



# Создание продовольственного рынка мелкой оптовой торговли: Опыт Тольятти



# Создание продовольственного рынка мелкой оптовой торговли: Опыт Тольятти

Составитель Проект Тасис по  
Распространению Технической Информации  
Издание Европейской Комиссии

Июль 1996 года

© 1996, Служба Тасис Генерального Директората IA, Европейская Комиссия  
ISBN 92-827-7705-7

Все права защищены.

Репродуцирование (воспроизведение), любым способом, распространение или передача данного издания могут быть осуществлены только с предварительного письменного согласия Европейской Комиссии, Генеральный Директорат IA Тасис.  
Фотографии сделаны Тасис.

Заявки на репродуцирование данного издания направлять по адресу:

Информационное Бюро Тасис, Европейская Комиссия,  
Montoyerstraat 34 3/88 Rue Montoyer, Б-1000 Брюссель.

Сведения, выводы и толкования, содержащиеся в настоящем издании, не могут рассматриваться как отражающие официальную позицию Европейской Комиссии.

# Содержание

<b>Что такое Тасис?</b>	<b>5</b>
<b>Предисловие</b>	<b>6</b>
<b>Введение</b>	<b>7</b>
<b>Предпосылки создания продовольственного рынка оптовой торговли</b>	<b>7</b>
<b>Города активно перенимают данную схему оптовой торговли</b>	<b>8</b>
<b>Определение продовольственного рынка мелкой оптовой торговли</b>	<b>10</b>
<b>Мелкий оптовый рынок в Тольятти, каков он сегодня</b>	<b>11</b>
<b>Этапы организации рынка</b>	<b>13</b>
<b>Анализ рыночной среды</b>	<b>13</b>
Анализ продовольственного сектора	
Потребности покупателя	
Потребности оптовика	
Обязанности муниципалитета по распределению продуктов питания	
Роль Тольяттинского рынка в цепи распределения продуктов питания	
Критические факторы успеха	
<b>Маркетинговая стратегия</b>	<b>17</b>
Продукт-микс	
Месторасположение рынка	
Получение поддержки муниципалитета и частного бизнеса	
Продвижение-микс	
<b>Программа строительства</b>	<b>20</b>
План выполнения программы	
Возможное поэтапное расширение	
<b>Функционирование</b>	<b>21</b>
Часы торговли	
Ассортимент продукции	
Транспортировка	
Методы оплаты	
Безопасность	
Сертификация продукции	
<b>Арендные договора и договора владения собственностью</b>	<b>23</b>
Типы аренды	
Арендная плата	
Торговые площади	
Правила работы рынка	
<b>Управление</b>	<b>27</b>
Юридический статус	
Акционеры	
Структура управления	
Дисциплина на рынке	
Обучение	
Ассоциация оптовых торговцев	
Совет попечителей	

<b>Финансы</b>	<b>30</b>
Поэтапные капиталовложения	
Финансовые отчеты	
<b>Факторы риска</b>	<b>32</b>
<b>18 месяцев после открытия рынка</b>	<b>33</b>
<hr/>	
<b>Что изменилось с момента открытия рынка в октябре 1994</b>	<b>33</b>
Расширение рынка	
Характеристика оптового торговца	
Характеристика покупателя	
Структура управления	
Учреждение Совета попечителей	
Ассортимент продукции	
Качество продуктов	
Финансовая ситуация	
<b>Поучительные уроки</b>	<b>37</b>
Важность муниципальной поддержки	
Дисциплина на рынке	
Высшее руководство	
Имидж бизнеса	
Критическая масса	
<b>Критерии успешного использования данной модели рынка оптовой торговли в других городах</b>	<b>38</b>
Проект	
Передача философии рынка	
Техническое содействие и обеспечивающий материал Тасис	
<b>Заключение</b>	<b>40</b>
<hr/>	
<b>Список адресов в Новых Независимых Государствах для направления заявок на публикации ПРТИ</b>	<b>41</b>
<hr/>	
<b>Анкета</b>	<b>43</b>
<hr/>	

## Что такое Тасис?

Тасис - это программа, разработанная Европейским Союзом для Новых Независимых Государств (бывших республик Советского Союза за исключением стран Балтии), в целях содействия развитию гармоничных и прочных экономических и политических связей между Европейским Союзом и этими странами-партнерами. В 1994 году еще одной страной-партнером Тасис стала Монголия.

Цель Программы состоит в поддержке усилий стран-партнеров по созданию обществ, основанных на политических свободах и экономическом процветании.

Тасис идет к этой цели путем предоставления субсидий (безвозмездного финансирования) для передачи “ноу-хау”, оказывая поддержку процессу перехода к рыночной экономике и демократическому обществу.

В течении первых четырех лет своей деятельности, т.е. с 1991 по 1994 гг., Тасис безвозмездно предоставил своим партнерам 1 млрд. 757 млн. ЭКЮ, что позволило приступить к осуществлению 2 000 проектов.

В тесном взаимодействии со странами-партнерами Тасис определяет, каким образом должны расходоваться средства. Это позволяет Тасис осуществлять финансирование в соответствии с политикой реформ и первоочередными задачами каждой конкретной страны. В контексте более широких международных усилий Тасис работает в тесном взаимодействии также с другими донорами и международными организациями.

Тасис передает “ноу-хау”, которым располагают государственные и частные организации самого широкого спектра, что позволяет сочетать опыт рыночной экономики и демократии с профессиональными навыками и знаниями на местах. “Ноу-хау” передается в форме оказания консультативного содействия в вопросах управления, направления групп экспертов, проведения экспертных исследований и профессиональной подготовки, путем создания правовой и нормативной базы, международных сетевых структур, пилотных (экспериментальных) проектов, а также путем установления партнерских отношений, содействия процессу породнения, создания новых и реорганизации действующих институтов. Тасис выполняет также роль катализатора, поскольку открывает доступ к средствам основных кредиторов благодаря проведению прединвестиционных исследований и технико-экономических обоснований.

Тасис содействует пониманию и должной оценке демократии и социально-экономической системы, ориентированной на рынок, путем поощрения связей и прочных отношений между организациями в странах-партнерах и их коллегами в Европейском Союзе.

Основными приоритетными областями, финансируемыми Тасис, являются: реорганизация государственных предприятий и развитие частного сектора, создание эффективной системы производства, переработки и распределения продуктов питания, развитие инфраструктур энергетики, транспорта и связи, обеспечение реформы системы государственного управления, социальной защиты и образования. Каждая страна выбирает приоритетные сектора, исходя из своих потребностей.

### **Тасис сотрудничает со следующими 13 странами-партнерами (12 СНГ и Монголия):**

Армения	Грузия	Молдова	Таджикистан
Азербайджан	Казахстан	Монголия	Туркменистан
Беларусь	Кыргызстан	Российская Федерация	Украина
			Узбекистан

## Предисловие

С 1991 года в рамках программы Тасис была осуществлена плодотворная работа по содействию странам-партнерам программы. Среди различных форм работы, наиболее заметные результаты получила практическая работа на местах, которая осуществлялась на систематической основе с 1993 года.

Часть проектов, занятых разработкой и апробацией мер по оптимальному приспособлению стран-партнеров к рыночной экономике, имела успех. Зона влияния положительных результатов этих проектов не должна ограничиваться лишь той географической областью, где они были осуществлены; частные лица и различные организации в других регионах должны иметь возможность воспользоваться этими результатами, что является основной целью проекта Тасис по распространению технической информации (ПРТИ). ПРТИ отбирает проекты результаты которых имеет смысл распространять и разрабатывает материалы, которые могут помочь воспроизвести эти полезные результаты. Содержание представленного документа является одним из этих действий.

ПРТИ разрабатывает и распространяет следующие виды материалов

- документы об успешных мероприятиях по переходу к рыночной экономике
- оборудование и материалы, позволяющие частным лицам и предприятиям оптимально организовать свою работу в современных условиях
- учебные пособия и материалы, способствующие быстрой адаптации, являющейся частью переходного процесса.

Документы опубликованные ПРТИ не имеют никакого отношения к идеологическим или политическим доктринам и не претендуют на указание единственно возможного решения сложных проблем. Они лишь отражают результаты полученные в конкретных ситуациях и дают перечень оборудования, которое успешно использовалось на местах для наилучшего приспособления к изменяющимся условиям. Воспроизведение результатов успешных проектов возможно при условии, что получатели информации приложат определенные усилия по ее адаптации к местным условиям. Ситуации могут быть схожи, но редко полностью идентичны.

Нижеследующий указатель разработан в соответствии с опытом и результатами различных проектов указанных в нем.

### Информация о проекте

Название	Проект по созданию системы распределения продуктов питания в городе Тольятти
Результаты	Был организован пилотный низкозатратный рынок мелкой оптовой торговли с использованием передовых технических и управленческих методов. Он продолжает успешно функционировать и расширяет свою деятельность в соответствии с увеличивающимся спросом. Принципы организации подобных оптовых рынков уже прошли апробацию в ряде городов России, что доказало возможность их существования с помощью финансовой поддержки местной администрации.
Период	1994/95
Получатель	Администрация города Тольятти
Исполнитель	Produce Studies Ltd (Великобритания)

### Информация к указателю

Использование	Брошюра объясняет различные этапы создания модели рынка оптовой торговли и помогает понять этот процесс при условии повторения изложенного опыта. Хотя брошюра связана со спецификой программы Тасис, большая часть содержащейся в ней методологии может быть использована для разработки подобных схем оптовой торговли.
Целевые пользователи	Городские и областные власти, предприниматели, институты.

Для программы Тасис было бы желательно получить отзывы с советами и комментариями на эту новую инициативу от пользователей указателем. В конце настоящего документа имеется анкета. Заполните ее, пожалуйста, и отправьте в адрес бюро ПРТИ. Адреса Вы найдете на последней странице.



## Введение

### Предпосылки создания продовольственного рынка мелкой оптовой торговли

В сентябре 1993 г. британским исполнителем, Produce Studies Ltd, Newbury, отобранным Комиссией Европейского Союза, был запущен проект Тасис /91/FD080.

Общей задачей проекта являлось проведение анализа цепочки поставок продовольствия в г. Тольятти (население которого составляет 730 000 человек) и определение направлений деятельности местной администрации, которые могли бы стимулировать улучшение ситуации в приватизированном продовольственном секторе вплоть до 2005 года.

Среди прочих целей, преследуемых британским исполнителем проекта, была организация продовольственного рынка мелкой оптовой торговли, идея создания которого заключалась в демонстрации местным предпринимателям продовольственного сектора и городским властям альтернативного механизма распределения продуктов питания среди различных торговых организаций, отличного от прямой поставки продукции производителями в розничную торговлю. Предполагалось также доказать, что подобные рынки мелкой оптовой торговли могут позитивно влиять на конечную цену продуктов, оплачиваемую покупателем, так как высокая конкуренция, в основном, способствует снижению цен и повышению качества продукции.

Создание рынка мелкой оптовой торговли продемонстрировало администрации города выгоду данной идеи, так как позволило развивать новые отношения конкуренции в торговле с минимальными затратами городского бюджета. Это дало также возможность производителям, оптовым и розничным торговцам объединить усилия по удовлетворению потребностей города в продуктах питания.

Данная модель рынка привлекла большое внимание администрации различных городов России и вызвала интерес у работников, ответственных за дальнейшее развитие оптовой торговли в Российской Федерации. Постоянно растет число городов, где уже определенным образом использована данная модель или осуществляется развитие на ее основе. Первые полученные результаты по созданию новых рынков показывают, что модель рынка Тольятти и общие уроки могут быть изучены.

Мелкий оптовый рынок является основным звеном в городской цепи продовольственного распределения.





Требованиями для успешной работы рынка стали:

- связь между производителями, оптовыми и розничными торговцами
- рыночная цена определяемая спросом и предложением
- конкурентное ценообразование
- наличие продовольственных товаров различного качества и дифференциация цен в зависимости от качества
- альтернативное использование бывших овощных хранилищ
- условия муниципального самофинансирования
- возможности воздействия муниципалитета на улучшение цепи распределения продовольствия
- плодотворное развитие рынка мелкой оптовой торговли с помощью местных финансовых фондов.

Поскольку рынок в Тольятти был первым подобным рынком, большое внимание уделялось вовлечению всех лиц и организаций, заинтересованных в поставке продуктов питания, а также своевременной реакции на все изменения потребностей жителей региона. Для дальнейшего успешного функционирования и поддержания активной роли рынка в распределении продуктов питания, необходимо следовать разработанной программе его развития, представленной в общих чертах в данной брошюре.

## Города активно перенимают данную схему оптовой торговли

### Самара

Открытый с июля 1995 года, мелкий оптовый рынок Самары в настоящее время предоставляет постоянные торговые места для 60-ти оптовых торговых компаний. Торговое место размером от 15 до 50 м<sup>2</sup> огорожено проволочной конструкцией. Основными продуктами питания являются свежие и бакалейные продукты. Пять компаний имеют большие рефрижераторы. Покупатели приезжающие из других городов составляют 70% неуклонно растущей клиентуры рынка. Постоянные покупатели имеют входные билеты. Дальнейшие планы включают возведение дополнительного торгового павильона и переход на прямую продажу с грузовиков в течение летнего периода.

### Кемерово - Западная Сибирь

Рынок был открыт в феврале 1996 года на основе бывшей овощной базы. Он предоставляет площади для 28 оптовых компаний, торгующих винами, напитками, бакалейными, мясными, молочными и кондитерскими продуктами. Размер торгового места составляет от 18 до 120 м<sup>2</sup> (однако, первые результаты работы рынка показали, что максимальная площадь торгового места не должна превышать 70 кв. м). Прежде чем создавать собственный рынок мелкой оптовой торговли, городские власти посетили Тольятти с целью завершения разработки плана развития оптовой торговли в своем городе.

Дальнейшее расширение рынка предполагает возведение двух примыкающих торговых павильонов на 90 торговых мест, что планируется осуществить к концу года. Будут приглашаться торговцы из южных республик и Азии для продажи продуктов с грузовиков в течение летнего периода.

### Район нового города Тольятти

На мелком оптовом рынке базы №2 в районе нового города работают 23 торговые компании. Площадь торгового места составляет 36 кв. м. Осуществляются продажи свежей продукции в размере 20 тонн/день или 100 млн. рублей (что соответствует 21 000 \$ США по данным апреля 1996 года). По оценкам директора рынка эта цифра охватывает 10-15% общего объема продаж свежей продукции в районе нового города.

## **Другие города**

Ряд других городов высказал заинтересованность в создании рынков мелкой оптовой торговли и использовании модели рынка города Тольятти. К ним относятся Пенза, Саратов, Жигулевск, Новокузнецк, Тула, Владимир, Нижний Новгород и др.

## **Благодарность**

Мы выражаем благодарность

- Главе администрации города Тольятти - Господину Н. Д. Уткину
- Начальнику департамента международных связей администрации города - Господину Л. В. Гелибтерману
- Бывшему начальнику и бывшему заместителю начальника департамента продовольствия администрации города Тольятти - Господам А. А. Грищенко, С. Н. Казачкову
- Начальнику отдела изучения и развития потребительского рынка города Тольятти - Госпоже Людмиле Гюнтер
- Директору оптового рынка - Госпоже Любви Юриной.

# Определение продовольственного рынка мелкой оптовой торговли

**Мелкий оптовый рынок** - это место, где производители, переработчики, импортеры и коммерсанты (оптовики) разбивают продукцию на относительно мелкие партии и затем продают большие количества этой продукции магазинам, столовым, киоскам и другим коммерческим покупателям. Прямые поставки продовольствия домохозяйкам не подразумеваются.

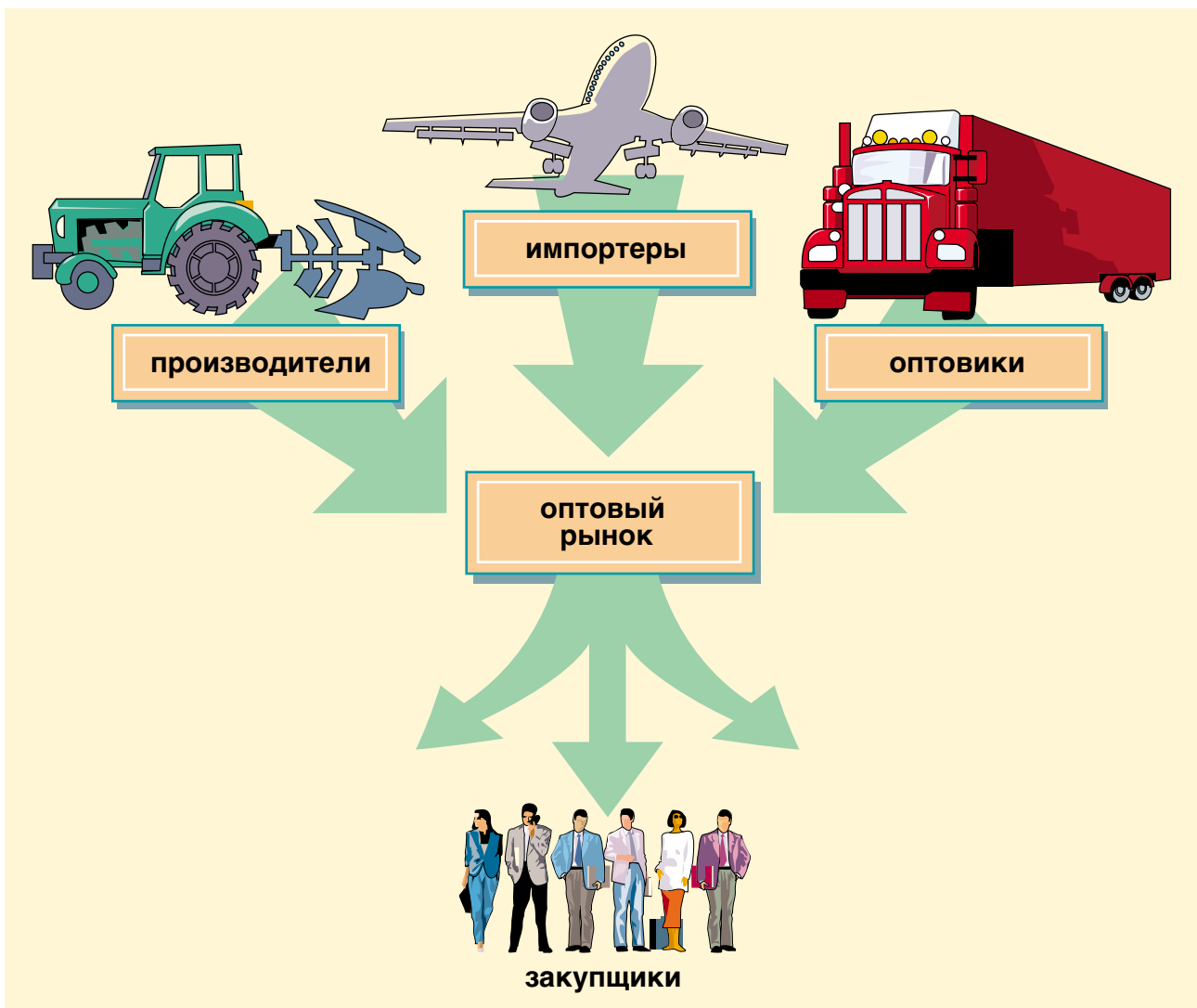
Мелкий оптовый рынок - место регулярных торговых сделок оптовиков с целью продажи разнообразной продукции, но схожего типа, покупателям, которым необходим товар различного качества, цен и количества.

Посредством объединения усилий оптовых торговых компаний рынок функционирует как механизм получения большого количества продуктов питания от производителей и импортеров, немедленного распределения его на более мелкие партии с последующей продажей различным коммерческим предприятиям, требующим регулярной, а иногда и ежедневной поставки товара.

Такие рынки не предназначены для поставки продуктов непосредственно домохозяйкам, и поэтому их не следует рекламировать в этих целях. Продажа продуктов непосредственно населению будет подрывать коммерческие взаимоотношения оптовых торговцев с фирмами-клиентами. В перспективе фирмы-клиенты значительно важнее для оптового торговца, поскольку они создают достаточный спрос для покрытия эксплуатационных затрат и прибыльной продажи на рынке.

Магазины, столовые, киоски, школы, поликлиники, рестораны и мелкий бизнес составляют основное число покупателей рынка. Для удобства, в брошюре мы называем их либо розничными торговцами, либо покупателями.

**Рисунок 1: Роль оптового рынка в создании городской цепи распределения продуктов питания**



## Мелкий оптовый рынок в Тольятти, каков он сегодня

К апрелю 1996 приблизительно через полтора года после начала работы общее число оптовых торговцев, работающих на рынке, достигло 63, а план расширения помещений позволит увеличить их количество к концу года до 93. Общий объем продаж 63 компаний оценивается на уровне 35 миллионов долларов США в год.

Недавно завершена подготовка отчетов за 1994/95 торговый год, где показана полученная прибыль. В результате положительной работы рынка администрации города не составило труда изыскать дополнительный капитал для дальнейшего расширения его торговых площадей.

Представители некоторых городов, продолжающие посещать рынок, приняли решение о полном или частичном внедрении подобной модели. В городах, принявших это решение, местные власти считают введение в эксплуатацию такой модели вопросом нескольких месяцев, поскольку они уже видели ее действие в Тольятти.



Павильон № 2 - бакалейные продукты, вина и напитки - рано утром.



Уже через 18 месяцев после открытия, мелкий оптовый рынок Тольятти покрывает потребности города в продовольствии более чем на 30%.

В настоящее время ежедневно рынок продает 120 тонн свежей продукции на 150 миллионов рублей (что соответствует 105 000 \$ США по данным апреля 1996). Эта деятельность обеспечивает свыше 30% потребности города в продовольствии. Общая площадь рынка составляет более чем 5 000 м<sup>2</sup>.

**Таблица 2: Характеристика рынка - апрель 1996**

Павильон	Торговые места			Основные продукты	Подразделения температурного контроля	Размещение услуг
	Общая площадь м <sup>2</sup>	Число	Площадь м <sup>2</sup>			
1	752	11	396	Бакалейные		Офис администрации рынка, туалеты
2	752	12	432	Бакалейные		Комната оптовой торговой компании, городской телефон
3	752	11	396	Мясомолочные	11 x 11 м <sup>3</sup>	Лаборатория контроля за мясом, комната с чистящими принадлежностями
4	752	11	396	Фрукты		Кафе и кухня
5	752	12	432	Фрукты		Бюро оптовой торговой компании и служба ночной охраны
6	752	6	180	Овощи		Офис оптовой торговой компании и разгрузочные площадки
<b>Всего функционирует</b>	<b>4 512</b>	<b>63</b>	<b>2 232</b>		<b>121 м<sup>3</sup></b>	
Планируется 7	752	12	432	Мясомолочные	12 x 11 м <sup>3</sup>	Директор рынка, бухгалтер и кассир
<b>Всего</b>	<b>5 264</b>	<b>75*</b>	<b>2 664</b>		<b>253 м<sup>3</sup></b>	

\* Принимая во внимание то, что некоторые компании делят между собой торговые места, общее количество оптовых торговцев составит 93.

## Этапы организации рынка

**Основными элементами успешного создания мелкооптового рынка являются:**  
 тщательно проанализированное состояние городских продовольственных поставок, определение потребностей всех потенциальных пользователей рынком, ответственность Муниципалитета и четкое осознание будущей роли этого рынка наряду с конкретным определением маркетинговой стратегии.

Первоначально планировалось выполнение проекта за 15 месяцев без строительства оптового рынка. Однако на основе исследований цепи поступления и распределения продовольствия в Тольятти стало очевидным, что рынок мелкой оптовой торговли сыграет важную роль в ближайшем и перспективном развитии системы снабжения города продуктами питания.

В результате возросшего интереса к идее оптовой торговли городской администрацией было одобрено расширение проекта в направлении создания низкозатратного пилотного рынка оптовой торговли. Кредит, предоставленный департаментом продовольствия администрации Тольятти как получателем проекта, обеспечивал финансовую поддержку проекта на начальном этапе.

Основными работниками, поддерживающими проект и заслуживающими упоминания являются: Глава администрации Тольятти, Начальник департамента международных связей администрации города, бывший начальник и заместитель начальника департамента продовольствия администрации города, директор и персонал рынка, которые проявили огромную решимость в обеспечении успешного функционирования данной модели оптового рынка. Необходимо особо отметить оптовых торговцев, занявших свои места в первый день открытия рынка, а также таск-менеджеров программы Тасис и представителей команды по мониторингу и оценке проектов Тасис, проявивших гибкость и поддержавших осуществление проекта.

На первый взгляд может показаться удивительным участие в проекте такого количества официальных представителей города, поскольку складывается представление, что создание подобных рынков является инициативой коммерческого сектора. Однако для того, чтобы рынок и работающие на нем оптовые торговцы процветали в свободных экономических условиях, важно иметь независимую структуру, следящую за прохождением ярмарки и наличием здоровой конкуренции. Такие условия торговли могут быть предоставлены местной администрацией, примеры этого существуют в различных городах мира.

Все этапы создания рынка детально планировались. Важно было определить сроки выполнения каждого этапа для создания рынка популярности и предоставления возможности администрации города изыскать необходимые средства по дальнейшему развитию торговых павильонов, что бы привлечь большее число торговцев.

История создания рынка изложена в данной брошюре. Каждый параграф содержит логическое толкование решений и выполненных действий в период создания данной модели. Смысл брошюры заключается в предложении читателю некоторых идей по применению отдельных компонентов модели рынка в других ситуациях или возможности его строительства у себя на местах.

В брошюре приведена достаточно исчерпывающая информация, но не даются полные финансовые данные по причине конфиденциальности. Цифровые данные не компилируются или подтасовываются для создания искусственного впечатления о деятельности рынка или его достижениях. Было решено не изменять данные, приведенные с 1994 по 1996 гг. (пересчитывать в ценах 1996 г.) в связи с изменением уровня цен, поэтому рассматриваемые расчеты являются лишь примером.

## Анализ рыночной среды

### Анализ продовольственного сектора

В процессе совершенствования механизма снабжения города продуктами питания очень важно оценить текущие и перспективные потребности жителей региона в продовольственном секторе. Одно лишь строительство рынка оптовой торговли не обеспечит автоматического улучшения системы поставок до тех пор, пока он не станет частью общего пакета мероприятий по улучшению снабжения продуктами питания.

По этой причине первой задачей проекта являлось определение существующих и возможных каналов снабжения продовольствием. Эта работа была завершена в течение первого квартала выполнения проекта путем опроса людей, чьи интересы,





Завоз фруктов в скором времени после официального открытия рынка.

так или иначе, связаны с продовольственным сектором. Фермеры, переработчики, оптовые и розничные торговцы продуктами питания, администрация города, уличные торговцы и домохозяйки высказали свою точку зрения на ограниченность цепи снабжения и выразили надежду на ее улучшение в ближайшем будущем.

Потребовалось некоторое время для убеждения муниципальных властей и розничных торговцев в том, что при соответствующих условиях оптовая торговля может стать необходимой частью эффективной системы снабжения города продовольствием, и, что в действительности, рынок мелкой оптовой торговли может содействовать ожидаемому снижению уровня потребительских цен с одновременным ростом качества и доступности товаров.

В результате анализа рыночной среды были приняты следующие решения:

- пилотный рынок мелкой оптовой торговли необходим и должен быть построен как можно скорее
- муниципальные власти должны нести ответственность за работу рынка
- финансовые средства города совместно с небольшим вкладом проекта Тасис были достаточными для финансирования пилотной модели; дальнейшее развитие необходимо финансировать исключительно из муниципального бюджета.

### Потребности покупателя

При создании нового бизнеса необходимо изучить потребности будущих покупателей, особенно тех, кто обеспечивает наибольшую часть дохода.

Для привлечения потребителей на рынок мелкой оптовой торговли необходимо рассмотреть следующее:

- преимущества рынка для покупателей по сравнению с другими возможностями приобретения продовольствия
- месторасположение: удобство расположения для покупателей
- какой необходим ассортимент продукции
- предоставляются ли исключительные условия продажи продуктов питания
- наиболее подходящие часы работы
- обеспечивается ли достаточная безопасность.



Для определения потребностей покупателей были организованы небольшие семинары и опросы в различных районах Тольятти с участием администрации города, как руководителя всех организаций, связанных со снабжением продуктами питания. Разъяснялось назначение рынка оптовой торговли, его позитивная роль и, в особенности, возможность ускорения процедуры закупки товаров.

Скорость доставки товара является наиболее привлекательной чертой концепции создания рынка оптовой торговли. Розничные торговцы смогли оценить преимущества быстрого приобретения товара на рынке по сравнению с затратами многих часов времени на посещение оптовых компаний, расположенных в различных районах города.

Требования покупателей города Тольятти в основном сводились к следующему:

- широкий ассортимент продуктов питания
- постоянное наличие
- оптовые цены
- кредит
- услуги по доставке
- шестидневная работа рынка.

### **Потребности оптовика**

Для того чтобы оптовая торговая компания могла заниматься своим бизнесом, ей необходим быстрый товароборот, прибыль от которого позволила бы покрывать эксплуатационные затраты и осуществлять закупки следующих партий товара, прежде чем иссякнут его запасы.

К началу проекта значительное число оптовых торговых компаний уже работало в Тольятти. В большинстве случаев они арендовали складские помещения на овощных базах или помещения, переоснащенные администрацией города. Обычно продажи осуществлялись персоналом самой компании с фасадной части складского здания, где отпускался товар или организовывалась есп доставка в розничную торговлю.

Хотя в большинстве случаев компании работали прибыльно, была очевидной сложность привлечения покупателей на склады без постоянного расширения ассортимента продукции и регулярного рекламирования товаров. Сложным также являлось определение оптовой отпускной цены на продукцию, поскольку для получения представления о рынке и конкуренции необходимы значительные затраты времени на сбор информации по оптовым торговым компаниям города.

Для успешного функционирования рынка оптовой торговли необходимо получение поддержки оптовых торговых компаний города, во всяком случае, не менее 10 из них должны были быть готовы продавать свою продукцию в первый день открытия



Показ капусты, выращенной на местной ферме.

рынка оптовой торговли. Рассматривая потребности оптовой торговли посредством проведения опроса, организации семинаров и средств массовой информации, можно вызвать достаточный интерес не только 10 торговых компаний, которые согласились работать в первую неделю после открытия рынка, но и иметь очередь фирм, ожидающих получения торгового места на рынке.

Были определены следующие преимущества участия оптового торговца в работе рынка:

- увеличение числа покупателей, осматривающих продукцию
- работа на рынке без дополнительных капитальных затрат
- низкий риск
- возможность специализации без угрозы потери потребителей
- доступность сравнения цен и качества товаров, предлагаемых конкурентами
- предоставление малым фирмам шанса стать крупными оптовыми компаниями
- возможность установления торговых связей с крупными торговыми компаниями.

### **Обязанности муниципалитета по распределению продуктов питания**

Муниципальные городские власти, как правило, несут ответственность за обеспечение поставок продовольствия в достаточных для жителей города количествах. С начала 90-х годов и изменений, происходящих в России, администрация большинства городов ищет направления улучшения системы взаимоотношений между торговыми организациями, обеспечивающими поставку продуктов питания в условиях рыночной экономики.

На примере города Тольятти во владении городской администрации до сих пор находится ряд бывших оптовых баз, пригодных для развития оптовой торговли, которые готовы выполнять свою роль в совершенствовании системы снабжения города продовольствием.

Важно заметить, что роль муниципалитета как эффективного организатора оптовой торговли не была автоматически признана оптовыми торговыми компаниями. Торговцы подозрительно отнеслись к участию муниципалитета и к тому, что рынок будет функционировать на основе свободных рыночных отношений. Для представителей муниципалитета посредством организации семинаров и средства массовой информации необходимо было рекламировать рынок мелкой оптовой торговли как свободно функционирующую структуру и убедить представителей торговли, что данный рынок был организован для их выгоды и выгоды общества в целом.

Представители муниципалитета взяли на себя следующие обязательства для преодоления сомнений у оптовиков:

- те, кто торгует на рынке не подвергаются дополнительному вмешательству
- рынок будет находиться в собственности местных властей
- руководитель рынка нанимается муниципалитетом
- оптовые торговцы получают разрешение для торговли на рынке
- на рынке не допускается антиконкурентная практика
- муниципалитет будет увеличивать торговые площади в соответствии с возникающим спросом
- обеспечивается сохранность продукции.

После обсуждений было установлено, что муниципалитет действовал честно по отношению к торгующим организациям и не было поводов для выражения озабоченности.

### **Роль Тольяттинского рынка в цепи распределения продуктов питания**

Выявив действительную необходимость создания рынка и убедив торговцев продуктами питания в целесообразности его поддержки, на следующем этапе определялся тип модели рынка, которую следует адаптировать в ближайшем будущем и перспективе.

Для того чтобы рынок начал успешно функционировать за короткий период времени необходимо:

- предоставлять розничному торговцу наиболее удобное место для покупки продукции
- привлекать достаточное число покупателей, позволяющих оптовикам покрыть свои затраты
- убедить розничного торговца, что рынок обеспечивает большой выбор продукции за короткий срок
- предлагать продукцию по оптовым ценам
- предлагать эффективную систему безопасности.

Для функционирования и развития рынка на долгосрочной основе необходимо:

- координировать стратегическую деятельность в соответствии с текущими нуждами рынка посредством создания эффективных управленческих структур (Совет попечителей)
- иметь высоко дисциплинированную управленческую команду
- получить дальнейшее необходимое муниципальное финансирование
- постоянно улучшать качество предлагаемых услуг.

### Критические факторы успеха

При переходе к следующему этапу, большое значение придается вопросам перво-степенной важности, возникающим в процессе внедрения схемы для того, чтобы они не были упущены из поля зрения.

На опыте данной модели были выявлены факторы, определяющие успех копирования подобной схемы в других городах. К ним относятся:

- необходимость информирования продовольственных торговых организаций о назначении рынка
- необходимость удовлетворения текущих нужд розничных и оптовых торговцев
- необходимость работы на рынке эффективного управленческого персонала
- необходимость ясного видения текущего и перспективного развития рынка, что вызовет доверие у потенциальных участников
- необходимость подтверждения и поддержки собственности местных властей
- обеспечение безопасности площадки, что является проблемой перво-степенной важности
- необходимость освещения средствами массовой информации периода до, в течение и после открытия рынка.

## Маркетинговая стратегия

### Продукт-микс

Вероятно, что на начальных стадиях развития рынка ассортимент продукции не будет ограничиваться по сравнению с этапом, когда рынок начнет функционировать на полную мощность. По этой причине важно выбрать пользующийся наибольшим спросом перечень продуктов для привлечения достаточного интереса покупателей за короткий промежуток времени. После установления работы рынка могут появиться дополнительные виды продуктов или услуги, удовлетворяющие местный спрос.

В течение первых 6-ти месяцев функционирования рынка оптовой торговли продавались следующие виды продуктов:

- свежие овощи
- свежие фрукты
- бакалейные продукты
- вина и напитки
- шоколад, сладости, табак.

Дополнительные виды продуктов и услуги, предоставленные рынком после расширения его деятельности:

- мясомолочные продукты
- семена фруктов и овощей, цветы
- услуги лаборатории по контролю продуктов питания и гигиене
- кафе.

### Месторасположение рынка

Рынок мелкой оптовой торговли необходимо располагать в наиболее удобном месте для привлечения покупателей и торговцев, и при выборе площадки важно учитывать расстояние, которое им придется преодолевать и какой вид грузового транспорта они могут использовать.

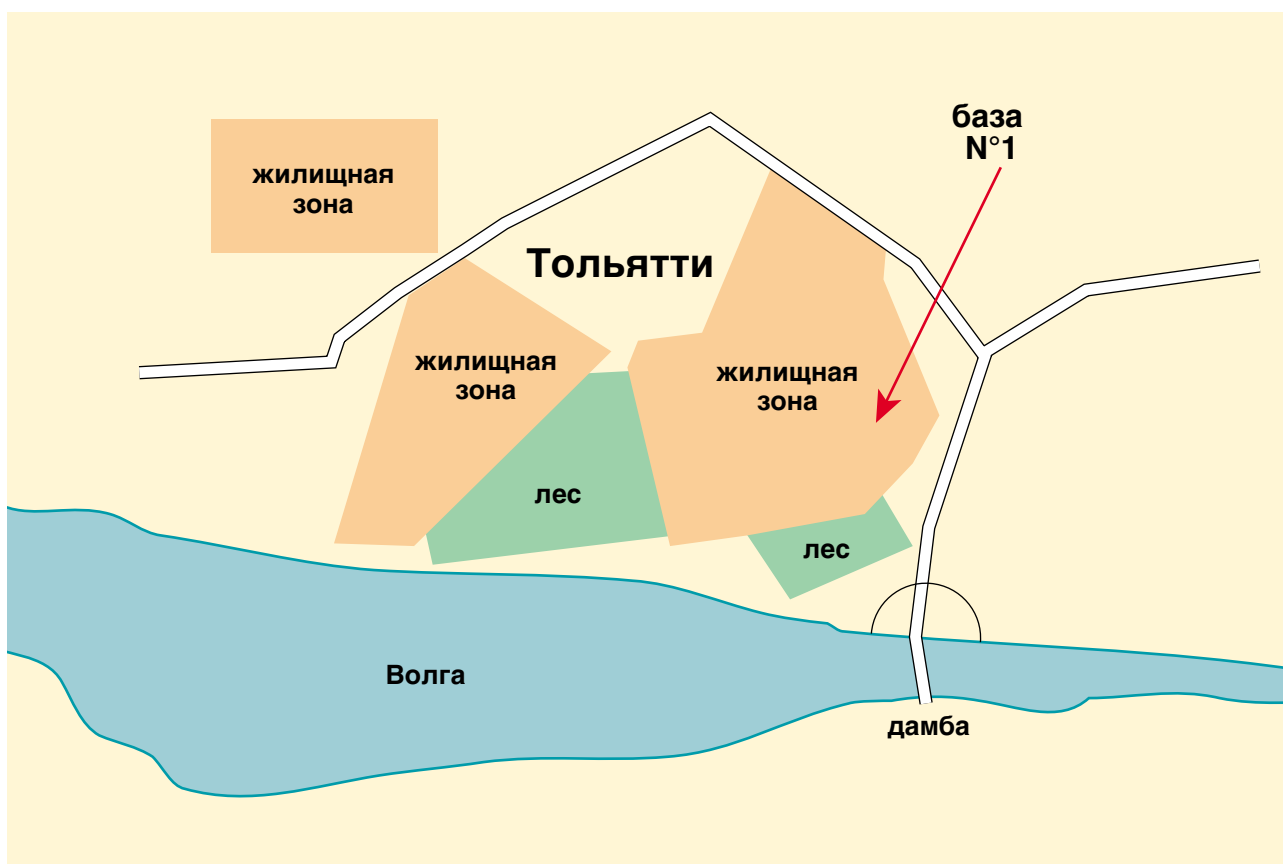
Было проверено и оценено несколько потенциальных площадок. В качестве площадки рассматривалось зеленое поле (площадка без водо- и энергоснабжения), вдоль которого располагались свободные помещения бывшей городской продовольственной базы.

Было принято допущение, что покупатели смогут добраться до рынка в течение часа и, что хорошие дороги сыграют важную роль в привлечении потенциальных потребителей.

Однако расчет необходимых капитальных затрат исключил возможность использования данной площадки. Затраты на проводку основных коммуникаций и прокладка дороги, соединяющей рынок с городской транспортной системой, требовали существенных капиталовложений, для покрытия которых было недостаточно последующих поступлений от арендной платы. Преимущества размещения рынка на площадке с уже имеющимися коммуникациями и зданиями для немедленного их переоснащения сделали более предпочтительным другой вариант площадки как с финансовой, так и политической сторон.

Летом 1994 г. было принято решение о реконструкции блока строений на территории бывшей овощной базы №1 - в центральном районе города - с одновременным приемом на работу части персонала. Преимуществами базы были ее удобное месторасположение для посетителей, а также умение персонала торговать продуктами питания.

**Рисунок 2:** План города Тольятти и расположение рынка - База №1



Целями мелкого оптового рынка являются организация городского продовольственного снабжения и стимулирование развития коммерческой деятельности. Это требует полной поддержки муниципалитета и деловых кругов.

## Получение поддержки муниципалитета и частного бизнеса

После определения ключевых направлений улучшения системы снабжения продовольствием города Тольятти, задача получения поддержки муниципалитета и местного бизнеса была достаточно легкой. Общее мнение сводилось к тому, что данную схему оптовой торговли следует внедрить без промедления.

## Продвижение-микс

Поскольку данное предприятие являлось первым опытом, было важно не только преодолеть имеющееся недоверие у представителей торговли, но также информировать общественность о необходимости внедрения подобной схемы. Посредством тесных контактов с местными средствами массовой информации стало возможно обеспечить устойчивый охват общественности информацией об идее создания рынка оптовой торговли, что предполагало активизацию торговых предприятий до момента его открытия. Часто подобное рекламирование считается довольно дорогим, но в данном проекте с помощью рекламы было сравнительно легко привлечь внимание к новой идее.

В проекте исходили из значительного количества людей, достаточно осведомленных о рынке. Хотя основная масса населения не должна была непосредственно посещать рынок, они могли быть знакомы с предпринимателями, занимающимися торговлей, которые согласились посетить рынок мелкой оптовой торговли по рекомендации друзей или родственников. Важным также было привлечь покупателей и представителей властей из других регионов для того, чтобы они могли поделиться впечатлениями с жителями своих городов. Процедура разрезания красной ленты Главой администрации на официальном открытии рынка оптовой торговли и открытие дополнительных торговых павильонов, все это свидетельствовало об искреннем отношении администрации к идее создания рынка и придало большую значимость рынку в глазах общественности.

Рекламная деятельность для данной модели рынка оптовой торговли включала следующее:

**Газета:** Два местных журналиста освещали процесс создания рынка оптовой торговли, его предполагаемой роли в снабжении продовольствием и в стимулировании конкурентного ценообразования. На этом этапе необходимо было сформировать мнение, что данный рынок не предназначен для домохозяек, и только розничная торговля может служить нуждам местных жителей.

**Радио:** Представители местного радио были приглашены для официального открытия рынка и подготовки репортажа о его популярности и ассортименте продукции. Позднее, в течение первых трех месяцев торговли передавалась информация об ассортименте продукции и ценах на нее.

**Телевидение:** Две местные телевизионные компании освещали официальное открытие рынка и затем открытие других торговых павильонов. Такое внимание к этому событию подчеркнуло важность рынка оптовой торговли и продемонстрировало выполнение обязательств участников его создания.



Мелкие оптовые рынки были размещены на территориях бывших продовольственных баз в Тольятти...



...и Кемерово.

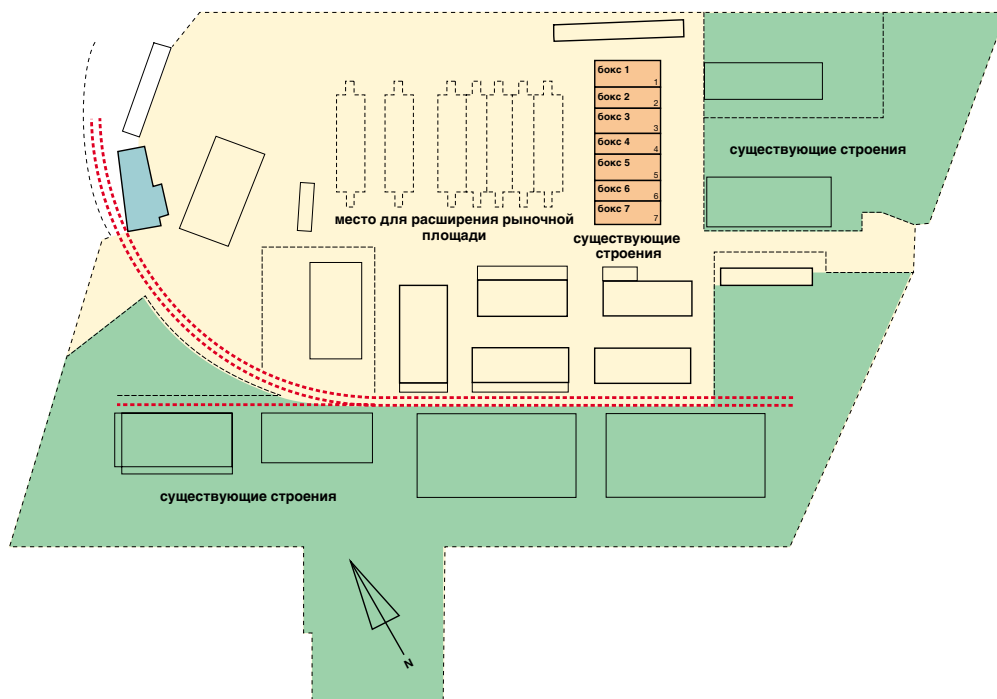
## Программа строительства

### План выполнения программы

Для достижения максимальной эффективности капитальных вложений был проведен анализ возможных затрат по переоснащению и анализ поступлений арендной платы.

Планом предусматривался выбор программы расширения рынка, которая могла бы быть осуществлена в течение пятилетнего периода. Последующие этапы включали возведение значительного числа строений на территории базы, позволяющих рынку расширяться и обеспечивать примерно 50 % потребность города в продовольствии (**Рисунок 3**). Был рассчитан прогноз потока наличных средств, который позволил определить уровень необходимого дохода от арендной платы за торговые места по отношению к затратам, которые несет рынок. Расчет показал, что за первые несколько недель торговли рынок покрывает свои эксплуатационные расходы, и дальнейшее расширение торговых площадей путем реконструкции обеспечит рынок резервным капиталом.

**Рисунок 3:** План базы No. 1, включая 7 торговых павильонов, подлежащих расширению





Поэтапное развитие мелкого оптового рынка уменьшает риск для его основателей и позволяет достигнуть постоянного баланса между спросом и предложением торговых мест.

#### Компания транспортного обслуживания в Самаре

Важным фактором становления мелкого оптового рынка является транспортное обслуживание. Местные транспортные компании должны повышать свою квалификацию для быстрого, экономичного и безопасного перемещения продовольственных товаров с учетом специфики клиентов. Для завоевания делового авторитета мелким оптовым рынком, очень важны операции с новыми и международными клиентами. Программа Тасис помогла небольшой транспортной компании в Самаре развить необходимую квалификацию. В настоящее время компания работает самостоятельно, уже получила статус агентства фирмы Kühne & Nagel и, возможно, в ближайшем будущем станет агентом фирмы Lufthansa. Это говорит о признании возросшей квалификации компании.

## Возможное поэтапное расширение

Программа поэтапного расширения, требующая постоянного обеспечения средствами муниципального бюджета, была одобрена городской администрацией. Такой подход обеспечивал развитие рынка в соответствии со спросом и сводил к минимуму финансовую незащищенность в случае возникновения непредвиденных обстоятельств и возникновения убытков.

## Функционирование

### Часы торговли

Тот факт, что в Тольятти на рынке оптовой торговли продавались одновременно как свежие продукты, так и бакалейные изделия, а также достаточное различие покупательских привычек в России и Европейском Союзе, означал необходимость определения приемлемых часов работы рынка.

После ряда попыток были установлены следующие часы работы: **08:00 - 15:30 понедельник-пятница, и 08:00 - 13:00 суббота.**

Наиболее активным временем для посещения покупателями рынка является середина утра до обеда и самыми активными торговыми днями недели - понедельник, среда, пятница, суббота вместе с теми днями, которые приходится на до - и после-праздничный период.

Как и на всех рынках, настоятельным требованием является соблюдение всеми оптовиками часов работы рынка. Если все торговые точки не будут открыты одновременно, то покупателям не будет доступен весь имеющийся на рынке ассортимент продукции и его репутация пострадает.

### Ассортимент продукции

Допуская, что цены на рынке приемлемы, основным, что может привлечь покупателей, становится возможность выбора продукции.

В основном рынок достиг поставленной при его создании цели - постоянно обеспечивается широкий ассортимент продукции и под общую крышу объединены конкуренты из различных районов города.

Ассортимент продукции продолжает расширяться в результате поддержки администрации рынка, что ведет к активизации деятельности оптовых торговцев.

### Транспортировка

В рассматриваемом случае, стало очевидным, что покупатели крупных партий требуют обеспечения доставки продукции. С этой целью рынок мелкой оптовой торговли предлагает услуги по доставке продукции оптовым компаниям, желающим поставить свою продукцию клиентам. Осуществляется почасовая загрузка грузовиков в соответствии с запросом оптовых торговых компаний.

При необходимости осуществления регулярных покупок розничным покупателем и наличия у оптовика дополнительных складских помещений, партии товара доставляются непосредственно в розницу на транспорте оптовика, минуя торговое место на рынке. Такая договоренность позволяет оптовику более эффективно торговать и иметь товарооборот выше, чем он мог получить, используя лишь торговые площади на оптовом рынке.

### Методы оплаты

Рынок мелкой оптовой торговли позволяет договариваться оптовым торговцам и покупателям по поводу цен. Администрация рынка не оказывает влияния на цены, по которым продается продукция или на уровень предлагаемых оптовиками послепродажных услуг.



Так как на рынке могут одновременно находиться несколько оптовиков, торгующих однородными продуктами, покупатель имеет возможность приобретать продукцию как в одной, так в нескольких фирмах в соответствии со своими коммерческими потребностями.

Во всех городах, где была адаптирована модель рынка оптовой торговли, отмечалась предпочтительность наличных расчетов - банковским, так как это позволяет избежать задержек банковских переводов или больших задолженностей. Данная форма приемлема для расчетов с покупателями мелких партий, но менее привлекательна для покупателей больших партий товара, которые в течение многих лет ведут бизнес с использованием банковских расчетов.

В рассматриваемом примере оптовые торговцы оформляют витрины, размещая товары и ценники для того, чтобы покупатели могли оценить, что им предлагается. Данная форма демонстрации цен на товар вызвана тем, что в основном на рынке работает персонал, нанятый оптовой компанией и не уполномоченный вести переговоры по поводу цены или возможной скидки. Данный аспект деятельности рынка оптовой торговли (и другие, возникающие в результате этого) является одним из основных отличий предлагаемой модели от Западно-Европейских рынков.



Проверка проводится персоналом лаборатории.

## Безопасность

Сохранность продуктов в течение дня и в ночное время является проблемой перво-степенной важности для торгующих на рынке компаний. Без контроля со стороны службы безопасности в вечернее время возникает вероятность беспорядка или кражи товара. Существует также озабоченность по поводу возможных пожаров, в результате чего оптовики адресуют администрации рынка жалобы о наличии потерь или повреждений товара.

Также необходимо обеспечение безопасности в течение торгового дня. Что касается мелкого воровства, то для организованной преступности существует соблазн вывоза товара с территории рынка или столкновений с его постоянными клиентами.

В случае придания рынку оптовой торговли статуса муниципального предприятия могут быть снижены риски криминального влияния, поскольку рынок будет размещаться в муниципальных помещениях, которые полностью оборудованы системой безопасности.

## Сертификация продукции

По существующему законодательству при покупке товара предъявляются сертификаты с указанием типа товара и возможности его потребления. Допускается использование копий данного документа, и торгующим на рынке требуется достаточное их количество для предоставления всем, покупающим товар.

В развитие деятельности рынка оптовой торговли в Тольятти муниципалитет принял решение о строительстве лаборатории по контролю продуктов питания, которая призвана осуществлять проверку свежего мяса, поступающего для продажи в мясомолочном секторе. Лаборатория предлагает услуги сторонним торговым организациям, желающим получить сертификаты и штамп на продукции для ее продажи в других регионах.

## Арендные договора и договора владения собственностью

### Типы аренды

Для привлечения на рынок покупателей важно, чтобы предлагаемый ассортимент продукции оставался постоянным в течение года. Оповикам, торгующим на рынке, требуется постоянный запас товара без перерыва его поставок. На рынок не допускаются оптовые торговцы, арендующие торговые площади на несколько дней или



Первый оптовый торговец подписал договор на аренду торгового места.

**Владельцем рынка является муниципалитет. Торговые площадки арендуются оптовыми торговцами на основе месячной оплаты, которая устанавливается в зависимости от размеров арендуемой площади и типа оптовика.**

недель для осуществления спекулятивных сделок, поскольку подобные торговцы компрометируют деятельность рынка.

Во всех случаях в договоре аренды указывается тип продаваемой продукции (например, ТСвежие фрукты и овощиУ, ТБакалейные товарыУ). Хотя данное условие договора может быть впоследствии изменено, тип продукции необходимо указывать для пресечения попадания на рынок торговцев, постоянно меняющих категорию продаваемого товара. Подобная деятельность смущает постоянных покупателей, что может привести к временному снижению ассортимента продукции.

Существуют различные арендные соглашения. Конечный выбор, сделанный администрацией рынка и оптовым торговцем, зависит от финансовой устойчивости оптовой компании за последний период времени и предполагаемой продолжительности торговли на рынке.

Существуют следующие виды арендных соглашений:

- **1 месяц** - для новых торговцев на коротко срочный период
- **3 месяца** - для начинающих предпринимателей или тех, кто является новичком на рынке
- **6 месяцев и 1 год** - для тех, кто имеет достаточно успешный опыт в торговом бизнесе и хочет его развивать в обозримом будущем.

В течение первых 18 месяцев работы рынка оптовой торговли предоставлялась 30% скидка компаниям, торгующим свежей продукцией. Предоставление скидки прекращалось, как только продажа подобной продукции на рынке становилась менее эффективной.

По торговому ассортименту различают следующие виды аренды:

- свежие фрукты и овощи
- бакалейная продукция
- вина и напитки
- мясомолочная продукция.

## Арендная плата

**Таблица 3: Арендная плата за период январь-февраль 1996 г.**

Площадь м <sup>2</sup>	Арендная плата в месяц, рублей	Пересчет в \$ США по уровню февраля 1996	Профиль торговой компании
36	2 000 000	425	Свежая и бакалейная продукция
36	3 300 000	702	Мясомолочная продукция
72	6 000 000	1 270	Большие партии бакалейной продукции

Важно отметить, что в первый месяц торговли с оптовых торговых компаний не взималась арендная плата. Этот жест способствовал участию оптовых торговых компаний в работе рынка на начальных этапах и компенсировал небольшой поток покупателей в течение первого месяца его работы.

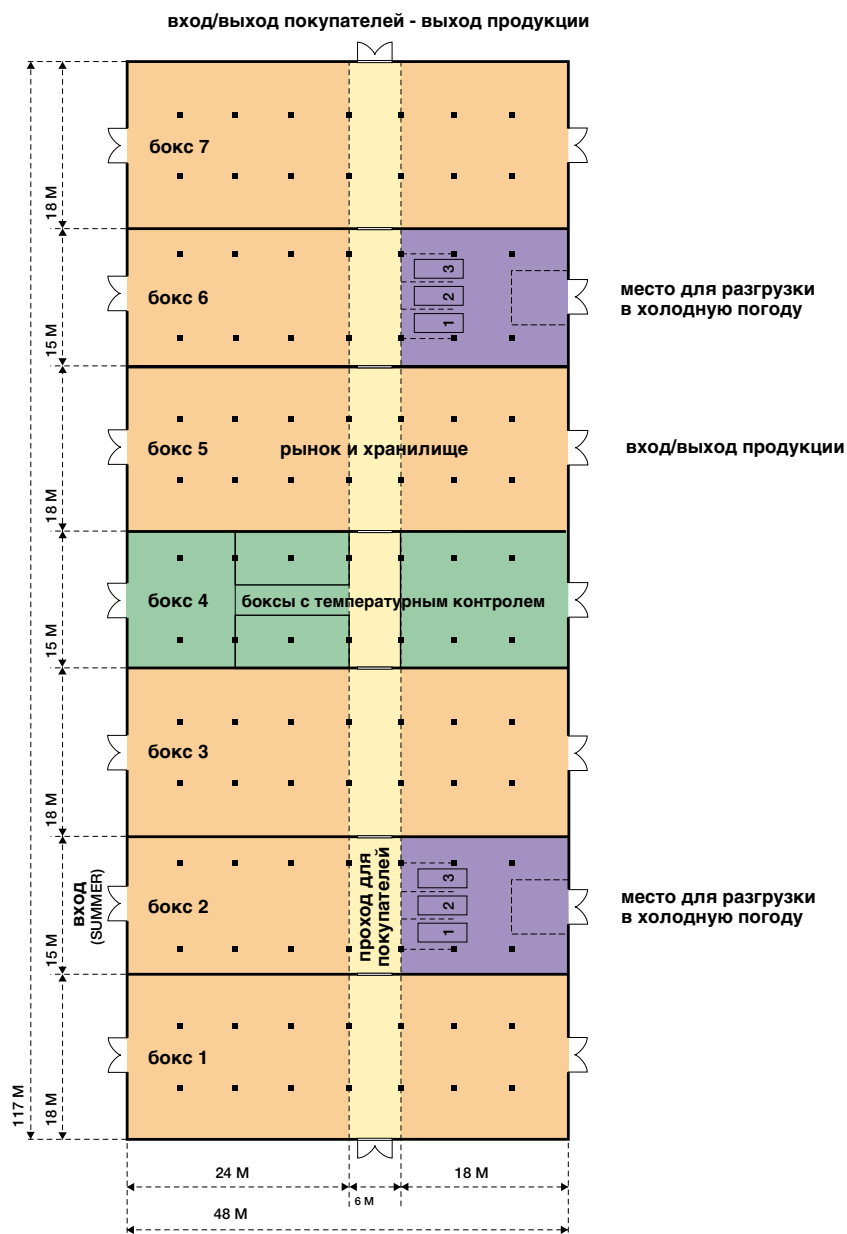
## Торговые площади

Для обеспечения эффективности потока поступающей продукции и ее сохранности на рынке, важно разделять по времени процедуру загрузки торговой точки и саму продажу продукции. Попытка сделать это одновременно может привести к тесноте и несчастным случаям.

Для данной модели рынка оптовой торговли и тех, кто перенял опыт Тольятти, наиболее приемлемой для большинства торговых компаний является **торговая точка в 36 м<sup>2</sup>** (6 м x 6 м). Данный размер обеспечивает достаточную площадь для краткосрочного хранения продукции (1-3 дня) и необходимую торговую площадь с фасадной стороны. Оптовые компании, торгующие большими партиями продукции получают торговые помещения площадью 72 кв. м и пытаются увеличить свой товароборот. Однако те, кто пытается использовать для продажи большие, чем необходимо площади, не получают выгоды и возвращаются в меньшие помещения.

Как видно из наброска, приведенного ниже, рынок мелкой оптовой торговли в Тольятти начал свою работу с 10 торговых точек и позднее взял под контроль примыкающие павильоны бывшего хранилища лука.

**Рисунок 4: План рынка оптовой торговли и 7 переоснащенных торговых павильонов**





## Правила работы рынка

Когда большому количеству людей различных интересов необходимо работать вместе, следует разработать простые и обязательные правила, наилучшим образом учитывающие общие интересы.

Пример, приведенный ниже, является наиболее эффективной схемой выполнения заказа на рынке и гарантирует, что риск причинения вреда является минимальным.

### Рисунок 5: Правила торговли

## Правила торговли на рынке мелкой оптовой торговли

### 1. Торгующими сторонами на оптовом рынке являются:

- собственники товара (производители, оптовые торговые предприятия, посредники) или другие представители, имеющие право выполнения торговых операций
- розничные торговцы или предприниматели, являющиеся покупателями
- персонал рынка оптовой торговли, осуществляющий торговые сделки.

### 2. Рынок мелкой оптовой торговли предоставляет возможность осуществлять сделки на основе:

- долгосрочного договора аренды торгового места
- краткосрочного договора аренды
- ежедневной оптовой торговли с ежедневной оплатой
- Запрещается передавать торговую точку третьей стороне без веденя администрации рынка. Торговец, нарушивший данное правило, лишается права пользования торговой точкой, при этом внесенная арендная плата не возвращается
- Торговая точка, аренда которой оплачена, но она не занята в установленный срок, передается администрацией новому владельцу, при этом арендная плата не возвращается.

### 3. Общие принципы торговли:

- Отношения между продавцом и покупателем регулируются Государственным законодательством и основываются на двустороннем соглашении между ними
- Право продажи оптовых партий товаров, определенных рынком оптовой торговли, предоставляется оптовой компании, зарегистрированной на рынке, имеющей лицензию на осуществление торговых операций, сертификаты качества на продаваемую продукцию, продавцов с медицинским освидетельствованием, оформленным по установленному стандарту. Запрещается поставлять в торговые павильоны товары, не имеющие сертификата качества

- Продавец несет ответственность за товары, не имеющие сертификат качества
- Все отношения между компаниями, работающими на рынке и администрацией рынка, основываются на двусторонних соглашениях между ними.

### 4. Торговая компания обязана:

- Выполнять данные правила и распорядок работы рынка
- Содержать торговую точку в чистоте, вывозить мусор в специально отведенное для этих целей место
- Иметь торговую марку, хорошо оформить витрину
- Подчиняться требованиям директора и администрации рынка
- При возникновении разногласий торговая компания имеет право обращаться в Совет попечителей.

В случае нарушения правил торговой деятельности и приведенных выше правил торговая компания несет ответственность в соответствии с Государственным законодательством и соглашением, заключенным с администрацией рынка оптовой торговли.

#### Часы торговли:

08.00 - 15.30

Суббота 08.00 - 13.00

#### Часы погрузки и разгрузки

08.00 - 16.30

Суббота 08.00 - 13.00

Выходной день - воскресенье

**Администрация рынка оптовой торговли**

В этой брошюре речь идет о концепции мелкого оптового рынка, которая подразумевает владение и контроль рынка муниципалитетом. Такая форма владения и контроля важный элемент в достижении успешного функционирования рынка. В тех случаях, когда собственность поделена между муниципалитетом и частным сектором, рекомендовано сохранить владение контрольным пакетом акций за муниципалитетом.

## Управление

### Юридический статус

Существует общее представление, что для успешной работы рынка оптовой торговли, он должен находиться в собственности и контроль за его деятельностью осуществляться частным сектором. В мировой практике многие рынки с успехом управляются и принадлежат муниципальным властям, которые зачастую могут создать лучшую торговую среду для малого и крупного бизнеса, работающего вместе. Муниципальные власти могут иметь долгосрочное видение развития рынка и содействовать оптовым торговым компаниям, осуществляющим торговлю на рынке в поддержании необходимого ассортимента продукции.

По этим причинам было принято решение, что рынок мелкой оптовой торговли в Тольятти должен находиться под руководством и в собственности муниципальных властей. Это решение оказало помощь сообществу предпринимателей, так как новые и уже существующие оптовые компании организовывали торговые места напротив друг друга и торговали продукцией на одинаковых условиях. В последствие около 70% работающих на рынке оптовых компаний являлись вновь организованным бизнесом, который использовал предоставленную возможность занять первую ступень предпринимательской лестницы.

### Акционеры

На первом этапе предпочтительно, чтобы рынок мелкой оптовой торговли находился в муниципальной собственности и поэтому наличие акционеров не предусматривалось.

Для тех городов, где при создании рынка предполагается распределение собственности будет между муниципалитетом и частным сектором, рекомендуется контрольный пакет акций передать во владение муниципалитету для гарантии, что идея рынка не будет утеряна. Однако могут возникнуть трудности с назначением администрации рынка из-за различия пожеланий инвесторов и представителей муниципальных властей, выражающих интересы общества в целом.

Для тех городов, где рынок подобного типа предполагается полностью передать в собственность частному сектору, представленному одним или несколькими владельцами, следует предварительно рассмотреть данный вопрос. Идея создания рынка, как описано в данной брошюре, сконцентрирована вокруг предоставления неплохих торговых возможностей всем оптовым торговцам. Частное владение рынком несет в себе риск нарушить данный базовый принцип.

### Структура управления

Администратор, ответственный за ежедневную работу рынка, должен обладать высоким профессионализмом руководителя, а также навыками менеджера по снабжению.

Назначение директора рынка является существенным фактором в достижении успеха при его создании, и поэтому подбору кандидатуры следует уделить особое внимание. Характеристики, которыми должна обладать данная кандидатура, следующие:

- опытность менеджера, к которому может уважительно относиться персонал рынка, оптовые торговцы и покупатели
- твердость и справедливость руководства
- способность представлять интересы оптовых торговцев в муниципалитете
- финансовая компетентность
- информирование Совета попечителей рынка о результатах текущей деятельности и предоставление отчетов, внедрение его решений и рекомендаций
- способность оказать поддержку идее создания подобного рынка.

После назначения директора рынка, он/она назначает управленческий персонал.

**Таблица 4: Текущая структура персонала рынка**

	<b>Персонал</b>	<b>Количество</b>
Управление	директор	1
	бухгалтер	1
	Прочие	5
Обслуживание	Грузчики	14
	Рабочие автопогрузчиков	3
	Водители	4
	Уборщики	7
	Работники кафе	1
Техническое обслуживание	Механики	3
	Электрики	2
Другие	Прочие	2
	<b>Всего</b>	<b>43</b>

### Дисциплина на рынке

Правила работы рынка представляют собой общие требования для всех торгующих на рынке и временами они должны быть принудительными.

Периодичность, с которой управленческий персонал рынка наводит порядок среди оптовых торговцев зависит от директора рынка и отношений, сложившихся между ним/ней и оптовыми торговцами.

Если однажды на рынке исчезнет дисциплина, то потребуются месяцы или годы для восстановления стандартов чистоты, соблюдения единого времени открытия торговых точек и системы безопасности. Поэтому управленческому персоналу очень важно постоянно поддерживать рабочую дисциплину. Оптовыми торговцами должны понимать, что их несоответствующее требованиям поведение влияет не только на собственную деятельность, но и на работу всего рынка в целом.

Управленческий персонал рынка выдает предупреждения тем оптовым торговцам, кто не исполняет условия арендного соглашения или нарушает правила работы рынка и в случае дальнейших нарушений - выселяет постоянных нарушителей. Такое дисциплинарное воздействие способствует росту чувства собственного достоинства у оставшихся оптовых компаний, и как показывает опыт, рынок мелкой оптовой торговли в Тольятти уже достиг определенных успехов благодаря подобной практике.

### Обучение

Поскольку модель рынка мелкой оптовой торговли в Тольятти разрабатывалась в рамках проекта Тасис, муниципалитету, персоналу рынка и оптовым торговым компаниям была предоставлена возможность принять участие в программе обучения в России, а также стажировке в Европе.

Хотя подобное обучение должно быть проведено в каждом городе, рассматривающем подобную схему организации оптовой торговли, заслуживают внимания некоторые ключевые элементы обучения, которые необходимы особенно при адаптации всей концепции данного типа рынка.

В результате проведения краткосрочных семинаров со слушателями, прошедшими обучение, были рассмотрены как наиболее важные при создании рынка оптовой торговли следующие критерии:

- посещение представителями муниципальных властей других рынков для изучения их возможностей



**Совет попечителей - главная власть мелкого оптового рынка. В его состав входят представители муниципалитета, управляющие и члены торговых ассоциаций.**

- раздельное представление о форме существования данного рынка и его философии
- наличие плана, детализирующего возможность и реалистичность данного подхода, которому может быть оказана финансовая поддержка из местного бюджета
- управление рынком и обучение оптовых торговых компаний.

### **Ассоциация оптовых торговцев**

После организации рынка сформировалась неформальная торговая ассоциация по инициативе представителей оптовых торговых компаний. Идея ассоциации заключалась в создании возможностей для оптовых торговцев периодически обсуждать общие интересы, так как только коллективное решение может оказать воздействие на функционирование рынка.

Идея на встречу этой инициативе, руководство рынка организовало проведение подобных встреч на регулярной основе для обсуждения вопросов, касающихся общих интересов торгующих организаций. В дополнение к этому собрание оптовых торговцев рынка выбрало своего представителя в Совет попечителей.

### **Совет попечителей**

Для выживания любого бизнеса необходимо, чтобы собственники и менеджеры имели согласованное представление о том, как бизнес будет развиваться в перспективе, одновременно принимая основные решения на краткосрочный период для обеспечения функционирования предприятия в существующей торговой среде.

Без такого механизма руководства и дисциплины существует высокий риск потери рынком видения своей роли в обществе за счет осуществления только оперативного управления без реального прогнозирования будущих целей. По этой причине Тольяттинский рынок имеет Совет попечителей, который созывается каждые три месяца. Роль Совета заключается в осуществлении контроля за интересами рынка, гарантирующего, что он обеспечивает выполнение роли дистрибьютора в обществе наилучшим образом.

Совет был собран из тех, кто играл ключевую роль в создании рынка и кто понимал его философию. Членами Совета являются:

- Глава администрации города
- Начальник департамента потребления и маркетинга администрации города
- Директор оптового рынка
- Представитель ассоциации оптовых торговцев
- Директор проекта Тасис (его функции завершаются после окончания проекта).

Совещание Совета попечителей в декабре 1995.



Вопросы, обычно рассматриваемые Советом включают:

- репутацию рынка
- назначение нового директора
- расходование средств муниципального бюджета
- безопасность
- дальнейшее расширение мясомолочного сектора
- создание бизнес парка на территории, примыкающей к рынку
- налоговые льготы и регулирование торговой деятельности на рынке
- финансовые отчеты рынка.

Совет уже доказал, что является эффективным управленческим средством, дающим возможность директору рынка концентрироваться на более широких задачах его долгосрочного развития.

## Финансы

### Поэтапные капиталовложения

Поскольку существование рынка возможно лишь благодаря финансированию городской администрации, важно учесть темпы освоения средств для выполнения необходимой программы реконструкции.

При создании рынка оптовой торговли в Тольятти, было принято решение о поэтапном выделении средств (Таблица 5). На первом этапе стоимостью около 50 000 \$ США реконструировался небольшой торговый павильон на 10 торговых мест, с оборудованием необходимого офиса, телефона и туалета, в результате чего рынок мог начинать торговлю. Кроме этого его функционирование позволяло покрыть начальные эксплуатационные затраты по оплате персонала, освещения и отопления. После подтверждения успешной деятельности первым торговым павильоном, дальнейшие этапы могли бы позволить рынку расширяться в примыкающие павильоны, но только при наличии спроса со стороны покупателей и оптовых торговцев.

Таблица 5: Капитальные затраты

		Затраты на строительство и оборудование	
		Рублей, млн.	Эквивалент на момент строительства 000 \$ США
Павильон No. 1	1994	161	52
Павильон No. 2	1995	120	27
Павильон No. 3 (Только строительство)	1995	230	52
(Холодильное оборудование)		120	27
Павильон No 4 + 5	1995	352	77
Павильон No 6 + 7	1996	558	116
<b>Всего</b>		<b>1 542</b>	<b>351</b>

Стартовые капиталовложения в рынок составили около 50 000 долларов США, половина из которых была выплачена проектом Тасис. Общие капиталовложения на середину 1996 года составляют \$350 000 США, что в пересчете на удельную себестоимость соответствует менее чем \$5 000 США за 36 м<sup>2</sup> торговой площадки.



Реконструкция торгового павильона №1 начинается.

**Эксплуатация  
тольяттинского  
мелкого оптового  
рынка доказала свою  
рентабельность  
с первого года  
деятельности.**

### Финансовые отчеты

Поскольку вероятно, что по причине затратных соображений рынки мелкой оптовой торговли подобного типа будут создаваться на основе бывших овощных баз, необходимо определить реальные эксплуатационные расходы, сопоставляя их с расходами по эксплуатации овощной базы.

Можно аргументировано показать, что без овощной базы невозможно построить такой дешевый рынок в лучшем месте, и поэтому решение о размещении рынка содействовало бы общей эксплуатации базы. Этот взгляд разделяется рядом бухгалтеров и администраторов, чья задача заключается в выполнении финансовых расчетов деятельности базы и для удобства или по соображениям налогообложения объединения двух видов деятельности.

Для четкого определения вклада базы в организацию деятельности оптового рынка необходим отдельный управленческий учет затрат и дохода, что позволяет учитывать персонал и оборудование, которые могут быть вовлечены в два вида деятельности. Это не означает, что пока не выполнен расчет затрат, администрация рынка и Совет попечителей недостаточно информированы для принятия решений по последующим капитальным затратам.

Попытка отразить реальный вклад базы №1 в создание рынка мелкой оптовой торговли в Тольятти показана специалистами проекта в следующих аналитических счетах за 1994/95 торговый год:

**Таблица 6: Аналитическая оценка прибылей и убытков (Апрель 96 г.)**

		Рублей, млн.	000 \$ США
<b>Доход</b>	<b>(A)</b>	<b>917</b>	<b>189</b>
<b>Затраты</b>	<b>(B)</b>		
Налоги		40	8
Затраты на персонал		378	78
Амортизация		108	22
Ремонт и техническое обслуживание		31	7
Лаборатория		13	3
Реклама		20	4
Электроэнергия, освещение, вода и охрана		134	27
Прочие		7	1
Всего затраты:		<b>731</b>	<b>150</b>
<b>Прибыль от производственной деятельности =</b>	<b>(A) - (B)</b>	<b>186</b>	<b>39</b>

## Факторы риска

Деятельность всех коммерческих предприятий содержит элемент риска. Без риска нет возможности получения прибыли от торговой деятельности, предоставления услуг или обеспечения продажи продуктов питания.

Как было показано в данной брошюре, рынок мелкой оптовой торговли - это не только здание, но и философия, требующая постоянных усилий и посвящения себя работе. Поскольку данная модель рынка отвечает и продолжает отвечать интересам как покупателей, так и оптовых торговцев, мы верим, что он имеет большой шанс выжить в течение долгого периода времени. Ключевым фактором при этом является способность рынка постоянно оказывать необходимую услугу системе торговли продовольствием. Без выгоды потребителю рынок станет менее привлекательным для продовольственного сектора, и возникнет риск низких доходов и в худшем случае возможности его закрытия.

К рискам, угрожающим любому рынку относятся:

- чрезмерная арендная плата за торговое место
- недостаток покупателей
- недостаточная безопасность
- недостаточная торговая практика
- недостаточная дисциплина
- не заслуживающий доверия или некомпетентный управленческий персонал
- изменения в управлении рынком
- изменение собственности
- жесткое управление, не отвечающее нуждам оптовых торговцев
- коррупция
- недостаток пригодных для оптовых торговцев хранилищ.



## 18 месяцев после открытия рынка



Тольяттинский мелкий оптовый рынок покрывает 30% потребностей города в продовольствии.

### Что изменилось с момента открытия рынка в октябре 1994

#### Расширение рынка

В первый день открытия рынка были предоставлены места в первом торговом павильоне для 10 оптовых торговых компаний. С тех пор 6 переоснащенных торговых павильонов предоставляют места для 63 торговцев, постоянно работающих на рынке в течение года. Затраты на переоснащение каждого последующего павильона были примерно одинаковыми с некоторыми различиями по ремонту кровли или пола в зависимости от прошлого применения и технического обслуживания помещений. Затраты на переоборудование тех павильонов, в которых была размещена мясомолочная продукция, были выше, поскольку полы и стены требовали хорошей водоизоляции в соответствии с требованиями сохранности мяса и гигиены.

Аналитические счета рынка за 1994/95 год подтверждают, что рынок мелкой оптовой торговли функционирует прибыльно и оправданы дальнейшие инвестиции по расширению площадей оптовой торговли в близлежащих строениях. Это расширение позволит оборудовать хранилища с контролируемым температурным режимом и продавать свежие фрукты и овощи, тем самым удовлетворяя потребность в свежей продукции. В настоящее время существует список, в котором более чем 50 компаний хотели бы иметь место на рынке и ждут завершения реконструкции следующих помещений.

#### Характеристика оптового торговца

В настоящее время на рынке работает большое число оптовых компаний, торгующих скоропортящимися и с длительным сроком хранения продуктами питания (Таблица 7). Некоторые компании нашли идею создания подобного рынка достаточно привлекательной и арендуют два и более торговых мест для продажи продукции различных категорий и привлечения широкой массы покупателей. В основном оптовые торговцы работают прибыльно и хотят остаться на рынке в ближайшем будущем. Некоторые компании покинули рынок из-за несоблюдения арендных соглашений или неудач, например, банкротства, не связанных с общей деятельностью рынка.

**Таблица 7: Текущие характеристики оптовых торговых компаний**

Категория оптовой компании	Число торгующих компаний	% от общего оборота рынка
Фрукты и овощи	13	21%
Мясо	8	13%
Молочные продукты	3	5%
Бакалейные продукты	39	61%
<b>Всего</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>

### Характеристика покупателя

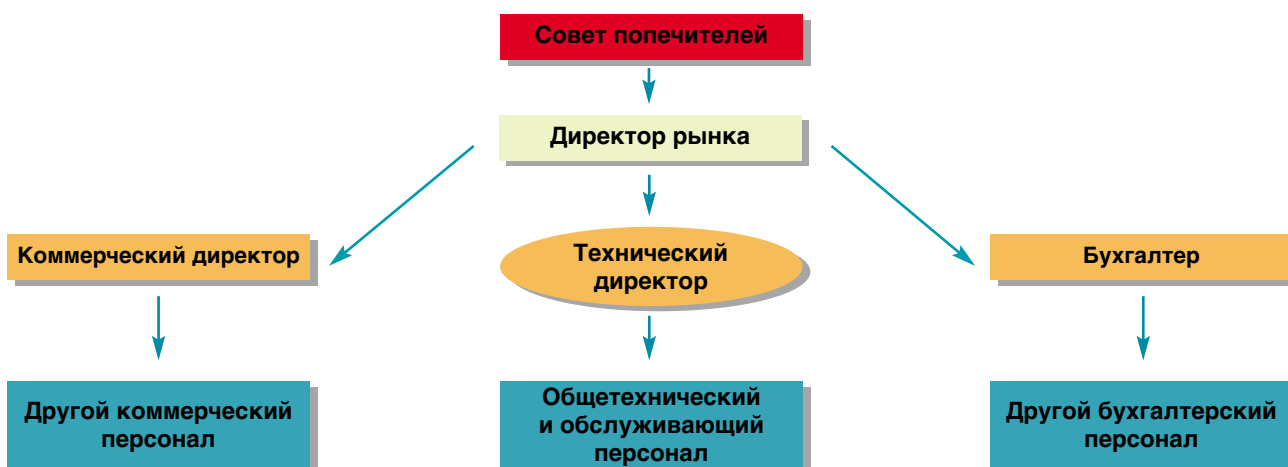
В основном посетители рынка оптовой торговли являются представителями малого бизнеса, и большинство из них посещает рынок мелкой оптовой торговли с целью осуществления ежедневных закупок. Данная таблица показывает типовые закупки, осуществляемые на рынке, а также объемы проданной продукции коммерческим и некоммерческим покупателям.

**Таблица 8: Общая стоимость продаж и долевое соотношение**

Специализация оптовой компании	Типовой объем единичной продажи млн. рублей	Эквивалент в \$ США - апрель 1996	Продажи коммерческим компаниям	Продажа частным лицам
Свежая продукция	1 - 2	200 - 400	70%	30%
Бакалейная продукция	1 - 3	200 - 600	80%	20%
Мясомолочная продукция	1 - 2	200 - 400	70%	30%

### Структура управления

В настоящее время администрация рынка несет ответственность за всю деятельность овощной базы и персонал, работающий на двух предприятиях. Существующая усовершенствованная структура предполагает упрощенную схему деятельности рынка и в данной брошюре приведен персонал, использующийся только для работы на базе.

**Рисунок 6: Структура управления рынком**

### Учреждение Совета попечителей

При создании рынка оптовой торговли в Тольятти потребовался год для учреждения формального Совета попечителей. Эта задержка была обусловлена тем, что руководство проекта Тасис регулярно встречалось со всеми, кто был заинтересован в создании данного рынка, и что создание Совета на ранней стадии было бы преждевременным.

Для тех, кто рассматривает возможность копирования опыта создания подобного рынка, целесообразно учреждать Совет попечителей на начальном этапе.

Исходя из полученного опыта, назначение членов Совета не является простым процессом. Требуется время для выявления лиц, способных стратегически и тактически мыслить по вопросам совершенствования системы распределения продовольствия. Также необходимо назначать таких специалистов, которые придадут большее значение интересам создания рынка, чем своим собственным успехам.

За последние шесть месяцев Совет успешно функционирует и хорошо справляется со своими обязанностями. Представитель ассоциации оптовых торговцев продолжает посещать собрания Совета попечителей.

### Ассортимент продукции

Ассортимент продукции продолжает расширяться, предоставляя все больший выбор покупателям.

В действительности введение в действие мясомолочного павильона вызвало дополнительный интерес к рынку у широкой аудитории покупателей. Скоропортящиеся продукты, такие как свежее мясо, заставляют покупателей делать покупки на регулярной основе с учетом своих потребностей.

С целью увеличения объема продаваемой свежей продукции в планах предусматривается возведение хранилищ с холодильными камерами на расстоянии 200 м от существующих строений рынка. Этот новый торговый блок обеспечит низкотемпературный режим для продаваемых фруктов и овощей и предоставит возможность оптовому торговцу хранить продукцию в определенных температурных условиях в больших количествах.

### Качество продуктов

В результате роста числа оптовых торговцев возникает высокая конкуренция по ценам, услугам и качеству продукции. Принимая во внимание сказанное выше, торговцам следовало бы устанавливать цены и предлагать отсортированную продукцию. Эта практика была восстановлена компаниями, организующими продажу правильно и продающими продукцию более низкого качества отдельно. Данный урок был действительно уместен для трех бывших колхозов, торгующих на рынке.

В настоящее время Тольяттинский рынок представлен широкой гаммой продуктов.



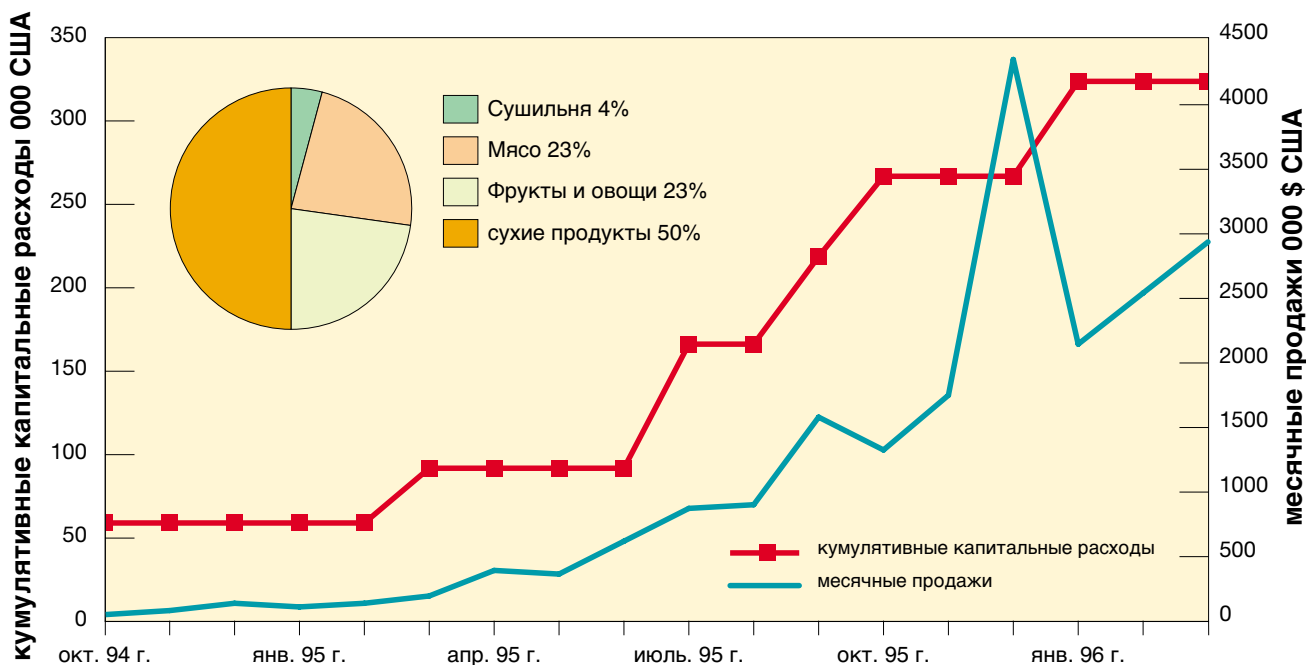


Прежде они осуществляли ненадежные поставки продукции различного качества и не отбирали лучшую продукцию на витрину. Сейчас они поняли, что продукция низкого качества не должна поставляться на рынок и что картошка, морковь и капуста должны быть тщательно отобраны и отсортированы прежде, чем будут отправлены на продажу. Сейчас на рынке можно найти нужный уровень качества, сорта и цены продукции. Оптовые компании устанавливают собственные стандарты качества в соответствии с успешными результатами продаж и маркетинговой политикой. Администрация рынка обеспечивает гарантию того, что некондиционные продукты не будут продаваться на рынке и вмешивается при возникновении подобных случаев.

### Финансовая ситуация

Рынок мелкой оптовой торговли работает прибыльно и продолжает получать инвестиции из городского бюджета. Арендная плата постоянно увеличивается в соответствии с инфляцией и для возмещения произведенных капитальных вложений. Сейчас, когда рынок стал функционировать, муниципалитет надеется, что через определенное время это предприятие компенсирует эксплуатационные затраты овощной базы - достижение, которое первоначально не рассматривалось.

**Рисунок 7: Капиталовложения и деятельность рынка за период с октября 1994 по февраль 1996.**



2-й квартал апрель 1994 г.	3-й квартал июль 1994 г.	4-й квартал октябрь 1994 г.	1-й квартал октябрь 1994 г.	2-й квартал апрель 1995 г.	3-й квартал июль 1995 г.	4-й квартал октябрь 1995 г.	1-й квартал октябрь 1996 г.	2-й квартал апрель 1996 г.
начало проведения ТЭО	начало строительных работ	открытие рынка		открытие второго павильона	открытие третьего павильона (мясо и сушильня)	открытие четвертого и пятого павильонов		открытие шестого павильона
		10 коммерсантов	10 коммерсантов	20 коммерсантов	40 коммерсантов	50 коммерсантов	60 коммерсантов	63 коммерсантов

Некоторые рынки,  
скопировавшие модель  
Тольятти - Кемерово ...



## Поучительные уроки

### Важность муниципальной поддержки

Без продолжительной поддержки городской администрации Тольятти, рынок мелкой оптовой торговли не мог бы существовать. Решающим является то, что муниципалитет рассматривается коммерческими структурами, торгующими продуктами питания как выполняющий активную роль в поддержании данной инициативы и наблюдающий за тем, чтобы ярмарка имела место. Администрация городов, поручающая управление рынком неопытному персоналу или предлагающая использование рыночных средств представителям спекулятивного частного сектора может обнаружить, что рынок не дает запланированного оборота продукции и, что любое положительное воздействие на цепь распределения продуктов питания является краткосрочным.

### Дисциплина на рынке

Без организации хорошей дисциплины рынок может стать местом с плохой репутацией и некачественной продукцией. Для привлечения на рынок большого числа оптовых компаний и покупателей торговая деятельность должна быть профессиональной и упорядоченной. Директора рынка, которые не в состоянии воздействовать на окружающих и добиться уважения со стороны работающих на рынке, скоро убедятся в том, что стандарты исчезнут и их пребыванию на рынке угрожает собственная бездеятельность.

### Высшее руководство

Директор рынка в Тольятти отчитывается непосредственно перед Главой администрации города. Благоприятным для рынка является ситуация, при которой глава администрации проявляет активный интерес к развитию рынка и способен с пользой тратить время на встречах Совета попечителей.

### Имидж бизнеса

Рынок продолжает обеспечивать высокие стандарты чистоты, безопасности и услуг. Посетители рынка высоко отзываются о его появлении и наличии высокой дисциплины у торгующих на рынке компаний. Рынок продолжает публиковать среднерыночные цены по основной номенклатуре продуктов питания для розничной торговли, ориентирующейся на цены предыдущей недели, и всегда готов пригласить заинтересованных оптовых торговцев и делегации из других городов, решив-

**В цепи распределения продовольствия в Тольятти, мелкий оптовый рынок сам собой занял главенствующее положение. Предприятие самофинансируется и доказало существование эффективного безубыточного выхода для тех городов, которые хотят достигнуть развития мелкого оптового рынка у себя на местах без напрасных затрат.**

**Хотя это не являлось первоначальным замыслом, рынок снабжал город используя бывшие овощные хранилища; при правильном подходе имеются все возможности помочь другим городам рационализировать подобные средства.**



... и Самара.

шие узнать как можно больше о его деятельности. Рынок поддерживает в обществе свой положительный имидж, и у руководства есть намерение поддерживать высокие стандарты.

### Критическая масса

Для того чтобы рынок эффективно функционировал, необходимо достичь уровня финансовой самодостаточности, подобно достижению критической массы. В случае создания данного рынка точка безубыточности достигалась приблизительно при работе 35 оптовых компаний. Как только критическая масса достигнута, прибыльность рынка становится сравнительно легкой и он может расширять свои возможности, с уверенностью привлекая новых покупателей.

## Критерии успешного использования данной модели рынка оптовой торговли в других городах

### Проект

На основе показанных в брошюре плана и строительных смет для муниципалитетов и предпринимателей становится очевидной возможность копирования данной модели рынка, используя существующие овощебазы или хранилища бакалейной продукции. Используя опыт рынка в Тольятти рассматривают затраты по его созданию в качестве ориентира для расходования бюджетных средств и объявления тендера по строительным работам. Однако нужно контролировать средства, не допуская траты больших сумм на строительство новых перекрытий и крыш, так как эти затраты не оказывают большого эффекта на торговую деятельность и должны служить расширению торговых площадей.

Важными критериями является наличие:

- высокой безопасности
- яркой освещенности
- центрального отопления
- крепких перекрытий
- туалетов
- телефонов
- офиса для администрации рынка
- водоснабжения
- сухих помещений для торговли.

### Передача философии рынка

Копирование плана создания рынка является только одним вопросом. Проникновение философии рынка и ее копирование при создании рынка в другом городе является более предпочтительным.

То, что данная брошюра описывает философию рынка, созданного в Тольятти, а также его основные принципы и цели, обнадеживает, но не следует ожидать при этом, что все рынки такого типа должны соответствовать одинаковым идеалам; не нужно думать, также, что тольяттинская модель - наилучшая! Руководителям создаваемых рынков следует самим решать вопрос о распределении усилий на рынке и добиваться, чтобы окружающие разделяли их точку зрения.

### **Техническое содействие и обеспечивающий материал Тасис**

Тем, кто заинтересован больше узнать о данной модели рынка, предлагается обратиться в Администрацию города Тольятти или к директору рынка для получения дальнейшей информации. Администрация города энергично помогает муниципалитетам других городов в вопросе создания оптового рынка и ждет ваших звонков.

## **Сеть продовольственных рынков мелкой оптовой торговли в Москве**

Для улучшения продовольственного снабжения в Москве и с целью поддержания фермеров и переработчиков продовольствия, городская администрация приняла решение о внедрении сети мелких оптовых рынков с одновременным определением оптимальной структуры их размещения, типа и местоположения, а также установления соответствующих размеров и специализации.

Было определено две категории пРМОТ (продовольственных Рынков мелкой Оптовой Торговли):

- большие районные/областные рынки для обслуживания, в основном, Москвы и области. Эти рынки потребуют значительных площадей для продовольственных хранилищ, которые могут быть расположены вдоль внешних границ Московской Кольцевой Дороги
- рынки среднего размера для обслуживания, в основном, определенных районов Москвы, в значительной степени мелкой оптовой торговли и, возможно, розничной торговли.

Для обеспечения развития рынков мелкой оптовой торговли в городе, необходимы соответствующие правила. Слабое управление неминуемо ограничит конкуренцию с риском дальнейшей монополизации этого сектора. Московская администрация будет владеть 15-тью процентами акционерного капитала. Эти 15% подразумевают финансирование основных исследовательских работ по пРМОТ, а также инвестиции по введению в эксплуатацию определенных рынков.

Городская администрация рассматривает вопрос о внедрении сети из 24 мелких оптовых рынков в Москве; очевидно, что это долгосрочная задача, требующая значительной мобилизации капитала на 8-ми-10-тилетний инвестиционный период. На первом этапе (до 2000 года) предусмотрен ввод в эксплуатацию двух областных и семи средних по размеру рынков мелкой оптовой торговли в Москве.

Выполнение проекта Тасис по созданию пилотного рынка (1994 г.), стало первым шагом на пути внедрения такой сети рынков мелкой оптовой торговли в Москве. Местом проведения этого проекта стала одна из 28-ми бывших овощных баз Москвы в районе Отрадное.

Мелкий оптовый рынок будет организован на площади в 4 гектара. Будет реконструировано 4 строения: 2 для продажи плодоовощных продуктов и 2 для всех остальных продуктов питания. Рынок начнет действовать в конце 1996 года.

Создание управленческой структуры рынка с активным участием Московской администрации, с представителями продовольственных баз и уже существующих рынков, установление внутренних правил рынка и широкий спектр предлагаемых услуг (информация, транспорт, сертификация и контроль качества продовольствия), сильно сближают основную концепцию этого пилотного рынка с той, которая была развита на страницах этой брошюры.

## Заключение

Модель рынка в Тольятти доказала устойчивость своего существования с помощью средств местного бюджета и конкурентоспособность в условиях прямого давления местной торговой деятельности. Рынок имеет выстроенную гибкую систему реагирования на возможные изменения и рост потребностей благодаря действиям компетентного Совета попечителей, занимающегося разработкой стратегии выживания рынка.

Данная модель рынка уже скопирована рядом городов полностью или частично и продолжает привлекать внимание администраций и предпринимателей других регионов. В ряде случаев информация об истории создания рынка и его стратегии была необходима, и данная брошюра является ответом на это.

Хотя проект Тасис действовал как катализатор на ранних стадиях создания оптовой схемы, муниципалитет и система коммерческой торговли продуктами питания должны придавать этому большое значение, так как они являлись структурами, осуществляющими свою деятельность на основе переданного в Россию Европейского торгового механизма, поскольку не существовало возможности изучения подобного опыта в других городах России из-за его отсутствия.

Факторы обеспечившие успешную деятельность рынка:

- связь между производителями, оптовыми и розничными торговцами
- рыночная цена определяемая спросом и предложением
- конкурентное ценообразование
- наличие продовольственных товаров различного качества и дифференциация цен в зависимости от качества
- альтернативное использование бывших овощных хранилищ
- условия муниципального самофинансирования
- возможности воздействия муниципалитета на улучшение цепи распределения продовольствия
- приемлемые затраты на развитие рынка, которые могут быть покрыты из средств местного бюджета.

Одна из основных целей создания рынка в Тольятти заключается в возможности распространения его успеха в других подобных ситуациях. Мы надеемся, что данная брошюра достигнет поставленной цели, и ее содержание даст Вам достаточную информацию для рассмотрения возможности использования изложенного опыта в Вашем городе. Желаем удачи!

## Список адресов в Новых Независимых Государствах для направления заявок на публикации ПРТИ

<b>Армения</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> Дом Правительства Площадь республики, д.1 375010, Ереван	Тел. 52 88 03
<b>Азербайджан</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> Дом Правительства комната 851 370016 Баку	Тел. 93 60 18
<b>Беларусь</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> Дом Правительства комната 114 220010 Минск	Тел. 27 32 39
<b>Грузия</b>	<i>Представительство Европейской Комиссии</i> ул. Лагидзе, д. 5 380008 Тбилиси	Тел. 99 96 02
<b>Казахстан</b>	<i>Представительство Европейской комиссии</i> б-р Казыбек, д. 20а 480100 Алма-Ата	Тел. 63 99 39
<b>Кыргызстан</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> ул. Абдымамунова, д. 205 720000 Бишкек	Тел. 22 57 89
<b>Молдова</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> Дом Правительства 277033 Кишинев	Тел. 23 30 37
<b>Монголия</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> Negdsen Understnii Street комната 408 46 Улан-Батор	Тел. 31 10 13
<b>Российская Федерация</b>	<i>Представительство Европейской Комиссии</i> Певческий (б. Астаховский) пер. д. 2/10 109028 Москва	Тел. 956 36 00
<b>Таджикистан</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> пр-т Рудаки, д. 44 734023 Душанбе	Тел. 23 24 72
<b>Туркменистан</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> ул. Кемине, д. 92 744005 Ашхабад	Тел. 51 21 17
<b>Украина</b>	<i>Представительство Европейской Комиссии</i> ул. Круглоуниверсицка, д. 10 252000 Киев	Тел. 291 89 63
<b>Узбекистан</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> ул. Тараса Шевченко, д. 4 7000029 Ташкент	Тел. 39 40 18





## Анкета

### Оцените количество информации, которая находится в этом документе (по каждому пункту)

	слишком много	достаточно	слишком мало
Введение/ Определение продовольственного рынка мелкой оптовой торговли	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Мелкий оптовый рынок в Тольятти, каков он сегодня	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Этапы организации рынка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 месяцев после открытия рынка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Оцените представление информации, которая находится в этом документе (по каждому пункту)

	легко понять	не очень	трудно понять
Введение/ Определение продовольственного рынка мелкой оптовой торговли	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Мелкий оптовый рынок в Тольятти, каков он сегодня	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Этапы организации рынка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 месяцев после открытия рынка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Оцените выгоду которую Вы можете получить от информации, которая находится в этом документе (по каждому пункту)

	полезно	не очень	бесполезно
Введение/ Определение продовольственного рынка мелкой оптовой торговли	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Мелкий оптовый рынок в Тольятти, каков он сегодня	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Этапы организации рынка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 месяцев после открытия рынка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Оцените насколько полезна представленная информация для Вашей работы**

- полезна
- бесполезна
- не очень

**Ваше общее впечатление об этой брошюре**

- очень хорошее
- нормальное
- хорошее
- плохое

**Где вы работаете?**

- в администрации
- на предприятии переработки продуктов питания
- на предприятии продовольственного сектора
- в институте подготовки кадров
- другое

**Как вы получили эту брошюру?**

- через агентства по поддержке МСП
- от бюро областной администрации
- от представительства ТАСИС
- в киоске
- другое

Спасибо за ваши ответы на эту анкету

**Заполните, пожалуйста, эту анкету, и отправьте ее в адрес бюро ПРТИ.**

Вы найдете список адресов на следующей странице



Проект Tacis по распространению технической информации - **Создание продовольственного рынка мелкой оптовой торговли**

**В какой стране вы живете?**

---

**В какой области?**

---

другие комментарии:

---

---

---

---

---

---

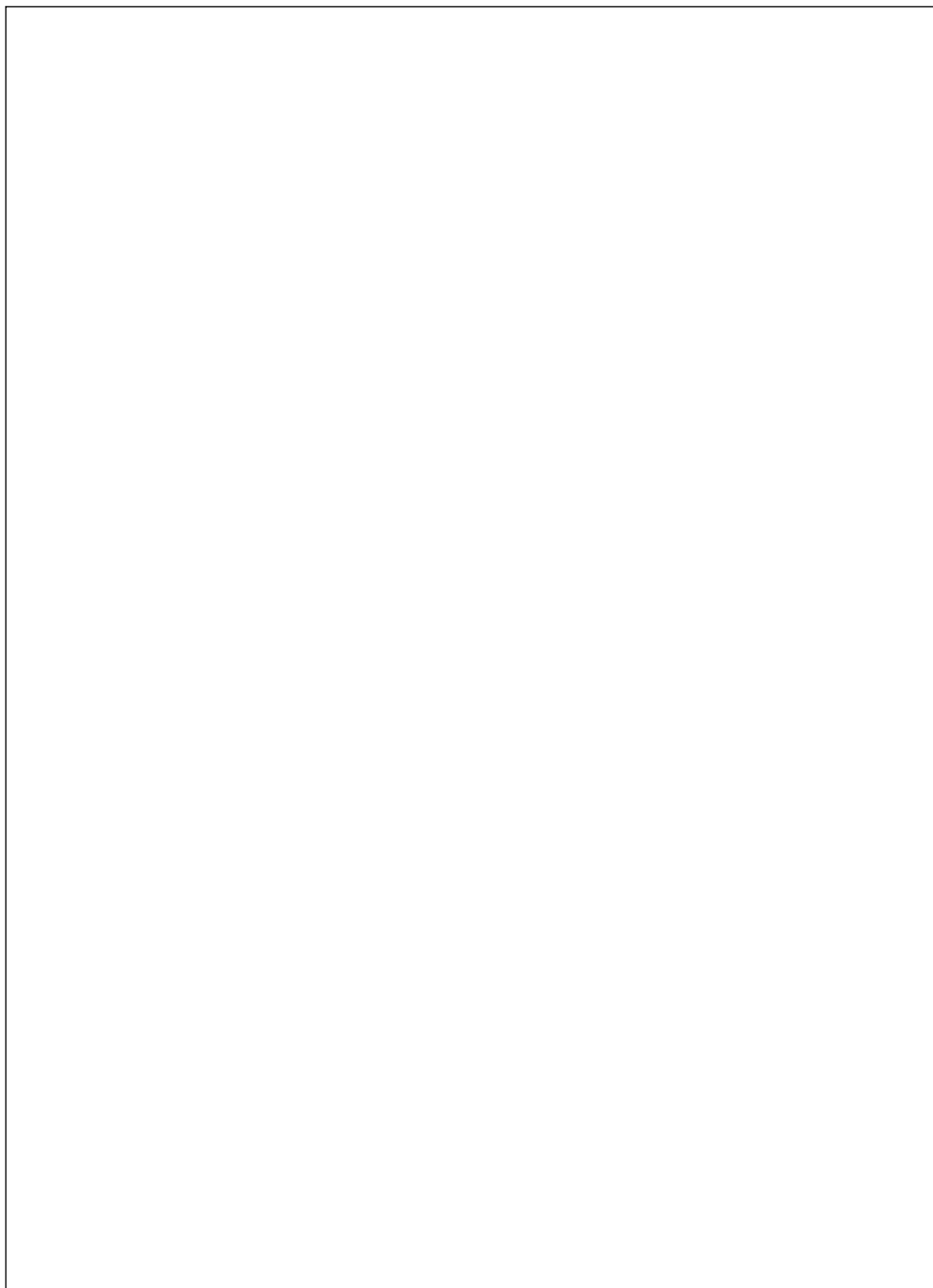
Европейская Комиссия, Генеральный Директорат IА, Тасис

**Создание продовольственного рынка мелкой оптовой торговли:  
Опыт Тольятти**

Люксембург: Офис официальных изданий Европейского Сообщества

1996 года - 44 стр. - 21,0 x 29,7

ISBN 92-827-7705-7





Офис официальных изданий  
Европейского Сообщества  
Л-2985 Люксембург



Европейская Комиссия Информационное бюро  
Тасис Генеральный Директорат по внешним экономическим связям, DG IA  
**Адрес бюро** Montoyerstraat 34 3/88 Rue Montoyer B-1000 Брюссель **Тел** (+32-2) 295 25 85 / 296 60 65 / 296 10 70  
**Почтовый адрес** AN 88/06 Wetstraat 200 Rue de la Loi B-1049 Брюссель **Факс** (+32-2) 231 04 41