

В российской практике используются все формы ГЧП, кроме концессий. В то же время концессии — это наиболее развитая, перспективная и комплексная форма партнерства. Во-первых, они, в отличие от контрактных, арендных и иных отношений, носят долгосрочный характер, что позволяет обеим сторонам осуществлять стратегическое планирование своей деятельности. Во-вторых, в концессиях частный сектор обладает наиболее полной свободой в принятии административно-хозяйственных и управленческих решений, что отличает их от совместных предприятий. В-третьих, у государства в рамках как концессионного договора, так и законодательных норм остается достаточно рычагов воздействия на концессионера в случае нарушения им условий концессии, а также при возникновении необходимости защиты общественных интересов. В-четвертых, государство передает концессионеру только права владения и пользования объектом своей собственности, оставляя за собой право распоряжения ею.

Делая вывод из рассмотренных опытов двух стран в развитии и применении различных механизмов ГЧП, можно сказать, что в Великобритании к данному моменту сложились более благоприятные условия для развития и успешного функционирования различных форм ГЧП. В то же время как в России существует еще достаточно много проблем в этой области. На Западе для становления этой системы потребовались десятилетия, а в России только недавно стала функционировать рыночная экономика, развиваются частные инвестиции, страна стала участвовать в деятельности крупных международных организаций, где к ней прислушиваются. На данном этапе России необходимо развивать уже имеющийся опыт организации ГЧП, совершенствовать законодательное регулирование деятельности таких объектов и активно применять зарубежный опыт в организации тех форм ГЧП, которые у нас практически не используются.

#### Литература

1. Варнавский В.Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски. М., 2005. С.10-27.
2. Санникова Т.А. Public-private partnership // Парк-Медиа.2004. №7.
3. Якунин В.И. Партнерство в механизме государственного управления // Социологические исследования. 2007. № 2.
4. Michael B. Gerrard, Public-Private Partnerships // Finance and Development.2001, Vol.38, №3.

## ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ МАГАЗИНОВ

*Усманов Д., Ягуткин С.М.,  
г. Белгород, БелГУ*

С позиций предмета исследования экономическая категория **торговые услуги** [от английского *servis*] — целенаправленный вид деятельности, направленный на улучшение существующих (создаваемых) потребитель-

ских свойств товара или изменение условий его обмена. Это приводит к повышению полезного эффекта, увеличению скорости товарного оборота, снижению торговых издержек.

Услуги продовольственных магазинов имеют следующие особенности, связанные со специфическими свойствами реализуемых товаров.

*Во-первых*, большинство продуктов питания быстро теряет свои потребительские свойства, что изначально предполагает необходимость высокой скорости товарооборота. Отсюда необходимость использования сетевых методов планирования и почасовых графиков завоза.

*Во-вторых*, для продуктов питания характерна высокая норма естественной убыли, что предполагает развитие прямых связей между производителями и торговыми предприятиями по схеме: поле-магазин. При этом оптимальными являются утренние и дневные завозы овощной продукции, использование гибкой системы продвижения продаж, расширение сети сезонных овощных палаток.

*В-третьих*, зависимость производства от природных факторов объективно создает в торговле сезонные пики «затоваривания» и «голодания», что вызывает необходимость использования гибкой ценовой политики, разносторонней системы торговых скидок в период массового созревания плодоовощной продукции и наценок в межсезонный период.

*В-четвертых*, биологические свойства продуктов питания предполагают наличие специального торгового оборудования (холодильников, специальной тары и т.д.). При этом, учитывая способности овощей и фруктов абсорбировать (впитывать) запахи, вредные примеси содержащиеся в окружающей среде, требования к таре, упаковке, месту продаж должны соответствовать установленным требованиям.

*В-пятых*, условия продажи регламентируются особыми требованиями санитарно-эпидемиологического контроля, что бы избежать вероятность биологического заражения продуктов питания, способного не только причинить тяжелый вред здоровью, но и к летальному исходу.

Система услуг в значительной степени зависит от методов продажи, используемых в магазине. Как видно из представленных в таблице данных результатов обследования 30 стационарных продовольственных магазинов г. Нижнего Новгорода в 2001-20002 гг. здесь не используется метод обслуживания по образцам. А для магазинов выездной торговли и не стационарных магазинов характерно использование только метода индивидуального обслуживания покупателей.

Метод индивидуального обслуживания предполагает наибольшие затраты времени продавца на обслуживание 1 покупателя и минимальные затраты на оказание услуг покупателям. Он используется при реализации вино-водочной продукции с учетом её специфических свойств и в мелких магазинах с торговой площадью до 250 кв.м.

**Методы обслуживания покупателей в стационарных  
продовольственных магазинах**

Продовольственные товары	Методы продажи			
	Индивидуальное обслуживание	Свободный доступ	Продажа по образ- цам	Самообслу- живание
Картофель	+	+		+
Овощи	+	+		+
Фрукты свежие	+	+		+
Бахчевые культуры	+	+		+
Вино-водочные изде- лия	+			
Консервы и прочие товары	+	+		+

В средних магазинах, имеющих торговую площадь 251–1000 кв. м. используются все методы, но приоритетное значение имеют методы свободного доступа и самообслуживания. На их долю приходится 50–60% от общего количества обслуженных покупателей.

В крупных магазинах свыше 1000 кв. м торговых площадей используется прогрессивные методы обслуживания покупателей: свободного доступа и самообслуживания, доля индивидуального обслуживания не превышает 10-15% от общего количества покупателей и имеет устойчивую тенденцию к снижению по мере увеличения используемых торговых площадей.

Это объясняется тем, что прогрессивные методы обслуживания предполагают предоставление покупателям системы комплексных услуг, на которые у мелких магазинов нет средств и технологических возможностей. Они характеризуются территориальной нишевой специализацией обслуживания покупателей по месту жительства и значительными затратами ручного труда.

Целью управления системой услуг продовольственных магазинов является увеличение торговой прибыли, за счет роста товарооборота и снижения технологических затрат, при условии повышения качества обслуживания потенциальных покупателей.

Рост товарооборота не возможен без снижения затрат времени на обслуживание покупателей. В этой связи система услуг предполагает проведение следующих мероприятий:

– оптимальную фасовку реализуемых товаров. Наибольшим спросом пользуются дозировка овощей и фруктов: 0,5 кг, 1 кг, 1,5 кг и 3 кг. Колбасные изделия: 0,2 кг, 0,5 кг и 1 кг. Мяса — 2 кг. Масло и животные жиры: 0,1 кг, 0,25 кг, 0,5кг. Овощи, фрукты корнеплоды, колбасу целесообразно фасовать в магазине, поскольку в этом случае оптовые закупочные цены предполагают значительную скидку. Разделка (рубка) мяса так же

возможна в самом магазине. Молочная продукция доставляется в магазин в фасованном виде, что снижает технологические издержки;

– механизацию погрузочно-разгрузочных работ. Для чего целесообразно использовать контейнерные перевозки и специальную овощную тару, транспортеры, специальные машины и оборудование. Метод «навала» при транспортировке овощей, фруктов и корнеплодов не целесообразен, так как в этом случае возрастают технологические потери естественной убыли, происходит пересортица продуктов и возрастает стоимость самих работ;

– сортировка свежих овощей и фруктов в зависимости от их эргонометрических свойств и ценового восприятия потенциальных покупателей;

– придание товарного вида закупаемым овощам, фруктам и корнеплодам: переборка, сортировка, очистка от гнили, отделение технологических потерь и естественной убыли, калибровка, выбраковка некондиционной продукции, мытье, очистка от земли и др. работы;

– автоматизацию расчетов с покупателями, использование системы штрих кодирования, современных кассовых аппаратов и т.д.

Снижение торговых затрат предполагает использование прогрессивных методов обслуживания покупателей, внедрение арендного подряда в торговле, введение индивидуальных коэффициентов трудового участия используемых при оплате труда персонала.

Практика крупных магазинов показывает, что оказание дополнительных услуг прямо не связанных с продажами продуктов питания: наличие автостоянок, пунктов по обмену валюты, узлов связи, предприятия массового питания, подразделений бытового обслуживания покупателей и др. так же способствует росту товарооборота продуктов питания.

В условиях неопределенности рынка результаты хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий во многом зависят не только от количества и качества произведенной продукции, но и от того на каких условиях эта продукция была реализована. Практика показывает, что чем меньше торговых посредников, тем выше прибыль сельскохозяйственного производителя, поэтому развитие собственной торговой сети — это общемировая тенденция в агроэкономике, которая положительно себя зарекомендовала в условиях кризиса, поскольку обеспечивает приток наличности, необходимой для проведения факторинговых операций. Отсюда тенденция по созданию собственных специализированных продовольственных магазинов сельскохозяйственными предприятиями усилится в будущем.

К сожалению, в Белгородской области, впрочем, как и во всей Российской Федерации, сельскохозяйственные производители несут значительные убытки из-за собственного неумения торговать. Исторически наследованный искусственный разрыв между производством и торговлей привел к закономерному нонсенсу, когда непосредственные производители продуктов питания несут убытки, а предприятия занимающиеся реали-

защией произведенной ими продукции имеют устойчивую и стабильную прибыль.

По нашим расчетам, осуществленных на базе годовых отчетов 320 хозяйств Белгородской области за 2008 г., сегментные потери или потери от отсутствия навыков торговать собственной продукцией, в целом, по хозяйствам области составили –120,6 млн. рублей. Надо отдать должное, в области много делается для преодоления существующих негативных тенденций. Причем одно из наиболее перспективнейших направлений — это работа администрации области по созданию крупных высоко товарных аграрно-промышленно-финансовых групп с законченным циклом производства, на основе переплетения капиталов и взаимных экономических интересов сельскохозяйственных, перерабатывающих, торговых, финансово-кредитных и обслуживающих сельское хозяйство предприятий.

Безусловно, крупные специализированные предприятия оптовой розничной торговли, расположенные в перспективных рынках сбыта: крупных городах области, местах пересечения транспортных коммуникаций и т.д. будут и в дальнейшем развиваться. Однако совсем не стоит сбрасывать со счетов небольшие продовольственные магазины, которые в аграрно-развитых странах мира принадлежат фермерским кооперативам, приносят от 15 до 40% общего объема прибыли и являются устойчивым источником поступления наличных средств. К сожалению, сегодня на экономических факультетах сельскохозяйственных вузов России практически не готовят соответствующих специалистов — товароведов, менеджеров по торговле продуктами питания и т.д. непосредственно для сельскохозяйственных предприятий. Отсюда патовая ситуация. Торговые работники продовольственных магазинов не всегда знают специфики технологии сельскохозяйственного производства, а работники сельскохозяйственных предприятий зачастую не владеют искусством торговли и несут убытки.

Результаты обследования в 2008–2009 гг. 36 продовольственных магазинов Белгородской области позволяют выделить следующие общие, наиболее часто встречающиеся ошибки, допускаемые руководителями сельскохозяйственных предприятий при создании собственных магазинов, а так же торговыми работниками занимающимися реализацией продуктов питания и сельскохозяйственного сырья.

1. Недостаточное знание технологических особенностей производства продуктов питания и используемых в пищевой промышленности компонентов. Белгородские продукты питания основываются на натуральных составляющих, причем экологически чистых. В импортной продукции используется большое количество заменителей и консервантов. Качество отечественных производителей выше и они более полезны для организма, чем импортные, однако, покупатели об этом мало информированы и зачастую под воздействием рекламы предпочитают импортный суррогат. Хотя количество внесения минеральных удобрений, пестицидов и др. химических средств в расчете на 1 га пашни в Белгородской области примерно в 10–12 раз ниже чем в среднем по Европе, а применение биостимуля-

торов роста живой массы сельскохозяйственных животных вообще запрещено. Из 65 опрошенных продавцов продовольственных отделов только 5 чел. в общих чертах, смогли охарактеризовать преимущества отечественной продукции и ее отличие, от импортной. Только в 6 продовольственных магазинах имелась неполная информация о полезных свойствах реализуемых отечественных продуктов, а так же блеклая реклама белгородских производителей, что в дальнейшем по мере углубления кризиса представляется недопустимым.

2. В продовольственных магазинах сельскохозяйственных предприятий плохо используется наиболее действенные методы торгового менеджмента. Оплата труда в основном осуществляется по традиционным формам: сдельная, повременная и повременно-премиальная, что не способствует заинтересованности персонала в достижении высоких конечных показателей экономической эффективности работы магазина в целом. Передовой опыт комплексной аренды магазина и технологического оборудования (без права выкупа), мало изучен и практически не применяется. Отсюда низкая производительность труда и высокие торговые издержки.

3. В 28 магазинах — 77,8% от обследованного количества слабо развит комплекс предпродажных услуг. Практически отсутствует предварительная фасовка мясных и колбасных изделий, масла и животных жиров, недостаточно фасованного молока и молочных продуктов. При этом на крупных молочных комбинатах для фасовки используются дорогие материалы, что ведет к необоснованному удорожанию продукции и снижению объемов товарооборота. Большинство покупателей продовольственных магазинов обслуживаются методом индивидуального обслуживания, что ведет не только к увеличению времени их обслуживания, которое в 5-6 раз выше оптимальных нормативов — 2 минуты, но и необходимости привлечения дополнительных продавцов и увеличению объемов естественной убыли. Практически не используются высоко эффективные современные методы поточного обслуживания покупателей.

4. Нарушение принципов формирования товарного ассортимента, его недостаточная глубина и ширина, которые не всегда учитывают изменения конъюнктуры местного рынка, этно-бытовые и социальные особенности населения (обычай, специфику местной культуры питания, кухни, время и особенности проведения массовых мероприятий: свадеб, различных торжеств, религиозных и светских праздников, обрядов и т.д.). Сюда же следует отнести не гибкий график работы с потенциальными покупателями. Данным недостатком в той или иной степени страдает до 70% обследованных магазинов.

5. К ошибкам торгового менеджмента допускаемого руководителями сельскохозяйственных предприятий и магазинов следует так же отнести отсутствие четких контрактов об условиях поставки продуктов питания в торговую сеть с указанием времени, объемов поставки и обоюдной экономической ответственности за их нарушение. Следствием этого являются возникающие время от времени пики «голодания» — когда продук-

ции нет в магазинах и пики «затоваривания» — когда продукции в избытке и она хранится дольше нормативных сроков оптимального товарооборота. Отсюда крайне низкие значения коэффициентов устойчивости товарного ассортимента, колеблющиеся в пределах 0,6–0,7;

6. Для продовольственных магазинов характерна высокая доля ручного труда при осуществлении технологических процессов торговли. Не хватает унифицированной тары, холодильных установок, транспортеров, автопогрузчиков и другой техники. Причем проблема с тарой особо остро стоит при реализации продукции овощеводства и плодоводства. Тары не хватает на сельскохозяйственных предприятиях и они не могут вывести продукцию из садов и полей. Выход один в области необходимо наладить собственное производство тары и технологического оборудования для торговли свежими овощами и фруктами, а также другими продуктами сельского хозяйства и пищевой промышленности, тогда можно будет возродить знаменитый Белгородский плодоовощной конвейер, а пока сады вырубаются, посевные площади под овощами сокращаются. Свежие овощи методом «навала» грузят в автомобили, и они идут на производство консервов. Хотя в розничной торговле ощущается нехватка недорогих свежих овощей и фруктов. Кроме того, для снижения естественной убыли овощеводческой продукции в магазинах, нужно увеличить выпуск адаптированных к капризам сельской энергетики отечественных промышленных кондиционеров и холодильных камер, используемых в подсобных помещениях и складах магазинов.

7. Нехватка специалистов приводит к тому, что при обслуживании покупателей в сельских магазинах нарушаются оптимальные стандарты и правила выкладки товаров на стеллажах, размещения секторов осмотра и доступа покупателей к товарам, величины магистральных и дополнительных проходов в торговых залах. Причем в той или иной степени данной болезнью страдали практически все обследованные сельские магазины. Это не только затрудняет обслуживание покупателей, но и ведет к росту торговых издержек.

8. Сельские магазины уступают конкурентам в оформлении витрин и дизайна. Если учесть, что большинство из них находится вдоль автомобильных трасс, а большинство покупок водителями и пассажирами осуществляется импульсивно, то думается, что недооценка данного фактора ведет к значительным потерям товарооборота, а вместе с ним и прибыли.

9. Недостаток специалистов по торговому менеджменту приводит к тому, что в сельских магазинах слабо развит сервис торговых услуг. В 80% магазинах отсутствуют столы заказов, не проводится предпродажное и после продажное консультирование, не осуществляется продажа в кредит, нет торговли по каталогам, не осуществляется по просьбе покупателей производство и продажа эксклюзивных товаров (выпечка кондитерских изделий, приготовление и продажа обрядовых и ритуальных блюд христианской, мусульманской кухни и т.д.).

10. Значительным резервом увеличения объема продаж придорожных магазинов расположенных в сельской местности является расширение сервиса неторговых услуг (установка телефона-автомата и др. средств связи, организация общественного питания быстрого обслуживания, охраняемых автостоянок и т.д.).

Тем не менее, в ближайшей и отдаленной перспективе можно с уверенностью ожидать, что объем продаж сельскохозяйственными предприятиями напрямую, без посредников, будет возрастать, а, следовательно, есть необходимость открыть новую специальность «коммерция» с выделением специализации «экономика, управление и организация торговли продуктами сельского хозяйства и пищевой промышленности» на экономических факультетах Белгородских вузов.

## ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРЕДАННОСТИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

*Черепанов А.В.*

### *Методы и организация исследования*

Исследование проводилось на базе факультета управления и предпринимательства БелГУ. В исследовании принимали участие студенты заочного отделения. Объем выборки — 52 человек, из них 32 женщины и 20 мужчин.

Респондентам предлагались 5 тестов:

Тест 1. Методика Портера-Смита вариант Майера и Воши. Методика Портера — Смита состоит из 15 утверждений, по которым респондентам предлагалось выразить свое отношение, используя 5-балльную шкалу: 5 — полностью удовлетворен, 4 — удовлетворен, 3 — частично удовлетворен, 2 — не удовлетворен, 1 — совершенно не удовлетворен. С помощью этой методики выявлялась степень преданности организации у ее работников. Утверждения сформулированы косвенным образом, что помогло респондентам более честно и открыто их оценивать и обеспечило репрезентативность исследованию. К примеру, использовались такие утверждения: «Я готов принять на себя обязательств больше, чем это необходимо, чтобы способствовать успеху предприятия», «Я считаю, что мои ценностные представления совпадают с ценностными представлениями остальных работников предприятия», «Я чрезвычайно рад, что при поступлении на работу на это предприятие предпочтение отдали мне, а не другим» и т.д. Конечный балл является количественным выражением преданности организации.

Тест 2. Диагностика предприятий по главным параметрам организационной культуры (метод Г. Хофштеде и Д. Боллинже). Интегральный подход в исследовании организаций был разработан голландским ученым Г. Хофштеде и французским консультантом по управлению Д. Боллинже,