

вания инновационных предпринимательских проектов.

Пожалуй, самым главным условием успешной реализации внутрифирменного предпринимательства является получение интрапренером соответствующего вознаграждения. Для этого на предприятии-учредителе необходимо выработать критерии оценки результатов его деятельности и соответствующим образом осуществлять вознаграждение интрапренера. Вознаграждение может варьироваться от получения фиксированной суммы или части прибыли от реализуемого проекта, до предоставления части акций, или доли капитала, нового предприятия.

Итак, в основе внутрифирменного предпринимательства лежит новаторская, инициативная деятельность человека, мобилизующего все свои силы, целеустремленно использующего все возможности для достижения поставленной цели и несущего полную ответственность за свои действия. Однако сама по себе внутрифирменная пред-

принимательская среда не появится, для становления и развития интрапренерства необходимо наличие определенных условий, ответственность за создание которых несут руководители организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бышок А. С. Роль интрапренерства в развитии инновационной активности российских предприятий [Текст] / А. С. Бышок, А. В. Дорофеева // Актуальные вопросы экономических наук: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Уфа, октябрь 2011 г.). — Уфа: Лето, 2011. — С. 16-18.
2. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха. - М.: «Прогресс-универс», 1989г.
3. Агошкова Н.Е. Интрапренерство как одно из направлений развития предпринимательства на предприятиях АПК // Экономика и социум. - №3. - 2012г. — С. 21 – 29.

DEVELOPMENT CONDITIONS INTRAPRENEURSHIP

© 2012

M.V. Kuznetsova, candidate of philosophical sciences, associate professor "Economy and businesses"
Magnitogorsk state university, Magnitogorsk (Russia)

Keywords: intrapreneurship, intra firm business.

Annotation: In article the reasons of weak introduction of the phenomenon of an intrapreneurship at the Russian enterprises are considered. Conditions of development of an intrapreneurship in the organization are allocated. From the point of view of the author, all conditions can be divided into three groups: organizational conditions, conditions of independence of managers innovators, conditions of financial security of intra firm business.

УДК 658.62

СПЕЦИФИКА СЕТЕВОЙ ИНТЕГРАЦИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ РЫНКА

© 2012

Л.В. Кузнецова, аспирантка кафедры «Маркетинг»
Финансовый Университет при Правительстве РФ, Москва (Россия)

Ключевые слова: розничная торговля, Всемирная Торговая Организация, тенденции, структура.

Аннотация: В статье упоминаются ведущие исследователи, занимающиеся вопросами изучения специфики сетевой торговли в условиях рыночных отношений. Рассматриваются современные тенденции развития, и выделяются проблемные области, приводится сравнительная характеристика ключевых трендов развития розничной сетевой торговли, как российская, так и мировая. Представлены статистические показатели развития отрасли, а также приведен пример структурного развития форматов альянсов на примере российской компании X5 Retail Group. Рассмотрены преимущества и угрозы для отрасли розничного ритейлера после вступления в ВТО.

В последние несколько лет розничная торговля в России активно развивается, и демонстрирует достаточно высокие темпы роста. Но хочется отметить тот факт, что это уже не экстенсивное развитие, основанное на сделках слияний и поглощений, а здесь уже встает вопрос качественного развития отрасли в целом, и отдельно взятого ритейлера. На изучение тенденций развития розничной торговли справедливо обращают внимание многие исследователи: И.И. Скоробогатых, И.М. Синяева, О.Н. Романенкова, Парамонова Т.Н., Красюк И.Н. Современные рыночные условия диктуют необходимость изучения специфики розничной торговли в условиях глобализации рынка, активной конкуренции, как среди российских компаний, так и международных игроков. Для усиления позиций на рынке сетевым организациям необходимо понимать тенденции для эффективного построения стратегии развития и поиска выгодных рыночных ниш.

По сравнению с 2011г. увеличилось число субъектов Российской Федерации, где сетевые магазины формировали более 15% розничного оборота. За январь-июнь 2012г. торговый оборот розничных торговых сетей вырос по сравнению с аналогичным периодом 2011г. на 13,9% и составил 20,1% в общем объеме оборота розничной торговли.

По ряду качественных показателей, в том числе таких, как розничный оборот на душу населения или обеспеченность торговыми площадями сетевых форматов, российский рынок отличается низкой степенью насыщения по сравнению с США, а также европейскими странами.

В России сетевой ритейл занимает не более 30% продовольственного рынка. В то же время в Испании – 39%, в

Италии – 57%, а во Франции – до 84%.

На рынке розничной торговли продуктами питания представлены следующие игроки: сетевые магазины; независимые магазины; открытые и закрытые рынки; киоски, ларьки и т. п. [1, с. 154].

Характерной особенностью российской розничной торговли продуктами питания является низкая доля организованных форматов, что создает благоприятные условия для их развития [5, с.232]. В частности, в 2001–2008 гг. наблюдался рост доли организованной рыночной торговли продуктами питания с 7 до 40%. В европейских странах доля организованных форматов торговли продовольственными товарами превышает 70–80%, в то время как в ряде стран Восточной Европы составляет не менее 30%.

Крупнейшей сетью розничной торговли в мире является американская компания «Wal-Mart».

В настоящее время на рынке сетевой торговли крупные российские и иностранные игроки развивают новые формы торговли, чтобы повысить конкурентоспособность компании и добиться максимального охвата покупательской аудитории в разных регионах страны. На рисунке 1 представлена структура форматов российского розничного ритейла – X5 Retail Group. Это сетевой альянс, который представлен на рынке следующими форматами: Дискаунтер, Супермаркет, Гипермаркет.

Значимой тенденцией на российском рынке розничной торговли продовольственными товарами следует признать освоение отечественными компаниями верхнего ценового сегмента. Дело в том, что иностранные торговые сети, работающие в России, ориентируются главным образом на массового потребителя с невысокими доходами.

Учитывая, что конкуренция с крупными иностранными игроками оказывается непосильной для некоторых российских компаний, им, скорее всего, придется ориентировать свои магазины на более обеспеченные слои населения. Примером данного направления является появление частных марок в высоких ценовых сегментах в ассортиментной политике компании.



Рис. 1. Структура форматов X5 Retail Group

Однако магазины с низкими ценами (нижний ценовой сегмент и сегмент mass-market) будут популярны среди потребителей в региональных центрах и менее крупных российских городах.

Согласно статистике, на продукты питания россияне тратят до 46% своего располагаемого дохода. Для сравнения: французы тратят на продукты питания 34% своего бюджета, а немцы – 27%. Впрочем, по мере роста доходов населения изменений в структуре потребления не избежать.

Российский рынок сетевого ритейла пока находится в стадии становления, хотя уже темпы роста немного снизились. Уровень его развития существенно различается в зависимости от региона. В последнее время крупные сети начинают широкую экспансию на региональные рынки, где пока приходится конкурировать только с местными небольшими сетями и магазинами старых форматов.

Основной стратегией развития продуктовых розничных сетей является региональная экспансия. Больше внимания начинают уделять не только крупным городам-миллионикам с развитой инфраструктурой, но и более мелким городам. Это касается таких форматов розничной торговли, как дискаунтер и гипермаркет.

Активной оказалась и консолидация отрасли в связи с тем, что крупные торговые сети, стремясь как можно быстрее закрепиться на региональных рынках, покупали крупные местные продуктовые сети. Как пример, покупка Патэрсона сетью X5 Retail Group, ГК «Дикси» купила ГК «Виктория».

В результате финансового кризиса, начавшегося в октябре 2008 года в России, банковские структуры существенно сократили кредитование как юридических, так и физических лиц, а те кредиты, что все же даются, имеют высокие ставки. Предприятия розничной торговли страны делали шаги по сокращению материальных издержек и оптимизации бизнес-процессов в целом, что повлекло за собой отказ от ранее запланированных инвестиций, сокращение заработных плат и персонала. По данным Госкомстата по итогам IV квартала 2008 года, в стране наблюдалось снижение индекса потребительской уверенности, который связан с оценкой населения экономической ситуации в стране и личного материального состояния, на 20 процентов. Кроме того, высокая доля населения не ожидала положительных изменений в экономической ситуации страны. В условиях экономической нестабильности, в стране сокращался потребительский спрос, потребительские предпочтения начинали меняться в сторону более экономичных покупок.

Сокращение потребительского спроса повлекло за собой замедление роста оборота розничной торговли.

Особенно тяжело перенесли сокращение потребительского спроса и проблемы кредитования российские ритейлеры, так как имеют высокую долговую нагрузку и не могут привлечь новые кредиты для погашения уже имеющихся.

Розничная торговля – это основная сфера интересов российского малого и среднего бизнеса. И в данном случае, перспективы отрасли после вступления в ВТО вопрос важный, и поэтому необходимо понимать и разбираться, какие угрозы и риски, а также возможности, существуют в данной сфере бизнеса при вступлении во Всемирную торговую организацию.

Рассмотрим основные угрозы и риски, и преимущества и выгоды, связанные со вступлением в ВТО.

Наша экономика в отрасли розничной торговли как неконкурентоспособная рискует потерпеть поражение в силу следующих 3 основных причин:

Ожидается усиление конкуренции. Российскому розничному ритейлеру придется конкурировать с сильнейшими мировыми игроками. Такие компании обладают волей и достаточными ресурсами для захвата значительной доли рынка в России. Некоторые из них уже сегодня более чем успешно работают на российском розничном рынке, как пример, Ашан, Метро Кэш энд керри, Билла и многие другие. И как известно, будут приходить не менее сильные игроки, так как российский рынок – очень выгоден с точки зрения развития бизнеса. В настоящее время иностранных ритейлеров в России не так много, но желание присутствовать в России – сильное. Так, к примеру, сеть Carrefour во второй раз планирует открывать магазины, но уже по франчайзинговой системе. Ранее сеть открывала магазин в Москве, но не приспособившись к российским условиям – закрыла магазин.

Поглощение сетей зарубежными компаниями. В условиях повышения конкуренции происходит поглощение относительно слабых розничных сетей.

Невозможность выхода на мировые рынки в силу отсутствия сильных брендов. Российская розница получает выгоды на рынки, которые сейчас все равно ей пока не осилить, поэтому не сможет воспользоваться открывающимися возможностями. В первую очередь это объясняется тем, что для России – бизнес розничной сетевой торговли, достаточно молод. Нет сильных брендов, которыми могут выдержать конкуренцию крупным мировым сетям.

Выгоды и преимущества. Современный розничный бизнес может эффективно развиваться только при активном взаимодействии с мировым рынком товаров и услуг. И ВТО играет важную роль при определении правил игры на этом рынке.

Расширение ассортимента качественными импортными товарами по приемлемой цене. Также отразится на доходности бизнеса и повышении лояльности покупателей.

Развитие цивилизованного розничного бизнеса. С помощью внедрения в российское законодательство и соответствующую практику внешнеэкономической деятельности международного опыта в области регулирования торговли. Присоединение к ВТО позволит стабилизировать российское внешнеторговое законодательство, сделать более открытым, создать систему.

Стимулирование бизнеса и производителя, и ритейлера. Повышение конкуренции на внутреннем рынке заставит бизнес больше вкладывать в развитие и переоборудование производства, повышение конкурентоспособности своих услуг, а также повышение качества торгового обслуживания.

Рост производства в важных для розничного ритейла отраслях. Как пример: перерабатывающие отрасли, рыбная промышленность. Что позволит, розничному ритейлеру предлагать продукцию для потребителя в расширенном ассортименте, хорошего качества, избежать дефицита и по выгодным ценам.

Приход новых технологий в Российскую экономику через увеличение объема импорта новой техники и технологий.

Повышение деловой активности – важно для розничной сети. Как пример, приход западных финансовых корпораций откроет источники получения выгодных кредитных продуктов.

Расширение возможностей для **развития производственной кооперации:** создание совместных программ, проведение совместных исследований, обмен объектами интеллектуальной собственности и так далее.

Сравнивая возможные выгоды и ущерб, отмечаем, что перспектива все же у российского розничного ритейлера есть.

Основная причина превосходства развитых иностранных розничных компаний (кроме цены, при выходе на новые рынки) - использование современных маркетинговых, производственных и управленческих технологий [5, с.256]. Для сравнения: если на развитых рынках вся продукция качественная по умолчанию и бренд – показатель признания потребителей, то у нас бренд – это в первую очередь показатель качества. Усиление конкуренции, продвижение зарубежных торговых марок повлечет заметное падение российского производства в некоторых отраслях, возникнет необходимость повышения роли маркетинга в деятельности розничного ритейлера, рост рекламного давления на потребителя, и как следствие увеличение рекламных бюджетов.

Стратегическими мерами выживания и процветания бизнеса, автор отмечает следующее:

- повышение производительности и эффективности работы активов,
- оптимизация бизнес-процессов,
- повышение качества продуктов (в том числе и создание качественных частных марок, услуг), внедрение контроля качества;
- повышение удовлетворенности клиентов, борьба за лояльность клиентов.

Активное создание сильных торговых марок, продвижение брендов:

1. Инвестиции в продвижение и рекламу;
2. Повышение эффективности работы с маркетинговой информацией;
3. Развитие внешнеэкономической деятельности.

На сегодняшний день в сфере розничного ритейла по факту можно наблюдать сокращение количества магазинов в сетях, оптимизацию ассортимента, уменьшение обслуживающего персонала, а также увеличения количества методов по стимулированию сбыта, направленных на конечных покупателей.

Согласно исследованиям агентства Euromonitor International, в индустрии розничной торговли 2012 г. существующие ключевые тенденции (см. рис. 2).

Сравнительный анализ России и в мире в целом показывает основные корпоративные стратегии (см. табл. 1).

*Таблица 1
Сравнительные основные корпоративные стратегии
Россия и Мировой тренд*

| Россия | За рубежом |
|---|---|
| Слияние и поглощение | Слияние и поглощение |
| Расширение в регионы | Выход на растущие рынки |
| Интернет торговля | Интернет торговля |
| Выход в новые форматы | Выход в новые форматы |
| Частная торговая марка и продуктовый микс | Частная торговая марка и продуктовый микс |

В целом тренд развития похож, за исключением - Россия не выходит на растущие рынки за рубеж, а расширяет бизнес за счет регионов, это в первую очередь, объясняется слабыми брендами российских сетей, зарубежные сети расширяют бизнес, как правило, за счет выхода на растущие рынки – другие страны. Автором приведены примеры выхода в новые форматы, так продуктовая сеть «Магнит» – развила новый узкопрофильный формат «Магнит Косметик», сеть «Перекресток» – «Перекресток

– экспресс», сеть «Ашан» – «Атак», «Ашан-сити». Отмечены разные концепции выхода в новые форматы. Также наблюдается активная экспансия в регионы.

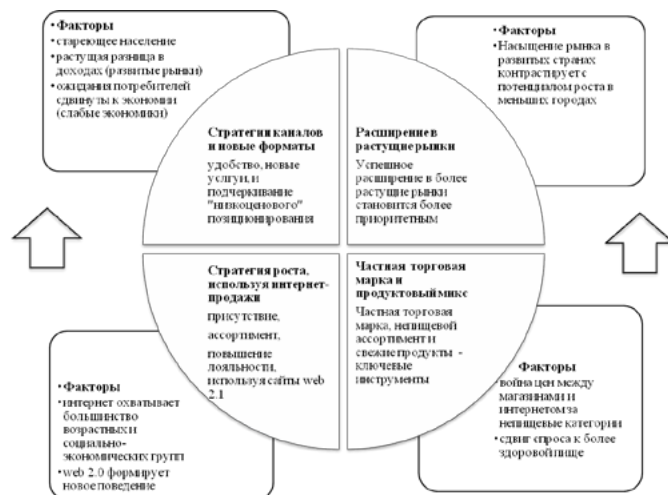


Рис. 2. Ключевые тенденции в розничной торговле

Исходя из вышесказанного, определим основные направления совершенствования стратегии управления маркетингом в розничных сетях:

На смену экстенсивному развитию – когда сети агрессивно завоевали торговые площади, поглощали другие сети, зачастую, не обращая внимание на качественные показатели работы своих подразделений, пришел следующий этап – это качественное планомерное развитие бизнеса розничной торговли, которая заключается в усилении следующих направлений:

1. Стратегия развития частных марок.
2. Развитие единая информационная система управления – как фактор повышения конкурентоспособности компании, активное развитие технологий SAP.
3. Ассортиментной политики, оптимизации ассортимента.
4. Развитие интернет-торговли.
5. Систему оценки удовлетворенности потребителя.
6. Оценка деятельности поставщика, способы улучшения.

Во главу угла всех этих направлений ставят потребителя. Он является ключевым объектом воздействия и на него направлены все усилия розничной сети.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д. Создание сильных брендов. – М.: ИД «Гребенников», 2008. – 440 с.
2. Ассель Г. Маркетинг. Принципы и стратегии.- М.: Инфра-М.2005
3. Бондаренко В.А. Апология маркетинга в кризисных условиях // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. №4.
4. Парамонова Т.Н., Красюк И.Н. Маркетинг в розничной торговле: Учебно-практическое пособие. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2009.
5. Романенкова О.Н., Синяева И.М. Маркетинг инноваций в сфере торговли: теория, методология, практика: Монография. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2012. - 188 с.
6. Скоробогатых И.И., Дмитриев А.А. Инвестиционный подход к маркетингу и брендингу//Маркетинг и маркетинговые исследования. 2009.№2
7. www.gks.ru Федеральная служба государственной статистики.
8. <http://www.infoline.spb.ru> Агентство «Инфолайн»
9. <http://www.moyo-delo.ru/> Журнал «Мое дело. Розничный магазин»
10. www.wto.ru Официальный сайт «Россия и Всемирная торговая организация».
11. Данные Агентства Euromonitor International

THE SPECIFICS OF NETWORK INTEGRATION IN THE CONDITIONS
OF MARKET GLOBALIZATION

© 2012

L.V. Kuznetsova, post-graduate student of the chair of Marketing
Financial University Under the Government of the Russian Federation, Moscow (Russia)

Keywords: retail trade, World Trade Organization, trends, structure.

Annotation: The article mentions the leading researchers involved in the study of the specifics of a network of trade in the conditions of market relations. Examines modern trends of development, and identifies problem areas, gives a comparative analysis of the key trends of development of the retail trade network, as Russian, and world. Presents statistical indicators of the development of the industry, as well as the example of the structural development of the formats alliances on the example of the Russian company X5 Retail Group. Discusses the benefits and threats for the sector of retail retailer after accession to the WTO.

УДК 321

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ФАКТОРОВ ПРИВОДЯЩИХ К КРИЗИСУ
И БАНКРОТСТВУ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2012

И.С. Кулакова, аспирантка кафедры «Экономики и финансов фирмы»
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва (Россия)

Ключевые слова: жизненный цикл; антикризисное управление; предприятие, кризис.

Аннотация: В статье проведен анализ факторов возникновения кризисной ситуации, определена решающая роль внешних факторов, взаимосвязь между внутренними и внешними факторами кризиса с целью выявления направлений деятельности руководства относительно минимизации их влияния на состояние предприятия.

Характерной особенностью деловой жизни стало общее нарастание нестабильности как общего фона для возникновения и развития кризисных ситуаций. С развитием научно-технического прогресса число новых задач, обусловленных изменениями обстановки, неуклонно растет. Многие из них принципиально новы и не подлежат решению, исходя из опыта, полученного в предыдущие годы. Множественность задач наряду с расширением и усложнением региональных рамок рыночной экономики приводит к дальнейшему усложнению управленческих проблем. Новизна данных задач и возрастающий темп их появления повышают вероятность стратегических неожиданностей и кризисов, создавая возрастающую нагрузку на высшее звено управляющих, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в прошлые годы, все меньше соответствует условиям решения новых проблем [2].

В самом общем случае кризисная ситуация характеризуется следующими параметрами:

- а) наличием угрозы высокоприоритетным целям и ценностям;
- б) эффектом внезапности для лиц, ответственных за преодоление кризиса;
- в) острым дефицитом времени для реагирования на угрозу.

Это такие ситуации, когда под вопрос ставится сама возможность дальнейшего выживания.

Следует указать на два типологических вида кризисов:

а) «известное-неизвестное» - это такие неприятности и происшествия, которые могут возникать в силу самой природы и специфики деятельности фирмы; во всех этих случаях известно, что кризис может произойти, но неизвестно, произойдет ли он, и если да, то когда;

б) «неизвестное-неизвестное» – это такие ситуации (катастрофы, аварии и т.п.), которые никто не может предусмотреть.

Дополнительная классификация кризисных ситуаций на уровне фирмы позволяет различать:

а) стратегические кризисы, связанные с радикальными нарушениями нормальной производственной и сбытовой деятельности на основе существующего технологического потенциала, так называемые, кризисы упадка;

б) кризисы как срывы в достижении определенных отдельных конкретных целей функционирования фирмы (по сбыту, по рентабельности, новым изделиям и т.п.), так называемые кризисы роста;

в) кризисы как банкротство и полная утрата способности к выживанию в нестабильной ситуации, так называемые,

кризисы ликвидации.

Глубина кризисного состояния и продолжительность периода, в течение которого оно наступает, зависит от:

- соотношения количества и силы исходных экономических явлений;
- числа и степени влияния факторов внешней и внутренней среды;
- интенсивности процесса возникновения промежуточных экономических явлений;
- соотношения и силы промежуточных явлений по каждому фактору состояния фирмы;
- значимости каждого фактора состояния фирмы конкретно для данной фирмы и данной отрасли национальной экономики.

Важно своевременно обнаружить начальное экономическое явление, сигнализирующее о том, что появились первые признаки возможного изменения существующего состояния фирмы. Поскольку и внешняя, и внутренняя среда фирмы динамичны, указанные исходные явления могут появляться практически в любой момент. Поэтому важнейшим принципом стратегического антикризисного управления является состояние постоянного ожидания сигналов о надвигающемся кризисе (симптомов кризиса) и немедленная реакция на эти сигналы [3].

Симптом кризиса – это первоначальное внешнее проявление кризисных явлений. Симптомы проявляются в значениях показателей и тенденциях их изменений, характеризующих состояние предприятия. К таким показателям относятся: сумма прибыли, величина издержек, рентабельность, фондоотдача, фондовооруженность, производительность труда, текучесть кадров и т.д. Установить все возможные варианты сигналов практически невозможно, поскольку многообразие обстоятельств, формирующих состояние внешней и внутренней среды предприятия, учесть нельзя. Укажем лишь основные моменты.

Серьезным предупреждением грядущего неблагополучия предприятия является отрицательная реакция партнеров по бизнесу, поставщиков, кредиторов, банков, потребителей продукции на те или иные мероприятия, проводимые предприятием, и их предложения. В этом смысле показательными являются всевозможные реорганизации предприятия (организационные, структурные, открытие или закрытие подразделений предприятия, филиалов, дочерних фирм, их слияние), частая и необоснованная смена поставщиков, выход на новые рынки, рискованная закупка сырья и материалов и другие изменения в стратегии предприятия. Другим существенным признаком, также контролируемым кредиторами, является изменение в структуре