

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ НАУЧНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
"ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ НАЦИОНАЛЬНОЙ
АКАДЕМИИ НАУК БЕЛАРУСИ" –
ЦЕНТР АГРАРНОЙ ЭКОНОМИКИ**

На правах рукописи
УДК 338.439.5

**ПИЛИПУК
АНДРЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ**

**ОРГАНИЗАЦИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ФИРМЕННОЙ
ТОРГОВЛИ АГРОПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ**

**Диссертация на соискание ученой
степени кандидата экономических наук**

по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством

*Научный руководитель:
доктор экономических
наук Гусаков В.Г.*

МИНСК, 2007

Оглавление

Введение	3
Общая характеристика	7
Глава 1 Теоретические основы организации и функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией	12
1.1 Сущность, функции и структура элементов фирменной торговли	12
1.2 Критерии и показатели эффективности фирменной торговли.....	24
1.3 Особенности организации и функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией	36
Глава 2 Современное состояние развития фирменной торговли агропромышленной продукцией	51
2.1 Анализ среды функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией	51
2.2 Современное состояние фирменной торговли и эволюция ее функциональных методов	63
2.3 Кластерный анализ молочнопродуктового подкомплекса	76
Глава 3 Формирование и развитие фирменных торговых систем в аграрном комплексе Беларуси	90
3.1 Модель организации и функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией	90
3.2 Методика подготовки и осуществления программы мер развития фирменной торговли в условиях формирования продуктовых кластеров в аграрном комплексе	100
3.3 Организационно-экономический механизм функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией в системе продуктового кластера	121
Заключение	134
Библиографический список	138
Приложения.....	169

ВВЕДЕНИЕ

Динамичное развитие экономики стимулирует рост потребительского спроса и изменения структуры потребления продукции сельского хозяйства, перерабатывающей и пищевой промышленности, что, в свою очередь, вынуждает предприятия АПК постоянно искать новые способы повышения конкурентоспособности товаров не только за счет роста их потребительской стоимости, но и за счет предоставления сопутствующих торговых услуг.

Вместе с тем до настоящего времени многие отечественные предприятия не смогли в полной мере использовать возможности рыночной системы, в результате чего, как и прежде обслуживают преимущественно локальные рынки. В то же время зарубежная практика показывает, что развитие фирменных торговых систем крупными компаниями и продуктовыми объединениями (например, Coca-Cola, McDonald's, Nestle и др.) позволяет создавать более устойчивые конкурентные преимущества на рынках потребительских товаров, особенно при продвижении собственных торговых марок. В этой связи установлено, что вопросы организации и функционирования фирменной торговли являются в настоящее время приоритетными для предприятий-производителей не только при разработке сбытовой политики, но и при формировании общей долгосрочной стратегии и тактики рыночных действий, направленных на максимально возможное повышение конкурентоспособности реализуемой продукции. Отставание в развитии собственных торговосбытовых систем, как правило, означает для организации потерю контроля над важнейшим звеном производственной и товаропроводящей цепи – продажей товаров в розничной торговой сети. Следовательно, товаропроизводители, не имеющие адекватной рыночным условиям системы распределения, как правило, не могут рассчитывать на стабильный сбыт выпускаемой продукции.

В Беларуси сфера услуг, включая торговую отрасль, как свидетельствует практика, получила в последние десятилетия существенное развитие. В настоящий момент торговля, в том числе фирменная, представляет собой важный элемент инфраструктуры рынка. Ее роль заключается в физическом перераспределении продукции от производства к конечным потребителям в необходимое время, в нужное место и в требуемом объеме, а также в стимулировании производства и формировании перспективных направлений деятельности в соответствии с потребностями различных категорий потребителей.

Возникновение и развитие фирменной торговли как экономического явления связано с усилением производственной и торговой специализации,

характеризующегося становлением институтов предпринимательства и образованием фирм, для которых приобретает существенное значение торговая марка, ставшая гарантией неизменности значимых для потребителей свойств и качеств товаров и услуг.

Наиболее широкое распространение фирменная торговля получила в XX ст. в странах с развитой рыночной экономикой. В Беларуси данный вид торговых отношений возник в 70-80 гг. истекшего столетия и до настоящего времени выполняет важную роль, которая заключается в изучении и формировании спроса населения, активном воздействии на работу предприятий по обновлению и улучшению ассортимента и качества товаров, повышению культуры торгового обслуживания и послепродажного сервиса.

Основным отличием отечественной практики является принадлежность фирменных магазинов товаропроизводителям, тогда как в развитых индустриальных странах фирменная торговля, как правило, развивается организациями, основным видом деятельности которых значится розничная торговля.

Активное развитие фирменной торговли в Беларуси приходится на 90-е годы XX ст., когда стали проявляться негативные тенденции в экономике (инфляция, задержки платежей, несоблюдение условий хранения, реализации и прочее), что обусловило эффективность создания прямых каналов сбыта, где продукция, минуя посредников, могла реализовываться непосредственно конечным потребителям. Основным преимуществом на этом этапе стала возможность максимального роста оборачиваемости капитала и прибыли (в которую включалась торговая надбавка).

В настоящее время результативность фирменной торговли зависит от наличия соответствующей организации и подготовленного персонала, обладающего необходимыми знаниями в области налаживания эффективного взаимодействия производителей и потребителей продукции. В этой связи важное значение приобретают вопросы: изучения процессов обмена информацией, трудовыми, финансовыми и материальными ресурсами между продавцом и потребителем; оценки макро- и микросреды, в которой действует торгово-сбытовая система; анализа возможностей фирмы-учредителя. Это позволит эффективно реализовать в фирменной торговле основную идею современной рыночной экономики о том, что потребитель приобретает не материальный товар или услугу, а удовлетворение собственной потребности с помощью потребительской стоимости.

Установлено, что практика фирменной торговли в республике переживает новый период, когда прежние подходы, модели и методы становятся малоэффективными. Такое положение обусловлено усилением конкуренции между товаропроизводителями и в розничной торговле, а также повышением доходов населения и, как следствие, ростом требований покупателей к каче-

ству потребляемых продуктов и торговому сервису. Вместе с тем недостаточная проработанность теоретической и методологической базы не позволяет поставить всю систему на научную основу.

В этой связи актуальной следует признать возрастающую потребность повышения конкурентоспособности и прибыльности фирменной торговли в аграрном комплексе Беларуси, исследования ее сущности как системы взаимодействия между производителями и потребителями товаров и услуг, а также специфики и технологии ее функционирования в условиях конкурентного рынка, что является значимым обоснованием актуальности темы выполненного нами диссертационного исследования.

Несмотря на важность данной темы, в отечественной и зарубежной литературе практически отсутствуют глубокие научные исследования и публикации, посвященные этой проблеме. Основные работы белорусских авторов, касающиеся фирменной торговли, принадлежат В.Г. Гусакову, З.М. Ильиной, Л.А. Обуховой, О. Бобровской, Н.Ф. Воробьевой, Л. Корзун. В зарубежной литературе данные вопросы изучали: Л. Маскаленко, Т.И. Николаева, Э. Марданова, С.А. Голембиовский, Л.В. Селицкая, А.Н. Гамов, Е.М. Каневский, Р. Канаян, Ф. Котлер, Д. Энджел, М. Леви, Б.А. Вейтц и др. Анализ показал, что названными учеными рассмотрены отдельные подходы, характеризующие фирменную торговую деятельность с определенной стороны, например, "заводской магазин" [349,154,211], "канал товародвижения" [244,380,386], "способ интеграции" [63,81] и др., где с различной степенью обоснования описываются присущие фирменной торговле особенности. Значимость проведенных исследований заключается в том, что на их основе представляется возможным сформировать единую теоретическую и методологическую базу, создание которой, требует выработки единого подхода к пониманию сущности фирменной торговли, определению функций и структуры ее элементов, выявлению критериев и показателей эффективности и особенностей, характеризующих данную сферу хозяйствования. Установлено, что изучение этих вопросов является необходимым требованием для создания обоснованной теоретической и практической конструкции, определяющей условия и порядок взаимодействия продавцов и покупателей в процессе производства и реализации фирменной продукции.

Об отсутствии должного внимания к вопросам развития фирменной торговли свидетельствуют также результаты официальной статистической информации, не позволяющие получить целостной картины происходящих процессов. Тем более недостаточно эффективно и последовательно решаются задачи организации и функционирования фирменной торговли в аграрном секторе что, как показала практика, вызывает неустойчивость динамики ее развития и способствует сокращению общей конкурентоспособности органи-

заций АПК. В этой связи вопросы изучения, анализа, развития и совершенствования фирменных торговых систем, предоставляющих предприятиям аграрного комплекса возможность выработать конкретные экономические инструменты взаимодействия с другими участниками товарно-денежного обращения, а также модели и механизмы влияния на посредников и потребителей имеют в настоящее время высокую значимость и определяют актуальность диссертации.

Результатом исследования является практическая реализация разработанных теоретических (сущность, функции, состав и структура элементов фирменной торговли) и методологических положений (методика подготовки и осуществления программы мер развития фирменной торговли в условиях продуктовых кластеров в аграрном комплексе), моделей (модель организации и функционирования фирменной торговли) и механизмов (организационно-экономический механизм функционирования фирменной торговли в продуктивном кластере) с целью формирования и совершенствования фирменных торговых систем в АПК Беларуси.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Связь работы с крупными научными программами и темами

Научные исследования по теме диссертации непосредственно связаны и согласуются с тематикой работы сектора экономики переработки сельскохозяйственной продукции Центра аграрной экономики ГНУ "Институт экономики НАН Беларуси" и выполнены в рамках следующих программ:

1. Государственная научно-техническая программа "Агропромкомплекс" на 2001 – 2005 гг., раздел "Экономика сельскохозяйственного производства", задание 02 "Разработать предложения по повышению эффективности функционирования предприятий АПК на основе их рыночного реформирования и совершенствования механизма хозяйствования", утвержденная приказом Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь 20 мая 2004 г. № 29 (№ госрегистрации 20041874);

2. Государственная научно-техническая программа "Агропромкомплекс – возрождение и развитие села" на 2006 – 2010 гг., раздел "Разработать организационно-экономический механизм устойчивого и динамичного развития агропромышленного комплекса в новых условиях хозяйствования", задание 1.06 "Разработать систему научных предложений, моделей и мер по совершенствованию структуры, экономики организаций и управления предприятий и продуктовых объединений в АПК на основе развития кооперативно-интеграционных отношений", утвержденная приказом Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь 22 июня 2006 г. № 161 (№ госрегистрации 20064444);

3. Государственная комплексная программа научных исследований "Закономерности, принципы, факторы повышения эффективности сельскохозяйственного производства, роста конкурентоспособности продукции агропромышленного комплекса и устойчивого развития рыночного механизма хозяйствования; производство экологически безопасных, конкурентоспособных продуктов питания и сельскохозяйственного сырья (Продовольственная безопасность)" на 2006 – 2010 гг., задание 1.02 "Исследование закономерностей и тенденций развития кооперативно-интеграционных отношений в АПК и агропромышленного производства в новых условиях хозяйствования", утвержденная постановлением Совета Министров Республики Беларусь 28.11.2005 г. № 1339 (№ госрегистрации 20061464).

Цель и задачи исследования

Цель диссертационного исследования заключается в разработке научно обоснованных механизмов, методов и моделей организации и эффективного функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией в новых условиях хозяйствования. В соответствии с указанной целью поставлены следующие задачи:

- обобщить и систематизировать теоретические и методологические положения организации и функционирования фирменной торговли, определить ее сущность, функции, структуру элементов, критерии и показатели эффективности, а также особенности, присущие этой сфере хозяйствования;
- проанализировать действующую систему и условия функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией;
- изучить эффективный опыт организации фирменной торговли и определить этапы ее развития;
- разработать модель организации и функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией, которая призвана обеспечить эффективную координацию взаимодействия между субъектами;
- разработать методику подготовки и осуществления программы мер развития фирменной торговли в условиях продуктовых кластеров в аграрном комплексе, которая позволяет реально определять направления и объемы торгово-сбытовой деятельности в кластерном объединении;
- разработать организационно-экономический механизм функционирования фирменной торговли в продуктовом кластере, который направлен на оптимизацию структуры производства и сбыта продовольствия.

Объектом исследования выступают сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия Беларуси, основным видом деятельности которых является производство и сбыт агропромышленной продукции и готового продовольствия прямого потребительского назначения. Предмет исследования – методологические, методические и практические проблемы организации и функционирования фирменной торговли в аграрном комплексе.

Положения, выносимые на защиту

В диссертационной работе исследованы и обобщены существующие теоретические и практические решения по организации фирменной торговли применительно к системе АПК, а также выполнены необходимые разработки,

имеющие научную новизну и практическую значимость, которые доведены до уровня концепций, методик, механизмов и моделей. На защиту из них выносятся:

1. Концептуальные положения, отражающие сущность, функции и структуру фирменной торговли, где ее предлагается рассматривать, с одной стороны, как систему социально-экономического взаимодействия производителей, розничных торговых организаций и потребителей на основе взаимных обязательств при создании и реализации фирменного продукта, которая состоит из двух блоков операций: содержательного, или основного, где осуществляются внутрифирменные функции (производство физических товаров, торговых услуг, становление брэнда), а также обслуживающего, или вспомогательного, повышающего ценность товаров непосредственно в торговой точке (информация, дистрибуция, сервис, помощь персонала), а с другой – как форму организации такого взаимодействия посредством рационального совмещения функций сбыта и розничной торговли с целью устойчивого роста объемов продаж и прибыли от реализации фирменной продукции;

2. Модель рациональной организации и функционирования фирменной торговли, которая предусматривает включение торговых услуг в единую систему производства и реализации потребительной стоимости фирменных продуктов, в результате чего повышается эффективность кооперации и интеграции всех участников технологической цепи за счет синергического эффекта как в сельском хозяйстве (объективное прогнозирование продаж по товарным категориям, в связи с чем оптимизируется структура производства и поставок сырья), перерабатывающей промышленности (реальные оценки конкурентоспособности конкретных видов продукции), системе сбыта (перспективные каналы, обеспечивающие целевую прибыль), розничной торговле (увеличение товарооборота за счет роста качества услуг), так и при взаимодействии с посредниками и потребителями (обмен информацией, ресурсами, знаниями, ноу-хау и пр.);

3. Методика подготовки и осуществления программы мер развития фирменной торговли в условиях продуктовых кластеров, основным содержанием которой является включение совокупности экономических и социальных параметров текущего и перспективного их функционирования (экономических – согласование планов сельскохозяйственных, перерабатывающих и торгово-сбытовых организаций; социальных – учет интересов, предпочтений и приоритетов различных категорий потребителей), методологических требований и условий (принципы кластерной политики, этапы и условия их реализации), управленческих функций (стабилизация взаимодействия с посредниками и потребителями, повышение качества торговых услуг, оптимизация структуры товародвижения, развитие маркетинга и пр.), прогнозно-аналитических критериев (оценка перспектив развития кластера и рисков), а

также этапов и механизмов их реализации (оценка конъюнктуры и текущей ситуации, разработка стратегии, совершенствование организационного устройства кластера, оценка эффективности производства и торговой деятельности), которые в совокупности призваны обеспечить формирование благоприятных экономических условий функционирования продуктовых кластеров, наиболее полное использование преимуществ кооперации различных субъектов при изучении рынка, снабжении ресурсами, продвижении продукции, применении инновационных технологий;

4. Организационно-экономический механизм эффективного функционирования фирменной торговли в системе продуктового кластера, отличительной особенностью которого является программно-целевое регулирование объемов и структуры продаж исходя из реальных потребностей различных категорий потребителей, а также с учетом критериев оптимизации каналов сбыта, совершенствования управления торгово-розничными операциями, укрепления взаимодействия с потребителями и посредниками, определяемых на основе объективной оценки текущей и перспективной конкурентоспособности поставляемых агропромышленных товаров, что позволяет своевременно корректировать структуру производства (по параметрам: объемы товарооборота – прибыль от реализации), устанавливать выгодную систему распределения конечной продукции по устоявшимся и новым каналам товародвижения, оптимизировать торгово-сбытовые затраты по функциям фирменной торговли.

Личный вклад соискателя

Диссертация является научным трудом, выполненным автором лично на основе теоретических и практических исследований, проведенных во время учебы в аспирантуре и работы в секторе экономики переработки сельскохозяйственной продукции Центра аграрной экономики ГНУ "Институт экономики НАН Беларуси".

Апробация результатов диссертации

Основные положения диссертации рассмотрены на научно-практических конференциях – "Организационно-правовые аспекты реформирования агропромышленного комплекса" (11-12 ноября 2004 г., Горки); "Государственное регулирование экономики и повышение эффективности дея-

тельности субъектов хозяйствования" (21-22 апреля 2005 г., Минск); "Ресурсосбережение и экология в сельском хозяйстве" (19-21 апреля 2005 г., Горки). Результаты исследований докладывались на областных и республиканских совещаниях и семинарах работников сельского хозяйства, опубликованы в открытой печати, а также приняты для использования в производстве (имеются соответствующие справки о внедрении).

Опубликованность результатов диссертации

По теме диссертации опубликовано 12 научных работ, из них 7 – статьи в научных рецензируемых журналах и сборниках научных трудов (3 – в соавторстве), общим объемом 4,96 авторских листа (соискателем – 4,38); 3 – в материалах конференций (1 – в соавторстве), общим объемом 0,33 авторских листа (соискателем – 0,3); 2 – главы в книгах (в соавторстве), общим объемом 12,5 авторских листа (соискателем – 0,32). Объем публикаций по теме диссертации составляет 17,79 авторских листа (соискателем – 5).

Структура и объем диссертации

Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, основной части, заключения, библиографического списка и приложений. Полный объем диссертации составляет 191 страницу. Работа содержит 27 таблиц, 40 иллюстраций, 21 формулу и 11 приложений. Библиографический список включает 415 наименований, в том числе 11 – иностранной литературы.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИРМЕННОЙ ТОРГОВЛИ АГРОПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ

1.1 Сущность, функции и структура элементов фирменной торговли

Анализ показал, что развитие и совершенствование рыночного механизма в республике диктует ряд новых экономических требований к субъектам хозяйствования АПК. Основной проблемой становится производство конкурентоспособной продукции и ее реализация. В этой связи, как справедливо замечает З.М. Ильина, рыночный механизм должен базироваться на многообразии сбытовых структур, развитии конкуренции и коммерческих отношений [244]. Вместе с тем практика подтверждает, что изучение спроса и производство продукции, в соответствии с запросами промежуточных и конечных потребителей, является недостаточным условием устойчивого развития предприятий АПК. Наравне с указанными задачами следует формировать оптимальные каналы распределения и осуществлять поиск надежных партнеров в области сбыта.

Важнейшим направлением увеличения конкурентоспособности становится работа по развитию эффективного сбыта агропромышленной продукции. Одним из перспективных путей совершенствования каналов товародвижения в АПК стало формирование и развитие фирменных торговых отношений.

В результате проведенного исследования нами установлено, что возникновение методов фирменной торговли можно отнести к периоду появления торговых лавок ювелиров, оружейников и ремесленников. В этот период существенное значение приобретает торговое имя предпринимателя и его подпись (итал. *figma* – подпись) [36, с. 471], которая стала гарантией наличия значимых для потребителя свойств товара. Так, С.А. Голембиовский справедливо относит момент формирования подобных торговых объектов к началу зарождения фирменной торговли [63].

В XIX ст. получила развитие система "связных домов", реализованная британскими пивоварами [287]. Вместе с тем выполненный нами анализ показал, что впервые эффективно извлечь выгоду из фирменной торговли смогла в XIX в. фирма швейных машин "Singer", в составе которой к началу XX ст. насчитывалось более 400 фирменных магазинов по всему миру [36,287]. Исследования показали, что по подобной схеме с 1886 г. работала компания

"Coca-Cola", с 1898 г. – "General Motors" и другие известные промышленные и продовольственные компании.

Исторический анализ развития производства и торговли на территории, входившей в состав России, показывает, что методы фирменной торговли получили распространение в качестве торговых домов, которые представляли собой эффективную форму объединения торгового и промышленного капитала. Исследования подтверждают, что одними из первых такой способ распределения агропромышленной продукции применили в конце XIX ст. братья Бландовы, которые в 1883 г. создали паевое торгово-промышленное товарищество – "Товарищество Братья В. и Н. Бландовы в Москве". В состав данного предприятия входило 12 отделений по производству молочных продуктов и 59 фирменных магазинов по всей России. Известны торговые дома Елисеевых, Строгановых, Рябушинских, Морозовых и других [249, 303].

Важно отметить, что на протяжении всей истории развития товарно-денежных отношений производитель пытался выделить свою продукцию, сделать ее более привлекательной для покупателей. Вместе с тем существенное распространение фирменная торговля получила только в XX ст.

В Азии наибольшее значение приобрел формат фирменного магазина "от производителя". В Европе фирменная торговля развивается по принципу "магазин в магазине", где в крупном торговом объекте располагается отдел, оформленный в соответствии с корпоративными стандартами фирмы-производителя. В США данный формат осваивали в основном розничные торговые компании [208]. Так, американские авторы М. Леви и Б.А. Вейтц отмечают, что фирменные магазины – это торговые предприятия, принадлежащие универсам и торговым сетям. Магазины, принадлежащие производителям, получили название – "заводской магазин" [172]. Д. Энджел называет такие торговые объекты – direct stores (прямые торговые точки) [386]. Ф. Котлер, приводя классификацию основных типов магазинов, также отдельно выделяет "factory outlets" [154, с. 634, табл. 19.1], которые следует переводить как заводской, или фабричный магазин [70]. Таким образом, проведенные нами исследования показали, что становление фирменной торговли происходило преимущественно в странах с развитой рыночной экономикой.

Вместе с тем отечественная практика показывает, что исторически фирменные торговые отношения развивают сами товаропроизводители. В 1977 г. в СССР принято "Типовое положение о фирменном магазине промышленного министерства" [300]. В БССР деятельность фирменной торговли регулировалась следующими нормативно-правовыми документами: Приказами Министерства торговли БССР от 28 сентября 1979 г. № 137 "О мерах по дальнейшему развитию сети фирменных магазинов промышленных министерств и улучшению их работы" и от 23 июня 1986 г. № 77 "О дальнейшем

развитии фирменной торговли в системе промышленных министерств", а также письмом Министерства торговли БССР от 25 августа 1988 г. № 07/3-164 [236]. Согласно указанным документам, фирменные магазины специализировались на продаже сложной бытовой техники, модных изделий и скоропортящихся товаров.

Переход Беларуси к рыночной экономике и отказ от централизованной системы распределения обусловил необходимость активного формирования собственных розничных систем сбыта. В начале 90-х годов XX ст. фирменная торговля приобрела новые приоритеты. Основной задачей становится оперативный сбыт и повышение оборачиваемости капитала. Как показал анализ, на протяжении последнего десятилетия XX ст. развитие фирменной торговли в Беларуси являлось для многих предприятий объективной необходимостью в связи с хроническими неплатежами и задержками расчетов, что в условиях инфляции вызывало значительные убытки [223,186,63,149 и др.].

18 марта 1993 г. во исполнение протокола Совета Министров Республики Беларусь от 2 октября 1992 г. № 05/84, был издан Приказ Минпрома № 54 о введении в действие с 1 марта 1993 г. типового положения о фирменном магазине предприятия (объединения) [236]. Анализ показал, что данный документ разработан на основе действовавшего ранее в БССР аналогичного положения. Вместе с тем введено ряд новых требований и определений, наиболее существенными из которых стали – присвоение торговому объекту фирменного наименования и признание того, что "фирменный магазин должен иметь, как правило, статус юридического лица".

В настоящее время деятельность фирменной торговли в Беларуси регулируется типовым положением о фирменном магазине предприятия (объединения) от 27 октября 1998 г. (приложение А). Основными отличиями указанного положения от предыдущих документов являются:

- выделение статуса фирменного магазина, как торгового предприятия, находящегося в подчинении организации, производящей товары народного потребления;
- введение обязательных к исполнению показателей по удельному весу продукции учредителей в объеме реализации (удельный вес продукции учредителя фирменного магазина, а также других предприятий, вырабатывающих аналогичный ассортимент товаров, должен быть не менее 75% – для непродовольственных товаров и не менее 50% – для продовольственных);
- определение минимальной торговой площади предприятия, производящего продажу фирменной продукции, которая должна составлять 100 м².

Таким образом, фирменной торговлей в Беларуси стала форма организации розничной торговли, характеризующаяся продажей товаров в фирменных магазинах [231]. Вместе с тем проведенный нами анализ показал, что

фирменную торговлю, как экономическую категорию и как хозяйственную единицу, следует рассматривать и трактовать более широко. В результате исследований нами выявлено пять основных подходов, рассмотренных в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Подходы к определению сущности фирменной торговли

Автор, источник	Особенности подхода	Определения
<p>I. Л.А. Обухова [238], Ф. Котлер [154], А.Н. Магомедов [182], А. Хайем [349], А.В. Мухачев [211]</p>	<p>Фирменной торговлей следует считать розничные торговые объекты, которые созданы производителями для реализации продукции собственного производства.</p>	<p>Под фирменной торговлей понимается розничная торговля товарами собственного производства [238, с. 3]. “Factory outlets” [154, с. 634, табл. 19.1] – следует переводить как заводской либо фабричный магазин. Под фирменной торговлей предприятия понимается сеть магазинов, палаток, киосков, ларьков, передвижных торговых точек, являющихся подразделениями предприятия производителя [211, с. 15]. Магазин либо торговый центр непосредственно при производстве [349, с. 67]</p>
<p>II. О. Бобровская [30], А.И. Савицкий [291], Н.А. Николаева, Т.И. Николаева [223]</p>	<p>Отсутствуют определения фирменной торговли, вместе с тем даются определения фирменному магазину и описываются особенности его функционирования.</p>	<p>Фирменным магазином считается розничное торговое предприятие... [30, с. 5]. Фирменный магазин – небольшое предприятие, торговой площадью до 150 м², с ограниченным ассортиментом промышленных или продовольственных товаров... [291, с. 141] Фирменный магазин – это торговая организация любой организационно-правовой формы (или ее структурного подразделения), предметом деятельности которой является розничная или мелкооптовая торговля различными товарами определенной номенклатуры, соответствующими производственному профилю ее учредителей, поставщиков [223].</p>
<p>III. Г.А. Щербич [380], З.М. Ильина [244], Д. Энджел [386], Э.У. Марданова [188], Г.Я. Гольдштейн, А.В. Китаев [74]</p>	<p>Фирменная торговля рассматривается как один из элементов комплекса маркетинга</p>	<p>Фирменная торговля – это система прямого перемещения товаров и услуг от производителя к потребителю [380] Фирменная торговля представляет собой прямой канал товародвижения, в котором товары перемещаются к потребителям без использования независимых посредников [244, с. 9] Канал товародвижения, имеющий звено фирменной торговли, занимает особое положение между каналами нулевого и первого уровня и не может быть отнесен ни к прямому, ни к косвенному сбыту [188, с. 22].</p>

Продолжение таблицы 1.1

<p>IV. Л.В. Селицкая [303], М. Леви, Б.А. Вейтц [172]</p>	<p>Фирменной торговлей считается сеть торговых объектов, использующих единый фирменный стиль в оформлении</p>	<p>Фирменным считается торговый объект, принадлежащий производителю или торговой организации имеющей свой торговый стиль, либо использующей в законодательном порядке фирменный стиль товаропроизводителя [303, с. 23]. Фирменным признается магазин, принадлежащий универмагам либо торговым сетям [172, с. 281]</p>
<p>V. О.В. Чкалова [371], К. Груцескуп [81], С.А. Голембиовский [63].</p>	<p>Фирменная торговля рассматривается как эффективный способ взаимодействия производства, розничной торговли и потребителей.</p>	<p>Фирменная торговля является способом интеграции розничных предприятий с изготовителями [371]. Фирменная торговля позволяет гармонично объединять интересы производства, торговли, покупателя и потребителя [63]. Фирменная торговля представляет собой конгломерат торговых комплексов [81].</p>

Примечание – Таблица составлена автором по материалам исследований

Анализ существующих подходов к трактовке категории "фирменная торговля" показал, что мнения различных авторов относительно сущности данного понятия расходятся. Так, наряду с конкретными определениями, например "заводской магазин" [349,154,211], "канал товародвижения" [244], имеются формулировки, охватывающие широкий круг задач – "способ интеграции", "конгломерат торговых комплексов" [81] и др.

Вместе с тем исследования подтверждают, что рассмотренные нами определения не противоречат, а в большей степени дополняют и характеризуют нераскрытые у других авторов особенности, однако ни один из рассмотренных подходов не может быть признан достаточным и исчерпывающим.

В результате при постановке задач, где требуется осуществлять эффективный товарно-денежный обмен, могут возникать вопросы отнесения сбытовой системы к фирменной торговле. При этом анализ и описание функций и структуры торгово-сбытовых элементов затруднены по причине отсутствия для фирменной торговли четких определений.

Детальный анализ рассмотренных нами в таблице 1.1 подходов показал, что можно выделить три основных составляющих, которые определяют сущность рассматриваемого явления (таблица 1.2).

Первая составляющая касается специализации предприятия учредителя, то есть принадлежности объектов фирменной торговли к определенной коммерческой организации товаропроизводителю (72 % от совокупности авторов), либо организации розничной торговли (16 % от совокупности). В данном аспекте можно утверждать, что противопоставление розничных тор-

говых предприятий товаропроизводителей магазинам, принадлежащим торговым сетям, не всегда является корректным. Данное обстоятельство в Беларуси законодательно закреплено в "Типовом положении о фирменном магазине предприятия (учреждения)" п. 6, где сказано, что "фирменный магазин является составной частью розничной торговой сети региона" [235].

Таблица 1.2 – Основные характерные особенности фирменной торговли

Автор, источник	Специализация учредителя			Функции				Предлагаемые рынку специфические активы						
				Розничная торговля		Взаимодействие	Сбыт	Товар Реализуемые товары			Услуга Торговые услуги		Брэнд Торговые марки	
	Производство	Розничная торговля	Не определено	Магазин	Торговая сеть			Специализация	Собств. пр-во	Не определено	Высокое качество	Не определено	Учредителя	Не определено
						во	во							
Н.А. Николаева [223]			+	+				+			+		+	
М.Леви, Б.А. Вейтц [172]		+		+	+			+			+		+	
И. Телицина [329]	+			+	+			+	+		+		+	
Р. Аверкина [2]	+				+			+	+		+		+	
С.А.Голембиовский [63]	+			+	+	+		+			+		+	
Р. Канаян [134]	+							+			+		+	
А.И. Савицкий [291]			+	+				+				+		+
Г.А. Щербич [380]			+					+				+		+
О. Бобровская [30]			+	+					+		+		+	
Л. Авраменко [3]	+				+	+	+		+		+		+	
Л.А. Иванов [119]			+	+						+	+			+
Л. Москаленко [208]	+							+			+			+
Ф. Котлер [154]	+			+					+			+	+	
Г.Я. Гольдштейн [74]	+							+				+	+	
Л.В. Селицкая [303]	+	+		+	+					+		+	+	
Л.А. Обухова [238]	+			+					+			+		+
А.Н. Магометов [1]	+					+				+		+		+
А. Хайем [349]	+			+					+			+		+
А.В. Мухачев [211]	+				+					+		+		+
З.М. Ильина [244]	+							+				+		+
Д. Энджел [386]	+							+				+		+
Э.У. Марданова [186]	+							+				+		+
Т. Моторина [209]	+				+				+			+		+
О.В. Чкалова [371]	+	+		+	+	+				+		+		+
К. Груцескуп [81]		+			+	+				+		+		+
Итого, % от совокупности авторов	72	16	20	48	40	20	40	32	52	24	40	60	44	56

Примечание – Таблица составлена автором по материалам исследований

С этой точки зрения термин "фирменный" может быть применен к любому магазину, который принадлежит какой-либо фирме. Следовательно, не совсем правильным можно считать отождествление фирменной торговли с ее

принадлежностью только к предприятию-производителю [244,134] либо розничному торговому оператору [172,303].

Вторым аспектом, отражающим сущность рассматриваемого явления, целесообразно выделить следующие три основные группы функций (таблица 1.2):

1. Сбытовые функции. Включают круг задач, способствующих реализации предприятием или предпринимателем производимой продукции с целью получения денежной выручки [134,380,2 и др.];

2. Функции розничной торговли. К ним, как показали проведенные нами исследования, следует отнести область деятельности, связанной с продажей произведенных, переработанных или приобретенных товаров поштучно или в небольших количествах для личного, некоммерческого использования конечными потребителями, а также с выполнением работ и оказанием торговых услуг, связанных с процессом торговой деятельности [223,291,172 и др.];

3. Функции взаимодействия. Включают комплекс мероприятий, направленных на непосредственное или опосредованное воздействие и взаимодействие объектов (субъектов) между собой, порождающее их взаимную обусловленность и связь [1,63,371 и др.]. Применительно к фирменной торговле взаимодействием целесообразно назвать любые виды контактов, происходящие между поставщиком и потребителем, в ходе которых осуществляется обмен товарами, услугами, информацией или финансовыми ресурсами.

Анализ показал, что сбыт представляет собой, с одной стороны, конечную фазу сферы производства, а с другой – начальную стадию обращения, конечной ступенью которой является розничная торговля. Особенность сферы обращения заключается в том, что на стадии купли-продажи предприниматель не зависит от производителя. То есть, как только торговый продукт обособляется от производства, он следует своему собственному движению. Следовательно, задачи фирменной торговли в области взаимодействия направлены на то, чтобы эффективно координировать процесс движения продукции от производства до стадии конечного потребления.

В результате анализа указанных выше функций установлено, что фирменная торговля представляет собой область предпринимательской деятельности, которая направлена на координацию усилий субъектов потребительского рынка для более эффективного удовлетворения конечного спроса. Вместе с тем очевидно, что такое определение не может в полной мере раскрыть сущность исследуемого явления, конкретное смысловое содержание которого представляется возможным определить при комплексном рассмотрении специфического актива фирменной торговли (рисунок 1.1).

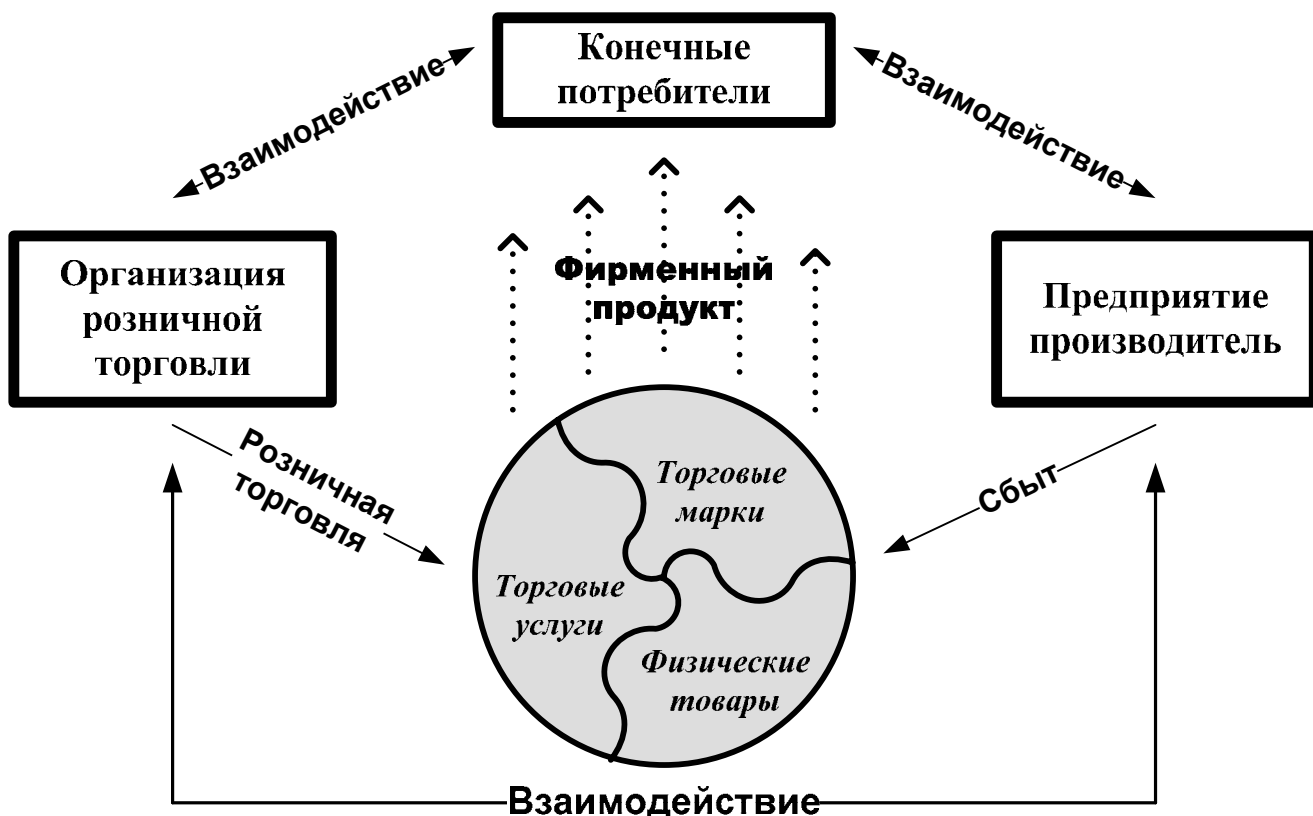


Рисунок 1.1 – Структура основных элементов фирменной торговли

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

Анализ показал, что в процессе ее функционирования, как правило, принимают участие три категории субъектов (предприятие-производитель, организация розничной торговли и конечные потребители), которые, реализуя фирменные торговые функции, создают специфический актив – фирменный продукт, состоящий из комплекса потребительных стоимостей физического товара, торговой услуги и торговой марки.

Вместе с тем необходимо отметить, что мера полезности комплекса потребительных стоимостей может проявляться только в результате пользования, потребления или сравнения потребителем различных свойств, представленных на рынке товаров и услуг [293]. Как показал анализ, ценность товара либо услуги субъективно отображается в сознании человека, воспринимающего предлагаемый ему специфический актив, то есть покупатель сопоставляет потребительную стоимость фирменного продукта с полезностью других объектов и в зависимости от этого принимает решение по одному из вариантов удовлетворения своих потребностей [269].

Следовательно, третьей ключевой составляющей, которая характеризует сущность фирменной торговли, является предлагаемый рынку специфический актив (фирменный продукт), который создает предприятие-учредитель (фирма) посредством осуществления мероприятий фирменной торговли.

Исследования подтверждают, что изначально понятие "фирма" (итал. *firma* – подпись) зародилось в сфере товарно-денежного обмена и рассматривалось его участниками как торговое имя коммерсанта, то есть как гарантия выполнения принятых им обязательств. Вместе с тем в настоящее время более правильным следует признать подход, который позволяет рассматривать фирму как многогранную экономическую категорию (таблица 1.3). Анализ показал, что изучение и понимание истоков зарождения данного явления становится важным фактором при определении содержания экономической категории "фирменная торговля".

Таблица 1.3 – Основные особенности категорий "фирма", "торговля", "фирменная торговля"

	Фирма	Торговля	Фирменная торговля
Определение	Как противоположность рынку, то есть иерархический способ организации взаимодействия между людьми [177,27,379,212,157,136, 122]. Хозяйственная единица (англ. <i>firm</i>) [38,313, 122]. Синоним фирменного наименования (от итал. <i>firma</i>) [317,37,48].	Совокупность операций купли-продажи товаров [222, с. 41].	Обобщение понятий позволяет рассматривать фирменную торговлю с трех позиций, которые соответствуют пунктам III, IV, V в таблице 1.1
Функции	Объединяет ресурсы для выпуска необходимых потребителю специфических товаров и услуг.	Обслуживает сферу обращения	Координирует усилия по реализации специфических активов между участниками цепи "производство – потребление"
Специфические активы	Технологические образцы (продукция); Институты; Поведенческие образцы; Человеческие и профессиональные идеалы; Прочие.	Качество, объем и нормы предоставления торговых услуг	Потребительная стоимость, воплощенная в продукции фирменной торговли

Примечание – Таблица составлена автором по материалам исследований

Й. Шумпетер и Ф. Найт главным фактором возникновения нового предприятия (фирмы) выделяют личность предпринимателя, его талант и стремление к новому [379,212,384]. Вместе с тем Р. Коуз показывает, что существование фирм, в которых распределение ресурсов происходит административным путем (посредством приказов, а не на основе ценовых отношений), следует объяснить стремлением снижения трансакционных издержек. Фирмы, согласно его теории, возникают в ответ на дороговизну рыночной координации [157].

О. Уильямсон разделяет трансакции по трем главным признакам – степени их специфичности, повторяемости и неопределенности. Из чего следует, что чем более общий, краткосрочный и однозначный характер носит тор-

говая сделка, тем больше оснований либо вообще обходиться без ее юридического оформления, либо ограничиваться составлением простейших контрактов. Например, реализовать стандартизированную продукцию массового спроса (овощи, сахар, соль) по предоплате независимым посредникам. Напротив, чем более специальный, повторяющийся и неопределенный характер имеет акт продажи (например, производство и реализация узкоспециализированной продукции ограниченного спроса), тем выше трансакционные издержки и тем сильнее стимулы к установлению долговременных отношений между участниками товарно-денежного обмена и созданию иерархических систем взаимодействия, проявлением которых является фирменная торговля [338].

Следовательно, если создание необходимых потребителю специфических товаров и услуг является основной функцией фирмы, тогда обобщенной функцией фирменной торговли становится координация усилий (взаимодействие) между производством (сбыт), реализацией (розничная торговля) и потреблением (взаимодействие) фирменных продуктов. В данном аспекте можно согласиться с Р. Кочуровым, который отмечает, что коммерческая организация представляет собой многоклеточное, многофункциональное образование, находящееся в сложном взаимодействии со средой функционирования [158, с. 45]. В этом качестве предприятие (фирма) создает и реализует потребителям через фирменную торговлю различные по своему составу специфические активы, неотъемлемой составляющей которых являются: физический товар, торговая услуга и торговая марка.

Таким образом, в фирменной торговле специфическим активом становится фирменный продукт, состоящий из трех основных элементов (триада фирменной торговли [предложено автором]): товара, услуги и торговой марки, которые приспособлены к условиям конкретной сделки и вне ее не имеют большой ценности [338]. Специфичность может характеризоваться местоположением, временем, особенностями потребления или предназначенностью для определенных сегментов покупателей, разделенных по социальному статусу, возрасту либо совокупному доходу.

Проведенные исследования позволили заключить, что фирменную торговлю целесообразно рассматривать как конечную и определяющую фазу обращения специфических активов (фирменных продуктов). На данном этапе созданная предприятиями (фирмами) продукция посредством продвижения, распределения, розничных продаж и создания условий для качественного взаимодействия переходит из сферы обращения в сферу личного потребления. При этом через нее реализуется заложенная производителем потребительная стоимость, то есть население приобретает товары в соответствии с их потребностями и денежными доходами.

В результате анализа и обобщения различных теорий возникновения и развития фирмы, функций и форм торговой деятельности, этапов совершенствования и взаимодействия производства, торговли и потребления, нами сформулировано следующее определение: фирменная торговля – это форма совместной экономической деятельности производителей, розничных торговых организаций и потребителей, определяющая адекватный порядок их взаимодействия для повышения ценности фирменного продукта, как комплекса потребительных стоимостей товара, торговой услуги и брэнда.

Как показал анализ, представление о фирменной торговле, как о процессе взаимодействия, предполагает, что создаваемый специфический актив является следствием и отображением характера этого взаимодействия. То есть, с одной стороны, потребитель наравне с другими субъектами (фирма-производитель и предприятие розничной торговли) принимает участие в проектировании фирменного продукта и, следовательно, может непосредственно стимулировать создание такой потребительной стоимости, которая ему необходима, а с другой, происходит эффективное совмещение потребностей покупателей и возможностей предпринимателя с целью получения последним прибыли.

Следовательно, суть фирменной торговой деятельности заключается в том, что ее как процесс можно представить совокупностью отдельных логически связанных операций, регулирующих взаимодействие между ее субъектами. Результат такого процесса должен, во-первых, обладать определенной потребительной и, соответственно, меновой стоимостью и, во-вторых, оказывать влияние на воспринимаемое потребителем качество. В данном аспекте физические товары, торговые услуги и торговые марки становятся составляющей процесса функционирования фирменной торговли, они возникают вследствие выполнения отдельных операций и трансформируются в конечный результат – фирменный продукт.

Проведенное изучение позволяет сделать следующие выводы:

1. Появление и распространение фирменной торговли как экономического явления связано с возникновением и развитием производственной и торговой специализации и характерного каждому этапу процесса изменения коммерческой организации – фирмы, для которой существенное значение имеет торговая марка, предоставляющая гарантии значимых для потребителей свойств товаров и услуг. Наиболее широкое распространение данный вид торговых отношений получил в XX ст. в странах с развитой рыночной экономикой;

2. В существующей практике, согласно действующим нормативно-правовым документам, под фирменной торговлей в Беларуси понимается

форма организации розничной и мелкооптовой торговли, характеризующаяся продажей товаров в фирменных магазинах. Начало развития в республике приходится на 70-80-е гг. истекшего столетия. Основным отличием отечественной практики является принадлежность фирменных магазинов к товаропроизводителям;

3. При рассмотрении различных подходов к определению сущности фирменной торговли, которые можно описать через следующие выражения: магазин при производстве; специализированный розничный торговый объект; элемент комплекса маркетинга; торговая сеть с единым фирменным стилем; способ интеграции производства и торговли, установлено, что фирменная торговля представляет собой сложное и многогранное явление, в котором нами выделены три составляющие: во-первых, фирменные торговые объекты следует разделять по их принадлежности к предприятию-товаропроизводителю либо организации, оказывающей розничные торговые услуги; во-вторых, необходимо различать функции фирменной торговли на сбытовые, торговые и функции взаимодействия; в-третьих, для фирменной торговли характерно наличие трех субъектов (предприятие-производитель, организация розничной торговли и конечный потребитель), между которыми происходит взаимодействие по поводу производства, реализации и потребления специфического актива – фирменного продукта, представляющего собой комплекс потребительных стоимостей товара, торговой услуги и торговой марки;

4. Обобщающей функцией фирменной торговли является эффективная координация и контроль процесса движения специфических активов от стадии производства до стадии их потребления.

Таким образом, выявленная нами экономическая сущность фирменной торговли требует ее рассмотрения как процесса формирования и развития системы социально-экономических взаимоотношений между продавцом и покупателем на основе взаимных обязательств по производству, распределению, приобретению и потреблению специфических активов, создаваемых фирмой в цепи "производство-потребление", то есть, с одной стороны, фирменную торговлю следует рассматривать как процесс создания потребительной стоимости, или определенного набора существенных для потребителей специфических благ, а с другой, как определенную систему, которая представляет собой форму организации данного процесса.

1.2 Критерии и показатели эффективности фирменной торговли

В результате взаимодействия фирменной торговли с потребителями выявляется ее эффективность, то есть способность приносить эффект. Слово "эффект" происходит от латинского "effectus" и обозначает действие. Эффектом обладает любое взаимодействие, имеющее какой-то результат, и в этом смысле эффект можно рассматривать как абсолютное свойство любого процесса, характеризующее его результат [38, с. 322].

Уровень эффективности фирменной торговли агропромышленной продукции и влияющие на него факторы во многом определяются спецификой процесса воспроизводства в аграрном секторе. В то же время существуют общие принципы и закономерности формирования величины эффекта, а также методы общественного учета эффективности.

Эффективность относится к числу наиболее общих центральных экономических категорий, отражающих связь между ресурсами и целями производства, управления и сбыта, между созидательной деятельностью человека и ее полезным эффектом. При определении эффективности, как правило, сравнивают текущее состояние объекта либо с состоянием за предыдущие интервалы времени, либо с положением другого объекта (сравнивают как минимум два объекта). Следовательно, эффективность – понятие относительное, она позволяет оценить полученный эффект по отношению к затратам или расходам, обусловившим его возникновение. Значимость данной категории объясняется в первую очередь безграничностью общественных потребностей и ограниченностью имеющихся ресурсов, в связи с чем возникает задача наилучшего удовлетворения первых путем оптимального и как можно более полного использования вторых. Так, еще К. Маркс отмечал огромное значение для любого общества "...экономно расходовать силы и достигать производственной цели с наименьшими затратами средств" [192, с. 275]. По его утверждению, основной целью и специфическим содержанием капиталистического производства является создание прибавочной стоимости, которая выражается через прибыль [254, с. 62].

Данный подход согласуется с общепризнанным в настоящее время положением о том, что максимизация прибыли в рыночной экономике является долговременным финансовым интересом любой фирмы. Его признают, например, Н.П. Писаренко, Л.И. Лопатников, А.А. Костин, Л.П. Гусева, Д.Е. Давыдянц и др. Так, Л.И. Лопатников определяет, что цель фирмы – производство прибыли [177, с. 558]. А.А. Костин утверждает, что результат (эффект) хозяйственной деятельности следует выражать через прибыль [151, с. 11]. Однако необходимо отметить, что помимо основного долгосрочного

финансового интереса существуют как сопутствующие, так и разнонаправленные цели: краткосрочная и долгосрочная прибыль, рост рыночной доли, противодействие конкурентам, цели наемных рабочих и цели владельцев, социальные и экономические цели и т.п. [199, с. 17].

Как показал проведенный нами анализ, разнонаправленность целей особенно актуальна в области фирменной торговли агропромышленной продукцией, которая в настоящий момент действует в поле различных интересов (предприятия АПК, торговые организации и потребители), от удовлетворения которых зависит степень ее результативности. Если представить подобные интересы в области формирования цены в виде вектора, то очевидной становится его противоположная направленность (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Вектор цены исходя из интересов субъектов фирменной торговли

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

Каждый из участников товарно-денежного обмена оценивает предложения других субъектов с точки зрения собственной выгоды. На рисунке 1.3 видно, что основным критерием, при прочих равных условиях, становится уровень цены (для потребителя), либо торговая наценка (для сельхозпроизводителя и предприятия розничной торговли). Однако если для производителей и продавцов определяющее значение имеет финансовая прибыль, то для потребителя важна не столько сама стоимость товара либо услуги, сколько соотношение цены и выгоды от их потребления, которая выражена нами через потребительскую стоимость, то есть полезность "вещи" как продукта потребления, что подразумевает наличие у него свойств и качеств, позволяющих удовлетворять человеческие потребности.

При рассмотрении подобных проблем Д.Е. Давыдянец обоснованно предлагает решать задачи повышения комплексной эффективности [95, с. 38]. В результате использования этого подхода нами были рассмотрены два противоположных процесса: с одной стороны "конкуренция целей", а с другой "взаимная поддержка целей". Изучение показало, что принятие раз-

нонаправленных целей неизбежно ведет к доминированию одной из них, как, например, в случае, когда на рынке существует монополия продавца либо покупателя, что позволяет им устанавливать максимально выгодные для себя условия. Вместе с тем параллельное развитие целей создает условия для достижения каждой из них. Так, фирменная торговля, которая выражается в совместной работе производителей агропромышленной продукции и предприятий розничной торговли для более полного удовлетворения требований покупателей повышает совокупную потребительскую стоимость товара и торговой услуги, мера которой становится больше, чем простая их сумма, в результате чего возникает синергический эффект, который неизбежно проявляется в росте эффекта как для товаропроизводителя и торгового посредника, так и для потребителя.

Наличие разных уровней хозяйствования и потребления и, соответственно, разных экономических интересов (производственных, торговых, потребительских) обуславливает неизбежность оценки эффективности с различных позиций, исходя из единства и различий интересов сфер аграрного производства, розничной торговли и целей потребления (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Двойственность критериев оценки эффективности фирменной торговли

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

Следовательно, содержание категории "эффективность фирменной торговли" целесообразно рассматривать в двух аспектах:

1. Как итоговую оценку деятельности субъектов фирменной торговли в целом, или другими словами, как отдачу или рентабельность. С данной позиции эффективность показывает количество эффекта по отношению к затратам на его достижение. Решение тем эффективнее, чем больше эффект (результат) от его реализации и меньше затраты.

2. Как характеристику процесса построения системы долгосрочных взаимоотношений между производителем и потребителем (через качество потребительской стоимости, без соотнесения полученных результатов с затраченными ресурсами). В данном случае эффективность показывает, во-первых, точность выбора целей и направления действий, которые максимально соответствуют потребностям покупателей, а во-вторых, степень достижения производственно-сбытовых результатов, соответствующих определенному этапу жизненного цикла фирменного продукта.

В этой связи установлено, что формирование номенклатуры показателей эффективности фирменной торговли агропромышленной продукцией целесообразно осуществлять на основе совмещения двух целей (рисунок 1.4):

1. Экономическая результативность продавца (финансовый результат);
2. Степень удовлетворения потребностей покупателя (конкурентоспособность).

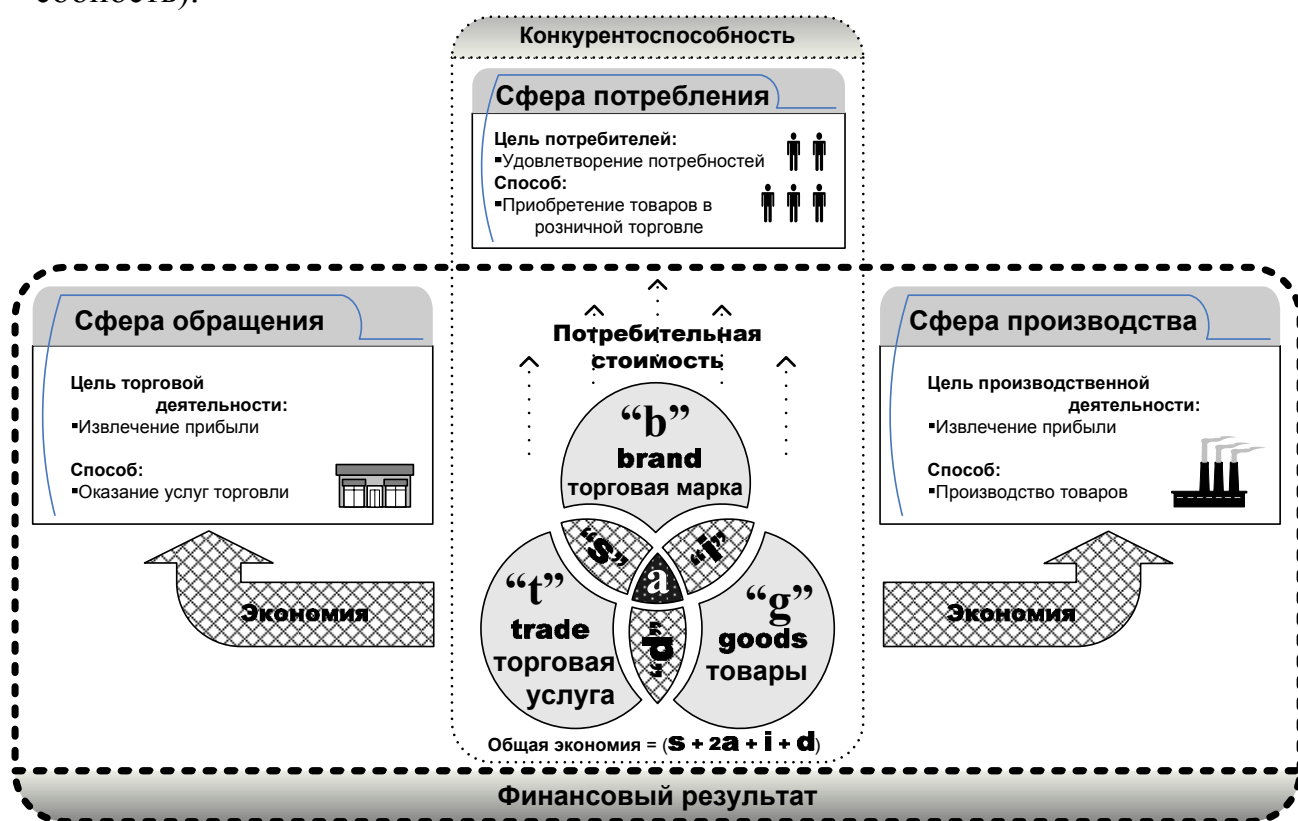


Рисунок 1.4 –Эффективность фирменной торговли

Примечание – Схема разработана автором по материалам исследований

Окружности, обозначенные на рисунке как b, g и t, показывают объем необходимых издержек, определяющих стоимость продуктов реализуемых через фирменную торговлю. Вместе с тем области пересечения (s, a, i, d), составляют статьи затрат, которые могут быть отнесены к одному из основных элементов, формирующих потребительскую стоимость фирменного продукта (b, g, t). Следовательно, их совмещение дает определенный экономический

эффект (экономия), который может быть направлен на снижение цены, улучшение свойств товаров и услуг или на повышение прибыли продавца [А-10].

Вместе с тем абсолютный результат при взаимодействии предприятий АПК, организаций розничной торговли и потребителей может быть адекватно оценен через определение конечного полезного эффекта, который, с коммерческой точки зрения, представляется возможным измерить только после того, когда произведенная продукция полностью реализована, а деньги поступили на расчетный счет предприятия [94, с. 53].

Ценность полезного эффекта для потребителя категория во многом субъективная, которая не может быть объективно присущим свойством продуктов, создаваемых в отрасли АПК. Такая оценка полезности зависит от двух факторов: от имеющегося запаса данного блага и от степени насыщения потребности в нем. По мере удовлетворения потребности "степень насыщения" растет, а величина конкурентной потребительной стоимости падает. Тем самым проявляется закон убывающей предельной полезности [122, с. 58-60].

Для продавца полезный эффект имеет место в том случае, когда совокупный эффект (прибыль), определенный в рыночных ценах, превышает совокупные затраты в сфере агропромышленного производства и обращения. В хозяйственной практике такие оценки измеряются одной мерой – стоимостной (через категории чистого дохода или прибыли). В данном аспекте выявляется особая роль фирменной торговли, где создаваемые в отрасли АПК продукты обретают стоимость, которая и является источником прибыли. В этих условиях товар проявляет себя как единство меновой и противоположной ей потребительной стоимости. Последняя, как показало проведенное нами исследование, выступает для покупателя основным критерием оценки полученного им полезного эффекта, то есть в процессе производства создается потребительная стоимость, которая в фирменной торговле превращается в меновую. Следовательно, потребность является исходным и конечным пунктом всего воспроизводственного процесса. Так, еще Дж. М. Кейнс пришел к выводу, что потребление является основной целью экономической деятельности [141]. На важнейшую роль потребления также указывал Дж. Гельбрейт. Наиболее эффективной он считал такую экономическую систему, которая "максимально обеспечивает людей тем, в чем они более всего нуждаются" [58, с. 27].

Таким образом, в результате проведенных исследований нами установлено, что через показатели эффективности можно измерить по большей части результат текущей деятельности продавца, и не представляется возможным характеризовать полезный эффект для покупателя, который целесообразно оценивать через показатели конкурентоспособности, уровни которой определяют способность фирменного продукта быть реализованным с определенной прибылью.

Потребитель, приобретая продукцию, оценивает полезный эффект, который он соотносит с пользой от потребления товаров-конкурентов, то есть покупатель выбирает такую потребительскую стоимость, которая в наибольшей степени способна удовлетворять его потребности.

Следовательно, конечный совокупный результат фирменной торговли агропромышленной продукцией, то есть уровень продаж и прибыли зависит от качества товаров, создаваемых предприятиями отраслей АПК, и конечной цены их реализации. В этой связи необходимо оценивать результативность сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности, которая имеет свои особенности, связанные с тем, что главными средствами производства и специфическими предметами труда выступает земля и живые организмы. В данном аспекте можно согласиться с мнением В.Г. Гусакова, который отмечает, что оптимизация производства продовольственной продукции зависит от того, насколько эффективно эксплуатируется земля и обеспечивается продуктивное животноводство [280, с. 6].

Развиваясь в диалектической связи с природными условиями, сельское хозяйство имеет сезонный характер, что значительно ограничивает возможности отрасли для эффективного использования основных производственных и оборотных фондов, земельных и трудовых ресурсов. Следовательно, наряду с основными целями, обусловленными потребностями населения, и воспроизводственной функцией капитала необходимо учитывать сопутствующие цели (социальные, государственные, отраслевые) и параллельные им задачи эффективного управления наличными ресурсами в аграрном секторе.

Таким образом, особенности воспроизводственных процессов, присущие сельскому хозяйству и перерабатывающей промышленности и их взаимосвязь со сферой обмена и потребления, позволили сформулировать следующее определение: эффективность фирменной торговли агропромышленной продукцией – это экономическая категория, характеризующая способность предприятий АПК наиболее эффективно использовать наличные ресурсы для получения прибыли и для удовлетворения растущих потребностей конкретных целевых групп потребителей качественными продуктами питания.

Сущность такого подхода заключается в том, что оценку эффективности фирменной торговой деятельности предприятий АПК предлагается рассматривать в тесной взаимосвязи между степенью полезного эффекта для покупателя (потребительная стоимость) и главной целью коммерческой организации, которой является максимизация прибыли, или, как справедливо отмечает А.И. Мещеряков, обеспечение стабильного, непрерывного и соответствующего интересам организации денежного потока [199]. Следовательно, при определении эффективности фирменной торговли целесообразно совмещать два принципиальных способа.

Первый, традиционный, основан на оценке непосредственной (прямой) финансовой отдачи на капитал, который основан на предположении, что практически все преимущества от внедрения фирменной торговли можно напрямую подсчитать, то есть эффект можно выразить количественно (снижение затрат, повышение производительности, рост продаж и прибыли, рост доли рынка и др.). Такой подход согласуется с классическим методом измерения и оценки экономической эффективности, посредством сопоставления либо соотношения результата (прибыли) с вызвавшими его текущими затратами или примененными экономическими ресурсами [94,95,254 и др.].

Второй исходит из предпосылки о том, что существует нефинансовая составляющая эффективности – повышение лояльности потребителей, рост качества управленческих решений и т.п., совершенствование которых напрямую ведет к росту финансовых показателей [77,310 и др.].

Следовательно, не вызывает сомнений тот факт, что эффективность фирменной торговли может быть с достаточной точностью измерена не одним каким то показателем, а их системой, при формировании которой нами определены цели, требования к номенклатуре показателей и факторы, влияющие на эффективность фирменной торговли агропромышленной продукцией.

В результате проведенных исследований нами выявлены следующие цели анализа эффективности рассматриваемого явления:

- оперативный мониторинг (день, неделя, месяц, квартал, полугодие) текущего состояния конкретного объекта фирменной торговли с целью раннего обнаружения негативных тенденций, тогда как общий анализ (год, три года, пять лет) должен осуществляться силами предприятия-учредителя;
- стратегический анализ, то есть в проводимых мероприятиях предлагается выделить те, которые будут иметь долгосрочное действие (стратегические), и те, которые носят краткосрочный характер и имеют непродолжительный эффект (оперативные).

На основании рассмотренных целей нами определены требования к системе показателей эффективности фирменной торговли:

1. Возможность отражать текущее состояние и оперативную динамику экономической эффективности, то есть необходимо сформировать систему мониторинга торговой деятельности, которая должна своевременно сигнализировать о негативных тенденциях в фирменной торговле;
2. Возможность оперативного управленческого воздействия на выбранные показатели, то есть руководство фирменного магазина должно иметь возможность изменять динамику и результат по выбранным индикаторам (например, принять комплекс действий по сокращению периода погаше-

ния дебиторской задолженности или увеличению производительности труда) в соответствии со сложившейся ситуацией;

Состав показателей эффективности фирменной торговли рассмотрен нами исходя из важности влияния определенных факторов – финансовых, организационных, рыночных, кадровых и материально-технических [48, с. 17]. В результате чего нами предложено учитывать те из них, которые согласуются с целями и удовлетворяют основным требованиям к системе показателей эффективности фирменной торговли агропромышленной продукцией.

В этой связи установлено, что номенклатуру показателей целесообразно разделить на две группы: первая характеризует текущую экономическую эффективность фирменной торговли (приложение Б); вторая позволяет оценить уровень конкурентоспособности реализуемых фирменных продуктов. В результате, взаимосвязь отобранных количественных и качественных величин станет показывать уровень эффективности фирменной торговли (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Система показателей эффективности фирменной торговли агропромышленной продукцией

Примечание – Схема предложена автором по материалам исследований

Вместе с тем следует отметить специфику фирменного продукта, которая заключается в том, что оценка конкурентоспособности включает анализ характеристик физического товара, сопутствующих услуг и отношения к брэнду, то есть триады фирменной торговли, представляющей совокупность трех основных факторов, формирующих фирменный торговый продукт – товар, торговую услугу, торговую марку [А-10].

Таким образом, проведенные исследования позволяют характеризовать перспективный в настоящий момент способ управления эффективностью – стратегическое планирование "конкурентоспособность – финансовый результат" [311]. В результате чего нами предлагается осуществлять:

- оценку соотношения потребительской стоимости и цены, что дает возможность определять уровень конкурентоспособности фирменного продукта по сравнению с аналогичными товарами, удовлетворяющими одни и те же потребности;

- анализ предельной полезности фирменного продукта (приложение В), что дает возможность оценивать конкурентоспособность фирменного продукта не только по отношению к товарам-конкурентам, но и автономно определять степень удовлетворения потребительской стоимостью фирменного продукта;

- объективное измерение затрат и возможности их сокращения, без снижения качества конечного фирменного продукта.

Расчет нормы потребительской стоимости (НПС) предлагается осуществлять на основе алгоритма, который был ранее описан в работах Д.А. Мильгрота, А.В. Корзуна, Н.Н. Ничаевой, Н.С. Перекалиной, О.С. Сухарева и др. [200,148,214,267,326]. Основное достоинство данного метода заключается в том, что по сравнению со стандартными "параметрическими" методами, где сравнивают продукцию с аналогичными товарами конкурентов, примененная методика позволяет более точно выявить и оценить степень соответствия реальных потребностей потенциальных потребителей с ожидаемыми и воспринимаемыми свойствами фирменной продукции [200,369]. Нами установлено, что в обобщенном виде НПС можно выразить через следующую формулу:

$$НПС = \frac{Св_{тов.}}{Тр_{тов.}} \quad (1.1)$$

где *НПС* – норма потребительской стоимости;

Св_{тов.} – оценка потребителем свойств товара;

Тр_{тов.} – требования потребителя к свойствам товара.

За эталон здесь должны применяться не товары-конкуренты, а реальные желания и потребности потенциальных потребителей. Что позволяет с

наименьшими затратами создавать фирменные продукты более конкурентоспособные на длительном временном этапе, так как сравнение с товарами-конкурентами позволяет лишь частично модернизировать имеющуюся продукцию и не дает возможности создавать принципиально новые товары и услуги, обеспечивающие долгосрочные финансовые результаты.

В данном контексте норма потребительной стоимости – это единство технико-экономических и социально-экономических качеств продукта, формируемых производителем и направленных на удовлетворение конкретных потребностей покупателя. Вместе с тем НПС находится в постоянном движении и развитии, меняется по мере прохождения конкретным продуктом всех фаз его жизненного цикла, следовательно, норма потребительной стоимости есть величина безразмерная, для оценки которой нами предложено использовать коэффициент НПС ($K_{НПС}$) (формула 1.2).

Таким образом, для определения коэффициента нормы потребительной стоимости фирменного продукта нами предложена следующая формула:

$$K_{НПС} = \sum_{j=1}^J W_j \sum_{i=1}^I W_i^j K_i^j \quad (1.2)$$

где $K_{НПС}$ – коэффициент нормы потребительной стоимости;
 $i = 1 \dots I$ – значимые для потребителя свойства фирменного продукта;

$j = 1 \dots J$ – группы показателей;

K_i^j – степень соответствия i -тых показателей реального качества тем свойствам, которые предпочитает потребитель (от 0 до 1);

W_j, W_i^j – весовые коэффициенты соответственно групп и единичных показателей ($\sum W_j = 1; \sum W_i^j = 1$).

Суть и новизна предложенного нами подхода заключается, в том, что расчет коэффициента НПС позволяет количественно оценивать и сравнивать потребительные стоимости различных товаров, что есть объективная сущность категории "эффективность". То есть $K_{НПС}$ представляет собой показатель, отражающий эффективность фирменного продукта для потребителей.

Таким образом, $K_{НПС}$ лежит в пределах от 0 до 1. Если $K_{НПС} = 0$, то это говорит о полном несоответствии рассматриваемых свойств запросам потребителей, и наоборот, если $K_{НПС} = 1$, следовательно, фирменный продукт полностью отвечает желаниям и требованиям покупателей, что говорит о его высокой конкурентоспособности.

Потребительная стоимость находит свое выражение в категориях качества и количества реализуемой на рынке продукции и в значительной степе-

ни определяет его цену, а затраты производителя признаются лишь в той степени, в которой товар удовлетворяет потребности покупателя.

В результате реализации данного подхода в фирменной торговле представляется возможным получить перспективную стратегическую оценку изменений требований к цене и качеству фирменного продукта, что позволяет производителям и сельскохозяйственным предприятиям более эффективно принимать управленческие решения в вопросах производства товаров, либо реорганизации отдельных элементов триады фирменной торговли (товара, торговой услуги, брэнда) на ранних стадиях жизненного цикла продукта (на стадии разработки и внедрения).

Следовательно, эффективность фирменной торговли есть сравнительная оценка результатов деятельности, которая отражает не только ее возможность стимулировать прогрессивные структурно-качественные изменения в сельском хозяйстве и перерабатывающей отрасли, но и высокую способность к удовлетворению потребительского спроса и росту совокупного потребления, что, как отмечал Дж. М. Кейнс, "... представляет собой единственную цель всякой экономической деятельности" [141, с. 167].

Проведенные в данном параграфе исследования позволяют сформулировать следующие выводы:

1. Эффективность фирменной торговли обусловлена необходимостью как можно более полного использования имеющихся ограниченных ресурсов с целью, во-первых, извлечения прибыли, а во-вторых, наилучшего удовлетворения потребностей конечных потребителей. Следовательно, наличие разных уровней хозяйствования и потребления и, соответственно, разных экономических интересов (производственных, торговых, потребительских) обуславливает неизбежность оценки эффективности с различных позиций, исходя из единства и различий интересов сфер аграрного производства, розничной торговли и целей потребления. В данном контексте проявляется тесная взаимозависимость покупателя и продавца, то есть можно утверждать, что уровень эффективности фирменной торговли может повышаться только при одновременном росте положительного эффекта каждого из субъектов (производитель, предприятие розничной торговли, потребитель) фирменной торговой деятельности;

2. Управление эффективностью фирменной торговли предполагает необходимость стратегического планирования "конкурентоспособность – финансовый результат", что дает возможность более точно выявить и оценить степень соответствия реальных потребностей с воспринимаемыми и предпочтительными свойствами фирменного продукта.

Таким образом, эффективность фирменной торговли – это экономическая категория, характеризующая способность предприятий производителей

и организаций розничной торговли наилучшим образом использовать наличные ресурсы, извлекать прибыль и удовлетворять потребности конкретных целевых групп потребителей.

Полезный эффект для продавца имеет место в том случае, когда совокупный эффект (прибыль), определенный в рыночных ценах, превышает совокупные затраты в сфере агропромышленного производства и обращения. В хозяйственной практике такие оценки измеряются одной мерой – стоимостной (через категории чистого дохода или прибыли). В данном аспекте выявляется особая роль фирменной торговли, где создаваемые в отрасли АПК продукты обретают стоимость, которая и является источником прибыли. В этих условиях товар проявляет себя как единство меновой и противоположной ей потребительской стоимости. Последняя, как показало проведенное нами исследование, выступает для покупателя основным критерием оценки полученного им полезного эффекта, то есть в процессе производства создается потребительская стоимость, которая в фирменной торговле превращается в меновую.

1.3 Особенности организации и функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией

Исследования показывают, что вопросы теории и методологии фирменной торговли не нашли достаточного освещения как в отечественной, так и зарубежной литературе, в связи с чем одной из основных задач научного анализа фирменной торговли агропромышленной продукцией является определение ее характерных особенностей и выявление области практического и теоретического применения.

В настоящий момент фирменная торговля агропромышленной продукцией выступает как опосредованное звено воспроизводственного процесса, связывающее его с заключительной фазой – потреблением, то есть на этом этапе происходит совмещение отношений между меновой стоимостью, возместить которую желает производитель и потребительной стоимостью, на которую рассчитывает потребитель. Следовательно, фирменная торговля через функции взаимодействия, сбыта и розничной торговли способствует согласованию этих интересов, иными словами фирменная торговля воздействует на сферу производства агропромышленной продукции и эта обратная связь значительна, так как способна формировать ассортимент производимой продукции, ее объем и качество, а следовательно фирменная торговая система способна определять необходимое количество экономических ресурсов в производящих и перерабатывающих отраслях АПК.

Агропромышленный комплекс представляет собой совокупность взаимосвязанных отраслей национальной экономики, осуществляющих производство, переработку, насыщение внутреннего рынка и экспорт сельскохозяйственного сырья и продовольствия [305]. Организационно-функциональная структура АПК отличается наличием многих подразделений, она объединяет более 10 отраслей. По целевой направленности и особенностям технологической деятельности в АПК выделяют несколько сфер: три производственных и одну обслуживающую [376]. Вместе с тем товары, реализуемые в фирменной торговле, производятся в основном в сельском хозяйстве непосредственно или в других отраслях, но на основе его продукции, применяемой в этом случае в качестве сырья. В настоящее время затраты сельского хозяйства формируют большую часть добавленной стоимости и составляет около 50% в конечной цене реализации продуктов, приобретаемых потребителями. В этой сфере создается более 60% всей продукции аграрного комплекса, 20-25% приходится на перерабатывающие и 4-5% на обслуживающие отрасли [21, с. 9]. Следовательно, фирменную торговлю агропромышленной продукцией следует рассматривать, в первую очередь, как

систему реализации продукции сельского хозяйства и перерабатывающих отраслей, основная доля которой приходится на продовольствие.

Фирменная торговля продуктами питания и товарами, из которых они приготовлены, относится к завершающей стадии процесса воспроизводства, следовательно, первой особенностью такой деятельности в АПК является выполняемые ею макроэкономические функции: экономическая – реализация стоимости (извлечение прибыли для продолжения процессов воспроизводства в аграрном комплексе); социальная – реализация потребительной стоимости (удовлетворение первичных физиологических потребностей в продуктах питания, как важнейшее условие существования человека), которые в условиях рыночной экономики являются тесно взаимосвязанными, неразрывными и взаимозависимыми. Изучение показало, что продукт – это единство блага (потребительной стоимости) и цены (меновая стоимость), следовательно, цена фирменного продукта, предлагаемого рынку, становится оправданной только при условии конечной реализации потребительной стоимости – блага, которое заложено в товаре [222, с. 47].

Вместе с тем фирменная торговля, являясь эффективным способом влияния на потребителей, также становится активным рычагом воздействия на производство и эта ее прямая и обратная связь приобретает все большее значение по мере увеличения предложения товаров. Следовательно, требуется глубокое, всестороннее изучение пищевых предпочтений, характера питания и их соотнесение с возможностями сельского хозяйства Беларуси и особенностями различных отраслей перерабатывающей промышленности. В рыночной экономике эти процессы находят свое отражение в формировании маркетинговой стратегии и планировании производства только тех товаров, которые пользуются устойчивым и возрастающим спросом у покупателей. В этой связи установлено, что фирменная торговля входит как составная часть в общую систему маркетинга агропромышленных предприятий [А-3, А-10].

В настоящее время особенности производства, сбыта и потребления продукции сельского хозяйства, перерабатывающей и пищевой промышленности широко освещены в экономических исследованиях белорусских ученых. Можно выделить работы В.Г. Гусакова, З.М. Ильиной, Л.Н. Байгот, С.И. Барановского и др. [21,22,85,87,126 и др.]. Например, В.Г. Гусаков выделяет следующие основные факторы, влияющие на пищевые предпочтения и характер питания: функциональные, социально-психологические и экономические ценности, наличие пищевых продуктов и осведомленность потребителей о продовольствии [85, с. 24]. Необходимо также указать ряд других особенностей, воздействующих на производственную и торгово-сбытовую деятельность предприятий АПК [87,193,213,389 и др.]:

1. Использование в качестве основных средств производства и специфических предметов труда земли и живых организмов, что проявляется в значительных сезонных колебаниях объемов производства продукции. Рабочий период здесь не совпадает с периодом производства (прежде всего в растениеводстве), а пик потребления продуктов питания приходится на период, когда объемы производства минимальные (в животноводстве). В связи с чем возникает необходимость создания значительных запасов готового продовольствия и производства товаров с продолжительными сроками хранения;

2. Товары, создаваемые сельскохозяйственными и перерабатывающими предприятиями, являются товарами первой жизненной необходимости, следовательно, одной из задач фирменной торговли становится бесперебойное снабжение населения товарами в объемах и качестве, которые соответствуют сложившемуся рыночному спросу;

3. Продукция сельскохозяйственного происхождения, как правило, не предназначена для длительного хранения, что требует оперативности поставок, использования специального оборудования при упаковке, хранении и реализации.

Практика показывает, что в рыночных условиях при отсутствии маркетингового управления фирменная торговля не может в полной мере использовать наличные ресурсы и рыночные возможности. Связано это в первую очередь с необходимостью получения комплексной маркетинговой информации, которая применяется как при планировании производства, так и при организации фирменной торговли.

Фирменный продукт состоит из комплекса потребительных стоимостей физического товара, торговой услуги и торговой марки. В этой связи установлено, что фирменная торговля находится на стыке двух различных сфер приложения маркетинга: производственный маркетинг или маркетинг материально-вещественных товаров (включает агромаркетинг) и маркетинг услуг. Следовательно, ее взаимосвязь с маркетингом проявляется в двух аспектах, во-первых, как часть общей системы маркетинговой деятельности агропромышленных предприятий, что указывает на вовлеченность фирменной торговли в единую цепь формирования добавленной стоимости продовольствия, а во-вторых, как обособленное звено, представляющее возможность выделить из процесса создания фирменного продукта конкретные, управляемые и поддающиеся регламентации операции и объекты розничной торговли, которые позволят производителям отраслей АПК повышать потребительную стоимость реализуемой в фирменной торговле агропромышленной продукции (рисунок 1.6).

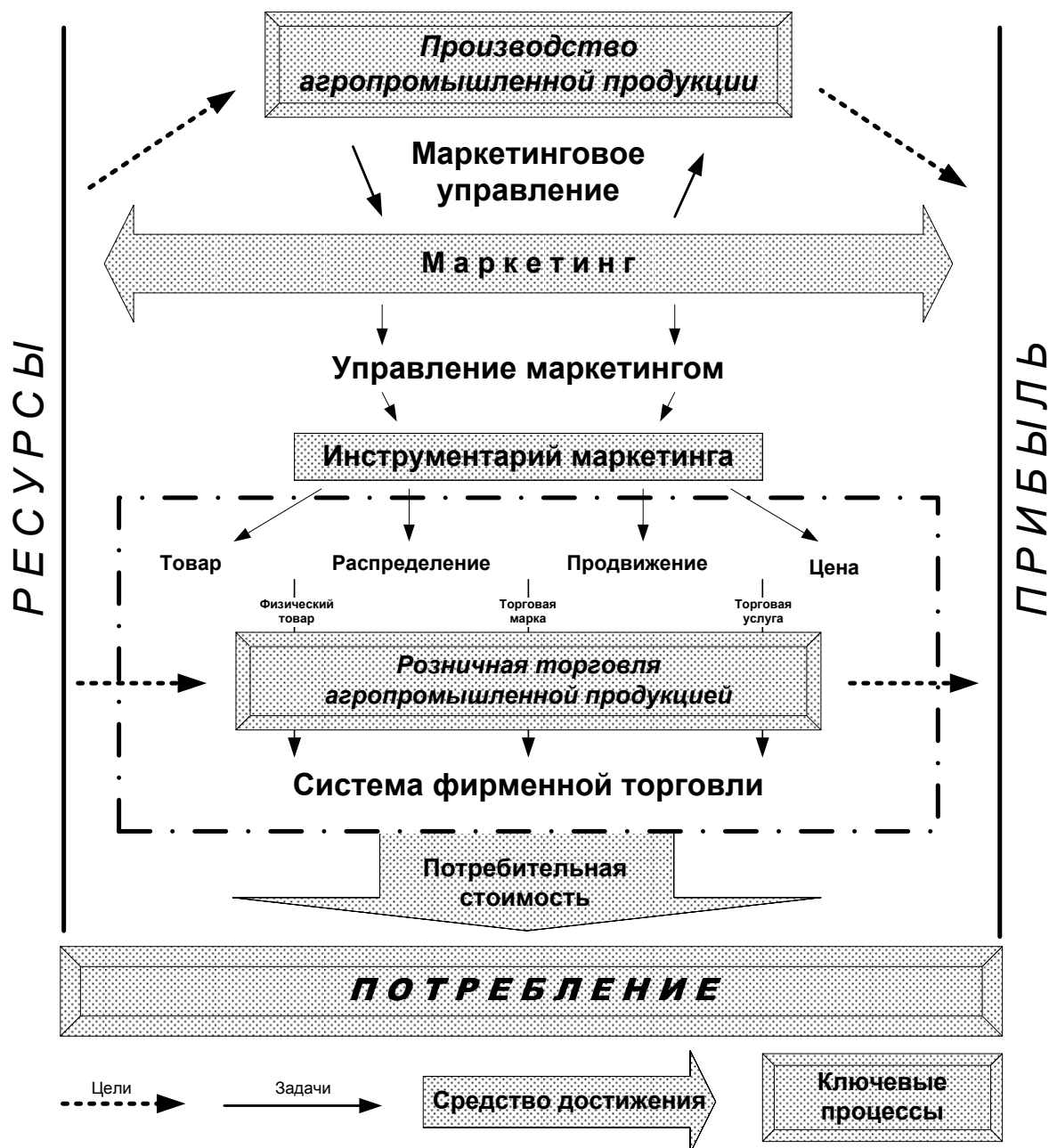


Рисунок 1.6 – Роль и место фирменной торговли в производственной и маркетинговой деятельности предприятий АПК

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

Целесообразность выделения фирменной торговли в рамках общей концепции маркетинга связана, прежде всего, с тем, что покупатель агропромышленной продукции непосредственно участвует при оказании торговой услуги, то есть она предоставляется и потребляется одновременно, и, следовательно, этот процесс для покупателей (потребителей торговой услуги) имеет немаловажное значение, а в ряде случаев роль услуги даже более важна, чем результат потребления (например, потребитель будет посещать отдаленный магазин, так как там более качественное обслуживание). Это обуславливает особые требования к персоналу и системе контроля качества услуг в фирменной торговле.

В настоящий момент можно выделить ряд теорий, описывающих процесс производства и потребления услуг. Наиболее известными являются: модель Д. Ратмела (1974 г.), где впервые указывается на одновременность процесса производства и потребления услуг [219,401]; модель "обслуживания действием", описанная Р. Эйглие и Е. Лангардом, которая разделяет организацию на две части: видимую для потребителя и невидимую для него [397,269]; модель К. Гренроса, который детально разработал терминологию и ввел в научный оборот такие концепции, как внутренний маркетинг, качество услуг, интерактивный маркетинг и др. [219,269,227]. Развитием, конкретизацией и обобщением указанных моделей занимались В.В. Никишин, Т.Б. Семенова, Э.В. Новаторов, И.Ш. Дзахмишева, М.В. Прищепенко, Т.Н. Арасланов и др. [219,306,226,103,269,10,265 и др.].

В результате исследований установлено, что фирменная торговая услуга является особой формой продукта, который представляет собой организацию и выполнение торговых функций объектом розничной, либо мелкооптовой торговли. Следовательно, услуга фирменной торговли – это экономическое благо в форме деятельности, то есть действие (или последовательность действий), цель которого – повышение потребительной стоимости фирменного продукта. Такая услуга обладает следующими характеристиками: неосязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества и несохраняемость [219, с. 26].

Вместе с тем потребительная стоимость фирменного продукта включает три элемента: физический товар, услугу по его реализации и общий положительный образ в виде брэнда. В этой связи нами выдвинуто предположение, что в процессе создания продовольствия целесообразно проводить анализ, планирование и управление по двум направлениям, в разной степени оказывающим влияние на потребителей:

- элементы, формирующие представление продукта в местах продаж (среда обслуживания), то есть поддающиеся регламентации и учету объекты и операции, которые оказывают влияние на возможный выбор потребителя непосредственно в самой торговой точке и позволяют ему в полной мере оценить уровень качества и достаточность свойств, представленных продуктов питания. К ним следует отнести упаковку, рекламные материалы, наличие и доступность продовольствия в торговой сети, помощь персонала и пр.;

- внутренние процессы, включающие мероприятия и операции, выполнение которых является неотъемлемой частью производства, сбыта и продвижения товаров и услуг, но эффект от их реализации проявляется за пределами торгового зала, то есть потребитель может оценивать эти свойства до или после посещения магазина.

Таким образом, обобщая результаты проведенных исследований относительно сущности фирменной торговли, и рассмотрев их применительно к теории маркетинга услуг, рассмотренных в работах В.В. Никишина, Т.Б. Семенова, Э.В. Новаторова, И.Ш. Дзахмишевой, М.В. Прищепенко, Т.Н. Арасланова, М.Д. Предводителевой и др. [219,306,226,103,269,10,265], нами предложена обобщенная модель фирменной торговой деятельности (рисунок 1.7).

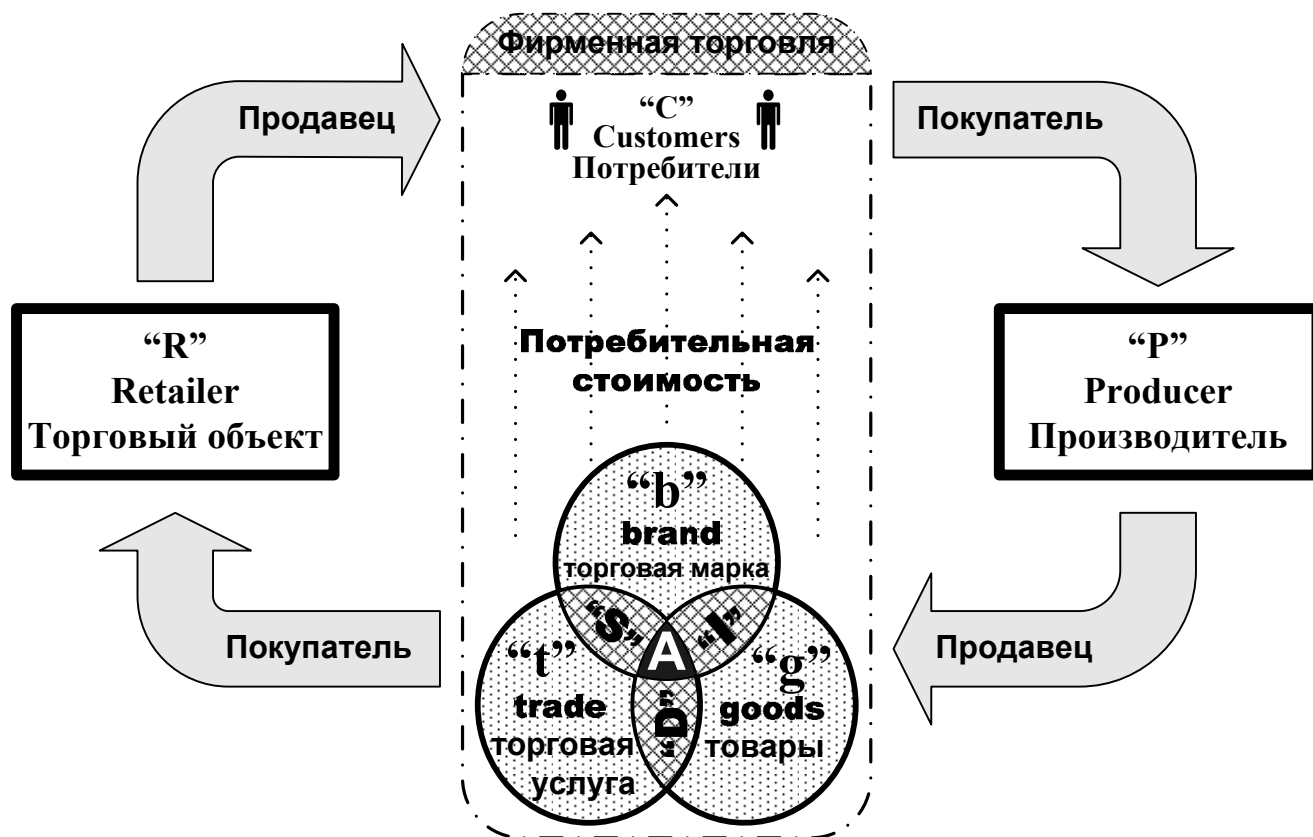


Рисунок 1.7 – Обобщенная модель фирменной торговой деятельности

Примечание – Схема разработана автором по материалам исследований

Установлено, что процесс создания потребительской стоимости фирменного продукта целесообразно разделить на два этапа. Первый, содержательный, включает внутрифирменные производственные операции (производство агропромышленной продукции, внутренние торговые операции, информирование потребителей о товарах и услугах, формирование благоприятного имиджа, создание первичного стимула к потреблению – t, g, b), выполняемые вне торгового зала. Второй этап включает производственные (упаковка, рекламные материалы), сбытовые и рознично-торговые мероприятия (широта и глубина ассортимента, выкладка, дизайн торговой точки, освещение, помощь торгового персонала) – I, S, D, A, которые оказывают непосредственное влияние на возможный выбор покупателя в пользу фирменного продукта в торговом зале (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Структура элементов фирменной торговли

Взаимодействующие субъекты	Внутренние операции (<i>невидимая часть</i>)	Среда обслуживания (<i>видимая часть</i>)			
		"I" information	"S" service	"D" distribution	"A" assistance
("P" – <i>Producer</i>) Производитель	("g" – <i>goods</i>) Товары	Внутренняя информация о брэнде, о товарных категориях, о продуктах.	Сервис - атмосфера интерьер, музыка, освещение, и др.	Дистрибуция- структура, объем и выкладка товаров в торговом зале	Помощь торгового персонала (внешний вид, квалификация, опыт)
("R" – <i>Retailer</i>) Торговый объект	("t" – <i>trade</i>) Торговые услуги				
("C" – <i>Customers</i>) Потребители	("b" – <i>brand</i>) Торговая марка				

Примечание – Таблица составлена автором по материалам исследований

Субъектами фирменной торговли являются предприятия производители ("P" – *Producer*), организации розничной торговли ("R" – *Retailer*) и потребители ("C" – *Customers*). Объектом управления является фирменный продукт, состоящий из трех основных элементов: товар ("g" – *goods*), торговая услуга ("t" – *trade*) и торговая марка ("b" – *brand*), которые были представлены нами в виде окружностей (t, b, g).

Суть предложенной нами классификации заключается в том, что, во-первых, видимая и невидимая части являются составляющими одного из трех компонентов фирменного продукта (товар, торговая услуга, торговая марка), во-вторых, каждый из элементов среды обслуживания может как заместить внутренние процессы, так и вовсе отсутствовать (например, при заказе через интернет либо при продажах через торговые автоматы вся работа персонала ("A" – *assistance*) может являться внутренним, то есть скрытым от потребителей процессом).

Следовательно, управление процессом взаимодействия продавцов и покупателей в фирменной торговле целесообразно рассматривать как определенный набор элементов, действий и процессов, выделение которых позволяет фиксировать и управлять ключевыми задачами, влияющими на степень удовлетворенности запросов и нужд конечных потребителей [226,394,395].

Предложенная нами на рисунке 1.7 обобщенная модель показывает, что фирменная торговля, во-первых, способствует производству только востребованной рынком потребительской стоимости, то есть предполагает маркетинговое сопровождение, а во-вторых, позволяет объединить интересы сферы производства, сферы обмена и сферы потребления для более полного и эффективного их удовлетворения, то есть, с одной стороны, проявляется тесная взаимосвязь элементов фирменной торговли, а с другой, представляется возможным рассмотреть каждый из них более детально.

Как подтверждает практика, в настоящий момент одной из важнейших составляющих процесса производства фирменного продукта становятся про-

блемы формирования и управления торговыми марками, уровень, число и динамика развития которых во многом определяется степенью конкуренции на потребительском рынке. Исследования показывают, что зарубежные производители, активно используя концепцию брэндинга, создают устойчивые конкурентные преимущества своих торговых марок в сознании потребителей (Coca-Cola, Nestle и др.). По существу, на современном рынке идет борьба брэндов и их рекламных образов за место в сознании покупателей. Результатом является присутствие в поведении индивидуальных потребителей эмоциональных мотивов, которые зачастую преобладают над рациональными. Следовательно, факторы успеха фирменного продукта должны базироваться не только на объективно заданных, но и на субъективно воспринимаемых потребителями преимуществах, а функциональная ценность при этом может перемещаться на второй план. Таким образом, торговая марка становится необходимым условием устойчивого роста продаж фирменного продукта и должна способствовать не только повышению эффективности фирменной торговли, но и росту благоприятного имиджа предприятия-учредителя. В связи с чем нами были выделены следующие особенности марочной политики в фирменной торговле:

1. Торговая марка является важным фактором конкуренции, поскольку обеспечивает защищенность товара от "атак" конкурентов и укрепляет положение фирменного продукта в ряду товаров-субститутов;

2. Известность торговой марки и, как следствие, самой фирмы укрепляет доверие партнеров, облегчает доступ фирмы к финансовым, информационным, человеческим и иным ресурсам;

3. Марка продукта позволяет формировать приверженность покупателей в отношении выпускаемой продукции, что снижает зависимость от цены и затрудняет проникновение на рынок конкурирующих продуктов, тем самым фирма получает дополнительную рыночную власть. Кроме того, брэнд облегчает покупателям выбор среди огромного разнообразия товаров, убеждает их в том, что при покупке они получают то же самое качество, что и прежде. По причине своего рыночного статуса и особых предпочтений покупателей фирменная продукция менее подвержена колебаниям потребительского спроса.

В результате исследования установлено, что данными вопросами в разной степени занимались многие авторы, среди которых следует выделить: В.В. Никишина, А.С. Филюрина, Д.С. Садриева, И.В. Крылова, С.Б. Пашутина, Е.П. Голубкова, И.И. Мурوماкину и др. [342,294,163,248,210]. Анализ данных, представленных в этих работах, показал, что управление торговыми марками как академическая концепция сформирована в США в 30-е годы XX ст. Пройдя в своем развитии несколько этапов, организационно-

функциональное воплощение этой концепции – марочный принцип управления (brand management) стал признанным направлением западного менеджмента. В настоящее время понимание функционального предназначения брэнда значительно расширилось: от образа в сознании потребителей до развивающейся во времени сущности. Это позволяет исследовать влияние торговых марок на становление и развитие системы управления корпоративной идентичностью (corporate identity) [342].

Анализ показал, что в настоящий момент в сфере управления торговыми марками сложился определенный понятийный аппарат, вместе с тем трактовка терминов не всегда однозначна. В результате исследования, анализа и обобщения нами были выделены следующие определения и различия между основными понятиями (рисунок 1.8).

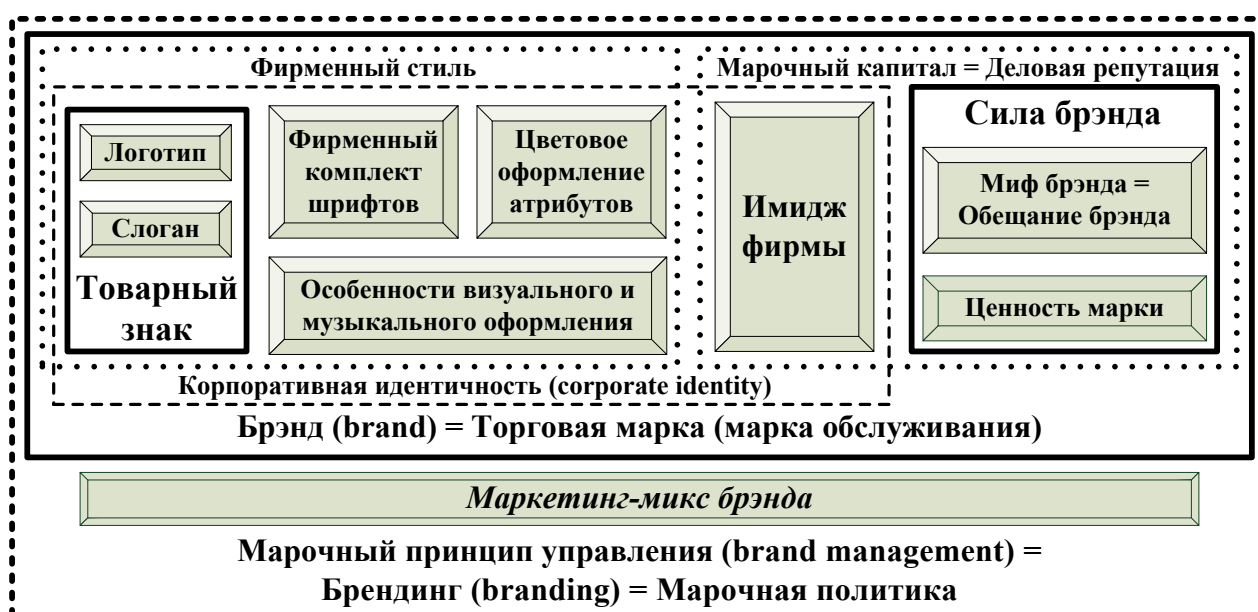


Рисунок 1.8 – Структура элементов марочной политики

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

Фирменный стиль – это набор цветовых, графических, словесных констант, обеспечивающих визуальное и смысловое единство товаров и услуг, всей исходящей от фирмы информации, ее внутреннего и внешнего оформления [163, с. 63]. По существу, фирменный стиль – основа коммуникационной политики фирмы и одно из важнейших средств продвижения в фирменной торговле.

Имидж фирмы – образ организации в представлении групп общественности [5]. Практика показывает, что позитивный имидж повышает конкурентоспособность коммерческой организации на рынке. Он привлекает потребителей и партнеров, ускоряет продажи и увеличивает их объем.

Корпоративная идентичность (Corporate Identity) – один из элементов корпоративной культуры, воплощающий в себе эксклюзивные черты, отличающие предприятие от конкурентов [342,296,5].

"Миф бренда" или "обещание бренда" состоит из ассоциаций: основных (описывающих продукт и внутренне согласованных), благоприятных (описывающих желаемые преимущества) и уникальных (дифференцирующихся от предложений конкурентов). Они подразделяются на ассоциации: самого бренда ("образ бренда"), пользователей бренда ("образ пользователя") и использования бренда ("образ пользования") [251].

"Марочный капитал" – это параметр, характеризующий общую деловую репутацию, являющуюся частью нематериальных активов, которые приобретает продукт, ассоциируясь с торговой маркой [168].

"Ценность марки" – это ее практическая и эмоциональная польза [66, с. 9], она отражает степень, в которой марка удовлетворяет определенные требования потребителей.

Вместе с тем анализ подтверждает, что следует различать последние два понятия, если "ценность" показывает значимость фирменного продукта на тактическом интервале времени, то "марочный капитал" характеризует возможность продаж в более долгосрочном периоде времени, то есть отражает стратегическую ориентацию.

Маркетинг-микс бренда включает продукт (функциональная и символическая польза), цену (восприятие ценности), каналы распространения (интеграция "проталкивающей" и "вытягивающей" стратегий), коммуникации (выбор каналов и форм передачи информации) [219].

Таким образом, из проведенных нами исследований следует, что термины "бренд" и "торговая марка", или "марка продукта" можно рассматривать как синонимы, поскольку, во-первых, в английском языке существует только один эквивалент рассматриваемым понятиям – "brand", во-вторых, в настоящий момент еще не выработано единого подхода к пониманию сущности "бренда", в связи с чем различными авторами нередко вводятся свои понятия, которые значительно выходят за рамки первоначальной трактовки "марки" [294,309 и др.]. Например, Е.В. Серегина относит к бренду физический товар со всеми его характеристиками [309, с. 43]. Также можно встретить утверждения, где говорится о том, что всякий бренд имеет торговую марку, но не всякая торговая марка является брендом [66, с. 5]. Исследования подтверждают, что существует множество определений, в различной степени расширяющих анализируемые понятия. Установлено, что в настоящий момент наиболее целесообразно придерживаться подхода, согласно которому термины "бренд" и "марка" являются синонимами [66,70]. Так, Е.П. Голубков отмечает, что хотя "бренд" в определенной мере более эмоциональное и со-

держательное понятие по сравнению с “маркой”, следовательно, все его характеристики могут быть рассмотрены в рамках термина “марка”, используя при этом соответствующие определения (известная, престижная, международная и т. п.) [70]. Кроме того, используя термин “марка”, легче рассматривать такие ее разновидности, как марка производителя, частная марка (оптовых или розничных фирм), марка или ее часть, защищенная юридически, или товарный знак.

Значение брэндов в деятельности фирм очень велико. Можно согласиться с Д. Чернышевым, который утверждает, "... колоссальный подъем и рост общественного влияния транснациональных компаний, наблюдающийся на протяжении последних тридцати лет, связан с тем, что подобные фирмы создают брэнды, а не производят товары" [152, с. 43]. Именно в этот период на рынке появились такие компании, как Nike, Microsoft, Apple и др. Их главной задачей стало не производство, а маркетинг – создание не товаров, а идей и стиля жизни, которые отражались в брэндах. Следовательно, торговая марка наряду с товарами и услугами является как объектом, в отношении которого применимы общепринятые этапы и процедуры управления, так и инструментом, с помощью которого фирма способна активно воздействовать на покупателей, формируя их лояльность и определенное поведение.

Анализ особенностей фирменного продукта, связанных с наличием видимой для потребителя части фирменной торговли, то есть элементов, с которыми покупатель сталкивается непосредственно во время посещения фирменного торгового объекта показал, что такой подход позволяет решить ряд важнейших методологических вопросов:

1. Становится возможным значительно сократить влияние специфических черт услуги как продукта, например, при формировании определенных стандартов по выделенным элементам, фирменная торговая услуга становится в значительной степени осязаемой, повышается уровень и стабильность качества, а при наличии определенной маркетинговой информации представляется возможным повышать объем предложения в соответствии с колебаниями спроса в торговых объектах;

2. Конкретизируется комплекс мероприятий, по которым требуется координация действий субъектов фирменной торговли, то есть представляется возможным выделить части потребительной стоимости, которую создают торговый персонал (внешний вид, приветливость, отзывчивость и пр.), информационное обеспечение (рекламные материалы, информация на упаковке и пр.), атмосфера торговой точки (дизайн, конструктивные решения, освещение и пр.) и дистрибуция (система выкладки, комбинация групп, видов и марок товаров);

3. Четко определяется неотделимость розничной торговой услуги от физического товара и от брэнда как основная особенность фирменного продукта;

4. Формализуется определенная последовательность логически связанных действий или операций, что указывает на процессную природу фирменной торговли.

На основе проведенного анализа нами предложено следующее определение: среда обслуживания фирменной торговли – это набор физически осязаемых и поддающихся регламентации объектов и операций, в результате которых потребитель получает возможность непосредственного взаимодействия с фирменным продуктом, то есть моментов, где продавец позволяет покупателю предварительно оценить уровень качества и достаточность свойств, предлагаемых к реализации физических товаров.

Такой подход позволяет предприятиям АПК планировать мероприятия по определенным оценочным критериям, которые имеют наибольшее влияние на выбор потребителя.

Таким образом, если рассматривать фирменную торговлю, как процесс взаимодействия между продавцом и покупателем, то все выделенные нами специфические особенности являются прямым следствием и отображением характера этого взаимодействия. Например, планирование мероприятий розничной торговли, требует согласования производственной программы с предприятиями-производителями, а эффективное проведение рекламной кампании предполагает обязательное наличие товаров в торговых точках, что требует анализа и учета требований торговых организаций.

Исследования подтверждают, что в фирменной торговле представляется возможным эффективно координировать усилия для создания совокупной потребительной стоимости агропромышленной продукции. В результате объединения ключевых процессов (сельскохозяйственное производство, переработка, фирменная торговля, потребление) формируется эффективная система социально-экономического взаимодействия, которая позволяет рассматривать предприятия АПК, торговых посредников и потребителей как единый механизм, который, с одной стороны, нацелен на удовлетворение потребностей целевых клиентов, а с другой – на получение прибыли.

Следовательно, эффективная организация фирменной торговли практически невозможна без вертикальной и горизонтальной интеграции участников экономического процесса, что, в свою очередь, требует умения сотрудничать на всех уровнях управления производством и в инфраструктурных сферах. Рост консолидации поставщиков, производителей и торговых посредников, международная экспансия производства и торговли, повышение требований к качеству товаров и услуг, к организации производства, а

также применение современных производственных и управленческих технологий вынуждает искать новые формы взаимодействия и направляет деятельность субъектов агропромышленного комплекса к активному включению в современные интеграционные процессы.

Исследования подтверждают, что выделение процесса фирменной торговли позволяет рассматривать все элементы в сети создания потребительной стоимости (от анализа потребителя через производство к торговому обслуживанию) как наиболее эффективную систему воспроизводства. Такой подход дает возможность достичь оптимума не только с позиций одной фирмы (производителя, либо торговца), а для всей структуры в целом. Управление подобным механизмом позволяет оптимизировать затраты и способствует развитию всех звеньев от производства сельскохозяйственного сырья до его потребления.

В результате такого взаимодействия могут быть сформированы вертикально интегрированные маркетинговые системы (ВИМС) [А-9].

ВИМС представляют собой объединение организаций и субъектов хозяйствования, различных организационно-правовых форм собственности, представляющих собой совокупность сквозной производственно-сбытовой цепи: снабжение ресурсами → производство исходного сельскохозяйственного сырья → переработка → сбыт продовольствия → розничная торговля.

В результате анализа различных способов формирования структуры управления и распределения полномочий между субъектами интеграции нами установлено, что фирменная торговля может развиваться в рамках следующих трех типов ВИМС [1,156,А-9]:

- зависимые ВИМС, где последовательные этапы от сельскохозяйственного производства до реализации агропромышленной продукции посредством сети фирменной торговли находятся во владении одного юридического лица;
- договорные ВИМС состоят из независимых организаций, связанных договорными отношениями и координирующих свою деятельность для достижения максимальной совокупной эффективности;
- управляемые ВИМС являются структурами, в которых координация всех этапов производства и распределения продукции между юридически и финансово независимыми организациями осуществляется административными методами, благодаря влиянию одного из участников.

Вместе с тем создание ВИМС предусматривает, во-первых, углубление продуктовой специализации сельскохозяйственных организаций, концентрацию производства, рациональное разделение труда и размещения отраслей с целью лучшей адаптации сельского хозяйства к местным условиям и более производительного и эффективного использования ресурсов. Во-вторых, реа-

лизацию механизмов межхозяйственной агропромышленной кооперации и интеграции, подбор предприятий интеграторов и формирование сырьевых зон и продуктовых кооперативно-интеграционных объединений, включая сельскохозяйственные предприятия-производители исходного сырья, перерабатывающие, снабженческие, сбытовые и финансовые структуры. В-третьих, целенаправленную реализацию концепции и принципов маркетинга, создание службы маркетинга для проведения исследования рынка, определения потенциала различных групп потребителей, возможностей и конкурентных преимуществ предприятий и выпускаемой продукции.

На основе изучения, проведенного в данном разделе, представляется возможным сделать следующие выводы:

1. Для фирменной торговли агропромышленной продукцией можно выделить, во-первых, особенности, отражающие социально-экономическую роль фирменной торговли в сфере АПК (экономическая – извлечение прибыли, социальная – удовлетворение потребностей); во-вторых, особенности, указывающие на необходимость и неотъемлемость маркетингового управления фирменной торговлей, то есть на всестороннее изучение пищевых предпочтений, характера питания (функциональные, социально-психологические, экономические и пр. факторы) и их соотнесение с возможностями сельского хозяйства и особенностями различных отраслей перерабатывающей промышленности (природно-климатические факторы и биологическая основа процессов воспроизводства);

2. Взаимосвязь фирменной торговли с агромаркетингом проявляется в двух аспектах, во-первых, как результат осуществления маркетинговых мероприятий в агропромышленных предприятиях, что указывает на вовлеченность фирменной торговли в единую цепь формирования добавленной стоимости продовольствия, а, во-вторых, как структурный элемент агромаркетинга, в котором нами предложено выделить элементы среды обслуживания, позволяющие предприятиям системы АПК сформировать представление, или образ фирменного продукта в торговом объекте, то есть поддающиеся регламентации и учету объекты и операции, которые непосредственно оказывают влияние на выбор потребителя и позволяют ему в полной мере оценить уровень качества и достаточность свойств, представленных продуктов питания. К ним следует отнести упаковку, рекламные материалы, наличие и доступность продовольствия в торговой сети, помощь персонала и пр.

Таким образом, на основе системного анализа и изучения, проведенного в данной главе, можно утверждать, что,

во-первых, в связи с отсутствием в отечественной и зарубежной литературе глубоких научных разработок в области фирменной торговли объективно обоснованной и необходимой является предпринятая нами попытка

впервые ввести в научный оборот ряд новых категорий, отражающих сущность фирменной торговой деятельности: научно обоснованное определение, основные функции, структуру элементов, критерии и показатели эффективности, а также наиболее важные особенности, присущие рассматриваемому явлению;

во-вторых, на этой основе представляется возможным сформировать принципиальную модель, выработать методические рекомендации и определить механизм эффективной организации и функционирования фирменной торговли. Вместе с тем рассмотренные в первой главе теоретические вопросы могут быть положены в основу развития теории фирменной торговли, которая, как представляется, может в определенной степени дополнить маркетинговую концепцию как в области агропромышленного маркетинга, так и в непромышленной сфере, то есть в сфере сбыта и маркетинга услуг.

ГЛАВА 2

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ ФИРМЕННОЙ ТОРГОВЛИ АГРОПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ

2.1 Анализ среды функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией

Развитие экономики и объективные требования повышения эффективности национального аграрного комплекса вызывают необходимость усиления конкурентоспособности фирменной торговли агропромышленной продукцией. Возникает необходимость более детально изучать интересы различных групп заинтересованных субъектов, находящихся в производственно-сбытовой цепи, от сельскохозяйственных производителей до конечных потребителей.

Следовательно, одной из основных задач фирменной торговли становится анализ влияния внешней и внутренней среды, выявление основных закономерностей и тенденций и определение рамочных условий, вызывающих изменения фирменной торговой деятельности.

Практика подтверждает, что функционирование фирменной торговли способствует насыщению рынка, повышению конкурентоспособности и укреплению рыночных позиций предприятий АПК. Организация собственных каналов сбыта, включая освоение рынков других регионов и государств, расширяет географию поставок и увеличивает совокупный объем экспорта агропромышленного производства. Вместе с тем рост конкуренции предъявляет к предприятиям-производителям новые требования по конкурентоспособности и эффективности фирменной торговли, которая напрямую зависит от их способности производить качественную и доступную продукцию, наращивать ее объемы для реализации через сеть фирменной торговли на внутреннем и внешнем рынках.

В результате изучения нами установлено, что развитие фирменной торговли агропромышленной продукцией находится под влиянием двух групп взаимосвязанных факторов: конкуренция между производителями отраслей АПК и конкуренция на рынке розничной торговли (рисунок 2.1). Их уровень определяется следующими основными условиями:

1. Состоянием и тенденциями развития предприятий, относящихся к отрасли АПК и предприятий, выпускающих товары субституты (позволяет установить степень и уровень развития и влияния на рынок организаций-конкурентов);

2. Особенности потребления агропромышленной продукции (структура, состав, динамика, тенденции) (отражает особенности спроса и его динамики, что позволяет выработать адекватную продуктовую стратегию);
3. Уровнем платежеспособного спроса населения на реализуемые товары и услуги (указывает основные направления ценовой политики);
4. Степенью и качеством формирования торгового рынка (нацелена на своевременное выявление возможностей, которые можно использовать для роста объемов продаж и прибыли).

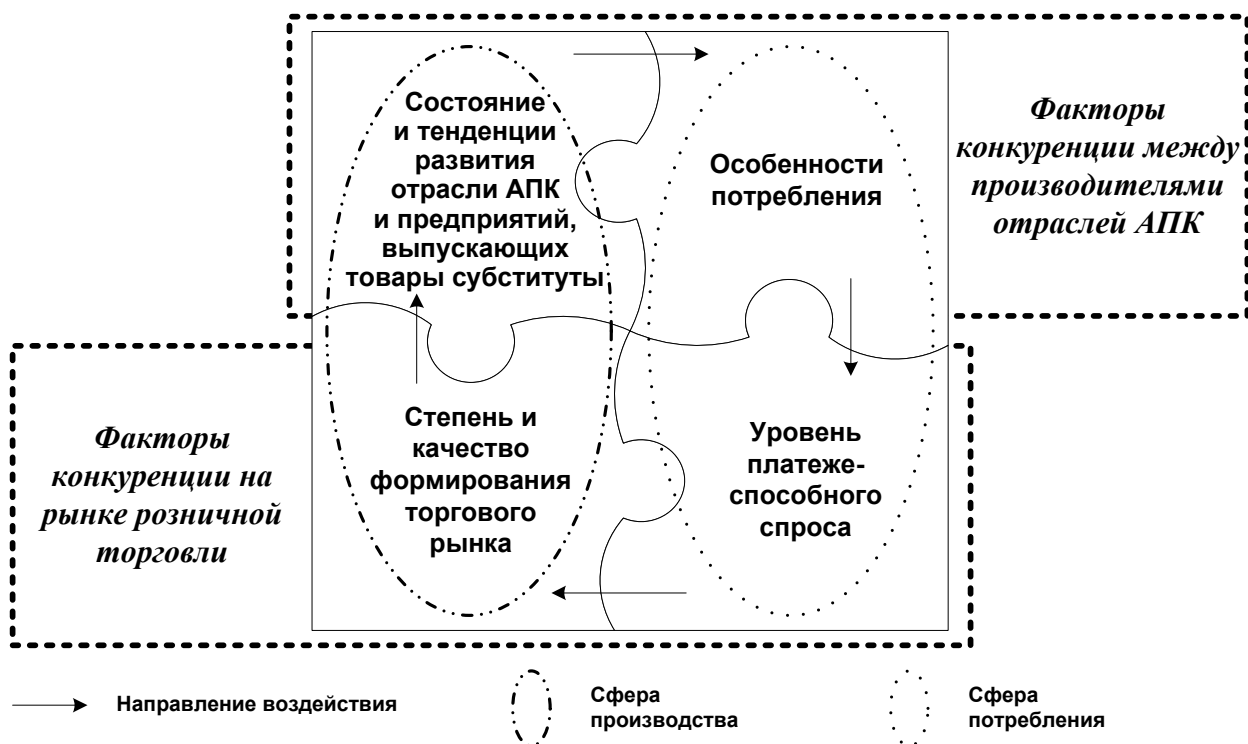


Рисунок 2.1 – Среда функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

На представленном рисунке нами отображена существующая в настоящий момент взаимосвязь факторов конкуренции на розничном торговом рынке и в аграрном секторе, а также обоюдное влияние сфер производства и потребления. Стрелками отражены направления воздействия, которые одновременно являются движущими силами развития фирменной торговли агропромышленной продукцией, то есть силами, ведущими к перераспределению власти от производителей и продавцов к покупателям и конечным потребителям.

Следовательно, одной из основных функций фирменной торговли становится решение комплекса проблем, которые связаны не только со сбытом и розничной торговлей агропромышленной продукцией, но и с необходимостью ставить и решать задачи в области долгосрочного взаимодействия как между сферами производства и потребления, так и в части совместных действий по повышению конкурентоспособности производственно-сбытовой

цепи в целом, а не отдельных ее частей (сельскохозяйственные производители, предприятия перерабатывающей промышленности, организации розничной торговли). Вызвано это:

во-первых, тем, что объемы предложения на внутреннем рынке сравнивались, а по ряду позиций значительно превышают объемы потребления, например, овощей – в 4,5 раза, картофеля – в 3,9 раза (таблица 2.1) [123];

Таблица 2.1 – Динамика производства и потребления основных продуктов питания на душу населения в год, кг

Наименование вида продукции	1990 г.			1995 г.			2000 г.			2005 г.		
	Потребление	Производство	Произв. к погр., %	Потребление	Производство	Произв. к погр., %	Потребление	Производство	Произв. к погр., %	Потребление	Производство	Произв. к погр., %
Картофель	170	837	492	180	533	296	174	485	279	179	695	388
Овощи	38	73	192	38	100	263	25	138	552	46	206	448
Мясо	75	115	153	58	64	110	59	57	97	61	71	116
Молоко	425	727	171	363	491	135	295	448	152	256	580	227

Примечание – Таблица составлена по данным [123 – З.М. Ильина]

во-вторых, развитием экспортного потенциала АПК. Нами установлено, что в последние три года объем экспорта агропромышленной продукции увеличивался в среднем на 15% в год, и по итогам 2005 г. превысил сумму 1,3 млрд долл. США [213, с. 5]. Устойчиво растет доля продовольствия в общей структуре белорусского экспорта. Вместе с тем 62% экспортной выручки предприятий, входящих в систему МСХП, приходится на молочную промышленность. Следовательно, в данной отрасли наиболее остро встают проблемы сбыта, а развитие фирменной торговли будет способствовать повышению эффективности экспорта;

в-третьих, процессами усиления конкуренции, насыщения спроса и превышения предложения, которые неизбежно ведут к концентрации, укрупнению и специализации предприятий АПК. Стали создаваться разноуровневые вертикально и горизонтально интегрированные структуры (хозяйственные группы, холдинги, ассоциации, кооперативы). Например, Жлобинская АФПГ [275], ОАО "Савушкин продукт" [242, с. 26], ОАО "Слуцкий СК" [372], ОАО "Борисовский мясокомбинат" [А-9] и др.

В этой связи, исходя из вышеуказанных тенденций следует, что развитие предприятий АПК должно быть направлено не только на усиление конкурентоспособности выпускаемой продукции, но и на повышение совокупной конкурентоспособности групп предприятий, отраслевых комплексов и регионов в целом, которая наиболее эффективно может осуществляться путем реализации

кластероориентированной региональной политики [100,351,253,84 и др.]. Международная практика показывает, что существуют кластеры в сфере малого и среднего бизнеса (производство мебели, обуви, продуктов питания), в инновационной сфере (биотехнологии, телекоммуникации), в крупном промышленном производстве (производство сложной сельскохозяйственной техники), в области сельского хозяйства и других областях хозяйственной деятельности.

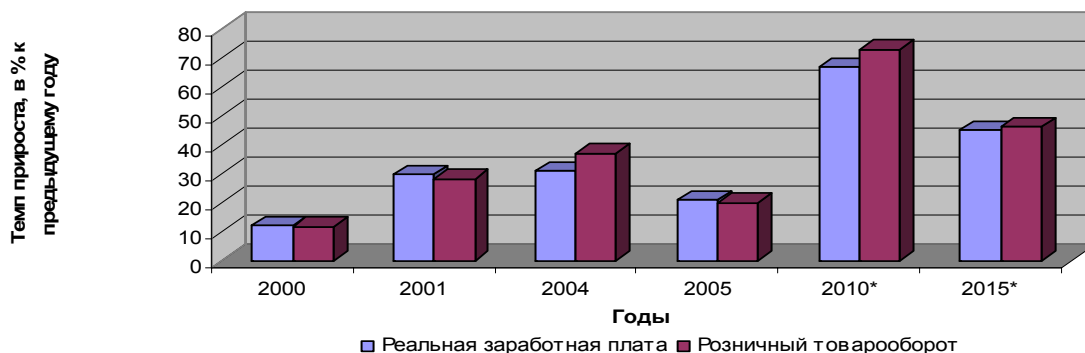
Многообразие и индивидуальность кластеров затрудняют их типизацию. Проведенное нами исследование позволило определить, что экономическим кластером можно считать устойчивое территориально-отраслевое партнерство, объединенное общей программой внедрения передовых производственных, инжиниринговых и управленческих технологий с целью повышения совокупной конкурентоспособности экономической системы, в которой работают участники кластера. Следовательно, если рассматривать кластер как устойчивое партнерство взаимосвязанных предприятий, учреждений, организаций, отдельных лиц, то можно утверждать, что такое взаимодействие может иметь потенциал, который превышает простую сумму потенциалов отдельных составляющих. Это приращение возникает как результат сотрудничества и эффективного использования возможностей партнеров, сочетания кооперации и конкуренции в длительном промежутке времени. Применительно к фирменной торговле развитие взаимоотношений в рамках экономических кластеров позволяет предприятиям АПК получать наибольший эффект при совместном использовании положительного опыта партнеров в части развития процессов торгово-розничной деятельности за счет сокращения транзакционных издержек (транспорт, хранение, продвижение, правовое сопровождение и пр.), а также накопления и аккумуляирования положительного опыта создания товаропроводящих сетей и его применение на внешнем рынке.

В данной связи необходимо отметить, что результативность фирменной торговли во многом зависит от объективной оценки существующих особенностей и закономерностей спроса, стиля и уровня потребления агропромышленной продукции.

В результате исследования нами выявлено, что уровень платежеспособного спроса и особенности потребления в значительной степени связаны между собой. Исходя из этого спрос является отправной точкой для всего воспроизводственного процесса, и только в результате конкурентной борьбы проявляется специфика потребления товаров и услуг различными сегментами покупателей. Таким образом, для фирменной торговли определяющее значение имеют следующие сложившиеся в сфере потребления, особенности:

во-первых, уровень доходов населения. Анализ динамики свидетельствует, что в последние пять лет в Республике Беларусь наблюдается прирост реальных денежных доходов населения, которые возросли в 2005 году по

сравнению с 2000 годом в 1,8 раза. При этом основными источниками доходов оставались заработная плата работников и социальные трансферты. Следствием роста доходов становится увеличение совокупного розничного товарооборота в среднем на 16 % ежегодно (рисунок 2.2).



* – прогноз [322 – Т.М. Старченко]

Рисунок 2.2 – Темп прироста начисленной среднемесячной заработной платы и розничного товарооборота в Республике Беларусь, в % к предыдущему году

Примечание – Диаграмма составлена автором по данным Министерства статистики и анализа Республики Беларусь

В соответствии с Государственной программой возрождения и развития села на 2005-2010 годы к 2010 планируется более чем 65%-ый рост доходов, что, как показывает практика, ведет к изменению в структуре продуктовой корзины белорусов [322, с. 15]. Например, в период с 2001 по 2005 г. увеличилось потребление рыбы и рыбопродуктов в натуральном выражении на 85%, плодов и ягод – на 84%, а овощей и бахчевых – на 27% (рисунок 2.3).

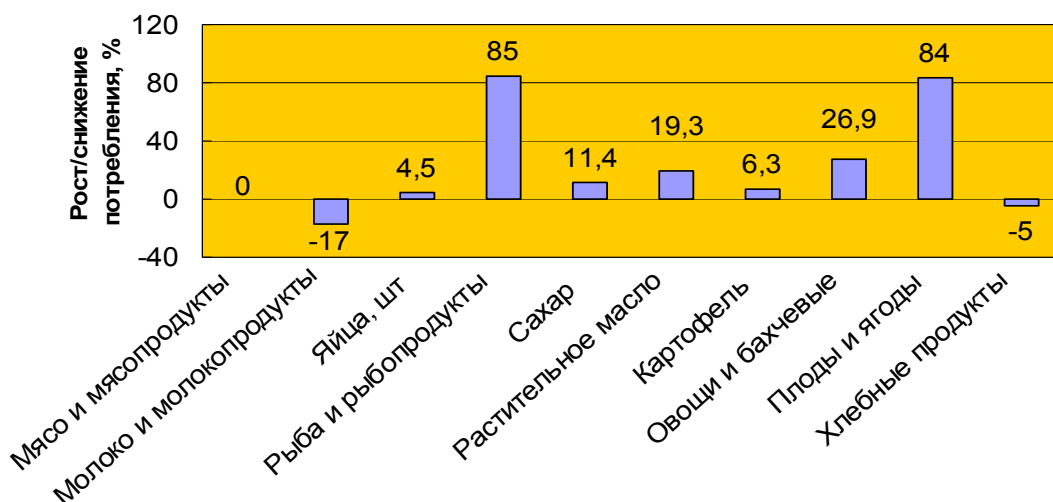


Рисунок 2.3 – Изменение среднедушевого потребления основных видов продовольственных продуктов в Беларуси за период с 2001 по 2005 г., %

Примечание – Диаграмма составлена автором на основе расчетов, проведенных по данным Министерства статистики и анализа Республики Беларусь

Статистический анализ выборочного обследования домашних хозяйств в 2005 г. показал, что коэффициент корреляции между уровнем располагаемых денежных средств и расходов на продукты питания в среднем на семью в Беларуси равен 0,982, что свидетельствует о тесной связи между исследуемыми величинами (приложение Г), то есть, чем выше уровень доходов, тем больше спрос на продукты питания. Это позволяет заключить, что наряду с динамикой сокращения либо сохранения на прежнем уровне объемов потребления по ряду категорий в натуральном выражении (мясопродукты, молокопродукты, яйца и пр.) изменяется его качественный состав: при росте доходов потребители, достигая в определенный момент оптимальной, с их точки зрения, нормы потребления, начинают приобретать товары более высокой категории, соответственно с более высокой суммой добавленных стоимостей.

Следовательно, рост расходов на питание в стоимостном выражении по мере увеличения доходов означает, что потребители достигают точки насыщения по уровню потребления тех групп продовольствия, динамика по которым в натуральном выражении сокращается или сохраняется на прежнем уровне (молокопродукты, хлеб, картофель, мясопродукты и др.), то есть улучшается качество и структура питания. Например, потребление молокопродуктов в Республике Беларусь в среднем соответствует развитым промышленным странам (таблица 2.2) [315, с. 28].

Таблица 2.2 – Среднее потребление основных групп молокопродуктов в год на человека по странам, кг.

Страна	Цельномолочные продукты	Сыры	Масло сливочное
Индустриальные страны (США, Западная Европа, Япония)	92-137	11-23	2-7
Беларусь	100	3,3	4,5
Россия	35	4	3

Примечание – Таблица составлена автором по материалам [315 – Дж. Смит] и расчетам, выполненным по данным Министерства статистики и анализа Республики Беларусь

Вместе с тем если рассматривать первую группу стран (таблица 2.2) как эталон потребления, то в Беларуси следует увеличивать производство сыров и высококачественных натуральных продуктов (десертные группы, питьевые йогурты и категории молочных продуктов на основе сыворотки и соков) [241]. Кроме того, установлено, что в республике существует целый ряд заболеваний, связанных с дефицитом микроэлементов – йода, фтора, селена, магния, марганца, кобальта и др. [389]. Следовательно, перспективным направлением для производителей сферы АПК, помимо вышеуказанных, является выпуск обогащенных микроэлементами продуктов питания;

во-вторых, демографическая ситуация. Исследование демографических факторов занимает особое место в анализе среды функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией. Динамика рождаемости, возрастно-половая структура населения и другие показатели позволяют производителям более точно прогнозировать объемы и структуру спроса в местах продаж. Например, в молочнопродуктовом подкомплексе республики можно выделить тенденцию, в соответствии с которой при уменьшении доли населения возрастом до 30 лет происходит практически пропорциональное сокращение потребления молочных продуктов (рисунок 2.4). Выдвинутое нами предположение подтверждают результаты корреляционного анализа, который показал наличие существенной линейной связи между исследуемыми величинами (коэффициент парной корреляции равен 0,96).

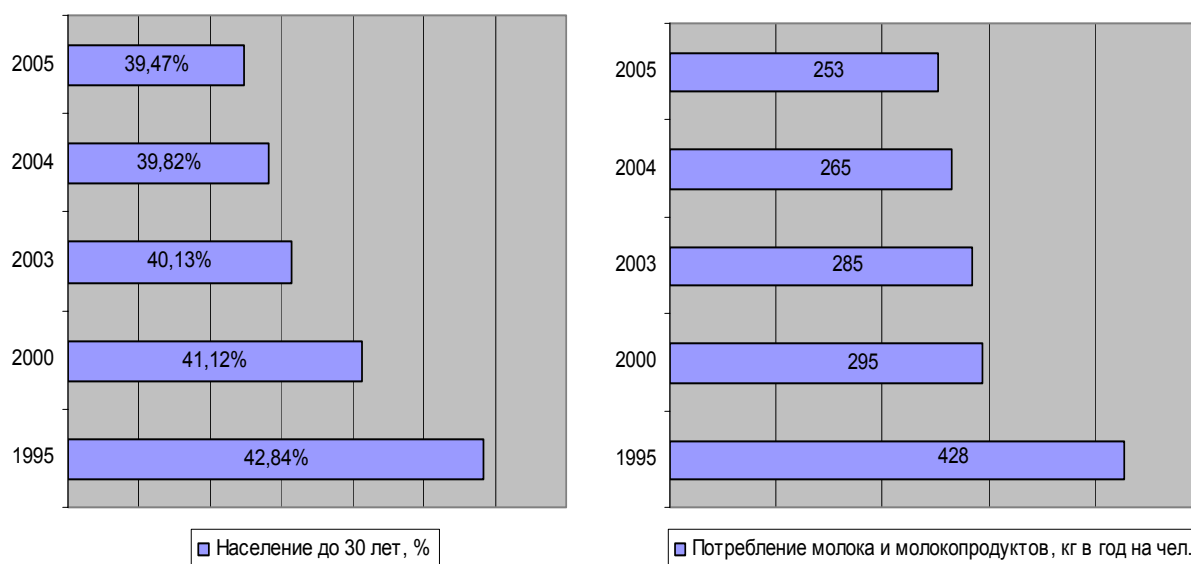


Рисунок 2.4 – Зависимость потребления молокопродуктов от возрастного состава населения

Примечание – Диаграммы составлены автором на основе расчетов, проведенных по данным Министерства статистики и анализа Республики Беларусь

Следовательно, при прогнозировании объемов продаж в условиях фирменной торговли нами рекомендуется исследовать и планировать изменения различных демографических показателей (половозрастной состав, структура по регионам и пр.), что позволяет предприятиям сфер АПК более целенаправленно использовать производственные мощности и повышать эффективность работы в долгосрочной перспективе.

Практика показывает, что фирменный магазин является составной частью торговой сети региона и осуществляет свою деятельность в условиях

конкуренции с другими субъектами хозяйствования [235, с. 19]. Следовательно, анализ розничной торговли нужно рассматривать как важнейший этап исследования внешней среды функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией.

Торговая отрасль представляет собой крупнейший сектор белорусской экономики. Годовой оборот розничной торговли в 2005 г. составил 25230 млрд. руб. Объем инвестиций в торговлю за последние 5 лет возрос в 2,5 раза и превысил 390 млрд руб. При этом удельный вес инвестиций в эту отрасль в целом по народному хозяйству вырос с 2,6% до 5,5%. Прирост торговых площадей за 5 лет составил 157 тыс. м². Создано 56 тыс. посадочных мест в общественном питании. Открыто 205 торговых центров и 13,6 тыс. торговых объектов. За 5 лет в отрасли создано более 50 тыс. рабочих мест.

В соответствии с Государственной программой возрождения и развития села на 2005-2010 годы намечается увеличение объема розничной торговли в сельской местности не менее чем на 6 % ежегодно, в первую очередь посредством выездной торговли, доставки товаров на дом и роста объемов их продаж [79, с. 38]. На развитие торговли предполагается выделение 88,6 млрд руб. Осуществление намеченных мероприятий позволит возобновить работу магазинов в 800 населенных пунктах, дополнительно открыть 140 торговых объектов, провести реконструкцию и ремонт 210 магазинов с переводом их на новые формы обслуживания [79, с. 40]. К 2010 г. намечается сформировать устойчивую систему обеспечения сельских жителей товарами расширенного ассортимента, повысить качество торгового обслуживания и создать в сельской местности более 1 тыс. новых рабочих мест. Предполагается, что магазины, расположенные в агрогородках будут обслуживать покупателей, проживающих не только в населенном пункте, где размещен торговый объект, но и прилегающих территорий.

Фирменная торговля в сельской местности может эффективно развиваться как в форме стационарной магазинной и выездной торговли, так и на базе принадлежащих системе Белкоопсоюза торговых объектов, где предполагается создание фирменных торговых секций с задействованием продавцов от Белкоопсоюза [165, с. 33].

Установлено, что рост конкуренции в торговом секторе с одной стороны и повышение доходов населения с другой вызывают качественные изменения в розничной торговле. В данной связи предприятиям АПК при организации процесса фирменной торговли следует учитывать следующие критерии:

- охват рынка (определяет насколько полно система фирменной торговли охватывает целевых потребителей);
- уровень интенсивности системы фирменной торговли (рисунок 2.5).

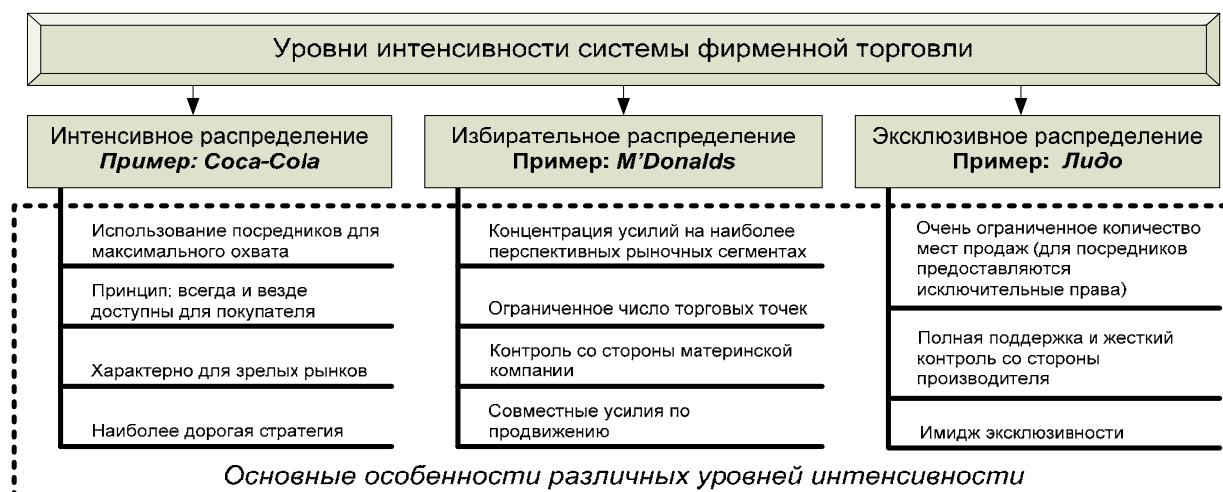


Рисунок 2.5 – Уровни интенсивности фирменной торговли

Примечание – Схема составлена автором по материалам [349 – А. Хайем]

Этот критерий позволяет выбрать уровень и степень территориального охвата рынка (от эксклюзивного до интенсивного) исходя из особенностей продуктовой политики, маркетинговых задач и целей деятельности;

- скорость продвижения на рынок.

Результаты анализа указанных выше условий позволяют предприятиям АПК формировать эффективные направления развития фирменных торговых систем.

Установлено, наиболее перспективными регионами для организации фирменной торговли являются территории, где сосредоточены наиболее обеспеченные слои населения. Так, на г. Минск приходится 29 % розничного товарооборота и 71% чистой прибыли, полученных в 2005 г. предприятиями розничной торговли Беларуси. Следовательно, данный регион является наиболее привлекательным рыночным сегментом для организации фирменной торговли, что подтверждают данные, в соответствии с которыми в настоящее время в г. Минске зарегистрировано 123 фирменных магазина, на которые приходится 35 % торговых площадей и более 42 % товарооборота всей фирменной торговли Беларуси.

Таким образом, проведенные нами исследования условий среды функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией показывают, что при сохранении сложившейся динамики роста национальной экономики следует рассчитывать, что фирменная торговля будет находиться под влиянием следующих основных тенденций:

1. Количественный и качественный рост совокупного предложения отечественного и импортного продовольствия и как следствие – существенное усиление конкуренции между товаропроизводителями на внутреннем и внешнем рынках;

2. Отраслевая и межотраслевая интеграция и кооперация заинтересованных субъектов хозяйствования для производства, переработки и реализации конечной продукции;

3. Рост совокупных доходов населения и как следствие – повышение потребления нетрадиционных, инновационных и высококачественных продуктов. Как показал анализ, влияние данного фактора представляется возможным выразить в виде поплавковой стратегии качества, которая представлена нами на рисунке 2.6. Суть ее заключается в том, что рост доходов, как правило, ведет к изменению структуры потребностей в сторону повышения спроса на продукцию более высокого качества;



Рисунок 2.6. – Поплавковая стратегия в области качества, отражающая влияние роста доходов населения на продуктовую политику фирменной торговли

Примечание – Схема разработана автором по материалам исследований

4. Усиление конкуренции в торговой отрасли и развитие современных объектов розничной торговли (гипермаркеты, дискаунты, торговые сети).

Следовательно, если рассматривать перспективы и сбалансированность внешней среды функционирования фирменной торговли, то, наряду с ростом объемов производства и доходов населения, в первую очередь следует прогнозировать пропорциональный рост спроса на высококачественное продовольствие. На основе анализа фактической и прогнозной динамики национальной экономики до 2010 г., политику фирменной торговли агропромышленной продукцией в области качества представляется возможным разделить на три этапа (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Политика фирменной торговли в области качества предлагаемого к реализации продовольствия в Беларуси до 2010 г.

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

Выделенные нами периоды характеризуются, в первую очередь, структурными сдвигами в направлении повышения качества реализуемой продукции. Следовательно, организациям фирменной торговли агропромышленной продукцией в ближайшей перспективе необходимо учитывать принципиальную динамику роста требований потребителей к качеству фирменного продукта, то есть комплекса из физического товара, услуги и брэнда.

Таким образом, исследования подтверждают, что анализ среды функционирования фирменной торговли позволяет предприятиям АПК, с одной стороны, более эффективно реагировать на динамично изменяющиеся рыночные условия в производственной сфере (в области производства физических товаров и розничных торговых услуг), а с другой – улучшать качество обратной связи со сферой потребления, то есть создавать предпосылки для налаживания результативного и долгосрочного диалога "продавец – покупатель", где происходит процесс обоюдного наращивания влияния субъектов фирменной торговли, и, как следствие, совокупному росту продаж, оборота и прибыли.

Решающими для достижения этих задач в настоящий момент становятся формирование единой, ориентированной на процесс фирменной торговли (то есть на фактическую реализацию) системы планирования и управления коммерческими потоками (физическими, финансовыми, информационными) на протяжении всей цепи создания потребительной стоимости фирменного продукта. Для этого необходимо, во-первых, наладить конкретный мониторинг динамики и соотношения спроса (включая оценку пищевых предпочтений, характера питания и объемов потребления исходя из территориальных, демографических, социально-психологических и др. факторов) и предложения (включая оценку конкурентов) на внутреннем и внешнем рынках по различным категориям фирменных продуктов, с целью выявления наиболее выгодных с точки зрения прибыльности и рыночных возможностей; во-вторых,

выработать комплекс организационных условий для формирования устойчивого территориально-отраслевого партнерства взаимосвязанных предприятий в том числе организаций фирменной торговли.

Следовательно, одним из важнейших инструментов дальнейшего повышения конкурентоспособности национального аграрного комплекса является организация мероприятий фирменной торговли, которые заключаются в приведении структуры предложения в соответствие с меняющейся в настоящий момент структурой спроса. Рассмотрение задач аграрного сектора в соответствии с возможностями, предоставляемыми фирменной торговлей, позволяет утверждать, что в современных условиях формирование системы фирменной торговли агропромышленной продукцией является одной из важнейших задач АПК.

2.2 Современное состояние фирменной торговли и эволюция ее функциональных методов

В существующей практике, согласно действующим нормативно-правовым документам, под фирменной торговлей в Беларуси понимается форма организации розничной и мелкооптовой торговли, характеризующаяся продажей товаров в фирменных магазинах. [231]. Основными документами, которые регулируют деятельность фирменной торговли, являются "Типовое положение о фирменном магазине предприятия, учреждения" (далее по тексту – Положение) и Закон "О торговле" [232], из которых следует, что работа фирменного магазина должна осуществляться в соответствии с основными правилами ведения розничной торговли и торгово-производственной деятельности на территории Республики Беларусь.

В Положении отмечается, что "фирменный магазин, как правило, создается и действует в статусе юридического лица". Нами выявлено, что такой статус имеют только около 3% фирменных магазинов, другие 97% являются структурными подразделениями предприятий учредителей [А-2]. Как показало исследование, данное обстоятельство обусловлено, в первую очередь, особенностями налогообложения, объем которых находится в прямой зависимости от статуса и принятой методики ведения бухгалтерского учета в магазине.

Магазины, действующие в качестве юридического лица, должны уплачивать налоги в порядке, предусмотренном для торговых предприятий. Вместе с тем если торговый объект согласно Положению является структурным подразделением, не имеющим отдельного баланса и расчетного (текущего) счета в банке, и находится на балансе предприятия, то налоги и отчисления уплачивает предприятие-учредитель [238]. Для последних сохраняются льготы, ставки налогов, предусмотренные законодательством по реализации, произведенной ими продукции, в том числе и через фирменные магазины. Таким образом, для производителя более выгодно функционирование магазинов второго типа, являющихся структурным подразделением предприятия-учредителя.

Анализ показал, что рассматриваемые нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность фирменной торговли в Беларуси, являются недостаточно проработанными и носят в большей степени рекомендательный характер, так как:

во-первых, не выявлено каких-либо существенных преимуществ, возникающих при присвоении торговому предприятию статуса "фирменный". Вместе с тем на торговый объект налагается ряд ограничений по размеру торговых площадей (магазин должен быть расположен в специально оборудованном для розничной торговли помещении, с площадью торгового зала не

менее 100 м²) и по обязательному минимальному соотношению объемов реализации товаров предприятия учредителя по отношению к другим видам продукции (не менее 75% – для непродовольственных магазинов и не менее 50% – для продовольственных) [45,206,238];

во-вторых, помимо магазинов к фирменной торговле следует отнести фирменные секции в предприятиях торговли, деятельность которых регулируется "типовым положением о фирменной секции организации, выпускающей товары народного потребления" [234], ведомственные магазины, магазины-склады, автомагазины, выездную торговлю осуществляемую в киосках, палатках, а также торговые места на рынках, оформленные в едином фирменном стиле, где реализуется фирменная продукция организаций-производителей;

в-третьих, Положение [235] не соответствует сложившейся в настоящее время отечественной и зарубежной практике организации фирменной торговли, что проявляется в невозможности присвоения статуса "фирменный" торговому предприятию, учредителем которого выступает лицо, не производящее товары народного потребления (министерства, ведомства, торговые организации, индивидуальные предприниматели и пр.), и торговым объектам, несоответствующим какому-либо из требований типового положения о фирменном магазине, либо о фирменной секции (площадь, структура продаж и пр.).

Установлено, что в 2005 г. из 1237 торговых объектов, принадлежащих предприятиям системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, только 304 зарегистрированы в статусе "фирменный магазин". Их торговая площадь в анализируемом периоде составляла в среднем 111 м², а годовой товарооборот зафиксирован в размере 1153 млн руб., или 10,4 млн руб. на 1 м² (Таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Фирменная торговля предприятий, входящих в систему Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

Показатель\год	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Число магазинов, единиц	1727	1692	1396	1213	1222	1237
в т.ч. имеющих статус "фирменный"	390	302	291	278	298	304
Торговая площадь – всего, м ²	32815	25883	25554	33249	29023	33747
в т.ч. продовольственных, м ²	32228	25608	25279	28825	25134	29725
Розничный товарооборот, млн руб.	82296	117521	154684	207470	215812	350563
Удельный вес продовольственных товаров в общем объеме товарооборота фирменной торговли, %	96,9	98,3	99	98,3	98,5	98,4

Примечание – Таблица составлена по данным Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

Анализ показал, что наряду с общей положительной динамикой роста торговой отрасли в Беларуси можно выделить устойчивую тенденцию к сни-

жению доли фирменной торговли в совокупном товарообороте розничной торговли. В 2005 г. данный показатель составил 4 %, что в 1,5 раза меньше, чем в 2000 г. (приложение Д). О свертывании направлений фирменной торговой деятельности предприятиями-производителями сфер АПК также свидетельствует сокращение числа торговых объектов с 1727 в 2000 г. до 1237 в 2005 г. (в том числе на 86 единиц сократилось количество магазинов, имеющих статус "фирменный"). Наряду с показателями, свидетельствующими о спаде в фирменной торговле продовольствием, нами выявлена тенденция концентрации, которая характеризуется ростом средней торговой площади с 84 м² в 2000 г. до 111 м² в 2005 г., приходящейся на один магазин, что может свидетельствовать об укреплении конкурентоспособности крупных торговых объектов.

Выявленные нами тенденции указывают на необходимость изучения и обобщения наиболее результативного опыта функционирования фирменной торговли. В этой связи нами проведено исследование эффективного отечественного и зарубежного опыта организации фирменной торговли, в том числе с использованием рыночной инфраструктуры (франчайзинг, построение дистрибьюторской сети и др.), что позволило выделить три различных стратегии ее развития: экстенсивная (в основном покрытие неудовлетворенного спроса), интенсивная (рост продаж на рынках с выраженной конкуренцией), синергическая (формирование партнерских структур с целью роста совокупной прибыли в целом по всему каналу товародвижения) (рисунок 2.8). Целесообразность применения этих стратегий зависит от сложившихся условий деятельности субъектов и определенности функций фирменной торговли, а их сменяемость и совершенствование возможно представить в виде коэволюции, что предполагает построение фирменной торгово-сбытовой деятельности как согласованную цепь развития сфер производства, обмена и потребления.

Изначально термин "коэволюция" означал взаимное приспособление биологических видов [90, с. 9]. В настоящее время при помощи этого понятия возможно характеризовать широкий круг явлений, определяющих согласованное развитие (соразвитие) взаимодействующих элементов (подсистем), входящих в состав различного рода сложных систем. Из чего следует, что коэволюционирующие субъекты фирменной торговли сами являются системами и в этом качестве рассматриваются при изучении их динамики [28,97].

В результате установлено, что развитие элементов фирменной торговли, а именно ее субъектов (товаропроизводители, организации розничной торговли и потребители) и функций (сбыт, розничная торговля, взаимодействие) представляется возможным рассматривать как следствие процесса коэволюции, что предполагает исследование системы фирменной торгово-сбытовой деятельности как сферы достижения согласованности интересов потребителей и производителей товаров и услуг или как процесса коэволюции ее

различных подсистем. Следовательно, целесообразным следует признать коэволюционный подход, который позволяет рассматривать изменения условий деятельности субъектов и функций фирменной торговли как сопряженные или парные, то есть равнозначные и взаимно обуславливающие процесс совершенствования исследуемого явления (рисунок 2.8).

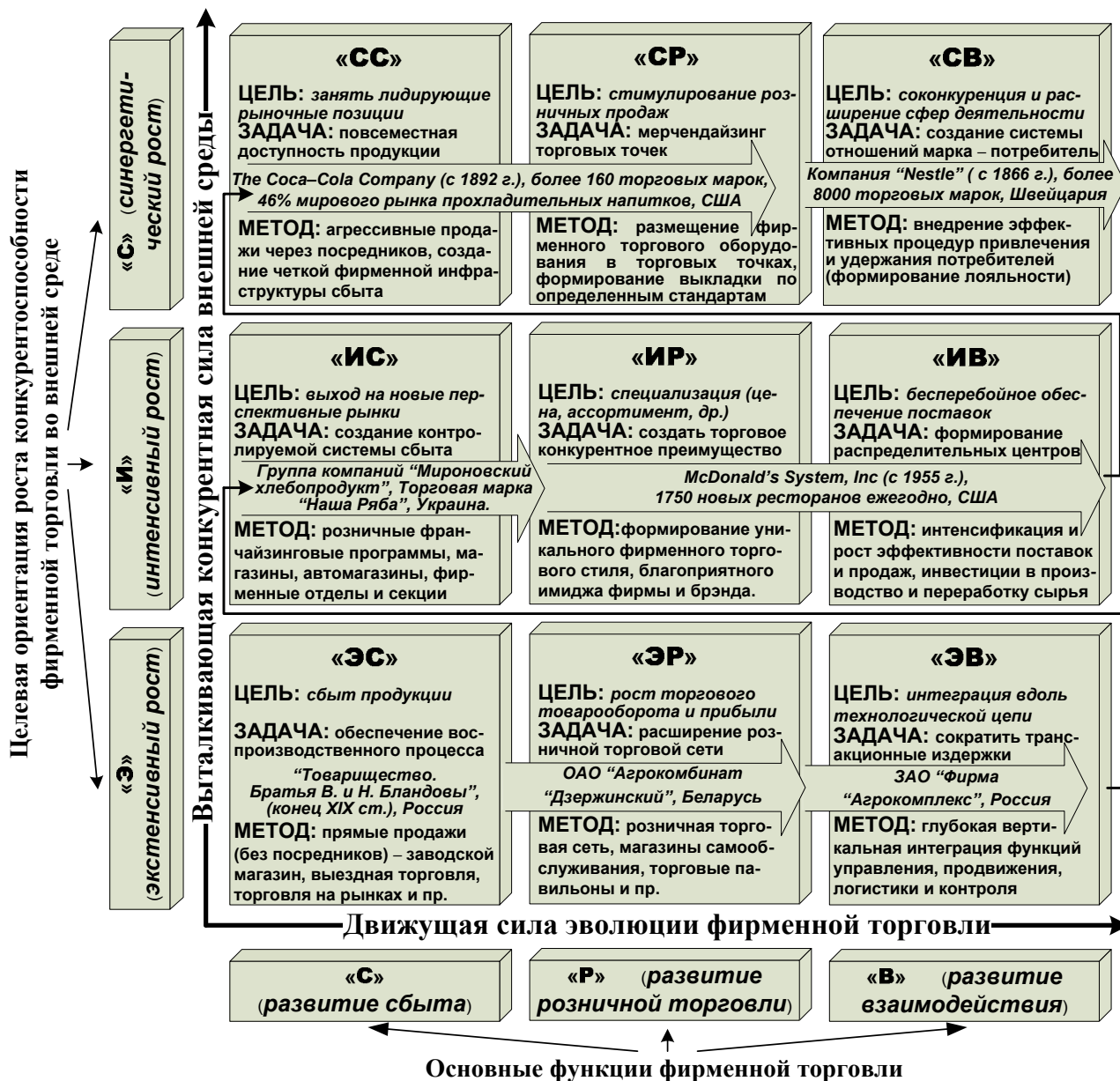


Рисунок 2.8 – Матрица коэволюции фирменной торговли

Примечание – Схема предложена автором по материалам исследований

В результате нами предложено выделить девять блоков, которые возможно сгруппировать по двум взаимосвязанным признакам – целям и функциям, закономерное изменение которых представляет собой последовательные этапы коэволюции фирменной торговли.

Если рассматривать развитие конкурентных отношений в розничной торговле, то можно выделить следующие теоретические подходы, описы-

вающие данный процесс: "колесо розничной торговли", "раскачивание розничной торговли", теории "естественного отбора" и "диалектического процесса" [219, с. 176]. Как подтверждают исследования, эти теоретические схемы основаны на принципе движения по спирали, который подразумевает, что развитие конкуренции постоянно проходит одни и те же стадии, только на более высоком уровне. Следовательно, можно с определенной уверенностью утверждать, что условия конкуренции, складывающиеся во внешней среде, представляют собой силу, выталкивающую фирменную торговлю на следующий, более качественный уровень, то есть ее развитие, как определенной экономической системы, может быть рассмотрено в разрезе теории и законов эволюции [219, 6, 1, 354, 144, 150]. Например, Дж.Ф. Мур сравнил среду бизнеса с живой природной средой (экологической системой), что позволило ему рассматривать предприятие как элемент общей экосистемы [1, с. 101]. Того же мнения придерживается Г.А. Хацкевич, который отмечает, что процесс экономического отбора происходит аналогично с процессом отбора в биологических системах. [150, с. 25]. В.В. Никишин выделяет теорию развития конкуренции в розничной торговле, которая является прямым отражением теории естественного отбора Чарльза Дарвина [219].

Таким образом, опираясь на рассмотренные теории, нами установлено, что течение коэволюции фирменной торговли может быть показано как процесс интенсивных изменений, направленный вверх по спирали, где каждый более высокий уровень (диагональ), приобретая новые не характерные ранее свойства и качества, является отражением предыдущего.

Исходя из этого конкурентные условия рыночной среды следует определить в качестве механизма, с помощью которого происходит отбор наиболее успешных инноваций в области фирменной торговли, то есть конкуренция становится внешней выталкивающей силой эволюционного развития. Тогда как внутренним движущим механизмом становится последовательное разрешение основных функциональных задач, составляющих фирменную торговую деятельность, то есть сбыта, розничной торговли и взаимодействия.

В результате качественного анализа различных форм функционирования фирменной торговли и их соотнесения с теорией эволюции нами выявлена целесообразность выделения трех основных этапов развития фирменной торговой системы, которые характеризуются в первую очередь воздействием внешних рыночных условий (рисунок 2.8):

- экстенсивный рост (развитие фирменной торговли за счет покрытия неудовлетворенного спроса на агропромышленную продукцию);
- интенсивный рост (развитие фирменной торговли за счет роста продаж на рынках с высокой интенсивностью конкуренции);

- синергический рост (развитие фирменной торговли за счет формирования партнерских структур, где осуществляется постоянный процесс выявления, внедрения и совершенствования наиболее эффективных механизмов перераспределения полномочий, обязанностей и ответственности между участниками цепи для роста совокупной прибыли всего канала товародвижения).

Таким образом, развитие функциональных методов и задач фирменной торговли отражает неотъемлемые этапы ее эволюции. То есть результаты, полученные при выполнении мероприятий определяемых предыдущим блоком (рисунок 2.8), становятся базисом для повышения эффективности приоритетной функции назначенной для следующего этапа. Изменение функциональных приоритетов характеризует последовательные ступени в развитии фирменной торговой системы в рамках определенного рынка. На каждом следующем поле матрицы возникает необходимость выявления новых весомых конкурентных преимуществ и, соответственно, повышения эффективности способов и механизмов реализации определенных соответствующих этапов функций.

Поле, обозначенное на рисунке 2.8 как "ЭС" (левый нижний блок), отражает наиболее простой и распространенный способ функционирования фирменной торговли, где осознание необходимости ее развития проявляется при возникновении проблем со сбытом произведенной продукции. Так, можно согласиться с С.А. Голембиновским, который утверждает, что "лавки ремесленников, в определенной мере, уже можно отнести к фирменным магазинам" [63]. Анализ показал, что упоминания о розничной торговле, которую осуществляли крестьяне и ремесленники встречаются еще в истории античного мира [318, с. 9], исходя из чего можно предположить, что фирменная торговля развивалась параллельно с развитием товарно-денежных отношений. Например, в конце XIX ст. на территории, входившей в состав России, фирменную торговлю агропромышленной продукцией развивали братья Бландовы, которые учредили первое паевое торгово-промышленное товарищество – "Товарищество. Братья В. и Н. Бландовы в Москве" [249, с. 7]. На этом этапе главной функцией фирменной торговли становится сбыт произведенной продукции.

Основной особенностью начального этапа развития фирменной торговли является превышение спроса над предложением и низкий уровень конкуренции, как в сфере производства, так и в среде розничной торговли. Анализ показывает, что в начале 1990-х годов в подобной ситуации находились большинство предприятий АПК республики, которые работали на местный рынок, не испытывая при этом существенной конкуренции со стороны других производителей. Развитие собственных каналов сбыта на данном этапе мож-

но характеризовать в большей степени как вынужденную меру, так как отсутствие опыта эффективной работы с торговыми посредниками и низкий уровень сервиса в розничной торговле являются в подобной ситуации основным сдерживающим фактором роста предприятий-производителей.

Задачи отраженные в полях нижней диагонали матрицы коэволюции фирменной торговли объединяет общая целевая ориентация на экстенсивный рост, то есть на наращивание объемов сбыта за счет покрытия существующего неудовлетворенного спроса на агропромышленную продукцию и услуги розничной торговли (рисунок 2.8).

В данном контексте важно особо подчеркнуть, что эффективное развитие фирменной торговли может происходить только при наличии и постоянном развитии двух конкурентных сил: с одной стороны, конкуренция товаропроизводителей, а с другой – конкуренция в сфере розничной торговли. Следовательно, имеет место коэволюция фирменной торговли, то есть ее развитие во взаимодействии со сферами производства и розничной торговли.

Как показала практика, расширение фирменной торговли и совершенствование ее сбытовых функций непременно ведут к росту значимости рознично-торговой функциональной составляющей, что требует, во-первых, выделения фирменной торговли в обособленное структурное подразделение, а во-вторых, включение в состав системы показателей эффективности фирменной торговли параметров, отражающих не только результативность мероприятий сбыта, но и эффективность розничной торговой деятельности.

Анализ подтверждает, что в настоящее время развитие фирменной торговли агропромышленной продукцией в Беларуси происходит, как правило, по диагонали, соответствующей экстенсивному росту (переход по нижней диагонали от крайнего левого к среднему и далее к правому крайнему блоку на рисунке 2.8). Вызвано это тем, что конкуренция на рынке республики не достаточно выражена. Ее интенсивность будет увеличиваться в следующих направлениях, во-первых, конкуренция за возможность представления своего товара в торговой сети, во-вторых, конкуренция по вкусовым, качественным, визуальным и иными свойствами товара, оказывающим определяющее значение на выбор покупателя, в-третьих, конкуренция по качеству торгового обслуживания. Вместе с тем, основным направлением конкурентного противодействия производителей АПК на рынке республики в сфере фирменной торговли в настоящее время по-прежнему можно признать сбыт.

Например, ОАО "Агрокомбинат "Дзержинский" (г. Фаниполь, Минской обл. – более 30 торговых точек), где собственную торговлю начали развивать с 1988 г. Наряду с ростом фирменной торговой сети основной целью ее функционирования по-прежнему является реализация произведенной продукции, а планирование и контроль осуществляются по показателям товаро-

оборота и рентабельности. В фирменной торговле не проводится анализ по таким важным показателям, как товарооборотчиваемость, прибыль и товарооборот на 1 м² торговой площади, а ввиду отсутствия стратегического и маркетингового планирования не оценивается эффективность мероприятий по продвижению и стимулированию сбыта (среднее поле нижней диагонали на рисунке 2.8);

Исследования показывают, что дальнейшее развитие фирменной торговли на данном предприятии требует перераспределения сбытовых функций и задач фирменной торговли в сторону увеличения значимости услуг розничной торговли и взаимодействия с посредниками и потребителями.

Для третьего этапа развития фирменной торговли агропромышленной продукцией ("ЭВ" – нижняя диагональ, крайний правый блок, рисунок 2.8) объективным становится ориентация, в первую очередь, на функции взаимодействия, то есть на формирование эффективного процесса непосредственного или опосредованного воздействия и взаимодействия субъектов между собой. Необходимость координации совместной деятельности возникает в следствии развития рыночной среды фирменной торговли, что требует, с одной стороны, сокращения издержек, а с другой – роста объемов производства, продаж и соответственно прибыли.

Указанные обстоятельства вынуждают предприятия АПК искать возможности для повышения не только производственной, сбытовой либо торгово-розничной эффективности, но и такие комбинации действий, мероприятий и ресурсов, которые повышали бы совокупную результативность всей системы от производства сельскохозяйственной продукции до реализации ее конечным потребителям. Например, действующие на рынке России – корпорация "АГРО-ТРАСТ" (более 50 магазинов) [327]; ЗАО "Фирма "Агрокомплекс" (более 120 магазинов) [295,281], которые объединяют в своем составе сельхозпроизводителей, перерабатывающие предприятия и организации розничной торговли (правое поле нижней диагонали, рисунок 2.8).

Как показывает анализ, основной проблемой первого этапа эволюции фирменной торговли (экстенсивный рост – нижняя диагональ, рисунок 2.8) является несоответствие интересов торговых посредников требованиям предъявляемым производителями. Среди задач, решаемых производителем посредством развития сети фирменной торговли, нами выделены следующие: систематические задержки платежей и как следствие низкая товарооборотчиваемость [194]; необоснованный уровень торговых наценок, в результате чего складывается высокая конечная цена [295,350]; большой процент порчи и выбытия товаров, реализация фальсифицированных продуктов под торговой маркой предприятия-производителя, что ведет к снижению конкурентоспособности [245,257]; низкий уровень квалификации торгового персонала

[129]; невозможность или неумение договориться о проведении программ стимулирования продаж, размещении рекламных материалов, фирменных стендов, холодильников и витрин; неудачное расположение торгового объекта и др.

Вместе с тем практика показывает, что в результате развития конкуренции потребители получают значительно большую свободу выбора. В данной ситуации основной задачей фирменной торговли становится выведение товарной группы из разряда однородных продуктов широкого потребления в область неценовой конкуренции (интенсивное развитие – средняя диагональ, рисунок 2.8), то есть акцентирование внимания покупателей на дополнительных преимуществах (качество, уровень сервиса, престижность и др.). Например, на рынке Украины 45 % от общего производства мяса бройлеров принадлежит группе предприятий АОЗТ "Мироновский хлебопродукт" [127]. Анализ показал, что с начала 2003 г. компания предлагает франчайзинговую программу для организации розничной торговой сети под торговой маркой "Наша Ряба" (на начало 2006 г. более 1000 торговых точек), основная особенность которой в том, что точки фирменной торговли являются самостоятельными хозяйственными субъектами с жестко регулируемыми и контролируемыми правилами продаж и принципами обслуживания покупателей.

Проведенные нами исследования подтверждают, что основной предпосылкой для интенсивного развития фирменной торговли является, как правило, стремление предприятия-учредителя к повышению конкурентоспособности продукции, реализуемой через фирменную торговую сеть.

Наличие у фирменных продуктов определенных конкурентных преимуществ, выделяющих их из числа товаров конкурентов, требует формирования выверенной торгово-сбытовой политики, которая предполагает расширение действующей торговой сети и создание новых объектов продаж, где потенциальные покупатели смогут оценить и купить фирменную продукцию. Из чего следует, что интенсивный путь эволюции фирменной торговли проявляет себя в первую очередь как метод конкурентного противодействия на рынках, где существует "изобилие" товаров от различных производителей.

Следовательно, если рассматривать отличия экстенсивного от интенсивного развития фирменной торговли агропромышленной продукцией, то для первого характерно существование неудовлетворенного спроса на товарную категорию, что характеризуется отсутствием значимой конкуренции и слабой либо невысокой развитостью оптово-розничной инфраструктуры, которая не удовлетворяет требованиям товаропроизводителей (сроки платежей, качество обслуживания, соблюдение правил хранения и пр.), тогда как для интенсивного роста присуще наличие на рынке многих конкурентов, производящих аналогичную продукцию, а также углубление проблемы согласо-

ния интересов поставщика фирменных продуктов с посредниками, например, установление "барьеров входа" в оптово-розничные структуры, (плата за возможность реализации товаров в торговой сети, снижение оптовой цены, система штрафных санкций и пр.) [50].

Таким образом, интенсивный путь развития фирменной торговли предполагает создание собственной торговой сети, альтернативной существующим на рынке каналам, для продвижения продукции на рынках с высоким уровнем конкуренции. Например, братья Макдоналд изобрели новую концепцию быстрого питания, основанную на массовом обслуживании, низких ценах и больших объемах производства и продаж. Они переделали кухню, где все оборудование было рассчитано на массовое производство и скорость как на сборочных линиях. Высокий рыночный потенциал, такого формата показал, что новый конкурентоспособный продукт требует нестандартных подходов к продвижению. В результате чего в 1955 г. основана компания "Макдоналдс Систем, Инк.", которая реализовала инновационную на тот момент стратегию, основанную на франчайзинге, то есть передаче стороннему лицу бизнес-идеи за вознаграждение. В настоящий момент в мире функционирует около 20 тыс. ресторанов под торговой маркой "McDonald's" и ежегодно открывается более 1000 новых объектов [128].

Вместе с тем на рынке в долгосрочной перспективе успешно могут работать либо наиболее эффективные, либо наиболее сильные (обладающие значительными ресурсами) компании. В связи с чем предприятия постоянно вынуждены искать такие способы повышения результативности деятельности, которая может быть оценена исходя из различных критериев (прибыль, долгосрочные перспективы развития, конкретные последствия осуществляемой деятельности и пр.). Наибольшую сложность данный вопрос приобретает, если рассматривать эффект от деятельности как итог совмещения целей различных заинтересованных субъектов (собственники, государство, потребители, партнеры, конкуренты, работники и др.), в результате взаимодействия которых могут возникать новые функции, качества или механизмы функционирования.

Кооперативный эффект, возникающий в открытых самоорганизующихся системах и сопровождающийся образованием качественно новых пространственных, временных и функциональных структур, является объектом изучения синергетики [216,170]. В целом для системы, в рамках которой происходит синергическое взаимодействие подсистем, результат выражается в росте эффективности функционирования, появлении дополнительных особенностей, несвойственных аналогичным неинтегрированным структурам, в следствии чего появляется возможность достичь более весомого эффекта от

совместного действия элементов, чем механическая сумма результатов их независимой работы.

Например, The Coca-Cola Company начала свою деятельность в 1892 г. с организации собственных каналов сбыта. Развиваясь, фирменная торговая сеть компании прошла экстенсивные и интенсивные стадии эволюции, а с 1996 г. руководством принята новая концепция, приоритетом которой является качественное развитие локальных рынков, то есть укрепление на региональных сегментах и создание четкой фирменной инфраструктуры для продвижения продуктов компании в каждую нормально работающую торговую точку.

Как показывает практика, развитие конкуренции ведет к образованию и укреплению экономических взаимосвязей, которые в настоящий момент позволяют получить существенный синергический эффект. Из чего следует, что основной целью предприятия на последнем из выявленных нами этапов эволюции фирменной торговли (верхняя диагональ, крайний правый блок, рисунок 2.8) является создание тесных взаимосвязей на основе "соконкуренции" (сотрудничество + конкуренция) [1, с. 102]. В данном контексте можно согласиться с А.М. Бранденбургером и Б.Дж. Нейлбаффом, которые утверждают, что в процессе эволюции экономической системы исчезает неизбежность выигрыша одних и проигрыша других субъектов, а получать выгоду могут многие участники, то есть формируется потенциал для создания определенных экономических кластеров, которые в настоящий момент являются одним из наиболее конкурентоспособных образований.

В процессе развития в экономическом кластере процессов сотрудничества и честной конкуренции основной задачей фирменной торговли, как элемента кластера, становится формирование системы взаимоотношений, объединяющих марку и потребителя на всех уровнях каналов распределения, включая конечных пользователей. В основе данного подхода лежит не конкуренция, а взаимовыгодный обмен и взаимодействие сторон. Конкуренция позволяет потребителю сделать выбор, стимулирует производителей к инновациям и нововведениям, играя важную, но второстепенную роль. Долгосрочные отношения уменьшают риск при совершении сделок и таким образом становятся выгодными для всех заинтересованных сторон [6].

Как показывает мировой опыт, в результате реализации кластероориентированной политики происходит существенный рост прибыльности не только отдельных производственных и торговых предприятий либо корпораций, но отмечается существенное повышение конкурентоспособности отраслей, производственных комплексов, территорий, регионов и государства в целом. В настоящий момент известны кластеры в сфере малого и среднего бизнеса, в инновационной сфере, в крупном промышленном производстве и др. [351].

Установлено, что объединение предприятий в кластер позволяет получить положительный экономический результат при ориентации на создание добавленной стоимости, конкурентоспособной и востребованной на внешнем рынке. В этой связи развитие фирменной торговли предприятиями АПК Беларуси в рамках кластерной политики возможно и целесообразно в том случае, если основной вектор усилий в области сбыта производимой продукции будет перемещен на внешние рынки при сохранении и усилении конкурентных позиций внутри республики.

Проведенный нами анализ показал, что отличительной особенностью эволюции фирменной торговли агропромышленной продукции, основанной на экстенсивном (нижняя диагональ, рисунок 2.8) либо интенсивном (средняя диагональ, рисунок 2.8) росте, является первоочередная направленность управленческих инициатив на создание собственных специализированных розничных торговых объектов. Тогда как при синергическом росте (верхняя диагональ, рисунок 2.8) акцент в фирменной торговле перемещается в пользу использования рыночной инфраструктуры, то есть организации точек продаж через традиционные каналы сбыта (независимые розничные сети и отдельные торговые объекты), как следствие магазины, принадлежащие производителям либо реорганизовываются, либо переводятся в разряд специализированных фирменных центров розничной торговли, то есть получают специальный статус – "лицо компании". В практике индустриальных стран такие торговые объекты получили название "Brand-shops" (брендовый магазин) либо "Flagship Stores" (флагманский магазин) [181].

При формировании специализированного фирменного центра розничной торговли агропромышленной продукцией ключевыми задачами должны стать следующие: предоставление покупателям возможности ознакомиться с полным спектром товаров и услуг, акцентирование внимания на дополнительных преимуществах, закрепление в сознании потребителя основной идеи брэнда, формирование основной линии общей стратегии фирменной торговли во всех розничных точках продаж. Вместе с тем основной целью таких объектов является создание образца (стандарта) фирменной торговли, который можно тиражировать и внедрять на всех уровнях каналов товародвижения.

Например, компания "Apple" выделила фирменную торговлю в специализированную структуру, где существенное внимание уделяется развитию розничной программы. Одним из основных способов взаимодействия фирмы с потребителями является "вирусный маркетинг" (коммуникационная стратегия, направленная на генерацию слухов), основные закономерности которого в настоящий момент еще не достаточно изучены [152,297]. Вместе с тем, как показал проведенный нами анализ вирусным маркетингом можно назвать область стратегического маркетинга, где упор делается на разработку меро-

приятый, которые поощряют индивида к передаче маркетингового сообщения другим лицам, создавая потенциал для экспоненциального роста воздействия этого сообщения. Подобно вирусам, такие стратегии используют любую благоприятную возможность для увеличения количества переданных сообщений тысячам потенциальных потребителей. Так, с начала действия в 2001 г. розничной программы фирма "Apple" открыла более 1000 фирменных торговых центров (под девизом "Shop Different" – "торгуй иначе") по всему миру, общий оборот которых составляет около 20 % от оборота компании [330,392].

Проведенный нами анализ позволяет сделать следующие основные выводы:

1. В настоящий момент в республике наблюдается тенденция к снижению роли фирменной торговли в деятельности предприятий АПК. Связано это с тем, что, во-первых, в стране отсутствует необходимая и достаточная нормативно-правовая база, которая должна соответствовать сложившейся отечественной и зарубежной практике организации фирменной торговли; во-вторых, нами не выявлено каких-либо значимых преимуществ, возникающих при присвоении торговому предприятию статуса "фирменный"; в-третьих, существенно снижается конкурентоспособность фирменных магазинов (как правило, для торговых объектов, площадь которых составляет менее 100 м²), по отношению к другим формам розничной торговли;

2. При рассмотрении динамики и структуры развития фирменной торговли, нами впервые научно обоснован подход, позволяющий рассматривать фирменную торговую деятельность как органичный и внутренне однородный процесс, который может быть представлен в виде коэволюции (процесс интенсивных изменений, направленный вверх по спирали), где каждый более высокий уровень, приобретая новые, не характерные ранее свойства и качества, является отражением предыдущего;

3. В результате качественного анализа различных форм фирменной торговой деятельности нами впервые установлено, что трансформация рыночных условий требует изменения целей и задач фирменной торговли, которые последовательно сгруппированы нами в три стратегии роста: экстенсивный рост (развитие за счет покрытия неудовлетворенного спроса), интенсивный рост (развитие за счет роста продаж на высококонкурентных рынках), синергический рост (развитие за счет формирования партнерских структур с целью роста совокупной прибыли всего канала товародвижения в целом).

2.3 Кластерный анализ молочнопродуктового подкомплекса

В соответствии с Государственной программой возрождения и развития села на 2005-2010 гг. преобразования сферы АПК предполагается осуществлять на базе кооперации и интеграции с формированием разноуровневых многоотраслевых и узкоспециализированных объединений, охватывающих технологические цепочки от производства сырья до его переработки и реализации продовольствия. Их задача – объединить деятельность субъектов АПК по производству и переработке сырья, торговых и финансово-кредитных организаций, а также предусмотреть перспективу перерастания этих структур в крупные конкурентоспособные и экспортоориентированные корпорации и их выход на межгосударственный уровень.

Относительно фирменной торговли указанные выше приоритеты предполагают оптимизацию организационно-правовых структур интегрированных формирований и включение в их состав торгово-сбытовых подразделений для реализации произведенной продукции. В связи с чем возникает потребность в использовании определенной методической основы для выявления и сопоставления различных вариантов, в числе которых актуальными являются вопросы типологического анализа, который необходим для выделения качественно отличных и одновременно внутренне однородных групп предприятий сферы АПК, на основе которых в дальнейшем можно осуществлять формирование эффективных региональных структур кластерного типа.

Экономическая целесообразность подобных образований кроется, как показывает практика, в попытке максимальной диверсификации производственной деятельности и снижении сбытовых рисков. Важной причиной объединения деятельности различных структур АПК является также снижение транзакционных издержек в результате наиболее эффективной координации работы возможных участников (концентрация ресурсов на приоритетных направлениях, оптимизация схемы налогообложения, координация системы управления, и т.д.). Такие формы можно назвать экономическими кластерами, которые основаны на системе согласованных экономических интересов.

Генезис приведенного понятия включает исследования различных периодов и экономических школ. Например, важно выделить А. Маршала ("локализованная промышленность", где описывается концентрация специализированных отраслей в отдельных регионах Англии), И. Толенадо и Д. Солье ("фольеры" или группы технологических секторов Франции), Е. Дахмен ("блоки развития" в Швеции), М. Портера, который впервые логически описал и раскрыл феномен кластеров в экономике и выдвинул теорию национальной, государственной и местной конкурентоспособности, которая, по ре-

зультатам его исследований, базируется на связях предприятий и организаций, формирующих кластер [391, с. 78].

Таким образом, в данном контексте уместно придерживаться выводов исследований М. Портера, который выделил принципиально новый структурный элемент в совокупности объектов конкуренции. По его определению экономический кластер представляет собой сообщество сконцентрированных по географическому, отраслевому либо иному принципу организаций, либо тесно связанных отраслей, взаимно способствующих росту их конкурентоспособности [272,253,358]. Вместе с тем установлено, что предприятия и организации, входящие в состав экономического кластера в совокупности формируют интегрированную систему производства добавленной стоимости одного конечного продукта, либо товарной категории с высокой потребительской стоимостью, следовательно, кластер как правило имеет определенную продуктовую специализацию. В этой связи целесообразно называть такие объединения продуктовыми кластерами.

В результате комплексного исследования вопросов кластеризации нами установлено, что в основе процесса создания продуктовых кластеров представляется возможным выделить четыре неотъемлемых условия: конкуренция, кооперация, производственная специализация и экспортная ориентированность.

Устойчивое функционирование продуктового объединения кластерного типа основано на внутренней конкуренции (за ресурсы, за потребителей, за лучшие кадры, за научные достижения и пр.), а при выходе на внешний рынок – на кооперации с использованием единых каналов снабжения, реализации и продвижения конечной продукции. Вместе с тем необходимо отметить, что большинство участников кластера не конкурируют между собой непосредственно, а концентрируют ресурсы на обслуживании различных рыночных ниш [263, с. 213], то есть предприятия не делят последние, а создают, увеличивают и развивают собственные сегменты за счет позиционирования своих продуктов под потребности разных отраслей и рыночных ниш и совместной разработке новых, пользующихся спросом товаров и услуг. Функционирование и развитие продуктового кластера требует существенных ресурсов. Основным финансовым источником для их формирования в долгосрочной перспективе становится прибыль от экспорта конечного продукта специализации, конкурентоспособного на внешнем рынке и имеющего высокую потребительскую стоимость. Повышение совокупной эффективности кластера достигается за счет производственной специализации, а предприятия объединения в долгосрочной перспективе сосредотачиваются на тех видах деятельности (производство, реклама, торговля, логистика и пр.), которые выполняются ими наиболее эффективно, что объективно ведет к делеги-

рованию производства промежуточных продуктов и оказания услуг предприятиям региона, специализирующимся на этих направлениях.

Таким образом, конкуренция создает благоприятные возможности для выделения и развития рыночных сегментов. Специализация ведет к повышению совокупной эффективности системы, поиску и внедрению инновационных технологий и методов хозяйствования. Кооперация повышает совокупную конкурентоспособность предприятий во внешнеторговой деятельности, доходы от которой становятся основным источником развития кластера. Установлено, что такой подход особенно выгоден регионам, так как дает возможность для роста конкурентоспособности местного бизнеса, увеличения доходности региона, а также решает проблемы занятости населения.

Исходя из вышеизложенного установлено, что формирование кластерных структур в аграрном комплексе позволяет реализовать ряд конкурентных преимуществ. Во-первых, в их составе быстро накапливаются целевые ресурсы. Во-вторых, здесь формируется доступная и точная информационная база о потребностях рынка, технологиях, научных достижениях. В-третьих, при совпадении интересов управленческого звена, собственников и производителей возможны быстрые прорывы в инновационном развитии агропромышленного производства.

В связи с тем, что конечный продукт создается в предприятиях перерабатывающей промышленности, формирование продуктовых кластеров в АПК Беларуси должно быть основано на исследовании приоритетных направлений их деятельности. Исходными предпосылками для такой оценки являются:

- наличие и состояние производственных мощностей перерабатывающих предприятий;
- потенциал роста объемов производства и продаж по определенным видам продовольствия;
- объективная необходимость повышения конкурентоспособности национального аграрного комплекса в целом;
- исходная структура агропромышленного производства для дальнейшего развития и совершенствования, исходя из перспективных потребностей региона, страны и внешнего рынка;
- возможность привлечения различных видов (в том числе частных) инвестиций в основной капитал.

В целях выявления предприятий, на базе которых целесообразно создавать продуктовые кластеры, и организаций, которые могут быть включены в их состав, нами предложено применять статистическую процедуру кластерного анализа, предназначенную для разделения совокупности объектов на однородные группы (кластеры). Если данные выборки представить как точки в признаковом пространстве, то задача кластеризации сводится к определе-

нию "сгущений точек". Следовательно, объекты в каждом кластере должны быть похожи между собой и отличаться от объектов в других кластерах.

Основной целью такого анализа должна стать разработка мероприятий по реструктуризации предприятий АПК (потенциальных участников кластера), а именно комплекса мер организационного, технического и технологического характера, направленных на достижение параметров, необходимых для реализации устойчивого социально-экономического развития АПК.

Необходимо отметить, что кластеризация является описательной процедурой, она не дает оснований для статистических выводов, но предоставляет возможность провести разведочный анализ и изучить структуру данных.

Установлено, что можно выделить шесть этапов кластерного анализа (рисунок 2.9):

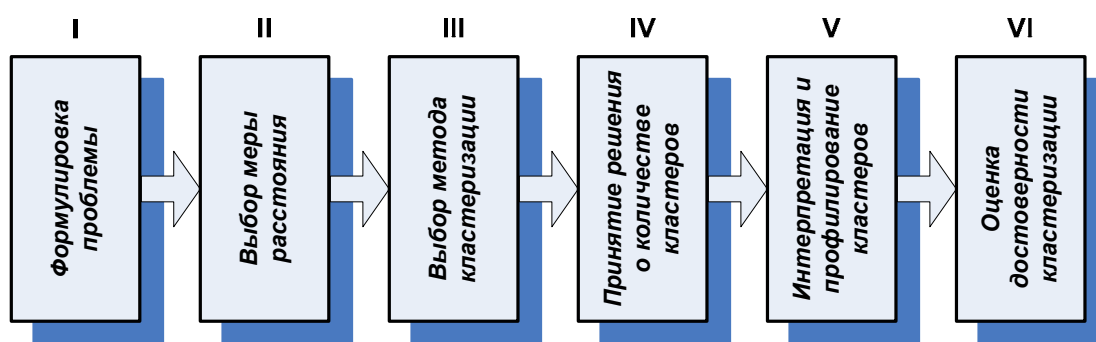


Рисунок 2.9 – Этапы выполнения кластерного анализа

Примечание – Схема составлена автором по материалам [184 – Н.К. Малхотра]

Первый этап – формулировка проблемы кластеризации путем определения переменных, на базе которых она будет производиться. Затем выбирается соответствующий способ измерения расстояния между данными переменными. Мера расстояния показывает, насколько объекты, подвергнутые кластеризации, схожи или различны между собой. В настоящий момент в литературе описывается несколько методов кластеризации. Исходя из этого задачей третьего этапа является выбор наиболее подходящего решения для выявленной проблемы. Далее на основе определенных процедур принимается решение о числе кластеров, и производится анализ относительно переменных, использованных для их получения, а также для профилирования кластеров можно использовать дополнительные явно выраженные переменные. Завершающим этапом является оценка достоверности процесса кластеризации.

Таким образом, кластер, как показало изучение, целесообразно характеризовать как группу объектов, имеющих общие свойства, и два основных признака – внутренняя однородность и внешняя изолированность. Анализ показал, что в отличие от других статистических методов, процедуры кластерного анализа используются в большинстве случаев тогда, когда отсутст-

вуют какие-либо априорные гипотезы относительно классов, что позволяет более корректно произвести описательную стадию исследования [385].

В настоящий момент можно выделить ряд различных методов кластеризации, основанных на использовании матриц сходства, оценке функций плотности статистического распределения, эвристических алгоритмах, математическом программировании и др. [184, с. 747]. Вместе с тем анализ показывает, что преобладающая часть этих алгоритмов методически исходят из одной предпосылки – гипотезы компактности, то есть признаки, принадлежащие одному и тому же кластеру, близки между собой, а измерения, принадлежащие разным классам, хорошо разделимы.

В качестве объектов для исследования нами выбрана совокупность из 68 молокоперерабатывающих предприятий, входящих в систему Министерства сельского хозяйства и продовольствия Беларуси (МСХП) (приложение Е). Такой выбор обусловлен тем, что в настоящее время молочнопродуктовый подкомплекс занимает одно из ведущих мест в структуре АПК Беларуси (рисунок 2.10).

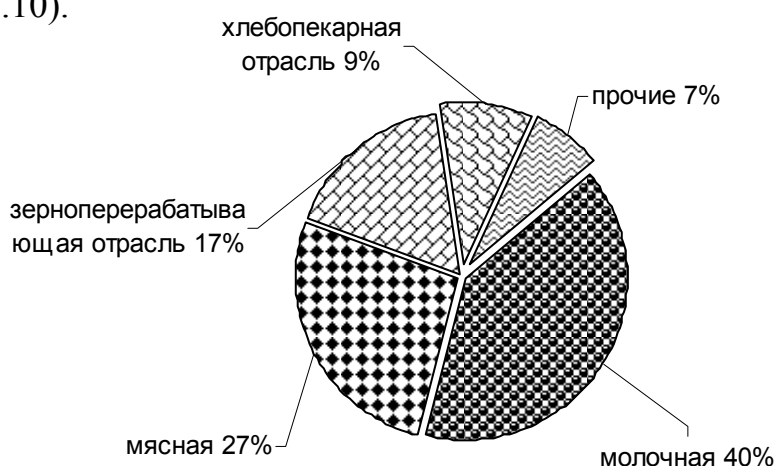


Рисунок 2.10 – Удельный вес в общем итоге производства перерабатывающей промышленности в сопоставимых ценах по системе Минсельхозпрода в разрезе отраслей за 2005 г., млн рублей

Примечание – Диаграмма составлена автором на основе расчетов, проведенных по данным отчетов предприятий системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

На рисунке 2.10 видно, что доля производства молокопродуктов предприятиями перерабатывающей промышленности в Беларуси составляет 40 % от общего объема организаций, входящих в систему МСХП. Молочная промышленность является одной из отраслей АПК, ориентированных на экспорт, который в 2005 г. составил 62 % от общего экспорта предприятий Минсельхозпрода и был равен 448 млн долл. США. Следовательно, анализ подтверждает, что молочнопродуктовый подкомплекс может быть представлен

как наиболее удачный пример для проведения кластерного анализа, основной целью которого становится выделение группы молокоперерабатывающих предприятий, которые могут стать генераторами и центрами развития конкурентоспособности экономических кластеров в молочнопродуктовом подкомплексе.

Для выявления и описания сходств между объектами (предприятиями) нами определена совокупность переменных, отражающих объем производства по 9 основным видам молокопродуктов по каждому из рассматриваемых предприятий (в % от произведенного в республике, тонн) (приложение Д):

X_1 – масло животное;

X_2 – сыры жирные;

X_3 – сыры твердые;

X_4 – цельномолочная продукция;

X_5 – сухое цельное молоко (СЦМ);

X_6 – мороженое;

X_7 – сухое обезжиренное молоко (СОМ), заменитель цельного молока (ЗЦМ), сухая сыворотка;

X_8 – казеин;

X_9 – консервы сгущенные.

Вместе с тем анализ показал, что включение даже одной или двух не имеющих отношения к группированию переменных может существенно исказить результаты кластеризации [184, с. 751]. В этой связи в качестве ограничивающего выбор переменных нами принят показатель, отражающий наличие внутренней монопольной власти по категориям молокопродуктов.

В качестве показателя, определяющего способность отдельных предприятий влиять на рынок, нами предложено использовать индекс Херфиндла-Хиршмана (I_{HH}), который широко известен в научной литературе как характеризующий наличие на рынке монопольной власти [122, с. 107; 347, с. 278]. Индекс отражает концентрацию отраслевого рынка, или степень распределения "рыночной власти" между всеми его участниками (формула 2.1) и определяется как сумма квадратов долей всех предприятий, действующих на рынке:

$$I_{HH} = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad (2.1)$$

где $i = 1, 2, \dots, n$;

n – число предприятий, производящих определенный вид продукции;

S – удельный вес предприятия в общей массе рыночного производства.

I_{HH} принимает значения от 0 (в случае идеальной конкуренции, когда на рынке бесконечно много продавцов, каждый из которых контролирует ничтожную долю рынка) до 10000 (когда на рынке действует только одно пред-

приятие, производящее 100 % продукции). Следовательно, чем больше значение индекса, тем меньше концентрация продавцов на рынке. Основное преимущество индекса – способность "чутко" реагировать на перераспределение долей между предприятиями, действующими на рынке. Он представляет сопоставимую информацию о возможности организации влиять на рынок в условиях разных рыночных структур.

Проведенные нами исследования уровня рыночной конкуренции в молочно-продуктовом подкомплексе показал, что по большинству категорий ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_7, X_8$) индекс Херфиндаля-Хиршмана не превышает 600, что говорит о достаточном уровне конкуренции для формирования на их основе экономических кластеров (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Значение индекса Херфиндаля-Хиршмана

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9
	Масло животное	Сыры жирные	Сыры твердые	Ц/мол. продукция	СЦМ	Мороженое	СОМ, ЗЦМ, сухая сывортка	Казеин	Консервы сгущенные, туб
I_{HH}	294	469	524	481	1904	1270	560	539	4579

Примечание – Таблица рассчитана автором по материалам отчетов предприятий системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

Вместе с тем анализ показал высокую "монопольную власть" отдельных предприятий по трем группам молокопродуктов (X_5, X_6, X_9). Например, ОАО "Рогачевский МКК" производит 59 % продукции в категории "Консервы сгущенные", занимая тем самым доминирующее положение в данном рыночном сегменте. Следовательно, для повышения достоверности кластеризации с целью выделения групп предприятий, на основе которых возможно будет сформировать эффективные экономические кластеры, нами сокращен список переменных. Из него были исключены категории, где существует высокий уровень монопольной власти отдельных предприятий (приложение Ж). В результате "усечения" сформирована совокупность признаков отражающих рыночную долю по шести видам продукции по каждому из 67 предприятий. Из выборки исключена ОАО "Могилевская ФМ" в связи с тем, что на данном предприятии производится только мороженое, которое не вошло в совокупность признаков.

Анализ показал, что алгоритмы кластерного анализа следует формулировать в терминах дистанций, которые представляют собой расстояние между объектами. За меру однородности объектов нами принята наиболее часто используемая метрика – евклидово расстояние [184, с. 754]. Данная метрика имеет определенные преимущества. Например, расстояние между двумя объектами не изменяется при введении в анализ нового объекта, который может оказаться несущественным [385]. Примененный метод является эффектив-

ным приемом группировки параметров схожести объектов: чем ближе они между собой в данной метрике, тем объекты более подобны и наоборот. Без этого само понятие "кластер" во многом теряет смысл [1].

Методика измерения евклидова расстояния предполагает вычисление геометрического расстояния в многомерном пространстве и в классическом варианте, рассчитывается следующим образом [385]:

$$d_{ik} = \left(\sum_{j=1}^N (x_{ij} - x_{kj})^2 \right)^{\frac{1}{2}} \quad (2.2)$$

где d_{ik} – расстояние между i -м и k -м объектами;

$i, k \dots$ – объекты наблюдения;

$1 \dots N$ – количество переменных, которыми описываются объекты (описания объектов);

$j = 1 \dots N$ – индекс переменной (количество показателей, характеризующих функциональную составляющую объектов $j = 1, 2, 3 \dots N$);

x_{ij}, x_{kj} – численные значения j -й переменной, для i -го и j -го объектов, соответствующие признаку N (значения показателей каждой функциональной составляющей i -го и j -го кластера).

Вместе с тем анализ показал, что евклидово расстояние отражает меру сходства или близости объектов между собой по всей совокупности используемых признаков. Иными словами, служит интегральной мерой сходства объектов между собой, что выражается через двухместную действительную функцию $D(x_1, x_2)$, которая, как показал анализ, обладает следующими свойствами:

$D(x_1, x_2) \neq 0$ – невозможность возникновения отрицательного расстояния;

$D(x_1, x_2) = 0$ только тогда, когда $x_1 = x_2$ – сходство тождественных объектов;

$D(x_1, x_2) = D(x_2, x_1)$ – симметричность расстояния;

$D(x_1, x_2) + D(x_2, x_3) \neq D(x_1, x_3)$ – неравенство треугольника (длина любой стороны треугольника не больше суммы длин двух оставшихся).

Следовательно, симметричная матрица расстояний D будет иметь следующий вид:

$$D = \begin{pmatrix} 0 & d_{12} & \dots & d_{1p} \\ d_{21} & 0 & \dots & d_{2p} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ d_{p1} & d_{p2} & \dots & 0 \end{pmatrix} \quad (2.3)$$

где d – расстояние между различными объектами, которые соответствуют определенному кластеру $1 \dots p$;

p – число кластеров.

Таким образом, перед началом кластеризации все объекты считаются отдельными кластерами. Следовательно, в нашем случае изначально имеется 402 (6 продуктовых групп для 67 предприятий, $6 \times 67 = 402$) кластера, каждый из которых включает по одному элементу.

Проведенные исследования показали, что для большого числа наблюдений (более 30) следует применять метод k-средних, который имеет следующий алгоритм [184,131]:

- на нулевом шаге за центры искомых k кластеров принимают случайно выбранные k наблюдений – точки $d_{1p}, d_{2p}, \dots, d_{kp}$; каждому кластеру присваивают единичный вес;
- на первом шаге находят расстояния от точки $d_{kp} + 1$ до центров кластеров, построенных на предыдущем шаге, а точку $d_{kp} + 1$ относят к кластеру, расстояние до которого минимально, после чего рассчитывают новый центр тяжести этого кластера (как взвешенное среднее по каждому показателю) и вес кластера увеличивают на единицу; все остальные кластеры остаются неизменными (с прежними центрами и весами);
- на втором шаге аналогичную процедуру выполняют для точки $d_{kp} + 2$;
- и так далее до $d_{kp} + 402$.

Для проведения расчетов по кластеризации методом k-средних нами использован специализированный программный пакет Statistica 6.0, где данная процедура выполняется автоматически. В результате решения задачи были выявлены 5 различных кластеров (приложение И).

Анализ средних значений в кластерах по рассматриваемым переменным показывает, что каждая из выделенных групп имеет четко выраженные отличия от других кластеров (рисунок 2.11).

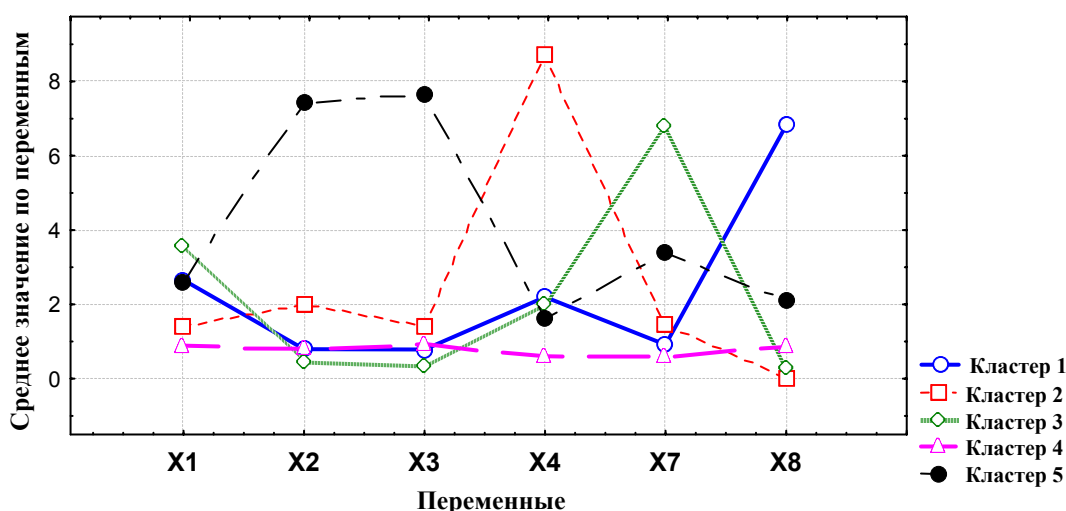


Рисунок 2.11 – Показатели средних кластерных центров по переменным в выявленных кластерах

Примечание – График составлен автором по материалам кластерного анализа

Например, в первый кластер вошли 7 предприятий, занимающих наибольшую долю рынка в категории "Казеин – X8" и относительно высокие показатели по таким продуктам, как "Масло сливочное – X1" и "Цельномолочная продукция – X4" (ОАО "Молочные продукты" – 11,5%, ОАО "Оршанский ЗПС" – 8,5% и др.). Ко второму кластеру были отнесены четыре предприятия, которые в больших объемах производят цельномолочную продукцию (ОАО "Савушкин продукт" – 12,3%, КПУП "Гормолзавод №3" – 10,6%, ОАО "Гормолзавод №1" – 7%, ОАО "Гормолзавод №2" – 5%). Тогда как четвертый кластер представляет собой группировку, в которую вошло 41 предприятие, не имеющее какой либо выраженной специализации.

Для проведения адекватной проверки надежности результатов кластеризации, нами были использованы следующие методы [184, с. 763]:

1. Анализ евклидова расстояния между кластерными центрами, который показал, что выявленные классы объектов хорошо разделены (>1) (Таблица 2.5);

Таблица 2.5 – Евклидово расстояние между кластерными центрами

	Кластер №1	Кластер №2	Кластер №3	Кластер №4	Кластер №5
Кластер №1	0,000000				
Кластер №2	3,925416	0,000000			
Кластер №3	3,607168	3,68515	0,000000		
Кластер №4	2,626204	3,38728	2,83789	0,000000	
Кластер №5	4,468990	4,63256	4,45060	4,13276	0,000000

Примечание – Таблица составлена автором по материалам кластерного анализа

2. Кластеризация, выполненная несколько раз, при случайном изменении порядка случаев в выборке показала, что полученное решение является стабильным.

Результаты проведенной выше кластеризации были применены нами для качественного описания выбранной совокупности предприятий. На основе полученной информации представляется возможным выработать структуру и состав экономического кластера в молочнопродуктовом подкомплексе республики. Предприятия, вошедшие в классы, где сложились наибольшие объемы производства по определенным категориям (1,2,3,5 кластеры, приложение И), могут стать точками роста, вокруг которых следует группировать различными методами (реорганизация, присоединение и др.) производителей до настоящего времени не сумевших занять определенные рыночные ниши (4-й кластер, приложение И).

Вместе с тем формирование эффективной кластерной стратегии развития молочнопродуктового подкомплекса в АПК Беларуси предполагает раз-

работку методологической основы построения системы взаимодействия молокоперерабатывающих предприятий, сельхозпроизводителей, торговых посредников, государственных органов и других технологически связанных организаций и учреждений.

Как показал анализ, во главу стратегии могут быть положены экономические интересы в области производства и сбыта продовольствия. Такая направленность не только дает основания для динамичного развития предприятий АПК, но и позволяет выработать механизмы развития конкуренции и поддержания сбалансированности спроса и предложения, что в свою очередь является неотъемлемым условием эффективного функционирования экономических кластеров. Как отмечает М. Портер, способность таких кластеров эффективно использовать внутренние ресурсы имеет принципиальное значение, так как конкурентоспособность страны, по его мнению, следует рассматривать через призму внешнеэкономической деятельности не отдельных предприятий, а кластеров – объединений фирм или различных отраслей [358]. Следовательно, наличие внутренней конкуренции является важным условием достижения перспективных конкурентных преимуществ на внешнем рынке.

Как показывает анализ, взаимосвязь национальных экономических интересов и стратегии развития экономических кластеров может быть представлена в форме иерархической модели управления конкурентоспособностью экономических кластеров в аграрном секторе (рисунок 2.12).



Рисунок 2.12 – Взаимосвязь национальных экономических интересов со стратегией развития кластера

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

Также применение кластерной стратегии в управлении национальными экономическими интересами ведет к общему усилению конкурентоспособности страны, регионов, отраслей и отдельных предприятий. М. Портер, проанализировав конкурентные возможности более 100 отраслей в десяти странах, установил, что наиболее конкурентоспособные транснациональные ком-

пании обычно не разбросаны бессистемно по разным странам, а имеют тенденцию концентрироваться в одной стране, а порой даже в одном регионе страны. Это объясняется тем, что одна или несколько фирм, достигая конкурентоспособности на мировом рынке, распространяет свое положительное влияние на ближайшее окружение: поставщиков, потребителей и конкурентов. Их успехи, в свою очередь, оказывают влияние на дальнейший рост конкурентоспособности данной компании [358].

В итоге формируется продуктовый кластер – сообщество предприятий, организаций и тесно связанных отраслей, взаимно способствующих росту добавленной стоимости конечного продукта, повышению совокупной конкурентоспособности системы и эффективности деятельности каждого из партнеров по кластеру. Для всей экономики государства кластеры выполняют роль точек роста внутреннего рынка. Вслед за первым могут образовываться новые кластеры, и конкурентоспособность сбыта внутри страны и за рубежом в целом увеличивается. Она держится именно на сильных позициях отдельных кластеров, тогда как вне их эффективное развитие экономики в глобальном масштабе представляется довольно затруднительным.

Таким образом, факторы развития мировой экономики и растущей конкуренции определяют условия, в которых традиционное деление экономики страны на секторы и отрасли утрачивает свою актуальность. Ведущую роль в мировой экономике начинают играть экономические кластеры – системы взаимосвязей фирм и организаций.

В данной связи возникает необходимость анализа и выявления потенциальных кластерных структур в аграрном секторе, для чего нами впервые в республике предложено применять статистическую процедуру кластерного анализа в АПК, которая позволяет выделять группы предприятий, на базе которых можно будет формировать устойчивые и конкурентоспособные на международном рынке кластерные образования.

Исследования, проведенные в данном разделе, показали, что в совокупности из 67 молокоперерабатывающих организаций, рассмотренных нами в качестве примера при проведении кластерного анализа, 41 предприятие до настоящего времени не смогло занять значимых рыночных ниш, что указывает на возможность их группировки вокруг производителей, имеющих определенный рыночный потенциал. Результаты такого анализа позволяют формировать конструктивные предложения о реорганизации малоэффективных предприятий национального аграрного комплекса и о значительном повышении конкурентоспособности наиболее успешных производителей.

Суть выводов, вытекающих из кластерного анализа, заключается в том, что в аграрном секторе Беларуси нами предлагается выделить "особую" группу предприятий – "лидеров рынка", которые должны стать точками или по-

люсами роста АПК республики. В результате возникает эффект "агломерации", то есть концентрации соперников, их покупателей и поставщиков, что должно способствовать росту специализации и объемов производства по основным видам продукции, рассмотренных нами в кластерном анализе.

Например, установлено, что производство сыров целесообразно сконцентрировать в шести предприятиях (5-й кластер): ОАО "Березовский СК"; ОАО "Кобринский МСЗ"; ОАО "Пинский МК"; ОАО "Гродномолкомбинат"; ОАО "Щучинский МСЗ"; ОАО "Слуцкий СК". Это предполагает, во-первых, рост специализации названных производителей, во-вторых, привлечение инвестиций в разработку новых продуктов (сыров), рост (в т.ч. через интеграцию с организациями, которые не имеют определенной специализации) и обновление производственных мощностей, в-третьих, увеличение доли маркетинговых (исследования рынка, анализ потребителей, коммуникации, сбыт, в т.ч. фирменная торговля) затрат в себестоимости продукции.

Следовательно, основной задачей кластерного анализа следует признать создание эффективной системы организации и функционирования агропромышленного производства Беларуси, нацеленной на рост конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынке независимо от конъюнктуры и условий мировой экономики. Во главу стратегии кластерного развития АПК республики следует поставить соответствие национальным экономическим интересам, которые выражаются в необходимости обеспечивать стабильность и конкурентоспособность национального аграрного комплекса. Вместе с тем развитие кластерной политики предполагает усиление роли маркетинговых функций, в частности, функций фирменной торговли, которая при должном внимании должна занимать системообразующее место. В связи с чем условия возрастающей конкуренции требуют выделения фирменной торговли как центрального звена между потребителем (покупателем) и производителем (продавцом).

Анализ, проведенный во второй главе, позволил установить, что выявленные нами закономерности функционирования фирменной торговли, а также тенденции и динамика изменения условий среды ее функционирования предполагают необходимость усиления значимости мероприятий, нацеленных на повышение конкурентоспособности фирменного продукта как в текущий момент, так и в перспективе. В настоящее время приемлемыми и достаточными в фирменной торговле являются действия экстенсивного характера (увеличение объемов продаж и прибыли за счет реализации продукции в регионах, где существует неудовлетворенный платежеспособный спрос на продовольствие, например, в агрогородках и сельских населенных пунктах). В долгосрочном плане наиболее перспективной следует признать политику, направленную на формирование партнерских структур кластерного типа,

способствующих росту совокупной прибыли всех заинтересованных субъектов (сельскохозяйственные товаропроизводители, предприятия перерабатывающей промышленности, организации оптовой и розничной торговли).

Таким образом, для роста конкурентоспособности фирменных продуктов и повышения эффективности фирменной торговой деятельности в АПК Беларуси необходимо решить ряд принципиальных задач, во-первых, разработать эффективную модель последовательных мероприятий фирменной торговли агропромышленной продукцией, цель которой должна заключаться в приведении структуры предложения в соответствие с меняющейся в настоящий момент структурой спроса (рост требований потребителей к качеству фирменного продукта, то есть комплекса из физического товара, услуги и брэнда); во-вторых, определить комплекс организационно-экономических условий для формирования устойчивого территориально-отраслевого партнерства взаимосвязанных предприятий и организаций (в том числе фирменных торговых структур); в-третьих, выработать определенный организационно-экономический механизм функционирования фирменной торговли, который позволит с наибольшей результативностью реализовать производственный потенциал предприятий национального агропромышленного комплекса.

ГЛАВА 3

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ФИРМЕННЫХ ТОРГОВЫХ СИСТЕМ В АГРАРНОМ КОМПЛЕКСЕ БЕЛАРУСИ

3.1 Модель организации и функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией

В настоящее время перспективы развития отраслей АПК следует рассматривать исходя из требований повышения конкурентоспособности продукции, экономической эффективности ее производства и реализации, а также качества и степени удовлетворенности потребностей различных категорий потребителей на внутреннем и внешнем рынках. В данном аспекте актуальными становятся вопросы формирования четкой и понятной модели организации и функционирования фирменной торговли, которая позволит повысить результативность сбыта, розничной торговли и взаимодействия производителей, предприятий торговли и покупателей.

Установлено, что фирменная торговля, являясь важным элементом маркетинга, при должной организации увеличивает эффективность выполнения некоторых его функций за счет возможности непосредственного взаимодействия с конечными потребителями. В этой связи представляется возможным рассматривать фирменную торговлю как важный элемент агромаркетинга, где определяются формы структурных элементов (уровень цен, качество товаров и услуг и другие), а также направление и последовательность маркетинговых отношений (исследования, коммуникации, товародвижение, стимулирование спроса и пр.), что указывает на ее вовлеченность в единый процесс производства и реализации агропромышленной продукции.

В данном контексте непосредственной задачей фирменной торговой деятельности предприятий АПК Беларуси необходимо признать развитие долгосрочного диалога и укрепление связей между субъектами (производитель, предприятие розничной торговли, потребитель) для совершения сделки (акта купли-продажи) и/или получения измеримого отзыва (например, замечания покупателей о неудовлетворительном качестве фирменного продукта, на основе которых можно принимать определенные решения) от каждого посетившего магазин покупателя, то есть цель фирменной торговли – способствовать формированию и росту численности лояльных потребителей, которые будут стремиться регулярно приобретать продукты под фирменной торговой маркой. В результате изучения особенностей торгово-сбытовой и маркетинговой деятельности, структуры и состава потребностей различных категорий

потребителей, производственных задач и функций предприятий АПК нами сформулирована модель рациональной организации фирменной торговли агропромышленной продукцией, схема которой изображена на рисунке 3.1.

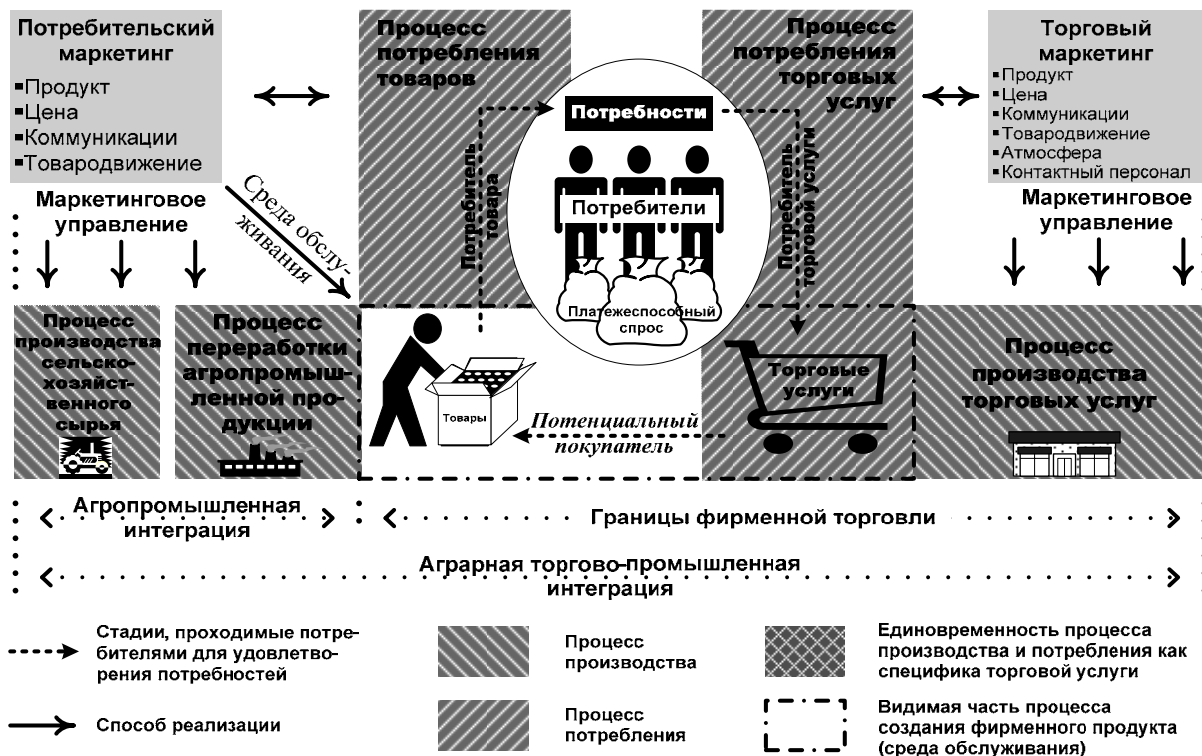


Рисунок 3.1 – Модель организации и функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

В рыночных условиях отправной и конечной точкой для воспроизводственного процесса является исследование и анализ интересов потенциальных покупателей и его потребностей (овал в центре рисунка 3.1). В этой связи очевидно, что эффективное функционирование фирменной торговой деятельности в предприятиях АПК должно основываться на концепции маркетинга и способствовать повышению конкурентоспособности и прибыльности производимой продукции. В данном аспекте комплекс мероприятий фирменной торговли предполагает формирование группы лояльных покупателей, что требует решения задач, связанных с производством и реализацией пользующегося устойчивым спросом фирменного продукта (товара, услуги, брэнда) и выполнением основных функций (сбыта, розничной торговли, взаимодействия).

При создании модели решены следующие задачи, во-первых, выделены и включены в процесс планирования и формирования добавленной стоимости агропромышленной продукции элементы, повышающие ценность продукта в торговом зале (среда обслуживания: информация, сервис, дистрибуция, помощь торгового персонала), в результате чего производители получают возможность снизить зависимость от торговых посредников (то есть торгово-розничные процессы становятся частью цепи создания стоимости), а потреби-

тели приобретать фирменные продукты, которые в наибольшей степени удовлетворяют их потребностям; во-вторых, определена структура эффективного и взаимовыгодного процесса координации деятельности субъектов (производителей, торговых посредников, потребителей) (рисунок 3.2) [А-3].

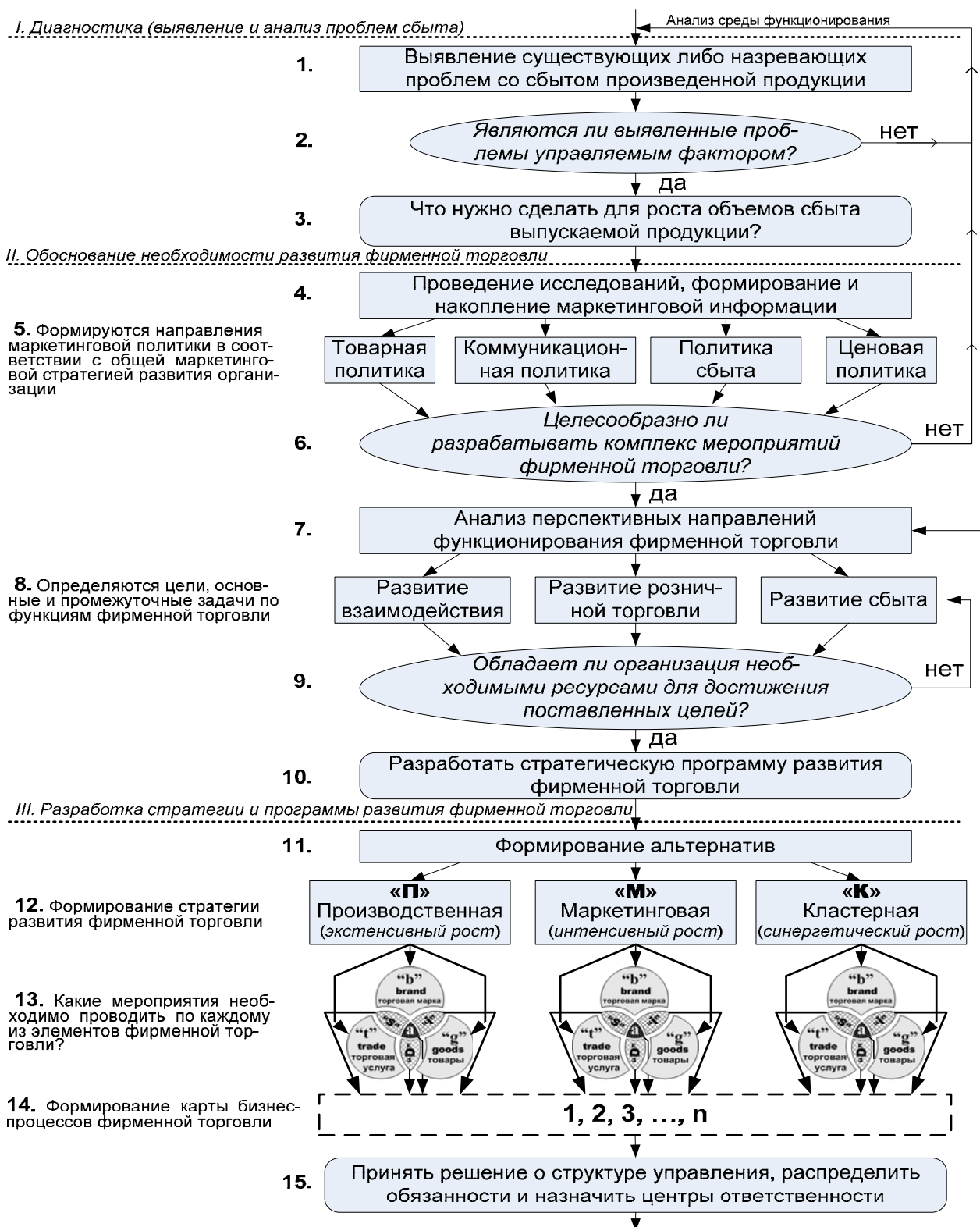


Рисунок 3.2 – Структура модели организации и функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

Продолжение рисунка 3.2



Структура модели содержит восемнадцать элементов, которые при соблюдении определенной последовательности следует группировать по четырем блокам (этапам): диагностика, обоснование, разработка программы, осуществление (рисунок 3.2). Одним из ее достоинств является возможность наиболее точного разделения, детализации и систематизации всего комплекса принимаемых в фирменной торговле решений.

Реализация продукции является одной из основных функций любой коммерческой организации в связи с тем, что поступающие денежные средства должны обеспечивать воспроизводственный процесс. Следовательно, первым этапом структуры модели становится своевременное выявление существующих либо назревающих проблем со сбытом (I этап), для чего необходимо регулярно проводить исследование состояния внешней и внутренней среды с целью определения отклонений в объемах продаж от ожидаемых или запланированных значений и установления возможностей и направленности соответствующего управляющего воздействия.

На основе информации, отражающей тенденции сбыта, следует определить конкретные мероприятия для мониторинга рыночной конъюнктуры. Эти данные являются базисом для своевременного формирования стратегических и тактических маркетинговых решений (пункт 4 и 5, рисунок 3.2), которые согласно разработанной нами модели должны лечь в основу стратегии и программы мер развития фирменной торговли.

Целесообразность выделения из маркетинговой деятельности мероприятий фирменной торговли была установлена нами в результате анализа теории и практики маркетинга, который показал, во-первых, что маркетинг представляется возможным разделять в зависимости от области применения на потребительский, интерактивный, персонализированный, внутренний, торговый, промышленный и так далее; во-вторых, структура или комплекс маркетинга (marketing mix, подразумевает формирование маркетинговой стратегии и тактики по четырем элементам: товар, цена, каналы сбыта и коммуникации), являясь одним из ключевых понятий маркетинговой кон-

цепции, постоянно подвергается изменениям и дополнениям, что указывает на неоднородность и противоречивость маркетинговой теории; в-третьих, элементы комплекса маркетинга тесно взаимосвязаны между собой, и в ряде случаев представляется неоднозначным включение определенного фактора (упаковка, личные продажи и пр.) в один из элементов маркетинг-микса [155,207,169,72,225 и др.]. Например, продукт и цена также выполняют функции маркетинговых коммуникаций [71, с. 35].

Исследования показали, что верная постановка маркетинговых целей и задач является важнейшим условием эффективного развития торгово-сбытовой системы. В этой связи установлено, что фирменная торговля способствует формированию долгосрочных отношений, объединяющих производителей и потребителей на конечной стадии товародвижения – в розничной торговой сети (рисунок 3.3).

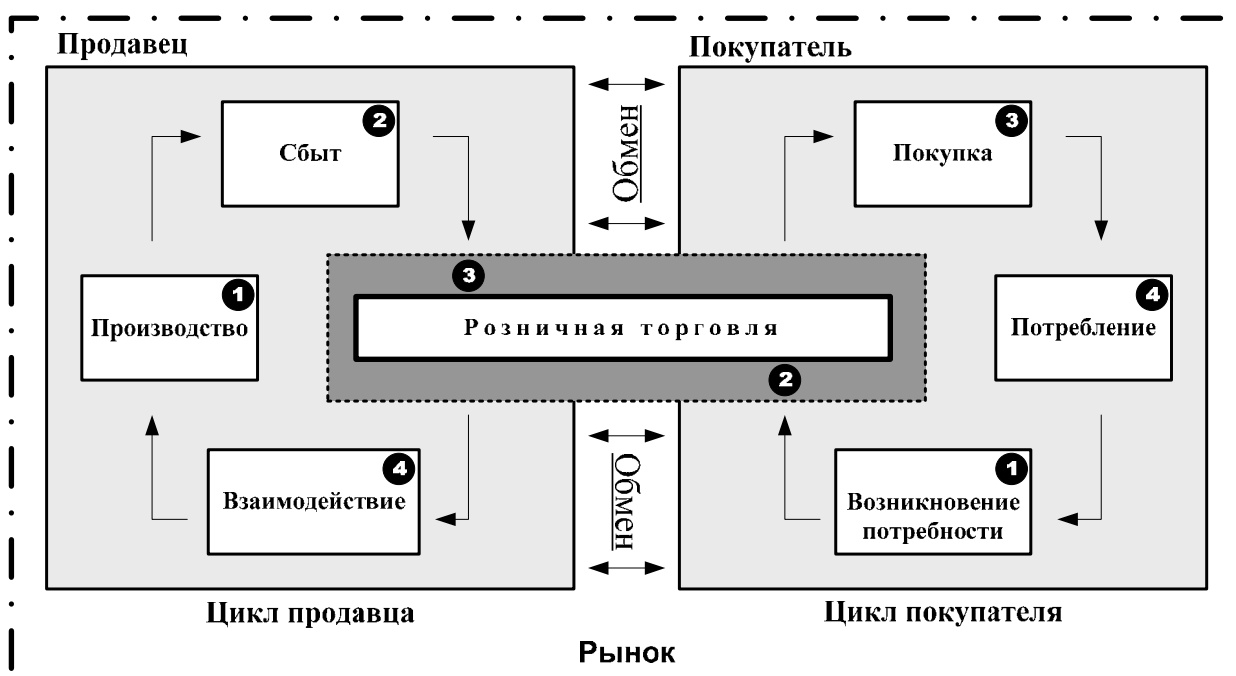


Рисунок 3.3 – Взаимосвязь циклов продавца и покупателя в процессе функционирования фирменной торговли

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

На рисунке показано, что для фирменной торговой системы производство – начальная и неотъемлемая часть торгового цикла, а розничная торговля – связующее звено между производителем и потребителем. В этой связи выявлена взаимообусловленность и обязательность прохождения предприятием, осуществляющим торгово-сбытовую деятельность, четырех взаимосвязанных этапов: производство, сбыт, розничная торговля и взаимодействие. Вместе с тем необходимо отметить, что если три последних элемента (сбыт, розничная торговля, взаимодействие) – основные функции фирменной торговли, то производство товаров – ее начальное и неотъемлемое звено.

Ключевыми элементами в структуре модели являются оценка целесообразности (пункт 6, рисунок 3.2) и определение возможности (пункт 9, рисунок 3.2) развития фирменной торговли агропромышленной продукцией.

Целесообразность разработки программы мер развития фирменной торговли следует определять на основе информации, сгруппированной по четырем основным элементам комплекса маркетинга (продукт, цена, коммуникации, сбыт). Это позволяет оценить способность фирменной торговой системы эффективно решать конкретные маркетинговые задачи в области производства (своевременные рекомендации о необходимости производства тех или иных товаров, либо совершенствовании существующих), сбыта (реализация продукции с наибольшей прибылью), розничной торговли (оказание торговых услуг) и взаимодействия (обмен товарами, услугами, информацией, ресурсами) с потребителями. В этой связи установлено, что фирменная торговля способствует формированию определенного типа взаимодействия, который отражает растущую индивидуализацию связей между субъектами и позволяет переориентировать производственную, сбытовую и розничную торговую деятельность от массового маркетинга (его можно сравнить с "монологом") к системе, нацеленной на создание длительных и конструктивных отношений с промежуточными и конечными покупателями ("диалог" с рынком), который основана на системе поддержания лояльности потребителей к фирменной торговой марке.

Проверку соответствия наличных ресурсов (пункт 9, рисунок 3.2) целям и направлениям функционирования фирменной торговли следует проводить в рамках общего бизнес-планирования предприятия-учредителя (рисунок 3.4), что требует определения структуры расходов и формирования прогноза продаж, основанного на оценке конкурентоспособности фирменного продукта.

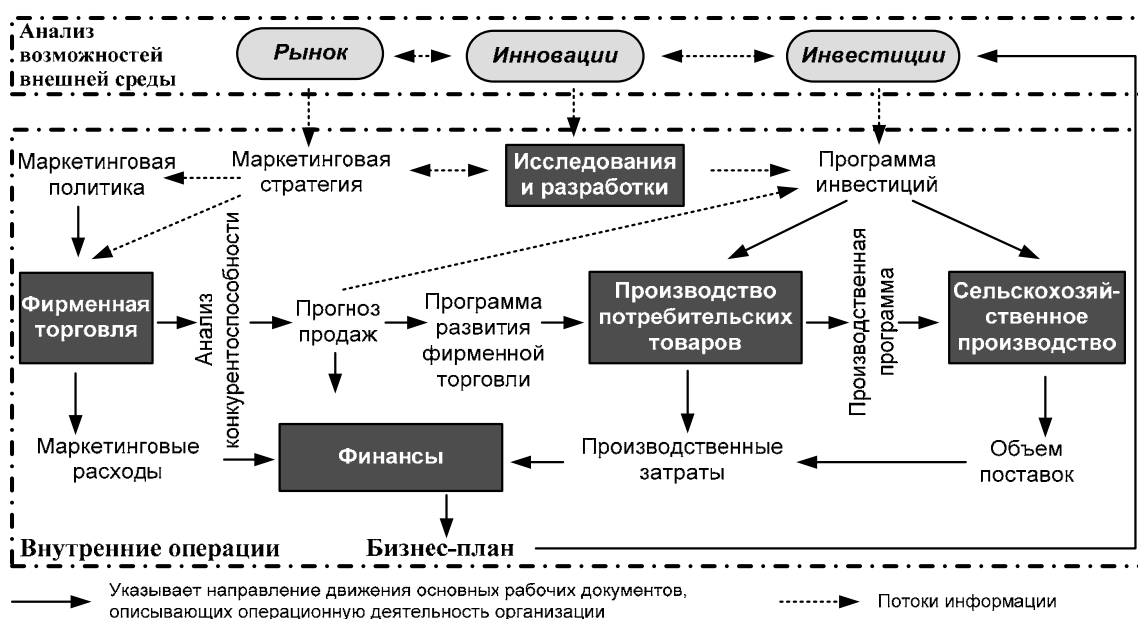


Рисунок 3.4 – Роль фирменной торговли в операциях предприятий АПК

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

Завершающим блоком II этапа является принятие решения о разработке программы мер развития фирменной торговли (пункт 10, рисунок 3.2). Данный процесс подразумевает формирование альтернативных стратегий функционирования в пределах установленных целей, прогнозируемых результатов и располагаемых ресурсов, определенных бизнес-планом предприятия-учредителя (III этап, пункт 11, рисунок 3.2).

Установлено, что функционирование фирменной торговли может осуществляться в рамках одной из трех возможных стратегий (пункт 12, рисунок 3.2): "П" – производственная стратегия (соответствует фазе экстенсивного роста); "М" – маркетинговая стратегия (соответствует фазе интенсивного роста); "К" – кластерная стратегия (соответствует фазе синергического роста). Фазы роста характеризуют этапы коэволюции фирменной торговли, выявленные нами во второй главе.

Планирование развития фирменной торговли при реализации каждой из возможных стратегий следует осуществлять по элементам фирменной торговли (пункт 13, рисунок 3.2): внутренние процессы (производство физических товаров, предоставление торговых услуг, поддержание и укрепление брэнда); среда обслуживания (внутренняя информация, сервис, дистрибуция, помощь торгового персонала). В результате чего представляется возможным сформировать графическую карту бизнес-процессов (пункт 14, рисунок 3.2), фирменной торговли в виде сети взаимосвязанных действий формирующих прибыль. В этих целях наиболее целесообразно применить процедуры, предусмотренные стандартом IDEF0 (приложение И), который в настоящий момент получил достаточно широкое распространение в практике бизнес-моделирования [183, с. 5].

Комплекс мероприятий фирменной торговли группируется по четырем взаимосвязанным функциям (производство, сбыт, розничная торговля, взаимодействие) (рисунок 3.5). Такое моделирование для организаций фирменной торговли позволяет, во-первых, установить границы процессов торговосбытовой деятельности, через описания этапов преобразования располагаемых ресурсов в конечный результат (прибыль), во-вторых, определить часть затрат, которые следует относить к определенным элементам фирменной торговли, как для внутренних операций (производство физических товаров, торговых услуг, становление брэнда), так и для среды обслуживания (персонал, информационное обеспечение, сервис торговой точки, ассортимент и выкладка).

В результате формируется торгово-сбытовая система, в которой повышается потребительная стоимость той части фирменного продукта, которая оказывает наиболее существенное влияние на возможный выбор покупателей непосредственно в самой торговой точке.

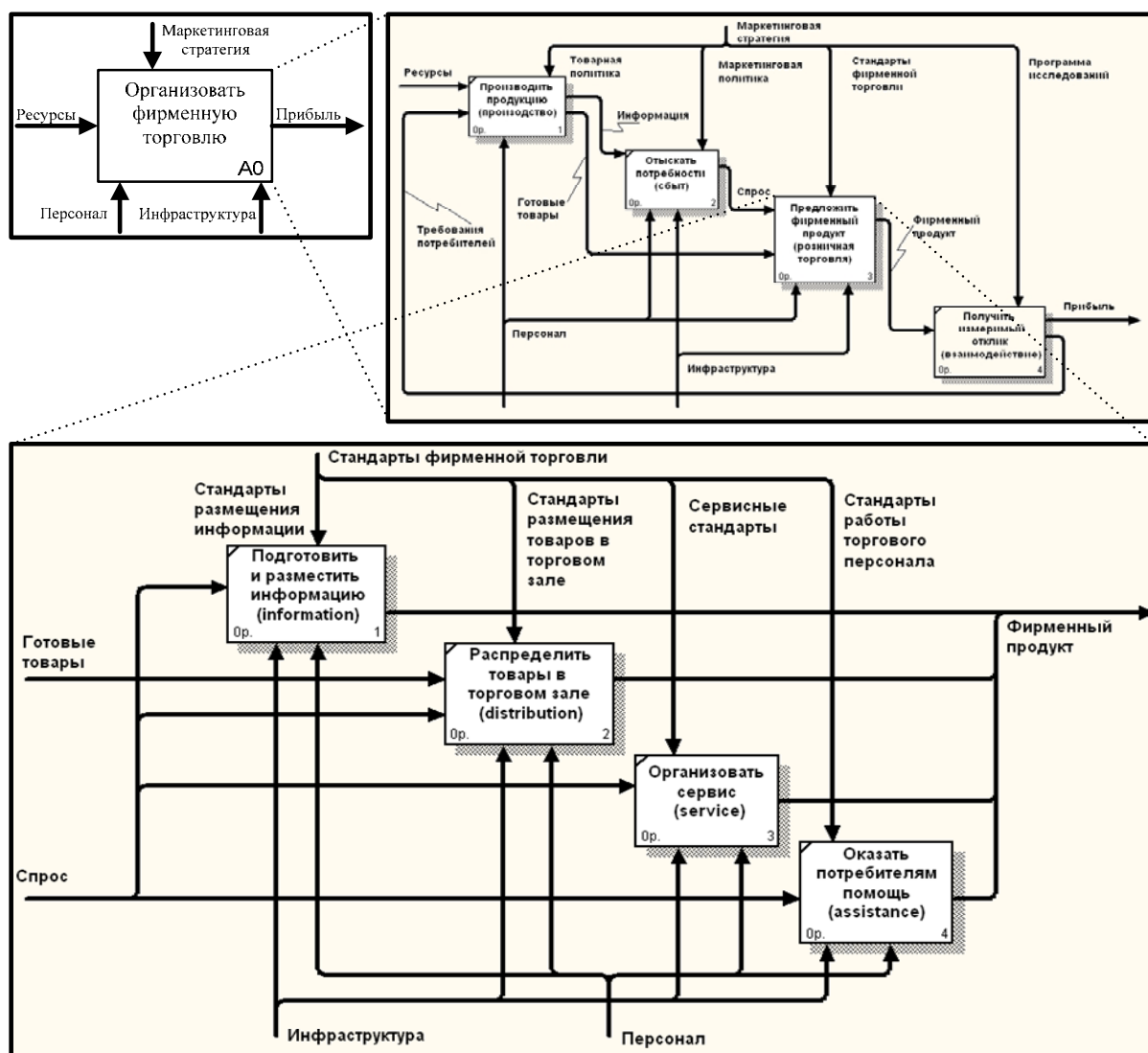


Рисунок 3.5 – Карта бизнес-процессов фирменной торговли

Примечание – Карта бизнес-процессов составлена автором по материалам исследований

Завершающим блоком III этапа является создание конкретной структуры управления фирменной торговлей, распределение обязанностей и назначение ответственных лиц (III этап, пункт 15, рисунок 3.2).

Четвертый заключительный этап осуществления разработанной нами модели предполагает практическую реализацию программы мер развития фирменной торговли и контроль за ходом их исполнения. В связи с чем необходимо осуществлять оценку фактических итогов по предусмотренным мероприятиям (динамика сбыта, соответствие бюджету затрат и др.), с целью своевременного выявления необходимости корректировки в работе фирменной торговой системы в соответствии с изменениями условий и факторов рыночной среды.

Предложенная нами модель апробирована на примере торговых объектов, принадлежащих ОАО "Агрокомбинат "Дзержинский" (приложение М).

Процесс внедрения длился 6 месяцев (с 1 января по 1 июля 2005 г.). Данный период выбран в связи со следующими факторами:

- первые два месяца характеризуются спадом потребительской активности (актуальными являются задачи стимулирования спроса);
- в данный период не проводилось коммуникационных мероприятий (в ОАО "Агрокомбинат "Дзержинский" выполнялись работы по разработке нового брэнда), следовательно, отсутствовали сопутствующие маркетинговые факторы воздействия на спрос.

В качестве сопоставительных показателей для выявления эффективности рассмотрен плановый товарооборот, установленный в ОАО "Агрокомбинат "Дзержинский" для фирменных торговых объектов, который рассчитан в соответствии со сложившейся динамикой сбыта и скорректирован на сезонные колебания спроса. В этой связи в качестве критериев, характеризующих эффективность внедрения, нами приняты показатели прироста товарооборота, прибыли и рентабельности продаж.

В результате практической реализации мероприятий по совершенствованию торговых процессов в четырех фирменных магазинах ОАО "Агрокомбинат "Дзержинский" получены следующие результаты:

- за первое полугодие 2005 года совокупное фактическое превышение товарооборота по отношению к плановым показателям составило – 7,8 %;
- в анализируемом периоде выявлено превышение фактической рентабельности фирменных магазинов над планом в среднем на 6,2 %;
- совокупный объем чистой прибыли, полученной за счет внедрения предложений и рекомендаций по организации и функционированию фирменной торговли, в первом полугодии 2005 г. составил 22,9 млн руб.

Таким образом установлено, что предложенная нами на рисунке 3.2 структура модели отражает наиболее существенные этапы и элементы, которые остаются устойчивыми и относительно неизменными при различных трансформациях условий функционирования, как предприятия-учредителя, так и фирменной торговой системы. О чем свидетельствует успешное ее применение как в ОАО "Агрокомбинат "Дзержинский" (справка от 04.07.2007 г. № 10-2048), так и в ОАО "Кобринская птицефабрика" (справка от 04.06.2007 г. № 2022)

Изучение показало, что в результате осуществления предприятиями АПК фирменной торговой деятельности в соответствии с разработанной моделью представляется возможным, во-первых, сформировать эффективную торгово-сбытовую систему, где будет увеличиваться в обороте востребованное рынком продовольствие; во-вторых, повысить качество взаимодействия производителей и торговых посредников за счет синергического эффекта совместной деятельности (рост товарооборота и прибыли); в-третьих, поднять

эффективность бизнес-планирования предприятий АПК на основе более точных прогнозов продаж; в-четвертых, увеличить степень удовлетворенности потребителей в результате включения в процесс создания потребительной стоимости продовольствия таких факторов, как качество услуг, имидж бренда, интерьер торговой точки и пр.

К преимуществам модели следует отнести предложенную структуру, в соответствии с которой представляется возможным реализовать комплексный подход к организации фирменных торговых операций в системе производства и сбыта агропромышленной продукции, а также ее направленность на повышение эффективности взаимодействия товаропроизводителей, торговых посредников и потребителей, за счет вовлечения в процесс формирования ценности фирменных продуктов элементов среды обслуживания, повышающих потребительную стоимость товаров в торговом зале.

Эффективность внедрения предложенной модели организации и функционирования фирменной торговли заключается:

- в повышении результативности хозяйственного механизма в сельском хозяйстве (объективное прогнозирование продаж по товарным категориям, в связи с чем оптимизируется структура производства и поставок сырья), перерабатывающей промышленности (реальные оценки конкурентоспособности конкретных видов продукции), системе сбыта (перспективные каналы, обеспечивающие целевую прибыль), розничной торговле (увеличение товарооборота за счет роста качества услуг), так и при взаимодействии с посредниками и потребителями (обмен информацией, ресурсами, знаниями, ноу-хау и пр.);

- в возможности переориентации производственной, сбытовой и розничной торговой деятельности предприятий АПК от массового маркетинга к системе, нацеленной на создание длительных и конструктивных связей с промежуточными и конечными покупателями;

- в оптимизации производственных и сбытовых затрат в соответствии со значимостью для конечных покупателей элементов (качество товаров и услуг, имидж бренда, атмосфера магазина, товарный ассортимент и пр.), их формирующих.

3.2 Методика подготовки и осуществления программы мер развития фирменной торговли в условиях формирования продуктовых кластеров в аграрном комплексе

Актуальным представляется изучение возможных направлений развития фирменной торговли продовольствием исходя из сложившихся на данном этапе условий функционирования национального аграрного комплекса, в том числе в различного рода интегрированных формированиях (финансово-промышленные группы, холдинги, корпорации) и объединениях кластерного типа.

Установлено, что профильную структуру кластерной экономики, как правило, формируют его базовые отрасли и предприятия (так называемые "точки роста"), продукция которых имеет внутренний и внешний сбыт и обеспечивает поступление требуемого дохода. Вместе с тем, как справедливо отмечает В.Г. Гусаков, "точек роста" на начальных этапах не должно быть много [84, с. 40]. Связано это, во-первых, с ограниченностью материальных и финансовых ресурсов, а во-вторых, с тем, что "прорывы" в экономическом становлении представляются возможными только по тем направлениям, где существует определенный потенциал для повышения объемов сбыта продукции, активно и беспрепятственно востребованной на внутреннем и внешнем рынках. Следовательно, нами предлагается формировать продуктовые кластеры в аграрном комплексе в несколько этапов (рисунок 3.6).

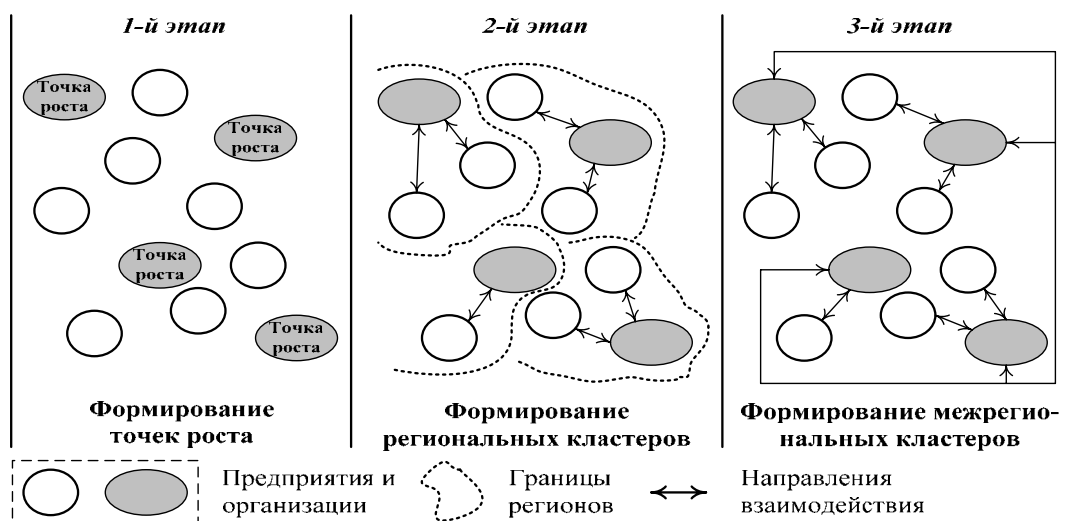


Рисунок 3.6 – Этапы формирования продуктовых кластеров в аграрном комплексе

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

На первом этапе следует определить ведущие отрасли и предприятия, на ускоренной модернизации которых необходимо сосредоточить основные ресурсы и средства: бюджетные, централизованные, собственные, заемные и др. Так, в Беларуси на период до 2010 г. разработаны и действуют соответствующие программы государственной поддержки мясной, молочной и сахар-

ной промышленности на 2005-2010 гг. [229], а также Государственная программа возрождения и развития села на 2005-2010 гг. [79], где определены действия, направленные на повышение эффективности производства сельскохозяйственной продукции, переоснащение технической базы перерабатывающих предприятий, развитие сырьевых зон и др. [А-9, с. 21]. В результате реализации программ, предусматривающих коренное обновление всех отраслей АПК, представляется возможным выделить предприятия, которые станут точками роста и в перспективе основой продуктовых кластеров в аграрном комплексе. Например, в молочно-продуктовом подкомплексе следует выделить ОАО "Савушкин продукт" (в 2006 г. прирост товарной продукции по предприятию в % от совокупного по отрасли составил 13,1%, в 2005 г. – 8,4%), ОАО "Слуцкий СК" (прирост в 2006 г. составил 10,2%, в 2005 г. – 6,2%), ОАО "Березовский СК" (в 2006 г. – 4,8%, в 2005 г. – 4,2%), ОАО "Рогачевский МКК" (4,2% и 5,9% соответственно) и др. (рисунок 3.7). Установлено, что эти организации имеют наиболее благоприятные стартовые условия, способствующие их становлению в качестве точек роста АПК Беларуси.

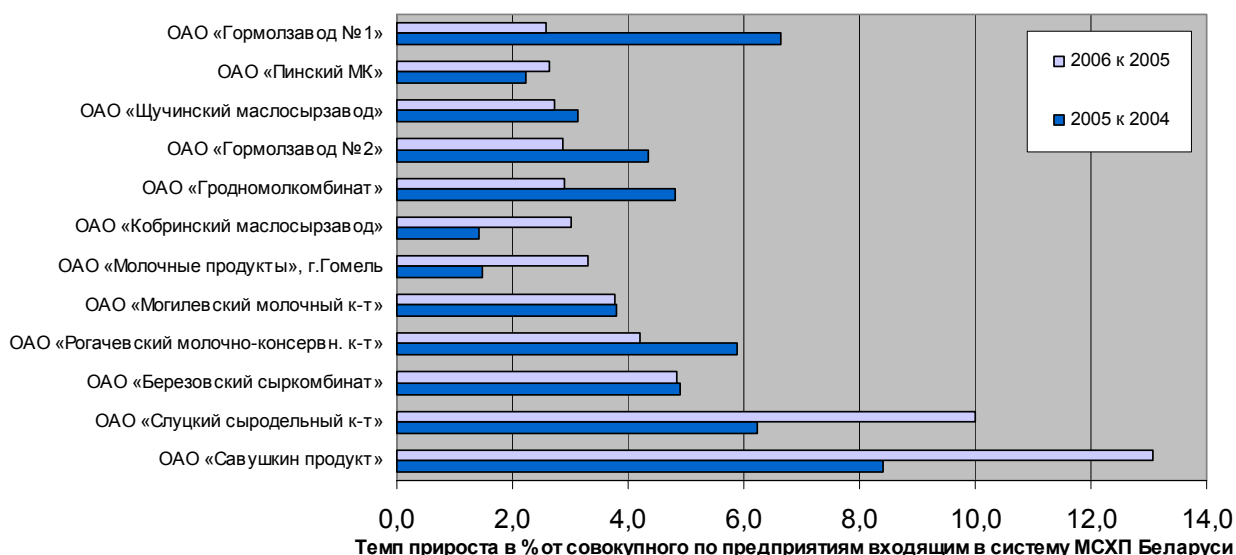


Рисунок 3.7 – Данные о приросте товарной продукции по предприятиям системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

Примечание – Диаграмма составлена автором на основе расчетов, проведенных по данным отчетов предприятий системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

На втором этапе нами предлагается на базе приоритетных и ведущих отраслей и предприятий сформировать региональные экономические кластеры, куда должны входить поставщики ресурсов и сырья, перерабатывающие, торгово-сбытовые и финансово-кредитные организации. Цель – консолидация ресурсов на формирование эффективных технологических цепочек от получения сырья до сбыта (внутреннего и внешнего) готовой конкурентоспо-

собной продукции и создание необходимых доходов для устойчивого развития участников кластерного объединения.

Основой продуктового кластера становятся предприятия и организации, различных хозяйственно-правовых форм (кооперативно-интеграционные объединения, финансово-промышленные группы, корпорации, холдинги, союзы, разнообразные вертикально и горизонтально-интегрированные формирования отраслей и предприятий) как национальные компании, так и транснациональные, где белорусский капитал кооперируется с иностранными инвестициями и беспрепятственно выходит на мировые рынки. Как показывает практика, последний вариант является одним из наиболее весомых преимуществ кластероориентированной экономики, поскольку интегрироваться в мировую систему разделения труда и занять на международных рынках устойчивые ниши возможно только при условии активного привлечения иностранного капитала в отечественное производство в различных формах – прямых и портфельных инвестициях, новейших машинах и технологиях, ноу-хау, современных знаниях и лучших специалистах [84, с. 41].

Наши исследования данной проблемы позволили разработать структуру основных субъектов продуктового кластера в сфере АПК (рисунок 3.8).

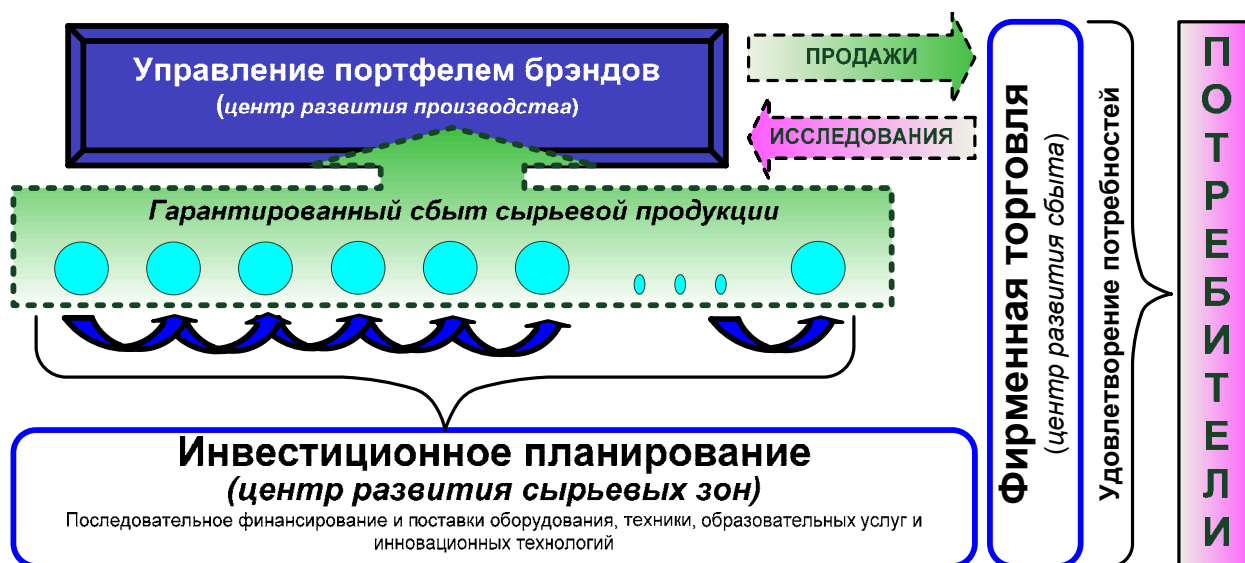


Рисунок 3.8 – Структура основных субъектов продуктового кластера в АПК

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

Рекомендуется создать три центра ответственности: центр развития сырьевых зон (инвестиционное планирование в сельском хозяйстве), центр развития производства (управление портфелем продуктов и брэндов), центр развития сбыта (управление маркетингом и фирменной торговлей).

Суть предложенной схемы в том, что положительного экономического эффекта кластерные структуры в АПК достигают при ориентации на удовлетворение потребностей, через организацию маркетинговых исследований и

разработку стратегии развития долгосрочных взаимоотношений между участниками товарно-денежного обмена (их основой должны стать отношения вида "марка – потребитель", направленных на формирование лояльности к брэнду) и на параллельное обновление сельскохозяйственного производства на основе спланированных инвестиций.

Основными задачами фирменной торговли в структуре кластера являются анализ потребителей, прогнозирование сбыта и реализация продукции в объемах и количестве, предусмотренных планом маркетинга. На основе прогноза продаж в центре развития производства следует осуществлять оценку предполагаемого объема необходимых ресурсов (производственных, финансовых и др.). Одним из важнейших прогнозных показателей является необходимый объем, структура и качество перерабатываемого сырья. Эти данные впоследствии ложатся в основу программы инвестиций для сельскохозяйственных организаций. Тем самым эффективно решаются вопросы, связанные с привлечением финансовых, материальных, трудовых и других ресурсов, сокращением государственных дотаций и инновационным развитием сельскохозяйственного производства.

Изучение показало, что кластерная политика представляет собой совокупность методологических требований и принципов, регулирующих важнейшие мероприятия по формированию экономических взаимоотношений внутри кластера и направлений развития отдельных структурных элементов и их составляющих.

В данной связи нами предпринята попытка определения и формулирования принципов кластерной политики исходя из особенностей аграрной сферы хозяйствования (таблица 3.1).

Таблица 3.1. Принципы кластерной политики исходя из особенностей аграрной сферы хозяйствования

<i>1. Принцип приоритетного развития инфраструктуры</i>
<p>Указывает на необходимость первоочередного инвестирования (кредитование, льготирование) и снабжения необходимыми ресурсами тех отраслей, предприятий и организаций, которые формируют инфраструктуру продуктового кластера. К ним следует отнести научные и образовательные учреждения, организации, предоставляющие технологические, логистические, консультационные, финансовые, маркетинговые и информационные услуги.</p> <p>Государственная экономическая политика, нацеленная на поддержку кластеров, существенно отличается от политики развития структурообразующих предприятий. В кластерном подходе селективные методы государственной помощи и поддержки замещаются общими мерами по развитию науки, образования, специализирующихся на потребностях предприятий данной отраслевой ориентации, каналов делового сотрудничества, соответствующих логистических, торгово-посреднических и консультационных структур, которые становятся ключевым фактором его (кластера) конкурентоспособности.</p> <p>Следовательно, формирование эффективной инфраструктуры создает основу для привлечения финансовых, трудовых и инвестиционных ресурсов в создание новых и развитие существующих предприятий и организаций кластера.</p>

Продолжение таблицы 3.1

<p style="text-align: center;"><i>II. Принцип прямого и равноправного партнерства внутри кластера</i></p> <p>Предлагает создание условий для реализации и закрепления партнерских институциональных функций и механизмов в АПК, которые должны быть обязательными к выполнению государством, общественными организациями и экономическими субъектами – коммерческими структурами и физическими лицами. Категория "институт" представляет собой правила, механизмы, обеспечивающие их выполнение, и нормы поведения, которые структурируют повторяющиеся взаимодействия между субъектами [252, с. 24].</p> <p>Институциональная партнерская инфраструктура кластеров в АПК требует четкого определения общепринятых методов взаимодействия, планирования, управления, проектирования и контроля, то есть необходимо создание институтов, обеспечивающих правильное поведение субъектов кластера [144, с. 20].</p> <p>К наиболее существенным кластерным институтам следует отнести:</p> <ul style="list-style-type: none">во-первых, культуру партнерского взаимодействия, ориентированную на укрепление взаимосвязей между субъектами (участниками) кластера, с целью более открытого и свободного доступа к новым технологиям, распределению рисков в различных формах совместной экономической деятельности, совместного осуществления НИОКР, использования наличных ресурсов и ускорения обучения за счет концентрации квалифицированных кадров, обеспечения коммуникаций и кооперации предприятий и образовательных учреждений, снижения транзакционных издержек за счет увеличения доверия между субъектами кластера;во-вторых, корпоративную культуру, то есть адекватную систему регулирования и управления (механизмы развития, целеполагания, внедрения изменений и контроля в коммерческих организациях), в которой все работники предприятия рассматриваются как целостный устойчивый социум, объединенный единой миссией, целью и задачами;в-третьих, культуру конкурентного взаимодействия. Подразумевает одновременно интенсивную конкуренцию внутри кластера и взаимное усиление конкурентоспособности во внешней среде, что должно способствовать консолидации участников кластера, реализации совместных программ содействия выходу предприятий кластера на внешние рынки;в-четвертых, культуру социальной ответственности коммерческих структур перед работниками, населением и окружающей природной средой.
<p style="text-align: center;"><i>III. Принцип ориентации на ускорение инновационных процессов в продуктивном кластере</i></p>
<p>Показывает, что кластерная политика должна быть направлена на создание новых форм объединения знаний, стимулирования возникновения перспективных научно-технических направлений и их коммерческого использования, а также на поддержание академической науки, сферы образования и консультационного бизнеса, что ведет к созданию особой формы совокупного инновационного продукта, который концентрирует разнообразные научные и технологические изобретения, наиболее эффективно трансформируя их в инновации, обеспечивающие конкурентные преимущества для продукции кластера как на внутреннем, так и на международном рынке.</p>
<p style="text-align: center;"><i>IV. Принцип направленности векторов кластерной политики на интеграцию в мировую торгово-экономическую систему</i></p>
<p>Указывает на необходимость консолидации участников кластера на развитие программ, содействующих выходу на внешние рынки. Предполагает концентрацию на главных производственных направлениях с делегированием производства промежуточных продуктов и сопутствующих услуг партнерам по кластеру</p>
<p style="text-align: center;"><i>V. Принцип кооперативного приложения сил</i></p>
<p>Предопределяет необходимость совместного планирования мероприятий сбыта и продвижения, систематический обмен информацией, внедрение единой базы данных, стандартизация кодировки продуктов и правил предоставления информации о структуре поставок, ценах и рекламных акциях (например, создание единой платформы электронного обмена данными).</p>

Продолжение таблицы 3.1

<i>VI. Принцип производственной специализации предприятий кластера</i>
Означает, что предприятия кластера в долгосрочной перспективе сосредотачиваются на тех видах деятельности (производство, торговля, логистика и пр.), которые выполняются ими наиболее эффективно. В результате добавленная стоимость продукции кластера создается организациями, способными осуществлять свою деятельность с наименьшими затратами.
<i>VII. Принцип совмещения государственных и частных (коммерческих) источников и средств финансирования и стимулирования процессов кластеризации</i>
Подразумевает параллельное применение двух механизмов образования кластеров "снизу вверх", а именно стимулирование создания частных коммерческих проектов и программ, интегрирующих потенциальных участников кластера, и "сверху вниз", что предполагает, во-первых, образование государственных координирующих органов, во-вторых, определение стратегии кластера исходя из интересов государства в целом, и, в-третьих, осуществление государственных инвестиций и выделение ресурсов для поддержки и развития кластера. Совмещение указанных подходов представляется наиболее целесообразным для настоящего этапа развития национального аграрного комплекса. Связано это в первую очередь с ограниченностью финансовых средств, что предполагает интеграцию ресурсов за счет вкладов частных инвесторов и финансирования из государственных программ и фондов.

Примечание – Таблица составлена автором по материалам исследований

Выделенные принципы формируют базу, раскрывают суть и определяют основные перспективы кластерной политики в АПК страны. При их рассмотрении создается совокупность необходимых и достаточных требований, задач, предпосылок и закономерностей для практической реализации методики подготовки и осуществления программы мер развития фирменной торговли (рисунок 3.9).

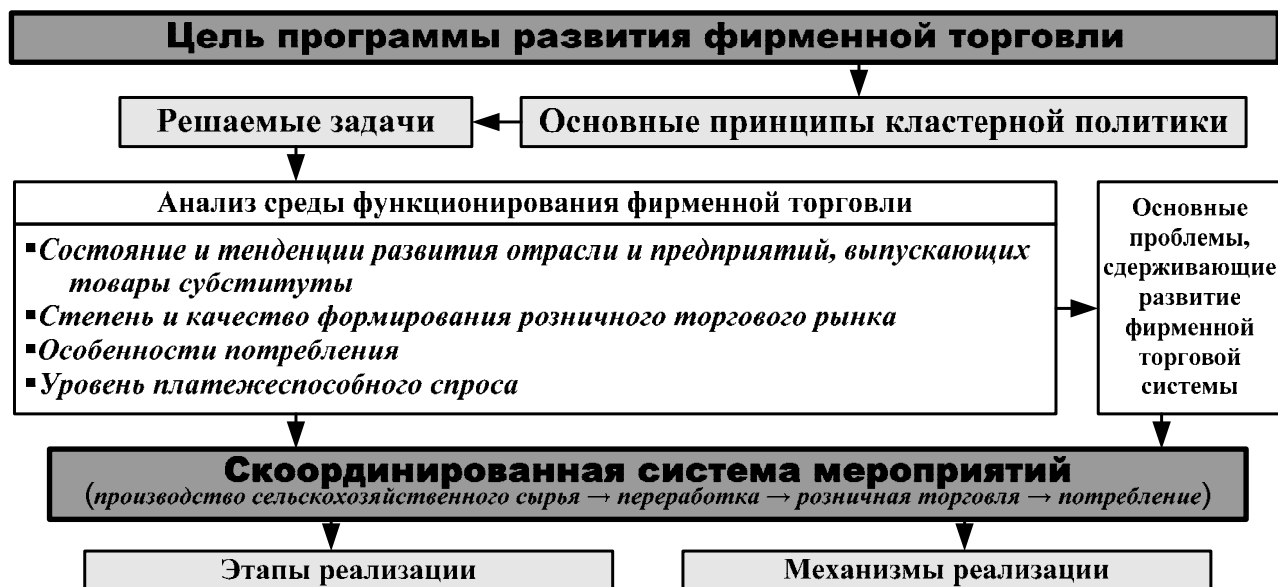


Рисунок 3.9 – Структурные элементы программы развития фирменной торговли в условиях формирования продуктовых кластеров

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

Если исходить из целей и задач фирменной торговой деятельности, то необходимо отметить, что постижение сути выделенных нами принципов

способствует сбалансированности мероприятий, усилий и действий ее субъектов (сельскохозяйственные производители, товаропроизводители, торговые организации) на целенаправленном формировании кластерных структур в АПК Беларуси, преодолению противоречий, становлению эффективных методов хозяйствования и сокращению переходного к условиям мировой торговли периода.

Таким образом, предложенная нами методика включает систему приоритетов в деятельности субъектов кластерного объединения в части развития фирменной торговли, то есть нами сформулированы направления действий, нацеленные на рациональную организацию фирменной торговой системы в процессе создания и функционирования продуктовых кластеров в Беларуси.

Основной целью программы мер развития фирменной торговли является разработка и обоснование скоординированной системы мероприятий, которая обеспечит, во-первых, сбалансированное функционирование всех звеньев создаваемого кластерного объединения, во-вторых, наиболее полное удовлетворение спроса населения на агропромышленную продукцию и услуги фирменной торговли в соответствующем ассортименте, по доступным ценам, в нужном месте, в приемлемое время, в пределах территориальной доступности и при гарантированном качестве и безопасности.

В процессе разработки программы нами определены следующие задачи:

- создание условий и предпосылок для развития партнерских отношений, роста конкуренции и рыночного разнообразия продовольствия путем формирования необходимой и достаточной торгово-посреднической инфраструктурной базы, а также механизмов саморегулирования посредством партнерского взаимодействия участников кластера;
- формирование целостной системы регулирования процессов взаимодействия субъектов фирменной торговли, способствующих развитию форм и методов координации и контроля совместной деятельности;
- создание торгово-сбытовых стандартов по видам продукции, обеспечивающих качество и безопасность потребительских товаров и услуг;
- формирование оптимальной структуры распределения производимой продукции, обеспечивающей доступность товаров и услуг для потребителей;
- совершенствование каналов товародвижения, внедрение инновационных методов организации логистики и торговли, создание современных распределительных центров и торговых домов;
- обеспечение развития инфраструктуры регионального кластера, включая маркетинговую деятельность, информационное обеспечение потребителей и предприятий-производителей, создание системы мониторинга среды функционирования, а также изучение изменяющихся требований покупателей.

Исследование среды фирменной торговли следует проводить по следующим четырем основным направлениям: внутриотраслевая конкуренция, конкуренция в сфере розничной торговли, особенности потребительского поведения и уровень платежеспособного спроса.

Предложенная нами методика апробирована на примере молочнопродуктового подкомплекса республики. В этих целях объектами исследований взяты перерабатывающие предприятия Минской области. Для повышения их конкурентоспособности нами рекомендовано создать структуру кластерного типа, в состав которой целесообразно включить следующие молокоперерабатывающие организации: ОАО "Слуцкий СК", ОАО "Клецкий МК", ОАО "Любанский СК", ОАО "Копыльский МСЗ", ОАО "Солигорский МЗ".

Выбор предприятий обусловлен совокупностью следующих факторов:

1. Региональная специализация. Предприятия с их сырьевыми зонами расположены на территории в 12 тыс. км² (31% площади Минской области) с центром в г. Слуцке, где находится ОАО "Слуцкий сыродельный комбинат". Предприятиями региона перерабатывается 59% производимого в области молока, выпускается 69% масла животного, более 60% сыров и 32% – цельномолочной продукции (таблица 3.2), что в совокупности составляет 62% и 10% от областного и общереспубликанского объемов производства товарной продукции соответственно;

Таблица 3.2 – Сравнительные показатели производства отдельных молочных продуктов для предприятий, расположенных в южном регионе Минской области, 2006 г.

Наименование предприятий	Переработано молока, тыс. тонн	Масло животное, тонн	Сыры жирные, тонн	Сыры твердые, тонн	Цельномолочная продукция, тонн	Молочные консервы, туб	Мороженое, тонн	СОМ, ЗЦМ, Сухая сыворотка, тонн	Казеин, тонн
ОАО "Копыльский МСЗ"	74,3	1943	2916	2870	5486	-	-	-	790
ОАО "Клецкий МК"	132,6	3677	113	-	14167	14418	-	6298	-
ОАО "Любанский СК"	58,7	1395	2878	2856	2360	-	-	1003	140
ОАО "Солигорский МЗ"	53,6	1294	23	-	16339	3685	-	60	179
ОАО "Слуцкий СК"	231,4	6960	6701	5623	21538	-	549	9385	798
Итого по региону	550,6	15269	12631	11349	59890	18103	549	16746	1907
Всего по области	928,2	22028	20858	19103	185464	18103	574	19906	2783
Регион, в % к области	59	69	61	59	32	100	96	84	69
Всего по республике	4310	83096	95767	85615	1180885	183301	11106	86117	8827
Регион, в % к республике	13	18	13	13	5	10	5	19	22

Примечание – Таблица составлена и рассчитана по данным отчетов предприятий системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

Такое расположение является благоприятным условием успешного развития инициатив кластерного типа, так как позволяет эффективно координировать деятельность участников по поводу поставок, сбыта, исследований рынка и применения инновационных технологий;

2. По данным за 2005 г., предприятия молочной отрасли региона реализовывали 50% производимой товарной продукции на внешнем рынке, а доходы от внешнеторговой деятельности по ряду предприятий региона формируют до 80 % их прибыли (приложение Н). Наличие экспорта указывает на существование внешнего спроса на специализированную продукцию кластера и является немаловажным фактором для устойчивого развития объединений кластерного типа;

3. Рассматриваемые организации занимают выгодное географическое положение в центре республики, что снижает транспортные расходы на доставку материалов и оборудования и перемещение продукции на внешний по отношению к кластеру рынок сбыта, в том числе на рынок г. Минска;

4. Регион характеризуется благоприятными природно-климатическими условиями, что положительно сказывается на развитии молочного животноводства [325];

5. К двум из рассматриваемых предприятий, а именно к ОАО "Слуцкий СК" и ОАО "Клецкий МК", ранее были присоединены ОАО "Стародорожский МСЗ", ОАО "Узденский МК" и ОАО "Несвижский ГМЗ" соответственно, то есть в данном регионе существуют предприятия, которые являются "точками роста" и имеют положительный опыт интеграции и профильного взаимодействия.

Целью создания молочно-продуктового кластера в южном регионе Минской области является формирование устойчивого сообщества географически сконцентрированных производителей молока, предприятий молокоперерабатывающей промышленности, торгово-посреднических организаций и потребителей, имеющих активные каналы транзакций, коммуникаций и взаимоотношений, общую специализированную инфраструктуру (единый рынок трудовых, финансовых, материальных, инновационных и иных ресурсов, товаров и услуг), а также единые проблемы и возможности. Основная задача кластерной структуры – содействие интенсивной конкуренции одновременно с сотрудничеством, что в итоге должно способствовать увеличению регионального экономического роста.

Установлено, что преимущества предложенного нами подхода к интеграции предприятий молочнопродуктового подкомплекса заключается в том, что кластерная политика способствует:

- формированию инновационной ориентированности предприятий кластера, кооперации в снабжении ресурсами, производстве и сбыте специали-

зированной продукта в результате внедрения инновационных методов и технологий хозяйствования, генерируемых и аккумулируемых внутри объединения по всей цепи – от производства до реализации. Данное преимущество возникает в связи с тем, что в кластере более эффективно применяется информация о преимуществах в технологиях, управлении, маркетинге, изменении потребительских предпочтений, методах сбыта и розничной торговли;

- развитию эффективной системы делегирования полномочий от органов государственного управления, суть которой, согласно кластерному подходу, заключается не в поддержке отдельных предприятий и отраслей, а в развитии системы взаимоотношений между поставщиками, производителями, потребителями и государственными структурами управления в целях усиления роли экономических факторов и снижения административных;

- переориентации предприятий кластера от краткосрочных целей к формированию долгосрочных стратегий;

- повышению конкурентных преимуществ предприятий кластера над "изолированными" (внешними) конкурентами за счет широкого доступа к большему количеству профильных поставщиков и специализированных услуг, а также к информационным, трудовым, материальным и прочими ресурсам, адаптированным к требованиям участников кластерного объединения.

Вместе с тем, как показывает анализ, в настоящее время существует ряд проблем, сдерживающих развитие фирменной торговли. К их числу целесообразно отнести следующие:

1. Низкий уровень информационного обеспечения как потребителей, так и производителей. Изучение показало, что организации нуждаются в обмене информацией более широкого спектра. Например, предприятиям важно получить доступ к данным о желаемых и фактических свойствах товаров, о динамике изменения цен, о проводимых рекламных мероприятиях и их эффективности. Пока на практике отсутствует мониторинг развития рыночной конъюнктуры и целостная система подготовки и консультирования работников розничной торговой сферы. В данной связи целесообразно создание единой информационной базы о промежуточных и конечных потребителях, объемах и структуре поставок, о сезонных колебаниях спроса и составе потребительских сегментов;

2. Сбытовая политика рассматриваемых молокоперерабатывающих предприятий развивается стихийно без учета рыночного спроса и необходимости налаживания долгосрочных партнерских отношений как с предприятиями розничной торговли, так и с организациями конкурентами.

Таким образом, нами установлено, что определение скоординированной системы мероприятий функционирования фирменной торговли в рамках

развития структуры кластерного типа на территории южного региона Минской области целесообразно осуществить в четыре этапа (рисунок 3.10).

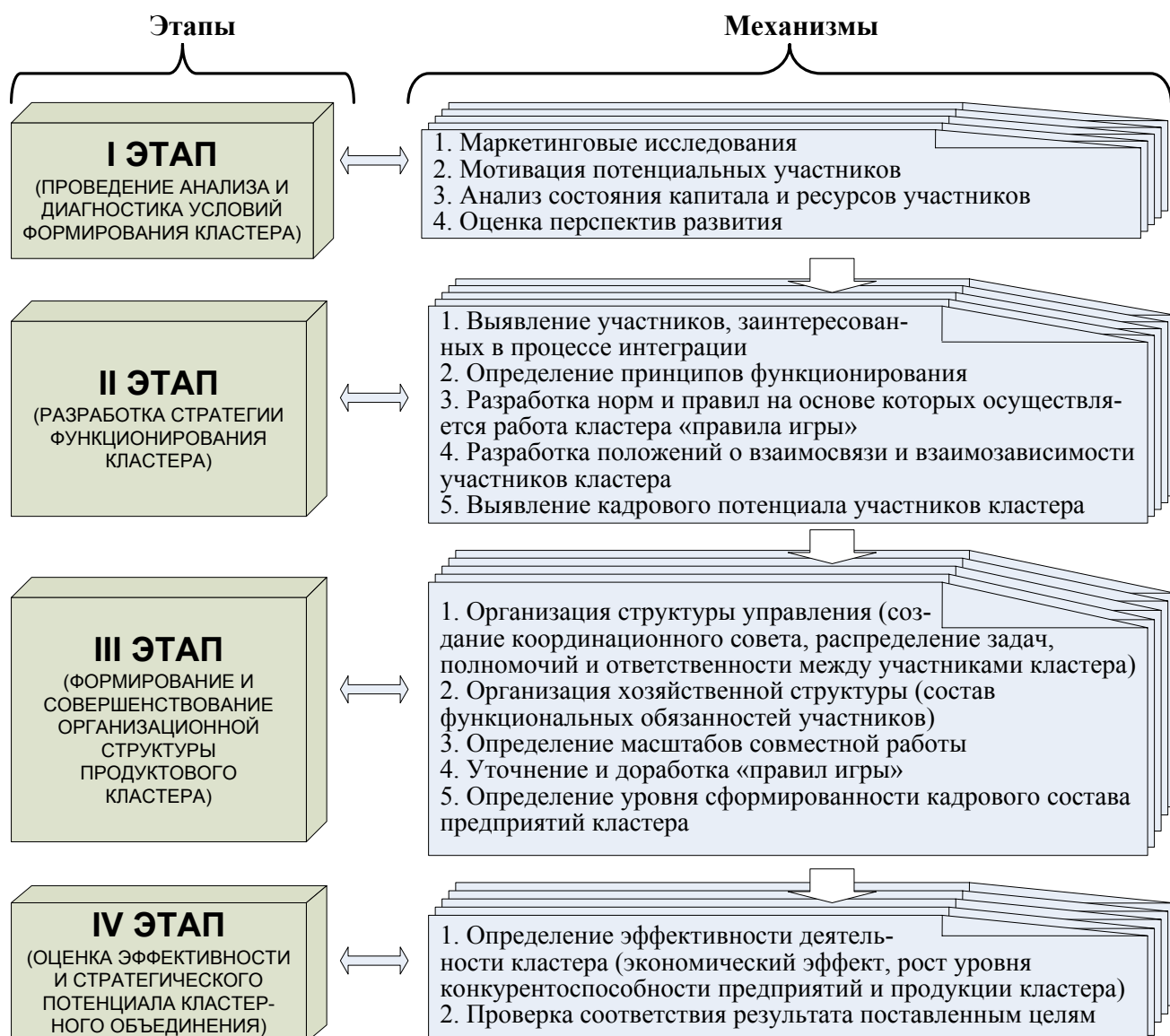


Рисунок 3.10 – Скоординированная система мероприятий, направленных на создание молочнопродуктового кластера в южном регионе Минской области

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

Функционирование фирменной торговли при создании кластерной структуры предполагает выполнение рассмотренных механизмов исходя из функций и задач фирменной торговли. На первом этапе следует проводить, во-первых, маркетинговые исследования розничного торгового рынка с целью выявления потенциальных партнеров в сфере торгово-сбытовой деятельности; во-вторых, формирование мотивационных механизмов взаимодействия предприятий розничной торговли с другими участниками кластера; в-третьих, изучение состояния капитала и ресурсов розничных торговых партнеров; в-четвертых, оценку перспектив развития фирменной торговой деятельности в рамках кластерной структуры. На этом этапе осуществляется

анализ возможностей формирования в кластере центра фирменной торговли и выявление заинтересованных в этом организаций.

На втором этапе следует разработать стратегию развития фирменной торговли в процессе функционирования кластерной структуры, а именно: выявляются реальные и потенциальные участники и партнеры в сфере производства и розничной торговли, которые заинтересованы в процессе интеграции; разрабатываются принципы функционирования фирменной торговли в структуре кластера; осуществляется разработка положений и правил обеспечения фирменной торговой деятельности (решаются вопросы о совместной деятельности, разграничиваются сферы самостоятельного и коллегиального принятия решений и пр.); определяются правила взаимодействия участников; оговариваются условия включения торгово-розничных предприятий в кластер и выхода из него.

На третьем этапе нами предложено создать в южном регионе Минской области продуктовый кластер, специализирующийся на производстве продуктов, содержащих молоко. Такое объединение должно иметь три основных направления деятельности: производство, переработка и реализация молочной продукции и выполнять следующие задачи: формирование единой стратегии кластера по стимулированию инноваций и совершенствованию производства, переработки и сбыта молочной продукции; обеспечение населения качественным и конкурентоспособным продовольствием и услугами; привлечение и совместное использование капиталов, трудовых, материальных и других ресурсов, а также проведение согласованной инвестиционной политики; укрепление рыночных позиций за счет роста удовлетворенности потребителей и снижения конечной цены за счет сокращения транзакционных издержек.

Кооперация участников кластера подразумевает применение наиболее эффективного производственного, хозяйственного, коммерческого и другого опыта партнеров. В этой связи выдвинуто предположение, что в результате активного профильного взаимодействия предприятий, обладающих сходными условиями функционирования, представляется возможным сократить затраты на переработку 1 т молока (таблица 3.3), и повысить прибыль от реализации молокопродуктов (таблица 3.4).

Анализ показал, что предприятия молокоперерабатывающей промышленности, расположенные на территории южного региона Минской области, имеют различный уровень затрат при переработке 1 т сырья. Если принять допущение, что отдельные показатели в структуре издержек рассматриваемых организаций можно привести к условному минимальному значению, достигнутому другими участниками кластера, то средства, полученные от такого взаимодействия становятся значительным мотивирующим фактором, способствующим развитию кооперации в рамках кластерного объединения.

Таблица 3.3 – Экономический эффект при сокращении затрат для молокоперерабатывающих предприятий, расположенных в южном регионе Минской области, до расчетного нормативного значения, 2006 г.

Показатели	ОАО "Клецкий МК"	ОАО "Копыльский МСЗ"	ОАО "Любанский СЗ"	ОАО "Слуцкий СК"	ОАО "Солигорский ГМЗ"	Расчетное норма- тивное значение
Переработано сырья, т	132557	74279,9	58692	231671	47100	-
Структура затрат в себестоимости переработки 1 т сырья, тыс. руб.						
Затраты на сырье и основные материалы	417,3	399,4	389,2	338,7	450,9	318,9
Транспортные расходы	20,7	13,2	15,1	13,8	12,4	12,4
Вспомогательные материалы	23,4	22,6	20,7	23,5	27,3	20,7
Расход теплоэнергии	21,5	5,6	4,8	9,9	12,4	4,8
Расход электроэнергии	8,6	7,4	8,4	9,8	11,7	7,4
Фонд оплаты труда	19,9	26,4	28,3	26,4	43,3	26,5
Коммерческие расходы	2,1	3,1	12,4	20,6	12,2	2,1
Прочие расходы	1,2	1,1	16,2	34,3	29,1	1,1
Полная себестоимость	514,8	478,8	495,0	438,9	599,3	393,8
Прибыль от переработки 1 т сырья, тыс. руб.	3,9	31,4	9,6	24,8	-17,1	188,5
Рентабельность переработки 1 т сырья	0,8	6,6	1,9	5,6	-2,8	47,9
Всего прибыли по предприятию, млн руб.	521,4	2335,4	562,0	5741,2	-803,6	-
Стоимость реализации товарной продукции, полученной в результате переработки 1 т сырья без налогов, тыс. руб.	518,7	510,3	504,6	463,7	582,3	582,3
Всего товарной продукции, млн. руб.	68762	37901	29614	107422	29150,1	-
Расчетная прибыль при сокращении себестоимости переработки 1 т сырья до нормативного уровня, млн руб.	16558,5	8650,6	6501,5	16191,0	8877,8	-

Примечание – Таблица составлена и рассчитана по данным отчетов предприятий системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

Вместе с тем на результат деятельности влияют множество факторов, которые не позволяют аналогичным образом использовать достижения других субъектов, то есть в каждом конкретном случае необходимо проводить комплексный анализ на целесообразность внедрения ноу-хау. С другой стороны, наряду со структурой затрат в себестоимости переработки важно учитывать рыночный спрос, который непосредственно оказывает влияние на объем продаж и прибыли. В этой связи предприятиям региона необходимо концентрировать материальные, трудовые, финансовые и прочие ресурсы на наиболее прибыльных продуктах, то есть таких товарах и услугах, производство и реализация которых приносит наибольший экономический эффект, характеризуемый показателями рентабельности и прибыли на единицу выпускаемой

продукции. Если в качестве основного критерия принять фактически сложившийся уровень прибыли от реализации 1 тонны молокопродуктов, то в рассматриваемом регионе следует выделить организации, которые достигли наибольшей эффективности в производстве масла животного, сыров жирных, цельномолочной продукции, казеина технического и др. (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Отдельные показатели эффективности производства и сбыта молокопродуктов в предприятиях перерабатывающей промышленности, расположенных в южном регионе Минской области в 2006 г.

Показатели	ОАО "Клецкий МК"	Несвижский фил. ОАО "Клецкий МК"	ОАО "Копыльский МСЗ"	ОАО "Любанский СК"	ОАО "Слуцкий СК"	Стародорожский фил. ОАО "Слуцкий СК"	Узденский фил. ОАО "Слуцкий СК"	ОАО "Солигорский МЗ"
Фактические данные								
Себестоимость продукции, млн руб.	56455	11785	35566	29052	69887	19641	12153	29954
Прибыль/убыток, млн руб.	455	66	2335	562	6627	-480	-406	-804
Товарная продукция в действующих ценах, млн руб.	56910	11852	37901	29614	76514	19160	11747	29150
Рентабельность, %	0,81	0,56	6,57	1,93	9,48	-2,44	-3,34	-2,68
Расчетный эффект при достижении предприятием прибыли от производства и реализации продуктов до самого высокого в регионе уровня, тыс. руб. на 1 тонну								
<i>Масло животное</i>	485	0	2390	1340	673	1330	2101	1234
<i>Сыры жирные</i>	2287	1326	0	933	824	-	-	1516
<i>Цельномолочная продукция</i>	114	53	0	60	44	47	66	92
<i>Казеин технический</i>	-	-	0	1170	-	1379	2715	2746
Расчетные показатели в целом по предприятию								
Совокупный эффект от повышения прибыльности, млн руб.	3181	192	4645	4860	6480	3691	375	3695
Расчетная прибыль/убыток при сложившемся объеме товарной продукции, млн руб.	3636	259	6980	5422	13108	3211	-31	2891
Расчетный объем товарной продукции, млн руб.	60091	12044	42546	34474	82995	22851	12122	32845
Расчетная рентабельность, %	6	2	20	19	19	16	-0,26	10

Примечание – Таблица составлена и рассчитана по данным отчетов предприятий системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

Значение равное нулю указывает, что сложившийся в предприятии в 2005 г. уровень прибыли от реализации 1 тонны производимой продукции является самым высоким в регионе. Так, прибыль от производства и сбыта 1 тонны сыров жирных в ОАО "Копыльский МСЗ" на 1516 тыс. рублей превышает аналогичный показатель в ОАО "Солигорский МЗ", на 824 тыс. руб-

лей – в ОАО "Слуцкий СК" и т.д. В итоге при достижении участниками кластера оптимальных параметров по прибыльности молокопродуктов, представляется возможным повысить рентабельность производственной деятельности с 1 до 6% в ОАО "Клецкий МК", с 2 до 19% – в ОАО "Любанский СК" и т.д.

Таким образом, установлено, что для предприятий, которые предположительно войдут в состав продуктового кластера в южном регионе Минской области существует значительный резерв для повышения эффективности их деятельности за счет кооперации в рамках объединения. В целом по региону возможно повысить рентабельность переработки молока с 3 до 30%.

Вместе с тем для активизации процессов кластеризации в регионе и выявления потенциала фирменной торговли предлагается:

- определить организационный состав и сформировать на основе ОАО "Слуцкий СК" (наиболее крупное и устойчивое предприятие) координационный совет по развитию кластера. Примерная структура такого молочно-продуктового объединения изображена на рисунке 3.11;



Рисунок 3.11 – Структура субъектов молочнопродуктового кластера.

Примечание – Схема разработана автором по материалам исследований

- установить масштабы совместной деятельности (сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия, торгово-сбытовые организации);
- сформировать нормы и правила взаимодействия между участниками кластера (разработка конкретных показателей: объемы поставок, сроки и размеры платежей) и возможности их изменения;
- провести оценку кадрового обеспечения предприятий фирменной торговли.

На четвертом, заключительном этапе предлагается провести анализ эффективности деятельности фирменной торговой системы с позиций ее конкурентоспособности и соответствия экономических результатов поставленным целям, а также стратегических перспектив ее дальнейшего развития в кластерной структуре.

Таким образом, стратегия развития фирменной торговли в молочно-продуктовом кластере южного региона Минской области заключается в создании условий для эффективного сбыта продукции, производимой предприятиями-участниками. В связи с чем конкурентоспособность фирменной торговли в рамках объединения определена нами как ее способность стимулировать и поддерживать производство товаров и услуг, реализация которых максимально повышает прибыль и рентабельность субъектов объединения. Следовательно, осуществление функций фирменной торговой деятельности наряду с функциями производства и переработки, призваны формировать потребительную стоимость продукции кластера, обеспечивая, тем самым, достижение целевой конкурентоспособности предприятий молочнопродуктового подкомплекса региона.

Вместе с тем установлено, что эффективность функционирования фирменной торговли в процессе развития продуктового кластера зависит от уровня и качества сотрудничества перерабатывающих предприятий с фирменными торговыми объектами.

Степень взаимодействия субъектов целесообразно оценивать по следующему, предложенному нами, методу (рисунок 3.12).

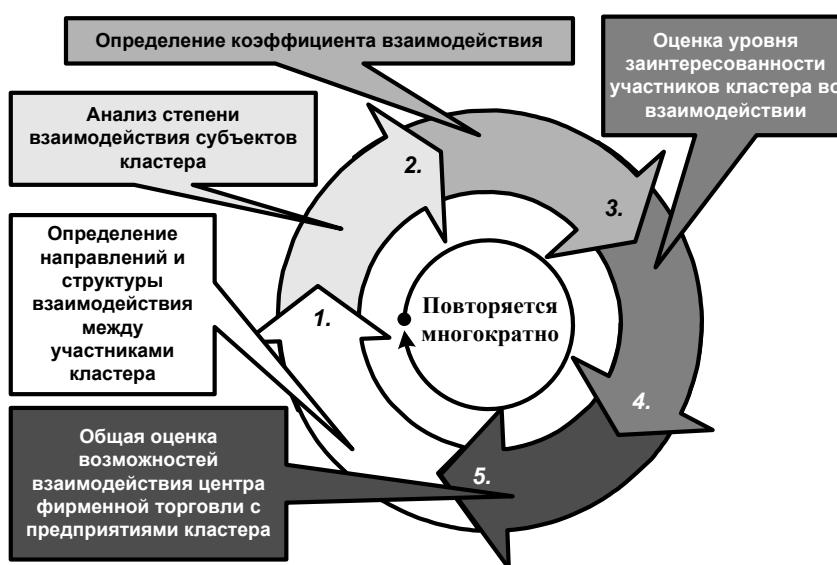


Рисунок 3.12 – Метод оценки степени и качества взаимодействия субъектов кластера и организаций фирменной торговли

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

На первом этапе необходимо определить структуру взаимоотношений, то есть, рассматривая вертикальные и горизонтальные связи внутри кластера, в фирменной торговле следует определить предприятия (поставщики продукции, потребители информации, заказчики исследований, организации, предоставляющие транспорт и инвестирующие финансовые и иные ресурсы) с которыми осуществляется наиболее существенное взаимодействие. В данной связи нами предложено выделить следующие основные потоки, характеризующие силу взаимосвязи субъектов фирменной торговли:

- финансовые потоки;
- потоки готовой продукции и полуфабрикатов;
- потоки трудовых ресурсов;
- информационные потоки;
- потоки материальных ресурсов;

На втором этапе необходимо провести анализ существующих прямых и обратных связей между участниками объединения. Для этого следует построить таблицу, в строках которой предложено отразить коммерческие потоки, а в столбцах – предприятия кластера, непосредственно взаимодействующие с фирменной торговлей (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Оценка взаимодействия субъектов фирменной торговли

	Предприятия j						Σ	C	R
	Потоки i	A_1	A_2	A_3	...	A_n			
1.	Денежные потоки	A_{11}	A_{12}	A_{13}	...	A_{1n}	B_1	C_1	R_1
2.	Потоки готовой продукции и полуфабрикатов	A_{21}	A_{22}	A_{23}	...	A_{2n}	B_2	C_2	R_2
3.	Потоки трудовых ресурсов	A_{31}	A_{32}	A_{33}	...	A_{3n}	B_3	C_3	R_3
4.	Информационные ресурсы	A_{41}	A_{42}	A_{43}	...	A_{4n}	B_4	C_4	R_4
5.	Потоки материальных ресурсов	A_{51}	A_{52}	A_{53}	...	A_{5n}	B_5	C_5	R_5
Итого		Y_{A1}	Y_{A2}	Y_{A3}		Y_{An}	ΣB_i	ΣC_i	1

Примечание – Таблица составлена автором по материалам исследований

В таблице 3.5: A_j – наименование j -го предприятия, участника кластера, с которым фирменная торговля взаимодействует ($j = 1, \dots, n$);

A_{ij} – количество сделок между объектом фирменной торговли по i -му виду потока и j -м предприятием кластера в течение года ($i = 1, \dots, 5$);

B_i – общее количество обращений центра фирменной торговли к i -му потоку в ходе ведения хозяйственной деятельности за год как в кластере так и за его пределами;

C_i – показатель, характеризующий степень взаимосвязи организаций фирменной торговли с предприятиями кластера по i -му потоку:

$$C_i = \frac{\sum_{j=1}^n A_{ij}}{B_{ij}}. \quad (3.1)$$

R_i – весовой коэффициент, отражающий степень важности (ранг) потоков внутри кластера ($\sum R_i = 1$). Данный показатель следует оценивать согласно значимости коммерческого потока в развитии конкурентных преимуществ фирменной торговли.

Y_{Aj} – показатель, отражающий интенсивность взаимодействия предприятия кластера (A_j) с организациями фирменной торговли:

$$Y_{Aj} = \sum_{i=1}^5 A_{ij} \times R_i. \quad (3.2)$$

С помощью полученных для каждого предприятия значений Y_{Aj} , отражающих интенсивность взаимодействия каждого предприятия кластера с фирменной торговой системой, следует выработать направления деятельности, основанные на укреплении имеющихся конкурентных преимуществ, то есть при формировании стратегии развития центра фирменной торговли взаимоотношения с предприятиями, имеющими наибольшие значения коэффициента Y_{Aj} , следует признать приоритетными.

Третий этап позволяет произвести оценку совокупного уровня взаимодействия центра фирменной торговли с кластером в целом. Предложенный нами в ходе исследований коэффициент взаимодействия (K_e) указывает (формула 3.3), насколько существенны связи субъектов фирменной торговли с кластером в целом.

$$K_e = \sum R_i \times C_i. \quad (3.3)$$

Этот коэффициент позволяет в динамике оценить степень использования источников конкурентных преимуществ внутри кластера (если K_e за отчетный период больше, чем K_e за предыдущий, то следует сделать заключение о повышении качества использования конкурентных преимуществ кластерной структуры). Коэффициент K_e характеризует уровень взаимосвязи предприятий кластера по коммерческим потокам, необходимым для развития

фирменной торговли. На данном этапе наиболее важным становится правильная оценка значимости взаимодействия (R_i) по тому или иному потоку.

На четвертом этапе необходимо анализировать заинтересованность предприятий кластера в развитии фирменной торговли. Для этих целей следует определить отношение интенсивности входящих через торговую систему коммерческих потоков ($I_{\phi m}$) к суммарной их интенсивности ($\sum I$), что позволяет получить коэффициент K_n (формула 3.4):

$$K_n = \frac{I_{\phi m}}{\sum I}. \quad (3.4)$$

В результате расчетов по предложенному методу представляется возможным получить два основных коэффициента – K_e и K_n , которые отражают уровень взаимодействия субъектов фирменной торговли с двух сторон: K_e – характеризует интересы фирменной торговли и возможности их воплощения в кластере, K_n – отражает заинтересованность предприятий кластера в осуществлении фирменной торговой деятельности. Их оценка в процессе функционирования объединения дает возможность, во-первых, установить роль и место фирменной торговли в кластере; во-вторых, определять наиболее перспективные направления, способствующие повышению конкурентоспособности продукции, предприятий и региона в целом; в-третьих, координировать деятельность фирменной торговли в соответствии с согласованной стратегией развития субъектов по всей цепи – от производства до реализации.

Последний, пятый этап предполагает проведение стратегического анализа возможностей взаимодействия центра фирменной торговли с предприятиями кластера, что в перспективе позволяет выявить наиболее существенные направления повышения эффективности их торговой деятельности.

Таким образом, при рассмотрении приоритетов развития фирменных торговых систем в аграрном комплексе Беларуси установлено, что одним из наиболее перспективных направлений является ее функционирование в рамках целенаправленного формирования конкурентоспособных в мировой торговле-экономической системе экономических кластеров, в основе которых лежит одновременно конкуренция и взаимодействие сторон.

В данной связи нами определено, что фирменная торговая деятельность занимает значимое место в структуре продуктового объединения кластерного типа и при рациональной организации становится одним из трех его основных элементов (центр развития сырьевых зон, центр развития производства, центр развития фирменной торговли). Следовательно, предложенная нами

методика подготовки и осуществления программы мер развития фирменной торговли в условиях продуктовых кластеров имеет в настоящее время определенную научную новизну и практическую значимость.

Новизна методики вытекает из ее сути и заключается в следующем:

1. Сформулирована совокупность необходимых и достаточных требований и мер, выполнение которых обеспечивает рациональное развитие фирменной торговой системы в продуктовых объединениях кластерного типа;

2. В результате изучения особенностей аграрной сферы хозяйствования определены принципы кластерной политики, которые указывают на необходимость, во-первых, стимулирования развития торгово-сбытовой инфраструктуры продовольственного кластера (например, логистические центры, маркетинговые агентства, предприятия, осуществляющие грузоперевозки и пр.); во-вторых, создания условий для закрепления партнерских институциональных функций и механизмов (развитие культуры взаимодействия субъектов фирменной торговли, осознание социальной ответственности торговли, а также формирование стандартов поведения и содействия развитию персонала); в-третьих, стимулирования различных форм объединения знаний (содействие перспективным научно-техническим направлениям торгово-сбытовой, транспортно-логистической и коммуникационной деятельности); в-четвертых, консолидированного использования ресурсов и преимуществ фирменной торговли для выхода на международные рынки (например, первоочередное создание на внешнем рынке фирменных торговых центров, имеющих специальный статус "лицо компании"); в-пятых, совместного стратегического и тактического планирования деятельности участников кластера (например, составление плана производства в соответствии с прогнозом продаж в сети фирменной торговли); в-шестых, концентрация финансовых, трудовых и прочих ресурсов на видах деятельности, в которых достигнута наибольшая эффективность; в-седьмых, привлечения частных и государственных инвестиций в развитие фирменной торговли (например, государство может финансировать создание фирменных магазинов в агрогородках и сельских населенных пунктах);

3. Предложен пятиступенчатый циклический метод оценки результатов взаимодействия участников кластера с фирменной торговлей, который позволяет наиболее точно определить ее роль и значение в структуре продуктового объединения кластерного типа.

Практическая значимость разработанной методики рассмотрена нами на примере предприятий молочнопродуктового подкомплекса, расположенных в южном регионе Минской области. В результате установлено, что, во-первых, формирование фирменной торговой системы в рамках поступательного развития продуктового кластера в регионе следует осуществлять в че-

тыре этапа, на каждом из которых необходимо обеспечить выполнение определенной последовательности действий исходя из функций и задач фирменной торговли (провести диагностику условий функционирования продуктового кластера → определить стратегию роста в рамках кластерного образования → создать центр фирменной торговли → оценить уровень эффективности фирменной торговой деятельности); во-вторых, в структуре кластера следует создать три центра ответственности (сырьевых зон, производства, фирменной торговли), с созданием координационного совета на базе наиболее крупного и устойчивого предприятия; в-третьих, кооперация в рамках поступательного развития продуктового кластера позволит сократить себестоимость переработки молока на 18% и более чем в два раза увеличить прибыль от реализации молокопродуктов. В результате чего совокупную рентабельность молочной промышленности предприятий южного региона Минской области возможно повысить до 30%.

Таким образом, при формировании объединенной торгово-сбытовой структуры складываются благоприятные условия для организации продуктовых кластеров в АПК за счет выработки механизмов кооперации в цепи создания добавленной стоимости фирменной продукции (сельское хозяйство – перерабатывающая промышленность – торговля), применения инновационных методов и технологий хозяйствования (в производстве, переработке, системе сбыта и розничной торговле) и усиления рыночных методов регулирования хозяйственной деятельности (расширенные возможности для совместного маркетинга, исследования рынков, внедрения разработок, финансирования и пр.). В данной связи представляется возможным выполнять динамический анализ стратегического потенциала развития фирменной торговли в продуктовых объединениях кластерного типа.

Применение предложенной методики при формировании продуктовых кластеров в АПК Беларуси делает возможным разработку перспективных программ развития торгово-сбытовых систем, которые позволяют не только включить фирменную торговлю в структуру коммерческих потоков внутри объединения, но и определить ее активную роль в развитии кластерной структуры регионов.

3.3 Организационно-экономический механизм функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией в системе продуктового кластера

Основные функциональные задачи фирменной торговли в сфере сбыта, розничной торговли и взаимодействия участников кластера, как показывает изучение, должны быть направлены на формирование в составе объединения системы долгосрочного партнерства, основанного на сбалансированной структуре производства фирменных продуктов и их эффективной реализации в соответствии с потребностями рынка. Следовательно, создание организационно-экономического механизма функционирования фирменной торговли в продуктивном кластере предполагает применение концепции и инструментов маркетинга, которые выполняют функцию методического и методологического обеспечения фирменной торговой деятельности.

С позиций маркетинга, главной целью фирменной торговли является максимизация потребительской стоимости фирменного продукта для конечных потребителей, то есть ее функционирование предполагает, в первую очередь, повышение ценности фирменного продукта (товар + услуга + бренд), а также планирование, управление и контроль мероприятий сбыта, розничной торговли и взаимодействия между ее субъектами. Следовательно, фирменную торговлю целесообразно представить в качестве функции маркетинга, управляющей процессом повышения потребительской стоимости агропромышленной продукции в процессе ее производства и реализации.

Необходимость целенаправленного управления операциями купли-продажи в продуктивном кластере проявляется в результате роста конкуренции между его участниками и определяется высокой эффективностью мероприятий, влияющих на покупателя непосредственно в торговой точке. Практика показывает, что если на развивающихся рынках (территориальных или продуктовых) достаточно управлять производством и стимулировать покупателя, то на рынках с выраженной конкуренцией важным становится непосредственно момент реализации или среда обслуживания фирменного продукта, то есть та часть его потребительской стоимости, с которой потребитель взаимодействует в процессе операций купли-продажи. К этой группе мероприятий следует отнести:

- приобретение товара дистрибьютором у производителя;
- приобретение товара оптовиком у дистрибьютора;
- приобретение товара розничным торговым объектом у оптовика или дистрибьютора;
- приобретение товара покупателем в торговой точке;

- передача или продажа товара непосредственно конечному потребителю.

Следовательно, функционирование фирменной торговли в продукто-вом кластере требует осуществления комплекса управленческих и маркетин-говых задач, связанных с процессом формирования системы отношений "продавец – покупатель", в связи с необходимостью их перерастания в долго-срочное партнерство, в основе которого должен находиться взаимовыгодный обмен и сотрудничество сторон, консолидирующих фирму и покупателя на всех стадиях каналов товародвижения (рисунок 3.13) [А-5].

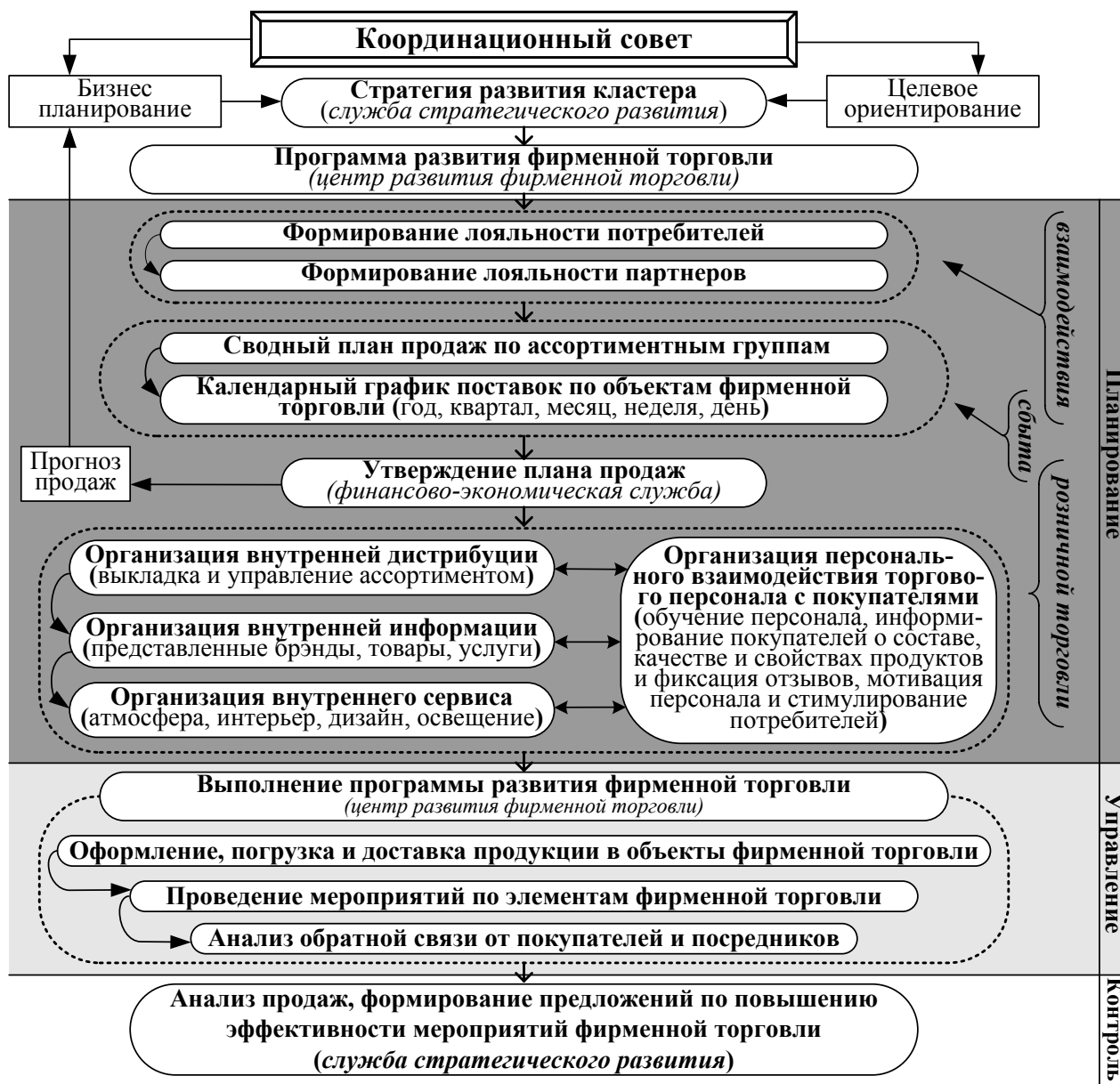


Рисунок 3.13 – Организационно-экономический механизм функционирования фирменной торговли в продуктовом кластере

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

На рисунке представлена схема разработанного нами организационно-экономического механизма функционирования фирменной торговли, который представляет собой систему отношений, методов и средств развития

торгово-сбытовой инфраструктуры продуктового кластера, способствующих согласованию интересов взаимодействующих субъектов для выполнения планов экономического роста предприятий объединения.

Основное преимущество предложенного механизма заключено в том, что его реализация способствует эффективному использованию преимуществ кооперации в производстве, переработке, сбыте и розничной торговле. В данном контексте рост и развитие фирменной торговой деятельности обеспечивается не за счет традиционных методов конкурентной борьбы, агрессивного вытеснения конкурентов и стремления к самодостаточности торговых предприятий, а путем поиска и практической реализации общих проектов, согласования и взаимного учета интересов всех ключевых субъектов кластера. Оценивая разработанный механизм в рамках маркетинговой терминологии, следует определять его как систему, направленную на создание не только "лояльных потребителей", но и "лояльных партнеров".

Предложенный организационно-экономический механизм будет способствовать решению следующих задач:

1. Определение роли фирменной торговли в маркетинговой деятельности участников кластера. В связи с чем установлено, что в сложившихся условиях развития АПК Беларуси целесообразно сконцентрировать маркетинговые отношения на выполнении стратегических функций, то есть исследовании рынка (выявление целевой аудитории, анализе конкурентов) и реализации коммуникационной стратегии (планирование и реализация рекламных мероприятий для привлечения внимания целевых потребителей к фирменному продукту). Тогда как деятельность фирменной торговли следует сосредоточить на создании эффективной системы изучения, стимулирования и удовлетворения спроса непосредственно в торговых объектах;

2. Регулирование сбытовой и розничной торговой деятельности предприятий продуктового кластера и определение процедур, правил и методов исследования и планирования фирменной торговли, которые позволят наиболее результативно использовать ограниченные материальные, трудовые и финансовые ресурсы участников кластерного объединения для получения наибольшего результата (прибыли). Исходя из этого нами выявлена необходимость разработки методики стратегического анализа, которая позволит управлять процессом минимизации производственных и торгово-сбытовых издержек при сохранении заданного уровня конкурентоспособности фирменного продукта. В этих целях следует проводить анализ рыночного потенциала (объемом, структура спроса и предложения, активность конкурентов, размеры доходов потребителей и пр.) и эволюции рынка (динамическая оценка, характеризующая развитие спроса на товарную категорию во времени), то есть определять жизненный цикл фирменного продукта;

3. Установление порядка согласования интересов участников кластера при реализации продовольствия через сеть фирменной торговли. Выявлено, что координация сбытовой и торгово-розничной деятельности целесообразно осуществлять на основании предварительно составленных прогнозов продаж по каждому из участников кластера, который в свою очередь должен быть основан на маркетинговой стратегии, соответствующей целям кластерного объединения и включенной в бизнес-планы предприятий-производителей.

Таким образом, разработанный нами организационно-экономический механизм функционирования фирменной торговли предполагает согласование общих для всех ее субъектов задач деятельности, что позволяет учитывать как специфику фирменного продукта, так и стадии его жизненного цикла (ЖЦ). Применение эволюционного подхода при прогнозировании продаж дает возможность определить динамику движения фирменного продукта по фазам ЖЦ (становление, рост, зрелость, спад) в соответствии с которыми нами предложено осуществлять рациональное сокращение издержек по следующим ключевым параметрам фирменной торговой деятельности:

- взаимодействие – повышение эффективности взаимоотношений между участниками кластера для координации совместных действий на протяжении всего цикла от выявления спроса, или получения заказа до реализации готового продовольствия конечным потребителям;
- сбыт – оптимизация мероприятий, направленных на реализацию предприятием-производителем создаваемой продукции с целью максимизации денежной выручки;
- розничная торговля – содействие продажам продукции в розничных торговых объектах посредством оптимизации мероприятий по элементам фирменной торговли (товар, услуга, брэнд).

Изучение показало, что одновременное выполнение указанных функций требует существенных затрат и ведет к повышению стоимости товара и снижению соответственно его конкурентоспособности. Вместе с тем, рационализация планирования и управления позволяет значительно сократить издержки за счет перераспределения ресурсов между ключевыми параметрами торгово-сбытовой деятельности.

На основе проведенного исследования нами предложена методика матричного функционально-стратегического анализа фирменной торговой деятельности, которая позволяет установить приоритеты по ее функциям в зависимости от стадии жизненного цикла фирменного продукта. Основой для нее стала схема управления портфелем продуктов, разработанная в начале семидесятых годов консалтинговой фирмой Boston Consulting Group (BCG) [260,24,316,367,73 и др.], в отличие от которой нами были изменены переменные "X" – доля рынка и "Y" – рост рынка, рассчитываемые в классиче-

ской матрице BCG, на "X" – удельный вес товара в формировании совокупной прибыли и "Y" – удельный вес товара в росте выручки соответственно (рисунок 3.14). Обусловлено это влиянием следующих основных условий:

1. Достаточно сложно численно и точно рассчитать долю рынка (даже внутри кластера), так как существует высокая вероятность неучтенных факторов;
2. Объем сбыта (выручка) предприятия фактически является объемом его (предприятия) рынка в каждый конкретный период времени;

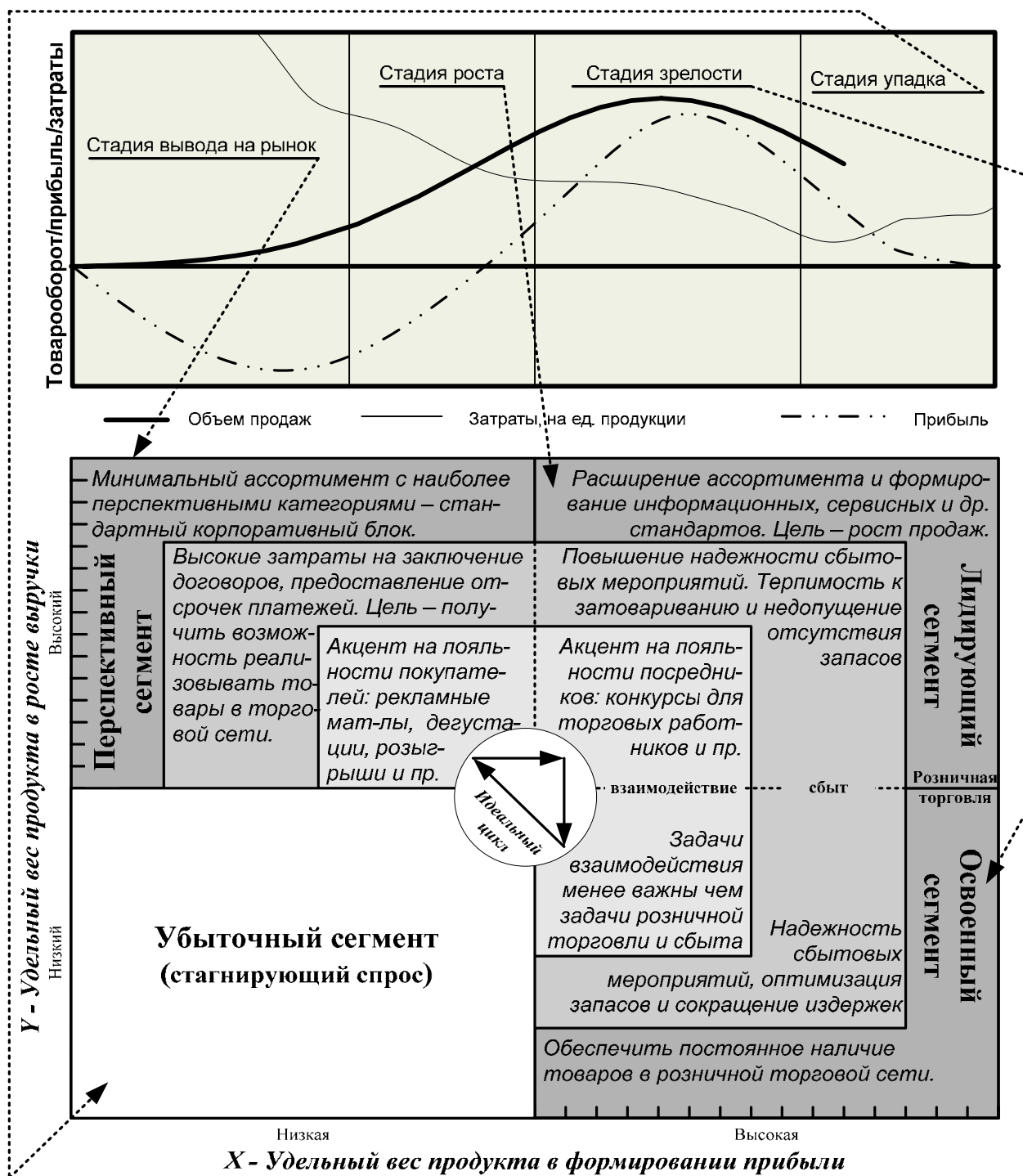


Рисунок 3.14 – Методика матричного функционально-стратегического анализа

Примечание – Схема составлена автором на основе материалов [Попадюк К.Н. – 260]

3. Для каждого предприятия ключевой задачей является абсолютный рост объема выручки и соответственно прибыли, даже если при этом доля рынка сокращается;

4. В условиях динамичных и не всегда предсказуемых изменений рыночного спроса возможна ситуация, когда рыночная доля может расти при падении объемов выручки и прибыли;

5. Предприятия, преследуя долгосрочные цели сохранения рынков сбыта, часто вынуждены продавать продукцию по ценам ниже себестоимости, то есть высокое значение по показателю "доля рынка" для определенной товарной категории в данном случае не будет отражать ее высокую рентабельность.

При определении методики матричного функционально-стратегического анализа нами приняты следующие гипотезы:

- чем больше удельный вес товара в формировании совокупной прибыли участников кластерного объединения, тем сильнее позиции предприятия-производителя в конкурентной борьбе и тем на более высоком уровне своего жизненного цикла находится фирменный продукт (более высокие прибыли, свидетельствуют о конкурентном преимуществе в отношении издержек, соотношения цены и качества реализуемого продовольствия);

- чем выше удельный вес товара в росте совокупного товарооборота предприятий кластера, тем значительнее перспективы развития данного продукта, то есть рост продаж указывает на движение товара по восходящей кривой жизненного цикла (неудовлетворенный спрос на растущем рынке).

Предложенная нами методика предполагает разделение продуктового портфеля на четыре сегмента по признаку перспективности и прибыльности продаж по конкретным видам продукции. Относить продуктовую категорию к одному из сегментов нами предложено на основе оценки места расположения продукта в системе координат "X" – удельный вес товара в формировании совокупной прибыли, "Y" – удельный вес товара в росте выручки, которая образует четыре квадранта (рисунок 3.14). Если продукты характеризуются высокими значениями обоих показателей, то они попадают в квадрант "Лидирующий сегмент". Этой товарной категории необходима финансовая поддержка и содействие в продвижении (верхний правый угол, рисунок 3.14). Когда продукты определяются высоким значением показателя "X" и низким – "Y", они относятся к квадранту "Освоенный сегмент" (нижний правый угол, рисунок 3.14). Их производство и реализация приносит стабильно высокий доход, а перспективы роста объемов продаж минимальны. Следовательно, денежные средства необходимо перенаправлять в разработку новых и улучшение существующих фирменных продуктов, находящихся на ранних стадиях жизненного цикла (становление и рост). При низком значении пока-

зателя "X" и высоком – "Y" товары попадают в квадрант "Перспективный сегмент" (верхний левый угол, рисунок 3.14). Последние необходимо специально изучать, чтобы установить, имеются ли возможности при определенных инвестициях перевести их в "Лидирующий сегмент". Если оба показателя X и Y имеют низкие значения, то продукты относятся в "Убыточный сегмент" (нижний левый угол, рисунок 3.14), который приносит либо незначительный доход, либо убытки. Объем производства таких товаров следует по возможности сокращать, если нет веских аргументов для их сохранения (вероятное возобновление спроса, относятся к социально значимым продуктам и пр.).

Особенность, предложенной нами методики матричного функционально-стратегического анализа заключается в том, что она дает возможность, во-первых, определить реальный и перспективный уровень конкурентоспособности фирменного продукта, во-вторых, установить приоритетность затрат по ключевым параметрам фирменной торговой деятельности (сбыт, розничная торговля, взаимодействие), в-третьих, разработать для предприятий кластера, адекватные рыночной ситуации прогнозы продаж наиболее прибыльных групп продовольствия с расстановкой инвестиционных приоритетов, в-четвертых, проводить сравнение различных альтернативных стратегий по каждой товарной категории, в-пятых, сформировать наглядное представление о продуктовом портфеле кластерного объединения.

Основное преимущество разработанной нами методики матричного функционально-стратегического анализа заключается в том, что она основана на доступной и достоверной информации по предприятиям кластера. Результаты такой оценки могут быть использованы для принятия решений относительно того, какие направления деятельности (отдельные продукты) следует поддерживать или максимально использовать на ограниченном интервале времени ("снимать сливки" с рынка, или сокращать производство).

Следовательно, эффективность применения методики определяется тем, что в результате ее включения в разработанный нами организационно-экономический механизм функционирования фирменной торговли в продуктовом кластере представляется возможным планировать сбалансированную структуру товарного ассортимента, распределенного по различным фазам жизненного цикла, а также рационально перераспределять финансовые средства (затраты на исследования, рекламу, стимулирование продаж, анализ потребителей и пр.) от продуктов, приносящих стабильно высокий доход (стадия зрелости) на товарные категории, реализуемые на растущем рынке (вывод на рынок и рост).

Практическая апробация функционально-стратегического анализа на примере предприятий молочнопродуктового подкомплекса, расположенных

в южном регионе Минской области, проведена по пяти основным видам производимых ими молокопродуктов: масло животное, сыры жирные, сыры твердые, цельномолочная продукция, казеин (таблицы 3.6, 3.7).

В качестве характеристики каждой товарной категории (горизонтальной оси) рассчитан параметр X – “удельный вес в общем объеме полученной прибыли” в течение базового периода (таблица 3.6), где продукция предприятий разделена на 25 групп – по производителям (от "1" до "5") и по категориям (от "a" до "e"). Пересечение строки и столбца отражает наименование продуктовой группы, например, a3 – масло животное, производимое на ОАО "Любанский СК", b4 – сыры жирные, производимые на ОАО "Солигорский МЗ", и т.д. Знак минус в значении "X" показывает, что реализация данного вида продукта снижает совокупный объем прибыли на x %.

Таблица 3.6 – Удельный вес групп продуктов в общем объеме полученной предприятиями прибыли за 2005 г. (в %, от суммарной прибыли)

Предприятие		a	b	c	d	e
		Масло животное	Сыры жирные	Сыры твердые	Цельно-молочная продукция	Казеин
1	ОАО "Копыльский МСЗ"	-15,53	21,07	5,56	1,91	24,55
2	ОАО "Клецкий МК"	-10,01	-0,18	0,00	-0,92	0,00
3	ОАО "Любанский СК"	-11,34	8,74	20,64	0,44	1,11
4	ОАО "Солигорский МЗ"	-7,87	-0,04	0,00	-0,86	2,59
5	ОАО "Слуцкий СК"	-20,96	19,58	26,49	8,65	26,38

Примечание – Таблица составлена и рассчитана по данным отчетов предприятий системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

Параметр "X" предложено нами рассчитать по следующей формуле:

$$X_i = V_i / V_0 * 100\%, \quad (3.5)$$

где V_0 – суммарный объем прибыли в денежном исчислении за базовый период;

V_i – объем прибыли/убытков продуктов i-ой группы продуктов за тот же период;

$$\text{при этом } V_0 = \sum V_i.$$

В качестве второй характеристики группы продукта нами рассчитан параметр "Y" – “удельный вес продукции в темпе изменения объемов выручки” за базовый период (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Удельный вес группы продуктов в темпе роста объемов совокупной выручки предприятий за период 2004-2005 гг. (в % от суммарного прироста)

Предприятие		a	b	c	d	e
		Масло животное	Сыры жирные	Сыры твердые	Цельно-молочная продукция	Казеин
1	ОАО "Копыльский МСЗ"	1,74	5,76	2,54	1,97	3,85
2	ОАО "Клецкий МК"	3,71	-1,66	0,00	-0,24	0,00
3	ОАО "Любанский СК"	1,59	3,55	2,66	0,50	1,51
4	ОАО "Солигорский МЗ"	14,12	-0,11	0,00	3,44	-0,27
5	ОАО "Слуцкий СК"	12,68	19,43	12,17	4,76	6,30

Примечание – Таблица составлена и рассчитана по данным отчетов предприятий системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

Знак минус в данном случае указывает на то, что по рассматриваемой продукции выручка уменьшилась по сравнению с прошлым годом на у %.

Таким образом, для каждой категории продуктов нами получены показатели, позволяющие построить систему координат (рисунок 3.15), где один из параметров характеризует долю каждой группы в объеме совокупной прибыли – "X" (таблица 3.6), а другой – долю в темпе изменения объемов совокупной выручки – "Y" (таблица 3.7).

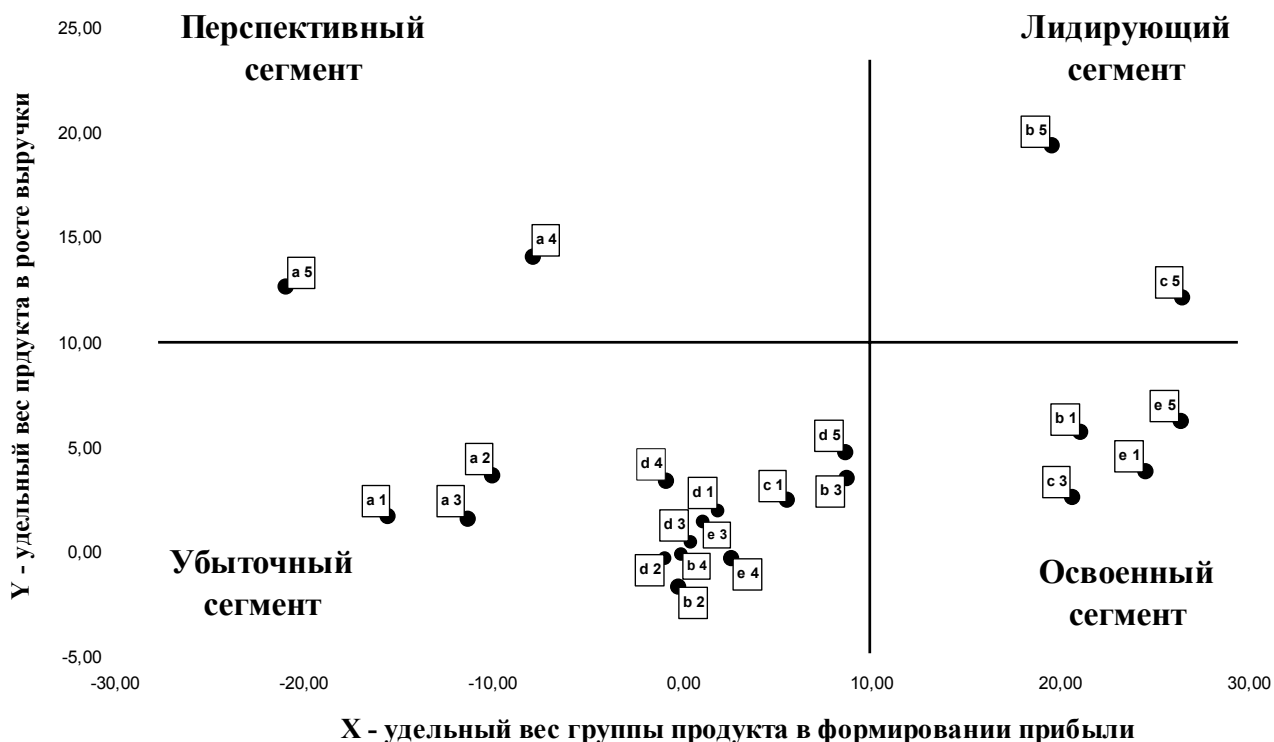


Рисунок 3.15 – Результаты матричного функционально-стратегического анализа на примере молокоперерабатывающих предприятий южного региона Минской области

Примечание – График составлен по материалам матричного функционально-стратегического анализа (X – таблица 3.6, Y – таблица 3.7)

В результате матричного функционально-стратегического анализа установлено, что в "Лидирующий сегмент" попали сыры жирные – b5 и сыры твердые – c5, производимые на ОАО "Слуцкий СК", две товарные группы (масло животное – a4 (ОАО "Солигорский МЗ"), и a5 (ОАО "Слуцкий СК") отнесены в "Перспективный сегмент", четыре – в категорию "Освоенный сегмент", приносящие стабильный доход для реинвестирования в новые продукты, и четырнадцать – в "Убыточный сегмент" (рисунок 3.15, таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Необходимые направления действий для каждой группы продуктов исходя из результатов анализа по предложенной нами методике матричного функционально-стратегического анализа

Положение в матрице (рисунок 3.16)	Параметры		Группы продуктов	Направления действий
	Удельный вес в росте выручки	Удельный вес в формировании прибыли		
Перспективный сегмент – верхний левый угол	Высокий	Низкий	a5, a4	Интенсификация усилий в области взаимодействия с торговыми посредниками, разработка единых критериев оценки сбытовой и торговой деятельности по данным категориям молокопродуктов
Лидирующий сегмент – верхний правый угол	Высокий	Высокий	b5, c5	Формирование лояльности конечных покупателей, повышение надежности сбытовых мероприятий, оптимизация товарооборота и ассортиментной политики
Освоенный сегмент – нижний правый угол	Низкий	Высокий	b1, c3, e1, e5	Сокращение затрат, поддержание объемов продаж на заданном уровне, обеспечение бесперебойного наличия продукции в торговых точках, стабильно высокое качество товаров и услуг, оптимизация запасов, товародвижения, складских мероприятий и сроков платежей.
Убыточный сегмент – нижний левый угол	Низкий	Низкий	a1, a2, a3, b2, b3, b4, c1, d1, d2, d3, d4, d5, e3, e4	Выведение товарной категории из продуктового портфеля, что требует, во-первых, максимально возможного сокращения объемов производства и коммерческих затрат на поддержание положения товаров на рынке, а во-вторых, снижения цены для полной реализации товарных запасов

Примечание – Таблица составлена автором по результатам матричного функционально-стратегического анализа

Установлено, что при формировании единой продуктовой стратегии для кластерного объединения предприятий южного региона Минской области следует в первую очередь направить дополнительные усилия на анализ группы продуктов, находящихся в верхней левой части графика – "Перспективный сегмент". Для этой категории характерен низкий уровень осведом-

ленности в среде покупателей, неясные конкурентные преимущества, усиление которых, требует существенных инвестиций, проведения специальных мероприятия в области установления результативных взаимоотношений с торговыми посредниками и разработки единых критериев оценки сбытовой и торговой деятельности (поставщик – посредник). Например, стандарты и контроль качества товаров и торговых услуг, широта ассортимента, система торговых скидок, сроки поставок, платежей и пр.

Рост объемов продаж вызывает повышение выручки, в результате продукты из верхнего левого квадранта "Перспективный сегмент", переходят в категорию "Лидирующий сегмент". Такие продукты занимают выгодное положение на быстро развивающемся рынке. Так, сыры жирные и сыры твердые, производимые на ОАО "Слуцкий СК", с одной стороны, приносят наибольший объем выручки и прибыли, а с другой – требуют значительных ресурсов для финансирования продолжающегося роста в части формирования лояльности конечных покупателей, повышения надежности сбытовых мероприятий (поставки точно в срок и своевременные платежи), рост товарных запасов и расширение ассортимента.

По мере замедления роста рынка, продукты, как правило, переходят в стадию "зрелости" (нижний правый квадрант – "Освоенный сегмент"). На данном этапе потребность в товаре достигает своего насыщения. Следовательно необходимо сокращать затраты и одновременно поддерживать объем продаж на заданном уровне (бесперебойное наличие продукции в торговых точках, стабильно высокое качество товаров и услуг, оптимизация товарного запаса).

Продукты, находящиеся на заключительной стадии жизненного цикла как правило попадают в категорию "Убыточный сегмент". Для них характерны снижение объемов сбыта и значительное сокращение прибыльности. Вместе с тем в данную группу отнесены сыры жирные (b2 – ОАО "Клецкий МК", b3 – ОАО "Любанский СК", b4 – ОАО "Солигорский МЗ") и сыры твердые (c1 – ОАО "Копыльский МСЗ"), тогда как анализ показывает, что в Беларуси в период с 2000 г. наблюдается устойчивая тенденция к росту потребления сыра, то есть существует неудовлетворенный спрос. Из чего следует, что предприятия либо не используют в полной мере рыночные возможности, либо данные товарные категории находятся на ранней стадии жизненного цикла, что требует выделения их в особую инновационную группу и включения в матричный функционально-стратегический анализ после принятия решения о развитии.

Таким образом, при рассмотрении агропромышленной продукции в разрезе ее рыночной эволюции и прохождения по этапам жизненного цикла, представляется возможным наиболее точно сформировать предложения по

рациональному расширению и обогащению функциональной составляющей фирменного продукта. При этом продолжение этапа зрелости или переход на очередную стадию роста требует как модификации базовой группы потребительских свойств товара, так и изменения функций фирменной торговой деятельности (сбыт, розничная торговля, взаимодействие).

В результате исследований, проведенных в данном разделе, представляется возможным сделать следующие выводы и предложения:

1. Формирование организационно-экономического механизма функционирования фирменной торговли в продуктовом кластере позволяет создать комплексную систему регулирования управленческих и маркетинговых задач, направленных на формирование сбалансированной структуры производства, переработки и сбыта, которая способствует согласованию интересов взаимодействующих субъектов для достижения целей экономического развития предприятий объединения;

2. В результате организации фирменной торговой деятельности с учетом предложенного механизма представляется возможным, во-первых, сформировать производственный портфель продуктового кластера исходя из фактического уровня конкурентоспособности продукции; во-вторых, оптимизировать сбытовые издержки и повысить рентабельность продаж; в-третьих, направлять ресурсы на развитие наиболее существенных видов и функций фирменной торговли; в-четвертых, проводить маркетинговые исследования не для отдельных предприятий кластера, а для товарных категорий или групп (молокопродукты, мясопродукты и др.), которые в текущий момент либо в перспективе будут формировать основные объемы продаж и прибыли;

3. Предложенная нами методика матричного функционально-стратегического анализа, способствующая повышению эффективности мероприятий планирования, управления и контроля, предусмотренных организационно-экономическим механизмом, позволяет, во-первых, применять доступную и достоверную информацию, во-вторых, определить текущий и перспективный уровень конкурентоспособности продукта, в-третьих, рационально управлять издержками, в-четвертых, формировать адекватную конъюнктуре рынка стратегию продаж, в-пятых, точно направлять деятельность субъектов на адаптацию к постоянно меняющимся рыночным условиям (формирование целевой ориентации на поиск и извлечение выгод из новых возможностей, например, при изменении спроса, снижении закупочных цен и пр.).

Таким образом, практическая реализация разработанных теоретических и методологических положений, моделей и механизмов предоставляет возможность:

- сформировать эффективную систему производства и сбыта наиболее прибыльной и востребованной на внутреннем и внешнем рынке продукции (за счет создания и реструктуризации сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, использования действующих и перспективных каналов коммуникаций и товародвижения в первую очередь под продукты, пользующиеся спросом);

- активизировать значение фирменной торговли в развитии кластерной структуры национального аграрного комплекса (в результате интеграции фирменных торговых систем представляется возможным выработать нормы и правила совместной деятельности, механизмы и методы кооперации входящих в объединение структур и закрепить принципы кластерной политики);

- консолидировать субъекты АПК на всех стадиях товародвижения (за счет более интенсивного внедрения инноваций, снижения торгово-сбытовых издержек, увеличения объемов продаж и прибыли, повышения качества торговых услуг и формирования благоприятного имиджа торговых марок и предприятий в целом).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации

Выполненные исследования позволили получить новые важные научные и практические результаты, основная суть которых в следующем:

1. Фирменная торговля – это форма социально-экономического взаимодействия товаропроизводителей, розничных торговых предприятий и потребителей, определяющая адекватный порядок организации сбыта и розничной торговли, который обеспечивает повышение ценности продукции как комплекса потребительных стоимостей физического товара, торговой услуги и торговой марки. В аграрном комплексе социальная роль фирменной торговли проявляется через выявление и удовлетворение первичных потребностей человека в продуктах питания, а экономическая – посредством повышения объемов продаж, прибыли и рентабельности производственно-сбытовой деятельности. В данной связи фирменную торговлю следует рассматривать, во-первых, как эффективную систему изучения и удовлетворения рыночного спроса, связывающую потребителя и производителя на всех стадиях товародвижения; во-вторых, как процесс создания потребительной стоимости, формируемой посредством внутрифирменных операций (производство товаров, предоставление торговых услуг, формирование брэнда) и мероприятий, влияющих на выбор покупателя в торговом зале (информация, сервис, внутренняя дистрибуция, помощь персонала); в-третьих, как способ эффективного использования ограниченных ресурсов аграрного комплекса для последовательного воспроизводства процесса производства и сбыта, а также наиболее полного удовлетворения потребностей в продуктах питания [А-2,А-3,А-6,А-10];

2. Система функционирования фирменной торговли постоянно увеличивает свою значимость в сфере АПК. Следует подчеркнуть, что в настоящее время, во-первых, уровень предложения продовольствия на внутреннем рынке значительно выше объемов потребления (по отдельным категориям более чем в 4 раза); во-вторых, происходит устойчивый рост экспортного потенциала АПК Беларуси, который в 2005 г. превысил сумму 1,3 млрд долл. США (это требует выработки эффективных методов организации фирменных торговых систем с учетом внешнеэкономического сбыта); в-третьих, наблюдается повышение реальных денежных доходов населения, что вызывает изменение структуры питания в пользу более качественных видов продовольствия (значит, следует повышать качество товаров и услуг фирменной торговли); в-четвертых, возрастает интенсивность интеграционных процессов в АПК (требуется разработка методов и механизмов кооперации фирменных торго-

вых систем различных связанных между собой предприятий); в-пятых, происходит рост численности (с 2001 г. организовано 13,6 тыс. торговых объектов общей площадью 157 тыс. м²), состава и качества розничной торговли в Беларуси (современные торговые центры, супермаркеты), что указывает на необходимость применения инновационных форм и методов фирменной торговой деятельности [А-2,А-4,А-7,А-8];

3. Эффективное функционирование фирменной торговли требует организации устойчивого взаимодействия ее субъектов и предполагает исследование системы фирменной торгово-сбытовой деятельности как сферы достижения согласованности интересов потребителей и производителей товаров и услуг или как процесса коэволюции ее различных подсистем. Такой подход позволяет сформулировать возможные стратегии фирменной торговли: экстенсивная (неудовлетворенный спрос на товары и услуги и неадекватная требованиям производителей торгово-розничная инфраструктура), интенсивная (устойчивая конкуренция на рынках товаров и услуг, высокая потребительская стоимость реализуемой продукции), синергическая (основана на консолидации торгово-розничной инфраструктуры, способствует минимизации издержек товародвижения за счет углубления кооперации производства и торговли в связи с укреплением долгосрочного партнерства). В результате представляется возможным выработать адекватные современным рыночным условиям инструменты и методы организации торгово-сбытовых мероприятий по функциям фирменной торговли (сбыт, розничная торговля, взаимодействие) [А-3,А-10,А-11,А-12];

4. Эффективное развитие фирменных торговых систем в аграрном комплексе должно быть ориентировано на укрепление долгосрочных связей между производителями, торговыми посредниками и конечными потребителями. В этой связи разработана перспективная модель организации и функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией, где определены структура и последовательность действий контрагентов, заинтересованных в увеличении потребительской стоимости товаров, повышении качества торговых услуг и формировании брэнда. В отличие от существующей предложенная модель в комплексе учитывает торгово-сбытовые операции и порядок взаимодействия субъектов фирменной торговли, а также позволяет включить в процесс создания потребительской стоимости элементы, повышающие ценность продукции в торговом зале (информация, сервис, дистрибуция, персонал). Эффективность модели характеризуется ее способностью решать маркетинговые задачи по поддержанию устойчивых связей между субъектами фирменной торговли за счет синергического эффекта совместной деятельности (рост товарооборота и прибыли) [А-3,А-8,А-10];

5. Актуальной является задача определения последовательности орга-

низационных и экономических мероприятий фирменной торговли, которая должна способствовать эффективности формирования продуктовых кластеров в аграрном комплексе. В этих целях нами предложена методика подготовки и осуществления программы развития фирменной торговли, смысл которой заключается в системе мер, направленных на создание консолидированной фирменной торговой структуры. Методика включает, во-первых, сформулированные нами принципы кластерной политики исходя из особенностей аграрной сферы хозяйствования; во-вторых, совокупность требований, методов и приоритетов в деятельности субъектов кластерного объединения, соблюдение которых обеспечивает рациональную организацию фирменной торговой системы; в-третьих, положения, отражающие этапы создания продуктового кластера на примере предприятий юга Минской области, для каждого из которых рекомендована соответствующая последовательность действий, исходя из функций и задач фирменной торговли; в-четвертых, рекомендации по структуре кластера, где предусмотрено три центра ответственности (развития сырьевых зон, развития производства, развития фирменной торговли). Эффективность методики заключается в том, что ее использование при образовании кластерной торгово-сбытовой структуры дает возможность создать благоприятные условия для повышения эффективности механизмов кооперации, применения инновационных технологий в цепи "производство-сбыт" и усиления рыночных методов регулирования деятельности (более широкие возможности для совместного маркетинга и исследования рынков) [А-1,А-3,А-5,А-9];

6. Основные функциональные задачи фирменной торговли в сфере сбыта, розничной торговли и взаимодействия участников кластера, как показывает изучение, должны быть направлены на формирование в составе объединения системы долгосрочного партнерства, основанного на сбалансированной структуре производства фирменных продуктов и их эффективной реализации в соответствии с потребностями рынка. В этой связи разработан организационно-экономический механизм функционирования фирменной торговли, который представляет собой совокупность организационных отношений и экономических рычагов, обеспечивающих взаимодействие и согласование экономических интересов участников кластера в сфере производства и сбыта продовольствия. Для его практической реализации нами предложена методика матричного функционально-стратегического анализа, назначение которой – оценка текущего и перспективного уровня конкурентоспособности продукции. Ее включение в структуру элементов организационно-экономического механизма позволяет сформировать продуктовую стратегию кластера, способствующую диверсификации производства и рациональному распределению продовольственных ресурсов по типам потребителей, а

также оптимизировать торгово-сбытовые затраты за счет снижения издержек по функциям фирменной торговли [А-3,А-5,А-6,А-10].

Рекомендации по практическому использованию результатов

Основные результаты исследований, выполненных нами с целью развития системы организации и функционирования фирменной торговли агропромышленной продукцией, могут быть использованы:

1. В практической деятельности органов хозяйственного управления предприятий АПК республики:

во-первых, при изучении рыночной конъюнктуры, анализе направлений усиления конкурентоспособности фирменной торговли, планировании мероприятий сбыта и продвижения продукции, подготовке и реализации комплекса мер по совершенствованию сбытовой и торгово-розничной деятельности. В частности, рекомендации и предложения по разработке программы развития фирменной торговли, изучению рыночной конъюнктуры, анализу и стратегическому планированию конкурентной среды, прогнозированию продаж и мероприятий по продвижению фирменной продукции внедрены в ОАО "Кобринская птицефабрика" (справка от 04.06.2007 г. № 2022), что способствовало росту объемов продаж в 2006 г. по сравнению с предыдущим годом на 7% и повышению рентабельности фирменной торговли на 19%, в ОАО "Агрокомбинат "Дзержинский" (справка от 04.07.2007 г. № 10-2048), что привело к увеличению в 2006 г. объемов продаж в розничной торговой сети и повышению рентабельности фирменных торговых объектов, принадлежащих ОАО "Агрокомбинат "Дзержинский", на 25 и 14% соответственно;

во-вторых, в сельском хозяйстве и перерабатывающей промышленности при определении направлений кооперации и интеграции предприятий, связанных технологической цепью, включая торгово-сбытовые организации, а также перспектив взаимодействия субъектов хозяйствования с партнерами и прямыми конкурентами в поиске и использовании методов и средств повышения эффективности производства, продвижения и сбыта продукции на внутреннем и зарубежных рынках.

2. В деятельности республиканских и отраслевых министерств и ведомств, а также местных властей при разработке и реализации мер устойчивого социально-экономического развития производственных, отраслевых и межотраслевых продуктовых объединений (кластеров).

3. В системе высшего специального образования при обучении студентов, магистрантов и аспирантов, а также при повышении квалификации и переподготовке кадров в экономических вузах и кафедрах экономического профиля, осуществляющих подготовку специалистов по курсам "Маркетинг в АПК", "Коммерческая деятельность в АПК", "Экономика и управление в АПК".

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Список использованных источников

1. Абрамов, В.Л. Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем / В.Л. Абрамов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 100-107.
2. Аверкина, Р. Игры в розницу / Р. Аверкина // Новости торговли [Электронный ресурс]. – 2003. – № 4. – Режим доступа: <http://www.retail.ru/biblio/nt/42003-2.htm>. – Дата доступа: 19.06.2006.
3. Авраменко, Л. SELA: формула успеха / Л. Авраменко // Все для магазина, ресторана, отеля, склада [Электронный ресурс]. – 2001. – № 5. – Режим доступа: <http://www.retail.ru/biblio/region16.htm>. – Дата доступа: 19.06.2006.
4. Акопов, В.С. Организация маркетингового управления торговым процессом (на примере сети магазинов розничной торговли) / В.С. Акопов, И.В. Степанова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 92-97.
5. Алешина, И.В. Корпоративный имидж: стратегический аспект / И.В. Алешина // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 44-50.
6. Амблер, Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. – Санкт-Петербург: Питер, 1999. – 310 с.
7. Анашин, Ю.А. Повышение привлекательности ценового предложения в широкоассортиментной компании / Ю.А. Анашин, А.В. Селиванова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 34-44.
8. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 1999. – 413 с.
9. Анташев, В.А. Время собирать деньги, или о методике проведения управленческого финансового анализа на предприятии / В.А. Анташев, Г.В. Увадова // Экономика. Финансы. Управление. – 2006. – № 4. – С. 71-80.
10. Арасланов, Т.Н. Маркетинг услуг: уточнение некоторых понятий с экономической точки зрения / Т.Н. Арасланов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 105-108.
11. Артеменко, В.Г. Реклама в торговле: Учеб. пособие / В.Г. Артеменко. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1996. – 48 с.
12. Афанасьев, А.А. Влияние качества обслуживания на выручку аптек в условиях конкуренции / А.А. Афанасьев [и др] // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 46-89.

13. Афанасьев, А.А. Создание модели зависимости выручки розничной торговой точки от факторов конкурентоспособности / А.А. Афанасьев, М.Б. Левин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 108-120.
14. Афанасьев, В. Структура экономических явлений / В. Афанасьев // Экономист. – 2006. – № 6. – С. 47-54.
15. Ахмин, А.М. Основы управления качеством продукции: Учеб. пособие / А.М. Ахмин, Д.П. Гасюк. – Санкт-Петербург: Союз, 2002. – 192 с.
16. Бабина, А. Транснациональные корпорации в Беларуси: пора сделать выбор / А. Бабина // Банкаўскі Веснік. – 2003. – Чэрвень. – С. 13-29.
17. Багиев, Г.Л. Маркетинг. Учебник для ВУЗов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г.Л. Багиева. – Москва: ЗАО "Изд-во "Экономика", 1999. – 703 с.
18. Бажин, И. Управление процессом закупок методом многокритериальной оценки выбора поставщика / И. Бажин, Н. Баранова, В. Сысоев // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 8. – С. 102-110.
19. Баканов, М.И. Хозяйственный расчет в торговле / М.И. Баканов, А.М. Бирман, В.А. Язев. – Москва: Экономика, 1982. – 208 с.
20. Балакирев, С.В. Категорийный менеджмент в качестве современного подхода к управлению товарным ассортиментом / С.В. Балакирев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 5. – С. 3-11.
21. Барановский, С.И. Проблемы развития перерабатывающей промышленности АПК и пути их решения / С.И. Барановский. – Минск: БелНИИЭИ АПК, 1998. – 267 с.
22. Барановский, С.И. Роль маркетинга в повышении эффективности деятельности предприятия / С.И. Барановский // Новая экономика. – 2006. – № 7-8. – С. 34-48.
23. Басовский, Л.Е. Управление качеством: Учебник / Л.Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2002. – 212 с.
24. Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 72-85.
25. Баутов, А.Н. Формирование и расчет оптимального ассортимента при случайном спросе / А.Н. Баутов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 3. – С. 33-45.
26. Белоусов, В.Л. Оценка конкурентоспособности фирмы (на примере ООО "Каскад") / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 110-119.
27. Бизнес. Деловой энциклопедический словарь / В.Г. Гавриленко [и др.]; под общ. ред. В.Г. Гавриленко. – Минск: ИООО "Право и экономика", 2003. – 888 с.

28. Биофилософия / Институт философии Российской академии наук; редкол.: А.Т. Шаталов [и др.]. – Москва: Ифран, 1997. – 264 с.
29. Блинова, У. Система превентивного контроля в антикризисном менеджменте / У. Блинова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 5. – С. 114-126.
30. Бобровская, О. Состояние и развитие фирменной торговли в Республике Беларусь / О. Бобровская // Гермес. – 2002. – № 5. – С. 5-6.
31. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. – Москва: ОАО “Издательство “Экономика”, 1997. – 366 с.
32. Богданов, С.В. Разработка организационно-экономических методов и моделей повышения эффективности производственно-сбытовых систем в области сбыта и товародвижения: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С.В. Богданов. – Москва, 2003. – 145 с.
33. Болт, Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г.Дж. Болт. – Москва: МТ-Пресс, 2001. – 268 с.
34. Большая Советская Энциклопедия в 30 т. / редкол: А. М. Прохоров (гл. ред.). – 3-е. изд. – Москва: “Советская энциклопедия”, 1976 г. – Т. 22.
35. Большая Советская Энциклопедия: в 30 т. / редкол: А. М. Прохоров (гл. ред.). – 3-е. изд. – Москва: “Советская энциклопедия”, 1976 г. – Т. 24.
36. Большая Советская Энциклопедия: в 30 т. / редкол: А. М. Прохоров (гл. ред.). – 3-е. изд. – Москва: “Советская энциклопедия”, 1976 г. – Т. 30.
37. Большой экономический словарь / редкол.: А.Н. Азрилиян (гл. ред.) [и др.] – 2-е изд. – Москва: Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
38. Борисов, А.Б. Большой энциклопедический словарь / А.Б. Борисов. – Москва: Книжный мир, 1999. – 895 с.
39. Бубенцова, П. Фишка, которая играет / П. Бубенцова // Новости торговли. – 2006. – № 9. – С. 35-37.
40. Бугаков, В.П. Особенности маркетинга услуг / В.П. Бугаков // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 2. – С. 106-111.
41. Бутрин, Д. Искренне ваш молочный магазин / Д. Бутрин // Компания. Деловой еженедельник. [Электронный ресурс]. – 1999. – № 5. – Режим доступа: http://www.ko.ru/document.asp?d_no=176. – Дата доступа: 21.09.2005.
42. Бушуева, Л.И. Применение методов анализа взаимосвязей между признаками в маркетинговых исследованиях / Л.И. Бушуева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 69-82.
43. Быков, Г.Е. Роль и место сельскохозяйственных сбытовых кооперативов / Г.Е. Быков, В.Г. Быков // Аграрная Россия. – 2006. – № 5. – С. 2-5.
44. В Беларуси к 2010 году будет построено 16 гипермаркетов // Совет Министров Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим дос-

тупа: http://www.government.by/ru/rus_news11052006.html. – Дата доступа: 20.07.2006.

45. Ванкевич, В.В. Вопрос-ответ / В.В. Ванкевич // Вестник Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь. – 2002. – № 16. – С. 85.

46. Велисов, В. Дорога на восток / В. Велисов // Дело. Специальное приложение. – 2006. – С. 11-13.

47. Виноградова, Е. Долгая дорога к рознице не стоит затраченных усилий // Е. Виноградова // Агробизнес [Электронный ресурс]. – 2003. – № 1. – Режим доступа: <http://www.agro-business.ru/topprinter/article/521.html>. – Дата доступа: 08.12.2004.

48. Виноградова, С. И. Коммерческая деятельность: учебное пособие / С.И. Виноградова. – Минск: Выш. шк., 1998. – 178 с.

49. Винский, М. "Кока-кола" – напиток радости / М. Винский // Экономика и Жизнь – Сибирь. [Электронный ресурс]. – 2004. – 17 ноября. – Режим доступа: <http://www.ecolife.krsk.ru/content.asp?id=4415>. – Дата доступа: 12.08.2006.

50. Вместе можно, врозь нельзя // Торговое оборудование в России [Электронный ресурс]. – 2006. – № 8. – Режим доступа: <http://www.retail.ru/biblio/category23.asp>. – Дата доступа: 08.09.2006.

51. Войцеховский, О. Формат и франшиза: два ключевых слова в российском ритейле / О. Войцеховский // Логинфо [Электронный ресурс]. – 2001. – № 9. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/loginfo/2001-09/26-28.shtml.htm>. – Дата доступа: 12.10.2005.

52. Воробьев, И. Базара нет. А рынок есть? / И. Воробьев // Дело. – 2003 г. – № 1. – С. 7–10.

53. Воробьев, И. За стеклом, или Коммерция в новой "упаковке" / И. Воробьев // Дело. – 2003 г. – № 1. – С. 17-19.

54. Воробьева, Н.Ф. Прогнозирование объемов реализации продукции через фирменную торговлю мясоперерабатывающих предприятий / Н.Ф. Воробьева, О.И. Романчик // Организационно-правовые аспекты реформирования АПК: материалы международной науч.-практ. конф., Горки, 11 – 12 ноября 2005 г.: в 2 ч. / Белорусская государственная сельскохозяйственная академия; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Горки, 2005. – Ч. 2. – С. 71-74.

55. Воробьева, Н.Ф. Состояние и проблемы фирменной торговли / Н.Ф. Воробьева // Организационно-правовые аспекты реформирования АПК: материалы международной науч.-практ. конф., Горки, 11 – 12 ноября 2005 г.: в 2 ч. / Белорусская государственная сельскохозяйственная академия; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Горки, 2005. – Ч. 2. – С. 195-198.

56. Гаврилов, В. Повышение эффективности экономики Беларуси: еще один шанс / В. Гаврилов // Банкаўскі Веснік. – 2004. – № 8. – С. 11-21.

57. Гамов, А.Н. Фирменная торговля радиотоварами: опыт магазинов "Орбита" / А.Н. Гамов. – Москва: Экономика, 1981. – 48 с.
58. Гельбрейт, Дж. К. Экономическая теория и цели общества. – Москва: Экономика, 1992. – 368 с.
59. Герасенко, В.П. Приоритетные направления в современной региональной экономической политике / В.П. Герасенко // Экономика и управление. – 2006. – № 2. – С. 117-126.
60. Глобализация губит брэнды? // Шеф [Электронный ресурс]. – 2004. – № 11. – Режим доступа: <http://www.thechief.ru/library.phtml?art=3155&rid=3105>. – Дата доступа: 08.12.2004.
61. Глушакова, Т. Замеры удовлетворенности потребителей и управление предприятием / Т. Глушакова // Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. – 2004. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-research/satis_measure.htm. – Дата доступа: 12.08.2004.
62. Говриленко, В.Г. Национальный юридический словарь / В. Г. Говриленко, П. Г. Никитенко, Н. И. Ядевич. – Минск: Право и экономика, 2000. – 508 с.
63. Голембиовский, С.А. Предложения по реорганизации комплекса маркетинга компании "ххххх" и создании сети магазинов "К#####а" и предприятий фирменной торговли продовольственными товарами "Ф####чь" / С.А. Голембиовский // Основы стратегического планирования управления и маркетинга [Электронный ресурс]. – 2004. – Режим доступа: <http://business-plan.nm.ru/bp/metod/ideya/metod-7.htm>. – Дата доступа: 08.12.2004.
64. Голембиовский, С.А. Русский маркетинг / С.А. Голембиовский. – Москва: Издательство "Ось –89", 2004. – 144 с.
65. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология / Е. Голубков. – Москва: Финпресс, 2000. – 464 с.
66. Голубков, Е.П. Еще раз о понятии "брэнд" / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 4-15.
67. Голубков, Е.П. Исследование и анализ рыночной ситуации / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 103-121.
68. Голубков, Е.П. Маркетинг как концепция рыночного управления / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 5-21.
69. Голубков, Е.П. Маркетинг: выбор лучшего решения / Е.П. Голубков, Е.Н. Голубкова, В.Д. Секерина. – Москва: Экономика, 1993. – 222 с.
70. Голубков, Е.П. О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 6. – С. 3-17.

71. Голубков, Е.П. О некоторых основополагающих понятиях маркетинга / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 3-16.
72. Голубков, Е.П. О некоторых основополагающих понятиях маркетинга / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом – 2005. – № 2. – С. 5-20.
73. Голубков, Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом – 2000. – № 3. – С. 103-121.
74. Гольдштейн, Г.Я. Маркетинг: Учебное пособие для магистрантов / Г.Я. Гольдштейн, А.В Катаев. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. – 107 с.
75. Гончаров, В. Совершенствование маркетинговой деятельности предприятий / В. Гончаров, Г. Коршунов, А. Шабловский // Наука и инновации. – 2006. – № 2. – С. 59-61.
76. Гончаров, В.Д. Маркетинг в пищевой промышленности и торговле / В.Д. Гончаров – Москва: Дели Принт, 2001. – 146 с.
77. Гордон, Д. Не расходы, а инвестиции / Д. Гордон, Д. Корт, Й. Перрей // The McKinsey Quarterly [Электронный ресурс]. – 2005. – № 2. – Режим доступа: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue15/14_0406.aspx. – Дата доступа: 22.02.2006.
78. Горчанюк, Т. "Коммунарка" осваивает европейские технологии / Т. Горчанюк // Национальная экономическая газета [Электронный ресурс]. – 2003. – № 12. – Режим доступа: <http://belpages.com/news/wmprint.php?ArtID=2787>. – Дата доступа: 08.12.2004.
79. Государственная программа возрождения и развития села на 2005-2010 годы. – Минск: РУП "Издательство "Беларусь", 2004. – 96 с.
80. Гречков, В.Ю. Еще раз про маркетинг-микс, или не оставить ли наконец в покое концепцию 4р? / В.Ю. Гречков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 121-130.
81. Груцескуп, К. Опыт построения партнерских взаимоотношений с разными типами магазинов (на примере кондитерской фабрики "Красный Октябрь") / К. Груцескуп // Маркетинговые коммуникации. Продвижение товаров в местах продаж: материалы IV всероссийской конф., Москва, 17–18 апр. 2003 г. [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа: <http://marketing.spb.ru/marketing.spb.ru/conf/2003-04-greb/07.htm>. – Дата доступа: 12.03.2006.
82. Гуриева, Л. Региональная инновационная политика, или "New economic geography" / Л. Гуриева // Экономические стратегии. – 2006. – № 05-06. – С. 85-90.

83. Гусаков, В. Продовольственная кооперация: оценка и перспективы / В. Гусаков // *Аграрная экономика*. – 2007. – № 5. – С. 2-10.
84. Гусаков, В.Г. Какой должна быть инфраструктура и стратегия инновационной экономики / В.Г. Гусаков // *Наука и инновации*. – 2006. – № 7. – С. 38-42.
85. Гусаков, В.Г. Организация маркетинга и бизнеса в аграрной сфере / В.Г. Гусаков [и др] – Минск: БелНИИ аграрной экономики, 2000. – 232 с.
86. Гусаков, В.Г. Основные объективные законы, закономерности и принципы рыночной экономики / В.Г. Гусаков. – Минск: Бел. наука, 2006. – 87 с.
87. Гусаков, В.Г. Продовольственная безопасность: вопросы теории и практики / В.Г. Гусаков, З.М. Ильина. – Минск: Институт аграрной экономики НАН Беларуси, 2004. – 136 с.
88. Гусаков, В.Г. Рыночное развитие агропромышленного комплекса: выводы и предложения (научное суждение о том, что и как делать) / В.Г. Гусаков. – Минск: БелНИИ аграрной экономики, 2001. – 240 с.
89. Гусаков, В.Г. Стратегия и тактика формирования эффективной аграрной рыночной экономики / В.Г. Гусаков. – Минск: БелНИИЭИ АПК, 1998. – 50 с.
90. Гусаков, В.Г. Стратегия коэволюционного развития предприятий перерабатывающей промышленности и сельскохозяйственных товаропроизводителей АПК / В.Г. Гусаков, Ф.И. Субоч // *Вестн. НАН Беларуси. Сер. агр. наук*. – 2006. – № 4. – С. 9-12.
91. Гусаков, В.Г. Стратегия обеспечения продовольственной независимости Беларуси / В.Г. Гусаков // *Вестні НАН Беларусі. Сер. агр. навук*. – 2006. – № 2. – С. 5-12.
92. Гусаков, В.Г. Экономическая реформа и предпринимательство: эффективные методы / В.Г. Гусаков. – Минск: Белорусский научно-исследовательский институт аграрной экономики, 2001. – 232 с.
93. Гусев, А.В. Развитие методов внутрифирменного управления затратами на маркетинг: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.В. Гусев. – Москва, 2003 – 152 с.
94. Гусева, Л.П. Научно-методические основы повышения эффективности деятельности промышленных предприятий потребительской кооперации: На примере Воронежского областного союза потребительских обществ: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Л.П. Гусева. – Москва, 2005. – 204 с.
95. Давыдянц, Д.Е. Эффективность деятельности торговых предприятий: Теория, оценка и анализ: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Д.Е. Давыдянц. – Москва, 2003 – 397 с.

96. Данилов, Е.И. Активная социальная политика и сфера услуг / Е.И. Данилов, Л.Т. Шипелева. – Москва: Знание, 1989. – 64 с.
97. Данилов-Данильян, В.И. К вопросу о коэволюции природы и общества / В.И. Данилов-Данильян // Экология и жизнь [Электронный ресурс]. – 1998. – № 2. – Режим доступа: <http://www.ecolife.ru/journal/ecap/1998-2-1.shtml>. – Дата доступа: 14.09.2006.
98. Дашков, Л. П. Коммерция и технология торговли: Учебник для студентов высших учебных заведений / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц – 3-е изд. – Москва: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2001 – 596 с.
99. Дедиков, С. Альтернативный и традиционный менеджмент: сравнительный анализ / С. Дедиков // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 5. – С. 103-113.
100. Джеломанов, Е.В. Конкуренентоспособность и информационный ресурс национальной экономики в условиях глобализации / Е.В. Джеломанов // Экономика и управление. – 2006. – № 2. – С. 94-98.
101. Джи, Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. – Санкт-Петербург: Питер, 2000. – 37 с.
102. Джоббер, Д. Принципы и практика маркетинга / Д. Джоббер (пер. с англ.) – Москва: Издательский дом "Вильямс", 2000. – 679 с.
103. Дзахмишева, И.Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети / И.Ш. Дзахмишева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 93-107.
104. Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. – Москва: Высшая школа, 1995. – 157 с.
105. Длигач, А.А. Проблемы существования отдела маркетинга. Наши реалии. // А.А. Длигач, Н.Л. Писаренко. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 104-107.
106. Добрыднев, С.И. Генетический анализ продукта / С.И. Добрыднев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 17-26.
107. Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. (пер. с англ.); под ред. Ю.Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 480 с.
108. Долбунов, А.А. Маркетинговая концепция управления предприятием / А.А. Долбунов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 2. – С. 25-36.
109. Другов, А.А. Государственный маркетинг как важный фактор совершенствования механизма управления социально-экономическими процессами в обществе / А.А. Другов, А.Р. Сафин, С.В. Сендецкая // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 101-107.

110. Ефремов, В.С. Бизнес-системы постиндустриального общества / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 5. – С. 3-24.
111. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие / П.С. Завьялов. – Москва: ИНФРА-М, 2001. – 495 с.
112. Завьялов, Ф.Н. Ранговая оценка конкурентоспособности массового потребительского товара (на примере рынка хлебобулочных изделий ярославской области) / Ф.Н. Завьялов, О.В. Каплина, Д.А. Зайченко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 90-103.
113. Зайко, Л. Искры на стыках растущего рынка / Л. Зайко // Дело. – 2003 г. – № 1. – С. 11-13.
114. Запольский, М.И. Оценка альтернативных вариантов интегрированных агропромышленных формирований на основе метода анализа иерархий / М.И. Запольский // Вес. НАН Беларусі. Сер. агр. навук. – 2006. – № 1. – С. 27-34.
115. Зобов, А. Стратегические альянсы и продуктовые стратегии корпораций / А. Зобов // Маркетинг. – 2005. – № 6. – С. 60-69.
116. Золотогоров, В.Г. Инвестиционное проектирование / В.Г. Золотогоров. – Минск: Экосперспектива, 1998. – 463 с.
117. Зубарева, С. Как реально оценить платежеспособность предприятия / С. Зубарева // Финансы, учет, аудит. – 2006. – № 4. – С. 29-32.
118. Иваницкий, Б.И. Ускорение интенсификации внутренней торговли / Б.И. Иваницкий, И.А. Бланк, А.И. Бурляков. – Москва: Техника, 1990. – 176 с.
119. Иванов, Л.А. Мерчендайзинг – прибыль без затрат / Л.А. Иванов // Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс] – 2006. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/marketing.spb.ru/conf/2002-09-src/index.htm>. – Дата доступа: 03.08.2006.
120. Иванова, И. Процессный подход в организационном проектировании / И. Иванова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 93-103.
121. Иванус, А.И. Концепция "золотого сечения" в модели гармоничного рынка / А.И. Иванус // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 27-35.
122. Ивашковский, С.Н. Экономика: микро- и макроанализ: Учеб.-практ. пособие / С.Н. Ивашковский. – 2-е изд. – Москва: Дело, 2001. – 376 с.
123. Ильина, З. Продовольственная безопасность и механизм формирования продуктовых рынков / З. Ильина // Задачи и перспективы АПК в контексте программы возрождения и развития села: материалы VI международной научно-практической конференции 28-29 сент. 2006 г. / ГНУ Институт экономики НАН Беларусі; под ред. В.Г. Гусакова. – Минск, 2006. – С. 20-30.

124. Ильина, З.М. Научные основы продовольственной безопасности / З.М. Ильина – Минск: ООО "Нисанта", 2001. – 228 с.
125. Ильина, З.М. Проблемы продовольственной безопасности и их решение. Теория, методология, практика. / З.М. Ильина. – Минск: БелНИИЭИ АПК, 1998. – 125 с.
126. Ильина, З.М. Рынки сельскохозяйственного сырья и продовольствия: учебное пособие / З.М. Ильина, И.В. Мирочицкая. – Минск: БГЭУ, 2001. – 226 с.
127. История бренда // Наша ряба [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим доступа: <http://ryaba.com.ua/rus/introduction/history/index.htm>. – Дата доступа: 03.10.2005.
128. История Макдоналдс // Макдоналдс в России [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим доступа: <http://www.mcdonalds.ru>. – Дата доступа: 05.12.2005.
129. Казаков, А. Фирменная торговля: идея, цель и средство / А. Казаков // Аргументы и факты в восточной Сибири [Электронный ресурс]. – 2005. – 20 апреля. – Режим доступа: <http://www.aifvs.ru/nomer/415/13-1.shtml>. – Дата доступа: 18.06.2006.
130. Казнина, О.В. Глобальный бренд-менеджмент / О.В. Казнина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 5. – С. 12-16.
131. Калинина, В.Н. Введение в многомерный статистический анализ: Учебное пособие ГУУ / В.Н. Калинина, В.И. Соловьев. – Москва, 2003. – 66 с.
132. Калинина, М. Влияние развития рознично-оптовой структуры на экономические показатели / М. Калинина // Маркетинг. – 2006. – № 2. – С. 89-100.
133. Калянов, Г. Методы и инструменты моделирования архитектуры предприятия / Г. Калянов // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 5. – С. 79-91.
134. Канаян, К. Мерчандайзинг / К. Канаян, Р. Канаян. – Москва: РИП-холдинг, 2001. – 236 с.
135. Каневский, Е.М. Фирменные магазины / Е.М. Каневский. – Москва: Знание, 1978. – 64 с.
136. Капелюшников, Р.И. Теория транзакционных издержек / Р.И. Капелюшников // Московский Либертариум [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим доступа: http://www.libertarium.ru/libertarium/10623/?PRINT_VIEW=1. – Дата доступа: 08.10.2005.
137. Карпович, В.Ф. Экономическая оценка функционирования системы маркетинговых коммуникаций в предприятиях аграрной сферы / В.Ф. Карпович // Доклады НАН Беларуси. – 2006. – Т. 50. – № 2. – С. 116-119.

138. Кашани, К. Разрыв с прошлым: стоит лучше узнать ваших клиентов / К. Кашани // Маркетинг. – 2006. – № 3. – С. 76-80.
139. Кеворков, В. В. Организация деятельности в сфере маркетинга на российских предприятиях / В.В. Кеворков // Практический маркетинг. – 1999. – № 5. – С. 1-7.
140. Кеворков, В.В. Практический маркетинг: Руководство по внедрению / В.В. Кеворков. – Москва: РИП-Холдинг, 2002. – 252 с.
141. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс (пер. с англ.) – Москва: ИНФРА-М, 1993. – 412 с.
142. Керимов, В.Э. Анализ соотношения "затраты — объем — прибыль" / В.Э. Керимов, О.А. Роженецкий // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 26-33.
143. Керимов, В.Э. Роль функционально-стоимостного анализа в исследовании потребительских свойств товара / В.Э. Керимов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 120-132.
144. Клейнер, Г. Системная структура экономики и экономическая политика / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 5. – С. 8-21.
145. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. – Москва: Финансы и статистика, 2003. – 410 с.
146. Кока-Кола: история успеха // The Coca-Cola Company [Электронный ресурс]. – 1998. – Режим доступа: <http://www.coca-cola.ru/history>. – Дата доступа: 12.08.2006.
147. Колегов, М.Г. Определение потребности жителей города Сыктывкара в экологически безопасной продукции сельского хозяйства / М.Г. Колегов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 92-104.
148. Корзун, А. В. Развитие системы услуг мерчандайзинга на предприятиях розничной торговли: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.В. Корзун. – Москва, 2003 – 184 с.
149. Корзун, Л. Фирменная торговля: бухгалтерский учет, налогообложение / Л. Корзун // Главный Бухгалтер. Сельское хозяйство. – 2003. – № 4. – С. 70-74.
150. Корнаи, Я. Системная парадигма / Я. Корнаи // Вопросы экономики. – 2002. – № 4. – С. 35-46.
151. Костин, А.А. Повышение эффективности розничной торговли потребительской кооперации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.А. Костин. – Москва, 2005. – 208 с.
152. Котин, М. Благая весть / М. Котин // Секрет фирмы. – 2006. – № 26. – С. 39-43.

153. Котковец, Н.Н. Кооперация и интеграция – определяющие факторы развития и конкурентоспособности мясоперерабатывающей промышленности / Н.Н. Котковец, А. П. Шпак, Ф.И. Субоч // Белорусское сельское хозяйство. – 2005. – № 12. – С. 6-11.
154. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. — Санкт-Петербург: Питер, 1998. – 896 с.
155. Котлер, Ф. Маркетинг: Гостеприимство и туризм / Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз. – Москва: ЮНИТИ, 1998. – 763 с.
156. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер – Москва: "Ростинтэр", 1996. – 704 с.
157. Коуз, Р. Природа фирмы / Р. Коуз – Москва: Дело, 2001. – 289 с.
158. Кочуров, Р. Управление хозяйственным риском – основа экономической безопасности региона / Р. Кочуров // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 4. – С. 45-52.
159. Кочурова, Л.И. Оценка экономического аспекта маркетинговой деятельности предприятия / Л.И. Кочурова // Практический маркетинг. – 2002. – № 9. – С. 43-50.
160. Кравцов, Д. Ставка – на фирменную торговлю / Д. Кравцов // Экономическая газета. – 2006. – 17 октября. – С. 8.
161. Краткий психологический словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского; 2-е изд. – Ростов-на-Дону: "ФЕНИКС", 1998. – 505 с.
162. Крие, А. Внутренняя торговля / А. Крие, Ж. Жаллэ (пер. с фр.); под общ. ред. В.С. Загашвили. – Москва: Прогресс Универс, 1993. – 192 с.
163. Крылов, И.В. Теория и практика рекламы в России / И.В. Крылов. – Москва: Изд-во "Центр", 1996. – 183 с.
164. Крючков, В. Фазовая плоскость как основа моделей стратегического маркетинга / В. Крючков // Практический маркетинг. – 2002. – № 8. – С. 9-16.
165. Кулешов, В. Сельская торговля: не хуже городской, но по-своему / В. Кулешов // Директор. – 2006. – № 7. – С. 32-33.
166. Кундсен, Т. Улучшение экономики брэнда / Т. Кундсен и др. // Вестник McKinsey [Электронный ресурс]. – 2004. – № 4. – Режим доступа: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue09/04_0404.aspx?tid=16. – Дата доступа: 23.07.2006.
167. Курьян, А.Г. Использование IDEF0 для описания и классификации процессов в рамках системы качества МС ИСО семейства 9000 версии 2000 / А.Г. Курьян, П.С. Сереньков // Ориентсофт [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа: – Дата доступа: 10.01.2007.
168. Ламбен, Ж. Маркетинг, ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг / Ж. Ламбен. – Москва: Питер, 2004. – 796 с.

169. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – Москва: Наука, 1996. – 438 с.
170. Лапшин, П.П. Синергетический эффект при слияниях и поглощениях компаний / П.П. Лапшин, А.Е. Хачатуров. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 21-30.
171. Лапыгин, Д.Ю. Методическое обеспечение процесса разработки плана стратегического развития региона / Д.Ю. Лапыгин. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 40-52.
172. Леви, М. Основы розничной торговли / М. Леви, Б.А. Вейтц (пер. с англ.); под ред. Ю. Н. Коптуревского. – Санкт-Петербург: Издательство "Питер", 1999. – 448 с.
173. Линкина, Е.В. Аудит затрат на производство / Е.В. Линкина, Е.Д. Халевиная // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – № 1. – С. 23-27
174. Лифиц, И. О критериях конкурентоспособности товаров и услуг / И. Лифиц // Маркетинг. – 2006. – № 2. – С. 117-124.
175. Лифиц, И. О критериях конкурентоспособности товаров и услуг / И. Лифиц // Маркетинг. – 2006. – № 3. – С. 25-32.
176. Логинов Г.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании / Г.В. Логинов, Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 3-15.
177. Лопатников, Л.И. Экономико-математический словарь. Словарь современной экономической науки / Л.И. Лопатников. – 4-е изд. – Москва: Издательство "АВФ", 1996. – 704 с.
178. Лопыгин, Д.Ю. Разработка плана стратегического развития региона / Д.Ю. Лопыгин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 85-100.
179. Лосев, С.В. Управление отношениями с клиентами / С.В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 42-47.
180. Львов, В.Д. Эффективное управление техническим развитием / В.Д. Львов. – Москва: Экономика, 1990. – 184 с.
181. Лю, Ю. Nokia работает над имиджем / Ю. Лю // Газета [Электронный ресурс] – 2005. – № 234. – Режим доступа: <http://www.gzt.ru/business/2005/12/08/214313.html>. – Дата доступа: 18.06.2006.
182. Магомедов, А. Формирование маркетинговых систем на продовольственном рынке России / А. Магомедов, Н. Пролыгина // АПК: экономика, управление. – 2003. – № 5. – С. 24–31.
183. Маклаков, С.В. Моделирование бизнес-процессов с AllFusion Process Modeler (BPwin 4.1) / С.В. Маклаков. – Москва: ДИАЛОГ-МИФИ, 2004. – 240 с.

184. Малхотра, Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н.К. Малхотра – 3-е изд.: Пер. с англ. – Москва: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 960 с.
185. Малый экономический словарь / А.Н. Азрилян [и др.]; под ред. А.Н. Азриляна. – Москва: Институт новой экономики, 2000. – 1088 с.
186. Марданова, Э. Формирование фирменной торговли производственного предприятия / Э. Марданова // Управление продажами. – 2003. – № 3. – С. 21-26.
187. Марданова, Э.У. Организация работы по созданию маркетинговых стратегий и тактических действий в торговой сети / Э.У. Марданова // Маркетинг в России и за рубежом – 2005. – № 6. – С. 91-98.
188. Марданова, Э.У. Разработка технологии совершенствования взаимосвязи производителей с торговыми организациями: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Э.У. Марданова. – Москва, 2003. – 151 с.
189. Маринин, А. Мы откроем для Омска новый принцип торговли / А. Маринин // Коммерческие вести [Электронный ресурс]. – 2006. – № 46. – Режим доступа: <http://kvnews.ru/money/5611>. – Дата доступа: 27.02.2007.
190. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов [и др.]; под общ. ред. А.Н. Романова. – Москва: ЮНИТИ, 1995. – 698 с.
191. Маркина, Т. Агрессивность поощряется / Т. Маркина // Экономическая газета. – 2006. – 6 июня. – С. 1,4.
192. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс (пер. И.И. Скворцова). – Т.1. Кн.1. Процесс производства капитала. – Москва: Политиздат, 1978. – 907 с.
193. Мартынов, А.В. Доить надо не только коров, но и клиентов / Мартынов А.В. // Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. – 2005. - Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/korov.htm> - Дата доступа: 1.03.2005.
194. Маценко, И. Дайте мне точку торговли и я переверну весь мир / И. Маценко // Экономическое обозрение [Электронный ресурс]. – 2003. – 7 февраля. – Режим доступа: <http://logos.press.md/Weekly/Main.asp?IssueNum=500&IssueDate=07.02.2003&YearNum=4&Theme=11&Topic=10102>. – Дата доступа: 03.10.2005.
195. Мелкумов, Я.С. Теоретическое и практическое пособие по финансовым вычислениям / Я.С. Мелкумов. – Москва: ИНФРА-М, 1996. – 336 с.
196. Мельников, Р.М. Финансовый инжиниринг / Р.М. Мельников. – Москва: МЭСИ, 2000. – 79 с.
197. Мерзлов, А.В. Использование европейского опыта регионального маркетинга в целях устойчивого развития сельских территорий Ярославской

области / А.В. Мерзлов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2006. – № 5. – С. 24-25.

198. Методические рекомендации по созданию и функционированию агропромышленных объединений / В.Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Центр аграрной экономики Института экономики НАН Беларуси, 2006. – 108 с.

199. Мещеряков, А.И. Управление эффективностью российской торговой компании на основе оптимизации товарного ассортимента: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / А.И. Мещеряков. – Москва: 2003. – 169 с.

200. Мильгром, Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий / Д.А. Мильгром // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 2. – С. 51-58.

201. Михайлова, Е. Дифференцированный маркетинг в розничной торговле / Е. Михайлова // Маркетинг. – 2006. – № 2. – С. 101-110.

202. Михайлова, Е. Ключевые маркетинговые факторы успеха в сфере розничной торговли / Е. Михайлова // Маркетинг. – 2005. – № 5. – С. 105-115.

203. Михайлова, Е. Концепция и принципы дифференцированного маркетинга в сфере розничной торговли / Е. Михайлова // Маркетинг. – 2005. – № 6. – С. 118-124.

204. Мицкевич, А. Оценка вклада подразделений в ценность оптовой фирмы / А. Мицкевич // Экономические стратегии. – 2006. – № 4. – С. 134-139.

205. Моисеева, Н.В. Потребительские инновации в рыночной экономике / Н.В. Моисеева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 25-28.

206. Мороз, Е.П. Вопрос-ответ / Е.П. Мороз // Вестник Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь. – 2002. – № 22. – С. 70.

207. Моррис, Р. Маркетинг: ситуации и примеры / Р. Моррис. – Москва: ЮНИТИ, 1996. – 80 с.

208. Москаленко, Л. Судьба фирменной торговли / Л. Маскаленко // Русский фокус. – 2001. – № 23. – С. 15–24.

209. Моторина, Т. Сеть для покупателей / Т. Моторина // Директор [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим доступа: <http://www.director.by/cgi-bin/article.cgi?date=2005/06/30&name=08>. – Дата доступа: 18.06.2006.

210. Мурوماкина, И.И. Совершенствование марочной политики предприятий на российском потребительском рынке / И.И. Мурوماкина, А.И. Портной // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 5. – С. 47-53.

211. Мухачев, А.В. Фирменная торговля важное условие стабильности пищевого предприятия / А.В. Мухачев // Пищевая промышленность. – 2002. – № 11. – С. 15.

212. Найт, Ф. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Найт. – Москва: Дело, 2003. – 359 с.

213. Научные принципы регулирования и развития АПК: предложения и механизмы реализации / Центр аграрной экономики Института экономики НАН Беларуси; редкол.: В.Г. Гусаков (гл. редактор) [и др.] – Минск: Центр аграрной экономики Института экономики НАН Беларуси, 2006. – 244 с.

214. Нечаева, Н.Н. Экономическая оценка и моделирование нормы потребительной стоимости и качества товаров народного потребления (на примере обуви): автореф. ... дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Н.Н. Нечаева. – Москва: ВНИИС, 1990. – 22 с.

215. Никитенко, П.Г. Нейросетевое моделирование конкурентоспособности предприятия / П.Г. Никитенко, Л.А. Платонова, А.В. Леонов. – Минск: Право и экономика, 2004. – 225 с.

216. Никитенко, П.Г. Самоорганизация и конкурентоспособность на макро-и микроуровнях в социально-экономических системах / П.Г. Никитенко, Л.А. Платонова // Доклады НАН Беларуси. – 2006. – Т. 50 – № 2. – С. 112-115.

217. Никитин, В.А. Метод расчета емкости рынков массового потребления / В.А. Никитин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 46-50.

218. Никифорова, Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент / Е. Никифорова, Н. Резникова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 46-53.

219. Никишин, В.В. Маркетинг розничной торговли. Теория и методология / В.В. Никишин. – Москва: ЗАО "Издательство "Экономика", 2003. – 210 с.

220. Николаева, И.Г. Методические подходы к разработке и реализации стратегии развития в розничной торговле / И.Г. Николаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 100-106.

221. Николаева, Т.И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли / Т.И. Николаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 97-108.

222. Николаева, Т.И. Торговля потребительскими товарами: Региональное социально-экономическое исследование: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.04 / Т.И. Николаева. – Москва, 2003. – 330 с.

223. Николаева, Т.И. Фирменная торговля производственных предприятий и ее значение в развитии потребительского рынка крупного города / Т.И. Николаева, Н.А. Николаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – С. 87– 93.

224. Нифаева, О.В. Практические аспекты позиционирования товара / О.В. Нифаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 19-22.

225. Новаторов, Э.В. Международные модели маркетинга услуг / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 91-97.

226. Новаторов, Э.В. Методы разработки и анализа процесса обслуживания в маркетинге услуг / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 50-57.

227. Новицкий, Н.И. Управление качеством продукции: Учеб. пособие / Н.И. Новицкий, В.Н. Олексюк. – Минск: Высшая школа, 2003. – 232 с.

228. Нуралиев, С.У. Конкурентоспособность продукции АПК в условиях глобализации и либерализации экономических отношений на мировом рынке / С.У. Нуралиев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2005. – № 1. – С. 14-16.

229. О программах развития мясной, молочной и сахарной промышленности на 2005-2010 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь, 15 июля 2005 г. № 792: в ред. Постановлений Совета Министров Республики Беларусь от 21.06.2006 г. № 912, от 24.10.2006 г. № 1412 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс]. / ООО "ЮрСпектр" Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2006.

230. О развитии фирменной торговли: Указ Президента Республики Беларусь, 20 марта 1996 г. № 113: в ред. Указов Президента Республики Беларусь от 03.01.97 г. № 12, от 26.02.97 г. № 166, от 15.09.98 г. № 448 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [электронный ресурс] / ООО "ЮрСпектр" Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2004.

231. О стандартизации терминологии в области торговли: Приказ Министерства Торговли Республики Беларусь от 14.12.95 г. № 80 в ред. постановления Министерства Торговли Республики Беларусь от 15.11.2002 г. № 47 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [электронный ресурс] / ООО "ЮрСпектр" Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2004.

232. О торговле: Закон Республики Беларусь от 28 июля 2003 г. № 231-З. Правила осуществления розничной торговли отдельными видами товаров и общественного питания: Утв. пост. Совета Министров Республики Беларусь от 7 апреля 2004 г. № 384: По состоянию на 5 мая 2004 г. – Минск: Дикта, 2004. – 44 с.

233. ОАО "Жлобинский мясокомбинат" открывает свой первый фирменный магазин в столице Беларуси // Жлобинский районный исполнительный комитет [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа: <http://zhlobin.gomel-region.by/ru/news/district?id=426>. – Дата доступа: 18.06.2006.

234. Об утверждении типового положения о фирменной секции организации, выпускающей товары народного потребления: Приказ Минторга Респ. Беларусь, 10 сент. 1999 г., № 91. // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [электронный ресурс] / ООО "ЮрСпектр", Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2004.

235. Об утверждении типового положения о фирменном магазине предприятия (объединения): Приказ Минторга Респ. Беларусь, 27 окт. 1998 г., № 138; в ред. Приказов Минторга от 31 мая 1999 г., № 58, от 02 ноября 1999 г., № 119, постановления Минторга от 02 окт. 2003 г., № 47 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [электронный ресурс] / ООО "ЮрСпектр", Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2004.

236. Об утверждении типового положения о фирменном магазине предприятия (объединения): Приказ Минпрома Респ. Беларусь, 18 марта 1993 г., № 54 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО "ЮрСпектр", Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2004.

237. Ображей, О.Н. Некоторые аспекты питания населения Республики Беларусь / О.Н. Ображей // Министерство здравоохранения. Санитарно-эпидемиологическая служба Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа: <http://www.rcheph.by/arhivi/pitanie.zip>. – Дата доступа: 19.07.2006.

238. Обухова, Л.А. Фирменная торговля: организация, учет, налогообложение / Л.А. Обухова. – Минск: "Регистр", 2000. – 48 с.

239. Одинцова, Е.В. Формирование ассортиментной политики / Е.В. Одинцова // Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим доступа: http://marketing.spb.ru/lib-mm/pricing/assortment_policy1.htm. – Дата доступа: 12.02.2006.

240. Окрепилов, В.В. Управление качеством: Учебник для вузов / В.В. Окрепилов. – Москва: Экономика, 1998. – 639 с.

241. Оленцова, Н. Молочный отдел: новинки – двигатель продаж / Н. Оленцова // Маркетинг журнал 4p.ru [электронный ресурс]. – 2004. – Режим доступа: <http://www.4p.ru/index.php?page=1692>. – Дата доступа: 14.08.2006.

242. Организационно-экономический механизм образования и функционирования продуктовых агропромышленных формирований / Бельский В.И. [и др.]; под ред. В.Г. Гусакова. – Минск: Центр аграрной экономики Института экономики НАН Беларуси, 2006. – 51с.

243. Организация развития городской торговой сети / Орлов М. [и др.]. – Москва: Экономика, 1990 – 120 с.

244. Организация системы сбыта сельскохозяйственной продукции. Учебное пособие / З.М. Ильина [и др.]. – Минск: БГЭУ – Пинский филиал, 2001. – 180 с.

245. Осташевский, В. Проблема подделки мясoproдуктов под фирменные марки – государственная проблема / В. Осташевский // Самара сегодня

[электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа: http://infoart.iip.net/misc/newsreg/00/10/30_061.htm. – Дата доступа: 18.06.2006.

246. Панибратов, А. Факторы успеха маркетинговых стратегий МНК в России / А. Панибратов // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 2 – С. 43-49.

247. Панкратов, Ф.Г. Коммерция и технология торговли: учебник для высших торгово-экономических учебных заведений / Ф.Г. Панкратов, В.К. Памбухчиянз. – Москва: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1994. – 220 с.

248. Пашутин, С.Б. Нечеткая логика оценки стоимости бренда / С.Б. Пашутин // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 29-37.

249. Перекалина, Н.С. Исторические корни российской модели маркетинга / Н.С. Перекалина // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998 – № 2. – С. 3-14.

250. Перепелица, В.А. Финансовый рынок Беларуси и России в апреле 2006 года / В.А. Перепелица // Экономика. Финансы. Управление. – 2006. – № 6. – С. 93-95.

251. Петренко, Р. Брэнд как основа маркетинга / Р. Петренко // Практический маркетинг. – 2000. – №6. – С. 1-4.

252. Петросян, Д. Основы управления социально-экономическими институтами / Д. Петросян // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 5. – С. 22-30.

253. Пилипенко, И.В. Новая геоэкономическая модель развития страны: повышение конкурентоспособности с помощью развития кластеров и промышленных районов / И.В. Пилипенко // Безопасность Евразии. – 2003. – № 3. – С. 580-604.

254. Писаренко, Н.П. Научные основы измерения и оценки эффективности торговли / Н.П. Писаренко // Потребительская кооперация. – 2004. – № 1 – С. 61-71.

255. Поезжаев, К. Оценка эффективности бренда на основе выявления его влияния на финансовые результаты компании / К. Поезжаев // Маркетинг журнал 4p.ru [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа: <http://www.4p.ru/index.php?page=12212> – Дата доступа: 14.08.2006.

256. Полещук, И.И. Ценовой фактор в сбытовой политике предприятия. / И.И. Полещук, Т.В. Кузнецова // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. – 2006. – № 6. – С. 51-57.

257. Полунина, Ю. "Вестфалика" докупила магазинов / Ю. Полунина // Региональная деловая газета [Электронный ресурс]. – 2004. – № 45. – Режим доступа: <http://com.sibpress.ru/159/159-45-44.html>. – Дата доступа: 08.12.2004.

258. Поляничко, И.В. О торговых надбавках на продовольственные товары / И.В. Поляничко // Экономика. Финансы. Управление. – 2006. – № 6. – С. 15-20.
259. Пономарева, Т.А. Как на практике оценить качество через количество / Т.А. Пономарева, М.С. Супрягина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 51-63.
260. Попадюк, К.Н. Влияние жизненного цикла товара на изменение параметров цепи поставок / К.Н. Попадюк // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 133-141.
261. Попов, Е. Трансакционные издержки в переходной экономике / Е. Попов, В. Лесных // Мировая экономика и международные отношения. – 2006. – № 3. – С. 72-77.
262. Попович, А. Формирование и реализация стратегии развития промышленности региона / А. Попович // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 4. – С. 53-59.
263. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – Москва: Изд. дом "Вильямс", 2002. – 496 с.
264. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – Москва: Международные отношения, 1993. – 764 с.
265. Предводителева, М.Д. Подходы к управлению качеством услуг: фокус на потребителе. / М.Д. Предводителева, О.Н. Балаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 90-100.
266. Предприниматели России. Российские меценаты / С.К. Вешняков [и др.]; под ред. С.К. Вешнякова. – Москва: "Терра", 1996. – 312 с.
267. Перекалина, Н.С. Качество в системе маркетинга / Н.С. Перекалина. – Москва: Система, 1991. – 124 с.
268. Прингишвили, И. Об эффективности управления сложными социально-экономическими системами / И. Прингишвили // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 2. – С. 25-31.
269. Прищепенко, М.В. Ценность услуги как парадигма стратегии развития / М.В. Прищепенко, В.В. Прищепенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 108-118.
270. Продовольственный рынок России в 2005 году // Экономика сельского хозяйства России. – 2006. – № 5. – С. 17.
271. Просветов, И. Гран-при Максима Игнатъева / И. Просветов // Компания. Деловой еженедельник. [Электронный ресурс]. – 2000. – № 17. – Режим доступа: http://www.ko.ru/document.asp?d_no=1651. – Дата доступа: 25.06.2005.
272. Просветов, И. Не надо "Сказок"/ И. Просветов, И. Телицына // Компания. Деловой еженедельник. [Электронный ресурс]. – 2000. – № 21. – Ре-

жим доступа: http://www.ko.ru/document.asp?d_no=1767. – Дата доступа: 25.06.2005.

273. Просвирина, И.И. Сущность фирмы в экономической теории / И.И. Просвирина // Вестник ПГЛУ [Электронный ресурс]. – 2004. – № 1. – Режим доступа: <http://pn.pglu.ru/index.php?module=subjects&func=printpage&pageid=25&scope=page>. – Дата доступа: 21.02.05.

274. Радаев, В. Эволюция организационных форм в российской розничной торговле / В. Радаев // Вопросы экономики. – 2006. – № 10. – С. 41-62.

275. Развитие кооперативно-интеграционных отношений в мясном подкомплексе АПК Беларуси (на примере Жлобинской АФПГ) / Гусаков В.Г. [и др.]. – Минск, Институт аграрной экономики НАН Беларуси, 2005. – 58 с.

276. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 2-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

277. Райс, Л. Маркетинговые войны / Л. Райс, Дж. Траут. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 256 с.

278. Райс, Л. Позиционирование: битва за узнаваемость / Л. Райс, Дж. Траут. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 256 с.

279. Рамазанов, И. Методологические основы мерчендайзинга / И. Рамазанов // Маркетинг. – 2006. – № 3. – С. 65-75.

280. Резервы экономической эффективности развития животноводства на основе интенсификации / В.Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Центр аграрной экономики Института экономики НАН Беларуси, 2006. – 88 с.

281. Ремезков, А.А. Роль государства в развитии интеграционных связей / А.А. Ремезков, В.В. Говдя, Ж.В. Дегальцева // Научный электронный журнал КубГАУ [Электронный ресурс]. – 2004. – № 5. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2004/05/07/p07.asp>. – Дата доступа: 12.05.2005.

282. Роджерс, Л. Маркетинг в малом бизнесе / Л. Роджерс. – Москва: Аудит, 1996. – 214 с.

283. Розенберг, Н. Как Запад стал богатым. Экономическое преобразование индустриального мира / Н. Розенберг, Л.Е. Бирдцел (пер. с англ.); под общ. ред. Б. Пинскера. – Новосибирск: "Экор", 1995. – 352 с.

284. Розничные торговые сети по продаже продуктов питания в России // Управление магазином. – 2006. – № 6. – С. 41-54.

285. Романова, М. Стратегическое и тактическое управление проектами / М. Романова // Маркетинг. – 2005. – № 5. – С. 13-23.

286. Романова, М. Управление проектами / М. Романова // Маркетинг. – 2005. – № 6. – С. 92-103.

287. Рыкова, И.В. Франчайзинг в деятельности отечественных производителей / И.В. Рыкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 81-88.
288. Рынки продуктов и сельскохозяйственного сырья / Институт аграрной экономики НАН Беларуси; под ред. З.М. Ильиной. – Минск: Институт экономики НАН Беларуси, 2004. – 320 с.
289. Рынки сырья и продовольствия в условиях глобализации / З.М. Ильина [и др.], под ред. З.М. Ильиной. – Минск: Институт аграрной экономики НАН Беларуси, 2005. – 148 с.
290. Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем. / Т. Саати, К. Керне. – Москва: Радио и связь. – 1991. – 224 с.
291. Савицкий, А.И. Розничная торговля и основы товароведения: Практ. пособие для продавцов, товароведов и индивидуальных предпринимателей / А.И. Савицкий [и др.]; под общ. ред. А.И. Савицкого. – Минск: Беларусь, 2002. – 543 с.
292. Савчиц, А. Как родился "Савушкин продукт" / А. Савчиц // Директор. – 2005 – № 3. – С. 4-7.
293. Савчук, С.И. О смещении понятий качества и конкурентоспособности продукции в теории конкуренции и экономике качества / С.И. Савчук // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 131-139.
294. Садриев, Д.С. Брэндинг в деятельности компаний, работающих на локальных рынках / Д.С. Садриев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 85-99.
295. Сазонова, А. В Ейске открылся магазин "Агрокомплекс" / А. Сазонова // ООО "Телекомпания "ТСТ". Новости [Электронный ресурс]. – 2005. – 11 октября. – Режим доступа: <http://www.tctv.ru/center.php3?newsid=2148>. – Дата доступа: – 11.10.2005.
296. Саломеева, А. Культура становится массовой / А. Саломеева // БОСС. – 2002. – № 2. – С. 83-85.
297. Сараев, В. Эмоциональный маркетинг для разборчивых потребителей / В. Сараев // Top-Manager. – 2006. – № 7-8. – С. 81-83.
298. Сарапова, Т.Е. Формирование системы оценки эффективности маркетинговой деятельности на промышленных предприятиях: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Т.Е. Сарапова. – Москва, 2003. – 198 с.
299. Саттон, Д. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием / Д. Саттон, Т. Клян. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 240 с.
300. Сборник нормативных актов Центросоюза за 1978 год. — Москва: Центросоюз, 1979. – т. 4.

301. Светуныков, С.Г. Логика маркетинговых решений: Учебное пособие / С.Г. Светуныкова, И.А. Аренков; под ред. Г.Л. Багиева. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2000 – 96 с.
302. Свиридов, С. IDEF0: функциональное моделирование бизнес-процессов / С. Свиридов, А. Курьян. // Ориентсофт [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа: – Дата доступа: 10.01.2007.
303. Селицкая, Л.В. Состояние и перспективы развития фирменной торговли: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Л.В. Селицкая. – Москва, 2003. – 143 с.
304. Селицкая, Л.В. Состояние и перспективы развития фирменной торговли: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Л.В. Селицкая. – Новосибирск, 2001. – 16 с.
305. Сельскохозяйственный энциклопедический словарь / В.К. Месяц [и др.]; под ред. В.К. Месяца – Москва: Сов. Энциклопедия, 1989. – 656 с.
306. Симова, Т.Б. Экономическая оценка маркетинговых решений в сфере услуг: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Т.Б. Симова. – Москва, 2003. – 191 с.
307. Сергеев, В.И. Логистика в бизнесе / В.И. Сергеев. – Москва: ИНФРА, 2001. – 608 с.
308. Сергеев, В.И. Менеджмент в бизнес-логистике / В.И. Сергеев. – Москва: Дело, 1997. – 345 с.
309. Серегина, Е.В. Трансакционные издержки формирования института бренда / Е.В. Серегина, Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 42-51.
310. Скоробогатых, И.И. Сравнительный анализ существующих методик оценки стоимости торговой марки / И.И. Скоробогатых, Д.А. Чиняева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003 – № 4 – С. 31–43.
311. Славников, Д.В. Целевое управление затратами как основа стратегии бизнеса / Д.В. Славников // Экономика. Финансы. Управление. – 2006. – № 4. – С. 51-55.
312. Словарь иностранных слов / редкол.: Ф.Н. Петрова (гл. ред.) [и др.] – 7-е изд. – Москва: Русский язык, 1979. – 624 с.
313. Словарь современных экономических и правовых терминов / В.Н. Шимов [и др.]; под ред. В.Н. Шимова, В.С. Каменкова. – Минск: Тэхналогія, 1998. – 542 с.
314. Словарь современных экономических и правовых терминов / В.Н. Шимов [и др.]; под ред. В.Н. Шимова. – Минск.: Амалфея, 2002. – 816 с.
315. Смит, Дж. Развитие молочного бизнеса в России. / Дж. Смит // Молочная промышленность. – 2005. – № 1. – С. 28-29.

316. Смольникова, О.Л. Методы определения объема рынка. Рыночная доля компании / О.Л. Смольникова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 17-30.
317. Советский энциклопедический словарь / редкол.: А.М. Прохоров (председ.) [и др.]. – Минск: Сов. Энциклопедия, 1981. – 1600 с.
318. Современный супермаркет: Учебник по современным формам торговли / С. Пиджакова [и др.]; под общ. ред. С. Пиджаковой – Изд. 2-е. – Москва: Издательство Жигульского (ООО "Современные розничные и ресторанные технологии"), 2002. – 336 с.
319. Соловьева, Ю.П. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации организации / Ю.П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 3-8.
320. Соловьева, Ю.П. Концепция внутреннего маркетинга / Ю.П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 125-132.
321. Старикова, М.С. Организационно-экономические основы эффективного управления продвижением товара: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / М.С. Старикова. – Москва, 2003 – 164 с.
322. Старченко, Т.М. Основные направления социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006-2015 годы / Т.М. Старченко, Я.М. Александрович // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. – 2006. – № 1. – С. 4-21.
323. Статистика рынка товаров и услуг / И.К. Беляевский [и др.]; под общ. ред. И.К. Беляевского. – Москва: Финансы и статистика, 1995. – 432 с.
324. Столмов, Л.Ф. Рынковедение: Учебник / Л.Ф. Столмов. – Москва: Экономика, 1983. – 232 с.
325. Субоч, Ф.И. Перспективы организационно-экономического совершенствования интеграционных формирований молочно-продуктового подкомплекса юга Минской области / Ф.И. Субоч // Весці НАН Беларусі. Сер. агр. навук. – 2006. – № 2. – С. 24-31.
326. Сухарев, О.С. Использование нормы потребительной стоимости в экономическом анализе конкурентоспособности продукции и при формировании промышленной политики / О.С. Сухарев // Техничко-экономическая динамика России [Электронный ресурс] / Р.М. Нижегородцев [и др.]; под ред. Р.М. Нижегородцева. – Москва: МГУ им. М.В. Ломоносова. Экономический факультет. Центр общественных наук, 2000. – 3 разд. – Режим доступа: http://www.econ.asu.ru/lib/sborn/teccec2000/pdf/3-3_4.pdf. – Дата доступа: 03.08.2005.
327. Счастливец, А. Социальный торговый дом / А. Счастливец // Коммерческие вести [Электронный ресурс]. – 2003. – № 46. – Режим доступа:

<http://www.infomsk.ru/media/publish/magcat.php3?catid=26873>. – Дата доступа: 12.10.05.

328. Сюльжина, А. Тайна вареной колбасы. Покупатели требуют "расшифровки" продуктов / А. Сюльжина // Советская Белоруссия. – 2001. – 1 сент. – С. 4.

329. Телицина, И. Производители продают сами / И. Телицина // Компания. Деловой еженедельник. [Электронный ресурс]. – 2000. – № 6. – Режим доступа: http://www.ko.ru/document.asp?d_no=1350. – Дата доступа: 25.06.2005.

330. Тихонов, К. Apple займется розничной торговлей: крупный производитель персональных компьютеров открывает собственный компьютерный магазин / К. Тихонов // Компьютерра [Электронный ресурс]. – 2001. – Режим доступа: <http://www.compulenta.ru/2001/5/8/12453/>. – Дата доступа: 18.06.2006.

331. Тихонович, С.В. Анализ зависимости спроса на продукты питания от уровня доходов населения / С.В. Тихонович // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. – 2007. – № 7. – С. 35-45.

332. Томилов, В.В. Маркетинг в системе предпринимательства / В.В. Томилов, Е.В. Песоцкая. – Санкт-Петербург: "Геликон Плюс", 2000. – 520 с.

333. Траут, Дж. Новое позиционирование / Дж. Траут. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 192 с.

334. Третьякова, О.А. Сотрудничество региональных производителей с розничной торговлей / О.А. Третьякова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 107-116.

335. Уваров, В.В. Слияния и поглощения в свете современных технологий конкуренции (сделки М&А в системе факторов повышения конкурентоспособности) / В.В. Уваров. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 3-8.

336. Уваров, В.И. Исследование уровня удовлетворения физиологических потребностей населения в продуктах питания / В.И. Уваров, Г.О. Волков, О.В. Евдокимова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 48-53.

337. Угаров, А.С. Методы выбора местоположения торговой точки / А.С. Угаров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 99-108.

338. Уильямсон, О. Экономические институты капитализма / О. Уильямсон. – Санкт-Петербург: ГИПК Лениздат, 1996. – 702 с.

339. Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения / Р.А. Фатхутдинов – Москва: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. – 208 с.

340. Филипчик, В. Слуцкий мясокомбинат: свой путь и взгляд / В. Филипчик // Республика. – 2006. – № 10. – С. 9.

341. Финогеев, Д.Г. Управление сбытом в логистических системах: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Д.Г. Финогеев. – Москва, 2002. – 171 с.
342. Филюрин, А.С. Управление торговыми марками российских фирм-производителей: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.С. Филюрин. – Новосибирск, 2000. – 131 с.
343. Фоксол, Г. Психология потребителя в маркетинге / Г. Фоксол, Р. Годсмит, С Браун (пер. с англ.); под ред. И.В. Андреевой. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 352 с.
344. Фомин, Д.А. Экономические основы развития агропромышленной интеграции / Д.А. Фомин, И.С. Храмцов. – Новосибирск: РАСХН Сиб. отделение. СибНИИСХ, 2000. – 120 с.
345. Формирование рынков сельскохозяйственной продукции. Методологические основы. Монография. / Институт экономики НАН Беларуси; под ред. З.М. Ильиной – Минск: Институт экономики НАН Беларуси, 2006. – 396 с.
346. Фролов, Д. Исключения из правил. Зачем производителю собственный канал? / Д. Фролов // Бизнес-журнал. – 2004. – № 3. – С. 14-16.
347. Фурс, Н.Н. Конкурентоспособность продовольственных товаров. – Минск: УП "ИВЦ Мифина", 2004. – 346 с.
348. Хазан, М. Организационно-экономический механизм развития в системе управления предприятием / М. Хазан // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 2. – С. 96-103.
349. Хайем, А. Распространение, розничная торговля и место продажи / А. Хайем // Маркетинг успеха. – 1999. – № 2. – С. 65–84.
350. Хамицевич, Т. Открылся "Балычек"! / Т. Хамицевич // Вечерний Минск. – 2003. – 7 апреля. – С. 4.
351. Хасаев, Г.Р. Кластеры – современные инструменты повышения конкурентоспособности региона (через Партнерство к будущему) Часть 1 / Г.Р. Хасаев, Ю.В. Михеев // КОМПАС промышленной реструктуризации [Электронный ресурс]. – 2003. – № 5-6. – Режим доступа: <http://compass-r.ru/st-5-03-1.htm>. – Дата доступа: 28.06.2006.
352. Хасаев, Г.Р. Кластеры как современный инструмент повышения конкурентоспособности в регионе. Через Партнерство к будущему. Часть 2 / Г.Р. Хасаев, Ю.В. Михеев, М.И. Уманский // КОМПАС промышленной реструктуризации [Электронный ресурс]. 2004. – № 1. – Режим доступа: <http://www.compass-r.ru/st-1-04-1.htm>. – Дата доступа: 26.08.2006.
353. Хасис, Л. Поворотные пункты в развитии российского ритейла / Л. Хасис // Вопросы экономики. – 2006. – № 6. – С. 136-144.
354. Хацкевич, Г.А. Эволюционный подход к исследованию экономических процессов / Г.А. Хацкевич, Е.В. Крюкова // Экономика и управление. – 2006. – № 2. – С. 25-30.

355. Хендерсон, Т. Укрепление розничного бренда / Т. Хендерсон, Э. Майс // Вестник McKinsey. Специальный выпуск – 2004. – № 1. – С. 26-31.
356. Хованов, А.А. Управление каналами распределения в оптовой торговле / А.А. Хованов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3. – С. 52-60.
357. Царев, П.В. Договор комиссии: содержание, права и обязанности сторон / П.В. Царев // Приложение № 3 к Вестнику Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь. – 2004 – № 5 – С. 4-12.
358. Цихан, Т.В. Кластерная теория экономического развития / Т.В. Цихан // Теория и практика управления [Электронный ресурс]. – 2003. – № 5. – Режим доступа: http://www.subcontract.ru/Docum/DocumShow_DocumID_168.html. – Дата доступа: 08.04.2006
359. Чайков, М. Интеллектуальная собственность, как инструмент маркетинга / М. Чайков, О. Чайкова // Маркетинг. – 2005. – № 6. – С. 55-59.
360. Чаплина, А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / А. Чаплина, И. Войцеховская // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 108-113.
361. Челенков, А. Некоторые аспекты концепции маркетинга взаимодействия / А. Челенков, С. Гончаров // Маркетинг. – 2006. – № 6. – С. 17-31.
362. Челенков, А.П. Управление качеством сервисных продуктов / А.П. Челенков // Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]. – 2004. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/chelenkov.htm>. – Дата доступа: 07.08.2004.
363. Чем грозит Беларуси российский газовый ультиматум? // Экономика. Финансы. Управление. – 2006. – № 6. – С. 8-10.
364. Черенков, В. Холистическая периодизация эволюции маркетинговой теории / В. Черенков // Маркетинг. – 2006. – № 3. – С. 14-24.
365. Черенков, В.И. Генерализация маркетинговой теории: эволюция маркетинга и парадигма выживания Карла-Эрика Линна / В.И. Черенков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – С. 3-11.
366. Черенков, В.И. Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга / В.И. Черенков // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2004. – Вып. 2. – № 16. – С. 3-32.
367. Черная, И.П. Проблемы формирования общей стратегии развития приграничного региона на основе маркетингового управления конкурентными ресурсами / И.П. Черная // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 15-24.

368. Черная, И.П. Региональная политика устойчивого развития: проблемы и особенности формирования и реализации в Российской Федерации / И.П. Черная // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 77-84.
369. Чернобривец, А.С. Спрос и предложение – факторы рационального планирования объема реализации продукции / А.С. Чернобривец // Экономика. Финансы. Управление. – 2006. – № 4. – С. 15-20.
370. Чернов, В.А. Анализ финансовых результатов / В.А. Чернов // Аудит и финансовый анализ. – 2001. – № 3. – С. 12-15.
371. Чкалова, О.В. Характеристики розничных торговых предприятий в России и за рубежом / О.В. Чкалова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 83-100.
372. Чухольский, П.Г. Совершенствование организационной структуры молочного подкомплекса / П.Г. Чухольский, Ю.М. Кацнельсон // Весці НАН Беларусі. Сер. агр. навук. – 2006. – № 2. – С. 18-23.
373. Шандезон, Ж., Методы продажи / Ж. Шандезон, А. Лансестер (пер. с фр.); под общ. ред. В.С. Загашвили. – Москва: АО "Издательская группа "Прогресс", 1993. – 160 с.
374. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – Москва: Инфра-М, 1999. – 207 с.
375. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – Москва: Инфра-М, 1997. – 341 с.
376. Шимов, В.Н. Национальная экономика Беларуси. Потенциалы. Хозяйственные комплексы. Направления развития. Механизмы управления. Учеб. пособие / В.Н. Шимов [и др.]; под общ. ред. В.Н. Шимова. – Минск: БГЭУ, 2005. – 844 с.
377. Шинкоренко, П. Экономические и социальные проблемы корпоративного управления / П. Шинкоренко // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 2. – С. 119-126.
378. Широценская, И.П. Основные понятия и методы измерения лояльности / И.П. Широценская // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 36-45.
379. Шумпетер, Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – Москва: Прогресс, 1982. – 456 с.
380. Щербич, Г. А. Каналы распределения и сервисное обслуживание. Учебное пособие. / Г.А. Щербич. – Минск: БГЭУ, 1996. – 28 с.
381. Щур, Д.Л. Основы торговли. Розничная торговля. Настольная книга руководителя, главбуха и юриста / Д.Л. Щур, Л.В. Труханович. – Москва: Издательство "Дело и сервис", 1999. – 704 с.
382. Эддоус, М. Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стенсфилд. – Москва: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 590 с.

383. Экономическая стратегия фирмы / Градов А.П. [и др.]; под общ. ред. Градова А.П. – Санкт-Петербург: Специальная литература, 1999. – 589 с.
384. Экономические основы инновационной деятельности / П.Г. Никитенко [и др.]; под ред. П.Г. Никитенко. – Минск: НО ООО "БИП-С", 2004. – 121 с.
385. Электронный учебник по статистике // StatSoft, Inc. [Электронный ресурс]. – 2001. – Режим доступа: <http://www.statsoft.ru/home/textbook/default.htm>. – Дата доступа: 08.06.2004.
386. Энджел, Дж.Ф. Поведение потребителей / Дж.Ф. Энджел, Р. Блэкуэлл, П.У. Мингард. – Санкт-Петербург: Питер, 1999. – 606 с.
387. Юлдашева, О. Когнитивный маркетинг: основные положения и терминологический аппарат / О. Юлдашева // Маркетинг. – 2006. – № 2 – С. 36-42.
388. Явдаченко, А.С. Как закрепить колеблющихся клиентов? / А.С. Явдаченко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 133-137.
389. Янович, Н. Обогащенные продукты: народная экспертиза / Н. Янович // Народная газета. – 2004. – 6 окт. – С. 5.
390. Ярцев, А.И. Распределение товаров: Учебное пособие / А.И. Ярцев. – Минск: БГЭУ, 2002. – 195 с.
391. Яшева, Г.А. Кластерная стратегия в повышении конкурентоспособности экономики / Г.А. Яшева // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. – 2007. – № 5. – С. 77-93.
392. Apple открыла первый фирменный магазин в России // Компьютера [Электронный ресурс]. – 2005. – Режим доступа: <http://hard.compulenta.ru/241238/>. – Дата доступа: 18.06.2006.
393. Czepiel, V. Computing a Median Point of a Simple Rectilinear Polygon / V. Czepiel, F. Dragan // Information processing Letters. – 1994. – Vol. 22. – № 3. – P. 281-285.
394. Czepiel, J. Service encounters and service relationships: implications for research / J. Czepiel // Journal of Business Research. – 1990. – vol. 20. – P. 13-21.
395. Czepiel, J. Service encounters: an overview, dans The Service Encounter. Managing Employee // Customer Interaction in Service Business / J. Czepiel, M. Solomon, C. Surprenant – MA: Lexington Books, 1985. – 548 p.
396. Drucker, P.F. Marketing and Economic Development / P.F. Drucker // Journal of Marketing. – 1958. – Jan. – P. 252-259.
397. Eiglier, P. Principes de politique marketing pour les entreprises de services / P. Eiglier, E. Langeard. – L'Institute d'Administration des entreprises, Université d'Aix-Marseille, 1976. – 286 p.

398. Gronroos, C. Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition / C. Gronroos – MA: Lexington Books, 1990. – 345 p.

399. James, D. The use of a Multi-Attribute model in Store Image Study / D. James, R. Durand // Journal of Retailing. – 1976. – P. 23-32.

400. McCarthy, E.J. Basic marketing. A managerial approach / E.J. McCarthy. – IRWIN, 1990. – 243 p.

401. Rathmell, D. Marketing in the Service Sektor / D. Rathmell. – Mass: Winthrop Publishers, 1974. – 430 p.

402. Rossiter, J.R. Advertising communications and promotion management / J.R. Rossiter, L. Percy. – London, 1997. – P. 56-89.

403. Schultz, D.E. Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach / D.E. Schultz, Ph.J. Kitchen. – Chicago: NTC Business Book, 2000. – 55 p.

Список публикаций соискателя

А-1. Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: В.Г. Гусаков [и др.] // Кооперация и интеграция / П.Г. Чухольский, А.И. Крупич, И.П. Воробьев, М.У. Темосюк, Т.И. Ленская, М.И. Запольский, А.П. Такун, В.Д. Сенько, В.С. Петкевич, А.М. Каган, Е.В. Артюх, С.А. Микулич, В.В. Ольшевский, Т.Г. Пискунова, Л.И. Куликович, О.П. Соломонов, С.А. Скоропанов, С.А. Чаусов, Ф.И. Субоч, В.М. Дедюлина, В.А. Дурович, И.В. Кулага, Т.С. Пронина, И.А. Гвоздева, С.И. Пущаенко, Л.А. Тинякова, О.А. Михайловская, А.В. Пилипук. – Минск: Институт экономики НАН Беларуси, 2007. – Гл. 4. – С. 279-325.

А-2. Пилипук, А. Состояние и перспективы развития фирменной торговли / А. Пилипук // Агрэоэкономика. – 2005. – № 7. – С. 13-15.

А-3. Пилипук, А. Формирование фирменных торговых систем в аграрном комплексе / А. Пилипук // Агрэоэкономика. – 2007. – № 8. – С. 13-19.

А-4. Пилипук, А.В. Фирменная торговля – важный элемент маркетинга агропромышленных предприятий / А.В. Пилипук // Организационно-правовые аспекты реформирования АПК: материалы междунар. науч.-практ. конф., Горки, 11 – 12 ноября 2005 г.: в 2 ч. / Белорусская государственная сельскохозяйственная академия; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Горки, 2005. – Ч. 2. – С. 182.

А-5. Пилипук, А.В. Фирменная торговля в объединениях кластерного типа / А.В. Пилипук // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. – 2007. – № 7. – С. 46-54.

А-6. Пилипук, А.В. Фирменная торговля как фактор повышения конкурентоспособности предприятий АПК / А.В. Пилипук // Государственное регу-

лирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования: материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 21-22 апреля 2005 г.: в 2 ч. / Академия управл. при президенте Респ. Беларусь; редкол.: С.А. Пелих [и др.]. – Минск, 2005. – Ч. 1. – С. 101-103.

А-7. Пилипук, А.В. Формирование перспективных направлений сбыта продовольственных товаров с позиций значимости в данном процессе фирменной торговли / А.В. Пилипук // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. – Минск: ГНУ "Институт экономики НАН Беларуси" – Центр аграрной экономики, 2007. – С. 151-167.

А-8. Пилипук, А.В. Формирование собственных систем сбыта агропромышленной продукции / А.В. Пилипук, В.Г. Гусаков // Ресурсосбережение и экология в сельском хозяйстве: материалы VII респ. науч. конф. студентов, магистрантов и аспирантов, посвящ. 165-летию академии. Горки, 19-21 апреля 2005 г.: в 2 ч. / Белорусская государственная сельскохозяйственная академия; редкол.: А.Р. Цыганов [и др.]. – Горки, 2005. – Ч. 2. – С. 125-126.

А-9. Субоч, Ф.И. Аспекты развития мясо-молочной промышленности в интеграционной системе с позиций маркетинговой стратегии / Ф.И. Субоч, А.В. Пилипук // Весці НАН Беларусі. Сер. агр. навук. – 2006. – № 3. – С. 17-25.

А-10. Субоч, Ф.И. Место и роль фирменной торговли в процессе интеграции молочнопродуктового подкомплекса Минской области / Ф.И. Субоч, А.В. Пилипук // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. – Минск: Центр аграрной экономики Института экономики НАН Беларуси, 2006. – С. 329-346.

А-11. Субоч, Ф.И. Социально-экономические предпосылки становления и коэволюционного развития АПК / Ф.И. Субоч, А.В. Пилипук // Весці НАН Беларусі. Сер. агр. навук. – 2007. – № 3. – С. 29-38.

А-12. Экономические проблемы адаптации аграрно-промышленного комплекса к условиям рыночной системы хозяйствования: вопросы теории и методологии / редкол.: В.Г. Гусаков [и др.] // Проблемы инновационного развития АПК / А.С. Сайганов, П.А. Дроздов, К.П. Чернявский, Ф.И. Субоч, В.М. Дедюлина, В.А. Дурович, И.В. Кулага, Т.С. Пронина, И.А. Гвоздева, С.И. Пущаенко, Л.А. Тинякова, О.А. Михайловская, А.В. Пилипук, М.Н. Антоненко, Т.И. Адуло, П.И. Ковель, Г.В. Миренкова, Г.З. Жарковская, А.М. Милосердова. – Минск: Институт экономики НАН Беларуси, 2007. – Гл. 3. – С. 117-155.

Типовое положение о фирменном магазине предприятия (объединения)

Зарегистрировано в Реестре государственной регистрации
Республики Беларусь 30 октября 1998 г. N 2758/12

Зарегистрировано в Национальном реестре правовых актов
Республики Беларусь 10 мая 2001 г. N 8/5967

ПРИКАЗ МИНИСТЕРСТВА ТОРГОВЛИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
27 октября 1998 г. N 138

**ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ТИПОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ О ФИРМЕННОМ МАГАЗИНЕ
ПРЕДПРИЯТИЯ (ОБЪЕДИНЕНИЯ)**

(в ред. приказов Минторга от 31.05.1999 N 58, от 02.11.1999 N 119,
постановления Минторга от 02.10.2003 N 47)

Во исполнение Указа Президента Республики Беларусь от 15 сентября 1998 г. N 448 "О внесении изменений и дополнений в Указ Президента Республики Беларусь от 20 марта 1996 г. N 113" ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить прилагаемое Типовое положение о фирменном магазине предприятия (объединения).

2. Органам управления торговлей облисполкомов, Мингорисполкома, Белкоопсоюзу, министерствам, другим республиканским органам государственного управления, объединениям, подчиненным Правительству Республики Беларусь, имеющим торговую сеть:

2.1. Довести Типовое положение о фирменном магазине предприятия (объединения) заинтересованным, организовать изучение и обеспечить выполнение установленных требований.

2.2. Совместно с органами статистики, учредителями фирменных магазинов с учетом пункта 16 Типового положения о фирменном магазине предприятия (объединения) до 1 января 1999 г. провести единовременное обследование фирменных магазинов и аттестацию их на соответствие требованиям Типового положения, установив количество торговых предприятий, соответствующих статусу "фирменный магазин".

3. Органам управления торговлей облисполкомов и Мингорисполкома обеспечить предоставление на договорных условиях предприятиям, производящим товары народного потребления, помещения в крупных розничных торговых предприятиях для оборудования в них отделов (секций) фирменной торговли, действующих как на правах структурного подразделения промышленного (сельскохозяйственного) предприятия, так и на правах отдела (секции) магазина, выделяющего площади для реализации товаров конкретных производителей.

4. Управлению организации торговли и защиты прав потребителей (Мельник) в 2-недельный срок разработать форму бланка свидетельства, выдаваемого фирменному магазину, о подтверждении его статуса и размещаемого на видном месте в торговом зале магазина.

5. ОАО "Белторгреклама" (Маманович) организовать по заявкам учредителей фирменных магазинов печатание специальных бланков свидетельств фирменных магазинов.

6. Контроль за выполнением настоящего приказа возложить на управление организации торговли и защиты прав потребителей (Мельник), управления организации потребительского рынка продовольственных товаров, товаров легкой промышленности, товаров культурно-бытового и хозяйственного назначения (Гуринович, Слизов, Летун).

7. Признать утратившим силу приказ Министерства торговли Республики Беларусь от 18 апреля 1996 г. N 34 "Об утверждении Типового положения о фирменном магазине".

Заместитель министра

М.И.СВЕНТИЦКИЙ

УТВЕРЖДЕНО
приказ Минторга
Республики Беларусь
от 27 октября 1998 г. N 138

**ТИПОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ
О ФИРМЕННОМ МАГАЗИНЕ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОБЪЕДИНЕНИЯ)**

(в ред. приказов Минторга от 31.05.1999 N 58, от 02.11.1999 N 119,
постановления Минторга от 02.10.2003 N 47)

1. Типовое положение о фирменном магазине предприятия (объединения) разработано во исполнение Указа Президента Республики Беларусь от 15 сентября 1998 г. N 448 "О внесении изменений и дополнений в Указ Президента Республики Беларусь от 20 марта 1996 г. N 113".

2. Фирменным магазином считается розничное торговое предприятие:

учредителем (учредителями) которого является субъект (субъекты) хозяйствования, производящий(ие) товары народного потребления;

имеющее в ассортименте и объеме реализации удельный вес продукции учредителя фирменного магазина, а также других предприятий, вырабатывающих аналогичный ассортимент товаров, не менее 75 процентов - для непродовольственных магазинов и не менее 50 процентов - для продовольственных;

осуществляющее продажу сопутствующих и комплектующих изделий к реализуемым товарам;

расположенное в специально оборудованном помещении, отвечающем требованиям санитарных норм и правил (СНиП) для розничной торговли, с площадью торгового зала не менее 100 квадратных метров. В исключительных случаях исполкомы вправе исходя из ассортимента реализуемых товаров принимать решение о присвоении статуса "фирменный" магазину, площадь торгового зала которого менее 100 квадратных метров;

(абзац 5 пункта 2 в ред. приказа Минторга от 02.11.1999 N 119)

отвечающее требованиям настоящего Типового положения.

(пункт 2 в ред. приказа Минторга от 31.05.1999 N 58)

3. Фирменный магазин, как правило, создается и действует в качестве юридического лица, осуществляет отдельный от иных видов деятельности его учредителей учет финансово-хозяйственных операций, связанных с деятельностью фирменного магазина.

4. Фирменный магазин является составной частью розничной торговой сети региона и осуществляет свою деятельность в условиях конкуренции с другими субъектами хозяйствования.

5. Товарная специализация фирменного магазина определяется его учредителем по согласованию с местным исполнительным и распорядительным органом по месту нахождения магазина (далее - исполком).

(пункт 5 в ред. постановления Минторга от 02.10.2003 N 47)

6. Товарные ресурсы выделяются фирменным торговым предприятиям облисполкомами, Минским горисполкомом, исходя из складывающихся их общих объемов, и с учетом необходимости равномерного снабжения товарами в широком ассортименте всех регионов областей и г.Минска, создания населению равных условий для приобретения этих товаров в магазинах по месту жительства. При этом увеличение товарных ресурсов фирменных торговых предприятий осуществляется за счет выпуска учредителями этих предприятий товаров сверх объемов, предусмотренных к поставке в торговую сеть по заказам Министерства торговли, Белкоопсоюза, облисполкомов и Минского горисполкома.

7. Фирменный магазин не имеет права осуществлять оптовую торговлю, за исключением мелкооптовых операций по продаже продукции его учредителей для использования (потребления) на территории Республики Беларусь.

8. Наименование фирменного магазина включает слово "фирменный", название магазина, его принадлежность и специализацию (при необходимости).

Фирменный магазин вправе пользоваться фирменным наименованием при заключении договоров (контрактов), указывать его на вывесках, бланках, счетах, на упаковке, в рекламных текстах. Фирменный магазин имеет зарегистрированный в установленном порядке знак торгового обслуживания и фирменную одежду для персонала.

9. Фирменный магазин может быть открыт предприятием-изготовителем как по месту нахождения учредителя, так и в других регионах республики, а также за ее пределами.

10. Фирменный магазин в своей деятельности руководствуется законодательством Республики Беларусь, уставом (положением) магазина, Основными правилами ведения розничной тор-

говли и торгово-производственной деятельности на территории Республики Беларусь, утвержденными постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 4 ноября 1992 г. N 666 (СП Республики Беларусь, 1992 г., N 31, ст. 568; 1993 г. N 19, ст. 358), нормативными актами Министерства торговли, исполнительных и распорядительных органов по вопросам государственного регулирования торговли, настоящим Типовым положением, а расположенный за пределами республики - также законодательством государства по месту нахождения магазина.

11. Основными задачами фирменного магазина являются:

обеспечение высокого уровня торгового обслуживания населения, реализация в широком ассортименте товаров, произведенных учредителем, а также сопутствующих товаров, внедрение прогрессивных форм и методов организации торговли;

изучение покупательского спроса, подготовка предложений учредителю по обновлению ассортимента выпускаемых товаров, улучшению качества и повышению их конкурентоспособности.

12. В этих целях фирменный магазин:

организует своевременный завоз и бесперебойную торговлю в широком ассортименте товарами, произведенными учредителем;

анализирует ход продажи товаров, осуществляет учет предложений и пожеланий покупателей, ежеквартально разрабатывает обзорную информацию с предложениями по совершенствованию ассортимента, повышению качества, конкурентоспособности выпускаемых товаров, представляет ее учредителю и органу управления торговлей;

широко применяет прогрессивные формы и методы продажи товаров (самообслуживание, продажа по предварительным заказам, образцам и другие);

организует предпродажную подготовку товаров, доставку их покупателям на дом, сборку и установку изделий, гарантийное и послегарантийное обслуживание, оказание других услуг, связанных с торговым обслуживанием населения;

использует современное торгово-технологическое оборудование и имеет соответствующий интерьер;

осуществляет мероприятия по рекламе товаров;

обеспечивает изучение и внедрение передовых методов и приемов труда в торговле, систематическое повышение квалификации работников;

проводит работу по совершенствованию организации, оплаты и условий труда, улучшению быта работников магазина.

13. Режим работы фирменного магазина, основанного на государственной форме собственности, устанавливается соответствующим исполкомом. Режим работы фирменного магазина, основанного на других формах собственности, устанавливается собственником по согласованию с соответствующим исполкомом.

(пункт 13 в ред. постановления Минторга от 02.10.2003 N 47)

14. Фирменный магазин комплектуется специалистами, имеющими соответствующую профессиональную подготовку.

15. Фирменные магазины представляют установленную Министерством статистики и анализа Республики Беларусь статистическую отчетность в адрес органов статистики по месту нахождения магазина.

16. Магазином, отвечающим всем требованиям, указанным в настоящем Типовом положении, присваивается статус "фирменный магазин" решениями исполкомов. Для этого учредители фирменных магазинов вносят соответствующим исполкомам представления по каждому магазину. Исполкомы в недельный срок силами своих и привлекаемых специалистов организуют обследование магазинов и на основании их заключений принимают соответствующие решения. Выписка из решения исполкома выдается каждому фирменному магазину. На основании выписки оформляется свидетельство, которое вывешивается в торговом зале.

(пункт 16 в ред. постановления Минторга от 02.10.2003 N 47)

17. Магазины предприятий, производящих товары народного потребления, не получившие статус "фирменного", считаются ведомственной торговой сетью министерств, концернов, предприятий.

18. Контроль за работой фирменных магазинов осуществляют уполномоченные на то органы в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь. Фирменные магазины обязаны предоставить возможность проверки их деятельности уполномоченным на то лицам и обеспечить устранение установленных недостатков.

Операционные показатели экономической деятельности фирменной торговли

Исследования показали, что процесс анализа текущей эффективности, как правило, является достаточно трудоемким не столько по техническим причинам, связанным с расчетом финансовых показателей, сколько из-за необходимости правильной интерпретации результатов диагностики. Практика подтверждает, что при налаженной системе учета в фирменной торговле не сложно автоматизировать расчет множества показателей. Вместе с тем основной задачей становится их интерпретация и определение такой номенклатуры, которая, с одной стороны, должны быть высоко информативна, а, с другой, количество таких показателей должно быть оптимальным для оперативного анализа и принятия на их основе адекватных управленческих решений.

Следовательно, система показателей оперативного мониторинга экономической деятельности фирменной торговли должна отражать текущее состояние и оперативную динамику предприятия. В данной связи очевидно, что из предложенной номенклатуры показателей необходимо исключить те из них, которые целесообразно рассчитывать за средне- и долгосрочный период (1,2,3 и более лет), например, показатели рентабельности формируются на протяжении всего года (связано это, прежде всего с цикличностью спроса на продовольственную продукцию), значит, анализировать и делать на их основе выводы следует один раз в год, тогда как коэффициенты ликвидности необходимо рассчитывать и контролировать ежемесячно. Операционные показатели экономической деятельности фирменной торговли агропромышленной продукцией рассмотрены в таблице 1.

Таблица 1 – Операционные показатели экономической деятельности фирменной торговли агропромышленной продукцией

Показатель	Значение показателя	Значение и возможные решения
1. Средний период погашения дебиторской задолженности	$\frac{ДЗ_{ср} \times 90_{дн}}{Выр_{90_{дн}}} \quad (1)$ <p>где, $ДЗ_{ср}$ – среднее арифметическое значение дебиторской задолженности</p>	<p>Показатель оборачиваемости дебиторской задолженности может быть выражен через средний срок погашения дебиторской задолженности. Для оперативного мониторинга необходимо воспользоваться средним промежутком времени, например, кварталом, за который, как правило, происходит погашение задолженности за поставленную в розничную торговую сеть продукции.</p> <p>Квартал в данном случае не является календарным, а необходимо использовать выручку за период (3 мес.), предшествующий текущей дате. Данный показатель служит мерой качества дебиторской задолженности, показывая, насколько быстро дебиторская задолженность превращается в деньги.</p>

Продолжение таблицы 1

	$Выр_{90дн}$ – объем выручки за три месяца	Высокое значение показателя свидетельствует о наличии проблем с дебиторами. Необходимо провести детальный анализ, во-первых, механизма управления дебиторской задолженностью, во-вторых, сроков продаж, сокращение которых может приводить к высокому кредитному риску, в-третьих, сезонность. Для улучшения дебиторской задолженности необходимо пересмотреть и изменить существующую политику кредитных продаж (сократить сроки выплаты по кредитам, осуществлять оценку и контроль клиентов, сформировать систему мотивации для ускорения платежей со стороны дебиторов)
2. Относительный валовой доход	$\frac{Дох_{вал.}}{Выр_{реал.}}$ (2) где, $Дох_{вал.}$ – валовой доход; $Выр_{реал.}$ – выручка от реализации	Рассчитывается в целом для предприятия фирменной торговли и для каждого вида продукции. Последнее дает возможность произвести сравнительный анализ прибыльности в составе портфеля продукции предприятия. При уменьшении данного показателя можно сделать выводы о возрастающих издержках либо снижении производительности. Характеризует наиболее динамичную характеристику организации - себестоимость проданных товаров (без учета долгосрочных коммерческих и маркетинговых издержек, которые целесообразно учитывать на годовом временном базисе, так как маркетинговые программы, как правило, распределены неравномерно по месяцам года). Необходимо обратить внимание на чрезмерные отходы и потери, возможный рост цен на энергоносители и транспортные услуги, малоэффективную политику закупок (повышение закупочных цен, снижение качества реализуемого продовольствия и др.), рост цикла товарооборачиваемости, снижение эффективности продаж. В данной связи следует проанализировать структуру издержек по каждому виду продукции, пересмотреть уровни издержек и оценить пути их снижения, сделать попытку перевести постоянные издержки в переменные, оценить последствия отказа от продаж видов продукции с низким относительным валовым доходом
3. Оборачиваемость товарно-материальных запасов	$\frac{Себ_{отч.л.}}{Зан_{ср.}}$ (3) где, $Себ_{отч.л.}$ – себестоимость проданных товаров за отчетный период; $Зан_{ср.}$ – среднее значение запасов	Отражает способность организации в наиболее краткие сроки реализовывать предлагаемую фирменную продукцию. Показатель может быть рассчитан на различном временном периоде, начиная от квартала и оканчивая годом. Базисный период для расчета показателя оборачиваемости товарно-материальных запасов зависит от наличия сезонности спроса (в данном случае следует производить расчет на основе показателей за 12 месяцев, что позволит, во-первых, "сгладить" оценку оборачиваемости, а, во-вторых, позволит установить некоторое постоянное нормативное значение показателя). При ухудшении показателя следует обратить внимание на объемы имеющихся товарных запасов и чрезмерно высокую номенклатуру товара, повысить контроль товарно-материальных запасов, установить нормативные уровни запасов, реализовать излишние запасы возможно с существенной скидкой, списать с баланса запасы, утратившие ценность
4. Коэффициенты ликвидности: 4.1. общей ликвидности 4.2. быстрой ликвидности	$\frac{A_m}{O_m}$ (4.1) где, A_m – текущие активы; O_m – текущие обязательства $\frac{D + Cч}{O_m}$ (4.2) где, D – денежные средства; $Cч$ – счета к получению	Данный показатель выступает своеобразным противовесом показателю товарооборачиваемости (3), который можно сократить путем уменьшения дебиторской задолженности и товарно-материальных запасов, что в свою очередь ведет к ухудшению ликвидности предприятия. Ухудшение ликвидности предприятия требует, во-первых, комплекса мероприятий по увеличению денежных средств за счет продажи излишних запасов, оборудования и активов и пересмотра сроков и условий кредитов и займов, а во-вторых, уменьшения кредиторской задолженности за счет пересмотра и изменения политики закупок и действующих контрактов на закупки. Вместе с тем необходимо отметить, что при улучшении оборачиваемости активов, неизбежно ухудшается ликвидность, следовательно, необходимо принимать компромиссное решение между эффективным управлением дебиторской задолженностью и товарно-материальными запасами с одной стороны, и ликвидностью фирменного торгового предприятия - с другой

Продолжение таблицы 1

5. Тенденции изменения выручки	$\frac{B_m - B_{np}}{B_{np}} \quad (5.1)$ <p>где, B_m – выручка за текущий период; B_{np} – выручка за прошлый период</p> $\frac{B_{\phi} - B_{пл}}{B_{пл}} \quad (5.2)$ <p>где, B_{ϕ} – выручка фактическая; $B_{пл}$ – выручка плановая</p>	<p>Негативный тренд выручки - индикатор скорой потери прибыли и ликвидности. Если выручка ниже плановых значений, то это означает потенциальную невозможность покрыть операционные издержки, что вскоре может привести к потере платежеспособности организации-учредителя.</p> <p>Необходим детальный анализ по следующим направлениям: адекватность маркетинговой стратегии, жизненный цикл и соответствие уровня качества фирменного продукта запросам потребителей, сезонный характер продаж (можно установить на основе статистики прошлых периодов работы) и пр.</p> <p>В результате чего следует, во-первых, разработать новую маркетинговую стратегию и тактику или же пересмотреть степень выполнения действующего плана, во-вторых, пересмотреть политику и управление продажами (усилить рекламу, совершенствовать систему вознаграждений, произвести организационные изменения в системе продаж, произвести тренинг продавцов и пр.)</p>
6. Производительность труда	$\frac{Выр_{реал.}}{Раб_{ср.сн.}} \quad (6)$ <p>где, $Раб_{ср.сн.}$ – среднесписочное число работников за отч. период</p>	<p>Стимулирование работников и привлечение новых трудовых ресурсов является одним из эффективных средств увеличения выручки и прибыли предприятия. Вместе с тем фонд выплат сотрудникам необходимо ставить в зависимости от того, какой объем дополнительной прибыли эти работники смогут сгенерировать.</p> <p>Данный показатель позволяет установить соизмеримость роста доли заработной платы с результатами повышения производительности труда</p>

Примечание – Таблица составлена автором по материалам исследований

Предложенная нами номенклатура показателей, характеризующих операционную деятельность фирменной торговли позволяет осуществлять оперативный мониторинг и принимать на их основе важные тактические и стратегические решения. Их необходимо принимать непрерывно по результатам мониторинга в следующей последовательности: при неблагоприятных результатах в текущем месяце, планируем и осуществляем изменения; анализируем эффект следующего месяца; если нет улучшений, то прибегаем к новым изменениям; и так далее. По существу, такой мониторинг позволяет реализовать подход, приводящий к последовательности проб и ошибок, который, как показывает практика, является наиболее целесообразным средством управления в динамично-меняющихся рыночных условиях.

Предельная полезность фирменного продукта

Анализ предельной полезности предполагает рассмотрение и описание следующих основных категорий:

1. Полезность – условная характеристика, отражающая степень удовлетворенности потребителя качеством потребленного продукта. Значение полезности определяется функцией полезности;

2. Предельная полезность – производная функции полезности, отражает приращение полезности (дополнительная, добавочная полезность), которую получает потребитель блага при увеличении количества потребляемого блага на одну единицу (в предположении, что все прочие условия потребления, потребление других благ остаются неизменными);

3. Функция полезности – отражает предпочтение субъекта по определенному набору потребительных стоимостей и стремление к максимизации совокупной выгоды.

Необходимость анализа полезности при определении конкурентоспособности фирменных продуктов обуславливается тем, что каждая следующая единица блага приносит меньшее увеличение общей полезности, чем предыдущая (формула 1), то есть приращение общей полезности (предельная полезность) уменьшается с увеличением количества потребляемых единиц блага.

$$u_i = f(x_i), \quad (1)$$

где, u_i – полезность, получаемая потребителем от потребления некоторого количества блага i ;

x_i – количество потребляемых единиц блага.

Вместе с тем следует различать общую и предельную полезность. Общая полезность – это удовлетворение, которое получают от потребления определенного набора единиц товара. Предельная полезность – это приращение общей полезности в результате увеличения потребления дополнительной единицы блага.

Функция (1) позволяет описать систему предпочтений потребителя только в том случае, если весь объем потребления ограничивается одним единственным благом. Вместе с тем возможности потребителя в выборе различных продуктов для удовлетворения потребности значительно шире. Например, утолить жажду можно не только водой, но и чаем, кофе и молоком, а выпить его можно с хлебом, пирожками, вареньем или конфетами, причем как сосуды для питья могут быть использованы эмалированная кружка, гра-

ненный стакан или фарфоровая чашка. Следовательно, потребитель, как правило, стремится оценить общую полезность всего набора потребляемых им благ и максимизировать именно эту общую полезность.

Таким образом, в процессе анализа конкурентоспособности фирменного продукта необходимо рассматривать не полезность от потребления некоторого отдельно взятого товара, а полезность от всего набора потребляемых благ. Следовательно, функция полезности принимает следующий вид:

$$U = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \quad (2)$$

или:

$$U = f(X), \quad (3)$$

где $X = x_1, x_2, \dots, x_n$ – набор благ 1, 2, ..., n.

Проведенные нами исследования показали, что функция полезности находится в тесной взаимозависимости от:

- эластичности спроса по цене (отражает чувствительность спроса на изменение цены), уровню доходов (показывает зависимость спроса от уровня доходов) и перекрестной эластичности (характеризует влияние изменения цены аналогичной конкурирующей продукции на объемы продаж фирменного продукта);

- объема потребления, характеризующего средний уровень потребления товарной категории за определенный промежуток времени. В общем случае данный показатель характеризует потенциальный объем спроса на фирменный продукт.

Данные, отражающие связь уровня доходов и расходов населения на продукты питания

Таблица 1 – Доходы и расходы на продукты питания в Республике Беларусь в 2005 г. (по материалам выборочного обследования домашних хозяйств)

Номер группы	Располагаемые ресурсы (в среднем на семью в месяц)		Потребительские расходы (в среднем на семью в месяц)	
	всего, тыс. руб.	в том числе де- нежные средства, тыс. руб.	всего, тыс. руб.	в том числе на продукты пита- ния, тыс. руб.
1 (с наименьшими располагае- мыми ресурсами)	410,5	351	324,2	165
2	486,5	424,7	383,6	191
3	571,3	506,7	453,8	218,3
4	596,9	530,6	467,4	217,8
5	649,6	586,6	521,1	243,4
6	668,8	610,6	542,8	250,8
7	767,4	701,4	622	278,7
8	827,7	764	675,5	295,2
9	923,6	860,8	764,1	324,7
10 (с наибольшими располагае- мыми ресурсами)	1233,1	1176,4	976,5	369,1

Примечание – Таблица составлена по материалам [331 – С.В. Тихонович] и данным Министерства статистики и анализа Республики Беларусь

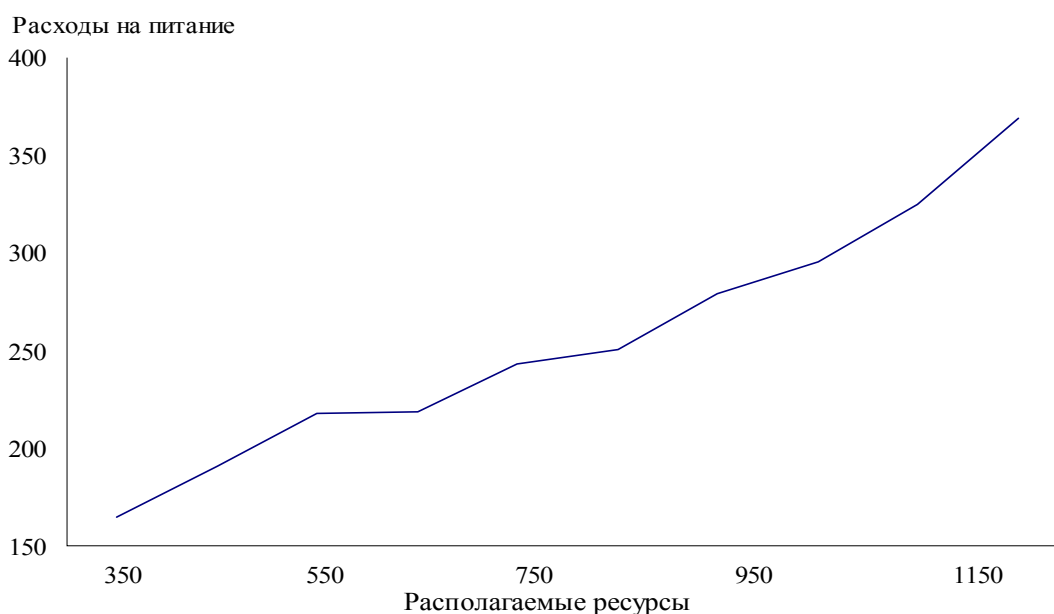


Рисунок 1 – Связь уровня расходов на питание с величиной располагаемых денежных ресурсов в домашних хозяйствах Беларуси в 2005 г.

Примечание – График составлен на основе данных таблицы 1

Фирменная торговля Беларуси

Таблица 1 – Розничный товарооборот фирменной торговли (в фактически действовавших ценах, миллиардов рублей)

Регион	Год					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Брестская	23,7	34,9	46,4	51	58,3	68,6
Витебская	36,3	46,9	58,3	57,4	69,1	78,7
Гомельская	10,4	21,4	27,9	49,1	66,6	85,4
Гродненская	10,6	16,6	20,8	21,3	24,8	29,5
г. Минск	65,5	95,1	124	142,5	202,6	250,4
Минская	12,7	18,9	25,4	23,1	25,9	34,6
Могилевская	12,7	20,5	26	27,7	34,5	46,5
Республика Беларусь	171,9	254,3	328,8	372,1	481,8	593,7
в т.ч. продовольственные товары	90,1	138,1	179,9	208,3	270,8	343,6

Примечание – Таблица составлена автором по данным Министерства статистики и анализа Республики Беларусь

Таблица 2 – Удельный вес товарооборота фирменной торговли в объеме розничного товарооборота торговых организаций (в процентах)

Регион	Год					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Республика Беларусь	6,2	5,2	4,7	4,3	4,2	4
Область:						
Брестская	6,5	5,3	5	4,5	3,9	3,6
Витебская	10,5	7,7	6,9	5,7	5,1	4,5
Гомельская	2,7	3,1	2,9	4,2	4,4	4,4
Гродненская	3,4	3,1	2,7	2,2	2	1,8
г. Минск	9	7,3	6,5	5,7	6,2	6
Минская	3,8	3,2	3	2,2	1,8	1,9
Могилевская	4,5	4,1	3,9	3,5	3,3	3,3

Примечание – Таблица составлена автором по данным Министерства статистики и анализа Республики Беларусь

Таблица 3 – Численность и площадь фирменных магазинов в Республике Беларусь

Регион	Год											
	2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	Единиц	Торговая площадь, м ²	Единиц	Торговая площадь, м ²	Единиц	Торговая площадь, м ²	Единиц	Торговая площадь, м ²	Единиц	Торговая площадь, м ²	Единиц	Торговая площадь, м ²
Республика Беларусь	680	79700	586	71782	571	69884	552	68190	546	69590	516	64826
Из них продовольственных	426	35217	354	30007	342	29417	331	30102	317	28585	301	27764
Область:												
Брестская	148	15172	122	12708	123	12604	115	11257	107	10893	96	10014
Из них продовольственных	75	5226	68	4784	69	4946	67	4670	62	4496	56	4438
Витебская	140	17039	94	13103	92	13002	85	12040	83	11918	82	11497
Из них продовольственных	104	10604	60	7012	58	6702	55	6311	52	6072	51	5728
Гомельская	42	5108	53	5932	57	5459	66	7343	72	7812	72	7520
Из них продовольственных	29	2806	37	3307	40	3443	45	4738	51	5129	49	4852
Гродненская	67	4691	67	4927	61	4608	59	4405	51	3922	44	3364
Из них продовольственных	45	2508	45	2637	39	2542	38	2407	31	2094	26	1702
г. Минск	128	22966	121	22605	115	21559	116	22087	127	24396	123	22451
Из них продовольственных	54	5780	51	5647	49	5398	47	5168	50	5374	51	5573
Минская	82	6796	74	6270	72	6225	65	5014	57	4450	51	4077
Из них продовольственных	68	4954	60	4299	59	4282	56	4339	48	3635	44	3569
Могилевская	73	7926	55	6237	51	6427	46	6044	49	6128	48	5909
Из них продовольственных	51	3337	33	2321	28	2104	23	2469	23	1514	24	1908

Примечание – Таблица составлена и рассчитана автором по данным Министерства статистики и анализа Республики Беларусь

Совокупность данных, необходимых для проведения кластерного анализа по молочнопродуктовому подкомплексу Беларуси

Таблица 1 – Доля производства основных категорий молокопродуктов предприятиями системы МСХП Беларуси в 2005 г., в % от совокупного объема (в натуральном выражении)

Наименование предприятия		Масло животное	Сыры жирные	Сыры твердые	Ц/мол. продукция	СЦМ	Мороженое	СОМ, ЗЦМ, сухая сыворожка	Казеин	Консервы стуженные
1	ОАО "Савушкин продукт"	4,5	2,9	3,2	12,3	1,2	0,0	5,7	0,0	0,0
2	ОАО "Барановичский молочный к-т"	3,0	0,3	0,0	2,0	0,0	2,4	4,1	5,9	0,1
3	ОАО "Березовский сыркомбинат"	3,1	8,1	7,7	1,9	0,0	3,2	5,0	4,3	0,2
4	СОАО "Беловежские сыры"	0,1	4,4	4,9	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	ОАО "Ивановский МЗ"	1,4	0,1	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	2,7	6,5
6	ОАО "Кобринский маслосырзавод"	1,1	7,3	7,8	0,9	0,0	1,5	3,1	0,0	0,0
7	ОАО "Лунинецкий молокозавод"	2,0	0,0	0,0	0,7	0,0	0,0	3,4	2,1	0,0
8	ОАО "Ляховичский молокозавод"	1,6	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	6,7	0,0
9	ОАО "Пинский МК"	1,3	4,8	5,4	0,4	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0
10	ОАО "Пружанский МК"	2,5	1,3	5,6	1,6	0,0	1,1	2,1	0,7	0,0
11	ОАО "Молоко", г. Витебск	3,2	1,2	1,2	4,3	0,0	1,9	0,9	4,8	0,1
12	ОАО "Верхнедвинский МСЗ"	0,5	2,5	2,7	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
13	ОАО "Глубокский молочно-конс.к-т"	1,4	0,2	0,2	0,6	8,3	0,0	1,3	0,7	32,2
14	ОАО "Лепельский молочно-конс.к-т"	0,8	0,0	0,0	0,6	24,6	0,9	0,0	0,0	0,0
15	ОАО "Оршанский молочный к-т"	2,4	0,0	0,0	1,4	0,0	0,1	0,0	8,4	0,0
16	ОАО "Оршанский ЗПС"	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	3,6	0,0	0,0	0,0
17	ОАО "Полоцкий молочный к-т"	2,2	0,3	0,0	2,1	0,0	1,2	5,3	0,0	0,0
18	ОАО "Поставский молочный завод"	0,9	0,5	0,2	1,1	0,0	0,5	0,0	3,8	0,0
19	ОАО "Толочинский маслосырзавод"	0,4	1,0	1,1	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
20	ОАО "Сенненский завод СОМ"	1,4	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	2,5	0,0	0,0
21	КУП "Ветковский молочный завод"	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,4	0,0
22	ОАО "Молочные продукты", г. Гомель	4,6	0,7	0,6	5,0	0,0	0,0	1,4	11,5	0,0
23	ОАО "Калинковичский завод ЗЦМ"	1,3	0,1	0,0	1,0	21,1	0,0	1,8	0,0	0,0
24	ОАО "Румянцевское"	0,4	0,2	0,0	2,5	0,0	17,6	0,0	2,8	0,0
25	ОАО "Октябрьский завод СОМ"	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0
26	ОАО "Светлогорский молзавод"	0,8	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	1,9	0,0	0,0
27	ОАО "Жлобинский молочный завод"	0,8	0,0	0,0	0,8	0,0	0,3	0,0	2,8	0,0
28	ОАО "Рогачевский мол.-консервн. к-т"	1,1	0,4	0,4	1,0	9,0	0,0	0,4	0,1	59,1
29	СООО "Калинковичи "Белсыр"	0,0	1,6	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0
30	ОАО "Гродномолкомбинат"	2,4	9,3	9,2	4,0	0,0	15,3	0,1	0,0	0,0
31	ОАО "Дятловский сырзавод"	0,5	2,9	3,2	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
32	ГОУП "Лидский МКК"	2,4	0,0	0,0	1,6	23,5	0,0	4,6	0,0	0,8
33	ОАО "Новогрудский МК"	2,5	0,3	0,2	0,5	12,2	0,0	2,8	2,2	0,0
34	ОАО "Ошмянский сырзавод"	0,4	2,4	2,7	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Продолжение таблицы 1

	Наименование предприятия	Масло животное	Сыры жирные	Сыры твердые	Ц/мол. продукция	СЦМ	Мороженое	СОМ, ЗЦМ, сухая сыворожка	Казеин	Консервы стученные
35	ОАО "Слонимский завод СОМ"	0,9	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0	1,7	0,0
36	ОАО "Сморгонские мол. продукты"	2,5	0,0	0,0	0,8	0,0	0,2	5,2	0,0	0,0
37	ОАО "Щучинский маслосырзавод"	0,5	8,9	9,9	0,7	0,0	0,0	1,6	0,0	0,0
38	ОАО "Борисовский молочный к-т"	1,2	0,1	0,0	2,0	0,0	0,0	1,7	0,0	0,0
39	ОАО "Березинский сырзавод"	0,8	2,1	2,3	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
40	ОАО "Вилейский гормолзавод"	1,7	0,0	0,0	1,3	0,0	0,0	0,0	4,7	0,0
41	ОАО "Воложинский маслосырзавод"	1,5	1,9	2,0	0,2	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0
42	ОАО "Молочник" г. Дзержинск	0,7	0,0	0,0	0,6	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0
43	ОАО "Копыльский маслосырзавод"	2,0	3,3	3,8	0,4	0,0	0,0	0,0	5,7	0,0
44	ОАО "Клецкий маслодельный к-т"	5,5	0,1	0,0	1,3	0,0	0,0	9,8	0,0	1,7
45	УП " Логойский маслодельный завод"	0,6	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	1,1	0,0
46	ОАО "Любанский сырзавод"	1,6	3,0	3,3	0,2	0,0	0,0	1,7	0,4	0,0
47	ОАО "Нарочанский маслосырзавод"	0,8	0,4	0,5	0,7	0,0	0,2	0,0	1,3	0,0
48	ОАО "Пуховичский молочный завод"	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
49	ОАО "Солигорский молочный завод"	1,7	0,0	0,0	1,6	0,0	0,0	0,0	1,4	0,0
50	ОАО "Слуцкий сыродельный к-т"	7,0	6,3	5,8	1,8	0,0	4,6	9,6	8,5	0,0
51	ОАО "Смолевичский молзавод"	0,1	0,1	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
52	ОАО "Холопеничский маслосырзавод"	0,6	2,2	2,4	0,1	0,0	0,0	0,0	1,2	0,0
53	ОАО "Молодечненский гормолзавод"	0,0	1,1	1,2	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
54	ОАО "Гормолзавод №1"	1,0	0,1	0,0	6,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
55	ОАО "Гормолзавод №2"	0,1	4,4	2,4	4,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
56	КПУП "Минский гормолзавод №3"	0,0	0,6	0,0	10,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
57	ОАО "Бобруйский гормолзавод"	0,0	0,1	0,1	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
58	ОАО "Быховский завод масла и СОМ"	2,2	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	2,3	0,0	0,0
59	ОАО "Горецкий маслосырзавод"	1,1	0,7	0,8	0,7	0,0	0,0	0,0	2,5	0,0
60	ОАО "Климовичский завод масла и СОМ"	0,7	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	1,5	0,0	0,0
61	ОАО "Костюковичский завод ЗЦМ"	0,5	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	1,6	0,0
62	ОАО "Могилевский молочный к-т"	6,6	1,0	0,9	5,0	0,0	6,5	11,4	1,8	0,0
63	ОАО "Могилевская ФМ"	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0	0,0	0,0
64	ОАО "Мстиславский маслосырзавод"	1,2	1,3	1,5	0,1	0,0	0,0	0,0	3,2	0,0
65	ОАО "Осиповичский молочный к-т"	2,1	1,1	1,2	1,2	0,0	0,0	4,3	0,0	0,0
66	ОАО "Славгородский маслосырзавод"	0,4	2,0	2,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0
67	ОАО "Чаусский маслосырзавод"	1,4	1,5	1,6	0,2	0,0	0,0	0,0	1,1	0,0
68	ОАО "Шкловский маслосырзавод"	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Республика Беларусь	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Примечание – Таблица составлена и рассчитана автором по данным отчетов предприятий системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

Совокупность усеченных данных для кластерного анализа по молочнопродуктовому подкомплексу республики

Таблица 1 – Производство некоторых категорий молокопродуктов отдельными предприятиями системы МСХП Беларуси в 2005 г., в % от совокупного объема

	Наименование предприятия	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₇	X ₈
		Масло жи- вотное	Сыры жир- ные	Сыры твер- дые	Ц/мол. про- дукция	СОМ, ЗЦМ, сухая сыво- ротка	Казеин
1	ОАО "Савушкин продукт"	4,5	2,9	3,2	12,3	5,7	0,0
2	ОАО "Барановичский молочный к-т"	3,0	0,3	0,0	2,0	4,1	5,9
3	ОАО "Березовский сыркомбинат"	3,1	8,1	7,7	1,9	5,0	4,3
4	СОАО "Беловежские сыры"	0,1	4,4	4,9	0,5	0,0	0,0
5	ОАО "Ивановский МЗ"	1,4	0,1	0,0	0,4	0,0	2,7
6	ОАО "Кобринский маслосырзавод"	1,1	7,3	7,8	0,9	3,1	0,0
7	ОАО "Лунинецкий молокозавод"	2,0	0,0	0,0	0,7	3,4	2,1
8	ОАО "Ляховичский молокозавод"	1,6	0,0	0,0	0,9	0,0	6,7
9	ОАО "Пинский МК"	1,3	4,8	5,4	0,4	0,8	0,0
10	ОАО "Пружанский МК"	2,5	1,3	5,6	1,6	2,1	0,7
11	ОАО "Молоко", г. Витебск	3,2	1,2	1,2	4,3	0,9	4,8
12	ОАО "Верхнедвинский МСЗ"	0,5	2,5	2,7	0,6	0,0	0,0
13	ОАО "Глубокский молочно-конс.к-т"	1,4	0,2	0,2	0,6	1,3	0,7
14	ОАО "Лепельский молочно-конс.к-т"	0,8	0,0	0,0	0,6	0,0	0,0
15	ОАО "Оршанский молочный к-т"	2,4	0,0	0,0	1,4	0,0	8,4
16	ОАО "Оршанский ЗПС"	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
17	ОАО "Полоцкий молочный к-т"	2,2	0,3	0,0	2,1	5,3	0,0
18	ОАО "Поставский молочный завод"	0,9	0,5	0,2	1,1	0,0	3,8
19	ОАО "Толочинский маслосырзавод"	0,4	1,0	1,1	0,4	0,0	0,0
20	ОАО "Сенненский завод СОМ"	1,4	0,0	0,0	0,2	2,5	0,0
21	КУП "Ветковский молочный завод"	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	2,4
22	ОАО "Молочные продукты", г. Гомель	4,6	0,7	0,6	5,0	1,4	11,5
23	ОАО "Калинковичский завод ЗЦМ"	1,3	0,1	0,0	1,0	1,8	0,0
24	ОАО "Румянцевское"	0,4	0,2	0,0	2,5	0,0	2,8
25	ОАО "Октябрьский завод СОМ"	1,1	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0
26	ОАО "Светлогорский молзавод"	0,8	0,0	0,0	0,1	1,9	0,0
27	ОАО "Жлобинский молочный завод"	0,8	0,0	0,0	0,8	0,0	2,8
28	ОАО "Рогачевский молочно-консервн. к-т"	1,1	0,4	0,4	1,0	0,4	0,1
29	СООО "Калинковичи "Белсыр"	0,0	1,6	1,8	0,0	0,0	0,9
30	ОАО "Гродномолкомбинат"	2,4	9,3	9,2	4,0	0,1	0,0
31	ОАО "Дятловский сырзавод"	0,5	2,9	3,2	0,2	0,0	0,0
32	ГОУП "Лидский МКК"	2,4	0,0	0,0	1,6	4,6	0,0
33	ОАО "Новогрудский МК"	2,5	0,3	0,2	0,5	2,8	2,2

Продолжение таблицы 1

Наименование предприятия		X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₇	X ₈
		Масло жи- вотное	Сыры жир- ные	Сыры твер- дые	Ц/мол. про- дукция	СОМ, ЗЦМ, сухая сыво- ротка	Казеин
34	ОАО "Ошмянский сырзавод"	0,4	2,4	2,7	0,2	0,0	0,0
35	ОАО "Слонимский завод СОМ"	0,9	0,0	0,0	0,8	0,0	1,7
36	ОАО "Сморгонские мол. продукты"	2,5	0,0	0,0	0,8	5,2	0,0
37	ОАО "Щучинский маслосырзавод"	0,5	8,9	9,9	0,7	1,6	0,0
38	ОАО "Борисовский молочный к-т"	1,2	0,1	0,0	2,0	1,7	0,0
39	ОАО "Березинский сырзавод"	0,8	2,1	2,3	0,3	0,0	0,0
40	ОАО "Вилейский гормолзавод"	1,7	0,0	0,0	1,3	0,0	4,7
41	ОАО "Воложинский маслосырзавод"	1,5	1,9	2,0	0,2	0,2	0,0
42	ОАО "Молочник" г. Дзержинск	0,7	0,0	0,0	0,6	0,0	0,1
43	ОАО "Копыльский маслосырзавод"	2,0	3,3	3,8	0,4	0,0	5,7
44	ОАО "Клецкий маслодельный к-т"	5,5	0,1	0,0	1,3	9,8	0,0
45	УП "Логойский маслодельный завод"	0,6	0,0	0,0	0,2	0,0	1,1
46	ОАО "Любанский сырзавод"	1,6	3,0	3,3	0,2	1,7	0,4
47	ОАО "Нарочанский маслосырзавод"	0,8	0,4	0,5	0,7	0,0	1,3
48	ОАО "Пуховичский молочный завод"	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0
49	ОАО "Солигорский молочный завод"	1,7	0,0	0,0	1,6	0,0	1,4
50	ОАО "Слуцкий сыродельный к-т"	7,0	6,3	5,8	1,8	9,6	8,5
51	ОАО "Смолевичский молзавод"	0,1	0,1	0,0	1,2	0,0	0,0
52	ОАО "Холопеничский маслосырзавод"	0,6	2,2	2,4	0,1	0,0	1,2
53	ОАО "Молодечненский гормолзавод"	0,0	1,1	1,2	1,7	0,0	0,0
54	ОАО "Гормолзавод №1"	1,0	0,1	0,0	6,9	0,0	0,0
55	ОАО "Гормолзавод №2"	0,1	4,4	2,4	4,9	0,0	0,0
56	КПУП "Минский гормолзавод №3"	0,0	0,6	0,0	10,7	0,0	0,0
57	ОАО "Бобруйский гормолзавод"	0,0	0,1	0,1	1,4	0,0	0,0
58	ОАО "Быховский завод масла и СОМ"	2,2	0,0	0,0	0,3	2,3	0,0
59	ОАО "Горецкий маслосырзавод"	1,1	0,7	0,8	0,7	0,0	2,5
60	ОАО "Климовичский завод масла и СОМ"	0,7	0,0	0,0	0,2	1,5	0,0
61	ОАО "Костюковичский завод ЗЦМ"	0,5	0,0	0,0	0,4	0,0	1,6
62	ОАО "Могилевский молочный к-т"	6,6	1,0	0,9	5,0	11,4	1,8
63	ОАО "Мстиславский маслосырзавод"	1,2	1,3	1,5	0,1	0,0	3,2
64	ОАО "Осиповичский молочный к-т"	2,1	1,1	1,2	1,2	4,3	0,0
65	ОАО "Славгородский маслосырзавод"	0,4	2,0	2,2	0,1	0,0	0,9
66	ОАО "Чаусский маслосырзавод"	1,4	1,5	1,6	0,2	0,0	1,1
67	ОАО "Шкловский маслозавод"	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0
Республика Беларусь		100	100	100	100	100	100

Примечание – Таблица составлена и рассчитана автором по данным отчетов предприятий системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

Данные кластерного анализа для молокоперерабатывающих предприятий системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

Таблица 1 – Данные кластеризации

Наименование предприятия		Порядковый номер предприятия в совокупности	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₇	X ₈
			Масло животное	Сыры жирные	Сыры твердые	Ц/мол. продукция	СОМ, ЗЦМ, сухая сыворотка	Казеин
1 кластер	ОАО "Барановичский молочный к-т"	2	3,0	0,3	0,0	2,0	4,1	5,9
	ОАО "Ляховичский молокозавод"	8	1,6	0,0	0,0	0,9	0,0	6,7
	ОАО "Молоко", г. Витебск	11	3,2	1,2	1,2	4,3	0,9	4,8
	ОАО "Оршанский молочный к-т"	15	2,4	0,0	0,0	1,4	0,0	8,4
	ОАО "Молочные продукты", г. Гомель	22	4,6	0,7	0,6	5,0	1,4	11,5
	ОАО "Вилейский гормолзавод"	40	1,7	0,0	0,0	1,3	0,0	4,7
	ОАО "Копыльский маслосырзавод"	43	2,0	3,3	3,8	0,4	0,0	5,7
2 кластер	ОАО "Савушкин продукт"	1	4,5	2,9	3,2	12,3	5,7	0,0
	ОАО "Гормолзавод №1"	54	1,0	0,1	0,0	6,9	0,0	0,0
	ОАО "Гормолзавод №2"	55	0,1	4,4	2,4	4,9	0,0	0,0
	КПУП "Минский гормолзавод №3"	56	0,0	0,6	0,0	10,7	0,0	0,0
3 кластер	ОАО "Полоцкий молочный к-т"	17	2,2	0,3	0,0	2,1	5,3	0,0
	ГОУП "Лидский МКК"	32	2,4	0,0	0,0	1,6	4,6	0,0
	ОАО "Сморгонские мол. продукты"	36	2,5	0,0	0,0	0,8	5,2	0,0
	ОАО "Клецкий маслодельный к-т"	44	5,5	0,1	0,0	1,3	9,8	0,0
	ОАО "Могилевский молочный к-т"	62	6,6	1,0	0,9	5,0	11,4	1,8
	ОАО "Осиповичский молочный к-т"	64	2,1	1,1	1,2	1,2	4,3	0,0
4 кластер	СОАО "Беловежские сыры"	4	0,1	4,4	4,9	0,5	0,0	0,0
	ОАО "Ивановский МЗ"	5	1,4	0,1	0,0	0,4	0,0	2,7
	ОАО "Лунинецкий молокозавод"	7	2,0	0,0	0,0	0,7	3,4	2,1
	ОАО "Пружанский МК"	10	2,5	1,3	5,6	1,6	2,1	0,7
	ОАО "Верхнедвинский МСЗ"	12	0,5	2,5	2,7	0,6	0,0	0,0
	ОАО "Глубокский молочно-конс.к-т"	13	1,4	0,2	0,2	0,6	1,3	0,7
	ОАО "Лепельский молочно-конс.к-т"	14	0,8	0,0	0,0	0,6	0,0	0,0
	ОАО "Оршанский ЗПС"	16	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
	ОАО "Поставский молочный завод"	18	0,9	0,5	0,2	1,1	0,0	3,8
	ОАО "Толочинский маслосырзавод"	19	0,4	1,0	1,1	0,4	0,0	0,0
	ОАО "Сенненский завод СОМ"	20	1,4	0,0	0,0	0,2	2,5	0,0
	КУП "Ветковский молочный завод"	21	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	2,4
	ОАО "Калинковичский завод ЗЦМ"	23	1,3	0,1	0,0	1,0	1,8	0,0
	ОАО "Румянцевское"	24	0,4	0,2	0,0	2,5	0,0	2,8
	ОАО "Октябрьский завод СОМ"	25	1,1	0,0	0,0	0,0	1,9	0,0
	ОАО "Светлогорский молзавод"	26	0,8	0,0	0,0	0,1	1,9	0,0
	ОАО "Жлобинский молочный завод"	27	0,8	0,0	0,0	0,8	0,0	2,8
	ОАО "Рогачевский молочно-конс. к-т"	28	1,1	0,4	0,4	1,0	0,4	0,1
	СООО "Калинковичи "Белсыр"	29	0,0	1,6	1,8	0,0	0,0	0,9
	ОАО "Дятловский сырзавод"	31	0,5	2,9	3,2	0,2	0,0	0,0

Продолжение таблицы 1

Наименование предприятия		порядковый номер предприятия в совокупности	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₇	X ₈
			Масло животное	Сыры жирные	Сыры твердые	Ц/мол. продукция	СОМ, ЗЦМ, сухая сыворотка	Казеин
4 кластер	ОАО "Новогрудский МК"	33	2,5	0,3	0,2	0,5	2,8	2,2
	ОАО "Ошмянский сырзавод"	34	0,4	2,4	2,7	0,2	0,0	0,0
	ОАО "Слонимский завод СОМ"	35	0,9	0,0	0,0	0,8	0,0	1,7
	ОАО "Борисовский молочный к-т"	38	1,2	0,1	0,0	2,0	1,7	0,0
	ОАО "Березинский сырзавод"	39	0,8	2,1	2,3	0,3	0,0	0,0
	ОАО "Воложинский маслосырзавод"	41	1,5	1,9	2,0	0,2	0,2	0,0
	ОАО "Молочник" г. Дзержинск	42	0,7	0,0	0,0	0,6	0,0	0,1
	УП "Логойский маслодельный завод"	45	0,6	0,0	0,0	0,2	0,0	1,1
	ОАО "Любанский сырзавод"	46	1,6	3,0	3,3	0,2	1,7	0,4
	ОАО "Нарочанский маслосырзавод"	47	0,8	0,4	0,5	0,7	0,0	1,3
	ОАО "Пуховичский молочный завод"	48	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0
	ОАО "Солигорский молочный завод"	49	1,7	0,0	0,0	1,6	0,0	1,4
	ОАО "Смолевичский молзавод"	51	0,1	0,1	0,0	1,2	0,0	0,0
	ОАО "Холопеничский маслосырзавод"	52	0,6	2,2	2,4	0,1	0,0	1,2
	ОАО "Молодечненский гормолзавод"	53	0,0	1,1	1,2	1,7	0,0	0,0
	ОАО "Бобруйский гормолзавод"	57	0,0	0,1	0,1	1,4	0,0	0,0
	ОАО "Быховский завод масла и СОМ"	58	2,2	0,0	0,0	0,3	2,3	0,0
	ОАО "Горецкий маслосырзавод"	59	1,1	0,7	0,8	0,7	0,0	2,5
	ОАО "Климовичский завод масла и СОМ"	60	0,7	0,0	0,0	0,2	1,5	0,0
	ОАО "Костюковичский завод ЗЦМ"	61	0,5	0,0	0,0	0,4	0,0	1,6
ОАО "Мстиславский маслосырзавод"	63	1,2	1,3	1,5	0,1	0,0	3,2	
ОАО "Славгородский маслосырзавод"	65	0,4	2,0	2,2	0,1	0,0	0,9	
ОАО "Чаусский маслосырзавод"	66	1,4	1,5	1,6	0,2	0,0	1,1	
ОАО "Шкловский маслозавод"	67	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	
5 кластер	ОАО "Березовский сыркомбинат"	3	3,1	8,1	7,7	1,9	5,0	4,3
	ОАО "Кобринский маслосырзавод"	6	1,1	7,3	7,8	0,9	3,1	0,0
	ОАО "Пинский МК"	9	1,3	4,8	5,4	0,4	0,8	0,0
	ОАО "Гродномолкомбинат"	30	2,4	9,3	9,2	4,0	0,1	0,0
	ОАО "Щучинский маслосырзавод"	37	0,5	8,9	9,9	0,7	1,6	0,0
	ОАО "Слуцкий сыродельный к-т"	50	7,0	6,3	5,8	1,8	9,6	8,5
Республика Беларусь			100	100	100	100	100	100

Примечание – Таблица составлена и рассчитана автором по материалам кластерного анализа, проведенного на основе данных отчетов предприятий системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь

Идеология бизнес-процессов

Стандарт моделирования бизнес-процессов IDEF0, принятый в конце 1990-х годов в США, основан на методологии структурного анализа SADT (Structured Analysis and Design Technique), который был предложен еще в 70-х годах прошлого столетия Дугласом Россом [183, с. 5].

В результате применения методологии SADT нами построена древо-видная функциональная модель организации фирменной торговли (рисунок 1), на основе которой строится IDEF0-модель.

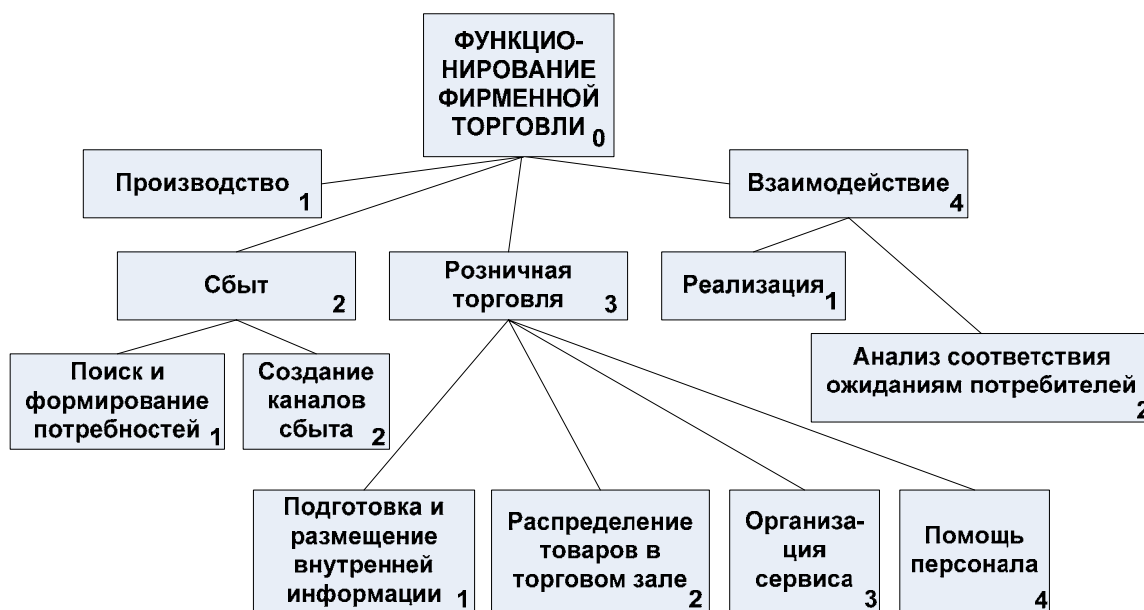


Рисунок 1 – Декомпозиция функций фирменной торговли – дерево узлов фирменной торговли

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

На каждом из рассмотренных уровней декомпозиции функциональность деятельности следует описывать в целом (одним словом или фразой). Вместе с тем анализ показал, что необходимым требованием при моделировании бизнес-процессов фирменной торговли является:

формулировка цели – описать функциональность фирменной торговой деятельности для выявления потенциала роста эффективности;

определение области применения и точки зрения. В предложенной нами модели рассматривается точка зрения, отражающая область непосредственных компетенций фирменной торговли, к которым нами были отнесены: производство, сбыт, розничная торговля и взаимодействие.

Вместе с тем следует отметить, что фирменная торговая деятельность может быть описана по-разному в зависимости от того, с какой точки зрения ее рассматривать, например, можно выделить существенные различия во взглядах на фирменную торговую деятельность у руководителя предприятия, финансового работника, маркетолога или инженера.

Как показали проведенные исследования, в основе IDEF0 методологии лежит понятие "блока" или "работы", который отображает некоторую бизнес-функцию [183,302]. Четыре стороны блока имеют различную роль: левая сторона имеет значение входа (данные о потребителях и ресурсы, потребляемые и изменяемые в фирменной торговле), правая - выхода (характеризует основной результат деятельности, которым является прибыль), верхняя - управления (стратегии и процедуры, которыми руководствуется фирменная торговля, а именно - стратегия маркетинга), а нижняя - механизмов (ресурсы, которые выполняют работу - персонал и инфраструктура фирменной торговли) (рисунок 2)

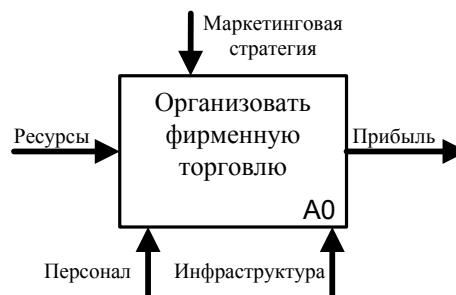


Рисунок 2 – Контекстная диаграмма фирменной торговли

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

Анализ показал, что построение контекстной диаграммы является начальным этапом моделирования бизнес-процессов. На рисунке 2 видно, что в этой диаграмме отображается только один блок - главная бизнес-функция системы, которая представляет собой основную "миссию" или центральную задачу фирменной торговли.

Дальнейшая функциональная декомпозиция представляет собой способ моделирования типовой функции, в которой любое действие либо операция могут быть разбиты (декомпозированы) на более простые функции. Другими словами, сложный бизнес-процесс представляется в виде совокупности элементарных функций.

Таким образом, графическое изображение в виде блоков (работ), позволяет как бы заглянуть внутрь каждой функции и детально рассмотреть ее структуру и состав (рисунок 3).

Взаимодействие между функциями в IDEF0 представляется в виде дуги (рисунок 3), которая отображает поток данных, или материалов, поступаю-

щей с выхода одной функции на вход другой. В зависимости от того, с какой стороны блока связан поток, его следует называть соответственно “входным”, “выходным” или “управляющим”.

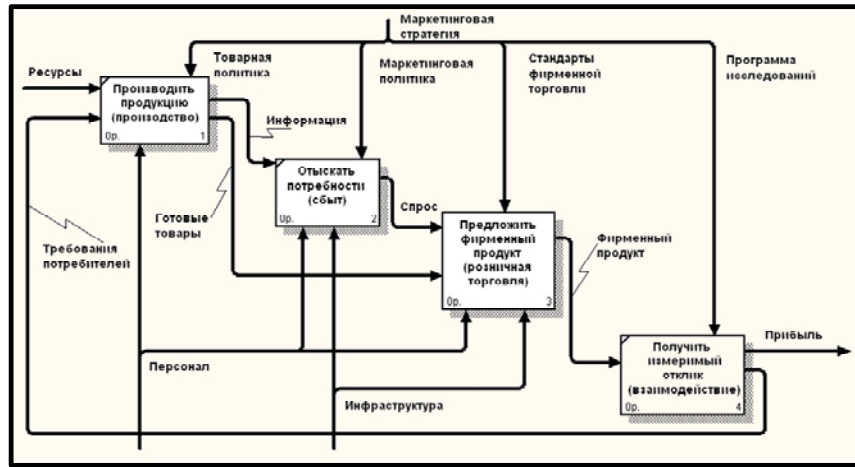


Рисунок 3 – Функциональная декомпозиция контекстной диаграммы фирменной торговли

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

Вместе с тем анализ показал, что моделирование бизнес-процессов фирменной торговли имеет особенности, присущие каждой конкретной организации, исследование которых позволяет строить модель существующей бизнес-системы фирменной торговли – AS-IS (Как есть), тогда как нами предпринята попытка построить модель TO-BE (Как должно быть), исходя из выделенных нами неотъемлемых функций фирменной торговли (рисунок 3, рисунок 4).

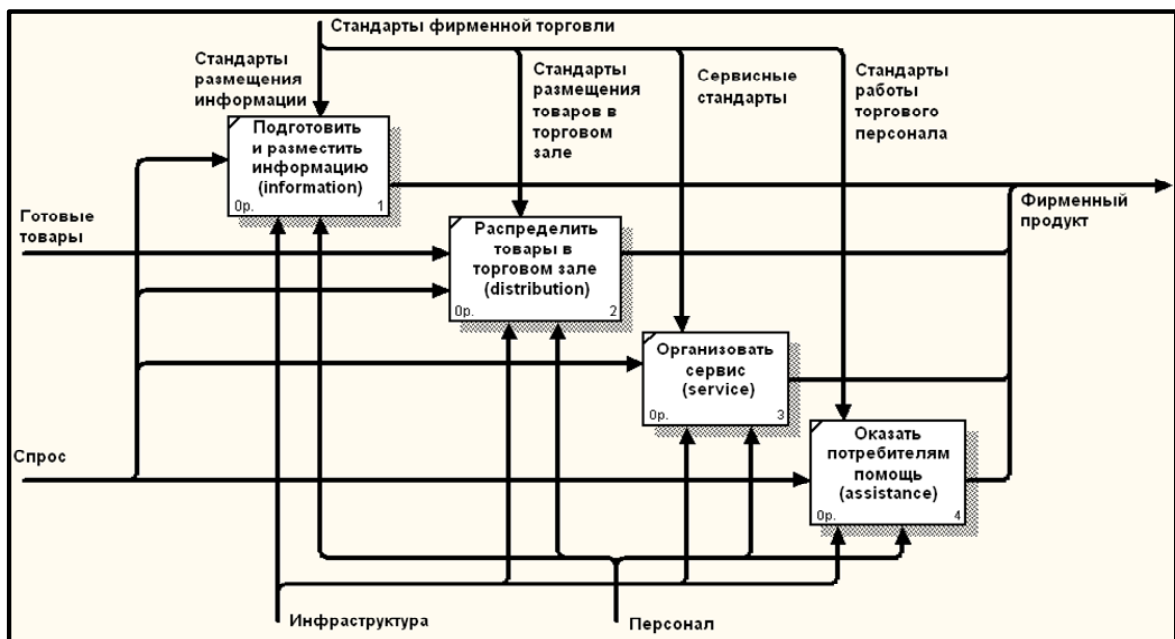


Рисунок 4 – Функциональная декомпозиция работы "предложить фирменный продукт"

Примечание – Схема составлена автором по материалам исследований

Вместе с тем необходимо отметить, что можно построить множество моделей ТО-ВЕ (Как должно быть), исходя из различных критериев (эффективность, конкурентоспособность, качество, прибыльность, оптимизация, экономия издержек и пр.). Основной задачей в данном случае становится выбор основной цели и точки зрения моделирования, которые могут быть четко определены только при наличии конкретного объекта планирования.

Таким образом, методология функционального моделирования IDEF0 представляет собой эффективный инструмент, который позволяет разработать объективную и соответствующую поставленным целям процессную модель фирменной торговли для повышения ее эффективности и с целью построения результативной информационной системы анализа потребностей рынка и их соотнесения с возможностями производства.

Таблица 1 – Данные о эффективности внедрения предложений по совершенствованию фирменной торговой деятельности в ОАО "Агрокомбинат "Дзержинский", 2005 г., тыс. руб.

Отч. пер-д	Название магазина	Параметры эффективности												
		Товарооборот		Факт/план, %	Сумма прироста	Торговые затраты		Торговая надбавка	Валовая прибыль	Налоги	Чистая прибыль		Рент-ть продаж, всего, %	Рост рент. за счет предлож., %
		Всего	ТО на 1 м ² торг. площ.			Всего	в т.ч. предл. мер-я				Всего	В т.ч. от предл. мер-я		
январь	Птушка*	211452	2643	114	26322	13414	2189	46136	32722	24000	8722	947	4,12	10,9
	Птушыная крама	178560	2551	92	0	11223	0	40134	28911	20271	8640	0	4,84	0,0
	Вырабы з птушкі №4	90746	2269	85	0	4964	0	20490	15527	10301	5225	0	5,76	0,0
	Птушыная лаўка	242767	2856	85	0	12128	0	55353	43225	27559	15666	0	6,45	0,0
	Прирост за счет предл.	26322	329		0									
февраль	Птушка*	217274	2716	124	42274	14248	3901	47406	33158	24661	8497	1364	3,91	16,1
	Птушыная крама*	231400	3306	116	31600	14336	3014	52010	37674	26270	11404	1238	4,93	10,9
	Вырабы з птушкі №4	96508	2413	94	0	5290	0	21791	16501	10956	5545	0	5,75	0,0
	Птушыная лаўка	242885	2857	88	0	11743	0	55380	43637	27572	16065	0	6,61	0,0
	Прирост за счет предл.	73874												
март	Птушка	267556	3344	109	22556	16700	2026	58377	41678	30368	11310	786	4,23	6,9
	Птушыная крама*	280934	4013	113	32434	18364	2146	63143	44779	31893	12886	1480	4,59	11,5
	Вырабы з птушкі №4*	172399	4310	118	25999	9321	4046	38928	29607	19571	10036	619	5,82	6,2
	Птушыная лаўка	348284	4097	87		16433	0	79411	62978	39536	23442	0	6,73	0,0
	Прирост за счет предл.	80989												
апрель	Птушка	301698	3771	102	7198	18592	316	65827	47235	34243	12992	345	4,31	2,7
	Птушыная крама	291627	4166	105	13127	17098	691	65547	48449	33107	15342	715	5,26	4,7
	Вырабы з птушкі №4*	178853	4471	106	10353	9199	1152	40385	31186	20304	10882	414	6,08	3,8
	Птушыная лаўка*	560908	6599	117	82608	28704	5731	127891	99187	63673	35514	4692	6,33	13,2
	Прирост за счет предл.	113286												
май	Птушка	314069	3926	109	25069	15854	1660	68526	52672	35647	17024	1231	5,42	7,2
	Птушыная крама	315908	4513	109	25408	19977	1664	71004	51028	35864	15164	1203	4,80	7,9
	Вырабы з птушкі №4	186343	4659	106	10543	10258	1153	42076	31819	21154	10665	412	5,72	3,9
	Птушыная лаўка*	632612	7442	121	108112	31157	6764	144241	113083	71813	41270	6528	6,52	15,8
	Прирост за счет предл.	169132												
июнь	Птушка	314279	3928	120	53279	17325	3429	74386	57061	35573	21488	3458	6,84	16,1
	Птушыная крама	315559	4508	112	35059	17318	2749	76266	58948	35718	23230	2256	7,36	9,7
	Вырабы з птушкі №4	193538	4838	114	23238	11244	4219	46281	35037	21906	13131	501	6,78	3,8
	Птушыная лаўка	436751	5138	88	-60349	25120	0	104437	79317	49435	29882	0	6,84	0,0
	Прирост за счет предл.	51227												
январь - июнь	Птушка	1626328	20329	112	176698	96133	13520	360659	264526	184492	80034	7765	4,92	9,7
	Птушыная крама	1613988	23057	108	137628	98317	10264	368104	269787	183122	86665	6786	5,37	7,8
	Вырабы з птушкі №4	918387	22960	105	70134	50276	10570	209952	159676	104191	55484	1899	6,04	3,4
	Птушыная лаўка	2464206	28991	100	130370	125285	12495	566713	441428	279588	161840	6411	6,57	4,0
	Прирост за счет предл.	514831			514831			46848					22861	

* – Магазины, где в указанном месяце проводились мероприятия по совершенствованию торговых процессов

Примечание – Таблица рассчитана на основе данных отчетов ОАО "Агрокомбинат "Дзержинский" за январь - июнь 2005 г.

Совокупность данных, характеризующих эффективность внедрения модели организации и функционирования фирменной торговли в ОАО "Агрокомбинат "Дзержинский"

Таблица 1 – Сравнительные показатели эффективности экспорта по предприятиям, расположенным в южном регионе Минской области, 2005-2006 г.

Наименование предприятий	2005 г. (фактически)					2006 г. (расчетные данные)				
	Объем тов. прод. на экспорт в действ. ценах, тыс. руб.	Удельный вес экспорта, %	Прибыль(+), убыток(-) по экспорту, тыс. руб.	Рентабельность прод. на экспорт, %	Доля экспортной прибыли в совокуп. прибыли	Объем тов. прод. на экспорт в действ. ценах, тыс. руб.	Удельный вес экспорта, %	Прибыль(+), убыток(-) по экспорту, тыс. руб.	Рентабельность прод. на экспорт, %	Доля экспортной прибыли в совокуп. прибыли
ОАО "Клецкий МК"	23620000	45,1	793000,0	3,5	0,73	30783658	54,1	207264,36	0,7	0,46
<i>Несвижский фил. ОАО "Клецкий МК"</i>	1116581	9,3	158061,0	16,5	0,16	2993065,8	25,3	4750,7075	0,2	0,07
ОАО "Копыльский МСЗ"	17002449	52,4	3104565,0	22,3	0,83	24029394	63,4	870601,94	3,8	0,37
ОАО "Любанский СК"	19340000	75,8	585000,0	3,1	0,37	22438188	75,8	239948,79	1,1	0,43
ОАО "Слуцкий СК"	25723498	42,1	2600103,0	11,2	0,36	36013172	47,1	3422911,3	10,5	0,52
<i>Стародорожский фил. ОАО "Слуцкий СК"</i>	11914575	75,8	734241,0	6,6	1,09	12996314	67,8	44782,674	0,35	-0,09
<i>Узденский фил. ОАО "Слуцкий СК"</i>	6146560,2	65,8	14813,6	0,2	-0,08	8076594	68,8	51916,654	0,6	-0,13
ОАО "Солигорский МЗ"	9585736,0	38,8	-91539,0	-0,9	-2,15	11310692	38,8	122058,97	1,1	-0,15
Итого по группе	114449399	49,0	7898244,6	7,4	0,52	148641078	54,5	4964235,4	3,5	0,59
По Минской области (молочная отрасль)	179637501	46,9	11213057,0	6,7	0,52	нд	-	нд	-	-
В % к области (мол. отр.)	64	-	70	-	-	-	-	-	-	-
По республике (мол.отр.)	968137920	-	нд	-	-	1541666000	56	нд	-	-
В % к республике (молочная отрасль)	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Примечание – Таблица составлена и рассчитана автором по данным отчетов предприятий системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь.