

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УДК 380.1.008.2**

**РЕВА ЕЛЕНА ФЕДОРОВНА**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Специальность 08.00.05 -  
Экономика и управление народным хозяйством**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Минск-1995**

Работа выполнена в Белорусском государственном  
экономическом университете  
Министерства образования и науки Республики Беларусь

**Научный руководитель** - кандидат экономических наук,  
доцент Валевич Р.П.

**Официальные оппоненты** - доктор экономических наук,  
профессор Акулич И.Л.  
  
кандидат экономических наук,  
старший научный сотрудник  
Савинский А.И.

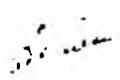
**Оппонирующая организация** - Белорусский институт рынка

Защита состоится "26" апреля 1996г. в 14 час.15мин.  
на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02  
в Белорусском государственном экономическом университете  
Республики Беларусь по адресу: 220072, г.Минск, Партизанский  
проспект, 26, Зал заседаний совета

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Белорусского  
государственного экономического университета

Автореферат разослан " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 1996г.

Ученый секретарь  
Совета по защите диссертаций,  
доктор экономических наук

  
Г.А.Королевич

#### ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертации. Перестройка, открытость экономики, переход к регулируемому рынку и предпринимательству стали серьезным испытанием для деформированной административно-командной системой торговли. Получив в результате первых рыночных преобразований самостоятельность, торговые предприятия при решении проблемы повышения эффективности своей деятельности столкнулись с необходимостью учета действия множества новых, ранее неизвестных факторов: появление и развитие конкуренции, изменение структуры спроса и потребления, необходимость обеспечения конкурентоспособности, несоответствие структуры предложения структуре спроса, низкая покупательная способность населения и денег, кризис стечественного производства, рост числа занимающихся торговой деятельностью, либерализация цен, недостаточность собственных средств при высоких процентных ставках за пользование кредитами, изменение и ужесточение системы налогообложения, необходимость работы на принципах самофинансирования при высокой степени неопределенности.

В таких условиях ранее действовавшие методы хозяйствования и управления не приносят успеха. Об этом свидетельствует жесточайший кризис, охвативший торговлю, выразившийся в резком падении объемов деятельности в сопоставимых ценах, убыточности большинства предприятий, низкой ликвидности и платежеспособности. Положение усугубляется и тем, что отечественный товаропроизводитель медленно переходит к цивилизованным методам продажи своих товаров. Договоры на поставку на длительный период не заключаются. В заключенных договорах детально не оговаривается ассортимент, качество, сроки и объемы, возможные скидки с цен, штрафные санкции ввиду нереальности их получения. Торговец не знает, чем будет торговать пока товар не поступит в магазин.

В этой связи необходимо проведение разумной экономической политики выживания каждого субъекта хозяйствования, возрождение торговли на качественно новой основе, достижение высокого уровня конкурентоспособности по всем направлениям деятельности торгового предприятия и, прежде всего, коммерческой - важнейшей его функции. Обеспечение управляемости коммерческой деятельности, высокого эффекта от каждой отдельной сделки должно стать основой успеха в жесткой конкурентной борьбе.

Вопросам эффективности товарного обращения и торговли посвящены многочисленные монографии, статьи, сохраняющие и в настоящее время свое методическое значение. Однако в них не отражены новые требования к управлению эффективностью хозяйственной деятельности во взаи-

мосвязи с конкурентоспособностью торгового предприятия. Поэтому вопросы методологии оценки эффективности коммерческой деятельности (формы проявления эффективности, сущность и характеристика показателей и критериев оценки) носят во многом дискуссионный характер. Требуют также решения проблемы, связанные с содержанием и организацией коммерческой деятельности как основы принятия управленческих решений в целях обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Проблемы повышения эффективности коммерческой деятельности рассмотрены в трудах Л.В. Балабановой, Я.И. Гандштака, Р.В. Гуза, М.М. Дарбиняна, А.Л. Марголина, Ф.Г. Панкратова, Б.А. Соловьева и др. Однако в них не получили освещения вопросы плавного перехода торговых предприятий на рыночные отношения, методы разработки стратегий ведения коммерческой деятельности, обеспечивающих постоянный рост эффективности и целенаправленного стимулирования действий всего коллектива по обеспечению выполнения намеченных стратегических планов. К сожалению, в экономической литературе мало исследований, посвященных стратегическому планированию вообще и экономическим аспектам стратегии коммерческой деятельности торговых предприятий в особенности. Отсутствует также единый подход к использованию их результатов на различных уровнях управления.

Недостаточность теоретических разработок по указанным проблемам, их практическая значимость и актуальность определили целевую направленность и структуру диссертации.

Связь работы с крупными научными программами, тематикой и личным вкладом соискателя. Диссертация выполнялась во взаимосвязи с разработками Минторгом Программой структурной перестройки торговли в РБ и Концепцией развития внутренней торговли РБ на период до 2000г.

Автор принимал непосредственное участие в научно-исследовательской работе кафедры Экономики торговли БГЭУ по темам "Эффективность работы торговых предприятий в современных условиях" (1994г.) и "Резервы роста рентабельности предприятий торговли в современных условиях" (1995г.).

Цель и задачи исследования. Цель исследования состоит в том, чтобы на базе изучения имеющихся теоретических разработок и обобщения практики хозяйствования торговых предприятий выработать рекомендации по обеспечению эффективной их работы в условиях конкуренции на основе разработки стратегии ведения коммерческой деятельности.

Для достижения поставленной цели в работе предпринята попытка решения следующих задач:

- исследовать содержание процессов радикальных преобразований при переходе к экономике рыночного типа и их особенностей на совре-

ненном этапе формирования товарного рынка;

- определить экономические основы и обосновать направления совершенствования работы по обеспечению конкурентоспособности торговых предприятий, базирующиеся на стратегическом планировании их коммерческой деятельности;

- обосновать систему показателей и методику оценки конкурентоспособности торговых предприятий на основе комплексного анализа экономической эффективности коммерческой деятельности;

- исследовать механизм влияния формирования товарного ассортимента на эффективность коммерческой деятельности торговых предприятий;

- предложить методику оценки и выбора наиболее оптимального варианта действий по закупке товаров, установлению и изменению цен из имеющихся альтернатив;

- дать оценку различным методам выбора стратегии поведения торгового предприятия на рынке;

- определить методические подходы к самостоятельной выработке каждым торговым предприятием стратегии и тактики коммерческой деятельности, оценки ее достоверности и последствий принятия.

Научная новизна полученных результатов состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию оценки и повышению эффективности коммерческой деятельности торговых предприятий в условиях формирующихся рыночных отношений.

К наиболее значимым результатам, имеющим научную новизну, относятся следующие основные положения, выносимые на защиту:

1. Дополнено и конкретизировано содержание ряда экономических понятий: сущности торгового предприятия, его конкурентоспособности и коммерческой деятельности. В предложенной трактовке в отличие от имеющихся подчеркивается, что цель торгового предприятия и его коммерческой деятельности состоит в удовлетворении спроса покупателей и на этой основе получении прибыли, а его конкурентоспособность предполагает обеспечение длительных преимуществ по этим параметрам перед конкурентами.

2. Впервые предложена методика оценки эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия по семи группам показателей, характеризующих ее важнейшие направления и на этой основе определения уровня конкурентоспособности с применением сравнительного метода анализа и ранжирования. Кроме того, автором предложен комплексный показатель оценки эффективности коммерческой деятельности и конкурентоспособности торгового предприятия на основе интеграции коэффициентов капиталоотдачи и товарооборачиваемости.

3. Разработана методика оценки эффективности коммерческой сделки и оптимизации действий торгового предприятия по поиску и выбору поставщиков, закупке товаров, ценообразованию. В основу ее положен выбор наиболее оптимального варианта сделки по критерию рентабельности затрат и оборотов по закупке и реализации а также контроль и корректировка по мере изменения условий ее осуществления.

4. Впервые предложен механизм выбора из альтернативных вариантов стратегии поведения торгового предприятия на рынке с применением методов матричного анализа и ее конкретизации по основным направлениям коммерческой деятельности, предполагающий использование возможности целевого стратегического планирования с исследованием достоверности и последствий ее принятия на основе многовариантного расчета чистой прибыли, что является принципиально новым для отечественных торговых предприятий.

Практическая значимость полученных результатов состоит в том, что использование изложенных в работе рекомендаций и предложений по оценке и повышению эффективности коммерческой деятельности, конкурентоспособности, выработке стратегий ее достижения будет способствовать развитию коммерческой инициативы и предприимчивости, формированию субъектов-собственников с высоким уровнем эффективности, снижению риска банкротства торговых предприятий.

Предложения автора по оценке эффективности коммерческой деятельности и конкретных коммерческих сделок применялись при анализе показателей работы предприятий Минской обл. за 1993-1995 гг. а разработанная методика определения стратегии коммерческой деятельности использована ТП Универсам "Славянии" г. Борисова при составлении плана работы на 2 п/г 1995 г.

Ряд рекомендаций, содержащихся в диссертации, может быть использован в работе банков, налоговой службы, вышестоящих органов управления и т.д. для оценки деятельности торговых предприятий и выработки управленческих решений.

Экономическая значимость полученных результатов. Результаты исследования и предлагаемые методики с применением ЭВМ могут выступать в качестве интеллектуальных коммерческих продуктов, представляющих интерес для торговых предприятий всех форм собственности. Их использование позволяет существенно улучшить результаты работы предприятия и повысить эффективность труда управленческих работников.

Апробация результатов диссертации. Основные результаты исследования были доложены на ряде научно-практических конференций: 31-й юбилейной студенческой научной конференции БГЭУ (март, 1993 г.); Меж-

дународной юбилейной научно-практической конференции БГЭУ (май, 1993 г.); Международной научно-практической конференции "Экономический механизм хозяйствования в условиях рыночных отношений" (БГУ, декабрь, 1993 г.); Научно-практической юбилейной конференции ГКИ (г. Гомель, ноябрь, 1994 г.); Научно-практической конференции "Теория и практика торговли" (Вильнюсский университет, май, 1995 г.); Международной научно-практической конференции "Финансово-кредитное обеспечение стабилизации экономики Республики Беларусь" (БГЭУ, апрель, 1995 г.); Международной научно-практической конференции "Торговое предприятие в системе рыночной экономики: новые организационные формы и оценка деятельности" (БГЭУ, декабрь, 1995 г.).

Опубликованность результатов. По результатам проведенных исследований опубликовано 7 работ общим объемом 1,1 п.л.

Структура и объем диссертации. Работа состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, выводов, списка использованных источников и приложений. Она содержит 173 страницы, в т.ч. 7 таблиц на 6 страницах, 9 рисунков на 7 страницах, 42 формулы а также 15 приложений на 45 страницах. Список использованных источников на 13 страницах включает 211 наименований.

#### ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе "**Коммерческая деятельность торгового предприятия в условиях формирования рыночных отношений**" на основе рассмотрения понятий товарного рынка, конкурентоспособности торгового предприятия, коммерческой деятельности, ее эффективности доказаны необходимость и возможность повышения эффективности коммерческой деятельности торговых предприятий на основе выработки стратегии ее ведения

Перевод экономики на рыночные отношения предопределяет адекватные изменения в производстве, распределении продукции, воспроизводственных отношениях во всех сферах народного хозяйства вообще и в торговле, в частности, формировании рыночной инфраструктуры и насыщении рынка товарами народного потребления.

Торговое предприятие является самостоятельно хозяйствующим субъектом рынка с правами юридического лица, который закупает, производит, реализует товары и оказывает услуги, связанные с их приобретением и потреблением и обеспечивает выполнение двух основных задач: удовлетворение спроса потребителей на товары и на этой основе получение прибыли для удовлетворения экономических и социальных интересов членов трудового коллектива и собственников имущества предприятия.

Проведенный анализ позволил выделить ряд характеристик, присутствующих современному этапу формирования товарного рынка. К наиболее значимым можно отнести изменение объема и пропорций потребительского спроса, несовпадение структуры товарного предложения и структуры спроса, разобщенность и различную направленность действий участников хозяйственного процесса в области формирования товарных ресурсов, отсутствие качественного законодательства, регулирующего деятельность товарного рынка, значительное увеличение числа организованных и неорганизованно занимающихся торговой деятельностью и др.

Все это позволяет сказать, что в ближайшее время товарный рынок РБ будет характеризоваться общей направленностью на преодоление кризиса в торговом комплексе, улучшение обслуживания в условиях ограниченного платежеспособного спроса и отечественного товарного предложения. В этих целях необходимо расширение ассортимента, оказание дополнительных услуг, дальнейший поиск новых форм взаимоотношений торговли и промышленности, снижение издержек обращения, применение экономически обоснованных надбавок как важнейшего условия сдерживания роста цен при намечающейся стабилизации производства, что станет экономической основой повышения эффективности коммерческой деятельности.

В этих условиях конкурентоспособность торгового предприятия следует понимать как достижение преимуществ по сравнению с имеющимися и потенциальными конкурентами по двум стратегическим направлениям: удовлетворение спроса на товары и обеспечение прибыльности.

Наилучшим образом обеспечить выполнение данной задачи позволяет стратегическое управление коммерческой деятельностью торгового предприятия, практически выражающееся в ее стратегическом планировании. Координация всех составляющих ее функций должна стать экономической основой достижения главной цели - прибыльности. При этом их направленность может быть как прямой (непосредственное обеспечение прибыльности), так и косвенной (обеспечение прибыльности через достижение ряда промежуточных целей).

По результатам опроса специалистов торговых предприятий нами было выявлено, что повсеместно выполняются лишь такие традиционные функции, как реализация товаров, закупка, установление хозяйственных связей, осуществление договорных отношений, правсовой и претензионной работы. В то же время, такие важные функции, как изучение рынка и его конъюнктуры, оказание воздействия на производителей почти отсутствуют. При этом всеми опрошенными работниками признается тот факт, что с переходом к рынку будет возрастать значимость и распространенность всех коммерческих функций.

Но прибыль сама по себе не дает представления о конкурентоспособности, равно как и возможности ее поддержания. Важно, какой ценой обеспечены качество, ассортимент, цены на товары и услуги, соответствующие запросам потребителей, а следовательно и получение прибыли, т.е. какова экономическая эффективность коммерческой деятельности. Ее анализ позволяет не только оценить степень конкурентоспособности предприятия, но и является начальным и обязательным этапом выработки стратегии поведения на рынке в дальнейшем.

Во второй главе "Оценка эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия" решены две основные задачи. Во-первых, разработана и апробирована методика оценки, критерии и показатели эффективности коммерческой деятельности и конкурентоспособности торгового предприятия. Во-вторых, как одна из экономических основ повышения эффективности его коммерческой деятельности рассмотрено формирование торгового ассортимента и предложен механизм его учета на основе методики оценки и выбора из имеющихся альтернативных действий по закупке товаров, установлению и изменению цен оптимальных вариантов.

Исходя из задач и проблем перехода к экономике рыночного типа критерий эффективности коммерческой деятельности может быть определен как достижение в течение периода эффекта в среднем на каждую единицу ресурсов или затрат большего, чем они сами. Это позволяет вести поиск нужного варианта действий различными путями, например, увеличения полезного результата при неизменном размере затрат, опережающего роста результата по сравнению с ростом затрат и др.

Методика оценки эффективности коммерческой деятельности основывается на системе показателей. В диссертации в качестве одного из подходов к ее разработке была предложена группировка элементов, входящих в состав коммерческой деятельности торгового предприятия по направлениям, характеризующим текущую торговую и инвестиционно-финансовую деятельность.

Каждое из них может быть охарактеризовано рядом оценочных показателей и коэффициентов. При этом особое значение следует придавать выбору показателей эффекта, приведению их в сопоставимые цены и тарифы, обеспечению достоверности данных а также соответствию данному направлению анализа. По нашему мнению, основу системы оценки эффективности коммерческой деятельности составляют различные виды прибыли, а наиболее значимыми из них признаются чистая, операционная прибыль и предпринимательский доход. В условиях нестабильности рыночной среды они подвержены значительному влиянию инфляционных факторов (так, в 1994г. по торговым предприятиям Минской обл. за счет

роста цен было получено 56,2% роста прибыли), учесть и предусмотреть которое позволяет предлагаемая методика.

Элиминировать искажающее влияние стоимостных факторов можно применением системы коэффициентов. Все показатели по содержанию объединены и агрегированы в семь групп, характеризующих направления коммерческой деятельности исходя из: рентабельности продаж и капитала; финансовой устойчивости; удовлетворения спроса покупателей; деловой активности; эффективности заключаемых сделок; эффективности оказываемых сопутствующих услуг и эффективности торговой услуги. Такая систематизация обеспечивает возможность получения комплексной оценки состояния предприятия, без которой выводы могут иметь значительную степень погрешности.

Приоритет следует отдавать показателям рентабельности и удовлетворения спроса. Их сочетание позволяет произвести оценку не только экономической эффективности коммерческой деятельности, но и социальной и соответствует выработанному понятию конкурентоспособности торгового предприятия. Общеизвестным в мировой практике критерием экономической эффективности является капиталорентабельность. Однако на основе одной прибыли зачастую нельзя правильно оценить результаты коммерческой деятельности, т.к. ее рост может происходить за счет инфляции, сохранения монопольного положения на рынке, дефицитности товаров и др.

В качестве наиболее общего показателя, свидетельствующего о том, что предприятие работает в нужном направлении, избранная им ниша рынка соответствует запросам покупателей, предлагается коэффициент оборачиваемости товарных запасов. В пользу этого синтетического показателя, отражающего товароборот и товарные запасы, говорит следующее. На основе ускорения товарооборачиваемости достигаются более быстрое обновление активов предприятия, экономия оборотных средств и сохранение чистой прибыли. Он характеризует уровень организации коммерческой работы торгового предприятия, и является подтверждением соответствия предлагаемых товаров спросу населения.

Исходя из вышесказанного, автором разработана изюговка модель оценки конкурентоспособности на основе комплексного показателя оценки эффективности коммерческой деятельности, которым возможно измерить ее рост, а также сравнить уровень в территориальном разрезе:

$$Э = \sqrt{T_1/T_0 * R_1/R_0} ,$$

где Э-соотношение эффективности коммерческой деятельности двух периодов по одному и тому же предприятию (или за один период по двум предприятиям);

$T_0, 1$ -товарооборачиваемость базисного или последующего периода

или базового для сравнения и другого предприятия;  
 $RO_1$  - коэффициент рентабельности капитала базисного и последующего периода (или базового для сравнения и другого предприятий).

Произвести комплексную оценку конкурентоспособности торговых предприятий исходя из эффективности их коммерческой деятельности позволяет сравнение важнейших показателей из всех групп. В качестве основных методов сравнения предлагается использовать ранжирование, позволяющее определить, в чем предприятие опережает конкурентов, а в чем отстает, не давая их количественную оценку, и метод разниц, определяющий преимущества (+) или недостатки (-) по объектам. Проводимая таким образом оценка имеет важное значение для дальнейшей деятельности предприятий, несет новую смысловую нагрузку, способствует развитию состоятельности, влияет на имидж и престиж предприятия. Она может служить ориентиром при выработке решений со стороны инвесторов, вышестоящих органов управления, местных органов власти, рыночных контрагентов и т.д. Разработанная же автором для ЭВМ программа расчетов обозначенных коэффициентов, их сравнения и ранжирования значительно ускоряет время анализа и снижает затраты на его проведение.

Экономической основой эффективности коммерческой деятельности является оптимизация работы по изучению спроса, закупке товаров, ценообразованию, что практически выражается в заключении коммерческих сделок. Основное условие их выгодности состоит в том, чтобы рассчитать эффективность каждой сделки на этапе ее заключения, выбрать один из альтернативных вариантов осуществления и контролировать в ходе выполнения.

В качестве оценочных показателей выдвигается рентабельность затрат и оборотов по закупке и реализации. При этом за результат принимается реальная чистая прибыль, представляющая собой разницу между максимально возможным (номинальным) ее размером при сложившихся условиях рынка и утраченным доходом, возникающим в результате недостаточной выгодности условий конкретной сделки или их несоблюдения.

Предприятию следует уделить внимание управлению как результатами сделки, так и затратами по ней. Структура затрат может меняться в зависимости от источников поступления товаров, но основу их составляют материальные затраты, расходы на оплату труда и обязательные платежи. Подавляющую часть материальных затрат составляют расходы на транспортировку товара и обслуживание кредита. В значительной степени они закладываются условиями заключенных сделок (базисные

условия поставки, форма расчетов, условия и размер предоставляемого кредита), поэтому им должно уделяться особое внимание. Размер обязательных платежей определяется существующим в Рб законодательством и относится к факторам, не зависящим от коммерсанта. Поэтому его деятельность должна быть сведена к тому, чтобы путем точного калькулирования, изыскания возможностей альтернативной закупки попытаться снизить негативное влияние их величины на эффект деятельности.

Наряду с калькуляцией затрат эффективность сделки определяется получаемым валовым доходом, который зависит от цен закупки и реализации товаров. Методика ценообразования зависит от рыночных условий, стратегии предприятия и существующих регулирующих правил как по покупаемому, так и реализуемому товару цена может быть рассчитана с учетом обеспечения желаемого уровня рентабельности. Избежать финансовых потерь, связанных с недостаточно быстрой продажей товаров или низкой нормой прибыли на его единицу позволит не только учет всех факторов при закупке, но также контроль правильности установления и регулирование цены в ходе реализации. Учесть все факторы на конкретном предприятии представляется достаточно сложным. Но результатом влияния многих из них можно считать соблюдение сроков рентабельной реализации товара, что находит свое выражение в методике, основанной на сравнении сроков реализации и количества реализованного товара.

В соответствии с вышеприведенными методиками по материалам торговых предприятий Минской обл. был проведен комплексный анализ эффективности коммерческой деятельности, оценена их конкурентоспособность, проведен выбор одного из вариантов торговой сделки по Универсаму "Юбилейный" г. Солигорска с расчетом возможной цены и корректировкой ее впоследствии. По результатам анализа сделан следующий основной вывод. Создание конкурентной рыночной среды оказывает положительное влияние на эффективность коммерческой деятельности, однако без достижения одновременно и экономической, и социальной эффективности деятельности признать торговое предприятие конкурентоспособным нельзя. Решение этой задачи возможно путем осуществления стратегического планирования его коммерческой деятельности.

В третьей главе "Механизм выработки стратегия из политики коммерческой деятельности" на основе изучения и анализа зарубежных методик впервые предложены методические рекомендации по обоснованию и выбору стратегии деятельности торгового предприятия на рынке а также комплексная методика разработки целей, задач, основных характеристик стратегического плана коммерческой деятельности.

Стратегическое планирование, являясь практическим выражением стратегического управления, представляет собой неотъемлемый комплекс

действий, способствующий эффективному развитию предприятия как в настоящем, так и, главным образом, в будущем. Несмотря на разнообразие подходов в процессе разработки экономической политики деятельности предприятия на потребительском рынке можно выделить несколько этапов:

- анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на его деятельность;
- формирование стратегических целей и задач;
- определение альтернативных направлений и видов деятельности и выбор на их основе стратегии;
- составление детальных планов и бюджетов и контроль их реализации на основе определенных критериев.

Исходным звеном является оценка внешней среды и внутренних возможностей функционирования предприятия, оптимальным вариантом проведения которой представляется предложенная ранее оценка конкурентоспособности на основе анализа эффективности его коммерческой деятельности. На этой основе вырабатываются миссия, общие и специфические цели деятельности. При этом удовлетворение спроса покупателей избранного сегмента рынка на качественную продукцию является миссией предприятия, а основной целью коммерческой деятельности является получение прибыли, достаточной для эффективного развития предприятия и заинтересованности его собственников.

Количественно определить ее позволяют понятия "минимального уровня рентабельности", совпадающего со сложившимся в данное время уровнем процентной банковской ставки или "желаемого уровня рентабельности", определяемого при невозможности достижения минимального уровня или в случае, когда реальные возможности превышают его. Тогда расчет целевой прибыли может быть произведен по формуле:

$$\text{ЦП} = \text{СК} * \text{МУР} (\text{ЖУР}) / 100$$

где ЦП - сумма минимальной или желаемой чистой прибыли, млн. руб.;

СК - величина инвестированного собственного капитала;

МУР (ЖУР) - минимальный (желаемый) уровень рентабельности.

Исходя из данной основной цели могут быть установлены прочие цели, характеризующие финансовое и маркетинговое направления работы предприятия а также путем определения точки желаемой рентабельности рассчитана сумма товарооборота, обеспечивающая их достижение.

Намеченные цели обуславливают выбор стратегии их достижения из числа альтернативных. Выбор может быть осуществлен с помощью различных методов (движения по "кривой опыта", выбора 1 из стратегий

М.Портера, PIMS), наиболее часто применяемыми и рациональными среди которых следует считать матричный анализ с использованием Бостонской матрицы или матрицы "Мак Кинзи-Дженерал Электрик". Использование данного метода становится возможным при условии однотипности магазинов, аналогичности их ассортимента и широты ассортиментного набора в каждом из магазинов.

При этом факторы оценки положения предприятий, применяемые при составлении матриц, следует изменить, исходя из реальных условий состояния рынка РФ. Так, оценку по Бостонской матрице следует производить на основе показателей роста товароборота и достигнутого на этой основе роста доли рынка. Для применения матрицы "Мак Кинзи-Дженерал Электрик" следует использовать оценку возможности развития предприятия и характеристику его позиций в конкурентной борьбе. Реализовать на практике этот метод позволяет применение предложенных автором методики анализа конкурентоспособности торговых предприятий и специально разработанных анкет для оценки способности развития и изменения рентабельности предприятия. Таким образом вырабатывается общее стратегическое направление его работы, которое должно быть конкретизировано путем выработки стратегий по основным направлениям коммерческой деятельности.

Основой стратегического плана признается формулирование направлений товарной и ценовой работы, что сводится к выбору сегмента рынка, разработке ассортиментной структуры товароборота, определению трех компонентов по каждой товарной группе: натурального объема реализации, цен и уровня валового дохода. Предложенная методика, основанная на оценке возможности обеспечения заданной суммы валового дохода и прибыли может быть применена уже на данном этапе при условии оперативного учета и анализа информации с применением ПЭВМ.

Эти направления во многом определяют характер взаимоотношений предприятия с рынком товарных ресурсов, когда решаются две основные задачи: выбор поставщиков и заключение коммерческих сделок на взаимовыгодных условиях и регулирование величины и структуры товарного запаса, обеспечивающего максимальную эффективность использования вложенных средств.

Большие возможности в достижении намеченной целевой прибыли предоставляет осуществление работы еще по нескольким направлениям:

- экономии издержек, регулируемых путем заключения выгодных торговых сделок и экономии внутрипроизводственных расходов;
- инвестиционному, позволяющему производить выбор направлений поддержания материально-технической базы и товарно-материальных запасов на уровне, обеспечивающем постоянное приращение конкурентного

статуса предприятия;

- поведения на рынках денег и ценных бумаг, предусматривающему принятие решений о рациональности привлечения заемных и размещения собственных свободных денежных средств;

- внешнеэкономической деятельности, связанную с возможностью осуществления экспортно-импортных поставок, участия в совместной деятельности.

Важнейшим фактором успешного осуществления намеченного плана является стимулирование работников. При этом стимулирующие воздействия следует разделить на два вида: длительного и кратковременного действия. Стимулирование может быть осуществлено путем оценки участия работников в достижении конечного результата деятельности на основе расчета надбавок за качество работы, за вклад в эффективность функционирования предприятия и персонально за конкретный вклад в достижение целей предприятия. Данная методика разработана и апробирована автором с проведением расчетов на ЭВМ, что значительно упрощает ее применение.

Заключительным этапом выработки стратегии коммерческой деятельности торгового предприятия должна стать оценка ее достоверности. Для ее осуществления предлагается проводить многовариантные расчеты чистой прибыли (исходя из потребностей развития основных сторон деятельности предприятия, реальных возможностей ее получения в аналогичных экономических условиях) и сравнение их между собой а также с намеченной суммой целевой прибыли.

Кроме того, следует оценить, как повлияет принятие данного стратегического плана на эффективность коммерческой деятельности предприятия. Рациональным способом осуществления ее может стать оценка соответствия намечаемых тенденций изменения основных показателей работы предприятия экономически закономерным пропорциям. При этом рекомендуется применять следующие формализованные модели:

$$I_{чп} > I_{т} > I_{бд} > I_{ио}$$
$$I_{соc} > I_{чп} > I_{фп} > I_{ск}$$

где I - темпы роста чистой прибыли, товарооборота, валового дохода, издержек обращения, собственных оборотных средств, фонда потребления, собственного капитала.

Все предложенные методики апробированы на материалах ТП Универсам "Славянин" г. Борисова, по которому произведен выбор базисной стратегии поведения на рынке и разработан стратегический план коммерческой деятельности на 2 п/г 1995г., что позволило сделать вывод о возможности повышения эффективности всех направлений работы предприятия и обеспечения конкурентоспособности в условиях сложившейся рыночной ситуации.

**ВЫВОДЫ**

Проведенное нами исследование механизма вхождения торговых предприятий в рыночные отношения на основе накопленного отечественного и, особенно, зарубежного опыта позволяет сделать следующие выводы:

1. Условия формирования товарного рынка РБ складываются в результате взаимодействия комплекса факторов. Прежде всего, это изменение объема и пропорций потребительского спроса, несовпадения структуры товарного предложения и структуры спроса, разобщенность и различная направленность действий участников хозяйственного процесса в области формирования товарных ресурсов, отсутствие качественного законодательства, регулирующего деятельность товарного рынка, значительное увеличение числа организованно и неорганизованно занимающихся торговой деятельностью и др. Это позволяет сделать вывод о том, что в ближайшее время товарный рынок РБ будет характеризоваться общей направленностью на преодоление кризиса в торговом комплексе, что потребует принятия мер экономической, организационной и социальной направленности на макро- и микроуровне.

2. Торговые предприятия функционируют на товарном рынке как самостоятельно хозяйствующие субъекты с правами юридического лица, которые закупают, производят, реализуют товары а также оказывают услуги, связанные с их приобретением и потреблением. Главной задачей деятельности торговых предприятий на рынке становится обеспечение длительных конкурентных преимуществ по двум направлениям: удовлетворение спроса покупателей и на этой основе получение прибыли для удовлетворения экономических и социальных интересов членов трудового коллектива и собственников имущества предприятия.

3. Прибыльность является главной целью коммерческой деятельности торговых предприятий. Но при этом важно не только обеспечить ее достижение, но и соотносить с затратами на ее получение, т.е. оценить экономическую эффективность коммерческой деятельности. Прибыль, получаемая от осуществления коммерческих функций хотя и является основой эффективности, но ее наличие еще не может служить основанием для уверенности в эффективном развитии предприятия в долгосрочной перспективе. Специфика современных условий позволяет наилучшим образом достичь этой цели путем стратегического управления коммерческой деятельностью, что практически воплощается в стратегическом планировании.

4. Основной разработкой стратегического плана и определения путей обеспечения конкурентоспособности предприятия является оценка дос-

тигнутого ее уровня. В условиях отсутствия общепринятого подхода она может производиться на основе системы показателей оценки результатов эффективности отдельных направлений коммерческой деятельности, классифицированных по принципу их участия в торгово-хозяйственном процессе. При этом в качестве показателей эффекта следует использовать чистую, операционную прибыль и предпринимательский доход. Кроме того, следует проводить расчет итогового коэффициента конкурентоспособности, конструируемого путем соотношения показателей капиталорентабельности и товарооборачиваемости.

5. Проведенный количественный и качественный анализ показал, что:

- создание конкурентной рыночной среды оказывает положительное влияние на эффективность коммерческой деятельности. Более эффективно работают предприятия, выделившиеся из состава торгов, причем и среди последних в худшем состоянии оказываются смешанные торги, ведущие нецеленаправленную, диверсифицированную деятельность без учета реальных возможностей;

- увеличение капиталорентабельности предприятия осуществляют в основном за счет постоянного наличия и мобильного использования кредиторской задолженности. Для обеспечения же долгосрочной стабильной рентабельности при росте рыночных позиций следует наращивать оборотную часть собственного капитала. Это окажет положительное влияние на экономию затрат, ускорение товарооборачиваемости, рост валовых доходов при сокращении уровня торговых надбавок, что позволит достичь не только экономической, но и социальной эффективности коммерческой деятельности.

6. В целом деятельность торговых предприятий на современном этапе нельзя признать конкурентоспособной. Одной из причин является низкая эффективность работы по формированию ассортимента и удовлетворению спроса. Важное значение для решения проблемы имеет заключение эффективных коммерческих сделок путем оценки и выбора альтернативных, а также контроль и регулирование условий их осуществления. Критерием эффективности, положенным в основу предлагаемой методики оценки, является рентабельность затрат и оборотов по закупке и реализации при высокой оборачиваемости, позволяющие избежать финансовых потерь

7. Обзор и систематизация существующих методических подходов к стратегическому планированию позволил выработать комплексную методику разработки стратегического плана для торговых предприятий. Суть ее заключается в:

- формулировании целей, задач, выборе стратегии их достижения из числа альтернативных с помощью матриц, разработанных с учетом осо-

бенностей функционирования торговых предприятий на внутреннем рынке РБ;

- конкретизации стратегии и тактики по всем основным направлениям коммерческой деятельности. При этом на основе ПЭВМ может быть применен ряд методик, позволяющих уже на данном этапе оптимизировать результирующие показатели намечаемых стратегий и стимулировать действия трудового коллектива по их достижению;

- оценке достоверности и последствий ее принятия на основе многовариантного расчета чистой прибыли. Кроме того, путем оценки соответствия намечаемых тенденций изменения основных показателей работы экономически закономерным пропорциям на основе предложенных формализованных моделей может быть сделан вывод о возможности повышения эффективности всех направлений работы предприятия и обеспечении конкурентоспособности в условиях сложившейся рыночной ситуации.

**ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ РАБОТЫ:**

1. Рева Е.Ф. Об оценке конкурентоспособности коммерческой фирмы // Формирование хозяйственного механизма в условиях рыночной экономики. Тез. докл. конф. - Минск, 1994. - С. 45-46.

2. Рева Е.Ф. Конкурентоспособная коммерческая деятельность // Проблемы развития национальной экономики. Тез. докл. конф. - Минск, 1993. - С. 105-107.

3. Рева Е.Ф. Почему в государственной торговле не выполняют коммерческие функции? // Экономический механизм хозяйствования в условиях рыночных отношений. - Минск, 1993. - С. 96-97.

4. Рева Е.Ф. Особенности вхождения торговли в рыночные отношения // Тез. докл. и вист. на Международной научно-практической конф., посвященной 30-летию ГКИ. - Гомель, 1994. - С. 37-39.

5. Рева Е.Ф. Потребительская оценка эффективности обслуживания в системе коммерческой деятельности торгового предприятия // Prekybos mokslas ir praktika. - Vilnius, 1995. - С. 72-74.

6. Рева Е.Ф. Обеспечение эффективности инвестиционно-финансового направления коммерческой деятельности в торговле // Проблемы финансово-кредитного обеспечения стабилизации экономики Республики Беларусь. Тез. докл. конф. - Минск, 1995. - С. 80-83.

7. Рева Е.Ф. Методические подходы к определению стратегии коммерческой деятельности // Торговое предприятие в системе рыночной экономики: новые организационные формы и оценка деятельности. Тез. докл. конф. - Минск, 1995. - С. 66-70.

## РЕЗЮМЕ

Рева Елена Федоровна

Экономические основы и механизмы повышения эффективности  
коммерческой деятельности торгового предприятия

Торговое предприятие, конкурентоспособность, коммерческая деятельность, эффективность, оценка, торговая сделка, стратегическое планирование, альтернативный выбор, методика разработки.

Объектом исследования является коммерческая деятельность торговых предприятий РБ в условиях современного этапа формирования товарного рынка.

Цель работы состоит в том, чтобы на базе изучения имеющихся теоретических разработок и обобщения практики хозяйствования торговых предприятий выработать рекомендации по обеспечению эффективной работы в условиях конкуренции на основе разработки стратегии ведения коммерческой деятельности.

В процессе исследования применялись методы абстракции, анализа и синтеза, моделирования, экономико-статистические методы наблюдения, группировки, сравнения, динамических рядов, вычисления обобщающих показателей и др. Обработка статистического материала и предлагаемых методик осуществлялась на ПЭВМ с использованием ТП "Суперкалк" и специально разработанного автором программного обеспечения.

Научная новизна полученных результатов: дополнено содержание экономических понятий сущности торгового предприятия, его конкурентоспособности, коммерческой деятельности; предложена методика оценки эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия по направлениям ее участия в хозяйственном процессе; определена взаимосвязь и предложена методика оценки влияния на эффективность коммерческой деятельности действий по управлению товарным ассортиментом, их выбора из числа альтернативных; предложена комплексная методика обоснования и выбора стратегии, разработки целей, задач, основных характеристик стратегического плана коммерческой деятельности, стимулирования его выполнения, оценки достоверности и последствий его принятия для торговых предприятий.

Результаты исследования вызвали практический интерес и приняты к внедрению в торговых предприятиях Минской обл., использованы для усовершенствования курса "Коммерческая деятельность торговых предприятий на рынке товаров народного потребления", могут быть применены в деятельности торговых предприятий всех форм собственности а также любых предприятий, имеющих коммерческую направленность.

## РЭЗЮМЕ

Рэва Алена Федарауна

Эканамічныя асновы і механізм павышэння эфектыўнасці  
камерцыйнай дзейнасці гандлевага прадпрыемства

Гандлевае прадпрыемства, канкурэнтаздольнасць, камерцыйная дзейнасць, эфектыўнасць, ацэнка, гандлевае пагадненне, стратэгічнае планаванне, альтэрнатыўны выбар, метадыка распрацоўкі.

Аб'ектам даследвання з'яўляецца камерцыйная дзейнасць гандлевых прадпрыемстваў РБ ва ўмовах сучаснага этапу фарміравання таварнага рынку.

Мэта працы заключаецца ў тым, каб на базе вывучэння навуных тэарэтычных распрацовак і абагульнення практыкі гаспадарання гандлевых прадпрыемстваў вырацаваць рэкамендацыі па забеспячэнню эфектыўнай іх работы ва ўмовах канкурэнцыі на аснове распрацоўкі стратэгіі вядзення камерцыйнай дзейнасці.

У працэсе даследвання ўжываліся методы абстракцыі, аналізу і сінтэзу, мадэліравання, эканоміка-статыстычныя метады наглядання, груповавання, параўнання, дынамічных радоў, вылічэння абагульняючых паказчыкаў і інш. Апрацоўка статыстычнага матэрыялу і метадык, якія прапануюцца, ажыццяўлялася на ПЭВМ з выкарыстаннем ТП "Суперкалк" і спецыяльна распрацаванага аўтарам праграмнага забеспячэння.

Навуковыя навізна атрыманых вынікаў: удасканалена трактоўка эканамічных паняццяў сутнасці гандлевага прадпрыемства, яго канкурэнтаздольнасці, камерцыйнай дзейнасці; прапанавана метадыка ацэнкі эфектыўнасці камерцыйнай дзейнасці гандлевага прадпрыемства па напранках яе ўдзелу ў гаспадарчым працэсе; вызначана ўзаемасувязь і прапанавана метадыка ацэнкі уплыву дзеянняў па кіраванню таварным асартымантам, іх выбару з ліку альтэрнатыўных на эфектыўнасць вядзення ўсёй камерцыйнай дзейнасці; прапанавана комплексная метадыка абгрунтавання і выбару стратэгіі, распрацоўкі мэты, задачы, асноўных характэрстык стратэгічнага плана камерцыйнай дзейнасці, стымулявання яго выканання, ацэнкі верагоднасці і вынікаў прыняцця для гандлевых прадпрыемстваў.

Вынікі даследвання выклікалі практычны інтарэс і прыняты да ўкаранення ў гандлевых прадпрыемствах Мінскай вобл., выкарыстаны для удасканалення курса "Камерцыйная дзейнасць гандлевых прадпрыемстваў на рынку тавараў народнага спажывання", могуць быць скарыстаны ў дзейнасці гандлевых прадпрыемстваў усіх формаў уласнасці а таксама любых прадпрыемстваў, навуных камерцыйную накіраванасць.

## SUMMARY

Reva Yelena Phyodorovna  
Economic Foundations and Mechanism of Raising  
the Effectiveness of Commercial Activiti of Mercantile Business

Mercantile Business, competitiveness, commercial activity, effectiveness, avaluation, commercial transaction, strategic planning, alternative choice, work-out methods.

The research is commercial activity of Belarusian mercantile business under the conditions of the present commodity market formation.

The purpose of this thesis is to work out proposals to provide effective work of mercantile business und the conditions of competitiveness on the basis of developing the strategy of doing business taking available theoretical workings into account and summing up the practice of mercantile business management.

During this study methods of abstraction, analysis and synthesis, modelling as well as economic-statistical methods of observation ,groupjng, comparision, dinamic files, calculation of dynamic indices and others are used. Processing of statistical material and the proposed methods is done by the PC with TP "Supercalc" and using specially developed by the author software.

The most important results of the thesis having a novelty are follewing: supplemented with economic notion mercantile business, its completitiveness, commercial activity; given methods of evaluation of the effectiveness of commercial activity of mercantile business, directing its participation in the management process; interrelation ship and evaluation of the effect of managing commodity assortment, their choice from the alternative number for effective management of the whole commercial activity; complex methods of validity and choice of the strategy, working out of the purposes, tasks, main characteristics of the strategic plan of the commercial activity, stimulation of its fulfilment, evaluation its authenticity and consequences of adoption for mercantile business.

The results of this thesis rouse practical interest and are passed at the mercantile business of the Minsk region and are used for perfection of subject course on "Commercial activity of mercantile business at the consumer commodity market", can be used in the activity of mercantile business of all forms of property as well as of any business like enterprise.

Подписано в печать 26.01.96.  
Формат 60x84/16. Объем 1 п.л.  
Тираж 100 экз. Заказ 403.  
Отпечатано на ротапринте БГЭУ  
220572, г. Минск-70, пр. Партизанский, 26