

## МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЛЕЙ

Торговля как объект управления представляет собой сложную систему с присущими ей особенностями.

Первая особенность торговли заключается в огромных размерах и сложности взаимосвязей между ее составными элементами; вторая — в ее динамичности и постоянной изменчивости; наконец, третья особенность определяется стохастичностью отрасли, т.е. вероятностным характером многих процессов, которые в ней происходят.

Системный подход в изучении процессов управления, позволяющий рассматривать торговлю как сложный экономический комплекс, состоящий из целого ряда более простых элементов и звеньев, учитывает взаимосвязи отрасли со всем народным хозяйством и позволяет значительно расширить возможности использования системы методов управления торговлей.

Рассматривая вопросы управления торговлей, следует учитывать специфику отрасли. Если в изучении вопросов управления промышленностью имеются определенные достижения, то методы управления сферой обслуживания слабо изучены. Основной особенностью торговли являются полезные действия, направленные на то, чтобы довести до общества результаты материального производства и обслужить сам процесс потребления материальных благ.

В практике хозяйственного руководства торговлей применяются экономические, административные, экономико-математические и социально-психологические методы. Следует иметь в виду, что управление торговым предприятием и организацией, а также системой в целом осуществляется при помощи системы методов и приемов воздействия на участников торгового процесса и через них на сам процесс реализации товаров для целей личного потребления.

Экономические методы управления базируются на использовании экономических законов социализма, на научно обоснованном планировании, материальном и моральном поощрении, на хозяйственном расчете. Основными рычагами экономического воздействия, которые используются в управлении, являются: заработная плата, премии, прибыль, цены, кредит. Использование этих экономических категорий в торговле достаточно полно раскрыто в экономической литературе. Особый интерес представ-

ляет исследование основного звена управления торговлей – планирования.

Экономическая реформа потребовала изменения системы планирования, расширения хозяйственной самостоятельности предприятий и организаций торговли и создания условий для развития их инициативы, усиления их роли в разработке хозяйственных планов.

Первостепенная роль в системе проводимых мероприятий принадлежит дальнейшему совершенствованию планирования — как методу управления торговлей. План является главным инструментом управления торгово-оперативными процессами. Управление осуществляет свое воздействие на управляемый объект для обеспечения его целенаправленного функционирования. Оно предполагает постановку цели (на определенный период на любых его уровнях) и выработку программы (с помощью которой должна быть достигнута цель), что возможно только посредством планирования.

Решение вопросов управления в торговле тесно связано с экономическим анализом. Существует два вида экономического анализа: тематический (частный) и комплексный.

Тематический анализ связан с решением частных задач. Он детально исследует один или несколько участков деятельности предприятия.

Комплексный анализ используется при решении глобальных задач развития предприятия или торговой организации.

В процессе анализа применяются различные приемы и способы систематизации и обработки данных. Особенно широко используется сравнение.

В целях определения степени влияния одного какого-либо фактора на показатель, изменяющийся под влиянием ряда других факторов, используется элиминирование (исключение), одним из основных приемов которого являются цепные подстановки. Сущность этого метода состоит в последовательной замене плановой (базисной) величины каждого фактора фактической.

Административные методы управления оказывают существенное влияние на коллективы людей и через них на производственные процессы и хозяйственную деятельность предприятия.

Административные методы управления решают те же задачи, что и экономические, но отличаются от них формами и приемами воздействия. Как правило, это прямые задания и указания вышестоящих органов управления, которые направляют и не-

посредственно регулируют процессы. Характерной чертой административных методов является установление прямых связей между руководящим аппаратом и соответствующим участком и структурным подразделением. Отсюда вытекает директивный характер этих методов и их адресность.

Важным условием правильного осуществления административных методов управления является создание продуманной и обоснованной системы управления аппаратом. Это особенно важно в условиях АСУ.

Важное значение приобретают административные методы управления в организации деятельности торговых предприятий, где они выступают как средство прямого воздействия на процессы реализации товаров и труд работников магазина. Их особенность заключается в том, что они действуют на основе экономико-математических методов.

Административные методы позволяют координировать усилия работников, направленные на выполнение отдельных функций и элементов системы в решении ряда вопросов для того, чтобы создать благоприятные условия существования и развития самой системы. Они оказывают прямые и косвенные воздействия на управляемый объект. Прямые воздействия характеризуются непосредственной связью руководителя и подчиненного, что ведет в конечном счете к усилению пассивности подчиненных, а иногда и скрытому неповиновению.

Наиболее эффективны косвенные воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи, а также путем создания стимулирующих условий (речь идет о типе подчинения в торговом предприятии и организации). В современной практике различают три типа подчинения:

зависимое подчинение. Оно понимается как вынужденное и внешнее навязанное;

пассивное подчинение. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от необходимости принимать самостоятельное решение;

осознанное, внутренне обоснованное подчинение.

Административные методы управления проявляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Методы организационного воздействия отражают статику управления, определяя временные, пространственные, количественные и качественные соотношения в различных подсистемах и элементах управления, а также порядок их изменения. Однако статическая картина, созданная в результате организацион-

ных мер, не означает незыблемости управления и отсутствия в нем изменений. Организационное воздействие имеет целью формировать оптимальные для данных условий управляющую и управляемую системы. Оно протекает как в процессе формирования этих систем, так и в процессе поддержания их рационального соотношения.

Организационное воздействие составляет основу управления в виде устойчивых отношений и связей, регламентации отдельных положений, определяющих область прав и обязанностей.

Наряду с организационными существуют методы распорядительного воздействия. Если организационные методы отражают статику, то распорядительные — динамику в процессе управления. Именно они характерны для решения текущих и перспективных задач торгового предприятия и организации, для перевода управляемой системы (или ее части) на другие параметры или при решении конфликтных и многих других ситуаций.

Распорядительные методы можно детализировать и конкретизировать. Выделяют интуитивный, диагностический, автократический, бюрократический и демократический типы распорядительного действия. Следует отметить, что деятельность любого торгового предприятия зависит от правильности выбора методов управления, и в этом случае важным является подход к предприятию как к динамической структуре.

Экономико-математические методы применяются для отыскания оптимальных решений в управлении торговлей.

Основными свойствами экономических задач являются большое число ограничительных условий и множество решений. Экономическую сущность задачи необходимо представить математической моделью, которая в свою очередь представляет собой систему ограничительных условий, налагаемых на неизвестные переменные в целевую установку задачи.

Проблемы планирования и управления торговлей представляют собой сравнительно новый и в то же время чрезвычайно сложный для количественного описания класс объектов. Поэтому реализация их невозможна без привлечения высокопроизводительных ЭВМ. В этой связи большое значение приобретают вопросы взаимодействия человека с машиной. Специалисты подсчитали, что уже сейчас на каждого человека приходится свыше ста машин. И если ранее машины выполняли в основном силовые функции (99% всей полезной, силовой работы на земном шаре осуществляется машинами), то сейчас на повестку дня

встал вопрос о возложении на "их плечи" таких функций, которые всегда считались присущими только людям.<sup>1</sup>

В настоящее время сложную машину, техническую систему и человека, для которого она создается, уже невозможно рассматривать по отдельности.

Инструмент экономико-математических методов позволяет внести конкретность и получить непосредственно количественные характеристики. Это способствует оптимизации не только процессов управления торговлей вообще, но и всех видов торговой деятельности (прогноза спроса, расчета точек и размеров заказов, поступления товаров и др.), а также рентабельности торговых предприятий.

Модель системы прежде всего должна быть логически непротиворечива. Ее адекватность действительности проверяется эффективностью решений, принимаемых на основе этой модели. Специфичность такого объекта исследований, как торговля, заставляла искать новые методы решения, которые не были еще разработаны в математике. Здесь налицо своеобразная "обратная связь": не только математика помогает развитию экономики, но и экономика способствует развитию математики. Однако следует отметить, что в настоящее время существует определенный разрыв в этой области: потребности экономики опережают пока возможности математики. По сути дела, наибольшее применение находят сейчас линейные модели, предназначенные для решения различного рода экономических задач, в то время как почти все зависимости в экономике нелинейны.

Экономическая практика вызвала появление целого ряда математических дисциплин: математическое программирование, теория игр, теория массового обслуживания, теория управления запасами, теория исследования операций и др.

На базе математики развились такие специальные методы исследований, как сетевые, которые с успехом могут применяться в торговле. На их основе строятся экономико-математические модели размещения магазинов (на территории города), определения радиусов, зон обслуживания и др. В линейном программировании особо выделяются транспортные задачи, которые в настоящее время находят широкое применение в торговле (особенно при решении задачи оптимального прикрепления покупателей к поставщикам).

---

1

Денисов В.Г. Человек и машина в системе управления. М., 1973.

С помощью линейного программирования решаются, например, задачи по выбору оптимального рациона питания, оптимальной диеты, что позволяет решить такую важную проблему, как управление потреблением.

Так как сложнейшие задачи отрасли невозможно решить с помощью линейного программирования, то в настоящее время уже нашли применение методы, которые разрабатываются в нелинейном программировании.

Социально-психологические методы управления представляют собой совокупность средств воздействия на социальные процессы внутри торгового предприятия или организации.

Труд работников торговли, и особенно продавцов, имеет свои специфические особенности. Одной из них является большая нервная напряженность труда, обусловленная тем, что продавцам все время приходится вступать в контакты со многими и очень разными людьми. Приветливое отношение к покупателю, спокойствие и тактичность должны совмещаться с непосредственными рабочими действиями — выбором товаров, их нарезкой, взвешиванием, упаковкой и т.д. Одновременно продавцу приходится отвечать на самые разнообразные вопросы и производить необходимые подсчеты.

Специфика труда торговых работников не позволяет выработать четкие нормы производственной нагрузки. Известно, например, что нагрузка продавцов и кассиров регламентируется продолжительностью рабочего дня и планом товарооборота. Между тем, количество затраченной ими нервной и физической энергии определяется не столько длительностью рабочего дня или стоимостью товаров, сколько интенсивностью покупательского потока.

Организация труда торговых работников чрезвычайно затруднена аритмичностью, нерегулярностью самого рабочего процесса. Зависимость торговли от множества обстоятельств и факторов приводит к резкому колебанию нагрузки в течение дня, недели, месяца и, безусловно, сказывается как на эффективности самого труда, так и на самочувствии и состоянии здоровья работающих.

Все эти обстоятельства требуют изучения социально-психологических особенностей и возможностей коллектива торгового предприятия.

Социально-психологические аспекты управления имеют две стороны: качество руководителя и качество руководимого им коллектива. Тщательный учет, а также степень их соответ-

вия представляет собой одно из важных задач оптимизации управления торговым предприятием. Большое значение имеет также психологический климат, который в основном зависит от отношения работника к труду, степени его активности и психологической совместимости.

Часто в торговых предприятиях мы сталкиваемся с проблемой психологической несовместимости работников коллектива, а также с вопросами оптимального сочетания работников различного возраста и профессионального мастерства. В этой связи особую роль в управлении играют психология руководителя, стиль руководства и нормы управления.

Руководитель должен использовать все формы воздействия: принуждение, побуждение и убеждение. Руководитель — это профессия и ей надо учиться.

Социально-психологические методы управления требуют, чтобы на постах руководителей были люди достаточно гибкие, которые могут учесть многие аспекты управления. Несомненно — это сложная, а иногда и филигранная (требующая учета всех, даже мелких аспектов) работа, которой должен буквально каждый день заниматься руководитель.

А.А. Широких

## НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

Вопросы перспективного планирования розничной торговой сети приобретают особую актуальность в настоящее время, когда во всех отраслях народного хозяйства разрабатываются долгосрочные планы развития и определяются основные направления совершенствования хозяйственной деятельности. Существующая методика планирования розничной торговой сети в потребительской кооперации базируется на нормативах, дифференцированных по союзным республикам и группам населенных пунктов (районным и кустовым центром, а также рядовым селам). Такой подход к дифференциации нормативов, по нашему мнению, является не совсем правильным, так как не учитывает ассорти-