

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Пензенский государственный университет» (ПГУ)

---

Г. Н. Тугускина

## Торговый менеджмент

Учебное пособие

Пенза  
Издательство ПГУ  
2012

УДК 338.2(075)

ББК 65.050 я7

Т81

**Р е ц е н з е н т ы:**

доктор экономических наук, профессор,  
декан факультета экономики и управления  
Пензенского государственного университета

*В. М. Володин;*

доктор экономических наук, профессор  
кафедры менеджмента Пензенского филиала  
Всероссийского заочного финансово-экономического института

*В. А. Дресвянников*

**Тугускина, Г. Н.**

Т81            Торговый менеджмент : учеб. пособие / Г. Н. Тугускина. –  
Пенза : Изд-во ПГУ, 2012. – 144 с.

ISBN 978-5-94170-440-8

Изложены основы курса современного торгового менеджмента. Рассматриваются планирование деятельности торгового предприятия, проектирование организационных структур, классификация торговых предприятий. Особое внимание уделяется формированию кадрового потенциала торговых предприятий, управлению торгово-технологическими процессами. Значительное место отводится экономическим и финансовым основам торгового менеджмента.

Учебное пособие подготовлено на кафедре «Менеджмент» и предназначено для студентов, преподавателей, руководителей и специалистов, работающих в сфере торговли.

**УДК 338.2(075)**

**ББК 65.050 я7**

**ISBN 978-5-94170-440-8**

© Пензенский государственный  
университет, 2012

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5
Тема 1. Система торгового менеджмента .....	6
1.1. Сущность торгового менеджмента .....	6
1.2. Торговое предприятие как объект управления.....	9
1.3. Цели и задачи торгового менеджмента.....	12
1.4. Функции менеджмента в торговле .....	14
Вопросы для повторения .....	16
Практические задания .....	16
Тема 2. Планирование стратегии и оперативной деятельности торгового предприятия .....	17
2.1. Стратегия торгового менеджмента, ее содержание и последовательность разработки .....	17
2.2. Планирование деятельности торгового предприятия.....	22
Вопросы для повторения .....	25
Практические задания .....	26
Тема 3. Проектирование организационной структуры торгового предприятия .....	27
3.1. Организационно-правовые формы торгового предприятия .....	27
3.2. Понятие и принципы построения организационных структур.....	30
3.3. Торговые сети: дистрибьюторская сеть, франчайзинг, аутсорсинг, виртуальные сети.....	32
3.4. Классификация розничных торговых предприятий.....	34
Вопросы для повторения .....	48
Практические задания .....	49
Тема 4. Управление персоналом торгового предприятия .....	50
4.1. Общие принципы управления персоналом торгового предприятия .....	50
4.2. Управление численностью и составом персонала.....	53
4.3. Управление производительностью труда.....	56
4.4. Управление стимулированием труда .....	58
Вопросы для повторения .....	60
Практические задания .....	60

Тема 5. Управление торгово-технологическими процессами .....	62
5.1. Содержание торгово-технологических процессов в магазине и технологическая планировка его помещений ....	62
5.2. Организация процессов приемки, хранения и подготовки товаров к продаже .....	64
5.3. Организация размещения и выкладки товаров в торговом зале .....	67
5.4. Управление процессом обслуживания покупателей на предприятии торговли .....	70
Вопросы для повторения .....	80
Практические задания .....	80
Тема 6. Экономические основы торгового менеджмента.....	82
6.1. Планирование доходов.....	82
6.2. Управление издержками обращения .....	89
6.3. Управление прибылью .....	98
Вопросы для повторения .....	107
Практические задания .....	107
Тема 7. Финансовые основы торгового менеджмента .....	109
7.1. Управление активами .....	109
7.2. Управление капиталом.....	113
7.3. Управление инвестициями .....	118
7.4. Управление хозяйственными рисками .....	119
7.5. Оценка финансового состояния торгового предприятия .....	121
Вопросы для повторения .....	122
Практические задания .....	123
Тесты для самопроверки .....	124
Список литературы.....	142

## Введение

Учебная дисциплина «Торговый менеджмент» рассматривает широкий круг вопросов, связанных с систематическим решением проблем в деятельности предприятий торговли, функционирующих в условиях рыночной экономики. Торговый менеджмент, представляющий собой процесс управления всеми основными аспектами деятельности торгового предприятия, призван формировать наиболее рациональные управленческие решения по вопросам развития конкретного торгового предприятия, координировать различные направления его деятельности и обеспечивать высокую эффективность конечных результатов этой деятельности.

Торговый менеджмент, базируясь на теории общего менеджмента предприятия, использует обширный арсенал методов производственного менеджмента, инновационного, менеджмента персонала, финансового менеджмента.

В рамках дисциплины раскрываются особенности управленческой деятельности на предприятиях торговли в процессе планирования, организации, мотивации и контроля, обосновываются подходы к решению проблем экономического и финансового характера. Важной особенностью торгового менеджмента является комплексный характер формирования управленческих решений, связанных с различными сторонами деятельности торгового предприятия.

Изучение дисциплины позволит студентам выработать навыки реализации методов торгового менеджмента при решении практических задач, вооружит их действенными приемами и способами оценки меняющихся внешних и внутренних условий деятельности торгового предприятия, что станет базой для принятия квалифицированных управленческих решений в их профессиональной деятельности.

# Тема 1

## Система торгового менеджмента

- 1.1. Сущность торгового менеджмента.
- 1.2. Торговое предприятие как объект управления.
- 1.3. Цели и задачи торгового менеджмента.
- 1.4. Функции менеджмента в торговле.

### 1.1. Сущность торгового менеджмента

Термин «менеджмент» рассматривается как самостоятельный вид профессиональной деятельности, которая направлена на рациональное использование ресурсов предприятия, эффективное управление им и его персоналом.

**Торговый менеджмент** – это управление торговой организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики, что предполагает ориентацию хозяйствующего субъекта на спрос потребителей рынка и получение прибыли при осуществлении хозяйственной деятельности.

В качестве объекта управления выступает человек. Управление деятельностью трудового коллектива как простым процессом труда, т.е. процессом производства потребительной стоимости, представляет собой определенную организацию труда, распределение функций между работниками и подразделениями, согласование и координирование действий на различных этапах процесса труда.

Торговый менеджмент, базируясь на теории общего менеджмента предприятия, интегрирует в себе приемы и методы многих функциональных видов менеджмента применительно к специфике деятельности торгового предприятия. В частности, торговый менеджмент использует обширный арсенал методов производственного менеджмента, инновационного менеджмента, менеджмента персонала, финансового менеджмента и некоторых других видов функционального менеджмента, возможных к применению на предприятиях торговли.

Важной особенностью торгового менеджмента является комплексный характер формирования всех управленческих решений,

связанных с различными сторонами деятельности торгового предприятия. Все эти управленческие решения теснейшим образом взаимосвязаны и оказывают прямое или косвенное воздействие на конечную эффективность хозяйственной деятельности торгового предприятия. Так, отдельное управленческое решение, направленное на совершенствование организации или технологии торгового процесса, каким бы прогрессивным оно не казалось с позиций инновационного менеджмента, может быть неэффективным с учетом специфики условий экономической деятельности предприятия и вызывать негативные последствия для его финансового состояния.

Поэтому торговый менеджмент рассматривается как комплексная система действий, состоящая из разработки взаимозависимых управленческих решений, каждое из которых вносит свой вклад в конечную результативность хозяйственной деятельности торгового предприятия.

Торговый менеджмент предусматривает многовариантность подходов к разработке конкретных управленческих решений в различных сферах деятельности торгового предприятия. Это предполагает, что подготовка каждого управленческого решения должна учитывать и альтернативные возможности действий. При наличии альтернативных проектов управленческих решений их выбор для реализации должен быть основан на системе критериев, обеспечивающих достижение высоких результатов деятельности торгового предприятия. Система таких критериев устанавливается самим торговым предприятием.

Торговый менеджмент должен быть ориентирован на стратегические цели развития торгового предприятия. Какими бы выгодными не казались те или иные проекты управленческих решений в текущем периоде, они должны быть отклонены, если они вступают в противоречие с миссией (главной целью деятельности) предприятия, стратегическими направлениями его развития или ведут к снижению эффективности его деятельности в перспективном периоде.

Основной целью торгового менеджмента является обеспечение высоких темпов развития торгового предприятия в стратегической перспективе и возрастания его конкурентной позиции на потребительском рынке.

Исходя из этой главной цели торговый менеджмент призван решать следующие основные задачи:

1. Формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей на товары в рамках избранного сегмента потребительского рынка.

Эта задача реализуется путем поиска торговым предприятием своей рыночной ниши на потребительском рынке; выявления основных параметров спроса покупателей в данном сегменте потребительского рынка; формирования эффективной ассортиментной политики, направленной на удовлетворение покупательского спроса на товары; обеспечения устойчивости ассортимента товаров, реализуемых торговым предприятием.

2. Обеспечение высокого уровня торгового обслуживания. Эта задача реализуется путем удовлетворения всех основных требований покупателей к уровню торгового обслуживания, сущность которых с учетом специфики конкретного сегмента потребительского рынка сводится к тому, чтобы с наименьшими затратами времени и наибольшими удобствами приобрести в торговом предприятии необходимые товары. Эти требования обеспечиваются целым комплексом организационно-технологических мероприятий, формирующих в совокупности необходимый уровень торгового обслуживания.

3. Обеспечение достаточной экономичности осуществления торгово-технологического и торгово-хозяйственного процессов на предприятии. Эта задача реализуется путем обеспечения минимизации затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов на организацию отдельных технологических процессов и операций, связанных с движением товаров и обслуживанием покупателей; на осуществление отдельных коммерческих операций и коммерческой деятельности в целом; на исполнение функций управления торговым предприятием.

4. Максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия, и обеспечение ее эффективного использования. Эта задача реализуется путем оптимизации объема товарооборота предприятия; эффективного управления его активами; проведения целенаправленной ценовой, амортизационной и налоговой политики; оптимизации соотношения капитализируемой и потребляемой частей прибыли.

5. Минимизация уровня хозяйственных рисков, связанных с деятельностью торгового предприятия. Эта задача реализуется путем эффективного управления различными коммерческими, финансовыми, инвестиционными и другими рисками, связанными с хозяй-



ственной деятельностью предприятий торговли. Минимизация уровня хозяйственных рисков обеспечивает предсказуемость финансовых результатов деятельности предприятия и стабильность его развития.

6. Обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости торгового предприятия. Эта задача реализуется прежде всего за счет высокой инвестиционной активности предприятия, его способности эффективно аккумулировать собственные финансовые ресурсы на обеспечение прироста активов во всех их формах, повышения финансовой устойчивости предприятия.

Кроме того, на возрастание рыночной стоимости торгового предприятия оказывает влияние его высокая деловая репутация, завоеванные им маркетинговые позиции на потребительском рынке, отработанность внутренней технологии осуществления хозяйственной деятельности и управления, а также другие так называемые «неосязаемые активы», способные приносить торговому предприятию дополнительную прибыль.

Все задачи торгового менеджмента теснейшим образом взаимосвязаны. Так, формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей и обеспечение высокого уровня их торгового обслуживания способствуют росту товарооборота, а соответственно, и максимизации суммы прибыли торгового предприятия. Этим же целям подчинено и обеспечение экономичности осуществления торгово-технологического и торгово-хозяйственного процессов на предприятии. В свою очередь, максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия, эффективное ее использование, а также минимизация уровня хозяйственных рисков являются важнейшими условиями возрастания его рыночной стоимости.

## 1.2. Торговое предприятие как объект управления

Торговые предприятия (организации) занимаются в основном операциями купли-продажи товаров. Они могут либо входить в систему сбыта крупных промышленных и других компаний, либо существовать независимо (юридически и в хозяйственном отношении) от других организаций и осуществлять торгово-посреднические опера-

ции. Торговые предприятия (организации) бывают либо узкоспециализированными, либо специализированными на конкретной товарной группе, либо торгующими широкой номенклатурой изделий. В мировой практике среди торговых предприятий особо выделяются крупные монополистические объединения, занимающие господствующее положение на мировом рынке отдельных товаров или во внешнеторговом обороте отдельных стран. Так, основная доля международной торговли сахаром, цветными металлами, зерном, каучуком, хлопком, пушниной, лесоматериалами, кожсырьем сосредоточена в руках небольшого числа крупных специализированных торговых фирм.

Правовое положение предприятия (организации) определяет, кто и в каком размере несет ответственность по его обязательствам, т.е. кто будет оплачивать долги, если оно обанкротится. От правового положения предприятия зависит, кому предоставляется право (полномочия) заключать сделки от его имени. Правовое положение предприятия определяет также, в чьем ведении находится решение вопросов, касающихся ее хозяйственной деятельности.

Юридическими лицами могут быть предприятия (организации), преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации).

Все предприятия (организации) по правовому положению делятся на два вида: единоличные предприятия и объединения предпринимателей.

*Единоличное предприятие* является собственностью одного лица или семейства, которое несет ответственность по его обязательствам всем капиталом предприятия и всем личным имуществом (если оно не обособлено от капитала предприятия).

Преобладают в современных условиях *объединения предпринимателей*. Объединения капиталов имеют целью концентрацию капиталов и освобождение участников от риска, возникающего в результате хозяйственной деятельности.

*Потребительский кооператив* – добровольное объединение граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения имущественных паевых взносов его членами.

Экономический механизм менеджмента применительно к торговле можно представить в виде трех блоков: внутрифирменное управление, управление торговыми и технологическими процессами, управление персоналом (табл. 1, 2, 3).

Таблица 1

**Принципиальная схема внутрифирменного управления**

Принципы	Функции	Методы
Научность в управлении	Планирование	Правовые
Централизация и децентрализация в управлении	Организация Учет Контроль	Социально-психологические, организационные
Плановость управления	Регулирование	Экономические
Эффективность управления	Мотивация	
Экономичность		
Демократизация управления		
Интегральность управления		

Таблица 2

**Принципиальная схема управления технологическими процессами на торговом предприятии**

Инновационный менеджмент	Разработка политики обеспечения эффективности процессов управления в торговле	Организация управления процессами торговли	Организационные структуры управления торговой фирмой
Новые технологии на предприятиях торговли и организация процессов товародвижения. Новые технологии в организации управления фирмой. Новая техника, новая продукция, в том числе услуги. Научно-техническая политика торгового предприятия	Ассортиментная политика. Развитие услуг и торговли. Ценовая, технологическая и ресурсная политика фирмы. Повышение конкурентоспособности предприятия и его продукции. Повышение эффективности управления предприятием. Информационная политика	Выбор каналов закупки продукции и продаж. Организация закупок и сбыта товаров и услуг. Выбор форм и методов торговли. Организация технологических процессов и формирование услуг	Линейная. Функциональная. Линейно-функциональная. Матричная. Программно-целевое управление и др.

### Принципиальная схема управления персоналом

Разработка и проведение кадровой политики	Оплата и стимулирование труда	Управление коллективом	Социально-психологическое управление
Принципы подбора и расстановки кадров. Условия найма и увольнения. Обучение и повышение квалификации. Управление карьерой	Выбор формы оплаты и стимулирования труда. Определение путей повышения производительности труда. Поощрительные системы оплаты и материальной мотивации труда	Вовлечение коллектива в управление фирмой. Создание звеньев управления и распределения функций. Формирование и развитие отношений в коллективе	Социальные и психологические методы в управлении коллективом. Мотивация труда и творческая активность работников. Организационная культура фирмы. Создание условий для творческой активности и повышения эффективности труда

Характер и содержание управления предприятием отражают производственные отношения конкретной общественно-экономической формации, т.е. содержание управления определяется формой собственности на средства производства, экономическими законами, действующими в обществе.

### 1.3. Цели и задачи торгового менеджмента

Основной целью торгового менеджмента является обеспечение высоких темпов развития торгового предприятия в стратегической перспективе и возрастания его конкурентной позиции на потребительском рынке.

Исходя из этой главной цели торговый менеджмент призван решать следующие основные задачи:

1) формирование условий наиболее полного удовлетворения спроса покупателей на товары в рамках избранного сегмента потребительского рынка. Эта задача реализуется путем поиска торговым

предприятием своей рыночной ниши на потребительском рынке; выявления основных параметров спроса покупателей в данном сегменте потребительского рынка; формирования эффективной ассортиментной политики, направленной на удовлетворение покупательского спроса на товары; обеспечения устойчивости ассортимента товаров, реализуемых торговым предприятием;

2) обеспечение высокого уровня торгового обслуживания. Эта задача реализуется путем удовлетворения всех основных требований покупателей к уровню торгового обслуживания;

3) обеспечение достаточной экономичности осуществления торгово-технологического и торгово-хозяйственного процессов на предприятии. Эта задача реализуется путем обеспечения минимизации затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов на организацию отдельных технологических процессов и операций, связанных с движением товаров и обслуживанием покупателей.

4) максимизация суммы прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия, и обеспечение ее эффективного использования. Эта задача реализуется путем оптимизации объема товарооборота предприятия; эффективного управления его активами; проведения целенаправленной ценовой, амортизационной и налоговой политики; оптимизации соотношения капитализируемой и потребляемой частей прибыли;

5) минимизация уровня хозяйственных рисков, связанных с деятельностью торгового предприятия. Эта задача реализуется путем эффективного управления различными коммерческими, финансовыми, инвестиционными и другими рисками;

б) обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости торгового предприятия. Эта задача реализуется за счет высокой инвестиционной активности предприятия.

Эффективный торговый менеджмент, в полной мере реализующий свою основную цель и задачи, позволяет обеспечить высокий уровень обслуживания покупателей, необходимые темпы экономического развития торгового предприятия в стратегической перспективе, укрепление его финансового состояния и рост рыночной стоимости, формирование конкурентного преимущества торгового предприятия на потребительском рынке.

## 1.4. Функции менеджмента в торговле

*Функция менеджмента в торговле* – это вид трудовой деятельности по согласованию работ с отдельными торговыми работниками, а также коллективами работников торговых предприятий с целью успешного и наиболее эффективного выполнения поставленных перед ними задач.

Каждая управляющая система, в том числе и торговый менеджмент, имеет свои конкретные объекты управления и конкретные задачи. С учетом рассмотренного ранее круга задач торгового менеджмента состав основных его функций может быть определен следующим образом:

1) выбор наиболее эффективных организационных форм функционирования торгового предприятия и его структурных единиц. В процессе реализации этой функции на стадии создания нового торгового предприятия обосновывается организационно-правовая форма деятельности; определяется ассортиментный профиль магазина; формируется тип магазина;

2) управление технологическими процессами. Реализация этой функции связана с выбором определяющей технологической схемы товародвижения и соответствующей планировки магазина; формированием необходимого оборудования; разработкой основ товароснабжения, приемки, хранения и подготовки товаров к продаже;

3) управление процессом обслуживания покупателей. Реализация этой функции связана с миссией торгового предприятия и является определяющим условием формирования его высокой конкурентной позиции на потребительском рынке. Управление этим процессом предполагает создание покупателям удобных условий для совершения покупок, установления оптимального для них режима работы, выбора эффективных методов продажи товаров, предоставления дополнительных услуг;

4) управление персоналом. Реализация этой функции предполагает определение численности и состава персонала, эффективную организацию труда, организацию материального стимулирования, обеспечение повышения квалификации работников;

5) управление товарооборотом. В процессе реализации этой функции проводятся анализ и прогнозирование торговой конъюнктуры, осуществляется планирование объема и состава товарооборота, нормирование и планирование товарных запасов и др.;

6) управление доходами. В процессе этой функции разрабатывается ценовая политика предприятия. Важная роль в процессе реализации этой функции отводится планированию доходов торгового предприятия;

7) управление издержками обращения. В процессе этой функции определяется необходимый объем текущих затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов на осуществление торговой деятельности;

8) управление прибылью торгового предприятия включает два основных аспекта: управление формированием прибыли и управление ее использованием. Процесс управления формированием прибыли связан с управлением доходами и издержками обращения торгового предприятия, разработкой эффективной налоговой политики и др.;

9) управление активами. В процессе реализации этой функции выявляется потребность в отдельных видах активов. Оптимизируется состав активов с позиций эффективности их использования, а также необходимой их ликвидности для обеспечения постоянной платежеспособности; обеспечивается ускорение оборота запасов, материалов и тары, дебиторской задолженности и денежных средств;

10) управление капиталом. В процессе реализации этой функции формируется оптимальная его структура; определяется необходимый объем привлечения заемных средств на краткосрочной и долгосрочной основе; оптимизируются формы и источники привлечения заемных средств;

11) управление инвестициями. В процессе этой функции формируются важнейшие направления инвестиционной деятельности предприятия; осуществляется оценка привлекательности отдельных проектов и финансовых инструментов и производится отбор наиболее эффективных;

12) управление хозяйственными рисками. В процессе реализации этой функции осуществляется комплексная оценка финансового состояния торгового предприятия и изыскиваются резервы его укрепления; осуществляется комплексное планирование финансовой деятельности предприятия; организуется мониторинг текущей финансовой деятельности предприятия;

13) управление финансовым состоянием. В процессе реализации этой функции осуществляется комплексная оценка финансового состояния торгового предприятия и изыскиваются резервы его укрепления.

Содержание функций управления может меняться в зависимости от ряда факторов. Они периодически пересматриваются и совершенствуются, как совершенствуется вся система управления и механизм управления.

### Вопросы для повторения

1. Какова роль торговли в условиях рыночной экономики?
2. В чем заключается сущность торгового менеджмента?
3. Назовите особенности торгового менеджмента.
4. Дайте характеристику субъекта и объекта управления.
5. Сформулируйте цель и задачи торгового менеджмента.
6. Назовите функции торгового менеджмента.

### Практические задания

**Задание 1.** Заполните таблицу, используя ранее полученные теоретические знания. Для этого дайте определение категориям торгового менеджмента:

Категории	Определения	Источник
Торговля		
Сфера обращения		
Предмет науки – торговый менеджмент		
Цель торгового менеджмента		
Общие закономерности развития торговли		
Частные закономерности развития торговли		
Задачи управления торговлей		
Миссия торговли		
Системный подход в управлении предприятиями торговли		

**Задание 2.** Одна из функций торговли – удовлетворение потребностей населения в товарах, что делает отрасль социально значимой.

1. В чем, на ваш взгляд, проявляется социальный эффект деятельности отрасли, и какие показатели можно использовать для его оценки?

2. Используя материалы Федеральной службы государственной статистики, проанализируйте динамику социально-экономической эффективности отрасли.



## Тема 2

### Планирование стратегии и оперативной деятельности торгового предприятия

- 2.1. Стратегия торгового менеджмента, ее содержание и последовательность разработки.
- 2.2. Планирование деятельности торгового предприятия

#### 2.1. Стратегия торгового менеджмента, ее содержание и последовательность разработки

Стратегия торгового менеджмента непосредственно связана с формированием стратегии развития торгового предприятия и обеспечением аффективной ее реализации. В наиболее общем виде *под стратегией торгового менеджмента* следует понимать формирование системы долгосрочных целей деятельности торгового предприятия и выбор наиболее эффективных путей их достижения.

Прежде всего формирование этой стратегии базируется на прогнозировании отдельных условий деятельности торгового предприятия, в первую очередь, конъюнктуры потребительского рынка в целом и избранного его сегмента, что является довольно трудоемким процессом. Разработка стратегии торгового менеджмента осуществляется по следующим основным этапам.

**1. Определение общего периода формирования стратегии.** Главным условием определения периода формирования стратегии торгового менеджмента является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры потребительского рынка в частности. В условиях нынешнего нестабильного развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным и в среднем должен определяться рамками 3 лет. Одним из условий определения периода формирования стратегии торгового менеджмента является размер торгового предприятия – деятельность крупных торговых предприятий обычно прогнозируется на более длительный период (в наших условиях этот период может быть определен в размере до 5 лет).

## **2. Исследование факторов внешней среды и степени их воздействия на деятельность торгового предприятия.**

На этом этапе разработки стратегии исследуются правовые условия осуществления торговой деятельности и возможное их изменение в предстоящем периоде. Кроме того, анализируются конъюнктура потребительского рынка и факторы, ее определяющие, а также разрабатывается прогноз этой конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов потребительского рынка, связанных с деятельностью торгового предприятия.

**3. Оценка сильных и слабых сторон деятельности торгового предприятия.** Такая оценка связана, прежде всего, с определением возможностей реализации внутреннего потенциала торгового предприятия и направлена на выявление уровня его конкурентоспособности. Определяется, насколько деятельность торгового предприятия заполнила избранную рыночную нишу и соответствующие сегменты потребительского рынка, изучаются конкурентные позиции предприятия по уровню торгового обслуживания покупателей и основным финансово-экономическим показателям деятельности, рассматривается ассортиментная политика предприятия с позиции ее перспективности, определяется, насколько производственный потенциал и квалификация персонала соответствуют возможностям дальнейшего развития торгового предприятия.

**4. Выбор определяющей стратегической модели развития торгового предприятия с учетом стадии его жизненного цикла.** В теории рынка выделяют обычно шесть таких стадий: 1) «рождение»; 2) «детство»; 3) «юность»; 4) «ранняя зрелость»; 5) «окончательная зрелость»; 6) «старение». По отношению к торговым предприятиям общий период всех стадий жизненного цикла определяется примерно в 15–20 лет, после чего предприятие прекращает свое существование или возрождается на новой основе и с новым составом владельцев, менеджеров и специалистов. В зависимости от стадий жизненного цикла выбирается определяющая стратегическая модель развития торгового предприятия, в наибольшей степени соответствующая возможностям этого развития. Такими определяющими стратегическими моделями развития торгового предприятия являются: 1) «ускоренный рост» (на стадиях «рождение», «детство», «юность»); 2) «ограниченный рост» (на стадии «ранняя зрелость»); 3) «сохранение позиции» (на стадии «окончательная зрелость»); 4) «сокращение деятельности» (на стадии «старение»).

**5. Формирование системы стратегических целей с учетом избранной определяющей модели развития.** Система этих целей должна быть направлена прежде всего на реализацию главной цели торгового менеджмента – возрастание его конкурентной позиции на потребительском рынке. К числу основных стратегических целей могут быть отнесены:

- расширение сегмента потребительского рынка, охватываемого деятельностью торгового предприятия;
- поиск и ускоренное заполнение новых рыночных ниш;
- существенное повышение уровня торгового обслуживания покупателей;
- рост суммы прибыли и уровня рентабельности торговой деятельности;
- снижение уровня хозяйственных рисков;
- рост суммы собственного капитала и повышение рыночной стоимости предприятия.

Система основных стратегических целей торгового менеджмента может быть сформирована и в функциональном разрезе. В этом случае они могут быть подразделены на следующие:

а) *маркетинговые* (например, поиск новых рыночных ниш; повышение доли торговой деятельности в рамках своего сегмента рынка; проникновение в другие сегменты потребительского рынка; проникновение на другие региональные рынки и т.п.);

б) *финансово-экономические* (например, снижение уровня издержек обращения; повышение суммы прибыли от торговой деятельности; повышение уровня рентабельности собственного капитала; снижение доли заемных средств в используемом капитале; ускоренное формирование собственных финансовых ресурсов и т.п.);

в) *инвестиционные* (например, строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений; реконструкция или модернизация действующих магазинов; формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п.);

г) *инновационные* (например, внедрение новых технологий товародвижения; прогрессивных методов продажи товаров; новых видов торговых услуг покупателям; новых технологий расчетов за приобретенные товары; новых видов учета и т.п.);

д) *организационные* (например, переход на новую организационно-правовую форму деятельности; внедрение новой организа-

ционной структуры управления; внедрение новых форм организации труда торгово-оперативного и вспомогательного персонала и т.п.).

**6. Конкретизация целевых показателей стратегии торгового менеджмента по периодам ее реализации.** На этом этапе формирования стратегии устанавливаются последовательность и сроки достижения отдельных целевых стратегических показателей в рамках всего перспективного периода.

**7. Формирование политики торгового менеджмента по отдельным наиболее важным направлениям деятельности.** В отличие от стратегии торгового менеджмента в целом его политика формируется лишь по отдельным наиболее важным аспектам деятельности, определенным системой целевых стратегических показателей. Так, например, в рамках политики обеспечения высокого уровня торгового обслуживания покупателей могут самостоятельно формироваться ассортиментная политика, политика торговых услуг и т.п.; в рамках политики формирования финансовых ресурсов предприятия могут быть определены политика формирования собственных финансовых ресурсов и политика привлечения заемных финансовых средств; в свою очередь, политика формирования собственных финансовых ресурсов может включать политику распределения прибыли, амортизационную политику и т.п.

**8. Разработка наиболее эффективных путей реализации стратегических целей и политики торгового менеджмента.** На этой стадии разрабатывается система основных мероприятий по их реализации. Разработка таких мероприятий осуществляется в разрезе основных функций торгового менеджмента и сфер деятельности торгового предприятия. Разработанные мероприятия группируются по трем основным блокам:

- мероприятия по обеспечению наиболее *эффективных организационных условий деятельности торгового предприятия*;
- мероприятия по обеспечению наиболее *эффективных направлений экономической деятельности* торгового предприятия;
- мероприятия по обеспечению наиболее *эффективных форм финансовой деятельности* торгового предприятия.

**9. Оценка разработанной стратегии торгового менеджмента.**

Такая оценка проводится по следующим основным параметрам:

- *согласованность стратегии с внешней средой*. В процессе этой оценки определяется, насколько разработанная стратегия тор-

гового менеджмента соответствует прогнозируемым изменениям экономики страны, правовым условиям деятельности торговых предприятий, а также конъюнктуре потребительского рынка;

– *внутренняя сбалансированность стратегии*. В процессе такой оценки определяется, насколько согласуются между собой отдельные стратегические цели и политики торгового менеджмента, а также мероприятия по обеспечению реализации стратегии;

– *реализуемость стратегии с учетом имеющегося ресурсного потенциала предприятия*. В процессе такой оценки в первую очередь рассматриваются потенциальные возможности торгового предприятия в формировании финансовых ресурсов за счет собственных источников для обеспечения всех намеченных направлений его развития. Кроме того, оценивается уровень квалификации персонала и его технической оснащенности с позиций возможности реализации избранной стратегии;

– *приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией стратегии*. Необходимо определить, насколько уровень этих рисков является допустимым для деятельности торгового предприятия с позиций их возможных негативных финансовых последствий;

– *результативность стратегии*. Оценка результативности стратегии торгового менеджмента базируется прежде всего на определении экономической эффективности ее реализации.

Основные положения разработанной стратегии торгового менеджмента получают свое отражение в бизнес-плане развития торгового предприятия. Для предприятий торговли бизнес-план рекомендуется составлять в следующей структуре:

- 1) краткая характеристика проекта создания (стратегического развития) торгового предприятия;
- 2) организационная форма функционирования торгового предприятия и его структурных единиц;
- 3) анализ и прогноз конъюнктуры потребительского рынка (по соответствующему его сегменту);
- 4) планируемые объем и состав товарооборота;
- 5) планируемая номенклатура дополнительных торговых услуг покупателям;
- 6) обеспеченность товарооборота и торговых услуг материальными и трудовыми ресурсами;
- 7) финансовый план и стратегия финансирования;

- 8) оценка рисков и формы их страхования;
- 9) схема управления реализацией проекта.

Разработанный бизнес-план дает возможность как торговым менеджерам, так и предполагаемым инвесторам всесторонне оценить результативность избранной стратегии развития торгового предприятия и ее экономическую эффективность.

## 2.2. Планирование деятельности торгового предприятия

Планирование – важная функция управления любым предприятием. Успешно работающие предприятия осуществляют не только стратегическое (долгосрочное) планирование, но и детальную разработку оперативных (текущих) планов по каждому подразделению и даже рабочему месту. Календарные планы (месячные, декадные, квартальные, полугодовые), конкретизирующие цели и задачи предприятия, включают сведения о продажах, об обеспеченности их материальными ресурсами, о степени загрузки мощностей предприятия и их использовании с учетом ожидаемых продаж. В них предусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, обучение работников и др. В условиях хозяйствования предприятия широко используют преимущества планирования в конкурентной борьбе.

По своей сути план хозяйственной деятельности предприятия – это вид программы, предназначенной для планирования по времени действий, направленных на достижение определенных целей. В программе также должны быть изложены мероприятия, позволяющие начать подготовку к использованию будущих возможностей или к устранению будущих диспропорций. По образному выражению У. Стентона и Ч. Футрелла, «планирование – это изучение прошлого для решения в настоящем, что делать в будущем».

В планах торговли сочетаются натуральные и стоимостные показатели. Натуральные показатели характеризуются количественно в натуральной форме. Таковы, например, основные и оборотные фонды, производственные мощности, товарные ресурсы и т.д.

Натуральные показатели должны оптимально сочетаться, служить основой определения стоимостных, которые присущи торговле, с использованием рыночных отношений.

Стоимостные показатели используются в планировании большинства показателей деятельности торговых фирм: для соизмерения доходов и расходов, определения наличия финансовых ресурсов и потребности в них.

Количественные показатели плана выражаются абсолютными величинами. К ним относятся: объем товарооборота, товарные запасы, количество реализованных товаров, численность торгового и административно-управленческого персонала, фонд оплаты труда, суммы прибыли и издержек обращения и т.д.

Качественные показатели отражают экономические процессы и являются относительными показателями. Они выражают экономическую эффективность торговли, отдельных ресурсов, задействованных в деятельности предприятия. Это – рост производительности труда, снижение издержек обращения, увеличение торговой прибыли. К качественным показателям относятся также те, которые выражают соотношение количественных показателей (рентабельность продаж, уровень издержек обращения, фондоотдача, качество обслуживания).

Между количественными и качественными показателями существуют взаимосвязь и взаимодействие. Для того, чтобы организовать деятельность предприятия, обеспечить непрерывность и эффективность товародвижения, нацелить работников на улучшение торгового обслуживания, одного показателя недостаточно. Необходима система показателей, которая ориентировала бы работников торгового предприятия не только на увеличение объема продаж, но и на реализацию товаров в объеме и структуре, адекватных объему и структуре спроса населения при получении прибыли и минимизации материальных, трудовых и финансовых затрат.

В системе показателей различают объемные и удельные показатели. Объемные показатели устанавливают абсолютные величины торговли в целом, отдельных процессов и факторов, в ней участвующих (товарооборот, издержки, прибыль и т.д.).

Удельные показатели устанавливают соотношение двух или нескольких взаимосвязанных показателей (проценты, индексы, коэффициенты и т.д.).

В рыночных условиях большинство показателей рассчитываются непосредственно в фирмах. Непременное условие – сопоставимость и сводимость показателей.

Все плановые показатели исходя из требований рынка можно разделить на следующие:

- оценочные, характеризующие реальный или возможный уровень развития или результатов, достигнутых в той или иной сфере деятельности фирмы;

- затратные, определяющие уровень затрат на осуществление различных экономических процессов и задач.

Основным показателем, характеризующим деятельность торговой организации, является товарооборот.

Оптовый оборот представляет собой реализацию товаров крупными партиями предприятиям розничной торговли и общественного питания для последующей продажи населению, промышленным и другим предприятиям и учреждениям – для производственных целей и вне рыночного потребления.

Основой планирования оптового оборота является всесторонний экономический анализ предыдущей деятельности. Результаты анализа, обнаруженные тенденции и выводы служат основой составления прогнозов.

Основной целью планирования оптового оборота предприятия является обоснование объема, состава и структуры объема оптового оборота на планируемый период с целью его оптимизации. При этом основными задачами планирования оптового оборота являются:

- определение потребностей существующих и потенциальных покупателей, оценка их спроса;

- изучение товарного предложения и тенденций его развития;

- изучение экономических предпосылок планирования;

- расчет общего планового объема планового оптового оборота;

- планирование оборота по формам и видам продаж;

- планирование товарных запасов и товарного обеспечения оптового оборота;

- разработка рекомендаций по росту оптового оборота и оптимизации его состава и структуры.

Под розничным товарооборотом понимается продажа потребительских товаров населению за наличный расчет независимо от каналов реализации.

К задачам планирования товарооборота относятся:



- определение показателей товарооборота: оборот по продаже, товарные запасы на начало и конец периода, поступление товаров; реализация товаров, однодневный объем товарооборота;
- определение минимального объема товарооборота, который обеспечит предприятию безубыточную работу;
- определение общего объема товарооборота;
- определение его структуры, т.е. объема реализации отдельных товарных групп, так как регулирование товарооборота по отдельным товарным группам позволяет регулировать и сумму получаемой прибыли;
- изучение динамики изменения всех показателей товарооборота за анализируемый период (в фактических и сопоставимых ценах);
- анализ и оценка ассортиментной структуры;
- определение и оценка факторов, влияющих на объем и структуру товарооборота;
- анализ товарооборачиваемости (время обращения товаров, дни оборотов, скорость товарооборота, число оборотов);
- обеспечение информационной базы для обоснования расчетов показателей товарооборота на планируемый период\*.

Планирование товарооборота производится на основе данных отчетности, конъюнктурной информации, изучения состояния торговли в отдельных торговых точках, различных материалов нормативного характера, установленных плановых показателей.

Основой для планирования товарооборота служат аналитические показатели: относительные величины динамики товарооборота (проценты роста и прироста), удельные веса отдельных секторов торговли, доля отдельных групп товаров в общей сумме товарооборота, сумма оборота на 1м торговой площади, уровень запасов в днях, оборачиваемость средств, вложенных в товарные запасы, и др.

## Вопросы для повторения

1. Обоснуйте необходимость стратегического планирования деятельности торговых предприятий.

---

\* Торговое дело: экономика и организация : учеб. / под общ. ред. проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 69.

2. Сформулируйте этапы разработки стратегии торгового предприятия.

3. В чем заключается планирование реализации стратегии торгового предприятия?

4. Раскройте содержание технологии составления бизнес-плана торгового предприятия.

5. Раскройте особенности оперативного планирования деятельности торгового предприятия.

6. В чем специфика планирования деятельности оптового торгового предприятия?

7. Раскройте особенности планирования деятельности розничного торгового предприятия.

## Практические задания

**Задание 1.** Составьте бизнес-план магазина канцелярских товаров.

**Задание 2.** Компания, работающая в корпоративном секторе, после проведения всех исследований и составления плана рекламной компании по новому товару с целью привлечения новых клиентов обнаружила, что за неделю до выпуска товара компания-конкурент выпускает аналогичный товар и ведет свою рекламную компанию. Что необходимо сделать, чтобы вывести свое предложение на рынок и получить максимум прибыли?

## Тема 3

### Проектирование организационной структуры торгового предприятия

- 3.1. Организационно-правовые формы торгового предприятия.
- 3.2. Понятие и принципы построения оргструктур.
- 3.3. Торговые сети: дистрибьюторская сеть, франчайзинг, аутсорсинг, виртуальные сети.
- 3.4. Классификация розничных торговых предприятий.

#### 3.1. Организационно-правовые формы торгового предприятия

Хозяйственная деятельность торгового предприятия возможна только после его регистрации как юридического лица. Юридическим лицом является организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом; может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету. Юридические лица подразделяются:

- на коммерческие организации;
- некоммерческие организации.

Коммерческими организациями именуются все без исключения юридические лица, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, – будь то небольшой сельский магазин с одним продавцом в лице хозяина либо крупнейшая сеть магазинов розничной торговли (так называемый ритейлер).

Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в следующих формах:

- хозяйственные товарищества;
- хозяйственные общества;
- производственные кооперативы (артели);
- государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Хозяйственные товарищества создаются в форме:

- полного товарищества;
- товарищества на вере (коммандитного товарищества).

Хозяйственные товарищества в России практически не встречаются. Как правило, торговое предприятие организуется как хозяйственное общество.

Хозяйственные общества создаются в форме:

- акционерного общества (закрытого либо открытого);
- общества с ограниченной ответственностью;
- общества с дополнительной ответственностью.

Преобладают в России общества с ограниченной ответственностью и закрытые акционерные общества, значительно реже организуются открытые акционерные общества.

Открытым акционерным обществом является акционерное общество, участники которого вправе отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. Закрытым акционерным обществом является акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц.

При участии в образовании имущества юридического лица его учредители (участники) могут иметь обязательственные права в отношении этого юридического лица либо вещные права на его имущество:

– к юридическим лицам, в отношении которых их участники имеют обязательственные права, относятся хозяйственные товарищества и общества, производственные и потребительские кооперативы;

– к юридическим лицам, на имущество которых их учредители имеют право собственности или иное вещное право, относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, включая дочерние предприятия, а также финансируемые собственником учреждения. Учредители (участники) некоммерческих юридических лиц, например, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов, объединений юридических лиц (ассоциаций и союзов), не имеют имущественных прав.

Коммерческие организации, за исключением унитарных предприятий и иных видов организаций, специально указанных в законе,

могут иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определен законом, юридическое лицо может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Право юридического лица осуществлять деятельность, на занятие которой необходимо получение лицензии, возникает с момента получения такой лицензии или в указанный в ней срок и прекращается по истечении срока ее действия, если иное не установлено законом или иными правовыми актами.

Правоспособность юридического лица возникает в момент его создания, т.е. в момент получения его руководителем свидетельства о регистрации.

Юридическое лицо регистрируется в органах юстиции в порядке, определяемом Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц» от 08.08.2001 № 129-ФЗ.

Данные государственной регистрации, в том числе для коммерческих организаций, включаются в Единый государственный реестр юридических лиц, открытый для всеобщего ознакомления. Таким образом, содержащиеся в учредительных документах юридического лица сведения не могут быть предметом коммерческой или служебной тайны. Любое юридическое лицо действует на основании:

- устава;
- учредительного договора и устава;
- только учредительного договора.

Учредительный договор юридического лица заключается, а устав утверждается его учредителями (участниками). Юридическое лицо, созданное одним учредителем, действует на основании устава, утвержденного данным учредителем.

Учредительные документы юридического лица должны содержать следующие сведения:

- наименование юридического лица;
- место его нахождения;
- порядок управления деятельностью юридического лица;
- другие данные, предусмотренные законом для отдельных видов юридических лиц.

Учредительные документы юридического лица должны устанавливать порядок назначения или избрания его органов; при их посредстве юридическое лицо приобретает гражданские права и принимает на себя гражданские обязанности.

В учредительном договоре учредители обязуются создать юридическое лицо и определяют:

- порядок совместной деятельности по его созданию;
- условия передачи ему своего имущества и участия в его деятельности;
- условия и порядок распределения между участниками прибыли и убытков, управления деятельностью юридического лица, выхода учредителей (участников) из его состава.

Каждое юридическое лицо имеет свое наименование, содержащее указание на его организационно-правовую форму. Наименования некоммерческих организаций, а также унитарных предприятий и в предусмотренных законом случаях, других коммерческих организаций должны содержать указание на характер деятельности юридического лица.

### 3.2. Понятие и принципы построения организационных структур

Структура организации характеризует ее внутреннее строение и представляет собой совокупность взаимосвязанных звеньев, выполняющих закрепленные за ними функции.

Все многообразие оргструктур сводится к нескольким типам, лежащим в основе построения современного предприятия. К механистическим относят линейные, функциональные, линейно-функциональные и дивизиональные структуры. К наиболее распространенным адаптивным структурам относят: проектные, матричные, командные и сетевые.

В линейных оргструктурах все структурные подразделения образуют вертикальную иерархию, каждое структурное звено имеет одного руководителя и несколько подчиненных, подотчетных своему руководителю.

По мере укрупнения предприятий торговли и усложнения управленческих функций возникает необходимость в разделении управленческого труда, выделяются блоки, специализирующиеся на

планировании, учете, маркетинге, коммерческой деятельности, управлении персоналом, организации торгово-технологических процессов. Каждый функциональный руководитель осуществляет решение задач, находящихся в сфере его компетенции.

В основе линейно-функциональной структуры лежит линейный тип организации. Для оказания помощи линейным руководителям в решении специализированных задач создаются функциональные подразделения.

В дивизиональных структурах организация делится на автономные организационные единицы, сформированные по определенному признаку. В качестве группировочного признака могут выступать:

- реализуемые товары (товарный ассортимент);
- территориальное размещение магазинов и торговых точек;
- обслуживаемый контингент покупателей, формы обслуживания и пр.

Дивизиональные структуры, отделения которых специализируются на продаже определенных видов товаров, называются продуктовыми. В дивизиональных структурах высшее звено (штаб-квартира) возглавляется президентом, в ее состав входят функциональные подразделения, специализирующиеся на видах деятельности, централизация которых в данных условиях является наиболее целесообразной. Среднее – сведено к минимуму. Нижнее звено формируют отделения, дифференцированные по одному или нескольким перечисленным выше признакам.

Проектные структуры формируются в условиях модернизации бизнес-процессов, диверсификации, при возникновении новых направлений работы. Это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи.

Матричную структуру можно рассматривать как модификацию проектной. Матричные структуры связывают часть подразделений организации, специализация которых востребована в данном проекте. Привлекаемый для работы над проектом персонал подразделений продолжает параллельно работать над решением задач своего подразделения.

Командные структуры предусматривают формирование внутри организации небольших команд, наделенных автономными полномочиями и ответственностью в специализированной области дея-

тельности. Рабочая группа первого уровня возглавляется генеральным директором, в подчинении которого находятся заместители, за каждым из них закреплена ответственность за реализацию определенного вида деятельности. Между собой они взаимодействуют в области координации действий по решению задач, связанных с закупкой, транспортировкой, хранением товаров и пр. На основе региональной специализации формируются рабочие группы второго уровня. Товарная специализация лежит в основе формирования рабочих групп третьего уровня.

### 3.3. Торговые сети: дистрибьюторская сеть, франчайзинг, аутсорсинг, виртуальные сети

Сетевые структуры представляют собой совокупность организаций или центров прибыли, взаимодействующих на основе единого координационного механизма, определяемого спецификой внешней среды. В соответствии с видами, функциональным назначением и специализацией предприятий, входящих в сеть, различают вертикальные и горизонтальные сетевые структуры.

Вертикальные сети строятся на принципе подчинения. Как правило, это торговое предприятие, элементами структуры которого являются отдельные магазины, управление которыми осуществляется из единого центра.

Горизонтальные сети являются формой равноправного кооперирования предприятий, реализующих отдельные функции и работы. Они представляют собой **совокупность взаимосвязанных на принципах кооперации организаций, система скоординированных целей которых обеспечивает реализацию единой стратегии.** В качестве сетевого интегратора может выступать одна или несколько организаций. В таких структурах отсутствует иерархия. Функционирование основано на принципах равноправного кооперирования. В рамках своей специализации партнеры сохраняют автономность.

В соответствии со спецификой распределяемых функций можно выделить цепные, функциональные и розничные сетевые структуры. **Цепные** сетевые структуры представляют собой кооперацию предприятий, представляющих по своему функциональному назначению звенья технологической цепи товародвижения; предприятия – производители товаров (промышленные и сельскохозяйственные),



транспортные организации, оптовые базы, склады, магазины и другие пункты розничной продажи. Такая сеть может включать одно или два оптовых предприятия торговли и несколько розничных. Взаимодействие осуществляется в рамках единой стратегии. Примером таких сетей является фирменная торговля.

В **функциональных** сетях функциональное кооперирование осуществляется в рамках ее стратегии. Как правило, распределяются такие специализированные функции, как маркетинг, учет, планирование, информационное обеспечение и т.д.

В **розничных** торговых сетях имеет место кооперирование только розничных торговых предприятий.

В соответствии с их товарной специализацией различают розничные торговые сети, реализующие товары аналогичного ассортимента, и сети, объединяющие предприятия разнородной направленности.

В соответствии со спецификой взаимодействия и формой распределения собственности различают:

1) корпоративные торговые сети – два или несколько торговых предприятия, находящиеся под общим владением и контролем.

Торговые сети, основанные на распределении привилегий. Владелец привилегии (фирменного товара, услуги, торговой марки-бренда, технологии и прочих преимуществ) предоставляет держателю привилегии право пользования ею на договорных условиях. Договор регламентирует порядок финансовых взаимоотношений, права и обязанности сторон;

2) торговые сети, основанные на объединении независимых собственников, объединяющих свои усилия по решению совместных задач, например, в области закупок, информационного обеспечения, транспортировки товаров и т.д.;

3) в соответствии с приведенной типологией сетей выделяют несколько форм дизайна сетевых структур. Рассмотрим формы, наиболее распространенные в торговле.

**Дистрибьюторская сеть** (дистрибьютор – от англ. *distribution* – распределение). Она основана на заключении длительных контрактов фирм-производителей с независимыми посредниками на оптовую закупку товара и его сбыт непосредственным потребителям, мелким розничным торговым организациям либо через свою агентскую сеть. В соответствии с договором дистрибьютор берет на себя часть технологических функций (хранение, наладка и предпродаж-

ная подготовка товаров, оказание дополнительных услуг по маркетингу, консалтингу, техническому сопровождению товара). Эксклюзивные дистрибьюторы в соответствии с договором приобретают исключительное право реализации товара определенной территории.

Распространенным способом кооперирования цепных и розничных сетей является франчайзинг. **Франчайзинг** (от англ. *franchise* – привилегия) – распространенная форма отношений и интеграции крупного и малого бизнеса. Головное предприятие – франчайзер – в соответствии с договором предоставляет право другому предприятию – оператору (франчайзи) – осуществлять торговлю определенными товарами под своей торговой маркой. Заключение стандартного договора предполагает сохранение юридической самостоятельности сторон. Однако франчайзер осуществляет контроль некоторых параметров деятельности оператора.

Одной из форм горизонтального кооперирования является **аутсорсинг** – заключение субдоговора на выполнение определенного вида работ с внешними организациями. Головная организация распределяет часть своих функций между организациями, специализирующимися на решении определенных видов задач и выполнении работ.

Развитие информационных технологий способствует трансформации сетевых структур в **виртуальные** организационные структуры, представляющие собой сеть делового сотрудничества, функционирование которой осуществляется на основе современных ИТ и средств коммуникаций, включающих электронные средства связи.

### 3.4. Классификация розничных торговых предприятий

Розничные торговые предприятия классифицируются по следующим признакам:

- по виду реализуемого ассортимента;
- формам торгового обслуживания;
- уровню цен;
- типам;
- формам и видам интеграции;
- концентрации и месторасположению.

## Разделение розничных предприятий по виду реализуемого ассортимента

Ассортимент товаров – важный признак классификации предприятий розничной торговли.

В зависимости от вида ассортимента различают следующие виды магазинов:

- универсальные;
- специализированные;
- магазины с комбинированным ассортиментом;
- магазины со смешанным ассортиментом товаров.

*Универсальные магазины* – магазины, реализующие универсальный ассортимент продовольственных и/или непродовольственных товаров. Примером универсальных продовольственных магазинов являются: универсам, супермаркет, гипермаркет; универсальных непродовольственных – универмаг, торговый дом.

*Специализированные магазины* – магазины, реализующие одну группу товаров («Одежда», «Мясо») или часть товарной группы («Детская одежда», «Спортивные товары», «Колбасы»). Последние принято называть узкоспециализированными магазинами.

*Магазины с комбинированным ассортиментом товаров* – магазины, реализующие несколько групп товаров, связанных общностью спроса («Галантерея-парфюмерия», «Мясо-рыба») или удовлетворяющих какие-либо потребности покупателей («Хозяйственные товары», «Товары для садовода», «Все для рукоделия», «Диета»).

*Магазины со смешанным ассортиментом товаров* – магазины, реализующие отдельные виды продовольственных и непродовольственных товаров. Такими магазинами является в настоящее время большинство специализированных магазинов, в которых не соблюдается специализация и наряду с основным ассортиментом продаются другие товары.

Анализ состояния розничной торговой сети в России показывает, что в настоящее время происходит процесс универсализации торговых предприятий, растет число смешанных магазинов. За рубежом также наблюдается тенденция к увеличению числа крупных универсальных магазинов. Это связано с комплексностью покупок, так как покупатели стремятся покупать товары «под одной крышей».

Число специализированных магазинов в России начиная с 1991 г. заметно сократилось. Специализированные магазины («Диеты», «Океаны», «Колбасы», «Овощи-фрукты», «Булочные» и др.) не вы-

держали конкуренции с другими магазинами и расширили свой ассортимент, что отрицательно сказалось на культуре торговли. Однако специализированные магазины имеют ряд преимуществ перед универсальными, комбинированными и смешанными. Они серьезно работают с одной товарной группой, что сокращает количество персонала и упрощает процесс оформления бумажной документации, тесно взаимодействуют с поставщиками, обеспечивая скидки на товары. В перспективе количество специализированных магазинов должно увеличиваться. Особенно это касается таких магазинов, в которых реализуются товары редкого спроса: дорогие парфюмерно-косметические товары, модная одежда, изысканные вина.

### Классификация по форме торгового обслуживания

Форма торгового обслуживания включает особенности торгово-технологического процесса. К ним относятся:

- методы продажи товаров;
- дополнительные услуги;
- персональные методы продажи.

В магазине различают следующие методы продажи товаров:

- индивидуальное обслуживание покупателей или продажа товаров через прилавок (традиционный метод продажи);
- открытая выкладка товаров;
- продажа товаров по образцам или каталогам;
- продажа товаров по предварительным заказам;
- продажа методом самообслуживания.

Продажа товаров *с индивидуальным обслуживанием покупателей* представляет собой метод продажи, при котором все основные операции по обслуживанию (встреча покупателя и выявление его намерения, предложение и показ товара, помощь в выборе товара и консультация; операции, связанные с нарезкой, взвешиванием, отмериванием; расчетные операции; упаковка и выдача покупок) осуществляются при участии продавца.

Применение в магазинах традиционного метода продажи товаров снижает уровень обслуживания населения, увеличивает затраты времени на приобретение товаров, ограничивает самостоятельность покупателей в выборе товаров. Использование этого метода эффективно лишь для товаров, требующих более содержательной консультации продавцов.

Продажа товаров с *открытой выкладкой* заключается в том, что запасы товаров открыто выкладываются на рабочем месте продавца, на пристенном или островном оборудовании. Покупатели имеют возможность самостоятельно ознакомиться и отобрать выложенные товары. Функции продавца при этом сводятся к консультированию покупателей, взвешиванию, упаковке и отпуску отобранных ими товаров. Расчетные операции могут осуществляться в кассах, установленных в торговом зале, или на рабочем месте продавца. Продажа товаров с открытой выкладкой более удобна по сравнению с традиционными методами, так как многие покупатели имеют возможность одновременно ознакомиться с открыто выложенными образцами товаров, не отвлекая при этом продавца на выполнение функций, связанных с показом товаров и информацией об их ассортименте. Применение этого метода позволяет ускорить операции по продаже товаров, увеличить пропускную способность магазинов и повысить производительность труда продавцов. Наибольшее распространение такой метод продажи получил при реализации плодоовощных товаров.

*Продажа товаров по образцам* предусматривает выкладку образцов в торговом зале и самостоятельное ознакомление с ними покупателей. После выбора товаров и оплаты покупки продавец вручает покупателю товар, соответствующий образцу. При этом методе продажи рабочие запасы размещают отдельно от образцов. Метод продажи удобен тем, что на сравнительно небольшой площади торгового зала можно выставить образцы достаточно широкого ассортимента товаров. Выставленные в торговом зале образцы должны быть снабжены четко оформленными ярлыками, в которых указывают наименование товара, артикул, сорт, наименование изготовителя, цену. В случае необходимости продавцы оказывают покупателям консультативную помощь.

Обычно этот метод применяется при продаже технически сложных и крупногабаритных товаров, например, радиотоваров, электротоваров, мебели.

Разновидностью этого метода является *продажа товаров по каталогам*, когда вместо натуральных образцов товаров прилагается каталог их фотографий с описанием вариантов – после выбора товара и расчетов за него он доставляется покупателю по почте или завозится с ближайших складов производителя или другого поставщика.

Торговля *по предварительным заказам* удобна для покупателей, так как позволяет им сэкономить время на приобретение товаров. По предварительным заказам продают преимущественно продовольственные товары, а также непродовольственные товары сложного ассортимента. Заказы могут быть приняты в магазине, по месту работы или на дому покупателей. Они могут быть поданы в устной или письменной форме. Расчет осуществляется путем предварительной оплаты в кассе магазина, а также путем оплаты стоимости товаров в момент их получения. Предварительно заказанные товары могут быть доставлены на дом или вручены покупателю в магазине.

*Продажа товаров при полном самообслуживании покупателей* – один из самых удобных для покупателей методов продажи товаров. В магазинах самообслуживания функции работников торгового зала сводятся в основном к консультированию покупателей, выкладке товаров и контролю за их сохранностью, выполнению расчетных операций. Торговый персонал должен обеспечивать строгое соблюдение установленных правил торговли.

Отобранные товары покупатели укладывают в инвентарную корзину и доставляют в узел расчета. В узле расчета покупателям вручают кассовые чеки, служащие подтверждением правильности расчетов и в случае необходимости основанием для обмена товаров.

При продаже товаров методом самообслуживания широко применяется технология штрихового кодирования. Наличие штрих-кода на всех товарах делает более простым их учет в магазинах и позволяет вести расчетно-кассовые операции с использованием электронного торгового оборудования: терминалов, сканеров, портативных терминалов.

Дополнительные услуги так же, как и методы продажи товаров, являются еще одной составляющей формой продажи товаров. Дополнительные услуги имеют большое значение для повышения культуры торговли, создания положительного имиджа предприятия и повышения его конкурентоспособности.

В соответствии с Общероссийским классификатором услуг населению (ОКУН), утвержденным в 1994 г., к *услугам розничной торговли* относятся: реализация товаров; упаковка купленных в магазине товаров; прием (в том числе по телефону) и оформление предварительных заказов на товары; подготовка к определенному часу по предварительному заказу отдельных товаров, имеющих в прода-

же; прием и исполнение заказов на товары, реализуемые через сеть почтовой торговли; погрузка и доставка тяжелых и крупногабаритных изделий автотранспортными средствами (если доставка осуществляется трансгентством); оценка и прием на комиссию вещей на дому у комитента; перечисление комитентам денежных средств за реализованные товары на указанный расчетный счет; оценка ювелирных изделий из драгоценных металлов, драгоценных, полудрагоценных и поделочных камней; прием стеклопосуды на дому; предоставление кабины для зарядки аппаратуры; предоставление кабины или салона для прослушивания фонограмм и просмотра видеокассет; консультационные услуги специалистов о правилах и порядке пользования технически сложными товарами-новинками с демонстрацией их в действии; консультации диетологов, косметологов; гарантийное хранение купленного товара; прием на хранение вещей покупателя и детских колясок (при наличии комплекса товаров для детей); функционирование комнаты матери и ребенка (при наличии комплекса товаров для детей); послепродажное обслуживание.

Кроме того, существуют *дополнительные услуги*.

По времени оказания они делятся на следующие:

- предшествующие продаже – консультации специалистов, внемагазинная информация о товаре, демонстрация новых товаров;
- во время продажи – испытание товара в действии, упаковка, дегустация;
- послепродажные – доставка товаров на дом, установка и др.

Классификация дополнительных торговых услуг *по степени связи с продажей*:

- связанные с продажей – дополнительная упаковка, консультация о качестве товаров, доставка на дом;
- относительно связанные с продажами – прикрепление ремешков к часам, зарядка аккумуляторов;
- свободные – пользование камерой хранения, вызов такси и др.

По характеру спроса дополнительные услуги можно разделить:

- на постоянные – продажа в кредит, кафетерий, телефон;
- периодические – выставка образцов, дегустация;
- эпизодические – подбор и отправка товаров по просьбе иностранных покупателей.

По характеру затрат дополнительные услуги можно разделить:

- на бесплатные – связанные с продажей;
- платные – в основном свободные услуги.

Персональные методы продажи распространяются на внемагазинную торговлю и связаны с индивидуальным обслуживанием покупателей на дому.

*Прямой продажей* называется любая форма личного контакта продавца и покупателя за пределами стационарной точки торговли, часто на дому у покупателей, например с привлечением торговых агентов. Таким методом продается, например, косметика и парфюмерия компании Avon.

*Прямой маркетинг* отличается от прямых продаж тем, что непосредственный контакт с покупателем организуется с помощью средств информации, а не торгового персонала. В качестве источников информации используются рекламные объявления, каталоги, почтовые отправления. Ознакомившись с рекламными материалами, покупатель принимает решение посетить магазин или заказать товар по почте. Оплата производится предварительно или в момент получения товара по почте. Там же могут быть и каталоги для заказа нужных товаров. Целевые сегменты при почтовых отправлениях отбираются с помощью специальных списков баз данных.

*Электронный маркетинг* – особая форма прямого маркетинга, осуществляется с помощью электронных информационных средств. Включает в себя:

- продажу товаров по телефону;
- продажу товаров по электронным каналам;
- продажу в электронном магазине и др.

*Продажа товаров по телефону* осуществляется с помощью активных исходящих звонков и последующей устной презентацией товара. Таким образом, осуществляется, например, торговля с доставкой товара на дом или в офис. Оплата товаров производится на дому, после того как покупатель проверит их по качеству и весу.

*Торговля по электронным каналам* имеет несколько разновидностей, но осуществляется так или иначе с использованием компьютерной сети. Сюда относится продажа через Интернет и электронную почту. Организация торговли по электронным каналам принципиально не отличается от продажи по телефону (с точки зрения по-



ставки товара и получения за него денег). Отличие состоит в том, что продажа по телефону – это активные звонки с живой речью продавца, а торговля по электронным каналам (компьютерным сетям) – размещение информации о товарном предложении и ожидание входных пассивных звонков или письменных предложений от покупателя.

### Характеристика магазинов по уровню розничных цен

*Дискаунтеры* – это универсальные магазины, работающие по методу самообслуживания и реализующие в основном продовольственные и частично непродовольственные товары повседневного спроса по низким ценам. Специалисты называют эти магазины «усеченным вариантом супермаркетов», где сохраняется тот же метод продажи и похожий ассортимент, хотя и не такой широкий.

Торговая площадь этих магазинов в среднем составляет 600 м<sup>2</sup>, хотя известны магазины с площадью до 3000 м<sup>2</sup>. Низкие цены в дискаунтерах обеспечиваются за счет минимизации расходов на обслуживание, невысокого качества оборудования, дешевой отделки магазинов.

Характерная деталь дискаунтеров – отсутствие в торговом зале продавцов. Это также позволяет снизить издержки, а значит, и розничную цену товара. Функцию информирования покупателей выполняют ценники, которые являются одним из важнейших элементов системы организации торговли.

Как правило, эти магазины не размещаются в центре города, а строятся в жилых, так называемых «спальных» районах. Точка зрения о том, что дискаунтер – это «магазин для бедных», является неверной. Дискаунтер ориентирован на всех жителей близлежащих кварталов, не желающих платить лишние деньги за товары повседневного спроса. Сегодня дискаунтеры являются серьезным конкурентом уличным рынкам. Номенклатура товаров – в среднем 600 наименований, но может достигать и до 1200. Однако есть предел количества наименований, при достижении которого схема «высокое качество по низкой цене» не работает. Поэтому в типичном дискаунтере вряд ли когда-нибудь будет более 1200 наименований товаров.

*Дисконтные магазины* осуществляют продажу товаров со скидкой владельцам специальных дисконтных карт, которые могут быть именными и на предъявителя. Финансовая схема работы с дис-

контными картами устанавливается продавцом: может браться определенная авансовая сумма, может оплачиваться стоимость изготовления карты или карта выдается бесплатно при покупке товара на большую сумму.

*Магазины «Кэш энд кэрри»* предназначены для мелких перекупщиков. Особенностью этих магазинов является совмещение в одном помещении склада и торгового зала, товар выложен на стеллажах большими партиями. Покупатель, проходя с тележкой мимо стеллажей, отбирает товар и оплачивает его при выходе из магазина в едином узле расчета.

*Комиссионные магазины* реализуют непродовольственные товары, в том числе с потерянными товарными видами. Владелец товара, сдавший его в магазин, получает заранее оговоренный процент от его стоимости после реализации; стоимость товара устанавливается с согласия продавца.

Магазины *«Секонд хэнд»* реализуют совсем дешевые непродовольственные товары.

За рубежом существуют магазины типа *«Карго»* с площадью торгового зала более 4000 м<sup>2</sup>, ассортимент в которых более универсальный, чем в супермаркетах, – например, включая бензин для автомашин. Все товары продаются по сниженным ценам за счет сокращения расходов на строительство, аренду участка и эксплуатацию магазина.

Магазины *«Бутики»* реализуют модные товары (одежду) или товары редкого спроса (изысканное вино) по высоким ценам.

### Характеристика розничных торговых предприятий по типам

Типизация – это процесс унификации магазинов. Типизация магазинов заключается в отборе существующих и разработке новых рациональных, технически совершенных и экономически эффективных типов магазинов, подлежащих массовому распространению.

Сегодня разработан *ГОСТ Р. «Розничная торговля. Классификация предприятий»*, предусматривающий следующие типы магазинов:

- универмаг;
- универмаг «Детский мир»;
- гипермаркет;
- универсам (супермаркет);

- гастроном;
- продукты (мини-маркет);
- товары повседневного спроса;
- промтовары;
- специализированные магазины.

*Универмаг* является магазином с универсальным ассортиментом непродовольственных товаров и продовольственных товаров повседневного спроса. Универмаг имеет важные преимущества по сравнению с другими магазинами: представляет покупателям максимальный ассортимент непродовольственных товаров, покупатель имеет возможность приобрести товары в одном месте, предоставляются дополнительные услуги.

*Универсам* – предприятие торговли с торговой площадью не менее 400 м<sup>2</sup>, торгующее по методу самообслуживания. Ассортимент товаров включает свыше 2000 наименований. Отличительными особенностями универсамов являются: универсальность и полнота ассортимента полностью расфасованных продовольственных товаров, наличие в продаже непродовольственных товаров повседневного спроса.

*Супермаркет* – крупный магазин самообслуживания с площадью торгового зала не менее 400 м<sup>2</sup>, торгующий преимущественно продовольственными товарами, непродовольственные товары составляют в его ассортименте около 30 %. За рубежом в супермаркете обеспечиваются более низкие цены, в России же цены в этих магазинах достаточно высокие. Для супермаркетов характерны широкая выкладка расфасованных, удобно расположенных товаров и быстрое обслуживание покупателей. В крупных супермаркетах ассортимент товаров насчитывает 4–6 тыс. наименований: 1,5–2,5 тыс. продовольственных и 23,5 тыс. непродовольственных товаров.

*Гипермаркет* отличается от супермаркета большими размерами, дальнейшим развитием методов самообслуживания и тенденцией установления прямой связи между изготовителем и потребителем. Все товары транспортируются в гипермаркеты поставщиками напрямую. Гипермаркеты представляют собой магазины с торговой площадью от 6 до 20 тыс. м<sup>2</sup>, торгующие как предметами роскоши, так и товарами широкого потребления, с акцентом на основные потребительские товары и продукты питания. Гипермаркеты с величии-

ной общей площади 10–50 тыс. м<sup>2</sup> представляют собой крупные рационально организованные предприятия. Номенклатура товаров – 25–35 тыс. наименований.

*Гастроном* – это универсальный продовольственный магазин небольшой площади (250–300 м<sup>2</sup>) при работе традиционным методом. Как правило, включает несколько необходимых секций: молочную, мясную, гастрономию, напитки, бакалею, хлебобулочные изделия (если хватает места), сопутствующие товары.

*Мини-маркеты* имеют небольшую площадь (60–80 м<sup>2</sup>). В них – традиционный метод продажи, некоторые работают по методу самообслуживания. Поставки товаров – от дистрибьюторов или от оптовых магазинов.

*Специализированные магазины* работают с одной товарной группой или ее частью. Товарооборот от товаров основного ассортимента составляет в них 80 %. Основная отличительная особенность специализированных магазинов от супермаркетов – насыщенность и глубина ассортимента и оказание сервиса при выборе товара.

Но у этих магазинов есть и недостатки: при специализации ограничивается комплексность покупки, что нередко создает неудобства покупателям, вызывая необходимость посещать несколько магазинов; ограниченный круг посетителей; конкуренция со стороны крупных супермаркетов.

Розничная торговая сеть России сегодня широко представлена *мелкорозничной сетью*, к которой относятся павильоны, киоски, палатки и торговые автоматы.

Через павильоны, палатки, киоски осуществляется продажа товаров массового, повседневного спроса (кондитерские изделия, сигареты, пиво и др.). Мелкорозничная сеть обладает высокой мобильностью, что позволяет максимально приблизить товары к покупателям и тем самым сократить затраты времени на их покупку. Развитие мелкорозничной торговой сети не требует больших капиталовложений, позволяет использовать на ее строительство дешевые материалы. Многие из таких объектов работают 24 ч в сутки. Однако в этой сети отсутствуют должные удобства для покупателей в выборе товаров и надлежащие условия труда для продавцов.

*Павильон* – это закрытое, оборудованное строение, имеющее торговый зал и помещение для хранения товарного запаса, рассчитанное на одно или несколько рабочих мест.

*Киоск* – это закрытое, оснащенное торговым оборудованием строение, не имеющее торгового зала и помещений для хранения то-

варов, рассчитанное на одно рабочее место продавца, на площади которого хранится товарный запас.

В летний сезон стационарная сеть дополняется палатками, торгующими овощами, фруктами, канцелярскими товарами к началу учебного года и др.

*Палатка* – легко возводимая сборно-разборная конструкция, оснащенная прилавком, не имеющая торгового зала и помещений для хранения товаров, рассчитанная на одно или несколько рабочих мест продавцов, на площади которой размещен товарный запас на один день торговли.

За рубежом известны и другие типы магазинов.

*Суперсторы* специализируются на продаже определенных товаров, похожи на гипермаркеты, но торгуют они не продовольственными, а потребительскими товарами. Разница между ними и гипермаркетами становится в чем-то ощутимой только при площадях последних свыше 5000 м<sup>2</sup>.

*Суперетта* – магазин самообслуживания с площадью торгового зала от 120 до 400 м<sup>2</sup>. Торгует широким ассортиментом продовольственных товаров, включая фрукты и овощи, и ограниченным ассортиментом непродовольственных.

*Кауфхалле* – магазин самообслуживания по торговле товарами повседневного спроса. В торговом зале площадью 200–300 м<sup>2</sup> продаются продовольственные и непродовольственные товары, последние занимают в товарообороте около 8 %. Располагается в отдельно стоящих одноэтажных зданиях. В настоящее время построены кауфхалле с площадью торгового зала 1500 м<sup>2</sup> и более, приближающиеся по типу к супермаркетам. Распространены в Германии.

*Суперонтер* – магазин по торговле скоропортящимися товарами, располагающийся чаще всего вне города.

*Конвиннесонтер* – небольшой магазин с ограниченным ассортиментом продуктов высокой степени готовности (как дополнение к крупному магазину).

*Супертриадо* – новая модель крупного магазина, имеющая современный торговый центр с реализацией высококачественных дорогостоящих товаров, зону супермаркета-склада, зону продажи товаров улучшенного качества.

*Арагонтер* – розничное предприятие с высокой степенью автоматизации операций, где принимают кредитные и дебиторские карточки.

## Характеристика торговых предприятий по формам и видам интеграции

Торговые предприятия могут существовать в виде самостоятельных единиц и в виде различных объединений.

Существование предприятий в виде различных объединений является распространенной формой торговли. В развитых странах Запада около 90 % торгового оборота приходится на торговые сети, самые крупные из которых насчитывают до нескольких тысяч магазинов. С переходом экономики на рыночный путь развития торговые объединения получают большое развитие и в России.

С организационной точки зрения развитие различных форм интеграции торговых предприятий имеет ряд существенных преимуществ: снижаются накладные расходы за счет введения централизованных служб управления, снабжения, транспорта, учета. Закупки на выгодных условиях крупных партий товаров в конечном счете приводят к снижению цен. Различают две формы интеграции торговых предприятий: торговое объединение и торговый комплекс.

*Торговое объединение* – добровольное объединение, созданное торговыми предприятиями, сохраняющими свою самостоятельность и права юридического лица, для координации предпринимательской деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов и являющееся некоммерческой организацией.

*Торговый комплекс* – совокупность торговых предприятий, реализующих универсальный ассортимент товаров и оказывающих широкий набор услуг, а также централизующих функции хозяйственного обслуживания торговой деятельности (электроосвещение, тепло- и водоснабжение, канализация, средства связи, ремонт зданий, сооружений и оборудования, уборка мусора, охрана торговых объектов, организация питания служащих и т.п.).

Различают горизонтальную и вертикальную форму интеграции предприятий.

*Горизонтальная (отраслевая) интеграция* – это такая интеграция, когда сотрудничают предприятия, находящиеся на одной хозяйственной ступени, например, несколько предприятий оптовой или розничной торговли.

Горизонтальная интеграция может быть *однотипной*, т.е. состоять из предприятий одного типа, или *комбинированной*.

Если торговая фирма имеет более 10 магазинов, она считается

*цепной*. Главным признаком, объединяющим цепные супермаркеты, является принадлежность их одному и тому же владельцу; кроме того, все они обычно имеют одинаковый облик и применяют одинаковые методы торговли.

Цепные торговые фирмы можно классифицировать на *локальные* и *общенациональные*.

Цепные торговые фирмы внесли первое крупное изменение в существовавшую много лет систему товародвижения при торговле продовольственными товарами. Еще на ранних этапах развития цепных фирм было исключено звено оптовой торговли, а функции оптовика стали выполнять сами фирмы. Они не только выполняют все обычные функции оптового звена, но и располагают собственными складами, равно как и другими основными фондами и техническими средствами. Другим важным изменением, хотя и не столь широко распространенным, является исключение из системы товародвижения не только оптовой торговли, но и производителей пищевого сырья, и даже фирм обрабатывающей (перерабатывающей) промышленности. Цепные фирмы могут сами от начала до конца производить товары, которыми торгуют.

*Вертикальная (межотраслевая) интеграция* имеет место, когда предприятия нескольких хозяйственных ступеней работают вместе.

В соответствии с этим различают интеграцию:

- розничных предприятий с изготовителями;
- розничных и оптовых предприятий;
- смешанную.

В зависимости от участвующих сторон вертикальная интеграция может быть двух- и многоотраслевой.

### Классификация магазинов по концентрации и месторасположению

В зависимости от уровня концентрации магазинов возможны следующие варианты:

- изолированное размещение предприятия торговли относительно других торговых точек;
- групповое размещение торговых точек одной специализации;
- групповое размещение торговых точек разной специализации.

При *изолированном размещении* торговые предприятия географически удалены от других точек. Изолированная точка располагается таким образом, чтобы не делить поток потребителей с другими продавцами.

*Групповое размещение* предполагает близкое нахождение предприятий или даже их тесное соседство. Группа – это два или более близко расположенных продавцов розничной торговли, имеющих общую клиентуру при минимальных усилиях.

В настоящее время во всем мире получают распространение торговые комплексы, в частности моллы.

*Молл* – это огромный (100–200 тыс. м<sup>2</sup>) торговый комплекс с парковкой, включающий в себя сотни различных магазинов, супермаркет, универмаг, службы быта и автосервиса, центр развлечений, рестораны, кафе и пр. Молл рассчитан на то, чтобы покупатель приехал и провел в нем целый день, имея возможность купить все – от гвоздя до машины. Как правило, моллы строятся вдали от центра.

В России в зависимости от месторасположения различают торговые предприятия в центре города и в жилых районах (функциональная классификация).

## Вопросы для повторения

1. Каковы критерии выбора организационно-правовой формы и формы собственности торгового предприятия?
2. Назовите типы организационных структур. Как осуществляется их выбор?
3. Сформулируйте принципы построения организационных структур.
4. Охарактеризуйте торговые сети: дистрибьюторская сеть, франчайзинг, аутсорсинг, виртуальные сети.
5. В чем заключаются централизация и децентрализация в организационных структурах?
6. Как осуществляется выбор типов магазинов, входящих в состав торгового предприятия?
7. Как осуществляется распределение полномочий и ответственности в организационной структуре торгового предприятия?



## Практические задания

**Задание 1.** Было принято решение о создании малого предприятия. Учредителем будут три человека. Первоначальный капитал был сформирован следующим образом: 70 % – в денежном выражении – 1-й учредитель; 10 % – имущество – 2-й учредитель; 20 % – торговая марка – 3-й учредитель. Какую организационно-правовую форму и почему целесообразно выбрать для данного предприятия?

**Задание 2.** Используя ранее полученные знания, заполните таблицу:

Организационно-правовая форма	Преимущества	Недостатки
Индивидуальное предприятие		
Партнерское предприятие		
Корпоративное предприятие		

Сделайте выводы.

## Тема 4

### Управление персоналом торгового предприятия

- 4.1. Общие принципы управления персоналом торгового предприятия.
- 4.2. Управление численностью и составом персонала.
- 4.3. Управление производительностью труда.
- 4.4. Управление стимулированием труда.

#### 4.1. Общие принципы управления персоналом торгового предприятия

Одной из важных функций торгового менеджмента является управление персоналом. Специфика реализации этой функции во многом определяется отраслевыми особенностями деятельности торговых предприятий.

Отличительной особенностью предприятий этой отрасли является высокий объем трудовых операций, непосредственно связанных с обслуживанием покупателей и требующих прямого контакта с ними. А эти операции с трудом поддаются механизации и автоматизации, что определяет высокую долю затрат живого труда на предприятиях отрасли (в общей сумме издержек обращения розничных торговых предприятий затраты на содержание персонала составляют 40–50 %).

Необходимость приближения к покупателям пунктов продажи товаров массового спроса (а они составляют преимущественную часть продовольственных товаров и значительную часть непродовольственных товаров) затрудняет возможности их концентрации. Поэтому основу розничной торговой сети составляют небольшие магазины с численностью работников до 15 человек. В таких магазинах существенно ограничены возможности узкого профессионального и технологического разделения труда, что вызывает соответственно высокую долю совмещения трудовых функций работниками.

Эффективность труда персонала магазинов, занятого непосредственным обслуживанием покупателей, во многом зависит от интенсивности покупательских потоков. А этот показатель имеет высокую степень аритмии на протяжении рабочего дня и в отдельные дни недели, что определяет неравномерность загрузки работников, большую долю вынужденных перерывов в их работе. Такое положение отрицательно сказывается на производительности труда персонала магазина.

Понятие персонала торгового предприятия характеризуется численностью и составом занятых на нем работников.

В целях эффективного управления процессом формирования и использования персонала на предприятиях торговли применяется классификация работников по следующим основным признакам:

**1. По категориям.** В составе персонала предприятий розничной торговли выделяют три категории работников:

*а) персонал управления, б) торгово-оперативный персонал, в) вспомогательный персонал.*

Деление персонала торгового предприятия по категориям работников представляет собой наиболее общую форму функционального разделения их труда.

**2. По должностям и профессиям.** На предприятиях розничной торговли в составе персонала управления выделяются должности *руководителей* (менеджеров), *специалистов* и т.п.; в составе торгово-оперативного персонала – должности (профессии) *продавцов, кассиров, контролеров-кассиров* и т.п.; в составе вспомогательного персонала – профессии *фасовщиков, грузчиков, уборщиков* и т.п.

**3. По специальностям.** В составе должностей специалистов выделяют *экономистов, финансистов, товароведов, бухгалтеров* и т.п.; в составе продавцов выделяют специальности – *продавец продовольственных товаров, продавец непродовольственных товаров* и т.п.

**4. По уровню квалификации.** Работники основных должностей, профессий и специальностей в зависимости от уровня знаний, умения и трудовых навыков подразделены на ряд *квалификационных категорий* (продавцы и кассиры – на 3; специалисты – на 4; грузчики – на 6 и т.п.).

**5. По полу и возрасту.** В соответствии с действующим порядком учета на предприятиях торговли выделяются *мужчины* в возрасте до 30 лет; от 30 до 60 лет; свыше 60 лет; а *женщины* соответственно до 30 лет; от 30 до 55 лет; свыше 55 лет. В целях эффектив-

ного управления движением персонала на крупных предприятиях торговли может быть принята и более детальная группировка работников по возрасту.

**6. По стажу работы в торговле.** Действующей практикой учета предусматривается группировка работников торговых предприятий со стажем работы в торговле до 1 года; от 1 года до 3 лет; от 3 до 10 лет; свыше 10 лет. В конкретных целях управления персоналом эта группировка также может быть детализирована.

**7. По отношению к собственности.** В зависимости от этого признака на предприятиях торговли выделяют работников – собственников его имущества и наемных работников.

**8. По характеру трудовых отношений.** По этому признаку работники торговых предприятий подразделяются на постоянных и временных.

С учетом изложенных принципов классификации строится процесс управления персоналом торгового предприятия.

*Главная цель управления персоналом состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного торгового предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде.*

Система формирования и использования персонала торгового предприятия должна быть подчинена общей стратегии его развития.

*В процессе управления персоналом должна преследоваться цель стабилизации состава работников. С экономических позиций высокая текучесть персонала на предприятиях торговли обходится очень дорого даже по отношению к рабочим специальностям, а опытных, высококвалифицированных специалистов и менеджеров заменить очень сложно (лишь первоначальная их подготовка в системе высшего образования обходится торговому предприятию в сумму, эквивалентную 10–25 тыс. долларов США).*

*В процессе управления персоналом небольших магазинов (до 15 человек) следует отказываться от жесткой классификации работ. Наибольшая эффективность использования персонала таких магазинов достигается при совмещении профессий работников для обеспечения выполнения необходимого объема разных видов работ.*

*Отбор работников, на которых намечено распространить гарантию занятости в фиксированном периоде, должен осуществляться на конкурсной основе. В первую очередь этот принцип относится к наемным работникам – главным менеджерам и специалистам торговых предприятий.*

*В процессе формирования и использования персонала необходимо учитывать трудовую мотивацию основных работников и стремиться к ее реализации в рамках возможностей торгового предприятия.*

*Должны обязательно учитываться правовые нормы государственного регулирования занятости и оплаты труда. Это относится к порядку приема работников на работу, обеспечению соответствующих режимов и условий их труда, соблюдению минимальной границы заработной платы, обеспечению соответствующих социальных выплат и другим установленным правовым нормам в этой сфере.*

*К числу основных из этих функций управления персоналом торгового предприятия относятся: управление численностью и составом персонала, управление производительностью труда, управление стимулированием труда.*

## 4.2. Управление численностью и составом персонала

**Основной целью** управления численностью и составом персонала является оптимизация затрат живого труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью торгового предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации. Реализация этой функции управления персоналом в наибольшей степени должна быть увязана с общей стратегией торгового менеджмента, так как сформированный на предприятии трудовой потенциал и будет обеспечивать осуществление всех стратегических целей и направлений его деятельности.

Управление численностью и составом персонала охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ.

**1. Проектирование трудовых процессов** на предприятиях предусматривает определение общего объема работ и его распределение в разрезе отдельных групп исполнителей. На предприятиях торговли общий объем выполняемых работ определяется прежде всего планируемым объемом и составом розничного товарооборота, а также номенклатурой и объемом оказываемых ими дополнительных услуг покупателям. Определенное влияние на формируемый

объем работ оказывают также размеры торговой площади и используемые торговые технологии (в первую очередь применяемый метод продажи товаров).

Основными видами разделения труда на предприятиях торговли являются функциональное, технологическое и квалификационное.

*Функциональное разделение труда* осуществляется прежде всего в разрезе основных категорий персонала – управления, торгово-оперативного и вспомогательного.

*Технологическое разделение труда* осуществляется, как правило, по категориям торгово-оперативного и вспомогательного персонала. Разделение этих категорий персонала в разрезе профессий определяется объемом отдельных операций основного и вспомогательного торгово-технологических процессов.

*Квалификационное разделение труда* определяется различием работ, выполняемых на торговом предприятии, по уровню их сложности.

**2. Нормирование затрат труда на выполнение отдельных работ предусматривает разработку и использование на предприятиях торговли определенной системы норм труда.** Эта система может включать: нормы численности, нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания.

*Нормы численности* определяют количество работников, необходимых для выполнения определенного объема работы. Такие нормы рекомендуется разрабатывать на крупных торговых предприятиях, имеющих широко диверсифицированную по регионам сеть магазинов одинаковой товарной специализации. Основным критерием дифференциации норм численности в этом случае может выступать объем товарооборота или размер торговой площади.

*Нормы времени* определяют необходимые затраты времени одного или группы работников на выполнение отдельных видов работ (в расчете на единицу работы). На предприятиях торговли такие нормы устанавливаются обычно на операциях вспомогательного торгово-технологического процесса (фасовка отдельных групп товаров, разгрузка отдельных видов транспорта и т.п.). Такие нормы выражаются в человеко-часах или человеко-минутах.

*Нормы выработки* определяют объемы работ в стоимостных или натуральных единицах измерения, которые должны быть выполнены одним или группой работников в течение определенного периода времени. Нормы выработки на предприятиях торговли ус-

танавливаются обычно для основных профессий работников торгово-оперативного персонала (продавцов, контролеров-кассиров и т.п.).

*Нормы обслуживания* определяют необходимое количество единиц оборудования, площади, рабочих мест, которое должно быть обслужено одним или группой работников в течение смены или другого периода времени. На предприятиях торговли их устанавливают обычно для отдельных профессий вспомогательных работников (для механиков торгового оборудования, уборщиков и т.д.).

**3. Планирование численности работников отдельных должностей, профессий и уровней квалификации предусматривает установление планового количества этих работников.** Планированию состава и общей численности работников действующего предприятия предшествует анализ динамики персонала и эффективности использования рабочего времени в предплановом периоде.

*Расчет плановой численности работников* может быть осуществлен на основе разработанных нормативов или на основе количества рабочих мест и планового баланса рабочего времени. Второй метод используется обычно для определения потребности в продавцах, контролерах-кассирах, кассирах торгового зала, т.е. персонала, осуществляющего непосредственное обслуживание покупателей. При расчете их численности исходят из установленного в торговом зале количества рабочих мест работников отдельных профессий и режима работы магазина.

При планировании необходимого количества работников указанных профессий определяют явочную и среднесписочную их численность.

*Явочная численность* представляет собой количество работников, которые ежедневно должны быть на работе, чтобы обеспечить заполнение всех предусмотренных рабочих мест в течение всего времени работы магазина с учетом затрат времени на осуществление подготовительно-заключительных операций (выкладка товаров, подсчет выручки и т.п.).

Среднесписочная численность представляет собой общее количество работников, которое необходимо магазину с учетом замены работников, уходящих в отпуск, отсутствующих по болезни или по другим причинам. Она определяется путем умножения явочной численности на коэффициент замены временно отсутствующих работников. Этот коэффициент рассчитывается путем деления номинального фонда рабочего времени в периоде (т.е. полного числа рабочих дней в периоде) на планируемое число рабочих дней одного

работника в этом же периоде (с учетом планируемых невыходов на работу по уважительным причинам, предусмотренным действующим трудовым законодательством, коллективным трудовым договором или условиями индивидуальных трудовых контрактов).

По результатам расчета плановой потребности в работниках отдельных должностей, профессий и уровней квалификации на предприятии составляется штатное расписание. В нем отражаются также работники, занятые неполный рабочий день или неполную рабочую неделю (по таким должностям и профессиям показывается соответствующая доля штатной единицы).

**4. Формирование персонала предприятия** предусматривает осуществление комплекса мероприятий по отбору необходимых работников на рынке труда, их подготовке в соответствующих учебных заведениях, а также по повышению квалификации собственных работников.

### 4.3. Управление производительностью труда

**Под производительностью труда** понимается отношение основных результатов деятельности торгового предприятия и отдельных его работников к затратам труда персонала на ее осуществление в определенном периоде.

Основной целью управления производительностью труда на торговом предприятии является поиск и реализация возможных резервов ее роста при обеспечении высокого уровня торгового обслуживания покупателей. Это управление охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ.

Формула расчета производительности труда (ПТ) имеет следующий вид:

$$ПТ = \frac{Р}{ЗТ},$$

где Р – объем (результат) деятельности работника (группы работников, персонала в целом) за определенный период времени; ЗТ – объем затрат живого труда за определенный период времени.

Как результаты, так и затраты труда на предприятиях торговли могут быть выражены различными показателями. Система основных из этих показателей приведена в табл. 4.



**Система основных показателей оценки результатов и затрат труда  
на предприятиях торговли**

Показатели оценки результатов труда	Показатели оценки затрат труда
1. Объем продажи товаров и реализации платных услуг. 2. Объем товарооборота в целом. 3. Объем продажи отдельных групп товаров в стоимостных показателях. 4. Объем продажи отдельных видов товаров в натуральных показателях. 5. Объем реализации платных услуг. 6. Количество предоставленных покупателям услуг в натуральных показателях. 7. Объем отдельных видов выполненных вспомогательных операций (фасовочные операции, погрузочно-разгрузочные операции и т.п.). 8. Объем отдельных видов выполненных хозяйственных операций (закупка товаров и т.п.) в стоимостных или натуральных показателях	1. Среднесписочная численность персонала в целом. 2. Среднесписочная численность работников отдельных категорий, профессий, специальностей, уровней квалификации. 3. Число отработанных человеко-дней. 4. Число отработанных человеко-часов. 5. Общая сумма фонда заработной платы. 6. Общая сумма совокупных затрат на содержание персонала

Рост производительности труда обеспечивают следующие мероприятия:

а) *организационные* – совершенствование организационной структуры управления предприятием; форм товарной специализации отдельных структурных единиц и подразделений; внедрение прогрессивных форм организации труда; совершенствование режимов работы магазинов и т.п.;

б) *технические* – повышение уровня механизации труда работников; внедрение более производительных машин, механизмов и оборудования и т.п.;

в) *технологические* – внедрение прогрессивной технологии товародвижения с использованием тары-оборудования; методов продажи товаров и новых видов торговых услуг покупателям; совершенствование технологии осуществления погрузо-разгрузочных работ и т.п.;

г) *экономические* – право самостоятельного распоряжения частью суммы полученной прибыли; совершенствования системы участия наемных работников в прибылях и т.п.;

д) *социальные* – укрепление трудовой дисциплины на предприятии; совершенствование условий труда и быта персонала; создание благоприятного психологического климата и т.п.

Реализация многих из этих мероприятий может быть осуществлена на каждом торговом предприятии, в его структурных единицах и подразделениях, на конкретных рабочих местах.

#### 4.4. Управление стимулированием труда

**Основной целью** управления стимулированием труда является обеспечение роста доходов персонала и дифференциации их выплат в соответствии с трудовым вкладом отдельных работников в общие результаты деятельности торгового предприятия.

Управление стимулированием труда охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ.

**1. Выбор форм и систем заработной платы** представляет собой начальный этап организации стимулирования труда персонала. На предприятиях торговли применяются две формы оплаты труда: повременная и сдельная. При повременной форме заработная плата начисляется работнику по его тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время. Сдельная форма представляет собой оплату в зависимости от выполненного объема работ по заранее установленным сдельным расценкам.

Каждая из этих форм оплаты труда подразделяется на отдельные **системы**. Традиционными для предприятий торговли являются повременно-премиальная и сдельно-премиальная системы оплаты труда. Сущность этих систем заключается в том, что наряду с тарифным окладом (ставкой) или прямым сдельным заработком работникам выплачиваются премии за отдельные достижения в работе. При этом сдельно-премиальная система оплаты труда может подразделяться на *коллективную и индивидуальную*.

**2. Построение на предприятии гибкой тарифной системы заработной платы**, в основе которой лежат минимальный уровень заработной платы, устанавливаемый на предприятиях торговли для работников самой низкой квалификации (он может превышать на предприятии установленный государством минимум **заработной платы**), и система коэффициентов повышения размера заработной платы, выплачиваемой по тарифам, по мере повышения квалификации работника.

**3. Построение системы дополнительного стимулирования отдельных аспектов трудовой активности работников** – это премирование за текущие результаты хозяйственной деятельности; доплаты и надбавки; различные единовременные поощрения за результаты труда; премиальные выплаты по итогам работы за год и др. (социальные выплаты персоналу в различных их формах в эту систему не входят, так как они не связаны со стимулированием труда).

**4. Индивидуализация условий материального стимулирования наиболее квалифицированных работников** обеспечивается путем внедрения на предприятиях торговли *контрактной формы оплаты труда*. Такие индивидуальные контракты заключаются с менеджерами, специалистами и наиболее квалифицированными рабочими (продавцами, контролерами-кассирами) торгового предприятия.

**5. Планирование средств на стимулирование труда** осуществляется в разрезе двух основных источников формирования этих средств – издержек обращения и прибыли предприятия, остающейся в его распоряжении.

*В составе издержек обращения* планируются средства на оплату труда по установленным на предприятии тарифным окладам, ставкам и сдельным расценкам: на выплату надбавок и доплат к тарифным ставкам и окладам в размерах, предусмотренных действующим законодательством; на оплату ежегодных и дополнительных отпусков, а также учебных отпусков; на выплату премий за текущие результаты хозяйственной деятельности.

*В составе прибыли* планируются средства на выплату надбавок и доплат, не предусмотренных законодательством, или сверх размеров, установленных действующим законодательством; единовременных поощрений за результаты труда; премий по итогам работы за год (социальные выплаты работникам за счет прибыли к средствам на стимулирование труда не относятся).

При планировании средств на стимулирование труда исходят из штатного расписания на плановый период; установленной на предприятии тарифной системы и заключенных индивидуальных трудовых контрактов; действующих на предприятии премиальных систем; общей плановой суммы прибыли предприятия, остающейся в его распоряжении; принципов распределения этой прибыли, определяемых соответствующей финансовой политикой предприятия; государственной политики регулирования средств на оплату труда.

## Вопросы для повторения

1. Перечислите особенности труда в торговле.
2. Приведите классификацию работников торгового предприятия.
3. Как осуществляется управление численностью и составом персонала торгового предприятия?
4. Какова разница между понятиями «явочная численность», «среднеявочная численность», «списочная численность», «средне-списочная численность»?
5. Каковы особенности, присущие понятию «производительность труда» в торговле?
6. Какие факторы, влияющие на изменение производительности труда торговых работников, вы можете перечислить?
7. Назовите используемые виды и формы оплаты труда персонала предприятий торговли.
8. Перечислите методы регулирования оплаты труда в торговле.

## Практические задания

**Задание 1.** Используя приведенные ниже данные, определите среднесписочную численность персонала по месяцам и за квартал в целом и охарактеризуйте, используя относительные показатели, оборот рабочей силы и производительность труда:

Месяц	Списочная численность, включая работников аппарата управления, на 1-е число, человек	Принято, человек	Уволено, человек	Товарооборот (млн руб.)	
				Оптовый	В том числе транзитный без участия в расчетах
Январь	32	8	14	10	4
Февраль	26	10	2	12	5
Март	34	0	2	12	4
Апрель	32	4	4	11	4

**Задание 2.** В январе текущего года товарооборот торговой организации составил 100 тыс. руб. при среднесписочной численности 20 человек; в феврале – 120 тыс. руб. и 24 человека соответственно;

в марте – 140 тыс. руб. и 28 человек. Найдите производительность труда в каждом месяце квартала, если известно:

- 1) с 1 марта цены повысились на 5 %;
- 2) с 1 февраля цены повысились на 5 %, а с 1 марта – еще на 10 %;
- 3) с 1 февраля цены повысились на 5 %, а с 1 марта понзились на 10 %.

## Тема 5

### Управление торгово-технологическими процессами

- 5.1. Содержание торгово-технологических процессов в магазине и технологическая планировка его помещений.
- 5.2. Организация процессов приемки, хранения и подготовки товаров к продаже.
- 5.3. Организация размещения и выкладки товаров в торговом зале.
- 5.4. Управление процессом обслуживания покупателей на предприятии торговли.

#### 5.1. Содержание торгово-технологических процессов в магазине и технологическая планировка его помещений

Под технологическими процессами понимается совокупность последовательных взаимосвязанных операций, выполняемых персоналом магазина, направленных на доведение товаров до покупателей с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Торгово-технологические процессы, осуществляемые в магазинах, условно подразделяют на основные и вспомогательные.

К основным торгово-технологическим процессам относятся продажа товаров и обслуживание покупателей, включающие организацию покупательских потоков в торговом зале; выкладку товаров на оборудовании, обеспечивающую покупателям оптимальные условия их осмотра и отбора; организацию расчетов за отобранные покупателями товары; оказание покупателям дополнительных торговых услуг и другие подобные им технологические операции.

К вспомогательным торгово-технологическим процессам относятся приемка товаров от поставщиков; доставка их на места хранения; обеспечение необходимых условий хранения товаров; подготовка товаров к продаже; их транспортирование в торговый зал; организация хранения и сдачи тары.

Содержание основных и вспомогательных торгово-технологических процессов магазинов различных типов имеет определенные особенности, вызываемые формой их товарной специализации,

используемыми методами продажи товаров, а также размерами. Эти особенности определяют специфику отдельных технологических операций, осуществляемых в рамках основных и вспомогательных торгово-технологических процессов в магазине. Для примера рассмотрим структуру и последовательность операций торгово-технологического процесса в магазинах самообслуживания.

В соответствии с характером торгово-технологических процессов формируется структура помещений магазина и организуется их технологическая планировка. Состав конкретных помещений магазина и их размеры определяются его типом и существенно дифференцируются в зависимости от ассортимента реализуемых товаров, методов их продажи и видов дополнительных торговых услуг, оказываемых покупателям. Тем не менее в каждом магазине могут быть выделены следующие группы помещений, обеспечивающих осуществление торгово-технологических процессов: 1) торговые помещения; 2) помещения для приемки, хранения и подготовки товаров к продаже; 3) подсобные помещения; 4) административно-бытовые помещения; 5) технические помещения. Рассмотрим более подробно состав этих групп помещений магазина.

Структура площадей различных видов помещений зависит в первую очередь от применяемых методов продажи товаров, определяющих соотношение площадей, отводимых для осуществления основных и вспомогательных торгово-технологических процессов. Так, например, если в магазинах с индивидуальным обслуживанием покупателей удельный вес торговой площади в общей площади магазина колеблется в пределах 45–55 %, то в магазинах самообслуживания он возрастает до 55–65 %, а в магазинах, реализующих товары по образцам и каталогам, – до 65–75 %. Кроме того, существенное влияние на структуру площадей оказывает форма товарной специализации магазинов.

В составе функций управления технологическими процессами значительное внимание должно быть уделено обеспечению рациональной технологической планировки торгового зала магазина. Рациональная технологическая планировка торгового зала предполагает такое его зонирование и размещение оборудования, которое позволяет обеспечить максимальные удобства покупателям при движении, осмотре и выборе ими товаров; не допускать очередей в местах выбора товаров и расчета за них; рационально использовать торговую площадь; создать благоприятные условия труда для торгово-оперативного персонала.

По своему назначению площадь торгового зала магазина подразделяется на такие основные зоны: площадь, занимаемая оборудованием для выкладки и демонстрации товаров; площадь, занимаемая узлами расчетов; площадь проходов для покупателей.

Осуществлению технологической планировки должна предшествовать разработка в масштабе принципиального плана-схемы размещения оборудования в торговом зале с учетом его общего размера и конфигурации; площади, занимаемой колоннами, лестничными клетками, эскалаторами, лифтами; габаритов оборудования и т.п.; в этих целях может быть использован также модельно-макетный метод проектирования размещения оборудования, позволяющий рассмотреть различные его варианты.

Завершающим этапом планировки торгового зала является выбор размещаемого в нем торгово-технологического оборудования, особенно предназначенного для выкладки и демонстрации товаров.

## 5.2. Организация процессов приемки, хранения и подготовки товаров к продаже

Основу вспомогательных торгово-технологических процессов в магазине составляют процессы приемки, хранения и подготовки товаров к продаже. Частота и объем этих операций определяются объемом товарооборота, ритмичностью товароснабжения, периодом оборачиваемости товарных запасов и физико-химическими особенностями реализуемых товаров.

**Приемка товаров** является начальным процессом, связанным с товародвижением в магазине и моментом возникновения материальной ответственности.

*На первом этапе* этого процесса проверяется полнота и правильность составления всех необходимых сопроводительных документов на поступивший в магазин товар. К числу основных из этих документов относятся: товарно-транспортная накладная; счет-фактура; приходно-расходная накладная; свидетельство о качестве товара; сертификат соответствия государственной системе сертификации или заверенная поставщиком копия сертификата соответствия на товар, подлежащий обязательной сертификации.

В соответствии с действующими нормативными требованиями все товары, поступившие в магазин по импорту и подлежащие обя-



зательной сертификации, разрешается принимать только при наличии у поставщика сертификата соответствия или свидетельства о признании иностранного сертификата в государственной системе сертификации. На отдельные импортные товары, которые могут негативно влиять на здоровье человека (перечень таких товаров утвержден Министерством здравоохранения), должно также иметься гигиеническое заключение государственной санитарно-гигиенической экспертизы.

*На втором этапе* процесса приемки осуществляется количественная проверка поступившей в магазин партии товаров. Основными технологическими операциями по количественной приемке продовольственных товаров являются взвешивание, проверка наполняемости тарных единиц, подсчет штучных товаров. Товары в таре, доставляемые в контейнерах, принимаются по количеству мест или массе брутто в момент вскрытия контейнера. При количественной приемке непродовольственных товаров ведется подсчет числа товарных единиц. Операции количественной приемки товаров совмещаются обычно с операциями разгрузки транспортных средств.

*На третьем этапе* процесса приемки осуществляется проверка качества поступивших товаров. Она осуществляется обычно в две стадии. На предварительной стадии проверка качества осуществляется по результатам внешнего осмотра поступивших товаров, в процессе которого определяется наличие явных дефектов, соответствие маркировки товаров требованиям нормативной документации и данным, указанным в сопроводительных документах. На последующей стадии проводится более углубленное определение качества товаров с целью обнаружения скрытых дефектов, несоответствия поступившей продукции указанным срокам годности или гарантийным срокам эксплуатации. По большинству продовольственных товаров и непродовольственным товарам простого ассортимента проводят выморочную проверку качества с распространением ее результатов на всю партию. Качество непродовольственных товаров сложного ассортимента подлежит сплошной проверке.

В случае обнаружения несоответствия фактического количества или качества товаров показателям сопроводительных документов или требованиям соответствующей нормативно-технической документации составляется акт об установлении расхождения в количестве или несоответствии по качеству за подписью лиц, принимавших участие в приемке, который передается поставщику (один экземпляр этого акта остается в магазине).

**Хранение товаров** в магазине связано с осуществлением следующих технологических операций: перемещением товаров в помещения кладовых (охлаждаемых камер) и укладкой их на хранение; текущим наблюдением за состоянием товаров в процессе их хранения; обеспечением бесперебойной и качественной работы холодильных установок; поддержанием необходимых санитарно-гигиенических условий в помещениях, предназначенных для хранения.

В помещениях для хранения *продовольственных товаров* должны быть в первую очередь обеспечены температурный режим и влажность воздуха, соответствующие специфике отдельных видов товаров. Скоропортящиеся продукты должны храниться в охлажденных камерах и шкафах с температурой воздуха от  $-2$  до  $-5$  °С при влажности воздуха 80–85 %. Для продовольственных товаров, не требующих охлаждаемых помещений, при хранении обеспечиваются температура в пределах 16–18 °С и влажность воздуха 70–75 %. Особое внимание при хранении продовольственных товаров должно быть уделено обеспечению надлежащего товарного соседства. Так, в отдельных помещениях должны храниться товары, легко воспринимающие запахи (кондитерские изделия, животное масло и др.), товары с острым запахом (копчености, сельдь, сыры и т.п.); товары, легко впитывающие влагу (сахар, мука и т.п.), товары с высоким содержанием влаги. Для обеспечения этих условий в магазинах, реализующих продовольственные товары, должна быть проведена группировка этих товаров по режиму и условиям их хранения и с учетом среднего периода их хранения осуществлено распределение помещений кладовых.

В помещениях для хранения непродовольственных товаров должна быть обеспечена стабильная температура (10–18 °С), нормальная влажность воздуха и хорошая вентиляция. Швейные, трикотажные, меховые, текстильные изделия, а также головные уборы и валяная обувь при длительном хранении должны пересыпаться антимолевыми средствами. Изолированного размещения и особого режима хранения требуют товары бытовой химии, минеральные удобрения и средства защиты растений – их хранят с обеспечением повышенных требований к противопожарной безопасности и санитарным условиям, а также к температуре и относительной влажности воздуха (не более 55–65 %).

Следует отметить, что большинство продовольственных товаров и отдельных групп непродовольственных товаров в процессе хранения подвергаются потерям количества и качества по естест-

венным причинам (усушка, распыление, вытекание и т.п.). Эти потери регламентируются соответствующими нормами естественной убыли.

В процессе хранения должно быть обеспечено строгое соблюдение установленных для отдельных товаров предельных и гарантийных сроков их хранения, определенных соответствующими нормативно-техническими документами (они отражены на маркировке товара или в техническом паспорте, прилагаемом к нему).

Подготовка товаров к продаже состоит из следующих технологических операций: проверки целостности упаковки, распаковки товаров из внешней тары, проверки наличия маркировочных данных и качества после хранения. По технически сложным изделиям осуществляется также проверка наличия инструкций по эксплуатации, технических паспортов, гарантийных талонов, комплектности изделий и проверка работы в действии, а по швейным изделиям – чистка и глажка.

При отсутствии маркировки на отдельных изделиях или повреждении ярлыка предприятия-изготовителя (отсутствие пломбы, загрязнение, потертость, нечеткость записи и т.п.) работником, осуществляющим подготовку товара к продаже, обновляются все маркировочные данные и выписывается дубликат товарного ярлыка, который подписывается материально ответственным лицом и прикрепляется к товару.

### **5.3. Организация размещения и выкладки товаров в торговом зале**

В управлении технологическими процессами важная роль отводится организации размещения товаров в торговом зале, распределению установочной и демонстрационной площади между отдельными группами товаров. При этом необходимо учитывать ряд факторов, основными из которых являются: чистота приобретения товаров отдельных групп, габариты этих товаров, затраты времени покупателей на осмотр и отбор, а также количество разновидностей товаров, предлагаемых покупателям в рамках отдельных групп.

Определяющим фактором при распределении установочной и демонстрационной площади торгового зала между отдельными группами товаров является частота их приобретения. Чем выше час-

тота приобретения товаров отдельных групп, тем большая установочная и демонстрационная площадь (а соответственно, и площадь торгового зала) необходима для их размещения. Такой принцип размещения товаров позволяет более равномерно пополнять товарные запасы в торговом зале и более рационально использовать торговую площадь. Поэтому в рамках товарной специализации магазина, избранной торговым предприятием для осуществления своей деятельности, должна быть определена частота приобретения товаров отдельных групп с учетом сезонных особенностей спроса.

Важным фактором, влияющим на размер площади торгового зала, отводимой для размещения отдельных товаров, являются затраты времени покупателей на их осмотр и отбор. Чтобы не создавать излишнего скопления покупателей на отдельных участках торгового зала, под товары, требующие значительных затрат времени на их осмотр и отбор, следует отводить большую площадь.

Существенное влияние на распределение площади торгового зала между отдельными группами товаров оказывает широта их ассортимента. Чем выше число разновидностей, предлагаемое для реализации покупателям в рамках отдельной группы, тем большей при прочих равных условиях должна быть площадь торгового зала, отводимая для их размещения.

И, наконец, определенное влияние на размер площади, отводимой для размещения отдельных товаров, оказывают их габариты. Для крупногабаритных товаров при прочих равных условиях отводится большая площадь торгового зала.

С учетом рассмотренных факторов и особенностей формирования группового ассортимента товаров в рамках избранной формы его специализации осуществляется распределение площади торгового зала в разрезе отдельных товарных групп. При размещении отдельных групп товаров в торговом зале необходимо учитывать покупательские привычки и комплексность спроса на отдельные товары. Так, группы товаров с высокой взаимной комплексностью потребления следует располагать по возможности рядом (например, посуда и столовые приборы).

За всеми группами товаров закрепляют постоянные места в торговом зале, что позволяет покупателям привыкнуть к месту их расположения и ускоряет процесс продажи.

Для реализации новых, модных и отдельных сезонных товаров, требующих специальных условий продажи (технически сложные

новинки, принципиально новые товары, нуждающиеся в рекламе и консультации и т.п.), следует выделять наиболее заметные места в торговом зале на путях наиболее массового движения покупателей.

При размещении товаров в торговом зале необходимо соблюдать правила товарного соседства. Так, товары бытовой химии, средства защиты растений и некоторые другие аналогичные изделия должны быть по возможности изолированы. Товары с сильным запахом не следует размещать вблизи товаров, легко воспринимающих этот запах (например, изделия из резины и парфюмерия).

Наряду с размещением отдельных групп товаров в торговом зале должна быть обеспечена рациональная их выкладка на оборудовании. Правильная выкладка товаров позволяет эффективно использовать оборудование, улучшает условия осмотра и выбора товаров покупателями, сокращает затраты труда торгово-оперативного персонала на пополнение запасов в торговом зале. Особую роль играет этот процесс в магазинах самообслуживания.

При размещении товаров в первую очередь должен быть обеспечен выбор наиболее эффективных приемов их выкладки. В магазинах самообслуживания применяются следующие основные приемы выкладки товаров: навалом, штабелем, расположением в ряд, подвешиванием, стопками и др.

Наиболее распространенным приемом является выкладка товаров навалом. Этот прием удобен и для покупателей, и для персонала – он требует меньших затрат труда на выкладку и обеспечивает более эффективное использование демонстрационной площади оборудования. Особенно удобна выкладка товаров навалом в контейнерах, корзинах, на полках горок, на прилавках – витринах и т.п.

При размещении товаров на оборудовании определяется принципиальный способ выкладки – вертикальный или горизонтальный.

*Наиболее удобной зоной выбора товаров* является зона полок, расположенных на высоте 110–160 см над уровнем пола.

*Менее удобными зонами выбора товаров* являются зоны полок, расположенных на высоте 80–110 см (нижняя) и 160–180 (верхняя) от уровня пола.

*Неудобными зонами выбора товаров* считаются зоны полок, расположенные на высоте до 80 см и свыше 180 см над уровнем пола.

С учетом такого зонирования полок оборудования производится выкладка отдельных товаров. При этом следует иметь в виду, что полки, расположенные в наиболее удобной зоне, обеспечивают

лучшие условия реализации товаров, однако по площади они уступают нижним полкам оборудования. В этой зоне размещают, как правило, товары так называемого «импульсивного спроса» (приобретение которых покупателем заранее не планируется), а также товары с замедленной оборачиваемостью; в других зонах размещают товары с высоким устойчивым спросом.

Товары на оборудовании следует размещать таким образом, чтобы его демонстрационная площадь была использована полностью и товары занимали максимум пространства между полками. Чем большая масса товаров расположена на оборудовании, тем лучше они реализуются. Если какой-либо товар раскуплен (или не может быть оперативно пополнен), то предназначенную для него демонстрационную площадь необходимо сразу же заполнять другими товарами.

#### 5.4. Управление процессом обслуживания покупателей на предприятии торговли

Проблема качества торгового обслуживания постоянно волнует покупателей и продавцов по вполне закономерным причинам. Растет материальное благосостояние людей среднего класса, повышается их культурный уровень, выделился слой довольно зажиточных людей, и в этих условиях вполне естественно желание покупателей приобретать необходимые, качественные товары при качественном обслуживании. Кроме того, качество торгового обслуживания является инструментом в конкурентной борьбе. Поэтому в условиях рыночной конкуренции большое значение уделяется качеству торгового обслуживания, так как от него зависит эффективная торговая деятельность любого предприятия, основным показателем которой является размер прибыли.

Торговое обслуживание – это, с одной стороны, обслуживание потребителей, предоставление услуг, непосредственно направленных от человека к человеку, а с другой – это обслуживание материального характера, которое направлено не на человека, а на перемещение предметов (товаров) и косвенно воздействует на население, как на потребителей в целом, так и конкретно на каждого человека.

Эти формы торгового обслуживания имеют моральное содержание и моральное влияние, поскольку непосредственно касаются людей.

Торговое обслуживание начинается для покупателей, входящих в торговый зал, с улыбки продавца, чистоты и порядка, изобилия товаров в магазине. Покупателю приятно, когда для него созданы красивый экстерьер и интерьер, организован сервис дополнительных услуг и т.д.

Торговое обслуживание включает в себя такие понятия, как «качество торгового обслуживания», «культура торговли», «культура обслуживания», «уровень обслуживания», в основе которых лежит забота о покупателе. Ему должна быть предоставлена возможность с наименьшими затратами времени и наибольшими удобствами приобрести в магазине необходимые товары. Качество торгового обслуживания находится в полной зависимости от достигнутого уровня производства предметов потребления в стране и имеющихся ресурсов для его удовлетворения; оно выражается в количестве и качестве товаров, условиях их приобретения, затратах времени покупателей и качестве услуг, культуре обслуживания.

Большинство ученых, оценивая качество торгового обслуживания, рассматривают его, исходя из затрат времени на приобретение товаров и условий, в которых покупатель совершает покупку. Качество торгового обслуживания, по их мнению, определяется или как «минимальное время, затраченное на приобретение товаров, и комфорт обслуживания», или как «целый комплекс торгового обслуживания от формирования потребностей на изделие до окончательной подготовки его потребителю», или как «оптимизация затрат для покупателей и для сферы обслуживания».

Под качеством торгового обслуживания нами подразумевается создание на конкретном торговом предприятии наиболее благоприятных условий для выбора и приобретения товаров населением и оказание предусмотренных услуг. Качество торгового обслуживания зависит от уровня культуры торгового персонала, от степени его профессионализма, знания персоналом магазинов психологии покупателей.

Для повышения качества торгового обслуживания существенное значение имеет использование разнообразных и качественных услуг. Качество торгового обслуживания как характеристика деятельности отдельного предприятия оценивается следующей системой показателей.

**1. Устойчивость и широта ассортимента товаров.** Покупатели предпочитают посещать магазины, предоставляющие ему са-

мый широкий ассортимент товаров, расположенные по пути движения покупательских потоков. Продовольственные товары, как правило, приобретаются по дороге домой. Это обстоятельство следует учитывать при определении ассортиментного перечня в магазинах различной специализации. От устойчивости и полноты ассортимента во многом зависит время, которое затрачивается покупателем для приобретения необходимого товара. Полнота и стабильность ассортимента способствуют популярности магазина, росту сбыта, валовых доходов и прибыли.

**2. Соблюдение технологии обслуживания покупателей,** предусмотренной согласно типу, стандарту, лицензий и т.д. Основопологающими требованиями рациональной технологии торгового обслуживания являются: своевременность приемки товаров, тщательность подготовки их к продаже, рациональность размещения в соответствии с особенностями товаров, пополняемость товарного запаса в соответствии со спросом покупателей, соблюдение условий хранения и продажи товаров, организация доставки товаров покупателю.

**3. Издержки потребления отражают затраты времени покупателя на приобретение товара.** Их можно классифицировать следующим образом: затраты времени на дорогу в магазин и обратно; затраты времени на повторное посещение магазина или других магазинов в случае отсутствия необходимого товара; затраты времени на ожидание, ознакомление с товаром и его отбор; расчет за покупку и получение выбранного товара.

Чем шире ассортимент, тем больше времени занимает ознакомление и выбор товара. Вместе с тем по мере изучения технических средств рекламы и организационных форм показа товара, а также повышения качества консультаций время, затрачиваемое на выбор товара, уменьшается. Множество конфликтных ситуаций возникает из-за длительного пребывания покупателей в очередях. Как показывают исследования, люди, находясь в очередях более пяти минут, становятся раздражительными, а те, кто не имеет запаса времени, покидают магазин, не совершив нужной покупки. В результате покупатель теряет время, а магазин – доходы, что снижает прибыльность магазина.

**4. Активность продажи товаров, профессиональное мастерство работников.** Здесь следует оценить знание продавцом товара, его полезности; знание правил эксплуатации товара и способов его потребления; тонкое понимание психологии покупателей; искусство



демонстрации и предложения товаров; умение рекламировать товар и предложить сопутствующие и взаимозаменяемые товары; скорость обслуживания; вежливость и уважение по отношению к покупателю.

**5. Организация торговой рекламы и информации,** которые помогают покупателю выбрать товар или услугу, ориентироваться в торговом зале. Информация о правилах продажи товаров, их размещении, ценах, полезности, получение необходимой покупателю консультации оказывают помощь покупателю не только в выборе товаров, но и способствуют сокращению издержек потребления.

**6. Предоставление покупателям дополнительных услуг.**

**7. Завершенность покупки,** которая напрямую связана с уровнем сервисного обслуживания.

**8. Мнение покупателей об уровне торгового обслуживания.** Это обобщающий показатель. Оценка осуществляется путем опросов покупателей, периодичность которых определяется типом магазина и целью опроса. Качество торгового обслуживания как характеристика деятельности отдельного предприятия определяется как система показателей.

Зарубежные источники исследования качества обслуживания покупателей выделяют покупательский сервис как третий элемент торговли – микс, входящий в управление магазином, – это набор действий и программ, направленных на улучшение процесса совершения покупки. В них мы встречаем социологическое исследование, по которому 81 % торговых фирм согласны с утверждением, что важнейшим элементом розничной торговли является высокий уровень обслуживания покупателей.

Спрос на высококачественный покупательский сервис постоянно растет. Покупатели предпочитают совершать покупки в приятной, спокойной и беззаботной атмосфере и не имеют времени на длительные поиски товара. Высокий уровень сервиса торговых предприятий позволяет им достичь устойчивых конкурентных преимуществ. Высококласное обслуживание позволяет увеличить число лояльных покупателей, когда потребители становятся постоянными посетителями магазина, что положительно влияет на имидж фирмы. Если обратиться к долгосрочной перспективе, то высокий уровень сервиса неожиданно оборачивается уменьшением издержек магазина. Так, по оценке Института потребительского сервиса, приобретение нового покупателя обходится в пять раз дороже, чем заключение повторных сделок с постоянными клиентами, т.е. удовле-

творение потребностей постоянных покупателей, увеличение объема продаж лояльным клиентам требуют существенно меньших затрат, чем привлечение потенциальных потребителей.

При оценке сервиса в розничной торговле покупатели сравнивают свое восприятие предоставленных им услуг с тем, что они ожидали увидеть. Если желания и действительность совпадают, они испытывают удовлетворение. Если сервис оказывается хуже или требования покупателей возрастают, а уровень сервиса остается неизменным, то общий уровень удовлетворенности покупателей снижается и покупатели испытывают разочарование.

Определяющее влияние на восприятие покупателями уровня обслуживания оказывает фактическое качество услуг со стороны сотрудников магазина.

Во многих ситуациях покупатели не нуждаются в предлагаемых магазином услугах. Они приняли решение о покупке конкретной вещи, и их единственная цель – быстрее найти нужный товар и заплатить за него. В таких случаях магазин должен обеспечить доступ «целеустремленного» покупателя к плану-схеме торговых залов и установить на его пути к нужному отделу знаки с указателями, информацией и сократить время оформления покупки.

Основные положения управления качеством касаются сферы промышленного производства. Однако особенности услуг и специфика деятельности сервисных организаций, в том числе и предприятий розничной торговли, лежат в основе разработанного подхода, выделяющего управление качеством услуг в сферу, не связанную с управлением осязаемыми продуктами:

- потребителям труднее определить качество услуг, чем качество товаров;

- качество услуги является результатом сравнения ожиданий потребителя и реального уровня предоставления услуги;

- оценка качества услуги происходит как на основании результата, так и процесса предоставления услуги.

Из этих трех положений видно, что ключевым моментом определения качества услуг являются мнение покупателя, его удовлетворение и восприятие полученной услуги.

За последние десятилетия отечественная торговля претерпела значительные изменения: развиваются современные формы обслуживания и торговые форматы, начался переход на европейские

стандарты и технологии по ассортиментной насыщенности и уровню обслуживания покупателей. Выходят на рынок новые отечественные и иностранные предпринимательские структуры.

Несколько лет назад розничная торговля преимущественно принадлежала отечественным предпринимателям, теперь ситуация коренным образом меняется. Россия, население которой составляет 43 % населения Восточной Европы, а рынок оценивается в 59 млрд долл., представляет несомненный интерес для западных инвесторов.

Пришедшие на отечественный рынок за последние годы немецкая компания «Метро», голландская «Евроспар», шведская «Икея», французская «Ашан», турецкая «Рамстор» активно развиваются и становятся все более привлекательными для российских покупателей, предлагая высококачественное обслуживание и широкий спектр дополнительных услуг.

Однако, по мнению западных экспертов, в отечественной торговле при относительно низком уровне конкуренции еще не сформировалась ориентация на покупателя, а торговые предприятия осваивают экстенсивные методы работы. Они идут по пути интенсификации коммерческих усилий, распространяя информацию среди большего числа потенциальных клиентов, вкладывая значительные суммы на рекламу в СМИ для привлечения новых покупателей, при этом качество обслуживания не является первостепенной задачей и население остается неудовлетворенным качеством обслуживания.

Предпосылкой для эффективного существования торговли и важной частью удовлетворения потребностей покупателя должно стать высокое качество услуг, розничной торговли, предполагающее клиенто-ориентированный подход. Это означает, что любая проблема организации торгового процесса рассматривается с позиции высокого сервиса для покупателей, который формирует микромир предприятия розничной торговли, складывающийся из двух составляющих.

**1. Неодушевленная (технологическая) составляющая** – сумма физических характеристик предприятия и организация торгового процесса в нем. К технологической составляющей относятся:

- физическое местонахождение магазина;
- реклама предприятия: экстерьер, витрина, реклама, дизайн интерьера, планировка торгового зала, современное торговое оборудование и система презентации товаров;
- товарный ассортимент и ценовая политика предприятия;

– технические особенности совершения покупки (договоры и иная документация, условия оплаты, гарантия, работа сервисного центра, условия доставки товара и пр.).

Технологическая составляющая торгового процесса воспринимается разумом покупателя.

**2. Одушевленная (психологическая) составляющая** – атмосфера магазина, которая составляет эмоционально-психологический настрой покупателя и стимулирует совершение покупок в данном магазине.

К одушевленной (психологической) составляющей относятся:

– элементы рекламной кампании, формирующие имидж предприятия и ожидания покупателей;

– составляющие мерчендайзинга (музыка, запахи, свет, цветовая гамма интерьера);

– высокий профессионализм персонала предприятия в процессе торгового обслуживания.

Психологическая составляющая определяет предмет чувств и эмоций покупателя и равнозначна для эффективности торгового процесса с технологической составляющей. Например, предприятие может вложить значительные средства в дизайн интерьера, но низкий профессионализм отдельного сотрудника сведет на нет все экономические вложения.

Эксперты выделяют пять основных факторов, оказывающих влияние на развитие российской розничной торговли:

1) выход на розничный рынок крупных западных компаний («Метро», «Ашан» и др.). С западными компаниями в Россию пришли инвестиции, позволяющие строить концептуальные магазины;

2) изменение потребительской среды. В России сформировался средний класс и значительно увеличилась доля высокодоходных клиентов. Данные исследований показывают, что больше 75 % покупателей считают ассортимент розничной торговли, а также уровень оказываемых населению услуг неудовлетворительными. Изменились приоритеты потенциального покупателя – цена как конкурентное преимущество отошла на второй план, а значение ассортимента и комфорта возросли;

3) под воздействием западных торговых сетей московские сети активно развивают бизнес в регионах и двигаются на восток;

4) развиваются сети и крупные торговые центры, которые становятся объектом инвестиций со стороны крупных нефтяных, газовых, металлургических компаний;

5) по данным ряда известных экспертных компаний, рейтинг торговой привлекательности России постоянно растет и в настоящее время Россия занимает ведущее место по привлекательности новых рынков для розничных инвестиций. Эксперты отмечают, что в российской рознице к настоящему моменту можно выделить четко разделенные потоки, определяющие развитие торговли в России:

– первый поток – российские и западные розничные торговые сети, работающие напрямую либо с поставщиками национального уровня. Сетевые структуры уже умеют строить в России систему снабжения, в которой реально используются принципы категорийного менеджмента. У сетей имеются или проектируются собственные распределительные центры (РЦ), отлажена логистика и т.д.;

– второй поток – независимые магазины и снабжающие их независимые оптовики;

– третий поток – развитие торговых сетей в регионах. Специалисты утверждают, что в Москве, Санкт-Петербурге и в «малых столицах» России с населением от 500 тыс. до 1 млн человек растет потребность покупателей в качестве и культуре торгового обслуживания, в расширении ассортимента товаров и услуг. Поэтому так важны активное внедрение и использование современных технологий в области маркетинга и менеджмента торговли, которые эффективно используются на Западе с целью поддержания конкурентоспособности розничных предприятий.

Еще одной важной особенностью развития современной торговли является развитие так называемого среднего класса. Согласно данным статистики, в России становится все больше представителей среднего класса, который является наиболее активным и емким потребительским сегментом как по количеству посещений предприятий розничной торговли, так и по объему затрат.

Обеспеченные россияне все больше внимания уделяют работе, у них жесткие требования к расходованию своего времени, они требуют обширного ассортимента и дополнительного сервиса в месте покупки. В подобных условиях борьба за покупателя, а в конечном счете, за прибыль состоит в предоставлении дополнительных преимуществ, определяющих качество обслуживания в розничной торговле. Важным фактором в совершении покупки является местопо-

ложение магазина. Для многих покупателей стали привлекательны магазины, расположенные в непосредственной близости к дому. Подобные предприятия имеют разные названия: «Магазин шаговой доступности», «Магазин у дома», или «Соседский магазин», но суть подобных предприятий розничной торговли одна – ценовая политика должна отвечать покупательской способности потребителя и удовлетворять качеству обслуживания покупателей.

В российской и мировой практике в последнее время получили большое распространение торговые комплексы, торговые центры и моллы. Торговый центр определяют как комплекс взаимосвязанных объектов торговли, общественного питания и сферы бытового обслуживания. В некоторых зарубежных литературных источниках торговый центр называется «дис-кавери».

Особо крупные торговые комплексы получили название «моллы». Молл рассчитан на то, чтобы покупатель приехал и провел в нем целый день, так как включает в себя сотни различных магазинов, супермаркет, универмаг, службы быта и автосервиса, центр развлечений, ресторан, бар и пр.

Потребители отдают предпочтение тому или иному формату магазина, руководствуясь рядом критериев. Главным из всех критериев является привлекательность предприятия розничной торговли, создаваемая высоким качеством обслуживания в нем.

Переход России к рыночной экономике создал условия для развития предпринимательской деятельности в сфере потребительского рынка. Одним из наиболее прогрессивных и перспективных направлений развития торговли 2000-х гг. стало зарождение и развитие сети фирменных магазинов производственных предприятий.

В результате организации фирменных магазинов отдельные производственные предприятия пытаются выйти из кризисных ситуаций, в которых они находились. Фирменные магазины должны были определяться принадлежностью к определенной фирме, предприятию-производителю или изготовителю. Функции фирменной торговли сходны с функциями обычной торговли и заключаются в реализации потребительной стоимости товаров путем доведения их от производителя до потребителя и реализации денежной стоимости товаров. Однако главной целью фирменной торговли является расширение сбыта и увеличение объема продажи товаров, вырабатываемых фирмой. Приход к этой цели должен способствовать достижению целей самой фирмы, направленных на увеличение производства и усиление позиций фирмы на потребительском рынке.

Следует отметить, что подобная товарная специализация имеет ряд преимуществ, которые определяют ее прогрессивность, и влияет на культуру торговли. Она обеспечивает концентрацию ассортимента определенных товарных групп, создает условия для покупки родственных групп товаров в одном месте, увеличивает долю завершённых покупок, способствует повышению качества обслуживания покупателей, усиливает связь торгового предприятия с предприятием-производителем на основе более глубокого изучения рынка, организации рациональной доставки товаров, усиления влияния торговли на рост производства и повышения качества товаров, использования современных форм обслуживания, средств механизации, современной технологии, обеспечивающей эффективность реализации товаров, повышения квалификации работников, занятых обслуживанием покупателей.

Анализ состояния розничной торговли в России показывает, что в настоящее время происходит процесс универсализации торговых предприятий, растет число смешанных магазинов. За рубежом также наблюдается тенденция к увеличению числа крупных магазинов. Это связано с комплексностью покупок, так как покупатели стремятся покупать товары «под одной крышей».

Однако специализированные и фирменные магазины имеют ряд преимуществ перед универсальными магазинами, комбинированными и смешанными. Они серьезно работают с одной товарной группой, что сокращает количество персонала и упрощает процесс оформления документации, тесно взаимодействуют с поставщиками, обеспечивая скидки на товары. В перспективе количество специализированных магазинов должно увеличиться. Особенно это касается таких магазинов, в которых реализуются товары редкого спроса: дорогие парфюмерно-косметические товары, модная одежда известных кутюрье.

Высокое качество приводит к удовлетворению, которое в свою очередь рождает лояльных покупателей, а они – залог высоких прибылей и конкурентоспособности предприятия на рынке. Лояльные покупатели обеспечивают устойчивую потребительскую базу предприятию розничной торговли. Их устная реклама дает новых покупателей, тем самым увеличивая долю потребительского рынка. Качественные услуги удовлетворяют не только покупателей, но и сотрудников магазина, которые вправе гордиться своим предприятием. Удовлетворенные сотрудники, как правило, работают более производительнее.

Следовательно, под услугой розничной торговли понимают результат взаимодействия продавцов и покупателей, в результате которого обеспечивается конкурентоспособность торгового предприятия и стимулируется процесс продажи товаров.

Процесс торгового обслуживания представляет собой взаимодействие продавцов и покупателей, в результате которого возможно обеспечение конкурентоспособности торгового предприятия и стимулирование процесса продажи товаров.

Качество торгового обслуживания включает в себя такие показатели, как высокая культура обслуживания, профессионализм и квалификация сотрудников предприятий розничной торговли.

### Вопросы для повторения

1. В чем заключается содержание торгово-технологических процессов торгового предприятия?
2. Назовите особенности основных и вспомогательных торгово-технологических процессов.
3. Перечислите группы помещений, обеспечивающих осуществление торгово-технологических процессов.
4. В чем состоит организация процессов приемки, хранения и подготовки товаров к продаже?
5. Назовите порядок организации размещения и выкладки товаров в торговых залах.
6. Что включает в себя понятие «торговое обслуживание»?

### Практические задания

**Задание 1.** Преимущество внутренней планировки супермаркета состоит в максимальной эффективности использования торговой площади. Она «подталкивает» покупателей обойти весь магазин, следуя вдоль длинных проходов от начала до конца между стеллажами с товарами. Такое поведение может быть оправданным, если речь идет об еженедельных закупках товаров для всей семьи, но многие посетители проявляют больше избирательности, прокладывая свой маршрут вдоль стеллажей. В результате максимальные потоки покупателей движутся по периметру магазина, от первого к последнему ряду стеллажей. Укажите факторы, которые помогут определить местоположение в магазине следующих категорий товаров,



а также укажите, где они должны располагаться, если внутренняя планировка супермаркета выполнена в форме «решетки»:

– вина и спиртные напитки, корм для домашних любимцев; овощи и фрукты;

– кондитерские товары, замороженные продукты; хозяйственные товары; чистящие и моющие средства.

**Задание 2.** Рассчитайте потребность склада в плоских, ящичных, стоечных поддонах для хранения запасов товаров:

Наименование товара	Величина запасов товаров, условные поддоны, шт.
Сахарный песок в мешках	140
Крупы	280
Соль в деревянных ящиках	80
Макаронные изделия в гофрокоробках	200
Овощные консервы в гофрокоробках	310
Винно-водочные изделия в гофрокоробках	250
Вода десертная, групповая упаковка в пленке	280
Пряности в групповой упаковке (коробки по 100 пакетиков)	50

Условия расчета:

– товар, уложенный на стандартном поддоне с образованием пакета, равного 1 м<sup>3</sup>;

– коэффициент вместимости ящичного поддона – 0,75;

– резерв всех видов поддонов для пакетирования поступающих товаров и выполнения промежуточных операций составляет 15 % от их общей потребности.

## Тема 6

# Экономические основы торгового менеджмента

- 6.1. Планирование доходов.
- 6.2. Управление издержками обращения.
- 6.3. Управление прибылью.

### 6.1. Планирование доходов

В системе управления доходами торгового предприятия их планированию принадлежит центральное место. Оно подчинено основной цели этого управления и обеспечивается комплексом мероприятий по проведению расчетов отдельных показателей доходов на предстоящий период.

Основным показателем, характеризующим финансовый результат торговой деятельности, является *валовой доход торгового предприятия*. Определяют его как выручку от продажи товаров и услуг (товарооборот) за вычетом затрат на их приобретение за определенный период времени.

Валовой доход состоит:

1) из суммы денежных средств, полученных от реализации товаров, за счет разности между ценой продажи товаров (товарооборотом) и ценой их приобретения. Эта часть валового дохода представляет собой торговую надбавку;

2) поступления за оказанные услуги и выполненные работы (подгонка верхней одежды, раскрой тканей, доставка товаров на дом и др.);

3) прочие доходы от неосновной деятельности (сальдо доходов и расходов от внереализационных операций, реализации излишков оборудования, передачи временно не используемых помещений и объектов мелкорозничной сети в аренду, доходы от долевого участия в деятельности других организаций, от ценных бумаг, принадлежащих фирме, и др.).

Вместе с тем следует отметить, что в Положении по бухгалтерскому учету доходы торговой организации имеют несколько отличную от приведенной классификацию, в которой выделяют:

а) доходы от обычных видов деятельности, включающие выручку от продажи продукции и товаров, а также поступления, связанные с выполнением работ и оказанием услуг;

б) операционные доходы (поступления за предоставление во временное пользование активов организации, за участие в уставных капиталах других организаций, включая доходы по ценным бумагам, от продажи основных средств и другие виды операционных доходов);

в) внереализационные доходы (штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров, прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году, курсовые разницы, суммы кредиторской и дебиторской задолженности, по которым истек срок исковой давности, прочие внереализационные доходы);

г) прочие поступления (чрезвычайные доходы – страховое возмещение, стоимость материальных ценностей, остающихся от списания непригодных к восстановлению и дальнейшему использованию активов, и т.п.).

Экономическое назначение валового дохода – возмещение издержек обращения, уплата налогов, сборов и образование прибыли. Основная часть валового дохода формируется за счет торговой деятельности.

В общем виде валовой доход (ВД) рассчитывается по формуле

$$\text{ВД} = \text{Н} + \text{У} + \text{П},$$

где Н – надбавка (наценка) торгового предприятия; У – стоимость оказанных услуг; П – прочие доходы.

К важнейшим факторам, формирующим объем и уровень валового дохода, относят:

- объем, состав и ассортиментную структуру товарооборота;
- условия поставки товаров;
- экономическую обоснованность торговой надбавки;
- количество и качество дополнительных услуг.

Названные факторы по-разному влияют на валовой доход. Так, увеличение объема товарооборота означает рост массы валового дохода, т.е. чем больше продано товаров, тем больше совокупная сумма средств, полученных от торговой надбавки.

Влияние состава товарооборота не так очевидно, но имеет место. Связано это с различным уровнем наценки на товары, реализу-

емые в розницу, и товары, продаваемые оптом: в розничной сети надбавка выше, поскольку процесс смены форм стоимости требует дополнительных затрат. Более того, и состав оптового оборота также влияет на объем валового дохода. Транзитный оборот дает меньше дохода, чем складской, поскольку небольшие затраты торгового предприятия при такой форме продажи, как правило, обеспечивают необходимую эффективность деятельности и при невысокой торговой надбавке.

Дифференциация торговой надбавки по отдельным товарным группам обуславливает связь ассортиментной структуры товарооборота и суммы валового дохода. Взвешенный выбор поставщика определяет не только цену поставки товаров в торговую сеть, но и такие слагаемые стабильной и прибыльной работы торгового предприятия, как качество товаров, форма оплаты, гарантированная частота и комплектность поставок, размер партии и др.

Рыночная модель экономики позволяет торговым организациям самостоятельно устанавливать надбавки по большинству товарных групп. Здесь важно, во-первых, помнить, что торговая надбавка (наценка, накидка) – это элемент цены, обеспечивающий возмещение затрат продавца по продаже товаров и получение прибыли, а во-вторых, стремиться найти такую грань, чтобы, с одной стороны, не допустить убытка, с другой – сохранить конкурентоспособные цены.

Широта предоставления дополнительных услуг зависит от профиля организации и профессионализма руководства. Реальные поступления за оказанные услуги в валовой доход имеют существенные колебания – от полного отсутствия до 1,5–2 % в общей сумме. Однако косвенное влияние, связанное, например, с привлечением покупателей, как показывает опыт экономически развитых стран, значительно весомее.

Основными исходными предпосылками планирования доходов на предприятиях торговли являются: разработанный план реализации и закупки товаров; целевая сумма прибыли, обеспечивающая условия эффективного развития предприятия в плановом периоде; разработанная ценовая политика предприятия.

Процесс планирования доходов предприятия осуществляется по следующим трем этапам.

#### **1. Анализ доходов предприятия в предплановом периоде.**

В процессе осуществления этого анализа изучаются:

а) *динамика общей суммы валового дохода предприятия в предплановом периоде* – рассчитываются темпы его динамики, которые сопоставляются с темпами развития товарооборота и суммы прибыли предприятия;

б) *состав валового дохода и тенденции его изменения* – рассматривается: какой удельный вес в общем объеме валового дохода предприятия занимает сумма доходов от торговой деятельности, от неторговой деятельности, от реализации другого имущества, от внереализационных операций; какие изменения происходили в составе валового дохода в предплановом периоде, носили ли они закономерный (связанный со стратегией развития предприятия) или случайный характер;

в) *сумма и уровень налоговых платежей, уплачиваемых предприятием за счет дохода* – рассматривается динамика общей суммы и удельного веса этих платежей в составе доходов; определяется состав этих платежей (налог на добавленную стоимость; акцизный сбор; таможенные сборы и пошлины) и характер их изменений на предприятии в связи с изменением налоговых ставок, ассортимента реализуемых товаров, источников закупок товаров и т.п. С учетом общей суммы этих налоговых платежей рассчитывается сумма чистого дохода торгового предприятия (дохода, остающегося в его распоряжении после уплаты соответствующих налогов, сборов и пошлин) и определяется его динамика, темпы которой также сопоставляются с темпами развития товарооборота и прибыли предприятия;

г) *уровень доходов предприятия к товарообороту и его динамика в предплановом периоде* – рассчитываются и рассматриваются следующие показатели: уровень валового дохода к товарообороту; уровень чистого дохода к товарообороту; уровень доходов от торговой деятельности (валового и чистого) к товарообороту;

д) *основные факторы, повлиявшие на изменение суммы, состава и уровня доходов предприятия в предплановом периоде*. В составе этих факторов основное внимание в процессе анализа должно быть уделено изменению объема реализации товаров; изменению состава и товарной структуры товарооборота; изменению среднего уровня торговой надбавки; изменению источников закупки товаров; изменению ставок налоговых платежей, входящих в цену товаров.

**2. Расчет плановой суммы доходов.** В процессе планирования общего объема доходов рассчитывается их плановая сумма по следующим трем видам: доходам от реализации товаров и платных тор-

говых услуг (доходам от торговой деятельности); доходам от реализации продукции неторговой деятельности; доходам от реализации другого имущества. Доходы от внереализационных операций в составе валового дохода торгового предприятия не планируются, так как заранее предусмотреть размеры отдельных из этих видов доходов практически невозможно.

В составе планируемых видов доходов основное внимание уделяется расчету плановой суммы доходов от торговой деятельности (на большинстве предприятий торговли это единственный планируемый источник доходов).

Расчет плановой суммы доходов от торговой деятельности основывается на использовании следующих четырех методов: а) на основе целевой суммы прибыли; б) на основе среднего уровня торговой надбавки; в) на основе среднего уровня доходов от реализации товаров и услуг к товарообороту; г) путем прямого счета.

*Метод планирования доходов от торговой деятельности на основе целевой суммы прибыли* позволяет наиболее полно увязать планируемую сумму доходов с задачами развития торгового предприятия в предстоящем периоде, обеспечивая необходимый объем самофинансирования этого развития. Базовым показателем расчета плановой суммы доходов торгового предприятия в этом случае выступает целевая сумма чистой прибыли. Модель расчета плановой суммы доходов от торговой деятельности  $D_T$  при использовании этого метода имеет следующий вид:

$$D_T = \frac{(БП_{ц} + ИО_{п}) \cdot 100}{100 - C_{нд}}; \quad БП_{ц} = \frac{ЧП_{ц} \cdot 100}{100 - C_{нп}};$$

где  $БП_{ц}$  – целевая сумма балансовой прибыли от торговой деятельности (ее расчет осуществляется по приведенной отдельно формуле);  $ЧП_{ц}$  – целевая сумма чистой прибыли от торговой деятельности, определенная на плановый период;  $ИО_{п}$  – плановая сумма издержек обращения;  $C_{нд}$  – ставка налога на добавленную стоимость (и других налогов, уплачиваемых за счет доходов торгового предприятия), в %;  $C_{нп}$  – ставка налога на прибыль (и других платежей, уплачиваемых за счет прибыли торгового предприятия), в %.

*Метод планирования доходов от торговой деятельности на основе среднего уровня торговой надбавки* позволяет реализовать результаты разработанной ценовой политики предприятия, используя при этом ранее рассчитанный показатель объема закупки това-

ров на плановый период. Базовым показателем расчета плановой суммы доходов торгового предприятия в этом случае выступает **средний уровень торговой надбавки в плановом периоде**. Он определяется на основе сложившегося уровня в предплановом периоде, скорректированного с учетом разработанной ценовой политики на предстоящий период. Средний уровень торговой надбавки может быть определен также на основе уровней торговой надбавки по группам товаров с различной целевой ориентацией ценовой политики и удельного веса этих групп товаров в плановом объеме товарооборота. Модель расчета плановой суммы доходов от торговой деятельности ( $D_T$ ) в этом случае будет выражена следующим образом:

$$D_T = \frac{OЗ_{п} \cdot Y_{тн}}{100},$$

где  $OЗ_{п}$  – объем закупки товаров торговым предприятием с их поставкой в плановом периоде (в ценах закупки);  $Y_{тн}$  – средний уровень торговой надбавки в плановом периоде, в %.

*Метод планирования доходов от торговой деятельности на основе среднего их уровня к товарообороту* является одним из наиболее широко используемых на предприятиях торговли в связи с его простотой. Базовым показателем расчета в этом случае является **средний уровень доходов от торговой деятельности к товарообороту в плановом периоде**. Для определения этого показателя используются результаты анализа его динамики в предплановом периоде и моделирование его планового значения с учетом предстоящих изменений состава товарооборота, уровня торговой надбавки, ставок налоговых платежей, входящих в цену товара и других влияющих на него факторов. Модель расчета плановой суммы доходов от торговой деятельности ( $D_T$ ) в этом случае имеет вид

$$D_T = \frac{P_{п} \cdot Y_{дт}}{100},$$

где  $P_{п}$  – объем реализации товаров в плановом периоде;  $Y_{дт}$  – средний уровень доходов от торговой деятельности к товарообороту в плановом периоде, в %.

*Метод планирования доходов от торговой деятельности путем прямого счета* используется обычно на небольших торговых предприятиях с относительно узким составом источников поступления товаров и круга поставщиков при условии, что все контракты на закупку товаров с ними на плановый период уже заключены. Базо-

вым показателем расчета плановой суммы доходов торгового предприятия в этом случае выступает **фактический объем закупки товаров торговым предприятием с их поставкой в планируемом периоде**. Он представляет собой сумму закупленных товаров по всем заключенным на плановый период контрактам с поставщиками. В этом случае плановые расчеты ведутся в соответствии со следующей моделью:

$$D_t = П - ОЗ_{\phi} - Н_{тз},$$

где  $D_t$  – плановая сумма доходов от торговой деятельности;  $П$  – плановый объем поступления товаров на предприятие (в розничных ценах);  $ОЗ_{\phi}$  – фактический объем закупки товаров предприятием с их поставкой в плановом периоде (в ценах их закупки);  $Н_{тз}$  – сумма торговых надбавок на предусматриваемый объем прироста товарных запасов в плановом периоде.

Если на предприятии наряду с доходами от реализации товаров и платных торговых услуг планируются и другие виды доходов, то определяется общая плановая сумма его валового дохода ( $ВД_{п}$ ) по формуле

$$ВД_{п} = D_t + D_{н} + D_{ри},$$

где  $D_t$  – плановая сумма доходов от торговой деятельности;  $D_{н}$  – плановая сумма доходов от реализации продукции неторговой деятельности;  $D_{ри}$  – планируемая сумма доходов от реализации другого имущества.

**3. Разработка системы мероприятий по обеспечению выполнения плана доходов.** Система этих мероприятий исходит из факторов, влияющих на сумму доходов предприятия от торговой деятельности, основными из которых являются: 1) уровень цены закупки товаров; 2) уровень цены реализации товаров; 3) объем реализации товаров. В разрезе этих основных факторов на предприятиях торговли и осуществляется поиск резервов повышения доходов от торговой деятельности, обеспечивающих достижение их плановых показателей.

**Основными резервами повышения доходов за счет снижения уровня цен закупки товаров являются:**

- а) *сокращение числа посредников при закупке товаров;*
- б) *использование всей системы ценовых скидок в процессе «уторговывания» партий закупаемых товаров;*



в) *закупка отдельных товаров за рубежом* в периоды благоприятных соотношений курсов национальной и иностранных валют;

г) *осуществление товарообменных (бартерных) операций* при благоприятном соотношении уровней цен на обмениваемые товары на различных региональных рынках;

д) *закупка партий товаров на сезонных и предпраздничных их распродажах по существенно сниженным ценам.*

**Основными резервами повышения доходов за счет увеличения уровня цен реализации товаров являются:**

а) *эффективное осуществление разработанной ценовой политики* предприятия на потребительском рынке;

б) *использование благоприятной торговой конъюнктуры* на отдельных этапах планового периода, особенно при реализации сезонных товаров;

в) *повышение уровня торгового обслуживания* с соответствующим повышением уровня цен на отдельные товары.

**Основными резервами повышения доходов за счет увеличения объема реализации товаров являются:**

а) *осуществление эффективной маркетинговой политики* на предприятии;

б) *диверсификация ассортимента* путем включения в ассортиментный перечень взаимозаменяемых и взаимодополняющих товаров, позволяющих повысить комплексность покупок;

в) *предоставление потребительского кредита* при реализации дорогостоящих товаров;

г) *интенсификация рекламной и информационной деятельности* торгового предприятия.

## 6.2. Управление издержками обращения

### Состав издержек обращения и факторы, влияющие на их формирование

Деятельность торгового предприятия с момента его создания связана с разнообразными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов. По своему характеру эти затраты подразделяются на два основных вида – текущие и долговременные.

**Текущие затраты** торгового предприятия связаны с решаемыми им в процессе хозяйственной деятельности *тактическими задачами* – закупкой товаров, их транспортированием, хранением и реализацией; обслуживанием материально-технической базы; содержанием персонала и т.п.

**Долговременные затраты** (инвестиции) связаны с решаемыми торговым предприятием *стратегическими задачами*: строительством, реконструкцией или приобретением новых торговых помещений; покупкой новых видов машин, механизмов и оборудования; приобретением различных нематериальных активов; формированием долгосрочного портфеля ценных бумаг и т.п.

Текущие затраты торгового предприятия представлены в основном его издержками обращения. **Под издержками обращения понимаются выраженные в денежной форме затраты трудовых, материальных и финансовых ресурсов на осуществление торгово-производственной деятельности предприятия.**

Издержки обращения торгового предприятия характеризуются следующими основными показателями:

а) *абсолютной суммой издержек обращения;*

б) *уровнем издержкостности торговой деятельности.* Он определяется как отношение суммы издержек обращения к сумме товарооборота, выраженное в процентах;

в) *уровнем издержкоотдачи.* Этот показатель является обратным по отношению к уровню издержкостности. Он характеризует объем товарооборота, приходящийся на единицу издержек обращения предприятия;

г) *уровнем рентабельности издержек обращения.* Он определяется как отношение суммы прибыли к сумме издержек обращения, выраженное в процентах.

Критерием экономичности текущих затрат торгового предприятия выступает *минимизация уровня издержкостности* его торговой деятельности. Однако следует иметь в виду, что снижение уровня издержкостности является важной задачей, но не целью деятельности торгового предприятия, так как оно может сопровождаться снижением уровня торгового обслуживания покупателей, отказом от продажи пользующихся спросом отдельных издержкостных товаров, сменой приоритетов стратегического развития на кратковременные экономические выгоды в текущем периоде. Поэтому *основной целью управления издержками обращения на торговом предприятии является оп-*

*тимизация их суммы и уровня, обеспечивающая достижение предусмотренных объемов товарооборота и прибыли.*

Для эффективного управления издержками обращения торгового предприятия разработана соответствующая их классификация. Эта классификация используется в процессе учета, анализа, планирования и контроля издержек обращения и проводится по следующим основным признакам.

**1. По степени эластичности к объему товарооборота** выделяют переменные и постоянные издержки обращения:

а) *переменные издержки обращения* зависят от изменения объема товарооборота предприятия;

б) *постоянные издержки обращения* не зависят от изменения объема товарооборота, т.е. они имеют место даже в том случае, если предприятие временно прекратило свою торговую деятельность. При этом в составе таких затрат выделяются *абсолютно постоянные* издержки обращения (например, расходы на аренду торговых помещений) и *условно постоянные* издержки обращения (например, износ малоценных и быстроизнашивающихся предметов).

**2. По степени целесообразности понесенных затрат** выделяют полезные и бесполезные издержки обращения:

а) *полезными издержками обращения* являются такие виды затрат, которые способствуют результативному осуществлению торгово-производственного или торгово-хозяйственного процесса предприятия;

б) *бесполезными издержками обращения* являются такие виды затрат, которые связаны с обслуживанием неиспользуемой части трудовых, материальных и финансовых ресурсов торгового предприятия (например, выплата заработной платы работникам, выполняющим общественные обязанности; амортизационные отчисления по неиспользуемому оборудованию; выплата процентов за кредит, средства которого в отчетном периоде не использовались и т.п.).

**3. По возможностям отнесения на конкретные результаты торговой деятельности** выделяют прямые и непрямые издержки обращения:

а) *прямыми издержками обращения* являются такие виды затрат, которые в полном объеме могут быть отнесены к тому или иному конкретному результату торговой деятельности (например, потери конкретного товара от естественной убыли прямо относятся на результат его реализации);

б) *непрямыми издержками обращения* являются такие виды затрат, которые в связи с комплексностью их осуществления не могут быть в полном объеме отнесены к тому или иному результату торговой деятельности и требуют предварительного распределения (например, расходы на перевозку партии товаров, состоящей из нескольких товарных групп, при их распределении по группам реализуемых товаров).

**4. По экономическому содержанию затрачиваемых ресурсов** в действующей практике выделяют следующие группы издержек обращения:

а) *материальные расходы*. К ним относят стоимость товаров, использованных в рекламных целях и полностью потерявших свое качество; износ малоценных и быстроизнашивающихся предметов; стоимость запасных частей и материалов для проведения текущего ремонта основных производственных фондов и некоторые другие аналогичные виды текущих затрат;

б) *расходы на оплату труда*. К ним относят все виды выплат основной и дополнительной заработной платы штатных и внештатных работников торгового предприятия;

в) *отчисления на социальные мероприятия*. К ним относят все виды обязательных отчислений торгового предприятия в различные внебюджетные фонды, обеспечивающие реализацию государственных социальных программ (фонд государственного социального страхования; государственный пенсионный фонд; фонд содействия занятости населения; фонд обязательного медицинского страхования);

г) *амортизация основных фондов и нематериальных активов*. К ним относят амортизационные отчисления от балансовой стоимости основных производственных фондов (на полное их восстановление и капитальный ремонт), а также нематериальных активов торгового предприятия;

д) *другие расходы*. К ним относят все прочие виды издержек обращения торгового предприятия.

**5. По конкретным видам затрат** выделяют отдельные статьи издержек обращения, совокупность которых составляет их номенклатуру. В настоящее время для предприятий торговли установлена следующая единая учетная номенклатура статей издержек обращения:

- расходы на перевозку;
- расходы на оплату труда;

- расходы на аренду и содержание основных фондов;
- амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов и нематериальных активов;
- амортизационные отчисления на капитальный ремонт и расходы на текущий ремонт основных фондов;
- износ и содержание малоценных и быстроизнашивающихся предметов;
- расходы на топливо, газ и электроэнергию для производственных нужд;
- расходы на хранение, подсортировку, обработку, упаковку и предпродажную подготовку товаров;
- расходы на рекламу;
- проценты за кредит;
- потери товаров в пределах норм естественной убыли во время перевозки, хранения и реализации;
- расходы на тару;
- отчисления на социальные мероприятия;
- расходы на обязательное страхование имущества и пр.

Процесс управления издержками обращения на предприятиях торговли связан с изучением факторов, влияющих на их формирование. Эти факторы весьма многообразны. В процессе управления издержками обращения – их анализа, поиска резервов экономии и планирования – все факторы принято подразделять на две основные группы: 1) зависящие от деятельности торгового предприятия (внутренние факторы); 2) не зависящие от деятельности торгового предприятия (внешние факторы).

**В системе факторов, зависящих от деятельности торгового предприятия,** выделяются следующие:

- объем товарооборота;
- состав товарооборота;
- скорость обращения товаров;
- уровень производительности труда работников;
- состояние используемых основных фондов;
- обеспеченность собственными оборотными активами.

**В системе факторов, не зависящих от деятельности торгового предприятия,** выделяются следующие:

- темпы инфляции в стране;

- уровень развития отдельных сегментов потребительского рынка;
- изменение уровня государственных арендных ставок;
- изменение видов и ставок налоговых платежей, входящих в состав издержек обращения.

Эффективность процесса управления издержками обращения существенно возрастает при внедрении на торговом предприятии системы управленческого учета.

## Планирование издержек обращения

Основу управления издержками обращения на торговом предприятии составляет их планирование. Оно подчинено основной цели управления издержками обращения на предприятии и осуществляется по следующим основным этапам.

**1. Анализ издержек обращения предприятия в предплановом периоде.** Основными задачами проведения этого анализа является выявление основных тенденций изменения суммы и уровня издержек обращения в предплановом периоде, размеров отклонения фактических и плановых их показателей, а также выяснение основных причин, вызвавших эти отклонения.

**2. Обоснование основных направлений экономии издержек обращения в планируемом периоде.** В процессе обоснования таких направлений основное внимание должно быть уделено поиску и реализации таких резервов, которые связаны со сферой действия факторов, зависящих от деятельности данного торгового предприятия. Поиск таких резервов осуществляется обычно в разрезе отдельных сфер хозяйственной деятельности предприятия.

В составе резервов, связанных с совершенствованием управления торговым предприятием, наибольший эффект в экономии издержек обращения дают следующие мероприятия:

- упорядочение организационной структуры управления торговым предприятием по функциональному признаку;
- сокращение звенности управления;
- выделение в составе структурных подразделений и структурных единиц торгового предприятия центров затрат и центров ответственности;

– внедрение на предприятии системы управленческого учета издержек обращения в разрезе центров ответственности, центров затрат и отдельных групп (подгрупп) товаров.

*В составе резервов, связанных с совершенствованием управления торгово-технологическими процессами на предприятии, наибольший эффект в экономии издержек обращения дают следующие мероприятия:*

- сокращение дальности перевозок товаров;
- использование прогрессивной технологии транспортирования и продажи товаров в таре-оборудовании;
- сокращение звенности и рационализация потоков товародвижения внутри торгового предприятия;
- внедрение прогрессивных методов продажи, в наибольшей степени соответствующих специфике реализуемого ассортимента товаров;

- завоз на предприятие предварительно расфасованных товаров;
- своевременный возврат тары поставщикам.

*В составе резервов, связанных с совершенствованием управления товарооборотом на предприятии, наибольший эффект в экономии издержек обращения дают следующие мероприятия:*

- повышение в составе товарооборота удельного веса мелкооптовой продажи товаров;
- повышение в общем объеме реализации удельного веса продажи товаров с низким уровнем издержкостности;
- обоснованное нормирование потребности в товарных запасах в разрезе отдельных групп товаров;
- снижение удельного веса товарных запасов с высоким периодом обращения в днях в общей сумме товарных запасов;
- осуществление своевременной уценки сезонных товаров, изделий, вышедших из моды или потерявших первоначальное качество;
- осуществление эффективной ценовой политики, дифференцированной по отношению к отдельным категориям покупателей;
- совершенствование рекламной деятельности, повышение эффективности отдельных рекламных мероприятий;
- обеспечение достаточной широты и высокой устойчивости ассортимента товаров.

*В составе резервов, связанных с совершенствованием управления использованием материально-технической базы предприятия, наибольший эффект в экономии издержек обращения дают следующие мероприятия:*

а) увеличение коэффициентов сменности (часов) и непрерывности (дней) работы отдельных пунктов продажи товаров при достаточной интенсивности покупательских потоков;

б) повышение удельного веса торговой площади в общей площади магазинов;

в) повышение коэффициентов установочной и демонстрационной площади оборудования в общей площади торгового зала;

г) повышение коэффициента использования машин и механизмов по мощности за счет рационализации выбора их видов;

д) совершенствование размещения и режимов работы мелко-розничной сети предприятия.

*В составе резервов, связанных с совершенствованием управления персоналом предприятия, наибольший эффект в экономии издержек обращения дают следующие мероприятия:*

а) обоснованное нормирование численности работников отдельных категорий, профессий, специальностей и уровней квалификации;

б) повышение квалификации работников, сопровождающееся ростом производительности их труда;

в) построение эффективной системы материального стимулирования персонала, тесно связанной с основными результатами хозяйственной деятельности предприятия и экономией ресурсов;

г) использование системы депремирования работников при нарушении ими трудовой или технологической дисциплины.

С учетом выявленных резервов по перечисленным и другим их видам обосновывается конкретная система мероприятий, направленных на экономию издержек обращения в планируемом периоде.

**3. Расчет плановых сумм издержек обращения в разрезе отдельных их статей.** Особенностью планирования издержек обращения на предприятии является то, что вначале определяется плановая их сумма в разрезе отдельных статей и лишь затем – общая их сумма:

– *расходы на перевозку* планируются в соответствии с условиями поставки товаров на предприятие по заключенным контрактам на закупку товаров;



– *расходы на оплату труда*, планируемые в составе издержек обращения, определяются на основе штатного расписания, действующих на предприятии тарифной системы, надбавок и доплат, системы премирования за основные результаты хозяйственной деятельности и установленного порядка регулирования фонда оплаты труда, включаемого в состав издержек обращения;

– *расходы на аренду и содержание основных фондов* планируются исходя из арендуемой площади или емкости помещений, арендуемого оборудования и ставок арендной платы в соответствии с контрактами на их аренду. Кроме того, в составе этой статьи планируются расходы на отопление, освещение, водоснабжение и иные коммунальные услуги, содержание охраны и средств сигнализации (исходя из заключенных соглашений);

– *амортизационные отчисления на полное восстановление основных фондов и нематериальных*;

– *амортизационные отчисления на капитальный ремонт и расходы на текущий ремонт основных фондов* планируются раздельно;

– *износ и содержание малоценных и быстроизнашивающихся предметов* планируются с учетом потребности в них, сроков их службы или состояния физического износа на начало планового периода;

– *расходы на топливо, газ и электроэнергию для производственных нужд* планируются только в том случае, если в состав структурных подразделений торгового предприятия входят пункты массового питания (кафе, столовая и т.п.);

– *расходы на хранение, подсортировку, обработку, упаковку и предпродажную подготовку товаров* планируются по каждому элементу этих затрат путем прямых расчетов с учетом объема и групповой структуры реализации товаров, норм расхода материалов на единицу товара и стоимости этих материалов;

– *расходы на рекламу* определяются на основе плана рекламных мероприятий в соответствии со сметой и графиком их осуществления;

– *проценты за кредит* определяются на основе плана формирования финансовых ресурсов предприятия с учетом сумм банковских кредитов, сроков их использования и средних ставок процентов за кредит;

– *потери товаров в пределах норм естественной убыли во время перевозки, хранения и реализации* рассчитываются исходя из запланированного объема реализации отдельных товаров на предприятии и действующих дифференцированных норм их естественной убыли;

– *расходы на тару* рассчитываются исходя из объемов тарооборота по отдельным ее видам, норм уценки при ее возврате, норм амортизации по собственной инвентарной таре (таре-оборудованию) и планируемой суммы расходов на ее ремонт на предприятии;

– *отчисления на социальные мероприятия* планируются исходя из установленного законодательством порядка и норм этих отчислений;

– *расходы на обязательное страхование имущества* определяются исходя из стоимости активов предприятия, подлежащих обязательному страхованию, размеров страховых тарифов и нормативов платежей обязательного страхования;

– *прочие расходы, относимые к составу издержек обращения*, планируются в разрезе отдельных их элементов путем прямых расчетов.

На основе расчета плановых сумм издержек обращения в разрезе отдельных их статей определяется общая их сумма на предстоящий период.

**4. Распределение общей плановой суммы издержек обращения по этапам реализации товаров.** Такое распределение осуществляется в разрезе запланированного объема реализации товаров и планируемой суммы запасов товаров на конец периода.

**5. Распределение плановой суммы издержек обращения между отдельными центрами затрат и центрами ответственности.** Плановые суммы издержек обращения доводятся отдельным центрам затрат или центрам ответственности торгового предприятия в виде нормативов расходования средств или плановых бюджетов (смет).

## 6.3. Управление прибылью

### Сущность торговой прибыли

Основным показателем эффективности торговой организации является прибыль. Это связано с тем, что в прибыли концентрируется эффект всей хозяйственной деятельности торгового предприятия.

Кроме того, прибыль является основным собственным внутренним финансовым источником, обеспечивающим развитие торгового предприятия на принципах самофинансирования.

Прибыль торговых предприятий определяется как разница между валовым доходом, скорректированным на внереализационные доходы и расходы, и издержками обращения. В настоящее время торговые предприятия самостоятельно распределяют прибыль, остающуюся в их распоряжении после уплаты налогов и обязательных платежей. За счет прибыли финансируются расходы на научно-исследовательские работы, модернизацию оборудования, строительство новых объектов, прирост оборотных средств, уплату процентов по ссудам, расходы на подготовку кадров. Прибыль направляется на финансирование перечисленных затрат непосредственно или через формирование соответствующих фондов, например, фонда социальной сферы предприятия. Перечень целевых фондов, создаваемых в торговле, их название, порядок формирования и использования определяются предприятиями самостоятельно.

Объем формирования прибыли торгового предприятия в значительной степени зависит от суммы его налоговых платежей. Поэтому каждым торговым предприятием должны активно использоваться законные возможности минимизации налоговых платежей с тем, чтобы обеспечить увеличение размера чистой прибыли, а соответственно, и темпов своего экономического развития.

Основным налогом, уплачиваемым непосредственно из прибыли, является налог на прибыль. Для целей налогообложения рассчитывается так называемая налогооблагаемая прибыль, которая равна балансовой прибыли, уменьшенной на суммы отчислений в резервные фонды, рентных платежей в бюджет, доходов по ценным бумагам (облагаются по специальной ставке) и т.д. и увеличенной на суммы превышения различных затрат над их нормативами.

Таким образом, вопросы формирования, использования и налогообложения прибыли взаимосвязаны.

### Виды прибыли торгового предприятия и механизм ее формирования

Основным видом прибыли торгового предприятия, характеризующим совокупный эффект всей хозяйственной деятельности, является балансовая прибыль. Она представляет собой сумму при-

былей торгового предприятия от всех видов хозяйственной деятельности и включает в себя следующие результаты этой деятельности:

1) *прибыль от реализации товаров и платных торговых услуг* (или прибыль от торговой деятельности); 2) *прибыль от реализации продукции неторговой деятельности*; 3) *прибыль от реализации другого имущества*; 4) *прибыль от внереализационных операций*.

Выделяют также *валовую прибыль торгового предприятия*, характеризующую конечный финансовый результат деятельности и представляющую собой сумму прибыли от реализации товаров, услуг, имущества и сальдо доходов и расходов от внереализационных операций.

*Прибыль от реализации товаров* – это разность между валовым доходом за вычетом обязательных платежей и затратами на реализацию товаров (издержками обращения) за определенный период времени.

Разница между балансовой прибылью и суммой налоговых платежей, осуществляемых за счет прибыли, представляет собой **чистую** прибыль торгового предприятия или прибыль, остающуюся в его распоряжении.

В деятельности торговых организаций широко применяется показатель, характеризующий относительный размер прибыли – рентабельность.

В зависимости от цели расчетов наиболее часто рентабельность торгового предприятия определяют через процентное отношение прибыли к таким показателям, как товарооборот, расходы на ведение торговой деятельности, оборотные средства, основные средства, средства на оплату труда, собственный капитал (совокупный капитал организации, включающий собственные и заемные средства).

В составе балансовой прибыли торгового предприятия основным элементом ее формирования является прибыль, получаемая от торговой деятельности. Поэтому основное содержание работ по управлению прибылью на предприятиях торговли связано с управлением именно этим видом прибыли.

В процессе управления прибылью торгового предприятия решаются две основные задачи: 1) повышение общей суммы прибыли в процессе ее формирования; 2) эффективное распределение полученной прибыли по отдельным направлениям ее использования.

Среди этих задач приоритетной является первая, так как от ее решения во многом зависят формы и пропорции распределения прибыли на предприятии.

Механизм управления формированием суммы балансовой прибыли от реализации товаров строится с учетом тесной взаимосвязи этого показателя с показателями объема товарооборота, доходов и издержек обращения торгового предприятия. Система этой взаимосвязи, получившая название «взаимосвязь издержек, объема реализации и прибыли» (Cost-Volume-Profit Relationships или CVP), позволяет выявить роль отдельных факторов в формировании прибыли от реализации товаров и обеспечить эффективное управление этим процессом.

В процессе управления формированием прибыли от реализации товаров с использованием системы CVP торговое предприятие решает ряд задач.

1. Определение объема реализации товаров, обеспечивающего безубыточную торговую деятельность. Для достижения «точки безубыточности» своей деятельности торговое предприятие должно обеспечить такой объем реализации товаров, при котором сумма чистого дохода (валового дохода за минусом налоговых платежей, осуществляемых из него) сравнивается с суммой издержек обращения как постоянных, так и переменных. Этот объем реализации товаров ( $P_{тб}$ ) может быть определен на предприятии по следующей формуле:

$$P_{тб} = IO_{пост} / (Y_{чд} - Y_{ипер}),$$

где  $IO_{пост}$  – сумма постоянных издержек обращения;  $Y_{чд}$  – уровень чистого дохода от реализации товаров к товарообороту, %;  $Y_{ипер}$  – уровень переменных издержек обращения к товарообороту, %.

2. Определение плановой суммы балансовой прибыли от реализации товаров при заданных плановых значениях объема товарооборота, доходов и издержек обращения (эта задача может иметь и обратную постановку: определение необходимого объема товарооборота при заданной целевой сумме балансовой прибыли от реализации товаров).

При запланированном объеме реализации товаров ( $P_{тцп}$ ) предприятие может получить определенную сумму прибыли (ТЦП – ТБ), на размер которой сумма чистого дохода будет превышать сумму издержек обращения, как постоянных, так и переменных. Это может быть интерпретировано и в обратном варианте: при запланированной сумме целевой прибыли (она характеризует поле между точкой целевой прибыли и точкой безубыточности) плановый объем реализации товаров должен находиться в точке  $P_{тцп}$ . Этот объем реализа-

ции товаров может быть определен на предприятии по следующей формуле:

$$P_{\text{тщп}} = (\text{ИО}_{\text{пост}} + \text{ПЦ}) \cdot 100 / (Y_{\text{чд}} - Y_{\text{ипер}}),$$

где  $P_{\text{тщп}}$  – объем реализации товаров, обеспечивающий получение плановой (целевой) суммы балансовой прибыли от торговой деятельности;  $\text{ИО}_{\text{пост}}$  – сумма постоянных издержек обращения;  $\text{ПЦ}$  – сумма плановой (целевой) балансовой прибыли;  $Y_{\text{чд}}$  – уровень чистого дохода от реализации товаров к товарообороту, в %;  $Y_{\text{ипер}}$  – уровень переменных издержек обращения к товарообороту, в %.

Можно определить также «предел безопасности» (ПБ) или «запас финансовой прочности» предприятия, т.е. размер возможного снижения объема товарооборота при неблагоприятной конъюнктуре потребительского рынка, который позволяет ему осуществлять прибыльную деятельность.

Предел безопасности рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ПБ} = P_{\text{тщп}} - P_{\text{тб}},$$

где ПБ – объем товарооборота (реализации товаров) предприятия, обеспечивающий предел его безопасности (запас финансовой прочности);  $P_{\text{тщп}}$  – объем реализации товаров, обеспечивающий получение плановой (целевой) суммы балансовой прибыли от торговой деятельности;  $P_{\text{тб}}$  – объем реализации товаров, обеспечивающий достижение точки безубыточности.

Уровень безопасности или финансовой прочности может быть выражен и относительной величиной – коэффициентом безопасности (коэффициентом финансовой прочности), обеспечиваемой запланированной (целевой) суммой прибыли. Его расчет осуществляется по следующей формуле:

$$\text{КБ} = \text{ПБ} / P_{\text{тщп}},$$

где КБ – коэффициент безопасности (финансовой прочности); ПБ – объем реализации товаров, обеспечивающий предел безопасности;  $P_{\text{тщп}}$  – объем реализации товаров, обеспечивающий получение плановой (целевой) суммы балансовой прибыли от торговой деятельности.

3. Определение возможных результатов роста суммы балансовой прибыли от реализации товаров при оптимизации соотношения постоянных и переменных издержек обращения. Соотношение постоянных и переменных издержек обращения предприятия носит название операционный леве́ридж.

Эффект операционного левириджа ( $\mathcal{E}_{ол}$ ) может быть определен по формуле

$$\mathcal{E}_{ол} = \text{П}_{бп} / \text{П}_{чд},$$

где  $\text{П}_{бп}$  – прирост суммы балансовой прибыли, в %;  $\text{П}_{чд}$  – прирост объема чистого дохода, в %.

Таким образом, механизм управления формированием суммы прибыли торгового предприятия с использованием системы «взаимосвязь издержек, объема реализации и прибыли» построен на ее зависимости от следующих основных показателей:

- а) объема реализации товаров;
- б) суммы и уровня чистого дохода (валового дохода за минусом налоговых платежей, осуществляемых из него);
- в) суммы и уровня переменных издержек обращения;
- г) суммы постоянных издержек обращения;
- д) соотношения постоянных и переменных издержек обращения.

Эти показатели могут рассматриваться как основные факторы формирования суммы прибыли от реализации товаров, воздействуя на которые, можно получить необходимые результаты.

## Планирование прибыли

Планирование прибыли осуществляется по следующим этапам.

### **1. Анализ прибыли предприятия в предплановом периоде.**

Главной целью анализа является выявление основных тенденций формирования и распределения прибыли в предплановом периоде, а также основных факторов, вызвавших ее динамику.

**2. Планирование формирования прибыли.** Планирование этого показателя осуществляется лишь по тем видам прибыли, которая связана с реализацией продукции (товаров, услуг) и другого имущества – сумма прибыли от внереализационных операций на предприятиях торговли не планируется.

**3. Планирование распределения прибыли.** Прибыль, оставшаяся в распоряжении организации, аккумулируется в нескольких фондах: накопления, потребления, резервном.

Из *фонда накопления* средства расходуются на развитие организации – строительство новых объектов, расширение и реконструкцию действующих, приобретение имущества и модернизацию обо-

рудования. Финансируются также другие направления производственного развития.

*Фонд потребления* предназначен для материального поощрения работников и укрепления социальной сферы.

*Резервный фонд* используют в основном не только для покрытия непроизводительных потерь и убытков, но и убытка за отчетный год.

Распределение суммы балансовой прибыли осуществляется по следующим этапам:

– *на первом этапе* из суммы балансовой прибыли вычитается планируемый размер налоговых и других обязательных платежей, осуществляемых за счет этого источника, и определяется сумма прибыли, остающаяся в распоряжении предприятия;

– *на втором этапе* планируется распределение прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия, на капитализируемую и потребляемую ее части;

– *на третьем этапе* в составе капитализируемой части прибыли выделяются средства, направляемые в резервный, страховые и другие обязательные фонды специального назначения, обеспечивающие производственное развитие и предусмотренные уставом предприятия. Оставшаяся часть капитализируемой прибыли распределяется по конкретным направлениям ее использования;

– *на четвертом этапе* планируемая к потреблению часть прибыли распределяется на фонд выплаты доходов владельцам имущества и фонд стимулирования персонала предприятия (при этом должны быть обеспечены обязательства по коллективному договору и индивидуальным трудовым контрактам).

Расчет плановой суммы прибыли является наиболее ответственным этапом ее планирования. Планирование этого показателя осуществляется лишь по тем видам прибыли, которые связаны с реализацией продукции (товаров, услуг) и другого имущества – сумма прибыли от внереализационных операций на предприятиях торговли не планируется.

Основное внимание в процессе планирования уделяется сумме прибыли от реализации товаров. Расчет этого показателя основывается на использовании следующих основных методов: а) на основе ранее сформированных плановых показателей суммы доходов и издержек обращения; б) на основе ранее сформированного планового



показателя объема реализации товаров; в) на основе среднего уровня рентабельности товарооборота; г) на основе формирования целевой суммы прибыли.

Метод планирования суммы прибыли от реализации товаров на основе ранее сформированных плановых показателей суммы доходов и издержек обращения применяется в тех случаях, когда при расчете суммы доходов от торговой деятельности не использовался показатель целевой суммы прибыли. Модель расчета прибыли в этом случае имеет вид

$$БП_{п} = ДТ_{п} (100 - С_{нд})/100 - И_{оп},$$

где  $БП_{п}$  – плановая сумма балансовой прибыли от реализации товаров (от торговой деятельности);  $ДТ_{п}$  – плановая сумма доходов от торговой деятельности;  $ИО_{п}$  – плановая сумма издержек обращения;  $С_{нд}$  – ставка налога на добавленную стоимость (и других налогов, уплачиваемых за счет доходов торгового предприятия), в %.

Метод планирования суммы прибыли от реализации товаров на основе ранее сформированного планового показателя объема реализации товаров основан на системе «взаимосвязь издержек, объема реализации и прибыли». Модель расчета прибыли в этом случае имеет вид

$$БП_{п} = (P_{п} - P_{тб})(У_{чд} - У_{ипер})/100,$$

где  $БП_{п}$  – плановая сумма балансовой прибыли от реализации товаров (от торговой деятельности);  $P_{п}$  – плановый объем реализации товаров;  $P_{тб}$  – объем реализации товаров, обеспечивающий достижение точки безубыточности (формула расчета этого показателя рассмотрена ранее);  $У_{чд}$  – уровень чистого дохода от реализации товаров к товарообороту, в %;  $У_{ипер}$  – уровень переменных издержек обращения к товарообороту, в %.

Так как в процессе этого расчета определяется объем реализации товаров, обеспечивающий достижение точки безубыточности, то параллельно могут быть определены показатели предела и коэффициента безопасности (финансовой прочности).

Метод планирования суммы прибыли от реализации товаров на основе среднего уровня рентабельности товарооборота является одним из наиболее простых и широко используемых на предприятиях торговли. Он предполагает использование всего лишь двух показателей – планового объема реализации товаров и планируемого уровня рентабельности товарооборота. Последний определяется на осно-

ве его значения в предплановом периоде, скорректированного с учетом предстоящих изменений уровней доходности и издержкостности. Модель расчета прибыли в этом случае имеет вид

$$БП_{п} = P_{п} \cdot Y_{рп} / 100,$$

где  $БП_{п}$  – плановая сумма балансовой прибыли от реализации товаров (от торговой деятельности);  $P_{п}$  – плановый объем реализации товаров;  $Y_{рп}$  – средний уровень рентабельности товарооборота в плановом периоде, в %.

Метод планирования суммы прибыли от реализации товаров на основе формирования целевого ее размера позволяет обеспечить наибольшую ее увязку со стратегическими целями развития торгового предприятия в предстоящем периоде. Основой этого метода расчета является предварительное определение потребности в собственных финансовых ресурсах, формируемых за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия (чистой прибыли). Расчет ведется по каждому элементу этой потребности (производственное развитие; выплата дохода владельцам имущества; дополнительное материальное стимулирование персонала и т.п.). Суммарная потребность в средствах, формируемых за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, представляет собой целевой размер чистой прибыли предприятия в плановом периоде. Модель расчета целевой суммы балансовой прибыли от реализации товаров в этом случае имеет вид

$$БП_{ц} = ЧП_{ц} \cdot 100 / (100 - C_{нп}),$$

где  $БП_{ц}$  – целевая сумма балансовой прибыли от реализации товаров (от торговой деятельности) в плановом периоде;  $ЧП_{ц}$  – целевая сумма чистой прибыли предприятия в плановом периоде;  $C_{нп}$  – ставка налога на прибыль (и других налоговых платежей, осуществляемых за счет прибыли), в %.

Особая роль этого метода расчета заключается в том, что полученный на его основе показатель прибыли рассматривается как один из важнейших целевых ориентиров развития торгового предприятия и служит базовым элементом планирования других важнейших экономических показателей – объема реализации товаров, суммы доходов от реализации товаров, суммы основных налоговых платежей и т.п. Иными словами, задачи планирования стратегического развития торгового предприятия в предстоящем периоде через целевую сумму прибыли получают наиболее полное отражение во всей системе основных плановых показателей.

## Вопросы для повторения

1. Сформулируйте определение валового дохода торгового предприятия.
2. Какие факторы влияют на объем и уровень валового дохода?
3. Назовите основные этапы планирования доходов предприятия.
4. Сформулируйте понятия «затраты», «расходы», «издержки обращения».
5. Перечислите состав издержек обращения, назовите факторы, влияющие на их формирование.
6. Какие виды затрат и расходов торговых предприятий не относятся к издержкам обращения?
7. Как осуществляется планирование издержек обращения?
8. Назовите виды прибыли торгового предприятия и механизмы формирования.
9. Перечислите основные этапы планирования прибыли торгового предприятия.

## Практические задания

**Задание 1.** Спрогнозируйте изменения издержек обращения торгового предприятия в следующем году, если известно, что товарооборот возрастет на 15 %, а арендная плата увеличится с 1 до 1,5 тыс. руб. в месяц. Исходные данные приведены ниже:

Показатели	Текущий год	Прогнозируемый год
Товарооборот (тыс. руб.)	1200	
Условно-переменные издержки обращения (% к Т/ОБ)	4	
Условно-постоянные издержки обращения (тыс. руб.)	21	

**Задание 2.** Розничная торговая организация реализует женскую обувь. Данные о результатах хозяйственной деятельности приведены ниже:

Показатели	Сумма, тыс. руб.
Розничный товарооборот	20 000
Затраты на приобретение товаров	12 000
Расходы на ведение торговой деятельности	1500
Операционные расходы	0,8
Сальдо внереализационных доходов и расходов	+1,2

Рассчитайте валовый доход, прибыль от реализации, валовую прибыль, чистую прибыль организации.

**Задание 3.** Оптовая торговая организация реализует женскую обувь. Данные о результатах хозяйственной деятельности приведены ниже:

Показатели	Сумма, тыс. руб.
Оптовый товарооборот	500 000
Затраты по приобретению товаров	352 000
Расходы на ведение торговой деятельности	36 000
Операционные расходы	150
Сальдо внереализационных доходов и расходов	– 65

Рассчитайте валовый доход, прибыль от реализации, валовую прибыль, чистую прибыль организации.

## Тема 14 Финансовые основы торгового менеджмента

1. Управление активами.
2. Управление капиталом.
3. Управление инвестициями.
4. Управление хозяйственными рисками.
5. Оценка финансового состояния торгового предприятия.

### 1. Управление активами

#### Состав активов торгового предприятия и принципы их формирования

Для осуществления хозяйственной деятельности каждое торговое предприятие должно располагать определенным имуществом, принадлежащим ему на правах собственности. Все виды такого имущества в совокупности называются *активами торгового предприятия*.

В зависимости от характера участия в хозяйственном процессе и скорости оборота все имущественные ценности торгового предприятия подразделяются на два основных вида: 1) оборотные активы; 2) внеоборотные активы.

**Оборотные активы** (или оборотный капитал) представляют собой совокупность имущественных ценностей торгового предприятия, обслуживающих текущий хозяйственный процесс и полностью потребляемых в течение одного торгово-производственного цикла. В нашей практике учета к ним относят имущественные ценности всех видов со сроком использования до одного года и стоимостью до 15 необлагаемых налогом минимумов доходов граждан.

**Внеоборотные активы** (или основной капитал) представляют собой совокупность имущественных ценностей торгового предприятия, многократно участвующих в процессе его хозяйственной деятельности и переносящих на издержки обращения свою использованную стоимость частями. В нашей практике учета к ним относят имущественные ценности всех видов со сроком использования более

одного года и стоимостью свыше 15 необлагаемых налогом минимумов доходов граждан.

В составе **оборотных активов** торгового предприятия выделяют следующие их виды:

- 1) запасы товаров;
- 2) запасы материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов;
- 3) дебиторская задолженность (расчеты с дебиторами). К ней относится задолженность юридических и физических лиц торговому предприятию за товары и других видов;
- 4) денежные активы. К ним относятся денежные средства торгового предприятия в кассе, на расчетном и валютном его счетах и в других формах;
- 5) краткосрочные финансовые вложения. В их состав входят вложения средств предприятия в различные ценные бумаги, на депозитные счета в банках и т.п. на срок менее одного года;
- 6) прочие виды оборотных активов. К ним относятся расходы будущих периодов (затраты, произведенные в данном отчетном периоде, но которые будут отнесены на издержки обращения в будущих отчетных периодах) и некоторые другие их виды.

В составе **внеоборотных активов** торгового предприятия выделяют такие их виды:

1. *Основные средства.* В их состав входят принадлежащие торговому предприятию средства труда в форме зданий, помещений, машин, механизмов, оборудования и других со сроком службы более одного года и стоимостью свыше 15 необлагаемых налогом минимумов доходов граждан.

2. *Нематериальные активы.* К ним относятся приобретенные торговым предприятием права пользования товарными знаками, патентами, лицензиями, «ноу-хау», авторскими правами и другие аналогичные имущественные права.

3. *Незавершенные капитальные вложения.* К ним относятся незавершенные реальные инвестиции торгового предприятия в новое строительство, реконструкцию помещений и другие реальные объекты.

4. *Долгосрочные финансовые вложения.* К ним относятся долгосрочные (на срок более одного года) финансовые инвестиции торгового предприятия в уставные фонды совместных предприятий, в

разнообразные фондовые и денежные инструменты (акции, долгосрочные облигации, долгосрочные депозитные вклады и т.п.).

5. *Прочие виды внеоборотных активов.* В их состав входят оборудование, предназначенное к установке, расчеты с участниками и некоторые другие их виды.

## Управление оборотными активами

Процесс управления оборотными активами на предприятиях торговли включает следующие основные этапы.

1. **Анализ оборотных активов.** Целью этого анализа является выявление тенденций динамики общего их объема и состава, а также изучение эффективности их использования. Изучаются основные факторы, вызвавшие их изменение (изменение объема реализации товаров; изменение общей суммы и состава этих активов и т.п.).

2. **Оптимизация структуры оборотных активов.** Процесс этой оптимизации охватывает два основных этапа.

*На первом этапе* оптимизации рассчитываются нормативы отдельных видов оборотных активов – в первую очередь, средств, авансируемых в товарные запасы, отвлекаемых в дебиторскую задолженность и хранимых в форме остатка денежных средств.

*На втором этапе* оптимизации структура оборотных активов уточняется с позиций их ликвидности. В процессе этого этапа оптимизации с учетом объема и графика платежного оборота торгового предприятия должна быть определена неснижаемая сумма оборотных активов в форме готовых средств платежа.

3. **Обеспечение ускорения оборачиваемости оборотных активов,** что позволяет торговому предприятию существенно снизить потребность в них, так как между скоростью оборота этих активов и их размером существует обратно пропорциональная зависимость.

4. **Обеспечение повышения рентабельности оборотных активов.** Как и любой вид активов, оборотные активы должны приносить торговому предприятию определенную прибыль. Вместе с тем отдельные виды оборотных активов способны приносить торговому предприятию и прямой доход в форме процентов и дивидендов в процессе их использования.

5. **Обеспечение минимизации потерь оборотных активов в процессе их использования.** Процесс управления оборотными ак-

тивами должен быть направлен на минимизацию риска их потерь, особенно в условиях действия инфляционных факторов.

Процесс управления отдельными видами оборотных активов характеризуется определенными отличительными особенностями. С учетом этих особенностей на предприятиях торговли дифференцируются методы управления тремя основными видами оборотных активов: 1) средствами, авансируемыми в товарные запасы (основными задачами этого управления являются: а) определение необходимого объема финансовых средств, авансируемых в формирование товарных запасов; б) обеспечение своевременного вовлечения в товарооборот излишних запасов товаров; в) реальное отражение в учете стоимости товарных запасов в условиях инфляции); 2) средствами, отвлекаемыми в дебиторскую задолженность (осуществляется по двум основным направлениям: а) формированию приемлемых сроков расчета за поставляемые товары; б) формированию условий предоставления покупателям потребительского кредита); 3) денежными активами (обеспечение постоянной платежеспособности торгового предприятия).

### Управление внеоборотными активами

На предприятиях торговли основу внеоборотных активов составляют в настоящее время основные средства.

Процесс управления основными средствами на предприятиях торговли включает следующие основные этапы:

**1. Анализ основных средств.** На предприятиях торговли этот анализ проводится в целях изучения динамики общего их объема и состава, а также эффективности их использования.

**2. Определение размера потребности в приросте основных средств.**

**3. Определение форм удовлетворения потребности в приросте основных средств.** Потребность в приросте основных средств может быть удовлетворена торговым предприятием двумя основными путями: а) за счет приобретения новых видов основных средств в собственность предприятия; б) путем их аренды (лизинга).

**4. Обеспечение повышения эффективности использования основных средств.**



## 2. Управление капиталом

### Структура капитала торгового предприятия и источники его формирования

Формирование активов торгового предприятия осуществляется за счет инвестируемого в них капитала. **Инвестированный капитал представляет собой финансовые средства предприятия, направленные на формирование его активов.** В бухгалтерском балансе торгового предприятия инвестированный капитал отражается как его пассив.

В зависимости от принадлежности финансовых средств в составе пассива выделяют собственный и заемный капитал.

**Собственный капитал** представляет собой финансовые средства отдельного хозяйствующего объекта, принадлежащие ему на правах собственности и используемые для формирования определенной части его активов. Эта часть активов, сформированная за счет инвестируемого в них собственного капитала, носит название *чистые активы предприятия*.

**Заемный капитал** представляет собой финансовые средства, привлекаемые торговым предприятием для формирования определенной части активов с обязательством вернуть их заимодателю в обусловленные сроки. Заемный капитал приобретает форму финансовых обязательств торгового предприятия. По таким обязательствам внешнего характера обычно выплачиваются проценты за пользование чужими финансовыми ресурсами, которые зависят от нормы ссудного процента на финансовом рынке, продолжительности использования этих ресурсов и ряда других условий.

На предприятиях торговли инвестированный собственный капитал функционирует в различных формах.

Так, собственный капитал торгового предприятия представлен следующими формами:

1) *уставной фонд*. Он характеризует первоначальную сумму собственного капитала, направленную на создание предприятия и начало его хозяйственной деятельности;

2) *резервный фонд*. Он представляет собой зарезервированную часть собственного капитала предприятия, предназначенную для внутреннего страхования его хозяйственной деятельности;

3) *целевые финансовые фонды*. К ним относятся различные специальные фонды, формируемые на торговом предприятии с целью предстоящего целевого расходования накопленных финансовых средств;

4) *нераспределенная прибыль*. Она представляет собой разницу между суммой полученной прибыли и распределенной ее частью, включая использованную;

5) *прочие формы собственного капитала*. К ним относятся расчеты за имущество (при сдаче его в аренду), расчеты с участниками (по выплате им доходов в форме процентов или дивидендов) и некоторые другие, отражаемые в первом разделе пассива баланса.

**Заемный капитал** торгового предприятия представлен следующими основными формами:

1) *долгосрочные финансовые обязательства*. К ним относятся все формы привлеченного заемного капитала со сроком его использования более одного года;

2) *краткосрочные финансовые обязательства*. К ним относятся все формы привлеченного заемного капитала со сроком его использования до одного года. Основными формами этих обязательств являются краткосрочные кредиты банков и краткосрочные заемные средства (как предусмотренные к погашению в предстоящем периоде, так и не погашенные в предусмотренный срок), различные формы кредиторской задолженности торгового предприятия (по товарам, работам и услугам; по выданным векселям; по полученным авансам; по расчетам с бюджетом и внебюджетными фондами; по оплате труда; с дочерними предприятиями; с другими кредиторами) и другие краткосрочные финансовые обязательства.

С формированием капитала торгового предприятия связано понятие его финансовой структуры, представляющей собой соотношение собственного и заемного капитала, используемого торговым предприятием в процессе своей хозяйственной деятельности.

В составе *внешних источников формирования собственных, финансовых ресурсов* основное место принадлежит привлечению дополнительного паевого (путем дополнительных взносов в уставным фонд) или акционерного (путем дополнительной эмиссии акций) капитала. Для отдельных торговых предприятий одним из внешних источников может являться предоставленная ему безвозмездная финансовая помощь. В число прочих внешних источников

входят бесплатно полученные материальные и нематериальные активы, включаемые в состав баланса торгового предприятия.

В составе *внутренних источников формирования собственных финансовых ресурсов* основное место принадлежит прибыли, остающейся в распоряжении торгового предприятия (она формирует преимущественную часть всех собственных его финансовых ресурсов). Определенную роль в составе внутренних источников играют также амортизационные отчисления (особенно на предприятиях торговли с высокой стоимостью собственных основных средств и нематериальных активов). В число прочих внутренних источников входят суммы дооценки основных средств, нематериальных активов, запасов товаров и других материальных ценностей, а также некоторые другие источники, не играющие заметной роли в формировании собственных финансовых ресурсов.

**Источники привлечения заемных средств** торгового предприятия также подразделяются на внешние и внутренние.

В составе *внешних источников привлечения заемных средств* основная роль принадлежит финансовому и товарному кредитам, предоставленным торговому предприятию.

В составе *внутренних источников привлечения заемных средств* главное место занимает на предприятии прирост так называемых «устойчивых пассивов», состоящий из прироста задолженности по оплате труда; прироста задолженности по расчетам с бюджета; прироста задолженности по страхованию и некоторых других видов внутренней задолженности предприятия.

## Оптимизация структуры капитала

Процесс оптимизации финансовой структуры капитала торгового предприятия осуществляется по следующим основным этапам.

**1. Анализ капитала предприятия.** Основной целью этого анализа является выявление тенденций динамики объема и состава капитала в предплановом периоде и их влияния на финансовую устойчивость и эффективность использования капитала.

**2. Определение общей потребности в капитале.**

**3. Оптимизация структуры капитала по критерию политики финансирования активов.**

**4. Оптимизация структуры капитала по критерию его стоимости.** *Стоимость капитала представляет собой среднюю це-*

*ну, которую торговое предприятие платит за его привлечение из различных источников.*

**5. Оптимизация структуры капитала по критерию эффективности его использования.** В качестве показателя этой эффективности принимается уровень рентабельности собственного капитала.

### Управление формированием собственных финансовых ресурсов

Управление формированием собственных финансовых ресурсов представляет собой процесс обеспечения их привлечения из различных источников в соответствии с потребностями развития торгового предприятия в предстоящем периоде.

Процесс управления формированием собственных финансовых ресурсов включает следующие основные этапы:

- 1) анализ формирования собственных финансовых ресурсов в предплановом периоде;
- 2) определение общей потребности в собственных финансовых ресурсах;
- 3) обеспечение максимального объема привлечения собственных финансовых ресурсов за счет внутренних источников;
- 4) обеспечение необходимого объема привлечения собственных финансовых ресурсов из внешних источников;
- 5) оптимизация соотношения внутренних и внешних источников формирования собственных финансовых ресурсов.

### Управление привлечением заемных средств

Эффективная хозяйственная деятельность торгового предприятия невозможна без постоянного привлечения заемных средств. Использование этих средств позволяет существенно расширить объем реализации товаров и формируемых товарных запасов, обеспечить более эффективное использование собственного капитала, ускорить образование различных целевых фондов, а в конечном счете – повысить рыночную стоимость предприятия.

Управление привлечением заемных средств представляет со-

бой целенаправленный процесс их формирования из различных источников и в разных формах в соответствии с потребностями торгового предприятия на различных этапах его развития.

Процесс управления привлечением заемных средств на торговом предприятии включает следующие основные этапы:

1) анализ привлечения и использования заемных средств в плановом периоде;

2) определение целей привлечения заемных средств в плановом периоде;

3) определение предельного объема привлечения заемных средств;

4) определение соотношения заемных средств, привлекаемых на кратко- и долгосрочной основе;

5) определение форм привлечения заемных средств. Заемные средства привлекаются для обслуживания хозяйственной деятельности торгового предприятия в следующих основных формах:  
а) в форме товарного кредита; б) в форме финансового кредита; в) в прочих формах;

б) определение состава кредиторов;

7) формирование эффективных условий привлечения кредитов.

**Срок предоставления кредита** является одним из определяющих условий его привлечения.

**Ставка процента за кредит** характеризуется тремя основными параметрами: ее формой, видом и размером.

**Условия выплаты суммы процента** характеризуются порядком выплаты его суммы. Этот порядок сводится к трем принципиальным вариантам: выплате всей суммы процента в момент предоставления кредита; выплате суммы процента равномерными частями; выплате всей суммы процента в момент уплаты основной суммы долга (при погашении кредита). При прочих равных условиях предпочтительным является третий вариант.

8) обеспечение эффективного использования кредитов;

9) обеспечение своевременных расчетов по полученным кредитам.

### 3. Управление инвестициями

#### Формы и принципы осуществления инвестиционной деятельности торгового предприятия

Инвестиционная деятельность торгового предприятия осуществляется в различных формах, определяемых видами инвестиций. Эти инвестиции классифицируются по ряду признаков.

**1. По объектам вложения средств** выделяются реальные и финансовые инвестиции.

*Реальные инвестиции* представляют собой вложения капитала в развитие материально-технической базы и совершенствование технологических процессов торгового предприятия. В составе реальных инвестиций выделяют обычно капитальные вложения в воспроизводство основных средств и инновационные инвестиции в формирование нематериальных активов, обеспечивающих технологический прогресс на торговом предприятии.

*Финансовые инвестиции* представляют собой вложения капитала в различные финансовые активы торгового предприятия, среди которых наиболее значительную долю занимают его вложения в инструменты денежного и фондового рынков.

**2. По характеру участия в инвестировании** выделяют прямые и непрямые инвестиции.

*Прямые инвестиции* характеризуются непосредственным участием торгового предприятия в выборе объектов инвестирования и вложений капитала.

*Непрямые инвестиции* характеризуются инвестированием капитала предприятия, опосредствованным другими хозяйствующими субъектами (инвестиционными или финансовыми посредниками).

Торговые предприятия осуществляют, как правило, прямые инвестиции.

**3. По периоду инвестирования** различают краткосрочные и долгосрочные инвестиции.

Основной целью управления реальными инвестициями на предприятиях торговли является обеспечение запланированного прироста материальных и нематериальных активов в конкретных их видах.

## Управление финансовыми инвестициями

**Основной целью** управления финансовыми инвестициями на предприятиях торговли является выбор финансовых инструментов вложения капитала, обеспечивающих наиболее эффективные условия его прироста в предстоящем периоде.

Процесс управления финансовыми инвестициями торгового предприятия осуществляется в разрезе следующих основных этапов:

- 1) анализ состояния финансового инвестирования в предплановом периоде. В процессе этого анализа изучаются объемы, формы и эффективность финансового инвестирования на торговом предприятии;
- 2) определение объема финансового инвестирования в плановом периоде;
- 3) определение форм финансового инвестирования;
- 4) оценка инвестиционных качеств отдельных финансовых инструментов;
- 5) формирование портфеля финансовых инвестиций.

### 4. Управление хозяйственными рисками

#### Основные виды хозяйственных рисков торгового предприятия

**Под хозяйственными рисками** понимается вероятность возникновения непредвиденных имущественных или финансовых потерь (потери активов; снижения суммы прибыли и доходов и т.п.) в ситуации неопределенности условий хозяйственной деятельности торгового предприятия.

Хозяйственные риски являются объективным явлением в деятельности любого торгового предприятия и проявляются как совокупность отдельных видов рисков. Виды хозяйственных рисков торгового предприятия весьма многообразны.

**1. Риск случайной гибели (порчи) имущества.**

**2. Коммерческий риск.** Этот риск определяется недобросовестностью коммерческих партнеров торгового предприятия.

**3. Экономический риск.** Этот риск определяется нарушением хода экономической деятельности и недостижением запланированных основных экономических показателей.

**4. Ценовой риск.** Он проявляется в повышении уровня цен закупки товаров (при неизменном уровне цен их реализации); в снижении уровня цен реализации товаров на потребительском рынке (при неизменном уровне цен их закупки); в повышении уровня цен и тарифов на услуги сторонних организаций, в росте уровня цен закупки материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, оборудования и т.п.

**5. Валютный риск.** Он проявляется в недополучении прибыли в результате непосредственного воздействия изменения обменного курса иностранной валюты, используемой во внешнеэкономических торговых операциях предприятия, на ожидаемые денежные потоки от этих операций.

**6. Процентный риск.** Он состоит в непредвиденном изменении процентной ставки на финансовом рынке (как депозитной, так и кредитной).

**7. Инфляционный риск.**

**8. Инвестиционный риск.** Он характеризует возможность возникновения непредвиденных финансовых потерь в процессе инвестиционной деятельности торгового предприятия.

**9. Налоговый риск.** Этот вид хозяйственных рисков имеет ряд проявлений: вероятность введения новых налоговых платежей; возможность увеличения уровня ставок действующих налоговых платежей; изменение условий и сроков уплаты отдельных налоговых платежей и предоставления налогового кредита; вероятность отмены действующих налоговых льгот.

**10. Риск неплатежеспособности.**

**11. Риск потери финансовой устойчивости.**

**12. Прочие виды рисков.** К ним относятся риск потери товаров в магазинах (отделах) самообслуживания, связанный с их хищением покупателями; риск финансовых потерь из-за несвоевременного осуществления расчетно-кассовых операций в связи с неудачным выбором коммерческого банка; риск подделки финансовых документов сотрудниками; эмиссионный риск и др.

Рассмотрение отдельных видов хозяйственных рисков показывает, что по источникам своего возникновения они могут быть



разделены на две основные группы – зависящие и не зависящие от хозяйственной деятельности торгового предприятия. С такой группировкой хозяйственных рисков связано выделение двух основных их форм.

**1. Систематический (или рыночный) риск.** Эта форма риска возникает для всех участников потребительского, финансового и других видов рынков. Она связана со сменой отдельных стадий экономического развития страны, принятием политических решений по отдельным вопросам экономики, изменениями конъюнктуры этих рынков и другими аналогичными факторами, на которые торговое предприятие в процессе своей хозяйственной деятельности повлиять не может. К этой группе хозяйственных рисков могут быть отнесены валютный риск, процентный риск, инфляционный риск, налоговый риск и частично инвестиционный риск (в части изменения макроэкономических условий инвестирования).

**2. Несистематический (или специфический) риск.** Эта форма риска присуща хозяйственной деятельности конкретного торгового предприятия и определяется уровнем его торгового менеджмента. Она может быть связана с несовершенным функциональным разделением труда менеджеров торгового предприятия, низкой квалификацией отдельных из них и отсутствием практического опыта; чрезмерной приверженностью владельцев и главных менеджеров торгового предприятия к рисковым (агрессивным) хозяйственным операциям с высокой нормой прибыли; неоптимальной структурой активов и капитала предприятия; недооценкой коммерческих партнеров и другими аналогичными факторами, негативные последствия которых в значительной мере можно предотвратить за счет эффективного управления хозяйственными рисками («риск-менеджмента») на торговом предприятии.

Основной целью управления хозяйственными рисками на торговом предприятии является минимизация связанных с ними финансовых потерь. Процесс этого управления связан с оценкой уровня отдельных видов хозяйственных рисков, их профилактикой и страхованием.

## **5. Оценка финансового состояния торгового предприятия**

Управление активами, капиталом, инвестициями, рисками и другими аспектами финансовой деятельности торгового предпри-

ятия должно носить взаимосвязанный характер. Такая взаимосвязь обеспечивается в процессе комплексного управления финансовым состоянием торгового предприятия, его оптимизации.

Под оптимальным финансовым состоянием торгового предприятия понимается сбалансированность отдельных структурных элементов его активов и капитала, а также его способность обеспечивать высокий уровень эффективности их использования. Оптимизация финансового состояния торгового предприятия является одним из основных условий успешного экономического его развития в предстоящей перспективе. В это же время кризисное финансовое состояние торгового предприятия создает серьезную угрозу его банкротства.

Уровень финансового состояния торгового предприятия характеризуется рядом элементов, основными из которых являются:

- 1) уровень платежеспособности;
- 2) уровень финансовой устойчивости;
- 3) уровень оборачиваемости активов;
- 4) уровень рентабельности.

Оптимизация финансового состояния торгового предприятия обеспечивается в процессе финансового планирования. Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы мероприятий по обеспечению развития торгового предприятия необходимыми финансовыми ресурсами, сбалансированности их источников и повышению эффективности финансовой деятельности в предстоящем периоде.

Финансовое планирование на предприятиях торговли состоит из двух составных частей – текущего и оперативного планирования финансовой деятельности. Текущее планирование финансовой деятельности заключается в разработке отдельных видов финансовых планов торгового предприятия, составляемых на предстоящий год с разбивкой по кварталам. В процессе текущего финансового планирования на предприятиях торговли разрабатываются обычно следующие виды финансовых планов: 1) план доходов и расходов по торговой деятельности; 2) план поступления и расходования денежных средств; 3) балансовый план; 4) план формирования и использования финансовых ресурсов.

## Вопросы для повторения

1. Каков состав активов торгового предприятия?
2. Назовите принципы формирования активов торгового предприятия.
3. Каковы особенности управления оборотными активами торгового предприятия?
4. Назовите особенности управления внеоборотными активами торгового предприятия.
5. Какова структура капитала торгового предприятия?
6. Назовите источники формирования капитала торгового предприятия.
7. Назовите формы и виды осуществления инвестиционной деятельности торгового предприятия.

## Практические задания

**Задание 1.** Определите величину капитала, авансированного в торговое предприятие, в том числе уставного, соотношение собственного и заемного, основного и оборотного капиталов.

Данные для расчета:

- 1) организационная форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью;
- 2) учредители (5 человек) внесли по 100 тыс. руб. каждый;
- 3) на приватизационном аукционе совместно было приобретено здание, оцененное по остаточной стоимости 500 тыс. руб.;
- 4) инвестиции в торговое оборудование составили 90 тыс. руб.;
- 5) было закуплено в кредит товаров на сумму 100 тыс. руб.;
- 6) закуплен малоценный и быстроизнашивающийся инвентарь на сумму 10 тыс. руб.

**Задание 2.** Рассчитайте сумму заемных и привлеченных средств, коэффициенты автономии и финансовой устойчивости торгового предприятия, дайте оценку динамики его финансовой устойчивости на основании следующих данных:

1. Собственный капитал предприятия за анализируемый период возрос с 600 млн до 634 млн руб.; величина источников средств увеличилась на 150 млн руб. – с 800 млн до 950 млн руб.
2. Собственный капитал предприятия за анализируемый период возрос с 2500 тыс. до 3000 тыс. руб.; величина источников средств снизилась на 100 тыс. руб. – с 10 000 тыс. до 9900.

# Тесты для самопроверки

## Тест 1

Ответьте на вопросы теста, выбрав правильный вариант ответа\*.

1. Торгово-технологический процесс состоит:
  - а) из торговых и коммерческих операций;
  - б) основных и вспомогательных операций;
  - в) отдельных и непосредственных операций;
  - г) торговых и основных операций.
  
2. Методы поставок со склада:
  - а) письменные заявки, централизованные, децентрализованные;
  - б) функциональные, ступенчатые, централизованные;
  - в) личная отборка, телефонные заявки, стандартные, через разъездных товароведов;
  - г) стандартные, универсальные, рациональные.
  
3. Разработка ассортиментных перечней включает следующие этапы:
  - а) определение перечня ассортиментных позиций;
  - б) расчет числа разновидностей каждого товара;
  - в) определение количества разновидностей каждого товара для неснижаемого ассортимента;
  - г) все вышеперечисленное.
  
4. Под системой внутренней торговли понимается:
  - а) совокупность финансовой, кредитной и налоговой политики, стимулирующей развитие торговых предприятий;
  - б) совокупность субъектов торговой деятельности, функционирование которых регулируется общими и специальными мерами организационно-экономического и нормативно-правового характера;

---

\* Феоктистова Е. М., Киреева И. М. Менеджмент торговой организации : учеб.-метод. комплекс. – М. : РГТЭУ, 2008. – С. 119.

в) соотношение спроса и предложения на реализуемые предприятием товары;

г) совокупность людей, объединенных общностью потребительских предпочтений, согласных на определенных условиях приобретать товары и услуги.

5. Дистрибьютор – это:

а) зарегистрированный посредник;

б) член товарной или фондовой биржи;

в) крупная независимая посредническая фирма;

г) частное лицо.

6. Экономическую эффективность розничной торговой сети можно оценить по следующим показателям:

а) общая численность торговых предприятий, прибыль на 1 м<sup>2</sup> торговой площади;

б) количество торговых предприятий и торговой площади, приходящихся на 1 тыс. человек, удельный вес специальной торговой сети;

в) численность населения на одно торговое предприятие и на 1 м<sup>2</sup> торговой площади, средний размер торговой площади на один магазин;

г) все вышеперечисленное.

7. Виды средств внутримагазинной информации:

а) информационные схемы и указатели;

б) объявления по радио и ценники;

в) плакатная информация и маркировка товара;

г) все вышеперечисленные.

8. Оптовая торговля – это:

а) торговля товарами с последующей их перепродажей или профессиональным использованием;

б) процесс обращения объектов собственности посредством возмездных договоров;

в) торговля товарами и оказание услуг покупателям для личного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью;

г) сфера обмена товарами или группами товаров и услугами между товаровладельцами.

9. Метод продажи – это:

а) совокупность приемов, связанных с хранением и непосредственной реализацией товаров;

б) совокупность приемов, связанных с формированием мотивации выбора товаров покупателем;

в) совокупность приемов, связанных с расчетом за отобранные товары и получением покупки;

г) совокупность приемов осуществления всех основных операций, связанных с реализацией товаров.

10. Управление ассортиментом товаров на складах направлено:

а) на поддержание оптимальной номенклатуры товаров;

б) периодическое обновление ассортиментных перечней;

в) принятие торговыми работниками различных коммерческих решений по обновлению ассортимента;

г) заключение договоров на поставку различных ассортиментных групп товаров.

11. Формы организации оптовой торговли:

а) биржевая и фондовая;

б) оптовая торговля через склады и оптовые рынки;

в) непосредственная оптовая торговля товарами и оказание посреднических услуг при купле-продаже товаров;

г) прямая и отложенная реализация.

12. Факторы, влияющие на развитие и состояние розничной торговой сети:

а) экономические, социальные, экологические, транспортные;

б) экономические, транспортные, социально-культурные, информационные;

в) экономические, социальные, градостроительные, транспортные;

г) экономические, экологические, численность населения, покупательский спрос.

13. Потребность в складских помещениях рассчитывается как произведение норматива складской площади:

- а) на товарный запас, подлежащий хранению;
- б) годовой складской товарооборот;
- в) коэффициент неравномерности образования товарных запасов;
- г) высоту складских помещений.

14. Типы торговых зон:

- а) центральная, периферийная, пригородная, районная;
- б) городская, пригородная, сельская, районная;
- в) специализированная, узкоспециализированная, комбинированная, смешенная;
- г) централизованная, децентрализованная, периферийная, пригородная.

15. Структурное подразделение, назначением которого является хранение и переработка товарных запасов в специально обособленном помещении – это:

- а) товарный склад;
- б) розничный магазин;
- в) оптовая база;
- г) подсобное помещение.

16. Виды оптовых торговых организаций:

- а) с универсальным и оптимальным обслуживанием;
- б) полным и ограниченным обслуживанием;
- в) индивидуальным и функциональным обслуживанием;
- г) централизованным и децентрализованным обслуживанием.

17. Режим работы торгового предприятия должен:

- а) соответствовать интенсивности покупательского потока;
- б) обеспечивать эффективное использование рабочего времени;
- в) обеспечивать максимальное улучшение режима труда и отдыха работников;
- г) соответствовать всем вышеперечисленным требованиям.

18. Уровень специализации розничной торговой сети определяется:

- а) как отношение количества специализированных магазинов к общему количеству магазинов;
- б) как отношение товарооборота специализированных магазинов к общему товарообороту;
- в) как отношение торговой площади специализированных магазинов и секций к общей торговой площади;
- г) с помощью всех вышеперечисленных методов.

19. Зона обслуживания – это:

- а) территория, где находятся потенциальные потребители определенного товара или услуги;
- б) территориально ограниченный микрорайон;
- в) участок городской застройки с равными условиями торговой деятельности;
- г) территория, на которой отсутствуют предприятия-конкуренты.

20. Централизация товароснабжения предполагает:

- а) организацию товароснабжения силами и средствами поставщиков;
- б) организацию завоза товаров в соответствии с заданиями;
- в) внедрение наиболее прогрессивных технологических решений на всем пути движения товаров;
- г) минимальные расходы на транспортировку, высокую оборачиваемость товаров.

21. По организационным формам управления различаются склады:

- а) индивидуального пользования;
- б) совместного пользования;
- в) общего пользования;
- г) все вышеперечисленные.

22. Форматы розничных торговых предприятий:

- а) гипермаркеты, супермаркеты, суперсторы, блоксторы;
- б) продовольственные и непродовольственные;



- в) универсамы, универмаги, торговые дома, супереты;
- г) минимаркеты, специализированные магазины, дискаунтеры, супермаркеты, гипермаркеты.

23. Социальная эффективность розничной торговой сети определяется:

- а) средним радиусом обслуживания одним магазином;
- б) затратами времени покупателей на ожидание обслуживания;
- в) показателями завершенности покупки;
- г) всеми вышеперечисленными показателями.

24. Рабочее место – это:

- а) определение его площади;
- б) зона трудовой деятельности одного или группы работников;
- в) определение его месторасположения;
- г) создание условий для выполнения функциональных обязанностей.

25. Управление рекламной деятельностью предусматривает:

- а) выбор оптимальной цели рекламной кампании;
- б) выбор оптимальной рекламной стратегии и планирование расходов;
- в) выбор носителя рекламы и содержательной части рекламного сообщения;
- г) все вышеперечисленное.

## Тест 2

Ответьте на вопросы теста, выбрав правильный вариант ответа\*.

1. Методы стимулирования продаж в менеджменте розничной торговой организации предусматривают:

- а) стимулирование потребителей;
- б) стимулирование торговли;

---

\* Феоктистова Е. М., Киреева И. М. Менеджмент торговой организации : учеб.-метод. комплекс. – М. : РГТЭУ, 2008. – С. 129.

- в) стимулирование сбытовиков;
- г) все вышеперечисленное.

2. Оптовая продажа предполагает осуществление следующих операций:

- а) выбор оптовых покупателей;
- б) установление хозяйственных связей с оптовыми покупателями;
- в) согласование условий и заключение договоров, контроль за их исполнением;
- г) все вышеперечисленное.

3. Оптовые структуры общенационального уровня должны обеспечивать:

- а) оптовый товароборот крупных партий товаров;
- б) товарами закупочно-сбытовые оптовые предприятия;
- в) оптовый оборот посреднических структур;
- г) типовое и видовое разнообразие оптовых структур.

4. Перемещение товаров от мест производства к непосредственному потребителю – это:

- а) товародвижение;
- б) канал распределения;
- в) товароснабжение;
- г) товарооборачиваемость.

5. По месту расположения различаются склады:

- а) транзитные и перевалочные;
- б) в районах производства и в районах потребления;
- в) с рельсовыми путями и не имеющие подъездных путей;
- г) подсортировочные и распределительные.

6. Процесс унификации торговых объектов с учетом их специализации и размера торговой площади – это:

- а) оптимизация;

- б) типизация;
- в) специализация;
- г) универсализация.

7. Интеграционные процессы в торговле предусматривают развитие:

- а) цепных торговых организаций;
- б) кооперированных объединений торговых структур;
- в) добровольных оптово-розничных цепей;
- г) всех вышеперечисленных объединений.

8. Тип розничного торгового предприятия определяют:

- а) товарный профиль, размеры, формы продажи, район деятельности;
- б) товарный профиль, место дислокации, численность обслуживаемого населения;
- в) частота спроса на товары, затраты времени на покупку, культура обслуживания;
- г) специализация, планировка торговой площади, культура торговли.

9. Оптовые структуры регионального уровня должны обеспечивать:

- а) оптовый оборот крупных партий товаров;
- б) товарами региональные товарные рынки;
- в) типовое и видовое разнообразие оптовых структур на региональном уровне;
- г) оптовый оборот посреднических оптовых структур.

10. Специализация розничной торговой сети осуществляется:

- а) по основным и дополнительным признакам;
- б) сложному и комбинированному ассортименту;
- в) товарно-отраслевому признаку и по комплексности спроса;
- г) формам и методам торгового обслуживания.

11. На процессы товароснабжения и товародвижения оказывают влияние следующие факторы:

а) размещение, специализация, сезонность производства, виды транспортных средств;

б) производственные, транспортные, торговые, социальные;

в) мощность, специализация, дислокация, сложность ассортимента;

г) виды транспортных средств, их техническое состояние, социальный состав населения, уровень доходов.

12. По ассортиментному профилю различаются склады:

а) продовольственных и непродовольственных товаров;

б) универсальные и специализированные;

в) сезонных и скоропортящихся товаров;

г) специальные.

13. Экономичность товароснабжения характеризуется:

а) минимальными расходами на транспортировку, высокой оборачиваемостью товаров;

б) организацией товароснабжения силами и средствами поставщиков;

в) организацией завоза в соответствии с заданиями;

г) внедрением наиболее прогрессивных технологических решений на всем пути движения товаров.

14. Необходимость оптовой торговли определяется:

а) основными и дополнительными факторами;

б) экономическими, социальными и экологическими факторами;

в) социально-культурными, информационными и экологическими факторами;

г) производственными, транспортными и торговыми факторами.

15. Формирование ассортимента на предприятии оптовой торговли – это:

а) процесс подбора и установления номенклатуры товаров;

б) установление хозяйственной связи с поставщиками;

в) нормирование, оперативный учет, контроль, регулирование товарных запасов;

г) оптимальное построение ассортиментного перечня.

16. Планировка рабочего места – это:

а) создание оптимальных условий для выполнения функциональных обязанностей;

б) определение его площади и месторасположения;

в) определение месторасположения рабочего места по отношению к другим рабочим местам;

г) определение рационального размещения на его площади всех предметов оснащения.

17. По степени специализации розничные торговые предприятия подразделяются:

а) на узкоспециализированные, специализированные, комбинированные, универсальные;

б) гипермаркеты, супермаркеты, дискаунтеры, универсамы;

в) продовольственные и непродовольственные;

г) основные и дополнительные.

18. Торгово-технологический процесс предусматривает организацию процессов:

а) приемки, хранения и подготовки товаров к продаже;

б) приемки, хранения и обмена товаров;

в) приемки, хранения и непосредственной продажи товаров;

г) приемки, выкладки и маркировки товаров.

19. Технологичность товароснабжения означает:

а) организацию завоза в соответствии с заданиями;

б) организацию товароснабжения силами и средствами поставщиков;

в) внедрение наиболее прогрессивных технологических решений на всем пути движения товаров;

г) высокую оборачиваемость товаров с минимальными расходами на транспортировку.

20. Управление товарными запасами на торговых складах предусматривает:

- а) нормирование товарных запасов;
- б) оперативный учет и контроль за состоянием товарных запасов;
- в) регулирование товарных запасов;
- г) все вышеперечисленное.

21. Схемы торгово-технологического процесса:

- а) приемка и разгрузка товаров, приемка по количеству, подача в торговый зал для продажи;
- б) разгрузка товаров, приемка по количеству и качеству, хранение, подача в торговый зал;
- в) разгрузка товаров, приемка, хранение, подготовка к продаже, подача в торговый зал;
- г) все вышеперечисленные.

22. Торговые зоны – это:

- а) территориально ограниченные микрорайоны;
- б) участки городской застройки с примерно равными условиями торговой деятельности;
- в) территории, где находятся потенциальные потребители определенного товара или услуги;
- г) расстояния, которые потребители готовы преодолеть в поисках нужного товара.

23. Управление товарными запасами на предприятиях оптовой торговли предполагает:

- а) нормирование;
- б) оперативный учет и контроль;
- в) регулирование;
- г) все вышеперечисленное.

24. Виды торговых предприятий по формам создания и функционирования:

- а) ассоциации, холдинги, корпорации;

б) общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество;

в) государственные, коммерческие;

г) индивидуальные, партнерские, корпоративные.

35. Товароснабжение – это процесс:

а) перемещения товаров от производителя к потребителю;

б) реализации товаров;

в) обеспечения предприятия товарами;

г) перемещения товаров со склада в торговый зал.

### Тест 3

Ответьте на вопросы теста, выбрав правильный вариант ответа\*.

1. Управление хранением товаров на складах направлено:

а) на обеспечение сохранности физико-химических свойств товара;

б) обеспечение количественной и качественной сохранности товара;

в) составление экономически и технически обоснованных схем размещения товаров;

г) создание автоматизированной системы управления складскими операциями.

2. В зависимости от организации торгового обслуживания розничная торговая сеть подразделяется:

а) на гипермаркеты, супермаркеты, дискаунтеры, универмаги, универсамы;

б) стационарную, полустационарную, передвижную, почтовую, электронную;

в) узкоспециализированную, специализированную, комбинированную, универсальную;

---

\* Феоктистова Е. М., Киреева И. М. Менеджмент торговой организации : учеб.-метод. комплекс. – М. : РГТЭУ, 2008. – С. 139.

г) продовольственную и непродовольственную.

3. Виды средств внутримагазинной рекламы:

- а) световая и витринная;
- б) демонстрационная;
- в) сувенирная;
- г) все вышеперечисленные.

4. По режиму хранения и техническому устройству различают склады:

- а) открытые и закрытые;
- б) индивидуального и общего пользования;
- в) общетоварные и специализированные;
- г) универсальные и смешанные.

5. Комплексная проверка на соответствие техническим, экономическим, организационным и социальным требованиям – это:

- а) оценка рабочего места;
- б) контроль рабочего места;
- в) аттестация рабочего места;
- г) оснащение рабочего места.

6. Торговля товарами и оказание услуг покупателям для личного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью, – это:

- а) оптовая торговля;
- б) оптово-розничная торговля;
- в) универсальная торговля;
- г) розничная торговля.

7. Система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование рабочей силы в торговле, – это:

- а) управление трудом;
- б) мотивация труда;
- в) стимулирование труда;
- г) организация труда.



8. Виды независимых оптовых продавцов:
- а) специализированные;
  - б) универсальные;
  - в) мелкооптовые магазины-склады с технологией «кеш-энд-керри»;
  - г) все вышеперечисленные.
9. Управление ассортиментом товаров на складах направлено:
- а) на поддержание оптимальной номенклатуры товаров;
  - б) периодическое обновление ассортиментных перечней;
  - в) принятие торговыми работниками различных коммерческих решений по обновлению ассортимента;
  - г) заключение договоров на поставку различных ассортиментных групп товаров.
10. Обеспечение предприятия товарами – это:
- а) товародвижение;
  - б) канал распределения;
  - в) товароснабжение;
  - г) товарооборотность.
11. Задачи оптовой торговли:
- а) создание развитой структуры каналов товародвижения;
  - б) поддержание должной интенсивности товаропотоков;
  - в) формирование резервных источников финансового обеспечения процесса товародвижения и совокупных издержек обращения;
  - г) все вышеперечисленные.
12. Этапы процесса планирования розничной торговой сети:
- а) анализ состояния и определение необходимой потребности в розничной торговой сети;
  - б) анализ экономических условий развития города и выбор типов магазинов, их размещение;
  - в) определение необходимого прироста экономической эффективности инвестиций в строительство сети;

г) все вышеперечисленные.

13. Магазинные методы розничной продажи товаров:

а) самообслуживание, продажа в кредит, комиссионная, электронная;

б) индивидуальное обслуживание, через автоматы, почтовое, по заказам;

в) самообслуживание, продажа по заказам, по образцам, индивидуальное обслуживание;

г) продажа на рынках, ярмарках, со складов, аукционах.

14. Элементы оптовых закупок:

а) выявление и изучение источников закупки;

б) выбор поставщиков;

в) выбор каналов продвижения товаров;

г) все вышеперечисленные.

15. Различают следующие виды организаторов оптового товарооборота:

а) оптовые базы, оптовые склады, дистрибьюторы;

б) агенты, коммивояжеры, разъездные товароведы;

в) товарные биржи, торговые дома, выставки-продажи, ярмарки, аукционы, оптовые продовольственные рынки;

г) специализированные, посреднические, транзитно-перевалочные.

16. По степени механизации технологических процессов склады делятся:

а) на автоматизированные;

б) с комплексной механизацией;

в) с применением отдельных средств механизации;

г) все вышеперечисленные.

17. Методы товароснабжения:

а) децентрализованный завоз и централизованная доставка;

б) функциональная доставка и сезонный завоз;

в) самозавоз и доставка наемным транспортом;

г) самовывоз и рациональная доставка.

18. Виды оптовых структур:

- а) специализирующиеся на оптовой торговле;
- б) посреднические;
- в) организаторы оптового товарооборота;
- г) все вышеперечисленные.

19. Планомерность товароснабжения предполагает:

- а) организацию товароснабжения силами и средствами поставщиков;
- б) внедрение наиболее прогрессивных технологических решений на всем пути движения товаров;
- в) минимальные расходы на транспортировку, высокую оборачиваемость товаров;
- г) организацию завоза товаров в соответствии с заданиями.

20. Основными функциями розничной торговой сети являются:

- а) закупка товаров у поставщиков и организация завоза товаров в магазины;
- б) приемка, хранение, подсортировка товаров и их подготовка к продаже;
- в) продажа товаров и наиболее полное удовлетворение спроса населения в товарах и услугах;
- г) все вышеперечисленные.

21. Интерьер торгового зала – это:

- а) внешний вид торгового предприятия;
- б) создание оптимальных пропорций помещения;
- в) оформление торгового зала и организация внутреннего пространства помещения;
- г) единство принципов оформления и образа торгового предприятия.

22. По характеру выполняемых операций различаются склады:

- а) транзитно-перевалочные;
- б) сезонного и долгосрочного хранения;
- в) подсортировочно-распределительные;

г) все вышеперечисленные.

23. Принципы товароснабжения:

а) периодичность, функциональность, чистота, планомерность;

б) специализация, универсальность, экономичность, комбинированность;

в) планомерность, централизация, технологичность, экономичность;

г) субъективность и объективность.

24. Виды услуг:

а) связанные с оказанием помощи покупателю в совершении покупки и при ее использовании;

б) информационно-консультационные;

в) по созданию дополнительных удобств покупателям;

г) все вышеперечисленные.

25. Принципы формирования ассортимента товаров на оптовом предприятии:

а) обеспечение его соответствия характеру спроса населения;

б) обеспечение его устойчивости и условий рентабельной деятельности;

в) определение количества реализуемых разновидностей товаров;

г) все вышеперечисленные.

## Ключи к тестам

<b>Тест № 1</b>					
1	<b>б</b>	11	<b>в</b>	21	<b>г</b>
2	<b>в</b>	12	<b>в</b>	22	<b>г</b>
3	<b>г</b>	13	<b>а</b>	23	<b>г</b>
4	<b>б</b>	14	<b>а</b>	24	<b>б</b>
5	<b>в</b>	15	<b>а</b>	25	<b>г</b>
6	<b>г</b>	16	<b>б</b>		
7	<b>г</b>	17	<b>г</b>		
8	<b>а</b>	18	<b>г</b>		
9	<b>г</b>	19	<b>а</b>		
10	<b>а</b>	20	<b>а</b>		
<b>Тест № 2</b>					
1	<b>г</b>	11	<b>б</b>	21	<b>г</b>
2	<b>г</b>	12	<b>б</b>	22	<b>б</b>
3	<b>а</b>	13	<b>а</b>	23	<b>г</b>
4	<b>а</b>	14	<b>г</b>	24	<b>г</b>
5	<b>б</b>	15	<b>а</b>	25	<b>в</b>
6	<b>б</b>	16	<b>б</b>		
7	<b>г</b>	17	<b>а</b>		
8	<b>а</b>	18	<b>а</b>		
9	<b>б</b>	19	<b>в</b>		
10	<b>в</b>	20	<b>г</b>		
<b>Тест № 3</b>					
1	<b>б</b>	11	<b>г</b>	21	<b>в</b>
2	<b>б</b>	12	<b>г</b>	22	<b>г</b>
3	<b>г</b>	13	<b>в</b>	23	<b>в</b>
4	<b>в</b>	14	<b>г</b>	24	<b>г</b>
5	<b>в</b>	15	<b>в</b>	25	<b>г</b>
6	<b>г</b>	16	<b>г</b>		
7	<b>г</b>	17	<b>а</b>		
8	<b>г</b>	18	<b>г</b>		
9	<b>а</b>	19	<b>г</b>		
10	<b>в</b>	20	<b>г</b>		

# Список литературы

## Основная

1. Бланк, И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – М. : СмартБук, 2009. – 779 с.
2. Брагин, Л. А. Организация и управление торговым предприятием : учеб. / Л. А. Брагин. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 303 с.
3. Варли, Р. Основы управления розничной торговлей / Р. Варли. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2005. – 454 с.
4. Дион, Д. Розничная торговля / Д. Дион, Т. Топпинг. – М. : Альпина; Бизнес-Бук, 2005. – 200 с.
5. Сорокина, М. В. Менеджмент торгового предприятия. – СПб. : Питер, 2003. – 528 с.
6. Экономика торгового предприятия: торговое дело : учеб. / под ред. Л. А. Брагина. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 314 с.

## Дополнительная

1. Бузукова, Е. Ассортимент розничного магазина. Методы анализа и практические советы / Е. Бузукова. – М.; СПб.; Харьков, 2007. – 174 с.
2. Волгин, В. В. Склад. Логистика, управление, анализ / В. В. Волгин. – М. : Дашков и К°, 2008. – 760 с.
3. Гаджинский, А. Современный склад. Организация, технология, управление и логистика / А. Гаджинский. – М. : Проспект, 2007. – 155 с.
4. Зотов, В. Ассортиментная политика фирмы / В. Зотов. – М. : ЭКСМО, 2006. – 236 с.
5. Кент, Т. Розничная торговля / Т. Кент, О. Омар. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 701 с.
6. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
7. Управление закупками и поставками / М. Линдерс [и др.]. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 700 с.

Учебное издание

**Тугускина** Галина Николаевна

## ТОРГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Редактор *В. В. Чувашова*  
Корректор *Н. А. Сидельникова*  
Компьютерная верстка *Р. Б. Бердниковой*

Подписано в печать 28.06.12. Формат 60x84<sup>1</sup>/16.  
Усл. печ. л. 8,37. Тираж 80.  
Заказ № 535.

---

Издательство ПГУ.  
440026, Пенза, Красная, 40.  
Тел./факс: (8412) 56-47-33; e-mail: iic@pnzgu.ru

ISBN 978-5-94170-440-8





**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное**  
**образовательное учреждение**  
**высшего профессионального образования**  
**«Пензенский государственный университет»**

---

**Г. Н. Тугускина**

# **Торговый менеджмент**

**Учебное пособие**

**ПЕНЗА 2012**