

УДК 339.16.012.23

## ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

**Копышева Т.В., Яркова Т.А., Соина-Кутищева Ю.Н.**

*Новокузнецкий институт (филиал) ФГБОУ ВПО «Кемеровский государственный университет»,  
Новокузнецк, e-mail: julinsk@yandex.ru*

Настоящая статья посвящена исследованию экономической деятельности торговой организации в современных условиях. Экономическая деятельность торговой организации предусматривает выполнение комплекса торгово-организационных операций и управление ими. В статье исследуются процессы разработки и реализации стратегий деятельности на примере торгового предприятия, оценивается внутренняя и внешняя среда предприятия, его потенциал и тенденции развития. Анализ экономической деятельности торгового предприятия показал, что одним из основных направлений развития является поиск внутренних резервов, связанных с увеличением прибыльности торговли, достижением безубыточной деятельности за счет более полного использования мощностей предприятия, повышением конкурентоспособности и снижением себестоимости продукции. В статье предлагается модель для определения направлений стратегической программы развития торгового предприятия, даются рекомендации по планированию и развитию стратегических направлений торгового предприятия. Предложенные направления разработки стратегии могут служить основой для развития практики стратегического управления предприятием.

**Ключевые слова:** торговое предприятие, стратегия, стратегическое управление, внешняя и внутренняя среда, дерево целей предприятия, направления развития

## ECONOMIC ACTIVITIES OF TRADE ENTERPRISE AT THE PRESENT STAGE

**Kopysheva T.V., Yarkova T.A., Soina-Kutischeva Yu.N.**

*Novokuznetsk Branch-Institute of the Higher Professional Education State Establishment  
«Kemerovo State University», Novokuznetsk, e-mail: julinsk@yandex.ru*

This article is dedicated to economic activity of trade enterprise today. Economic activity of trade organization provides the implementation of commercial and institutional operations complex. The article examines the processes of development and implementation of strategies of activity of trade enterprises estimated its internal and external environment, potential and development trends. Analysis of economic activities of commercial enterprise has shown that one of the main directions of development is to find internal reserves associated with an increase in trading profit due to lower cost of goods, achieving break-even activity and increased competitiveness. The paper proposes a model for the development of the strategic directions of the program of development of commercial enterprise. The practical use of the proposed model can serve as a basis for strategic management of a commercial enterprise.

**Keywords:** trade company, strategy, strategic management, external and internal environment, development direction

Общее внимание со стороны бизнеса к стратегии фирмы в настоящее время неуклонно возрастает. Стратегия является основой стратегического управления, с помощью нее в организации решаются комплекс проблем, связанных с целенаправленной переориентацией выпуска товаров и услуг, применением новых технологий, развитием маркетинга, совершенствованием структуры управления, а также качественной подготовкой и переподготовкой кадров. Следует отметить, что единой унифицированной стратегии для торговых предприятий не существует. Каждое предприятие уникально, в связи с чем индивидуально определение его стратегии, зависящей от его потенциала и внешних факторов. Изучение процессов разработки и реализации стратегий на примере конкретных предприятий может послужить основой для развития теории и практики стратегического управления.

В рамках данной работы рассмотрен пример стратегического планирования на

основе торгового предприятия, которое осуществляет следующие виды деятельности: оптовая торговля продуктами питания, оказание услуг общественного питания, розничная торговля, другие виды работ и услуг. Процесс разработки стратегии предприятия включает несколько этапов, представленных на рис. 1.

Чтобы определить стратегию поведения предприятия и реализовать данную стратегию, менеджмент торгового предприятия должен иметь представление о внутренней и внешней среде, потенциале и тенденциях развития предприятия и отрасли.

Проведенный анализ внешней среды исследуемого торгового предприятия говорит в целом о благоприятных условиях для развития компании.

Негативными факторами являются показатели российской экономики, такие как сведения о снижении темпов роста экономики; увеличение темпов инфляции; неблагоприятное изменение валютного курса рубля;



Рис. 1. Элементы стратегического выбора и их взаимосвязь

рост потребительского кредитования. Это может привести к росту просрочки, а ценовые войны – к дефициту ликвидности в связи с нарушением баланса стоимости привлеченных и размещенных средств и, как следствие, влиянию пошатнувшейся банковской системы на экономику страны в целом.

Что касается рынка трудовых ресурсов, то действительно при поиске сотрудников отмечается низкая трудоспособность, безответственность, неумение находить общий язык с любым клиентом, учитывая его индивидуальные особенности, скованность, зажатость при общении, неумение логически и конструктивно мыслить. Естественно, руководство расстанется с такими работниками и стремится работать только с ответственными, образованными, перспективными сотрудниками, что просто необходимо для сохранения стабильности в работе организации, имиджа и репутации, чем и вызвано наличие имеющегося трудового потенциала. Торговое предприятие могло бы проводить различные семинары, тренинги и курсы по подготовке торговых представителей и супервайзеров, тем самым привлекая для работы в своей компании молодых, интересных сотрудников [3]. Следовательно, такой вариант, как обучение персонала, при дальнейшей разработке стратегии развития может быть использован.

Изучение непосредственного окружения торгового предприятия имеет целью проанализировать состояние составляющих внешней среды и ключевых игроков, с которыми взаимодействует предприятие. Так анализ среды внешнего окружения торгового предприятия свидетельствует о том, что позитивным фактором в деятельности является то, что в качестве потребителей представлены предприятия торговли и общепита: крупные торговые сети; средние и мелкие торговые сети; отдельные магазины; павильоны и киоски; розничные и оптовые рынки; кафе, рестораны, столовые; предприятия-производители (кондитерские, пекарни, производители полуфабри-

катов). Такое многообразие потребителей позволяет компании расширять свою деятельность в различных сегментах рынка.

Благоприятной также можно считать ситуацию с поставщиками основных видов продукции (чай, кофе, растительное масло, майонез, соки, кондитерские изделия), с которыми компания имеет длительные связи, долгосрочные контракты, что и побуждает к сотрудничеству с ними. Это основные поставщики так называемого первого эшелона. Есть еще более тридцати поставщиков второго и третьего уровня, но по ним товарооборот меньше. Что касается поставщиков остальной, также реализуемой анализируемым предприятием продукции (например, макаронные изделия), то здесь все гораздо проще. Поставщиков много, и с любым из них представляется возможным сотрудничество с выбором наиболее приемлемого варианта для закупа. При этом все поставщики одновременно являются и конкурентами, так как тоже осуществляют продажу продукции и другим торговым организациям.

Таким образом, торговые предприятия ежедневно сталкиваются с острой конкурентной борьбой, так как по реализации идентичной продукции конкурентов очень много, а они имеют прочие равные или даже более выгодные договорные условия с производителями товара. Компаниям следует прибегать и к неценовым методам конкурентной борьбы. Разработанная стратегия развития, дающая соответствующие преимущества, может стать одним из них. Без нее компании трудно будет выжить в дальнейшем.

Внутренняя среда исследуется с целью раскрытия сильных и слабых сторон организации. Сильные стороны являются основой, на которую предприятие опирается в борьбе с конкурентами, а слабые стороны должны быть под пристальным вниманием менеджмента предприятия, пытаясь сделать все, чтобы уменьшить их воздействие или избавиться от них.

Как показал проведенный SNW-анализ, большинство внутренних позиций обозначены сильной оценкой, что обеспечивает перспективы для дальнейшего стратегического развития. К сильным относятся: наличие миссии организации, продукт как конкурентоспособность в целом, дистрибуция как система реализации, качество торговой марки и послепродажное обслуживание. Слабые позиции – отсутствие стратегических планов, отношения с профсоюзами, отсутствие инноваций. Важно не упускать из внимания позиции, получившие нейтральную оценку – финансовое положение, способность к лидерству на рынке в целом, уровень торговли, уровень маркетинга, уровень менеджмента, репутация на рынке, отношения с органами власти, т.к. в случае пренебрежительного к ним отношения они могут получить и слабую оценку, что негативно скажется на самой организации. В общем, картина внутренней среды предприятия благоприятная, о чем свидетельствует соотношение сильных и слабых сторон.

Отдельно следует отметить отсутствие стратегии в исследуемой организации, что, впрочем, характерно для многих торговых предприятий. Руководство компании действительно не имеет на сегодняшний день никаких стратегических планов для дальнейшего развития, возможного расширения и занятия лидирующих позиций в сфере своей деятельности. Руководством компании осуществляется лишь краткосрочное планирование. Зачастую принятие важных решений в компании происходит спонтанно и интуитивно.

SWOT-анализ исследуемого торгового предприятия показал, что оно имеет ряд преимуществ: большое число партнеров-производителей с прямыми эксклюзивными контрактами; постоянные поставщики и клиенты; высококвалифицированный персонал; собственные складские помещения больших площадей, с новейшим техническим оснащением.

Опираясь на результаты проведенного анализа, построим модель «Дерево целей» для определения основных направлений разработки стратегической программы развития торговых предприятий (рис. 2).

Итак, для достижения поставленных целей – завоевания большего сегмента рынка, максимального удовлетворения потребительского спроса и укрепления конкурентных позиций на рынке – с помощью построенного дерева целей были выделены следующие рекомендации.

Для завоевания большего сегмента рынка необходимо развивать дополнительные направления деятельности торгового предприятия. Предлагается создать эксклю-

зивную команду, а также создать систему подготовки и обучения торговых представителей, увеличивая тем самым внебюджетные доходы организации. На данный момент торговое предприятие не предоставляет такие услуги, однако при реализации предложенных мероприятий доля дохода значительно увеличится, а также возрастет объем продаж и, как следствие, расширится клиентская база. Непосредственно создание эксклюзивной команды повлечет за собой и рост товарооборота – важнейшего экономического показателя для торговой организации [4]. Также увеличению товарооборота будут способствовать такие мероприятия, как заключение дополнительных договоров, поиск поставщиков новых товаров и изменение структуры ассортимента. Проанализировав существующую структуру ассортимента, можно сделать предложение об ее изменении с учетом спроса потребителей на товары и их уровня рентабельности.

Важной задачей является снижение издержек. Сократить издержки торговое предприятие сможет благодаря проведению инвентаризации продовольственных запасов, мониторинга поставщиков по упаковке и заключению договоров на выгодных условиях для организации, а также переходу на услуги корпоративной сотовой связи. Каждое из мероприятий, возможно, не слишком явно сократит расходы, но в комплексе это даст значительный результат снижения издержек. В решении задач по снижению затрат и повышению эффективности закупочной деятельности может быть использована система электронных закупок, так называемые «Умные закупки» [1, с. 783].

Реальными резервами роста оборота оптовой торговли, которые также могут быть использованы в будущей хозяйственной деятельности торгового предприятия, являются расширение материально-технической базы и повышение производительности труда.

Классическими способами повышения производительности труда могут стать:

- обеспечение торгового предприятия современным оборудованием;
- повышение квалификации персонала;
- улучшение условий труда;
- повышение трудовой дисциплины;
- внедрение прогрессивных методов торговли.

Для увеличения доли рынка предприятия необходимо:

- проведение маркетинговых исследований;
- привлечение в штат организации дополнительного сотрудника маркетинга;
- расширение ассортимента групп товаров;
- своевременное реагирование на изменение спроса.

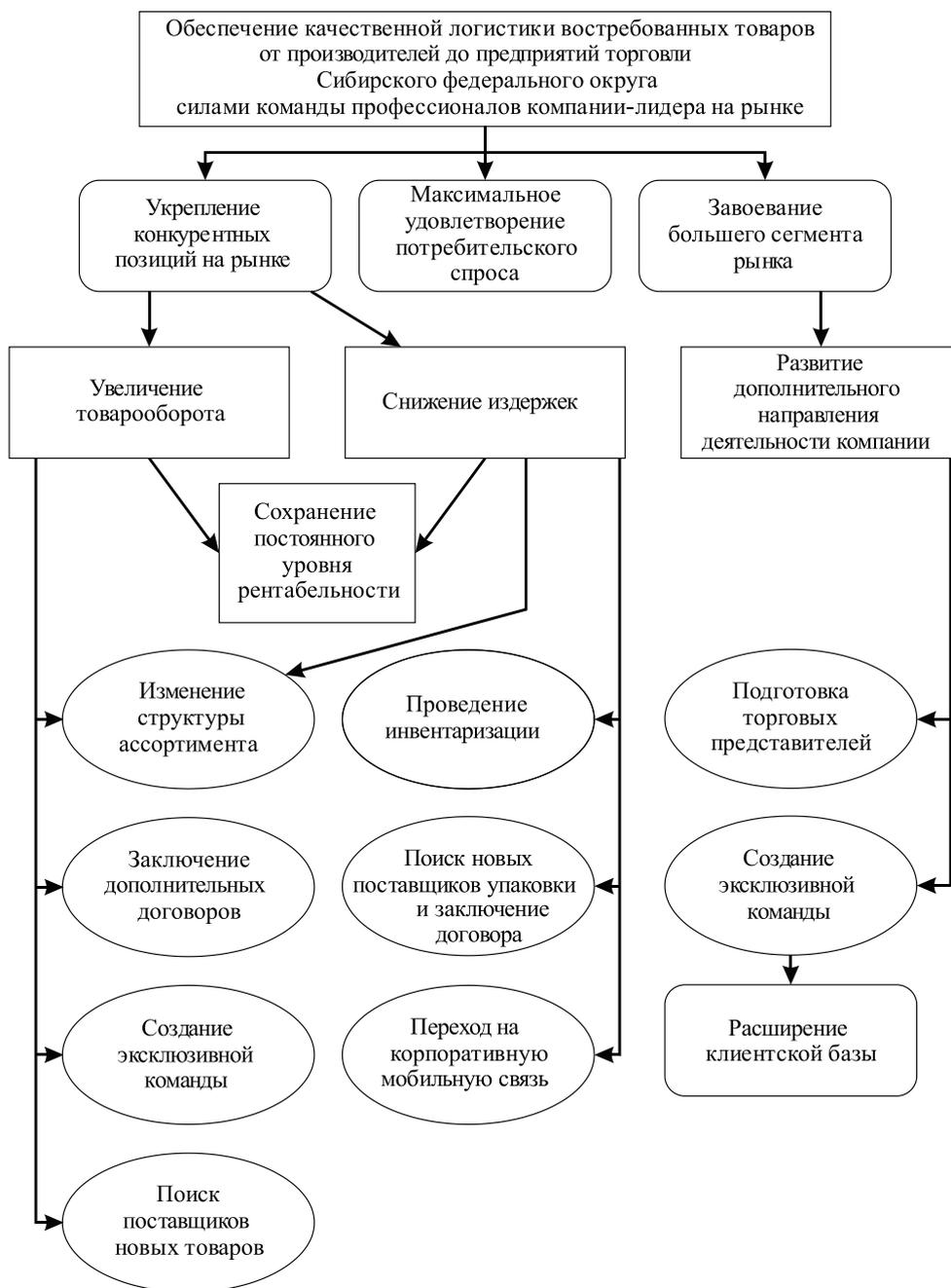


Рис. 2. Дерево целей торгового предприятия

Для улучшения финансового положения предприятия необходимо:

- нормирование уровня товарных запасов;
- сокращение издержек обращения;
- увеличение наличных денежных средств.

В целях повышения эффективности сбытовой деятельности можно предложить:

- постоянное повышение квалификации управленческого персонала;
- внедрение автоматизированной информационной системы;

- разработку ценовой политики;
- разработку новых систем сотрудничества.

Одним из резервов роста оборота оптовой торговли для данного торгового предприятия является расширение реализуемого ассортимента товаров и изменение структуры ассортимента. Изменение структуры ассортимента является важным мероприятием по сокращению расходов. Оно нацелено на выявление наиболее востребованного товара и создание такой структуры ассортимента продукции, при которой организация

увеличит объем закупок самых продаваемых товаров и сократит расходы на невостребованный товар, что позволит увеличить продажи, а соответственно, и выручку предприятия.

Основными задачами ежедневной деятельности торговых предприятий, вытекающими из целей, должны быть:

- осуществление всевозможных рекламных акций, скидок, бонусов для привлечения клиентов;

- предоставление широкого ассортимента продуктов питания, пользующихся спросом;

- организация доставки продуктов до потребителя с минимальными затратами;

- постоянный поиск новых потребителей;

- работа только с образованным, перспективным персоналом, способным находить индивидуальный подход к каждому клиенту, а также беспрепятственно выходить из возможных конфликтных ситуаций.

Одним из основных направлений развития торгового предприятия является поиск внутренних резервов, связанных с достижением безубыточной деятельности за счет более полного использования мощностей предприятия, снижения себестоимости продукции, увеличением прибыльности торговли и в итоге повышением конкурентоспособности.

#### Список литературы

1. Грачев Д.А., Назаров А.Е., Сарин О.Г., Даминов Р.Ф., Часовников С.Н. Конкуренция как путь к снижению издержек или стандарт закупок SMART PRO 10.0 // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 11-4. – С. 783–786.

2. Катаева Н.Н. Виды стратегий торгового предприятия // *Наука, техника и образование*. – 2015. – № 4 (10). – С. 143–146.

3. Мельникова И.Ю. Обучение персонала при внедрении клиентоориентированной стратегии [Электронный ресурс] // *Экономика и социум*. – Саратов, 2015. – № 3 (16). Режим доступа: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_16/Melnikova%20I.Yu.%20\(Sovremennyye%20tehnologii%20upravleniya%20organizatsiyay\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_16/Melnikova%20I.Yu.%20(Sovremennyye%20tehnologii%20upravleniya%20organizatsiyay).pdf) (дата обращения: 21.03.2016).

4. Мельникова И.Ю. Внедрение клиентоориентированной стратегии: обучение торгового персонала [Электронный ресурс] // *Экономика и социум*. – Саратов, 2015. – № 3 (16). – Режим доступа: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_16/Melnikova%20\(Sovremennyye%20tehnologii%20upravleniya%20organizatsiyay\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_16/Melnikova%20(Sovremennyye%20tehnologii%20upravleniya%20organizatsiyay).pdf) (дата обращения: 21.03.2016).

5. Порохин А.В., Урбан Н.А. Современные научные подходы к определению сущности экономической устойчивости // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 11 (3). – С. 600–604.

#### References

1. Grachev D.A., Nazarov A.E., Sarin O.G., Daminov R.F., Chasovnikov S.N. *Konkurenciya kak put k snizheniyu izderjek ili standart zakupok SMART PRO 10.0* – *Fundamentalnie issledovaniya*, 2015, no. 11–4, pp. 783–786.

2. Kataeva N.N. *Vidi strategii torgovogo predpriyatiya* – *Nauka, tehnika i obrazovanie*, 2015, no. 4(10), pp. 143–146.

3. Melnikova I.Yu. *Obuchenie personala pri vnedrenii klientorientirovannoi strategii*, *Journal of Computer – Ekonomika i socium*, 2015, no. 3 (16), available at: [iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_16/Melnikova%20I.Yu.%20\(Sovremennyye%20tehnologii%20upravleniya%20organizatsiyay\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_16/Melnikova%20I.Yu.%20(Sovremennyye%20tehnologii%20upravleniya%20organizatsiyay).pdf).

4. Melnikova I.Yu. *Vnedrenie klientoorientirovannoi strategii: obuchenie torgovogo personala*, *Journal of Computer – Ekonomika i socium*, 2015, no. 3 (16), available at: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_16/Melnikova%20\(Sovremennyye%20tehnologii%20upravleniya%20organizatsiyay\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_16/Melnikova%20(Sovremennyye%20tehnologii%20upravleniya%20organizatsiyay).pdf).

5. Porohin A.V., Urban N.A. *Sovremennyye nauchnyye podkhody k opredeleniyu suschnosti ekonomicheskoi ustoychivosti* – *Fundamentalnie issledovaniya*, 2015, no. 11–3, pp. 600–604.