

На правах рукописи



Потоцкий Олег Валерьевич

**УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ МАЛОГО
И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ПРОЦЕССЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ
ЭКСПАНСИИ**

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2017

Работа выполнена в МГТУ им. Н.Э.Баумана

Научный руководитель Орлов Александр Иванович - д.т.н., д.э.н.,
профессор, профессор кафедры
экономики и организации производства
МГТУ им. Н.Э. Баумана

Официальные оппоненты Егорова Наталья Евгеньевна – д.э.н.,
профессор, академик Международной
академии организационных наук (МАОН),
главный научный сотрудник лаборатории
микроэкономического анализа и
моделирования ФГБУН ЦЭМИ РАН

Засенко Вилена Евгеньевна – д.э.н.,
профессор, профессор Высшей школы
товароведения и сервиса Института
промышленного менеджмента, экономики
и торговли ФГАОУ ВО «Санкт-
Петербургский политехнический
университет Петра Великого»

Ведущая организация АНО ВО «Белгородский университет
кооперации, экономики и права»

Защита состоится 18 мая 2017 года в 15.00 на заседании диссертационного совета
Д 212.141.21 при МГТУ им. Н.Э. Баумана по адресу: 105005, Москва, 2-я
Бауманская ул., д.7, ауд.511т

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте МГТУ имени
Н.Э.Баумана <http://www.bmstu.ru>. Автореферат разослан _____ 2017 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
к.э.н., доцент _____ Славянов Андрей Станиславович

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы

В настоящий момент одним из ключевых вопросов развития экономики РФ, обсуждаемых на уровне государства, является вопрос поддержки и развития малого и среднего бизнеса (МиСБ). Будучи основной (или как минимум - одной из основных) движущей силой экономического развития и социальной стабильности общества в развитых капиталистических странах, в России данный сектор экономики находится пока еще в начале своего пути к ведущей роли в экономическом развитии нашего государства. Одновременно можно говорить о том, что потребительский рынок является одним из самых динамичных секторов экономики, в который вовлечено более половины всех предпринимателей. В частности по данным GEM (Global Entrepreneurship Monitor) в 2013 году в России в потребительском секторе работало 50% всех ранних предпринимателей (предприятий малого и среднего бизнеса, работающих на рынке от 3 месяцев до 3,5 лет) и 58% всех устоявшихся (более 3,5 лет на рынке) предприятий малого и среднего бизнеса, что является самой высокой долей как среди эффективностно-ориентированных, так и инновационно-ориентированных экономик (46% и 35% соответственно).

При этом всего 3,4% новых предприятий переступают порог продолжительности своей жизни в 3,5 года. И основная причина (около 40%) из всего многообразия внутренних и внешних факторов, в результате которых принимается решение о закрытии бизнеса, называется его нерентабельность. Если же учесть, что порядка 62% предприятий находились в этот момент на стадиях роста бизнеса в рамках своего жизненного цикла, то это означает, что до 25% предприятий прекращают свою деятельность будучи растущим бизнесом. Таким образом, полученные данные эмпирических исследований дают основание утверждать, что как минимум каждое четвертое молодое предприятие на этапе роста управляется неэффективно, а управленческие решения по принятию сценария развития бизнеса не оптимальны и приводят предприятие к закрытию исключительно по внутренним причинам.

В данном исследовании рассмотрен круг проблемных вопросов, связанных с механизмом управления предприятиями малого и среднего бизнеса в процессе его территориальной экспансии на примере предприятий розничной торговли малого и среднего бизнеса (РТ МиСБ). Для предприятий потребительского сектора экономики, в частности для предприятий РТ МиСБ, осуществление территориальной экспансии фактически эквивалентно значимому росту бизнеса, что является заметным фактором увеличения риска банкротства. В такой ситуации принятие решений интуитивно или основываясь только на собственном опыте увеличивает риск ошибки предпринимателя, но при этом внимание

исследователей чаще всего обращается на внешние причины неудач предприятия, приводящие к банкротству, не фокусируясь или даже игнорируя внутренние факторы, приводящие к такому же результату и часто являющимися определяющими.

В связи с вышесказанным на сегодня назрела необходимость разработки простого и наглядного механизма управления предприятиями РТ МиСБ, находящимися в процессе территориальной экспансии, помогающего ЛПР выработать оптимальные управленческие решения по корректировке сценария развития предприятия на этапе его роста. Важность проблемы и относительно небольшое количество отечественных работ на эту тему определяют актуальность данного исследования.

Степень разработанности проблемы

Вопрос жизненного цикла (ЖЦ) предприятий с конца 60-х годов активно разрабатывался в западной литературе. Наиболее известные работы принадлежат Л.Грейнеру, И.Адизесу. Над данным вопросом так же работали М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Г. Мюнцер, Д. Мюллер, П. Фризен, Д. Миллер, Дж. Агарони, Х. Фальк, Н. Иехуд, Ё. Муглер, Я. Джипэн, Г.Липпитт, В.Шмидт, Г.Чандлер, А.Доунс, Д.Катц, и др.

Первые работы российских исследователей данного вопроса появились только в конце 90-х годов. Из них следует выделить работы Ивашковской И.В., Константинова Г.Н., Филонович С.Р., Головкиной О.В., Емельянова Е., Поварницыной С., Вершигоры Е.Е., Лукашевич В.В., Астахова Н.И., Акулова В.Б., Жемчугова М.К. и др. При этом вопрос жизненного цикла предприятий МиСБв отдельную тему не выделялся.

Вопрос механизма управления и принятия решения широко изучен как зарубежными, так и отечественными учеными - Орловым А.И., Новиковым Д.А., Егоровой Н.Е., Виноградовым С.Л., Карминским А.М., Дементьевым А.В., Жевага А.А., Примаком А.Г., Фалько С.Г., Уайтом О.У., Келлером Е., Эриком Л., Любавиным А.А., Гуськовым Е.А., Горским В.Г., Федосеевым В.Н. и др.

При этом можно констатировать факт наличия разрыва между изучением вопросов управления и принятия решений на предприятиях крупного бизнеса и на предприятиях малого и среднего бизнеса. В основной массе литературы описываются процессы на примере корпораций, чаще всего слабо применимые для предприятий МиСБ.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – разработка механизма управления предприятиями РТ МиСБ в процессе территориальной экспансии. При этом механизм управления в процессе территориальной экспансии рассматривается в данной работе как совокупность процедур по определению момента осуществления

территориальной экспансии для принятия управленческих решений менеджментом предприятий РТ МиСБ.

Для достижения цели поставлены и решены следующие задачи:

- анализ применимости основных моделей жизненного цикла для предприятий РТ МиСБ;
- проведение графического моделирования процесса перехода на следующую стадию жизни предприятиями РТ МиСБ при росте бизнеса в результате территориальной экспансии;
- проведение анализа сценариев развития предприятий РТ МиСБ при росте бизнеса в результате территориальной экспансии и разработка матрицы таких сценариев;
- разработка метода расчета эффективности инвестиций, адаптированного для предприятий РТ МиСБ при территориальной экспансии;
- разработка механизма для определения момента осуществления территориальной экспансии предприятиями РТ МиСБ на различных этапах их жизненного цикла;
- апробация результатов исследования на предприятиях РТ МиСБ.

Объект и предмет исследования

Объект исследования – предприятия РТ МиСБ, работающие с товарами повседневного спроса, имеющими высокую скорость оборота.

Предмет исследования – механизм управления предприятиями РТ МиСБ в процессе территориальной экспансии.

В теоретическую и методологическую основу диссертационной работы вошли труды отечественных и зарубежных авторов по жизненному циклу предприятий, принятию управленческих решений, а так же собственные результаты автора.

Информационная база исследования включает в себя данные официальной статистики РФ, нормативные и законодательные акты РФ, данные исследований маркетинговых агентств, исследования GEM (Global Entrepreneurship Monitor), данные специализированных научных изданий, обзорно-аналитические материалы. Использовались материалы научно-практических конференций, семинаров, а так же данные, предоставленные коммерческими предприятиями.

Научная новизна диссертационной работы и положения, выносимые на защиту:

1. Разработана графическая модель процесса перехода на следующую стадию жизни для предприятий РТ МиСБ, которая в отличие от существующих моделей учитывает нелинейный характер изменения рентабельности в процессе территориальной экспансии предприятия РТ МиСБ и позволяет корректировать управленческие решения с учетом фактора нелинейности.

2. Разработана матрица сценариев развития предприятий РТ МиСБ при осуществлении территориальной экспансии. Матрица построена в координатах «Доля предприятия на «изолированном» рынке (%) - Стадия жизни», что позволяет уменьшить число рассматриваемых позитивных сценариев развития предприятий РТ МиСБ до двух в отличие от мультивариантности, предполагающейся при анализе потенциально возможных альтернативных сценариев развития другими способами.
3. Разработан метод экспресс-оценки результатов инвестирования на предприятиях РТ МиСБ в процессе территориальной экспансии, который в отличие от известных методов использует для расчетов операционные показатели розничного бизнеса, что значительно упрощает анализ результатов предполагаемых инвестиций и повышает оперативность принятия управленческих решений.
4. Разработан механизм управления предприятиями РТ МиСБ, включающий в себя в отличие от известных механизмов управления матрицу сценариев развития и метод экспресс-оценки результатов инвестирования, что позволяет определить момент для осуществления территориальной экспансии и принять соответствующее управленческое решение.

Теоретическая и практическая значимость. Результатом исследования является выработка практических рекомендаций по принятию управленческих решений на предприятиях РТ МиСБ в процессе территориальной экспансии с помощью предложенного механизма управления. Результаты исследования представляют интерес для торговых розничных и торгово-производственных предприятий малого и среднего бизнеса, что подтверждено актами о внедрении.

Личный вклад автора. Вышеприведенные результаты работы, представляющие научную новизну и практическую значимость диссертации, разработаны автором лично в ходе проведенного исследования.

Апробация результатов научного исследования

Основные положения исследования и результаты диссертации были представлены:

1. На IV международной научно-практической конференции по контроллингу «Менеджмент и контроллинг в условиях нестабильности рынков и внешних угроз». Рязань, 2015;
2. На 127-м заседании научного семинара лаборатории экономико-математических методов в контроллинге МГТУ им. Баумана. М., 2015;
3. На 130-м заседании научного семинара лаборатории экономико-математических методов в контроллинге МГТУ им. Баумана. М., 2016;
4. На заседании кафедры государственного управления и финансов ФГБОУ ВО «БГИТУ». Брянск, 2016.

Основные положения и рекомендации, представленные в настоящей работе, апробированы и получены акты о внедрении от:

1. ООО «Парфюм-БХС» от 11.11.2015 г.
2. ООО «Российская дистрибьюция» от 15.12.2015 г.
3. Управления промышленности и транспорта Министерства экономического развития Калужской области, исх. № 438-16-СД/14 от 22.04.2016.

Публикации. Основные результаты диссертационного исследования нашли отражение в 12 научных публикациях общим объемом 8,73 п.л., в том числе 6 статей в ведущих рецензируемых научных журналах, определенных ВАК РФ, общим объемом 6,15 п.л.

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, основных результатов, выводов и заключения, списка литературы, приложения, содержит 168 страниц текста, 7 таблиц и 26 рисунков.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, определена степень разработанности проблемы, поставлены цель и задачи диссертации, выделены объект и предмет исследования, сформулирована научная новизна и показана практическая значимость результатов, а так же приводятся данные по апробации и публикациях автора по теме диссертации.

В первой главе *«Жизненный цикл предприятия и особенности применения моделей жизненного цикла для предприятий малого и среднего бизнеса»* проведен обзор основных моделей жизненного цикла предприятия, проанализированы существующие подходы к описанию кризисных явлений в момент перехода предприятия на следующий этап жизненного цикла и обосновано использование понятия «изолированный» рынок на основании обзора существующих концепций рынка, из которых были выбраны геомаркетинговая и воспроизводственная концепции и приняты за основу их синтез.

Вопрос изучения жизненного цикла предприятий активно прорабатывался исследователями начиная с конца 60-х годов прошлого века в основном зарубежными авторами и в настоящий момент существует не менее 15 уникальных моделей жизненного цикла, используемых для описания процесса развития предприятия. Выбор параметров для модели жизненных циклов при этом сильно зависит от целей диагностики предприятия и общих задач, стоящих перед конкретным исследователем.

В России данный вопрос до конца 90-х годов по объективным причинам фактически не изучался, но в 2000-х годах было проведено сразу несколько эмпирических и теоретических исследований на тему построения модели жизненного цикла предприятия и изучения ее качественных и количественных параметров, в частности - продолжительности цикла и различных его этапов, доля

предприятий на каждом этапе, размер предприятий относительно рынка и т.д.

Наиболее популярными и одновременно самыми обобщенными моделями жизненного цикла, получившими наибольшую известность как за рубежом, так и среди отечественных исследователей, являются на сегодня модели Л.Грейнера, опубликованная им в 1972 году, и модель И.Адизеса, представленная в 1988 году. Чаще всего именно на базе этих моделей строятся рассуждения о жизненном цикле предприятий и описываются закономерности процесса их развития. В то же время определяя одним из ключевых параметров модели размер предприятия, конкретный параметр – объем продаж, персонал, покрываемая территория или что-то еще - не называется. Аналогичный подход предлагают большинство существующих на сегодня моделей ЖЦ. Таким образом по итогам анализа моделей жизненного цикла предприятий и организаций можно утверждать, что основными общепринятыми моделями ЖЦ особенности МиСБ не учитываются и, соответственно, модели жизненного цикла для предприятий МиСБ в практическом аспекте фактически не применяются.

Кроме этого, признавая, что наличие кризисных явлений при развитии предприятия неизбежно, авторы моделей практически не говорят о моменте их возникновения. Описывая этапы жизненного цикла, очень небольшое количество авторов дает описание и процесса перехода между его этапами и говорит об этом процессе как о кризисе, возникающим неизбежно и поэтому являющемся таким же этапом как и сами этапы жизненного цикла.

Максимально общую главную причину неизбежно возникающих кризисов в компании называет И.Адизес – изменения, происходящие вокруг. Об этом же – неизбежности изменений и их ускорении в современных условиях - говорят и ряд других авторов. Необходимо обратить внимание, что обычно модели ЖЦ в различных интерпретациях используют такие понятия, определяющие стабильные промежутки развития организации, как «стадия жизненного цикла организации», «стадия жизни» или «стадия развития», но в то же время большинство моделей ЖЦО не используют в качестве своих переменных такое понятие как кризис (революция, кризис, проблема, патология и т.д.) перехода между стадиями. Автору удалось найти всего 4 модели из 15 наиболее часто рассматриваемых в литературе - Л.Грейнера, И.Адизеса, Скотта и Брюса, Э.Фламгольца, в которых понятие проблемных периодов, кризисов роста или болезней роста, рассматривается как часть процесса развития организации. В остальных моделях на переходных периодах между стадиями жизненного цикла внимание не концентрируется, а рассматриваются сами стадии, их особенности и различия.

В связи с тем, что предприятия РТ МиСБ оперируют на очень ограниченной географии, для выделения этой их особенности автор вводит понятие «изолированный рынок», основой которого является региональный рынок потребительских товаров. В различных определениях понятия «региональный

рынок потребительских товаров» подчеркивается, что с одной стороны – он не является замкнутым и предполагает постоянное активное взаимодействие с единой экономической системой национальной экономики, но – с другой стороны - он функционирует на ограниченной территории (на отдельной географии), и в первую очередь вовлекает во взаимодействие субъектов, расположенных именно на данной территории (внутри данной географии). Поэтому основными чертами регионального рынка потребительских товаров с учетом геомаркетинговой концепции являются следующие: относительная обособленность, целостность, открытость, специфичность.

Рассматривая ту часть потребительского рынка, на котором оперирует данное предприятие, назовем этот локальный потребительский рынок «изолированным», т.к. вне этой части потребительского рынка, на которой оперирует отдельное предприятие розничной торговли, ни для предприятия, ни для самого рынка никакого взаимного влияния или нет, или оно несущественно, и значит для описания состояния предприятия им можно пренебречь. Понятие «изолированный рынок» особенно важно для предприятий малого и среднего бизнеса, т.к. значение отдельного предприятия на своем «изолированном» рынке может быть определяющим, достигая 100% доли этого рынка, при минимальной доле на национальном рынке в целом. Данная особенность была отражена в авторском определении понятия «изолированный» рынок, приведенном в работе.

Во второй главе *«Процесс принятия управленческих решений на предприятиях розничной торговли малого и среднего бизнеса»* на основе обзора моделей ЖЦ разработана графическая модель процесса перехода между стадиями жизни для предприятия РТ МиСБ, где показан процесс перехода между стадиями жизни с демонстрацией скачкообразного изменения рентабельности бизнеса и доли рынка предприятия, определены основные сценарии продолжения роста (поддержания) доли рынка предприятия в условиях высокой конкурентной окружающей среды, а так же разработан механизм управления предприятиями РТ МиСБ в процессе перехода между стадиями жизни предприятия.

Как отмечается в специализированной литературе, переход на более высокий бизнес-уровень – от микро-бизнеса к малому бизнесу или от малого к среднему - всегда связан с дополнительными инвестициями как в материальные, так и в людские ресурсы. При этом переход на более высокий бизнес-уровень автоматически (т.е. вне зависимости от желания или понимания предпринимателя) сопровождается:

- увеличением общего «изолированного» рынка, что происходит в связи с выходом на новые для предприятия территории (или другими словами – на новые географические «изолированные» рынки). Выход на новые товарные рынки (диверсификация бизнеса) в данном случае не рассматривается;

- резким снижением рентабельности бизнеса, т.к. доля рынка предприятия скачкообразно падает и требуются дополнительные инвестиции для ее восстановления;
- организационно-управленческим кризисом, т.к. более высокий бизнес-уровень требует изменения принципов управления (набора управленческих практик).

В итоге автором предлагается описывать процесс перехода между бизнес-уровнями в координатах «Доля «изолированного» рынка (%) – Рентабельность (%)», что проиллюстрировано Рис.2.3. диссертационного исследования на примере расширения розничной сети.

Основываясь на моделях жизненного цикла Л.Грейнера и И.Адизеса автором для предприятия РТ МиСБ была построена «Матрица сценариев развития», иллюстрирующая основные сценарии его развития (см. Рис.1.).

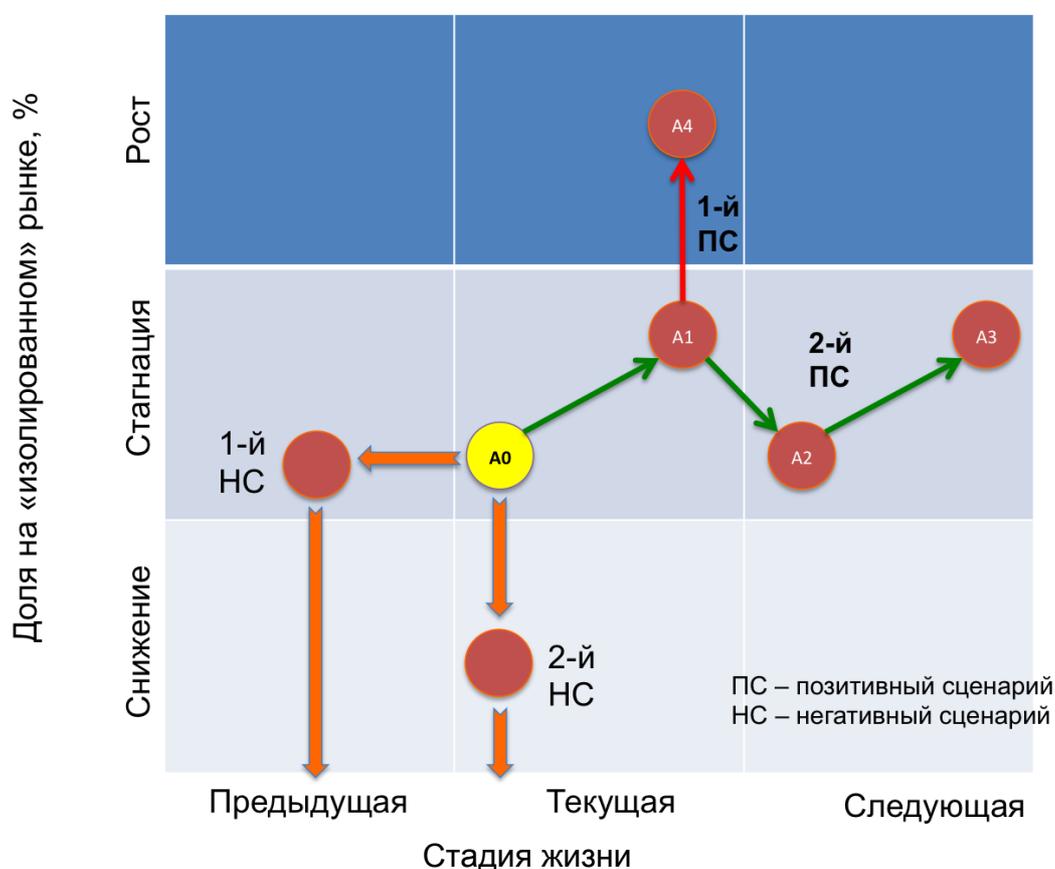


Рис.1. Матрица сценариев развития предприятия РТ МиСБ

Исходя из предложенной выше матрицы у любого предприятия РТ МиСБ в любой момент времени есть две основные позитивные возможности: а) оставаться в рамках своего бизнес-уровня и наращивать/удерживать свою долю рынка и б) попытаться перейти на следующий более высокий бизнес-уровень. Кроме этого, есть две негативные возможности: а) оставаться в рамках текущего бизнес-уровня, постепенно теряя свою долю рынка и б) перейти на предыдущий более низкий бизнес-уровень.

Говоря про жизненный цикл и стадии жизни предприятия в рамках модели, предложенной автором, мы имеем в виду полный цикл от зарождения идеи и начала ее реализации лично предпринимателем до возможного перерождения предприятия в малый и средний, а затем в большой и глобальный (транснациональный) бизнес. В этом случае основное отличие от большинства моделей ЖЦ заключается в том, что жизненный цикл предприятия может являться как самостоятельным процессом зарождения и последующего развития предприятия вплоть до его смерти, так и частью более общего процесса - прохождения этим предприятием различных стадий жизни.

Таким образом, если говорить о процессе прохождения предприятием последовательно нескольких этапов жизненного цикла в координатах «Время – Доля «изолированного» рынка», связанных в случае предприятия торговли с его географической экспансией на другие «изолированные» рынки, то плавная кривая жизненного цикла такого предприятия трансформируется в ломанную линию с обязательным «провалом» доли рынка предприятия и, соответственно, его доходности в моменты перехода между стадиями жизни.

Другими словами, предприятие проходит такие же этапы жизненного цикла, но проходит их циклично, с учетом текущего уровня своего развития на данном «изолированном» рынке и масштаба нового «изолированного» рынка, на который оно пришло в результате своей экспансии. А скачок в рентабельности обусловлен резким падением доли рынка предприятия при одновременном увеличении затрат.

Используя вышеприведенные рассуждения для построения модели развития предприятия РТМиСБ автором была разработана модель его этапов жизни, приведенная на Рис.2.

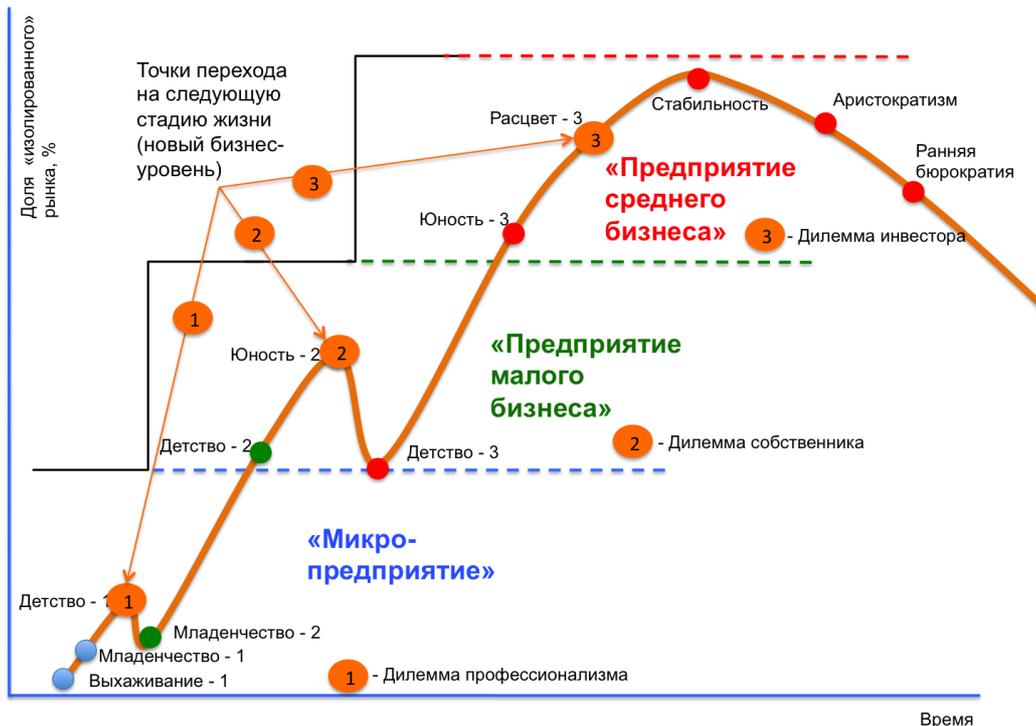


Рис.2. Графическая модель процесса перехода между стадиями жизни для предприятий РТ МиСБ

Дополнительно было показано, что особенностью принятия решений о дальнейшем развитии предприятий РТ МиСБ по одному из двух основных сценариям - через осуществление территориальной экспансии на соседние «изолированные» рынки или через усиление позиций на текущем «изолированном» рынке – является необходимость проведения расчета прогнозных экономических результатов инвестирования в случае реализации обоих сценариев, а затем - проведение сравнения полученных значений с текущим значением этих же параметров. Для этих целей автором был предложен метод экспресс-оценки результатов инвестирования, использующий операционные показатели розничного бизнеса, что значительно упрощает анализ и повышает оперативность принятия решения. Таким образом данный метод позволяет произвести количественную оценку позитивных и негативных сценариев развития предприятия и является частью механизма принятия решения по направлению развития предприятия.

В результате был разработан механизм управления предприятиями РТ МиСБ в процессе территориальной экспансии как совокупность процедур принятия управленческих решений менеджментом предприятий РТ МиСБ по определению момента осуществления территориальной экспансии и/или осуществлению перехода на следующую стадию жизни, который показан на Рис.3.

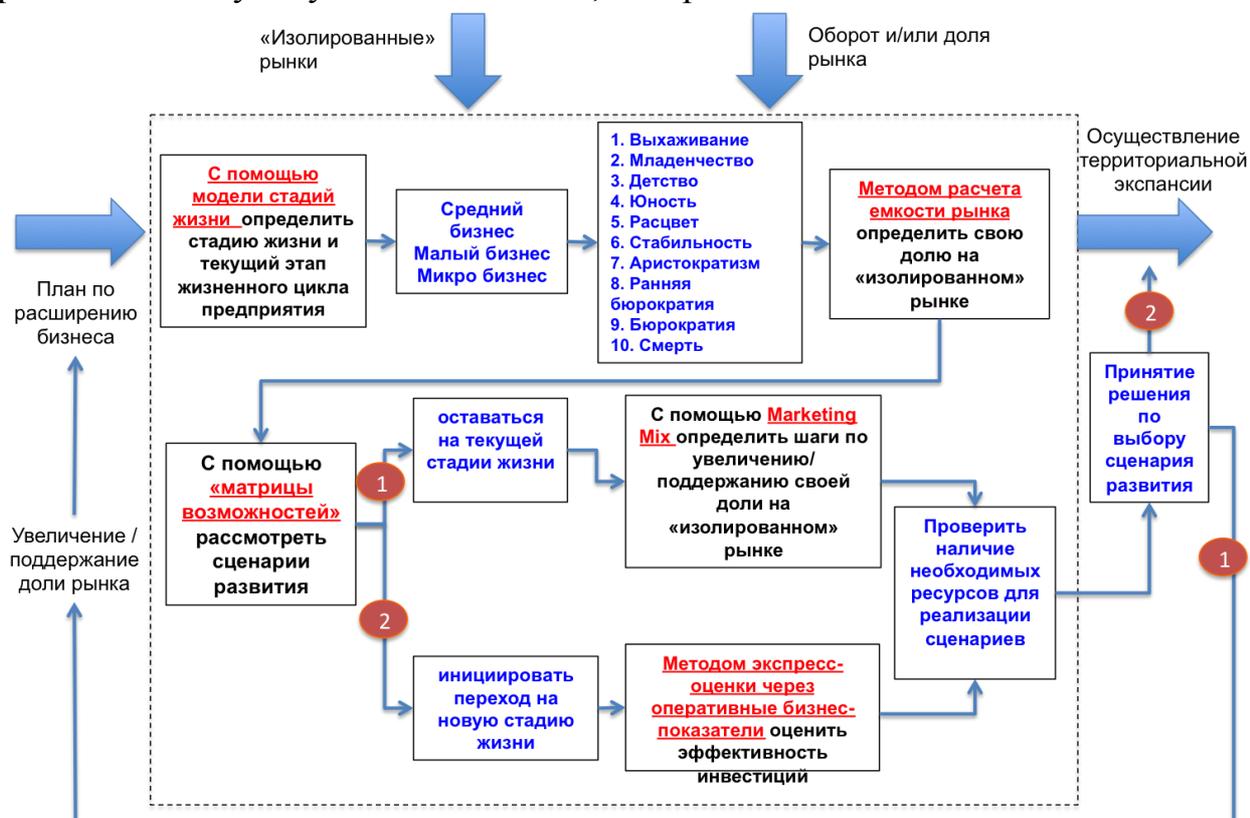


Рис.3. Механизм управления предприятиями РТ МиСБ в процессе территориальной экспансии

В данном механизме задействованы как общеизвестные инструменты (маркетинг микс, сегментирование, расчет емкости рынка), так и предложенные автором (матрица сценариев развития, графическая модель процесса перехода на следующую стадию жизни, метод экспресс-оценки результатов инвестирования).

В третьей главе «Рекомендации по использованию разработанного механизма управления на предприятиях розничной торговли малого и среднего бизнеса» описаны практические шаги по экспресс-анализу ключевых экономических показателей предприятий РТ МиСБ с использованием оперативных показателей розничного бизнеса – средней торговой наценки и оборачиваемости, а так же результаты апробации предложенного механизма управления предприятием РТ МиСБ в процессе территориальной экспансии.

Предложенный автором метод экспресс-анализа экономических результатов инвестирования предприятием РТ МиСБ в процессе территориальной экспансии основан на широко используемом подходе к расчету чистого приведенного дохода (NPV). Чистый приведенный доход (NPV или ЧПД) является фактическим итогом любых инвестиций и расчет данного показателя широко применяется по известной формуле (1), приведенной в диссертационном исследовании. При этом для экспресс-анализа эффективности инвестиций для предприятий РТ МиСБ через такие параметры, как оборачиваемость и средняя торговая наценка, в стандартной формуле расчета автором предлагается провести следующие преобразования:

а) разделить вторую часть формулы на три составляющие: инвестиции в капитальные затраты (здания, оборудование, ремонт и т.д.), инвестиции в операционные затраты (затраты на персонал, коммунальные платежи, аренда и т.д.) и инвестиции в товарный запас, каждая часть из которых при этом может иметь собственный график платежей,

б) ввести в формулу дополнительные параметры, а именно – коэффициент оборачиваемости и среднюю торговую наценку, которые позволят учесть специфику торгового предприятия через такие параметры, как оборачиваемость и ассортимент, традиционно остающиеся за скобками инвестиционных расчетов.

После ряда преобразований по введению в формулу расчета ЧПД (или NPV) таких операционных показателей бизнеса как коэффициент оборачиваемости и средняя торговая наценка, формула приобретает следующий вид:

$$NPV(k_{об}) = \sum_{j=1}^{n_4} k_{обj} K_{t_3} (1 + m_j) v^{j-1} n_3 - \sum_{t_4=1}^{n_4} k_{обt_4} K_{t_3} v^{t_4} - K_{const}, \quad (1)$$

$$\text{где } K_{const} = \sum_{t_1=1}^{n_1} K_{t_1} v^{t_1} + \sum_{t_2=1}^{n_2} K_{t_2} v^{t_2} + K_{t_3} v^{t_3}$$

K_{t_1} – инвестиции в капитальные затраты в периоде t_1 при $t_1 = 1, 2, 3, n_1$;

K_{t_2} – инвестиции в операционные затраты в периоде t_2 при $t_2 = 1, 2, 3, n_2$;

K_{t_3} – инвестиции в первичный товарный запас в периоде t_3 при $t_3 = 1$,

K_{t_4} – инвестиции в пополняемый товарный запас в периоде t_4 при $t_4 = 1, 2, n_3$;

n_1, n_2, n_3 – продолжительность процессов инвестирования в капитальные затраты, операционные расходы и товарный запас соответственно;
 E_j – доходы в периоде j , при $j = 1, 2, 3, \dots, n_4$;
 n_4 – продолжительность периода отдачи от инвестиций.
 v – коэффициент по ставке сравнения, ;
 q – ставка сравнения;
 $k_{об}$ – коэффициент оборачиваемости за установленный период;
 m – средневзвешенная торговая наценка за тот же период.

Наглядно данную зависимость показывает график, представленный в диссертационном исследовании на Рис.3.1., где по оси абсцисс отложены различные значения коэффициента оборачиваемости от 0,25 до 3, а по оси ординат – значение ЧПД (или NPV) в млн. руб. при прочих равных условиях (сумм инвестиций в капитальные затраты, в операционные затраты, доход за период, коэффициент по ставке сравнения и т.д.). Зависимость NPV($k_{об}$) при этом имеет различный наклон в зависимости от размера средней торговой наценки предприятия. Чем выше наценка, тем больше угол наклона, что видно на приведенных примерах при средней торговой наценке 40% и 25%. При этом изменение параметра K_{const} будет дополнительно сдвигать график по вертикали.

Применяя ту же логику, что и при расчете ЧПД (или NPV) - через показатели оборачиваемости и средней торговой наценки, так же получена формула срока окупаемости проекта и построен график зависимости срока окупаемости от коэффициента оборачиваемости при фиксированной средней торговой наценке. Зависимость показана в диссертационном исследовании на Рис.3.2. На графике видно, что при увеличении коэффициента оборачиваемости выше значения 1,25 срок окупаемости практически не меняется. При этом изменение значения средней торговой наценки сдвигает график по вертикали (уменьшая срок окупаемости).

Апробация предложенных подходов была проведена на примере локальной розничной сети, специализирующейся на продаже товаров повседневного спроса не-продуктового направления (товары бытовой химии и парфюмерии). Согласно предложенному механизму управления были последовательно применены все инструменты по подготовке к принятию решения руководством компании, а именно:

- определена стадия жизни и этап жизненного цикла компании;
- определен текущий «изолированный» рынок сети;
- определена текущая доля сети на этом «изолированном» рынке;
- составлена «матрица возможностей» для предприятия;
- разработаны два позитивных сценария возможного развития;

- методом экспресс-оценки рассчитаны ключевые финансовые показатели компании для обоих сценариев развития;
- подготовлены два решения по возможной территориальной экспансии или на текущем «изолированном» рынке, или на новые.

Предприятию было предложено пересмотреть существующие сценарии развития и количественно оценить различные варианты территориальной экспансии с помощью метода экспресс-анализа экономических результатов инвестиций через операционные параметры бизнеса – среднюю торговую наценку и коэффициент оборачиваемости. В результате была построена «матрица возможностей развития» для данного предприятия и предложены два основных сценария дальнейшего развития. Расчет ключевых инвестиционных экономических показателей привел к однозначному выбору сценария с ограниченной территориальной экспансией и работой по увеличению эффективности продаж существующих магазинов.

Выбор сценария развития предприятия РТ МиСБ на основе разработанного механизма управления был дополнительно апробирован на базе торгово-производственного предприятия, работающего на рынке товаров повседневного спроса с высокой скоростью оборачиваемости. Было сделано предположение, что предложенный автором подход к построению модели жизненного цикла предприятия малого и среднего бизнеса на основе концепции освоения «изолированных» рынков в полной мере применим не только к предприятиям розничной торговли, которые осуществляют это освоение через территориальную экспансию, но и для торгово-производственных предприятий, которые осваивают смежные «изолированные» рынки через вывод на них своих новых продуктов.

Дополнительно предприятию было предложено использовать метод расчета экономических показателей через операционные показатели бизнеса. В результате внедрения авторского метода расчета при разработке автоматизированной системы учета и отчетности, получена возможность их мониторинга в автоматическом режиме без выделения дополнительных человеческих ресурсов. Дополнительно получена возможность принимать оперативные решения не ожидая окончания отчетных периодов, что существенно увеличивает рыночную гибкость предприятия. Кроме этого, предложенная «матрица сценариев развития» была использована при проведении регулярных корректировок стратегического плана развития компании для проверки принятых решений о направлениях развития в условиях существенного изменения рыночной ситуации.

Кроме этого, по результатам диссертационного исследования и предложенным практическим рекомендациям были проведены консультации со специалистами управления промышленности и транспорта министерства экономического развития Калужской области. Проведена экспертная оценка возможности использования предложенного механизма управления для

осуществления взаимодействия с предприятиями малого и среднего бизнеса Калужской области с учетом выявленных в диссертационном исследовании проблем их развития в переходный период и на основе предложенных практических рекомендаций, что должно повысить эффективность государственной программы развития малого и среднего бизнеса Правительства Калужской области и активизировать консультационную деятельность Департамента в работе с представителями малого и среднего бизнеса Калужской области.

Акты о практическом применении полученных результатов диссертационного исследования прилагаются.

В заключении приведены основные выводы и результаты диссертационной работы, сформулированы актуальные вопросы для дальнейшего исследования. Отдельные результаты диссертационного исследования апробированы и внедрены на предприятиях розничной торговли и торгово-производственном предприятии, на что получены акты о практическом применении.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Основными результатами исследования являются сформулированные научные выводы и рекомендации по использованию теоретико-методических результатов диссертации в практике управления предприятиями малого и среднего бизнеса в процессе территориальной экспансии.

В соответствии с актуальностью темы исследования, а также поставленными целями и задачами в диссертационной работе были получены следующие основные результаты, характеризующие научной новизной:

1. Анализ моделей жизненного цикла предприятий показал, что модель ЖЦ для предприятий РТ МиСБ целесообразно дополнить моделью процесса перехода на следующую стадию жизни, что дает возможность оптимизировать управленческие решения в процессе территориальной экспансии предприятий РТ МиСБ,
2. Моделирование процесса прохода предприятиями РТ МиСБ критических точек ЖЦ позволило продемонстрировать скачкообразный характер изменений параметров бизнеса, а так же выделить основные альтернативы при принятии управленческого решения по направлению развития предприятия,
3. Графическая интерпретация путей развития предприятия РТ МиСБ (матрица «Доля «изолированного» рынка (%) – Стадия жизни») позволила выделить четыре основных сценария развития предприятия и снизить до двух количество позитивных рассматриваемых сценариев развития предприятия,
4. Использование предложенного метода экспресс-оценки финансовых результатов предприятий РТ МиСБ в процессе территориальной экспансии

позволяет произвести количественную оценку позитивных и негативных сценариев развития предприятия,

5. Разработанный механизм управления предприятиями РТ МиСБ при переходе на следующую стадию жизни позволяет ЛПР принимать управленческие решения с учетом текущей стадии жизни предприятия и целей предприятия по дальнейшему развитию бизнеса.
6. Апробация результатов исследования, проведенная на базе двух коммерческих организаций - ООО «Парфюм-БХС» и ООО «Российская дистрибьюция», а также с участием Управления промышленности и транспорта Министерства экономического развития Калужской области, о чем получены акты о внедрении, дает основание утверждать, что полученные результаты представляют практический интерес для предприятий МиСБ и могут быть использованы для повышения эффективности их деятельности.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ:

1. Потоцкий О.В. К вопросу о построении модели региональных потребительских рынков // Экономика и предпринимательство. 2015. №7(60). С. 204-208. (0,74 п.л.).
2. Потоцкий О.В. Использование динамических методов расчета в процессе принятия управленческих решений о направлении инвестирования на торговых предприятиях малого и среднего бизнеса // Российское предпринимательство. 2015. Т.16, №24. С.4419-4434. (1,23 п.л.).
3. Потоцкий О.В. К вопросу о жизненном цикле предприятий малого и среднего бизнеса и механизме принятия управленческих решений на этапе роста // Российское предпринимательство. 2016. Т.17, №1. С.47-70. (1,88 п.л.).
4. Потоцкий О.В. Модель жизненного цикла предприятия малого и среднего бизнеса как инструмент принятия управленческих решений // Экономика и предпринимательство. 2016. №1, Ч.2 (66-2). С. 912-917. (1,06 п.л.).
5. Потоцкий О.В. Жизненный цикл и этапы жизни предприятий малого и среднего бизнеса // Перспективы науки. 2016. №2 (77). С. 37-44. (0,82 п.л.).
6. Потоцкий О.В., Орлов А.И. Организационные кризисы как этапы развития предприятия малого и среднего бизнеса // Российское предпринимательство. 2016. Т.17, №11. С. 1351-1360. (0,84 п.л. / 0,42 п.л.).
7. Потоцкий О.В. Скорость оборачиваемости потребительских товаров как параметр для их сегментации с точки зрения задачи предприятий розничной торговли по получению прибыли // Вопросы. Ответы. Гипотезы: наука XXI век: Сборник науч. трудов по материалам междунар. науч.-практ. конф. Гданьск, 2014. С. 78-81. (0,49 п.л.).
8. Потоцкий О.В. Динамика рынка потребительских товаров и его значимость

для региональных экономик // Экономическая стратегия развития субъектов макросреды и микросреды в условиях рыночной экономики: Тез. докл. XXVI междунар. науч.-практ. конф. для студентов, аспирантов и молодых ученых. Москва, 2014. С. 129-132. (0,3 п.л.).

9. Потоцкий О.В. Основные тенденции развития региональных FMCG рынков в современных условиях // Развитие экономических и межотраслевых наук в XXI веке: Сборник науч. трудов по материалам II междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск, 2014. С. 123-126. (0,37 п.л.).
10. Потоцкий О.В. Классификация параметров, используемые для построения экономических моделей потребительских рынков // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: Сборник науч. трудов XV междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск, 2014. С. 138-142. (0,41 п.л.).
11. Потоцкий О.В. Емкость регионального рынка FMCG категорий как показатель его инвестиционной привлекательности // Современная экономика и финансы: исследования и разработки: Тез. докл. XXXIII междунар. науч.-практ. конф. Санкт-Петербург, 2015. С. 49-51. (0,27 п.л.).
12. Потоцкий О.В. Использование скорости оборачиваемости как параметра для оценки инвестиционной привлекательности различных сегментов рынка товаров повседневного спроса // Менеджмент и контроллинг в условиях нестабильности рынков и внешних угроз: Сборник науч. трудов по материалам IV междунар. науч.-практ. конф. по контроллингу. Рязань, 2015. С. 110-114. (0,74 п.л.).