегии на рынке (политика сбыта). Толчок образованию добровольных торговых цепочек обычно дают предприятия оптовой торговли. Целью добровольной цепочки является, как правило, противодействие тенденциям исключения (например, отстранения оптовой торговли вследствие организации закупочных объединений, образованных предприятиями розничной торговли, или осуществления производителями прямого сбыта).

Кооперация между производителями и торговыми предприятиями на рынке может осуществляться в форме представительств предприятий, сбытовых объединений либо франшизы.

Под сбытовыми объединениями понимается система договоров между производителями и предприятиями торговли с целью сбыта продукции лишь по определенным путям сбыта (каналам) и лишь в определенное время. В России, на мой взгляд, нельзя недооценивать возможности создания систем франчайзинга. С помощью иностранного партнера в качестве лицензиара франшизы может быть создана эффективная система в сфере торговли продуктами питания и потребительскими товарами. Благодаря совместной организации закупок несколькими предпринимателями в сфере розничной торговли может возрасти мощь и этой группы по отношению к поставщикам, с этой целью на уровне розничной торговли может быть сформирована закупочная кооперация. Такая кооперация позволит получать больше информации о поставщиках, товарах и закупочных ценах. Кроме того, группа предприятий располагает большими финансовыми средствами, чем отдельно взятый магазин. В рамках кооператива могут быть совместно разработаны концепции маркетинга и рекламы. Далее могут быть созданы торговые марки и организован селективный сбыт определенных продуктов (эксклюзивное предложение). В этом случае членами кооператива будут продаваться товары, недоступные конкурентам. Деятельность кооператива может осуществляться, например, по следующим направлениям: закупки, формирование ассортимента, реклама, обучение персонала, исследование рынка, обмен опытом, консультирование.

Одним из наиболее значительных событий последнего времени, как отмечает Ф. Котлер, стало появление вертикальных маркетинговых систем, бросающих вызов традиционным каналам распределения [16; c. 85]. Вертикальная маркетинговая система (ВМС) состоит из производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев, действующих как единая система. В этом случае один из членов канала либо является владельцем остальных, либо предоставляет им торговые привилегии, либо обладает мощью, обеспечивающей их полное сотрудничество. ВМС возникли как средство контроля за поведением канала распределения и предотвращения конфликтов между его отдельными членами, преследующими собственные цели. ВМС экономичны с точки зрения своих размеров, обладают большой рыночной властью и исключают дублирование усилий. ВМС стали преобладающей формой распределения в сфере потребительского маркетинга на Западе, где ими охвачено уже 64% всего рынка.

Различают три основных типа ВМС:

а) Корпоративные, где последовательные этапы производства и распределения находятся в единичном владении.

б) Договорные, состоящие из независимых фирм, связанных договорными отношениями и координирующие программы своей деятельности для совместного достижения большей экономии и/или больших коммерческих результатов, чем это можно было бы сделать в одиночку.

в) Управляемые, координирующие деятельность ряда последовательных этапов производства и распределения не из-за общей принадлежности одному владельцу, а благодаря размерам и мощи одного из ее участников.

Кроме того, для охвата одних и тех же или разных рынков фирмы все чаще прибегают к использованию многоканальных (горизонтальных) маркетинговых систем. Во многих западных фирмах многоканальные маркетинговые системы используются для обслуживания разных заказчиков.

Немаловажное значение для российских предпринимателей, как показывает практика, имеет также организационная форма хозяйственных объединений. Из всего многообразия договорных объединений, существующих в мировой, а в последнее время и в отечественной практике, наиболее приемлемыми для торговли следует признать хозяйственные ассоциации, концерны и консорциумы, выступающие в качестве вспомогательных управленческих структур, в особенности на муниципальном уровне, и ориентирующие предприятия на наиболее эффективную деятельность в условиях рыночных отношений.

Названные виды договорных объединений могут образовываться по отраслевому, территориальному или иным принципам в целях координации деятельности, обеспечения защиты прав учредителей, представления общих интересов в соответствующих государственных и иных органах.

Под хозяйственной ассоциацией понимается добровольное объединение предприятий, организованное для решения ограниченного круга задач, как правило, не заменяющих и не централизующих основные виды деятельности участников, а лишь способствующих, в конечном счете, укреплению финансовой устойчивости предприятий - участников.

Самое широкое распространение хозяйственная ассоциация может получить, на мой взгляд, в розничной торговле. С одной стороны, это объясняется тем, что для образования данного вида договорного объединения относительно хорошо развита базовая структура розничных торговых предприятий с различными формами собственности. С другой стороны, ассоциация практически не ограничивает экономическую свободу предприятий - участников, предполагая определенные выгоды. В конкретных условиях ведения розничной торговли достаточно эффективными, очевидно, могут оказаться ассоциации предприятий, базирующихся на коллективной или индивидуальной форме собственности, создаваемые с целью укрепления позиций предпринимательства. Не составляет исключения и оптовая торговля. Анализ показывает, что создаваемые в оптовом звене ассоциации ставят перед собой задачи содействия насыщению рынка товарами, укрепления материально- технической базы, рационализации использования всех видов ресурсов, решения социальных вопросов, развития новых производств по выпуску дефицитных товаров народного потребления (на основе создания при ассоциациях малых предприятий), развития новых форм внешнеэкономического сотрудничества. Достижению поставленных целей на муниципальном уровне в наибольшей степени, по моему мнению, может способствовать создание ассоциаций по товарному признаку: ассоциации оптовых предприятий изделиями легкой промышленности, ассоциации оптовых предприятий по торговле товарами культурно-бытового и хозяйственного назначения.

Примером региональной ассоциации является создание в Санкт- Петербурге Лиги предпринимателей торговли Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Экспортно-аналитический совет Лиги создал крупную торговую фирму, которая объединила в себе (и экономически, и юридически) по 10-15 устойчиво работающих предприятий. Это позволило добиться увеличения оборота. Такая фирма является крупным партнером товаропроизводителей на местном рынке, и обеспечить продвижение национальных товаров на рынок. В дальнейшем предполагается создание целой корпорации с участием банков, товаропроизводителей и розничного звена. Корпоративные взаиморасчеты через пластиковые карты при этом позволят решить проблему неплатежей и недоплат.

Многообразие задач и целей, которые могут поставить перед собой учредители ассоциации, обуславливает многообразие ее функций. Анализ практики функционирования торговых ассоциаций в нашей стране и за рубежом показывает, что эти виды добровольных объединений предприятий могут выполнять следующие функции:

- координация деятельности входящих в их состав предприятий-участников;

- защита и представление интересов участников в органах государственного управления, арбитраже и суде, международных органах и организациях;

- исследование рынка потребительских товаров региона деятельности и представление предприятиям конъюнктурных образов и прогнозов;

- анализ, обобщение, распространение и внедрение в практику торговли передового опыта, достижений научно-технического прогресса в области организации, транспортировки, хранения и реализации товаров народного потребления;

- поиск контрагентов и оказание помощи в заключении договоров, юридическая экспертиза заключаемых сделок и соглашений;

- подготовка кадров в области менеджмента, маркетинга, стратегического планирования и управления, а также других направлений;

- решение вопросов социального развития коллективов предприятий, входящих в ассоциацию;

- содействие во внешнеэкономической деятельности предприятий, осуществление бартерных и других внешнеторговых сделок;

- создание производственной инфраструктуры и другие функции.

Необходимо отметить, что торговые ассоциации, по моему мнению, могли бы создаваться по самым различным из нижеследующих признаков:

- региональный (районный, городской) и межрегиональный;

-товарный (наиболее присущ оптовым предприятиям определенной товарной специализации) или потребительский (предприятия по обслуживанию определенных потребностей покупателя - в товарах и услугах определенного комплекса);

- межотраслевой или межподотраслевой (оптовая и розничная торговля);

- зависящий от типа предприятий - участников (ассоциация универмагов, универсамов и т.п.);

- зависящих от формы собственности предприятий (ассоциация частных, коллективных и других предприятий);

- зависящих от размеров деятельности предприятий (ассоциация малых предприятий);

- другие признаки, в том числе смешанный, функциональный и т.п.

По указанным признакам, очевидно, могут формироваться также и концерны как один из видов договорных объединений предприятий.

Под концерном понимается объединение предприятий, добровольно централизующих некоторые или все функции хозяйственного и научно-технического развития, инвестиционной, финансовой, внешнеэкономической и иной деятельности. Анализ мировой практики функционирования концернов показывает, что предприятия-участники концерна связаны между собой, как правило, кооперационными, технологическими и другими хозяйственными связями.

Концерн характеризуется единством управления и контроля (как правило, финансового). По сравнению с ассоциацией, концерн характеризуется наиболее высокой степенью централизации функций управления, а также широким кругом централизованно решаемых задач. Поэтому предприятия, вошедшие в состав концерна, как показывает практика, в большей степени теряют свою экономическую самостоятельность.

В числе функций, выполняемых концерном и отличающих его от ассоциаций, выделяются такие как: финансовый контроль деятельности участников; разработка стратегии поведения на рынке концерна в целом и каждого участника в отдельности; координация деятельности участников с целью повышения эффективности объединения в целом; проведение единой ассортиментной, торговой, закупочной, инвестиционной, научно-технической политики; маневрирование товарными и финансовыми ресурсами, создание для этого соответствующих фондов и резервов; установление особых принципов внутренних взаимоотношений между участниками.

В розничной торговле базовой структурой предприятия для образования концерна становятся крупные розничные торговые предприятия, имеющие устойчивые прямые связи с производителями товаров, а также реализующие широкий товарный ассортимент.

Концерн в оптовом звене целесообразно создавать в тех случаях, когда для повышения эффективности работы оптовых предприятий требуется обеспечить жесткую централизацию выполнения отдельных функций. Такая ситуация возникает при создании в оптовом звене крупных складских комплексов с централизованными функциями транспортного и диспетчерского обслуживания. Главной целью создания концерна, по-видимому, может быть обеспечение эффективного использования складских емкостей, интенсификация использования автотранспорта, подъемно-транспортного оборудования, рационализация использования производственного и обслуживающего персонала, рассредоточенного по различным оптовым предприятиям.

Относительно меньшее развитие в торговле может получить консорциум - временное объединение на договорной основе нескольких предприятий, осуществляемое в целях координации их деятельности при решении конкретной затратоемкой задачи или крупной целевой программы. При выполнении поставленной перед консорциумом задачи он прекращает свое существование либо преобразуется в другой вид договорного объединения.

По признаку взаимоотношений со сторонними организациями могут образоваться консорциумы закрытого и открытого типа. В первом случае в договорные отношения с третьими лицами может вступать одно из предприятий, выбранное остальными участниками лидером консорциума и несущие полную ответственность за выполнение всего комплекса обязательств. Отношения остальных участников консорциума строятся на договорной основе, где предусматривается, в том числе, доля участника в обязательствах, принятых на себя лидером. Лидером консорциума становятся обычно предприятия, имеющие наибольший удельный вес в выполнении поставленных перед консорциумом задач, знающие особенности избранной сферы деятельности или рынка сбыта предполагаемой продукции, принявшие на себя обязанности генерального подрядчика. Во втором случае в договорные отношения с третьими лицами вступает каждый участник консорциума и несет полную ответственность по своим обязательствам.

По признаку членства, как показывает практика, консорциумы могут носить как исключительный, так и неисключительный характер. В последнем случае член консорциума оставляет за собой право участвовать в работе других консорциумов.

Образовавшие консорциум предприятия обычно сохраняют свою хозяйственную и юридическую самостоятельность, но подчиняются консорциуму в части решения поставленной перед ним задачи.

Образование консорциумов во внутренней торговле нашей страны может быть оправдано при выполнении комплексных программ с целевым централизованным финансированием. В розничной торговле такой консорциум может быть образован, скажем, при выполнении программы развития обслуживания населения. В этом случае в консорциальном соглашении должны, видимо, оговариваться размеры средств, размещаемых между участниками, виды и порядок осуществления работ, ответственность участников, сроки завершения программы и т.д. Оптовыми предприятиями консорциум может быть создан для выполнения государственного заказа по закладке и хранению этими предприятиями конкретного резерва товарной массы, необходимой для удовлетворения государственных нужд либо нужд конкретного заказчика. Вполне реальное развитие в оптовом звене могут получить консорциумы при решении таких задач как развитие материально-технической базы, а также особых видов торговой деятельности, например, посылочной торговли.

Опыт функционирования отечественных и зарубежных объединений показывает, что принципиальная схема построения их внутренней структуры может предусматривать выделение следующих основных звеньев [30; c.74]:

- высший орган управления, в котором представлены все участники;

- исполнительный орган, формируемый высшим и осуществляющий оперативно-хозяйственное руководство текущей деятельностью объединения;

- исполнительный аппарат, обеспечивающий подготовку и реализацию принимаемых решений; ревизионная комиссия, контролирующая всю финансовую деятельность, осуществляемую исполнительным органом и аппаратом.

Высшим органом управления объединением должно являться общее собрание (конференция) его участников. Оно определяет стратегию развития объединения, утверждает его планы и отчеты, принимает и изменяет устав, решает вопросы вступления в объединение и выхода из него, утверждает состав и порядок целевых фондов объединения, формирует исполнительный и контрольный органы объединения, принимает решение о прекращении его деятельности.

Исполнительный орган (правление, совет директоров) в этом случае осуществляет координацию деятельности участников, реализует основные направления хозяйственного развития, выработанные высшим органом, созывает общие собрания, осуществляет управление объединением. В период между созывами высшего органа решает вопросы текущей работы структурных единиц, ведет необходимую договорную работу, рассматривает кадровые, производственные, коммерческие, научно-технические, финансовые и другие вопросы.

Для реализации текущих общехозяйственных и управленческих функций исполнительный орган может создавать исполнительный аппарат, который непосредственно выполняет действия, вытекающие из функций исполнительного органа.

Контроль финансово-хозяйственной деятельности исполнительного органа осуществляет ревизионная комиссия. Комиссия докладывает высшему органу результаты проведенных проверок, составляет заключение по годовым отчетам и балансам.

Экономические взаимоотношения между участниками объединения должны строиться, по-видимому, на договорной основе. Разногласия между ними решаются органами суда или государственного арбитража в установленном порядке. Предприятие-участник имеет право получать свою долю прибыли от совместной деятельности, если иное не предусмотрено уставом объединения. Получение части прибыли, думается, может производиться пропорционально доле вклада предприятия в уставный фонд объединения.

С углублением рыночных преобразований в России первоначальное стремление во что бы то ни стало разъединиться сменилось, таким образом, пониманием необходимости создания различного рода отраслевых и межотраслевых структур, торгово-промышленных, оптово-розничных, торгово-финансовых объединений. Такое единение, очевидно, дает реальную возможность оживить торговлю, расширить ассортимент, повысить качество торговых услуг. В настоящее время в России имеется около 100 тысяч различных объединений, в состав которых вошло три четверти общего наличия сети предприятий розничной торговли и общественного питания.

Необходимо, однако, отметить, что на втором этапе приватизации, когда активизировались процессы вторичной смены собственников и перераспределения собственности, неконтролируемый процесс образования объединений может привести к возникновению мощных частных торговых монополий взамен бывших государственных монополистов. Последствиями такого монополизма могут стать необоснованный рост цен, сужение ассортимента товаров, реализация только выгодной и дорогостоящей продукции. Поэтому задача органов управления торговой сферой муниципальных структур - отслеживать возникновение таких тенденций. Для этого необходимо не только иметь четкую картину торговой инфраструктуры, но и тесно взаимодействовать с органами Госкомимущества и антимонопольными комитетами, участвовать в формировании местных программ приватизации и демонополизации.

Кооперация и самоорганизация торговых предприятий - это, по сути дела, самоорганизация среднего класса - опоры государственности в демократическом обществе. Следовательно, государство должно стимулировать и поддерживать кооперацию предпринимателей, ибо тем самым оно укрепляет свои собственные основы.

**2 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Тандер»**

**2.1 Краткая характеристика ЗАО «Тандер»**

ЗАО «Тандер» (управляющая компания сети магазинов «Магнит») основана в 1993 г. как оптовый поставщик бытовой химии и косметики, а с 1997 г. Приступила к освоению продовольственного сегмента рынка, став одним из крупнейших дистрибьюторов в России.

В 1998 году начата работа по развитию розничного рынка: открыт первый магазин самообслуживания. В течении года компания вышла на лидирующие позиции на юге России , после чего началось продвижение компании в другие регионы.

2000 г - Руководство принимает решение о реорганизации работы розничного направления. Все магазины переводят в формат дискаунтера и объединяются под брендом «Магнит».

В период с 2001 – 2005 гг. сеть показала стремительный региональный рост и заняла первое место в России по количеству магазинов – 1500 и стала второй по объему выручки в стране.

В начале 2006 года была завершена реорганизация группы компаний «Магнит», в результате которой ОАО «Магнит» стало холдинговой компанией группы обществ, занимающихся розничной торговлей через сеть магазинов «Магнит».

В апреле 2006 года компания провела  IPO, большая часть вырученных средств направлена на развитие сети магазинов «Магнит» и разработку формата гипермаркетов под тем же брендом. В апреле 2008 года в рамках вторичного размещения Компания вышла на Лондонскую Фондовую Биржу. Средства, привлеченные в результате SPO, были также направлены на развитие сети «магазинов у дома», гипермаркетов, а также на усиление собственной логистической системы. По неаудированным данным чистая выручка ОАО «Магнит» на 31 декабря 2009 составила 169 604,53 млн. руб. Количество магазинов сети «Магнит», по состоянию на 31 декабря 2009 года, составило 3228 (320 «магазина у дома» и 24 гипермаркета).

Сеть «Магнит» не использует франчайзи, компания полностью самостоятельно управляет своими магазинами, что позволяет устанавливать и поддерживать единые стандарты качества во всей сети. На 31 декабря 2009 года в компании действуют 58 филиалов, в которых по состоянию на 31 декабря 2009 года работает около 76 тысяч сотрудников. Благодаря использованию региональных распределительных центров ОАО «Магнит» удалось наладить эффективную систему логистики. В составе компании действуют 9 собственных распределительных центров, на которые приходится порядка 78% всего товарооборота. Также компания располагает и собственным автопарком из 1453 машин, что позволяет снижать транспортные издержки и практически полностью исключать потери при транспортировке.

По состоянию на 31 декабря 2009 г. в ассортименте ОАО «Магнит» насчитывалось около 530 наименований товаров под собственной торговой маркой, что составляет 15,00% в ассортименте и 12,28% в общем объеме продаж.  
 Внедрена в компании и автоматизированная система управления товарными запасами, благодаря чему повышается их оборачиваемость.  
ОАО «Магнит» является владельцем крупнейшей по числу магазинов и территории их покрытия сети в России, что позволяет осуществлять закупки на специальных условиях. Большое внимание уделяется сотрудничеству с местными производителями и поставщиками, что позволяет оперативно решать вопросы обеспечения сетей магазинов свежими товарами местного производства.   
 С 2006 года компания развивает во всех городах России новый формат розничной торговли – сеть гипермаркетов «МАГНИТ». Гипермаркет представляет собой объект нового для каждого города формата: современная функциональная архитектура, просторная планировка, большая и удобная парковка, продажа полного набора товарного ассортимента для всей семьи в одном месте, организация зоны общественного питания – всё это сегодня остро востребовано на рынке услуг каждого города, где работают наши гипермаркеты или идет их строительство. По состоянию на 31 декабря 2009 года было открыто 24 гипермаркета. Сейчас в строительстве находится более 18 объектов. Торговая площадь гипермаркетов варьируется от 2000 – 12 500 кв.м. Ассортимент насчитывает до 15 000 наименований товаров, из которых в среднем около 78% составляют продукты питания. Гипермаркеты расположены в черте города, что делает возможным их посещение не только автовладельцами.

**2.2 Организационная структура предприятия**

Структура предприятия ЗАО «Тандер» можно охарактеризовать как линейно-функциональную.

Генеральному директору, Галицкому Сергею Николаевичу, подчиняются заместители генерального директора. Также в его прямом подчинении находятся коммерческий директор, директор по маркетингу и финансовый директор. Каждый департамент возглавляет начальник департамент, которому подчиняются его заместители. В подчинении заместителей начальников департамента находятся начальники отделов. Начальникам отделов подчиняются руководители секторов, которые осуществляют руководство штатом менеджеров (рисунок 3)

Как мы видим на рисунке 3, организационную систему предприятия можно охарактеризовать как линейную.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Генеральный директор |  |
|  |  |  |
| заместители генерального  директора | коммерческий директор | директор по маркетингу |
|  |  |  |
|  | финансовый директор |  |
| департамент аудита и отчетности ,департамент бухгалтерского и налогового учета,  департамент закупок ГМ, департамент закупок молочных и мясных товаров ,департамент закупок напитков и сопутствующих товаров, департамент закупок непродовольственных товаров, департамент закупок основных видов товаров ,департамент импортных закупок, департамент информационных технологий, департамент корпоративных закупок, департамент логистики, департамент маркетинга, департамент по работе с инвесторами, департамент по ревизионной работе, департамент по строительству, департамент по эксплуатации, департамент по юридической работе, департамент продаж ГМ, департамент продаж ММ ,департамент проектирования, департамент производства ГМ, департамент развития ГМ, департамент развития ММ, департамент развития, департамент статистики и ценообразования, департамент транспорта, департамент управления персоналом, департамент экономической безопасности, финансовый департамент, департамент закупок основных видов товаров |

Рисунок 3 –Организационная структура ЗАО «Твндер»

Рисунок 3 - Организационная система ЗАО «Тандер»

**2.3 Основные конкуренты**

Степень концентрации российского рынка розничной торговли продуктами питания весьма мала - на долю 3-х крупнейших игроков приходится 8 % рынка, что существенно уступает аналогичным показателям стран Восточной и Западной Европы.

Основными конкурентами ЗАО «Тандер» являются компании X5Retail Group, Метро Кэш энд Керри, Ашан, Дикси, Лента, ОКей. Как мы видим, наиболее крупным конуреном ЗАО «Тандер» является компания X5Retail Group (таблица 1).

Таблица 1 - Количество магазинов крупнейших сетей в 2005-2009 гг., по состоянию на конец периода



Конкурентными преимуществами ЗАО «Тандер» (сети «Магнит») являются формирование мультиформатного бизнеса, широкое присутствие в регионах, узнаваемый бренд, эффективная система логистики

**2.4 Анализ финансовой отчетности ЗАО «Тандер»**

**23.4.1 Анализ отчета о прибылях и убытках**

Чтобы адекватно оценить деятельность Компании, возьмем анализируемый период, 2008-2010 года.

Период выбран с целью оценить деятельность в период, так называемого кризиса.

По данным таблицы 2 можно сказать, что в целом по разделу «Доходы и расходы по обычным видам деятельности» происходило увеличение по всем статьям, как по доходам, так и по расходам.

Таблица 2 –Отчет о прибылях и убытках за период 2008-2010 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2009 | | 2008 | 2007 | Отклонения | Темпы роста 2008-2010 |
| А |
| Доходы и расходы по обычным видам деятельности |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 169751947 | 129455249 | | 89967361 | 40296698 | 1,886817 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 133882665 | 103 086848 | | 71933587 | 30795817 | 1,8611982 |
| Валовая прибыль | 35869282 | 26368401 | | 18033774 | 9500881 | 1,9890059 |
| Коммерческие расходы | 29851877 | 22388301 | | 15060507 | 7463576 | 1,9821296 |
| Управленческие расходы | 0 | 0 | | 0 | 0 |  |
| Прибыль (убыток) от продаж | 6017405 | 3980100 | | 2973267 | 2037305 | 2,0238361 |
| Прочие доходы и расходы |  |  | |  | 0 |  |
| Проценты к получению | 269527 | 339850 | | 2392 | -70323 | 112,67851 |
| Проценты к уплате | 1828326 | 1455102 | | 85863 | 373224 | 21,293526 |
| Доходы от участия в других организациях | 820 | 65 | | 737 | 755 | 1,1126187 |
| Прочие операционные доходы | 9390744 | 5354646 | | 2572710 | 4036098 | 3,650137 |
| Прочие операционные расходы | 5641606 | 3332403 | | 1994839 | 2309203 | 2,8281009 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 8208564 | 4887156 | | 2945454 | 3321408 | 2,7868587 |
| Отложенные налоговые активы | 39 | 113 | | 43 | -74 | 0,9069767 |
| Отложенные налоговые обязательства | 315671 | 341 | | 898 | 315330 | 351,52673 |
| Текущий налог на прибыль | 1851166 | 1385262 | | 777317 | 465904 | 2,3814814 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 6041766 | 3502348 | | 2165296 | 2539418 | 2,7902726 |

Размер валовой прибыли в 2010 году по сравнению с 2008 увеличился на 9500881 тыс.руб., т.е. возрос в 1,99 раза. Также произошел рост прибыли от продаж в 2,03 раза. Если учесть тот факт, что большая часть прибыли от продаж идет на уплату налогов, то остальная ее часть была «утеряна» в операционных, внереализационных и других расходах (например, в коммерческих расходах, которые увеличились в 1,98 раза при увеличении выручки от продаж в 1,89 раза). Отмечается рост коммерческих расходов: увеличение в 1,98 раза.

По статье «прочие операционные расходы», сумма возросла на 2309203 тыс.руб. в то же время возросла доля операционных доходов на 4036098 тыс. руб.

Размер прибыли до налогообложения увеличился на 3321408 тыс.руб.,

Рассматривая расходную часть Компании, можно пояснить, что, компания открывает новые торговые площади, в связи с новым законом о торговле, что влечет убытки с открытием новых гипер- и дискаунтеров, а открытие новых магазинов это всегда расходы, списания и потери и.т.д.

**2.4.2 Анализ бухгалтерского баланса ЗАО «Тандер»**

Увеличение валюты баланса за период 2008-2010 свидетельствует о увеличении предприятием хозяйственного оборота (таблица 3).

Наличие в составе активов организации нематериальных активов (ст.110) косвенно характеризует стратегию ЗАО «Тандер» как инновационную, так как она вкладывает средства в технологии, другую интеллектуальную собственность, однако в динамике мы видим ее снижение, что свидетельствует о сокращении такой деятельности (в 2010 :-266 тыс. руб.)

Наблюдается резкий скачок увеличения основных средств (ст.120) в 2008 году, который составляет 10 695 313 тыс. руб. , в 2010 году эта положительная динамика сохраняется. В 2010 году мы наблюдаем резкое сокращение незавершенного строительства, объем в рублях которого составил по итогам 2010 г. – 367 413 тыс. руб. как незавершенное строительство (стр.130). ЗАО «Тандер» в 2010 г. ставит основной задачей вступать в арендные отношения и не заниматься строительством.

Таблица 3 –Бухгалтерский баланс ЗАО «Тандер», руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | 01.01.08 | 31.12.08 | 01.01.09 | 31.12.09 | 01.01.10 | 31.12.10 |
| 1. Внеоборотные активы (ст. 190) | 6 380 885 | 15 536338 | 15 536 338 | 28 854 261 | 28854261 | 38 165 221 |
| Основные средства (ст.120) | 5 236 463 | 10702 109 | 10 702109 | 21 397422 | 21 397422 | 31 194199 |
| Долгосрочные финансовые вложения (ст. 140) | 156 890 | 387 380 | 387 380 | 567 866 | 567 866 | 449 689 |
| Незавершенное строительство (ст.130) | 986 020 | 4 443 201 | 4 443 201 | 6 886 368 | 6 886 368 | 6 518 955 |
| Нематериальные активы (ст.110) | 1 485 | 3 578 | 3 578 | 2 422 | 2 422 | 2 156 |
| Прочие внеоборотные активы (ст. 150+ст. 145) | 27 | 70 | 70 | 183 | 183 | 222 |
| 2. Оборотные активы (ст.290) | 15005349 | 21868237 | 21868237 | 21139405 | 21139405 | 33387885 |
| Запасы, в том числе: (ст.210) | 7 117 034 | 8 521 833 | 8 521 833 | 10 093995 | 10 093995 | 12 668499 |
| - готовая продукция и товары для перепродажи (ст. 214) | 6 841 811 | 8 035 888 | 8 035 888 | 9 248 157 | 9 248 157 | 11 544347 |
| - прочие запасы и затраты (ст.211+213+215+216) | 275 223 | 485 945 | 485 945 | 845 838 | 845 838 | 1 124 152 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (ст.220) | 100 409 | 183 261 | 183 261 | 388 119 | 388 119 | 183 261 |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | 01.01.07 | 31.12.07 | 01.01.08 | 31.12.08 | 01.01.09 | 31.12.09 |
| Дебиторская задолженность (платежи в течение 12 месяцев) (ст.240) | 3 229 923 | 4 890 211 | 4 890 211 | 5 392 327 | 5 392 327 | 7 512 342 |
| Краткосрочные финансовые вложения (ст.250) | 2 606 909 | 4 890 211 | 5 498 949 | 5 392 327 | 2 606 909 | 7 512 342 |
| Денежные средства (ст.260) | 1 946 175 | 5 498 949 | 2 770 764 | 2 891 014 |  | 2 869 768 |
| Прочие оборотные активы (ст.270) | 4 899 | 3 219 | 3 219 | 9 453 | 9453 | 10 078 |
| БАЛАНС | 21386234 | 37404575 | 37404575 | 49993666 | **49993666** | **71553106** |
| Пассив | 01.01.07 | 31.12.07 | 01.01.08 | 31.12.08 | 01.01.09 | 31.12.09 |
| 3. Капитал и резервы (ст.490) | 2 893 053 | 5 058 349 | 5 058 349 | 8 560 697 | 17338 831 | 13 428 463 |
| Уставный капитал (ст.410) | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров (ст.411) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Добавочный капитал (ст.420) | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (ст.470) | 2 792 595 | 4 943 340 | 4 943 340 | 8 445 688 | 8 445 688 | 13 313 454 |
| Резервы (430) | 449 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 |
| Долгосрочные обязательства (ст. 590) | 2020664 | 6 728 461 | 6 728 461 | 17 338 882 | 17338 882 | 27 373 242 |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | 01.01.07 | 31.12.07 | 01.01.08 | 31.12.08 | 01.01.09 | 31.12.09 |
| Краткосрочные обязательства (ст. 690) | 16472517 | 25617765 | 25 617765 | 24 094087 | 24 094087 | 30 751401 |
| Займы и кредиты (ст. 610) | 8 524 223 | 13 658289 | 13 658289 | 6 332 373 | 6 332 373 | 7 581 647 |
| Кредиторская задолженность, в том числе: (ст. 620) | 7 947 647 | 11 958877 | 11 958877 | 17 761714 | 17 761714 | 23 169754 |
| - поставщики и подрядчики (ст. 621) | 6 716 435 | 10 312139 | 10 312139 | 15 810789 | 15 810789 | 20 707912 |
| - задолженность перед персоналом организации (ст. 622) | 340 332 | 501 957 | 501 957 | 684 719 | 684 719 | 804 750 |
| - задолженность по налогам и сборам (ст. 624) | 257304 | 340477 | 340477 | 567041 | 567041 | 947003 |
| - прочие кредиторы (ст. 630+ст. 640+ст. 625) | 571 257 | 709 211 | 709 211 | 569 066 | 569 066 | 542 263 |
| Прочие краткосрочные обязательства (ст.660) | 647 | 599 | 599 | 0 | 0 | 0 |
| БАЛАНС (ст. 700) | 21386234 | 37404575 | 37404575 | 49993666 | 49993666 | 71553106 |

Поскольку эта статья не участвует в производственном обороте, то уменьшение ее доли позитивно сказывается на результативности финансово-хозяйственной деятельности. Уменьшение долгосрочных финансовых вложений (стр.140) указывает на частичное сокращение инвестиционной направленность вложений ЗАО «Тандер», хотя подобные вложения требуют дополнительной (вне рамок данного анализа) оценки их экономической эффективности.

Увеличение доли оборотных средств в 2009 году в активах ЗАО «Тандер» произошло в основном за счет увеличения краткосрочных финансовых вложений (на 188, 17 %), что говорит об активной торговой деятельности компании, что можно рассматривать как положительную тенденцию.

Также наблюдается увеличение запасов (на 25,51 %) , что является свидетельством наращивании производственного потенциала организации, стремлением за счет вложений в производственные запасы защитить денежные активы организации от обесценивания под воздействием инфляции.

Источниками собственных средств предприятия (Раздел III пассива баланса) являются: уставный капитал (стр.410) с учетом статьи собственные акции, выкупленные у акционеров (стр.411), добавочный капитал (стр.420), резервный капитал (стр.430), а также нераспределенная прибыль (стр.470).

За период 2007-2009 гг. нераспределенная прибыль ЗАО «Тандер» увеличивается на 2 150 75 тыс. рублей в 2007 г., на 3 502 38 тыс. рублей в 2008 г. и на 867 766 тыс. рублей в 2009 г., что может являться источником пополнения оборотных средств и снижения уровня краткосрочной кредиторской задолженности.

Анализируя структуру краткосрочной кредиторской задолженности следует обратить внимание на тенденцию к увеличению доли заемных средств в источниках образования активов предприятия( увеличение на 4 011 230 тыс. рублей в 2007 г, на 5 802 837 в 2008 г и на 897 123 в 2009 г), которая происходит в основном за счет увеличения задолжности поставщикам (3 595 704 тыс. руб. в 2007 г, 5 98 60 тыс. рублей в 2008 г. И 897 123 тыс. рублей в 2009 г.) Нерационально высокая доля заемных средств в источниках, привлекаемых для финансирования хозяйственной деятельности – с одной стороны свидетельствует об усилении финансовой неустойчивости, а с другой об активном перераспределении (в условиях инфляции и невыполнения в срок финансовых обязательств) доходов от кредиторов к предприятию-должнику.

Баланс ЗАО «Тандер» в целом показывает положительные тенденции в развитии предприятия*:*

- валюта баланса за период 2007-2009 гг.увеличивается;

- темпы прироста оборотных активов в 2009 г. выше темпов роста внеоборотных активов ( 32,27 % -внеоборотные активы; 57,94 % оборотные активы)

- темпы прироста дебиторской задолжности уменьшаются, а кредиторской задолженности увеличиваются незначительно

- в балансе отсутствует статья «Непокрытый убыток».

**3.4.3 Анализ ликвидности и платежеспособности на основе данных бухгалтерского баланса**

Необходимым условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение первых трех неравенств (таблица 4).

Необходимым условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение первых трех неравенств. Четвертое неравенство носит так называемый балансирующий характер: его выполнение свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств.

Составление первых двух неравенств свидетельствует о том, что ЗАО «Тандер» в ближайший промежуток времени не удастся поправить свою платежеспособность.

Как видно из таблицы 4 ликвидность баланса ЗАО «Тандер» отличается от абсолютной.

Таблица 4 –Показатели абсолютной ликвидности ЗАО «Тандер» за период 2007-2009 гг., руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Наименование | Формула | 2007 | 2008 | 2009 |
| A1 | наиболее ликвидные активы | ст.260+ст. 250 | 8 269 713,00 | 5255 511,00 | 12814257,00 |
| А2 | быстрореализуемые активы | ст.240+ст. 270 | 4 893 430,00 | 5 395 546,00 | 7 515 561,00 |
| А3 | медленнореализуемые активы | ст. 210+220-216+140 | 9 023 042,00 | 10947782,00 | 13 271 848,00 |
| А4 | труднореализуемые активы | ст. 190 | 15 536 338,00 | 28854261,00 | 38 165 221,00 |
| П1 | наиболее краткосрочные обязательства | стр.620 + стр.660 | 11 959 476,00 | 17762313,00 | 23 170 353,00 |
| П2 | краткосрочные обязательства | стр. 610 + стр. 630 | 13658 289,00 | 6 332 373,00 | 7 581 647,00 |
| П3 | долгосрочные обязательства | стр. 590 + стр.640 + 650 | 6 728 461,00 | 17 338 882,00 | 27 373 242,00 |
| П4 | постоянные  обязательства | стр. 490-стр. 216 | 4 988 917,00 | 8 491 265,00 | 13 359 031,00 |
| А1 ≥ П1; | |  | не соблюдается | не соблюдается | не соблюдается |
| А2 ≥ П2; | |  | не соблюдается | не соблюдается | не соблюдается |
| A3 ≥ П3; | |  | не соблюдается | не соблюдается | не соблюдается |
| А4  П4 | |  | соблюдается | соблюдается | не  соблюдается |

Таблица 5 -Показатели относительной ликвидности и платежеспособности ЗАО «Тандер» за период 2007-2009 гг., руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показетель | Формула | 2007 | 2008 | 2009 | 2008/2007 | 2008/2009 | НОРМА |
| Общий показатель платежеспособности (L1) | A1+0,5А2+0,3А3 | 0,65 | 0,43 | 0,58 | -0,22 | 0,15 | L1>1 |
| П1+0,5П2+0,3П3 |  |  |  |  |  |  |
| Коэффициент абсолютной (срочной)ликвидности (L2) | C.260+C250/C.610+620+630+660 | 0,32 | 0,22 | 0,42 | -0,10 | 0,20 | 0,1-0,7 |
| Коэффициент быстрой (критической ликвидности) L3 | С.260+С.250+С.240/С.610+620+630+660 | 0,44 | 0,51 | 0,66 | 0,07 | 0,15 | 0,7-0,8 |
| Коэффициент  текущей ликвидности (общий коэффициент покрытия) (L4) | C.290/C/610+620+630+660 | 0,85 | 0,88 | 1,09 | 0,02 | 0,21 | 1,5=NORM |
| Чистые оборотные активы | С.290-(С.610+620+630+660) | -3749528,00 | -2954682,00 | 2636484,00 | 794846,00 | 5591166,00 |  |
| Коэффициент маневренности чистых оборотных активов (L5) | C.260/чистые оборотные активы | -0,74 | -0,98 | 1,09 | -0,24 | 2,07 | 0 < L5 < 1 |
| Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L6) | с.210+220+230+270/чистые оборотные активы | -2,32 | -3,55 | 4,95 | -1,23 | 8,50 |  |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами (L7) | C.490+C.640+C650-C190/C.290 | -0,48 | -0,96 | -0,74 | -0,48 | 0,22 | NORM>0,5 |

Теоретически недостаток средств по одной группе активов компенсируется избытком по другой, но на практике менее ликвидные средства не могут заменить более ликвидные.

Как видно из таблицы 5, коэффициенты **L1** (общий показатель платежеспособности)**, L3 (**коэффициент быстрой ликвидности) - имеют значения ниже критериальных.

Однако, на оцениваемом предприятии наблюдается положительная динамика общего показателя платежеспособности **(L1) в 2009 году** и коэффициента абсолютной (срочной) ликвидности **(L2)** . Рост показателей составил соответственно 0,15 и 0,20 пунктов, это положительная тенденция.

Низкое значение коэффициента критической ликвидности **(L3)** (менее 1) указывает на необходимость постоянной работы с дебиторами, чтобы обеспечить возможность обращения наиболее ликвидной части оборотных средств в денежную форму для расчетов.

Значение коэффициента **(L4)** превышает единицу в 2009 г и имеет положительную динамику к концу отчетного периода, следовательно, можно сделать вывод о том, что организация располагает некоторым объемом свободных ресурсов, формируемых за счет собственных средств.

Рост показателя *чистые оборотные активы*– показатель повышения уровня ликвидности предприятия. Он в ЗАО «Тандер» отрицательный.

Как положительный фактор можно расценить увеличение коэффициента маневренности чистых оборотных активов по денежным средствам, что свидетельствует о увеличении собственных оборотных средств, вложенных в наиболее ликвидные активы.

Как показывают данные таблицы, у анализируемой организации отрицательный коэффициент обеспеченности собственными средствами **(L7).** Организация не покрывает в рассматриваемом периоде оборотные активы собственными средствами.

Таким образом, можно сделать вывод, что ЗАО «Тандер» имеет критический уровень ликвидности и платежеспособности.

На практике следует соблюдать следующее соотношение, характеризующее финансовую устойчивость предприятия

Оборотные активы < Собственный капитал х 2 – Внеоборотные активы (таблица 6).

Таблица 6 -Абсолютные показатели финансовой устойчивости, руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Оборотные  активы | Собственный  капитал \*2 | Внеоборотные  активы | Собственный  каптал\*2-  внеоборотные  активы |
| 2 007 | 21 868 237 | 13 456 922 | 15 536 338 | - 2 079 416 |
| 2 008 | 21 139 405 | 34 677 764 | 28 854 261 | 5 823 503 |
| 2 009 | 33 387 885 | 54 746 484 | 38 165 221 | 16 581 263 |

**2007**

21 868 237 >2 079 416 – ссоотношение не соблюдается

**2008**

21 139 405>5 823 503- соотношение не соблюдается

**2009**

33 387 885>16 581-соотношение не соблюдается

Следовательно, организация является финансово зависимой.

Для полного отражения разных видов источников (собственных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов) в формировании запасов и затрат можно использовать метод расчета абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия (таблица 7).

В 2007 г. мы наблюдаем неустойчивое финансовое , 2008 г. предприятие находится на грани банкротства и остро нуждается в дополнительных источниках финансирования. В 2009 г. в недостаток собственных оборотных средств продолжает увеличиваться, однако наблюдается улучшение за счет увеличения основных источников формирования запасов. Таким образом, в 2009 г. ситуация улучшается.

Таблица 7 –Абсолютные показатели финансовой устойчивости ЗАО «Тандер» за период 2007-2009 гг., руб.

| Показатель | Значение | Формула расчета | 2007 | 2008 | 2009 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ЗП | Общая величина запасов | ст.210 | 8 521833 | 12 668 499 | 10 093 995 |
| СОС | Cобственные оборотные средства | Капитал и резервы (стр.490) – Внеоборотные активы (стр.190) | -10 477 989 | -20 293 564 | -24 736 758 |
| КФ | Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов или функционирующий капитал (КФ) | [Капитал и резервы (стр.490) + Долгосрочные пассивы (стр.590)] – Внеоборотные активы (стр.190) | -3 749 528 | -2 954 682 | 2 636 484 |
| ВИ | Общая величина основных источников формирования запасов | [Капитал и резервы (стр.490) + Долгосрочные пассивы (стр.590) + Краткосрочные кредиты и займы (стр.610)] – Внеоборотные активы (стр.190)  Продолжение таблицы 7 | 9 908 761 | 3 377 691 | 10 218 131 |
| Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств | ± Фс = СОС – Зп | ± Фс = стр.490 – стр.190 – стр.210 | -18 999 822 | -32 962 063 | -34 830 753 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов: | ± Фк = КФ – Зп | ± Фк = стр.490 + стр. 590 – стр.190 – стр.210 | -12 271 361 | -15 623 181 | -7 457 511 |
| Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов: | ± Фо = ВИ – Зп | ± Фо = стр.490 + стр. 590 + стр. 610 – стр.190 – стр.210 | 1 386 928 | -9 290 808 | 124 136 |

Уровень общей финансовой независимости характеризуется коэффициентом финансовой независимости **U3**, то есть, определяется удельным весом собственного капитала организации в общей его величине. Коэффициент финансовой независимости **U3** отражает степень независимости организации от заемных источников (таблица 8). В большинстве стран принято считать финансово независимой фирму с удельным весом собственного капитала в общей его величине от 30% (критическая точка) до 70%. Установление критической точки на уровне 30% достаточно условно и является итогом следующих рассуждений: если в определенный момент банк, кредиторы предъявят все долги к взысканию, то организация может их погасить, реализовав 30% своего имущества, сформированного за счет собственных источников, даже если оставшаяся часть имущества окажется по каким-либо причинам неликвидной.

Таблица 8 -Относительные показатели финансовой устойчивости ЗАО «Тандер» за 2007-2009 гг.

| Показатель | Значение | Формула расчета | 2007 | 2008 | 2009 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (U1) | Заемный капитал с.590+с.690/ Собственный капитал с.490 | Не выше 1,5 Рост показателя-снижение финансовой устойчивости | 6,39 | 4,84 | 4,33 |
| Коэффициент финансирования (U2) | Собственный капитал с.490/ Заемный капитал с.590+с.690 | U2 ≥ 0,7 Оптимальное значен. 1,5 | 0,16 | 0,21 | 0,23 |
| Коэффициент финансовой независимости (автономии или концентрации собственного капитала) (U3)  Продолжение таблицы 8 | Собственный капитал с.490/ Валюта баланса | 0,5  и более | 0,14 | 0,17 | 0,19 |
| Коэффициент зависимости (концентрации заемного капитала (U4) | 1 – значение к-та автономии, либо  с.590+с.690-с.640-с.650 (заемн. капитал)/ Валюта баланса | менее 0,5 | 0,86 | 0,83 | 0,81 |
| Коэффициент финансовой устойчивости (U5) | Собственный капитал с.490+ долгосрочные обязательства с.590/ Валюта баланса | U5 ≥ 0,6 | 0,32 | 0,52 | 0,57 |
| Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками (U6) | Собственный оборотный капитал с.490-с.190/ Запасы (в т.ч. НДС по приобретенным ценностям) с.210+220 | 0,6 – 0,8 | -1,20 | -1,94 | -1,20 |
| Коэффициент (индекс) постоянного актива (U7) | Внеоборотные активы с.190 / Собственный капитал с.490 | U7 < 1 | 3,07  Продолжение таблицы 8 | 3,37 | 2,84 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Значения коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость анализируемой организации, представлены в таблице. Как показывают данные таблицы, коэффициент финансовой независимости ЗАО «Тандер» равен 0,14 (2007 г), 0,17 (2008г), 0,19 (2009 г.) На конец отчетного периода собственникам принадлежит 19 % в стоимости имущества, что свидетельствует о неблагоприятной финансовой ситуации. Этот вывод подтверждает и значение коэффициента финансирования **U2.** Он показывает, что за анализируемый период вся деятельность ЗАО «Тандер» финансировалась за счет заемных средств. Динамика коэффициента капитализации **U1,** а именно его уменьшение, свидетельствует о положительной динамике в достижении финансовой устойчивости ЗАО «Тандер», но , в целом, уровень этого показателя «критический». Этот показатель необходимо рассматривать в увязке с коэффициентом **U6**- коэффициентом обеспеченности запасов собственными источниками. Он показывает, в какой степени материальныезапасы предприятия сформированы за счет собственных оборотных средств или нуждаются в привлечении заемных. Уровень этого коэффициента сопоставим для организаций разных отраслей. Независимо от отраслевой принадлежности, в тех случаях, когда U6 > 50%, можно говорить, что организация не зависит от заемных источников средств при формировании материально-производственных запасов. В нашем случае показатель коэффициента **U6**также на критической отметке. Хотя положительная динамика показателя свидетельствует об улучшении ситуации. Коэффициент финансовой устойчивости **U5** имеет положительную динамику и показывает, что 57 % источников финансирования ЗАО «Тандер» могут быть использованы длительное время. Значения показателя Индекс постоянного актива (**U7)** на начало и конец отчетного периода находится в критической отметке. |  |  |  |  |

Таким образом, за анализируемый период 2007-2009 гг. финансовое положение анализируемой организации можно расценивать как критическое.

**4. Совершенствование системы закупок овощей и фруктов ЗАО «Тандер»**

Кооперация - одна из наиболее старых и давно применяемых традиционных форм гибридных соглашений, позволяющая вошедшим в кооперацию предприятиям использовать специфические рыночные возможности, которые отдельно взятыми фирмами не могут быть реализованы. Их преимущества обусловлены тем, что они обеспечивают достаточную степень структурной координации, там, где потребность в ней диктуется участием агентов рынка в единой технологической цепи, либо организационной синергетикой. Это способствует уменьшению неопределенности и снижению рисков. Гибридные организации видят в таких альянсах способ получения дополнительной ренты при сохранении организационной автономии и определенный степени конкуренции. Эффективность сельскохозяйственной кооперации, как и любого организационно-экономического процесса, необходимо рассматривать с точки зрения его достоинств и результатов. При этом необходимо видеть (и в этом отличие нашей позиции от позиций других авторов) и те отрицательные стороны и явления, которые возникают при данном способе организации трансакций. Достоинства гибридного способа организации трансакций, каким является кооперация по сравнению с контрактной или рыночной формой заключается в значительном снижении уровня неопределенности и рисков при достаточном уровне автономности и адаптивности. Достоинства кооперации по сравнению с интегрированной организацией, имеющей жесткую иерархию и директивное планирование, заключается в сохранении высокого уровня самостоятельности, автономности и адаптивности при резком снижении неопределенности и рисков и симметричности информации. Вместе с тем недостатками, по сравнению с рыночной контрактной организацией трансакций, являются наличие в системе выраженного уровня неопределенности и наличие, хотя и минимального, риска. В последние годы на агропродовольственном рынке нашей страны большое развитие получили крупные сети магазинов, реализующих сельскохозяйственную продукцию и продукты ее переработки. Требования сетевых организаций к качеству, однородности, размеру партий и другие требования к реализуемой малыми сельскохозяйственными предприятиями продукции еще более повысились. Эти требования представлены нами на рисунке 1. Кроме этого, большинство несетевых магазинов предпочитают сотрудничество с крупными оптовыми снабжающими организациями, требования которых к поставщикам товаров во многом аналогичны перечисленным требованиям.

Требования, предъявляемые к поставщикам, реализующим продукцию через сетевые магазины компании «Перекресток»:

- товар имеет безусловное постоянное качество;

- товар востребован покупателем;

- товар удовлетворяет запросам покупателей по цене;

- поставки осуществляются бесперебойно;

- партии товара однородного качества;

- товар имеет штрих код;

- фасовка осуществляется поставщиком;

- товар приходит на склад на паллетах;

- упаковка должна выдерживать не менее 5 перегрузок.

Требования, предъявляемые к поставщикам, реализующим продукцию через сетевые магазины компании ЗАО «Тандер»:

- минимальный размер партии не менее тонны;

- товар представлен непосредственным производителем;

- упаковка товара должна быть презентабельной, без повреждений.

Качество поставляемых товаров должно соответствовать также требованиям стандартов, обеспечивать безопасность жизни, здоровья потребителей, охрану окружающей среды и соответствовать требованиям, принятым при поставках данного товара в РФ и обеспечивать его использование по обычному назначению.

По данным исследований проведенных ЗАО «Бизнес Порт» в целях анализа требований, предъявляемых торговыми сетями к поставщикам, на сегодняшний день на торговые сети приходится порядка 40-45% от общего объема розничной торговли и в ближайшие 1,5-2 года прогнозируется рост этой цифры до 55-60%о. Это заставляет поставщиков искать ответы на вопросы: какими характеристиками должен обладать поставщик, чтобы попасть на него, какие условия должны быть соблюдены для того, чтобы заключить договор поставки товаров в ту или иную торговую сеть. Корпоративный подход торговли независимо от названия сетей: «Метро Cash and Carry», «Лента», «Перекресток» или другие, позволяет продавцам вырабатывать общую региональную политику по отношению к производителям сельхозпродукции. Мелкие товаропроизводители сельхозпродукции по-прежнему разобщены, что делает их позицию уязвимой.

Затраты на производство конечного продукта сельхозпереработки не позволяют конкурировать с продукцией крупных производителей.

Выход можно найти только в кооперации поставщиков и ритейлеров, создания единого складского пункта по приему товаров региональных сельхозпроизводителей. Создание цеха-склада по доведению продукции овощеводства до кондиций, требуемых ритейлерами - важное решениеВ данном проекте мы предлагаем создание центра для сортировки, обработки и упаковки и хранения урожая овощей и фруктов.

Возьмем схему и расчеты известной компании по строительству овощехранилищ. Проект овощехранилища представлен на рисунке 3. Ориентировочная структура себестоимости овощехранилища на 4,0 тыс тонн включает в себя оборудование (87 990 тыс. рублей), строительство (151 620 тыс. рублей), оборотка (овощи и фрукты)

Схема рентабельности такого проекта , по данным компании ООО «Россмодуль», проиллюстрирована на рисунке 4 .



Рисунок 4 –Рентабельность производства

С учетом показателей окупаемости проекта, основные параметры финансирования должны быть следующими:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Строительно-монтажные работы | Оборудование |
| Инструмент | заем | лизинг |
| Срок | До 5 лет | До 8 лет |
| Софинансирование | От 20 % стоимости проекта | |
| Ставка | До 6 % | |



Рисунок 3 -Схема овощехранилища

В качестве заемщика предполагаются группа хозяйств, которая станет инициатором создания такого центра хранения, упаковки и переработки овощей.

Данное предложение целесообразно с точки зрения его эффективности по отношению не только к фермерским хозяйствам, но и по отношению к ритейлерам. Создание такого цеха позволит избежать промежуточное звено-торговые компании , занимающиеся скупкой , обработкой и упаковкой овощей, а значит при базовой маржинальности такой компании, ритейлер получит снижение закупочных цен на овощи и фрукты до 30 %. Это с одной стороны снизит цены продажи для населения, с другой стороны повысит налогооблагаемую базу ритейлера за счет быстрой оборачиваемости.

**ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

На основании выше изложенного можно сформулировать следующие выводы и предложения:

1. Формирование социально ориентированной рыночной экономики в Российской Федерации основной своей целью ставит повышение уровня качества жизни населения. Немаловажное значение в ее достижении принадлежит торговой сфере. В определение понятия «торговой сферы муниципальных структур» необходимо рассматривать такие категории как торговая сеть (система взаимосвязанных торговых предприятий), торговая инфраструктура (специализированный транспорт, хранилища, информационные, рекламные, сервисные центры, тарное хозяйство и т.п.) и потребители. Сущность ее деятельности состоит в максимальном удовлетворении потребительского спроса в товарах и услугах в удобное для потребителя время, нужном ассортименте и необходимом количестве. Основными функциями торговой сферой при этом являются:

функция количественного выравнивания (между спросом и предложением);

преодоление расстояний;

хранение;

регулирование производства;

консультирование и информация.

При формировании системы муниципального управления торговой сферой необходимо учитывать, во-первых, специфику отрасли как посредника в товародвижении, основные закономерности ее хозяйственного механизма и управления им; во-вторых, принципы местного самоуправления и муниципального менеджмента, и, естественно, особенности переходного периода развития российской экономики.

2. Состояние и основные тенденции развития потребительского рынка указывает на существенные проблемы в их организации и управлении.

3. Одной из мер, позволяющих смягчить негативное влияние кризисного состояния российской экономики на организацию товароснабжения населения муниципальных структур, является кооперация торговых предприятий сельхозпроизводителей. При этом под кооперацией понимается сотрудничество нескольких самостоятельных (с правовой и хозяйственной точек зрения) предприятий на основе добровольных соглашений в целях повышения общей конкурентоспособности и более эффективного решения производственных задач, чем это возможно на индивидуальной основе.

Основными сферами кооперации, очевидно, могут стать следующие:

закупочная кооперация;

кооперация в сфере складского и транспортного хозяйства;

сбытовая кооперация;

управленческая кооперация и др.

Развитие интеграции, кооперации и самоорганизации торговых предприятий и сельхозпроизводителей нуждается в развитии и поощрении со стороны местных органов власти.

4. В условиях становления рыночных отношений программному методу регулирования экономики принадлежит важное место. Он предполагает разработку и реализацию системы комплексных мер целевого назначения как эффективного способа направленного воздействия органов местного самоуправления на процессы экономического и социального развития и формирования местных, региональных и межрегиональных пропорций и связей. Программный метод выступает в качестве основного механизма реализации политики развития потребительского рынка муниципальных структур и, в частности, их торговой сферы.

Программные мероприятия по регулированию потребительского рынка должны быть направлены на оздоровление финансового положения местных предприятий, и, следовательно, стабилизацию доходной части бюджетов, без наполнения которых практически невозможно решение социальных проблем муниципальной структуры. Так, с учетом ситуационных характеристик конкретной территории, программные мероприятия в данном направлении могут включать:

осуществление мер протекционизма по отношению к местным товаропроизводителям;

создание нормальной конкурентной среды, защита от недобросовестной конкуренции, борьба с теневым оборотом;

регулирование цен на основные продукты питания;

реализацию мер государственной поддержки предприятий торговли и общественного питания, осуществляющих социально значимые функции на муниципальном уровне;

создание системы гарантированных заказов и стабильных потребителей для сельхозтоваропроизводителей и предприятий перерабатывающей промышленности муниципальной структуры;

развитие рыночной инфраструктуры и создание системы цивилизованных посредников;

активные мероприятия по продвижению местных товаров на внутреннем и внешнем рынках;

организацию внешнеэкономических связей;

организацию на территории муниципальной структуры маркетинговой деятельности и др.

Одним из основных направлений является широкое использование маркетинга на местном уровне. Это приводит к возникновению качественно нового вида деятельности - муниципального (для городов и районов) маркетинга.

Муниципальный маркетинг - это элемент системы рыночных отношений, спроецированный не на микроуровень (уровень предприятий и фирм), а на мезоуровень (город, район). Поэтому муниципальный маркетинг не предполагает изучение рынка, спроса, цен на продукцию какого-либо отдельного предприятия, а речь идет уже об изучении рынка, спроса, цен на совокупную продукцию муниципальной структуры, реализацию всего его потенциала как с точки зрения внешних (за его пределами) потребностей.

Особенностью муниципального маркетинга при формировании товарного рынка является его важнейшая роль в обеспечении рациональной структуры и динамики соотношения между государственной и рыночной системами распределения товаров и установление хозяйственных связей. Рыночные каналы распределения можно представить в виде сети коммерческо - посреднических предприятий или отдельных лиц, принимающих на себя или способствующих передаче права собственности на конкретный товар или услугу на пути от товаропроизводителя к потребителю. Формируемые каналы распределения выполняют ряд важнейших функций муниципального маркетинга:

Исследовательская работа - сбор информации, необходимой для обеспечения системы товародвижения муниципальных структур.

Установление контактов - налаживание и поддерживание связи товаропроизводителей с потенциальными покупателями.

Приспособление товара - организация подготовки товара с максимальным учетом требований покупателей.

Стимулирование продаж - создание и распространение рекламы товара.

Проведение переговоров - согласование цен и прочих условий для последующего осуществления акта передачи собственности или владения.

Организация товародвижения - транспортировка и складирование товара.

Финансирование - изыскание и использование денежных средств для покрытия издержек по функционированию канала.

Принятие риска - принятие на себя ответственности за функционирование канала.

Большинство функций и задач, отнесенных к компетенции муниципальных органов управления торговлей, направлены именно на реализацию и достижение целей муниципального маркетинга. С этой точки зрения торговая сфера города может рассматриваться, во-первых, как объект управления и маркетинга, во-вторых, как средство достижения целей муниципального менеджмента (повышения уровня качества жизни местного сообщества).

Становление организационных структур муниципального управления торговлей предполагает одновременное формирование соответствующей организации их информационного обеспечения. Этот двуединый процесс управления вытекает и должен проводиться в соответствии с новыми функциями, которые проявляются у органов управления торговлей в условиях перехода к рыночным отношениям.

Реализация основных функций обеспечивается определенным набором основных направлений деятельности муниципальных органов управления торговлей. Из них можно выделить те, которые в наибольшей мере связаны с формированием современных организационных структур управления торговлей и соответствующего им информационного обеспечения.

При реализации первой целевой функции - муниципальное регулирование деятельности торговых предприятий всех форм собственности - наиболее значимыми представляются направления деятельности:

-подготовка проектов нормативных документов, регулирующих деятельность торговых предприятий;

-разработка положений программы (плана) развития торговли муниципальной структуры;

-разработка предложений по защите потребительского рынка муниципальной структуры.

Еще более сложные задачи возникают при реализации второй целевой функции органов муниципального управления торговлей, связанной с формированием рыночных отношений в торговле. Основой функционирования муниципальных органов управления торговлей могут и должны стать следующие направления их деятельности:

-анализ состояния и прогнозирования рынка потребительских товаров муниципальных структур;

-исследование и прогнозирование конъюнктуры рынка муниципальных структур;

-информационные и консультационные услуги торговым и производственным предприятиям о рынке и его конъюнктуре.

В практической части данной дипломной работы мы выяснили, что принципиальные требования сетей к упаковке и качеству товара очень часто делает невозможным работу ритейлера и производителя напрямую. Как следствие подключаются фирмы-перекупщики, которые приводят овощную и фруктовую продукцию в нужное для сетей состояние. Естественно в связи со включением в цепочку дополнительного звена идет удорожание продукции для конечного потребителя. Нами было предложение улучшить эффективность работы розничной сети ЗАО «Тандер» и производителей сельскохозяйственной продукции (овощей и фруктов) с помощью кооперации . Было предложено организовать центр приемки, хранения и упаковки овощей. Данный проект позволил бы уменьшить транзакционные издержки на 30 %. В качестве результатов проекта, мы получим снижение цены продукта для конечного потребителя, увеличение оборачиваемости и дополнительной прибыли для ритейлера и производителя сельскохозяйственной продукции, а как следствие и увеличение налогооблагаемой базы .производителя сельскохозяйственной продукции,

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации.-М.: Юридическая литература, 1993.-64 с.

2 Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации//Российская газета.-2003.-8 октября.

3 Бланк И.А. Торговый менеджмент. - Киев: УФИМБ, 1997. - 408 с.

4 Буров В. П., Морошкин В. А., Ушаков В. А. Стратегия управления фирмой: Моделирование. Практикум. Деловая игра / М.: ЦИПККАП, 1997. - 64 с.

5 Велихов Л.А. Основы городского хозяйства. Москва, Ленинград, Госиздательство, 1928. 468с.

6 Вопросы экономики, управления и организации торговли в современных условиях : Сб. науч. тр. / С.-Петерб. торг.-экон. ин-т ; Отв. ред. Соломатин А.Н. - СПб., 1997. - 98 с.

7 Воронин Г.А., Лапин В.А., Широков А.Н. Основы управления муниципальным хозяйством. М.: Моск. обществ. научн. фонд. 1997.

8 Газарян А. Миссия местных властей и проблемы предоставления услуг населению. Теоретические основы гражданской администрации. В кн.: Местное самоуправление: проблемы и перспективы. Под ред. М.Б.Горного. СПб: 1997.

9 Герцик И.М. Организация местного самоуправления в Калиниградской области. В кн.: Местное самоуправление: проблемы и перспективы. Под ред. М.Б.Горного. СПб: 1997.

10 Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т. - М. : МНИИПУ.-1996

11 Древаль И.В. Местное самоуправление в мегаполисе. В кн.: Местное самоуправление: проблемы и перспективы. Под ред. М.Б.Горного. СПб: 1997.

12 Егоров, В.Ф. Управление торговлей крупного города в новых условиях хозяйствования / Санкт- Петербург. ун-т экономики и финансов. - СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1995. - 107 с.

13 Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планир. : Учеб. пособие / М.: Финпресс, 1998. - 191 с.

14 Забелин, Павел Викторович, Моисеева, Нина Константиновна. Основы стратегического управления : Учеб. пособие. - М.: ИВЦ 1997. - 195 с.

15 Зиннуров У.С. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии : Учеб. пособие по спец. "Менеджмент", "Маркетинг", "Гос. и муницип. упр." / М-во образования Рос. Федерации. Уфим. гос. авиац. техн. ун-т. 1999. - 249 с.

16 Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1999. - 736 с.

17 Лавров А.М., Сурнин В.С. Реформирование экономики: региональные аспекты. Ч. 2. Региональ-ный маркетинг и тенденции его развития. - Кемерово, 1994.

18 Местное самоуправление в современной России. Аналитический доклад «Реализация законодательства Российской Федерации по вопросам местного самоуправления и основные проблемы развития местного самоуправления в современной России», М.: Моск. обществ. науч. фонд, 1998, 240с.

19 Муниципальное экономическое развитие. Муниципальные экономические программы городов Нижний Новгород, Саратов, Ярославль. – М.: Фонд «Институт экономики города», 1999. – 383с.

20 Муниципальный менеджмент./ Под ред. Морозовой Т.Г. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.- 263с.

21 Общий и специальный менеджмент: Учебн. пособие: В двух ч./ Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.Н. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 1997.

22 Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая Деятельность. Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1998. - 328 с.

23 Справочник предпринимателя: розничная торговля, оптовая торговля, общественное питание и гостиничное хозяйство. - М.: Наука, 2000. - 592 с.

24 Фомин, А.И. Проблемные вопросы торговли переходного периода / Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов. - СПб.: Изд. Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1996. - 141 с.

25 Фомин, А.И. Розничная торговля Санкт-Петербурга в условиях экономики переходного периода / С.-Петерб. ун-т экономики и финансов. - СПб.: Изд-во С. -Петерб. ун-та экономики и финансов, 1996. - 84 с.

26 Ханин, С.Е.; Меньшенин, А.В. Территориальные особенности мелкорозничной торговой сети Москвы // Вестн. Моск. ун-та. Сер.5, География. - М., 1997. - N 4. - С. 28-32

27 Холлис Г., К.Плокер. На пути к демократической децентрализации: перестройка региональных и местных органов власти в новой Европе. 1995.

28 Щур Д.Л., Труханович Л.В. Основы торговли ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ: Оптовая торговля: настольная книга руководителя, главного бухгалтера и юриста. М.:.: Издательство "Дело и Сервис", 2000. - 544 с.

29 Guy, C.M. Corporate strategies in food retailing and their local impacts: a case study of Cardiff // Environment a. planning. A. - L., 1996. - Vol. 28, N 9. - P. 1575-1602 Аннотация : О программах развития продовольственной розничной торговли в Великобритании. На примере г. Кардиффа.

30 Noponen, H.; Markusen, A.; Driessen, K. Trade and American cities: who has the comparative advantage? // Econ. development quart. - Newbury Park, 1997. - Vol. 11, N 1. - P. 67-87 Аннотация : О дифференцированном положении городов США в получении выгод от внутренней и внешней торговли.

31 Sivitanidou, R. Warehouse and distribution facilities and community attributes: an empirical study // Environment a. planning. A. - L., 1996. - Vol. 28, N 7. - P. 1261-1278 Bibliogr.: p. 1277-1278. Аннотация : Анализ эмпирических закономерностей во внутригородском размещении складов и торговых помещений и цен на них. На примере большого Лос Анджелеса, США.