

АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

О.В.Пигунова,

*кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой коммерции и технологии торговли
Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации (г.Гомель),*

О.Г.Аниськова,

*аспирант Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации (г.Гомель)*

Эффективность применения стратегического планирования деятельности предприятия в условиях экономической неопределенности подтверждена опытом развитых зарубежных стран. Однако в Республике Беларусь практика разработки стратегии деятельности предприятий не получила достаточного распространения. Так, на предприятиях и в системах торговли присутствуют лишь отдельные элементы стратегического планирования, выражающиеся в разработке программ их развития. Это связано с рядом причин, одной из которых является недостаточная разработанность методологии стратегического планирования.

Основным видом деятельности предприятий торговли является коммерческая деятельность. Она многообразна, представлена рядом элементов, результативность ее зависит от многочисленных факторов макро- и микросреды предприятия. Это затрудняет процесс оценки состояния коммерческой работы. Вместе с тем эффективная стратегия коммерческой деятельности предприятия торговли может быть разработана при условии наличия исчерпывающей информации о ее состоянии, полученной в результате комплексного анализа составляющих элементов.

На наш взгляд, из имеющихся в научной литературе подходов к вопросу оценки состояния коммерческой деятельности предприятия торговли можно выделить исследования в данной области Е.Ф.Ревы (Беларусь) и А.М.Германчук (Украина). В работе Е.Ф.Ревы акцент сделан на экономическую составляющую стратегии коммерческой деятельности, а А.М.Германчук предлагает свое видение стратегического управления коммерческой деятельностью в условиях маркетинговой ориентации торговых предприятий. По нашему мнению, к достоинствам последнего исследо-

вания можно отнести присутствующий элемент комплексности проведения анализа, его логичность, применение современного инструментария для оценки составляющих коммерческой деятельности в пределах коммерческой логистики: информационной, закупочной, складского хозяйства¹, сбытовой.

Однако наше видение решения данной проблемы отлично от подходов других авторов по следующим аспектам. Методика, предложенная А.М.Германчук, не охватывает всех составляющих коммерческой деятельности². В нашей методике усовершенствован подход к оценке отдельных объектов стратегического управления коммерческой деятельностью (хозяйственные связи по поставкам товаров, использование видов рекламы и информации, прогрессивных форм продажи товаров). Кроме того, предлагаются подход к оценке составляющих коммерческой деятельности, не поддающихся формализации, и система показателей для общей ее оценки.

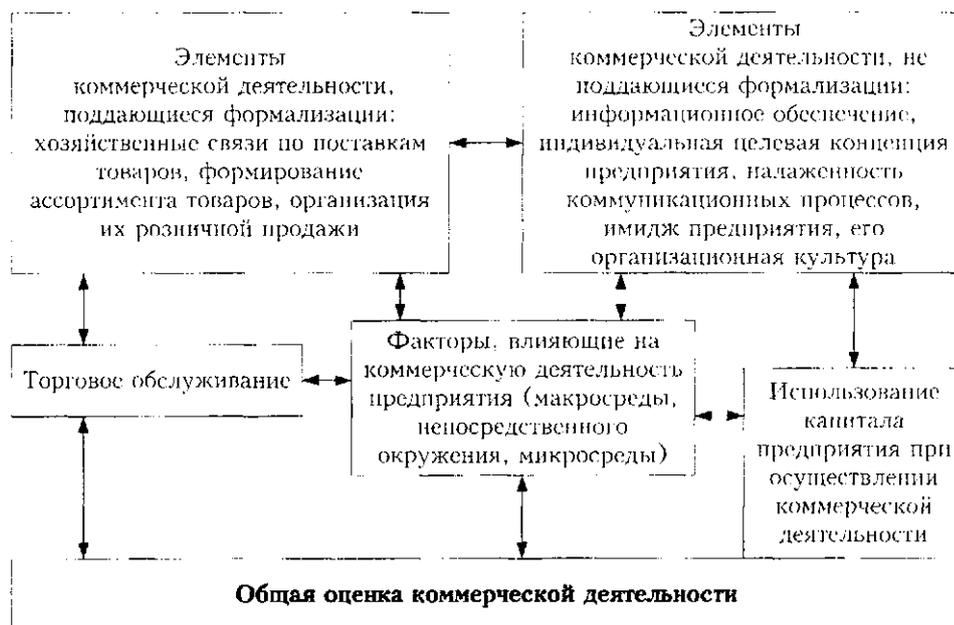
Следует отметить, что практически невозможно в рамках одного частного исследования решить все проблемы, связанные с комплексным анализом коммерческой деятельности, так как они сложны, многообразны и требуют отдельного специального рассмотрения. Одной из таких проблем, например, является количественная оценка влияния факторов на показатели коммерческой деятельности. Опреде-

¹ Авторы не относят логистику складского хозяйства к составляющим коммерческой логистики и, более того, не склонны выделять коммерческую логистику.

² Элементы коммерческой деятельности предприятия розничной торговли рассмотрены в работе О.Г.Аниськовой «Сущность и содержание стратегии коммерческой деятельности розничного торгового предприятия» (Гомельский кооперативный институт. Гомель, 1999. Библиогр.: 12 назв. - Рус. Деп. в БелИСА 29.10.99 г., № Д1999104 // Реферативный сборник непубликуемых работ. Вып. 4 (15). Минск, 2000. С. 89-90.).

ляя свою задачу «от общего к частному», считаем необходимым представить прежде всего **систему элементов комплексной оценки коммерческой деятельности предприятия розничной торговли** (см. схему) и определить **методический подход к их анализу и оценке**, позволяющих создать основу для стратегического планирования.

Система элементов комплексной оценки коммерческой деятельности предприятия розничной торговли



Обобщив результаты исследований современных авторов (Л.В. Балабановой, Р.Н. Валевич, С.Н. Виноградовой, Т.И. Головачук, С.П. Гурской, А.З. Коробкина, Л.А. Кукурудзы, Т.И. Николаева, С.И. Олейник, И.И. Олексина, Н.П. Писаренко, Е.Ф. Ревы, Н.Н. Ушаковой, А.М. Фридмана, Е.Е. Шипковой и др.) с использованием элементов, отражающих содержание коммерческой деятельности розничного торгового предприятия³, мы предлагаем **систему показателей оценки состояния коммерческой деятельности торгового предприятия в разрезе ее стратегических направлений** (табл. 1).

Остановимся на подходах к анализу наиболее значимых составляющих стратегии ком-

мерческой деятельности предприятия розничной торговли. Центральным объектом стратегического управления коммерческой деятельностью на предприятиях торговли является **ассортиментная концепция**⁴. Наиболее сложные ее задачи, на наш взгляд, – отбор товаров, включаемых в ассортимент, и определение оптимального соотношения товаров, находящихся на разных стадиях своих жизненных циклов.

Такой подход позволяет снизить коммерческий риск предприятия, связанный с неполучением или недополучением прибыли от реализации товаров, находящихся на начальных стадиях жизненного цикла, а также наличием в ассортименте зрелых и стареющих товаров в долгосрочном периоде времени, и таким образом гарантировать предприятию относительно устойчивые объемы продаж и стабильное положение на рынке.

В научной литературе методы анали-

за и планирования, имеющие стратегическую направленность, разработаны преимущественно для стратегического планирования на уровне корпорации и рассматривают положение отдельных видов бизнеса в ней. Они применяются, как правило, для оценки товарного портфеля производственных предприятий, что обусловлено ограниченностью их ассортимента. Однако некоторыми авторами (Г. Ассэль, А.М. Германчук, Е.Ф. Рева и др.) сделана попытка использовать предлагаемые в литературе методы анализа и планирования товарного портфеля предприятий применительно к предприятиям торговли, предварительно определенным образом их трансформируя.

³ Наиболее логичной и комплексной авторы считают систему элементов коммерческой деятельности, предложенную С.Н. Виноградовой, которая является основателем школы коммерции в Беларуси.

⁴ Подробно вопросы разработки ассортиментной политики рассмотрены в статье О.В. Цигуновой «Ассортиментная политика предприятия розничной торговли» (Вестник БГУ, 2000, № 3).

Система показателей оценки коммерческой деятельности розничного торгового предприятия

Наименование показателей	Алгоритм расчета	Обозначения в алгоритме
Оценка выполнения потребительского заказа*		
Уровень товарного обеспечения	$Y_{то} = \frac{З}{З_т} \times 100$ $Y_{то} \rightarrow 100\%$	З – закуплено товаров; З _т – заказ торговли
Удельный вес поступления товаров в сумме заказа (по итогам года)	$Y_{пз} = \frac{\Pi}{З_т} \times 100$ $Y_{пз} \rightarrow 100\%$	Π – поступление товаров
Оценка хозяйственных связей по поставкам товаров		
Уровень выполнения договорных обязательств	$Y_{ва} = \frac{\Pi_{ф}}{\Pi_{д}} \times 100$ $Y_{ва} \rightarrow 100\%$	Π _ф – фактическая сумма (количество) поступления товаров на предприятие; Π _д – сумма (количество) поступления товаров на предприятие, предусмотренная заключенными договорами
Коэффициент равномерности поступления товаров (в разрезе товарных групп, магазинов)	$K_{равн} = 100 - \sigma$ $\sigma = \frac{\delta \times 100}{\bar{X}}$ $\delta = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n}}$ $K_{равн} \rightarrow 100\%$	σ – коэффициент вариации, %; δ – среднее квадратическое отклонение; X̄ – средний размер поставки товаров за весь период, млн руб.; X – фактически поставлено товаров за i-й отрезок времени, млн руб.; n – число отрезков времени (месяцев или кварталов изучаемого периода)
Коэффициент аритмичности поступления товаров	$K_{ар} = \sum_i^n (1 - \frac{\Pi_{ф_i}}{\Pi_{д_i}})$ $K_{ар} \rightarrow 0$	Π _д – поставка (в натуральных или стоимостных единицах) по условиям договора за i-й период; Π _ф – фактическая поставка за этот же период; n – число периодов поставки
<i>Установление прямых хозяйственных связей по поставкам товаров между предприятиями промышленности и торговли**</i>		
Товарооборот, допускающий прямые связи	$T_{мин} = N \times Ч$ $T_{фак} \geq T_{мин}$	N – минимальная норма отгрузки, руб.; Ч – оптимальная частота завоза, раз в год; T _{фак} – товарооборот фактический
Экономия издержек обращения за счет устранения из товародвижения посреднического звена	$\Xi_n = \frac{O \times Y_n}{100}$	O – уменьшение оптового товарооборота за год у предприятия-посредника в связи с переходом на прямые хозяйственные связи, руб.; Y _n – уровень издержек обращения посредника, в процентах к товарообороту, исчисленному в розничных ценах
Уменьшение суммы надбавок на оптово-отпускную цену производителя товара за счет отказа от услуг посредника	$ВД_{сн} = \frac{O \times H_n}{100}$	O – объем продажи товаров после перехода на прямые хозяйственные связи за год, руб. в оптово-отпускных ценах; H _n – доля посредника в надбавке на оптово-отпускную цену производителя, %
Дополнительная прибыль, полученная за счет роста товарооборота (лучшего удовлетворения покупательского спроса) (прямое согласование развернутого ассортимента поставляемых товаров)	$\Pi_{д} = (T_2 - T_1) \times \frac{Y_n - Y_n}{100}$	T ₁ – розничный товарооборот до перехода на прямые хозяйственные связи, руб. за год; T ₂ – розничный товарооборот после перехода на прямые хозяйственные связи, руб. за год; Y _n – уровень валовых доходов предприятия торговли, %; Y _n – уровень издержек обращения предприятия торговли, % к товарообороту

Анализ коммерческой деятельности предприятий розничной торговли

Продолжение табл. 1

Наименование показателей	Алгоритм расчета	Обозначения в алгоритме
Экономия издержек обращения, достигаемая за счет ускорения товарооборачиваемости (экономия от снижения расходов по статье издержек «проценты за кредит», за год)	$\mathcal{E}_p = (TO_1 - TO_2) \times \frac{O_{\text{ли}} \times P_6}{100}$	<p>TO₁ – товарооборачиваемость до перехода на прямые хозяйственные связи, дни;</p> <p>TO₂ – товарооборачиваемость после перехода на прямые хозяйственные связи, дни;</p> <p>O_{ли} – однодневный товароборот после перехода на прямые хозяйственные связи, руб.;</p> <p>P₆ – размер платы за пользование банковским кредитом, % от суммы кредита</p>
Экономия от снижения расходов по списанию скрытого брака и уценке товаров за год (прямое согласование качественных характеристик поставляемых товаров)	$\mathcal{D}_c = \frac{(Y_{p1} - Y_{p2}) \times T_2}{100}$	<p>Y_{p1} – уровень расходов по списанию брака и уценке товаров до перехода на прямые хозяйственные связи, % к товарообороту;</p> <p>Y_{p2} – уровень расходов по списанию брака и уценке товаров после перехода на прямые хозяйственные связи, % к товарообороту</p>
<i>Эффективность заключаемых сделок***</i>		
Рентабельность расходов по сделке	$P_n = \frac{\text{ЧП}_p}{\text{ИО}} \times 100$	<p>ЧП_p – чистая прибыль по сделке;</p> <p>ИО – издержки обращения, относимые на сделку</p>
Рентабельность закупки товара	$P_3 = \frac{\text{ЧП}_p}{\text{Ц}_z \times K_r} \times 100$	<p>Ц_z – цена закупки товаров по сделке;</p> <p>K_r – количество закупленного товара по сделке</p>
Рентабельность реализации товара	$P_p = \frac{\text{ЧП}_p}{\text{Ц}_p \times K_r} \times 100$	<p>Ц_p – розничная цена товаров</p>
Оценка коммерческой деятельности по формированию ассортимента товаров****		
Коэффициент устойчивости ассортимента товаров	$K_y = \frac{P_{ф1} + P_{ф2} + \dots + P_{фn}}{P_a \times n}$ <p align="center">K_y → 1</p>	<p>P_{ф1}, P_{ф2}, ... – фактическое количество разновидностей товаров в момент отдельных проверок;</p> <p>P_a – количество разновидностей товаров, предусмотренных обязательным ассортиментным перечнем;</p> <p>n – число проверок</p>
Коэффициент соответствия товарного ассортимента спросу на него	$K_r = \frac{\text{Ч}_n}{\text{Ч}_{\text{оп}}}$ <p align="center">K_r → 1</p>	<p>Ч_n – число покупателей, отметивших соответствие товарного ассортимента спросу;</p> <p>Ч_{оп} – общая численность опрошенных</p>
Оценка коммерческой деятельности по организации розничной продажи товаров		
<i>Использование внемагазинной формы продажи товаров</i>		
Удельный вес товарооборота, полученного от внемагазинной торговли, в общем объеме розничных продаж	$Y_v = \frac{T_v}{T} \times 100$	<p>T_v – товароборот, полученный от внемагазинной формы продажи товаров;</p> <p>T – общий объем розничных продаж</p>
<i>Использование прогрессивных методов продажи</i>		
Удельный вес магазинов, использующих прогрессивные методы продажи товаров (самообслуживание, по образцам, с открытой выкладкой): - по товарообороту	$I_{\text{пм}} = \frac{T_{\text{м}}}{T_{\text{ом}}} \times 100$	<p>T_м – объем товарооборота магазинов, использующих прогрессивные методы продажи товаров;</p> <p>T_{ом} – общий объем розничного товарооборота магазинов;</p>

Наименование показателей	Алгоритм расчета	Обозначения в алгоритме
- по торговой площади	$I_{пм} = \frac{S_m}{S_o} \times 100$	S_m – торговая площадь магазинов (отделов), использующих прогрессивные методы продажи;
- по количеству магазинов	$I_{пм} = \frac{Ч_m}{Ч_o} \times 100$	S_o – торговая площадь магазинов; $Ч_m$ – число магазинов, использующих прогрессивные методы продажи; $Ч_o$ – общее число магазинов
Удельный вес продаж методом самообслуживания в товарообороте магазина*****	$У_{мс} = \frac{T_{мс}}{T_o} \times 100$	$T_{мс}$ – товарооборот, полученный от использования метода самообслуживания; T_o – общий объем розничного товарооборота магазина
<i>Использование средств стимулирования продаж товаров*****</i>		
Коэффициент использования средств стимулирования продаж товаров:		$I_{нс}$ – используемые неценовые средства стимулирования продаж товаров;
- неценовых	$I_c = \frac{I_{нс}}{H_{нс}}$	$H_{нс}$ – неценовые средства стимулирования продаж, которые необходимо использовать по мнению специалистов и покупателей предприятия;
- ценовых	$I_c = \frac{I_{нс}}{H_{нс}}$	$I_{нс}$ – используемые ценовые средства стимулирования продаж товаров; $H_{нс}$ – ценовые средства стимулирования продаж, которые необходимо использовать по мнению специалистов и покупателей предприятия
<i>Рекламная деятельность</i>		
Уровень отчислений на рекламную деятельность	$У_{ор} = \frac{P_p}{T} \times 100$	P_p – расходы на рекламу
Доля дополнительного товарооборота, полученного от рекламной деятельности, в общем товарообороте торгового предприятия	$Д_{дт} = \frac{T_d}{T} \times 100$	T_d – сумма дополнительного товарооборота, полученного от рекламной работы в торговом предприятии
<i>Использование видов рекламы и информации*****</i>		
Коэффициент использования внутримagaзинной информации	$I_{и} = \frac{I_{ви}}{H_{ви}}$	$I_{ви}$ – используемые средства внутримagaзинной информации;
Коэффициент использования внутримagaзинной рекламы	$I_p = \frac{I_{вр}}{H_{вр}}$	$H_{ви}$ – средства внутримagaзинной информации, которые необходимо использовать по мнению специалистов и покупателей предприятия
Коэффициент использования внемагазинной рекламы	$I_p = \frac{I_{ввр}}{H_{ввр}}$	$I_{вр}$ – используемые средства внутримagaзинной рекламы;
		$H_{вр}$ – средства внутримagaзинной рекламы, которые необходимо использовать по мнению специалистов и покупателей предприятия
		$I_{ввр}$ – используемые средства внемагазинной рекламы;
		$H_{ввр}$ – средства внемагазинной рекламы, которые необходимо использовать по мнению специалистов и покупателей предприятия
<i>Оказываемые услуги*****</i>		
Прибыль, полученная от предоставления услуг	$П_y = P_y - З_y$	P_y – объем реализованных услуг; $З_y$ – затраты на услуги (себестоимость услуг)

Анализ коммерческой деятельности предприятий розничной торговли

Окончание табл. 1

Наименование показателей	Алгоритм расчета	Обозначения в алгоритме
Рентабельность платных торговых услуг	$R_{пу} = \frac{П_y}{C_y} \times 100$	П _y – прибыль, полученная от предоставления услуг; С _y – себестоимость услуг
Прибыль, полученная за счет прироста товарооборота по оказанию бесплатных услуг	$П_{бу} = \frac{(P_1 - P_2) \times Н}{100} \text{ ИО}$	Р ₁ – реализация с предоставлением услуг; Р ₂ – реализация без предоставления услуг; Н – уровень валовых доходов, остающихся в распоряжении предприятия, %; ИО – издержки обращения, %
Коэффициент дополнительного обслуживания (коэффициент полноты дополнительных услуг)	$D_y = \frac{K_n}{K}$ $D_y \rightarrow 1$	К _n – количество видов услуг, имеющих в наличии; К – количество видов услуг по перечню для конкретного типа магазина
Коэффициент удовлетворения спроса в дополнительных услугах*****	$D_{yc} = \frac{P_y}{У_c}$	Р _y – реально оказанные услуги; У _c – услуги в соответствии со спросом
Коммерческая деятельность по управлению товарными ресурсами		
Объем товарооборота на один рубль товарных ресурсов	$\Theta_r = \frac{T}{З_n + П} \times 100$ $\Theta_r \rightarrow 100\%$	З _n – запасы товаров на начало года
Доля прочего выбытия в товарных ресурсах	$V_b = \frac{B_{\phi}}{З_n + П} \times 100$	В _ф – фактическое выбытие товаров за прошлый год
Доля прочего выбытия в объеме розничного товарооборота	$V_b = \frac{B_{\phi}}{T} \times 100$	-
Доля собственных товарных ресурсов в общем объеме розничного товарооборота*	$D_{стр} = \frac{C_{стр}}{T} \times 100$	С _{стр} – собственные товарные ресурсы
Доля собственных товарных ресурсов в товарообороте (в разрезе отдельных товарных групп)*	$D_{стрг} = \frac{C_{стрг}}{T_{гг}} \times 100$	С _{стрг} – собственные товарные ресурсы по товарной группе; Т _{гг} – товарооборот по товарной группе
Прибыль, приходящаяся на единицу средних товарных запасов	$\Theta_{гз} = \frac{П_r}{З_c}$	П _r – сумма прибыли (годовая, квартальная); З _c – среднегодовые (среднеквартальные) товарные запасы
<p>* Преимущественно для предприятий потребительской кооперации Республики Беларусь. ** Практикум для аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов всех специальностей «Организация коммерческой деятельности». Часть 2 / Р.Н.Кольцова, С.П.Гурская, О.Г.Аниськова, А.И.Капштык, Н.В.Оксенчук. Гомель: ГКИ, 2000. *** Воловцевич Е.Ф. Текст лекций для студентов специальности «Коммерческая деятельность» «Оценка эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия и основные направления ее повышения». Гомель: ГКИ, 2001. **** Наряду с данными показателями рекомендуется использовать матричный метод оценки товарного портфеля предприятия. ***** При наличии магазинов, применяющих метод самообслуживания. ***** Для расчета показателей необходимо проведение специальных исследований. ***** Практикум (ситуационные задания, деловые игры и методические указания по их выполнению) для студентов всех специальностей, слушателей Института повышения квалификации и переподготовки кадров «Организация коммерческой деятельности». Часть 3 / С.Н.Виноградова, О.В.Пигунова, Р.Н.Кольцова, Т.В.Бондарева, А.П.Бобович. Гомель: ГКИ, 2000.</p>		

Модели стратегического анализа и планирования (классические и их модификации) не являются абсолютно бесспорными с точки зрения эффективности их применения. Несмотря на недостатки матричного подхода к анализу и планированию деятельности предприятий, их использование наряду с другими современными методами анализа и планирования в сочетании с расчетом показателей эффективности коммерческой деятельности по формированию ассортимента товаров, по нашему мнению, позволит принять более обоснованные стратегические коммерческие решения.

На наш взгляд, матричный метод анализа и планирования может найти широкое распространение в специализированных предприятиях розничной торговли, так как более узкий ассортимент товаров, находящихся в них, позволит провести данную работу более качественно и получить наиболее точные результаты. И вместе с тем перевод магазинов на автоматизированную систему учета товаров с использованием штрих-кода дает возможность применять данный метод на любом розничном торговом предприятии, независимо от ассортимента направленности объектов продажи, количества реализуемых разновидностей и других факторов.

В специальной литературе для оценки товарного портфеля предприятия с позиции жизненного цикла товаров предлагается матрица «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла» [3. С. 43]. Оценка сбалансированности товарного портфеля магазина представляет собой достаточно сложный процесс, поэтому, на наш взгляд, она должна осуществляться группой специалистов торгового предприятия с учетом распределения функций по областям их профессиональных задач. Применение матрицы «конкурентоспособность – стадия жизненного цикла» для оценки и стратегического преобразования товарного портфеля магазина возможно по товарам, относящимся к товарным группам с наибольшим удельным весом в его розничном товарообороте. Результатом данной работы, на наш взгляд, является определение отклонения фактического состояния предлагаемого ассортимента в магазинах торгового предприятия от оптимального в процентном выражении.

Наряду с ассортиментной концепцией не менее значимый объект стратегического пла-

нирования коммерческой деятельности розничного торгового предприятия – уровень налаженности хозяйственных связей с партнерами. Переход от регламентированного установления хозяйственных связей между поставщиками и покупателями к самостоятельному их регулированию повысил роль *договора*, который является единственным экономическим и правовым документом, определяющим права и обязанности сторон по поставке товаров. Поэтому с целью эффективного осуществления хозяйственных связей с партнерами, наряду с оценкой выполнения потребительского заказа, уровня выполнения договорных обязательств (см. табл. 1), необходимо выделить основные факторы, влияющие на неисполнение (ненадлежащее исполнение) договоров, прогнозировать их влияние и на основании полученных данных разрабатывать направления предотвращения их негативного воздействия на исполнение условий договора.

Мы согласны с И. Вахниным в том, что исследуемые факторы должны быть расширены с целью определения наиболее значимых из них для выборочной защиты от действия факторов, влияющих на неисполнение (ненадлежащее исполнение) соответствующего условия договора. Такой подход более эффективен в отличие от простого учета факторов, влияющих на степень исполнения договора поставки, традиционно осуществляемого в торговых предприятиях.

Наиболее рациональным методом выявления причин неисполнения отдельных условий договора является экспертная оценка на основе опроса специалистов розничных торговых предприятий⁵. Это утверждение основано на результатах исследований И. Вахнина, Н. П. Захарченко с учетом фактов признанности данного метода в практике стратегического планирования в кампаниях развитых стран. Кроме того, часто предприятие не имеет возможности использования других методов оценки (отсутствие, недостаточность программного обеспечения, технических средств сбора и обработки информации в предприятиях).

Оценка определенных **элементов коммерческой деятельности не поддается формализации**, поэтому мы рекомендуем для их ана-

⁵ Анкета предлагается в работе И. Вахнина «Формирование условий и заключение договора поставки продукции» (Хозяйство и право. 1997. № 2).

лиза использовать метод экспертных оценок. Инструментом для его проведения являются анкеты. В них представлены факторы, влияющие на результаты деятельности предприятия, связанные с выбором его индивидуальной целевой концепции; определяющие налаженность коммуникационных процессов; позволяющие оценить имидж торгового предприятия, его организационную культуру, выделенные на основании изучения специальной литературы (табл. 2).

В методике анализа состояния коммерческой деятельности предприятия розничной торговли важное значение имеет определение **социальной составляющей торговой деятельности**. Ее можно свести к трем результирующим характеристикам: культура торговли, качество торгового обслуживания, культура обслуживания. Детальный анализ состояния культуры торгового обслуживания в розничном торговом предприятии можно провести с использованием существующих систем показателей ее оценки [2]. Культура торговли, в свою очередь, зависит от сочетания составляющих качества торгового обслуживания и культуры обслуживания покупателей. *Качество торгового обслуживания* измеряется системой показателей, которые включают качественные показатели оценки состояния розничной торговой сети, затрат времени на приобретение покупок и др. Показателями *культуры обслуживания покупателей* являются коэффициенты устойчивости ассортимента, полноты дополнительных услуг и др.

Следует отметить, что незначительную часть показателей социальной составляющей торговой деятельности можно рассчитать на основании статистической отчетности. Для расчета же других целесообразно применение методов экспертных оценок, оценок общественного мнения, хронометражного метода и др. Это позволяет дать объективную оценку социальной составляющей коммерческой деятельности розничного торгового предприятия и его конкурентного состояния, выявить резервы ее совершенствования. Далее, на основании системы показателей, характеризующих культуру обслуживания покупателей, определяется обобщающий показатель уровня культуры обслуживания покупателей [2. С. 84–89].

Расчет обобщающего показателя уровня культуры обслуживания покупателей даст

возможность комплексно оценить ее состояние, выявить основные закономерности в ее развитии, дифференцировать магазины по категориям (с высоким, удовлетворительным и низким уровнями культуры торгового обслуживания), выявить влияющие отдельные показатели системы торгового обслуживания на его общий уровень.

Состояние элементов коммерческой деятельности, уровень культуры торгового обслуживания определяют ее эффективность. Р.П.Валевич, С.Н.Виноградова, А.З.Коробкин, И.М.Микулич, Ф.Г.Папкратов, Н.Г. Петухова, Т.К.Серегина, Н.Н.Скриба и другие авторы предлагают **обобщающие показатели оценки коммерческой деятельности розничного торгового предприятия**. Для общей оценки ее результатов, на наш взгляд, может быть применена предложенная Н.Г. Петуховой [4. С. 17] система показателей, дополненная расчетом показателей «удельный вес товарооборота предприятия торговли в покупательных фондах (денежных доходах) населения»⁶ и «товарооборачиваемость».

Более полное вовлечение в розничный товарооборот денежных доходов населения напрямую зависит от состояния коммерческой деятельности предприятия торговли, является резервом роста товарооборота, а следовательно, и его рыночной доли. Установлено также, что у компаний с самой высокой прибылью выше оборачиваемость запасов [4. С. 483]. Как отмечает Г. Ассаль, для того чтобы супермаркеты работали с прибылью, их запасы должны оборачиваться 25–30 раз в год, или почти один раз в две недели. У магазинов массовых товаров этот показатель должен составлять 15–17 оборотов в год. Товарооборачиваемость на предприятиях розничной торговли потребительской кооперации, к примеру, за 2000 г. составила 9 раз.

Коммерсант заинтересован в повышении окупаемости вложенного в торговую деятельность капитала. Поэтому оценка эффективности коммерческой деятельности предприятия торговли не является полной без **анализа эффективности использования его капитала** при осуществлении данного вида деятельности. Для этого необходимо применять показатели делово-

⁶ Преимущественно для предприятий потребительской кооперации.

**Составляющие коммерческой деятельности розничного торгового предприятия,
не поддающиеся формализации; факторы влияния и методы оценки**

Объект анализа	Фактор	Метод сбора информации и оценки (краткая характеристика)
Индивидуальная целевая концепция предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Месторасположение предприятия. 2. Ассортимент товаров. 3. Оказываемые услуги. 4. Метод продажи. 5. Уровень цен. 6. Продолжительность работы магазинов предприятия (удлиненный, круглосуточный режимы). 7. Маркетинговое обслуживание производителей товаров и других предприятий. 8. Совмещение функций розничной торговли с другими функциями (бытовое обслуживание, закупка сельскохозяйственной продукции, прием посуды от населения, общественное питание и др.). 9. Интерьер и экстерьер магазинов предприятия и др. 	<p>Анкетный опрос руководителей и специалистов торговых предприятий.</p> <p>Интерес представляют мнения покупателей, так как достижение цели торговых предприятий – высокая рентабельность хозяйственной деятельности – не представляется возможным без их благосклонного отношения к торговому предприятию. Результаты применения метода:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выявление особенностей, выгодно отличающих магазины исследуемого торгового предприятия от других; - оценка приемлемости существующей индивидуальной целевой концепции предприятия с точки зрения эффективности его деятельности; - выявление возможных направлений изменения индивидуальной целевой концепции предприятия торговли
Налаженность коммуникационных процессов на предприятии*	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие каналов передачи информации. 2. Наличие программного обеспечения. 3. Степень обновляемости программного обеспечения. 4. Степень использования современных средств коммуникации. 5. Уровень квалификации работников в сфере экономико-математического моделирования, владение методиками анализа деятельности предприятия в условиях рынка. 6. Соответствие квалификации работников эффективному осуществлению коммуникационных процессов. 7. Наличие специалиста (-ов) по коммуникационному обеспечению деятельности предприятия. 8. Рационализация документооборота. 9. Рациональность организационной структуры предприятия. 10. Использование активных инструментов связи с общественностью. 11. Степень налаженности горизонтальных коммуникаций на предприятии. 12. Налаженность вертикальных коммуникаций. 13. Информированность руководителя о коммуникационных потребностях предприятия. 14. Информированность работников предприятия о процессах, которые осуществляются в системе управления. 15. Пользование предприятием услугами рекламных, информационных агентств, консультационными услугами. 16. Наличие коммуникационной стратегии предприятия и др. 	<p>Анкетный опрос руководителей и специалистов торговых предприятий по трехбалльной шкале оценки.</p> <p>Определены пределы оценки уровня налаженности коммуникационных процессов в торговом предприятии (16–26 баллов – коммуникационные процессы налажены на низком уровне; 27–37 – удовлетворительно налажены; 38–48 – высокий уровень налаженности коммуникационных процессов).</p> <p>Предложенный подход к оценке коммуникационных связей предприятия позволит выявить недочеты в организации коммуникационных процессов в нем и разработать направления их совершенствования</p>

Объект анализа	Фактор	Метод сбора информации и оценки (краткая характеристика)
Имидж предприятия**	1. Потребительский рейтинг (имидж предприятия с точки зрения покупателя): - впечатления, полученные до посещения магазина; - впечатления, полученные во время и после посещения магазина. 2. Деловой рейтинг (имидж предприятия с точки зрения деловых партнеров, конкурентов): - известность в профессиональных кругах; - финансовая стабильность; - публикации в СМИ; - компетентность персонала; - обязательность при выполнении договоров и др. 3. Престижный, внутриорганизационный рейтинг (имидж с точки зрения владельцев и работников предприятия): - степень удовлетворенности работой; - управление деловой карьерой; - профессионализм руководства; - внутренние коммуникации; - достижение предприятием своих целей и др.	Анкетирование руководителей и специалистов торговых предприятий, покупателей, деловых партнеров, конкурентов с использованием четырехбалльной шкалы оценки и значимости критерия оценки. По каждой составляющей определяется оценка путем перемножения коэффициента весомости критерия на полученную оценку в баллах. С помощью суммирования показателей, полученных по каждой составляющей имиджа, определяется его интегральная оценка для объекта исследования
Организационная культура предприятия (элемент его внутриорганизационного рейтинга)***	1. Атмосфера на предприятии. 2. Степень разработанности управленческой философии на предприятии. 3. Отношение работников предприятия к истории его развития, традициям, сложившимся на нем. 4. Уровень культуры управления. 5. Наличие разработанных стандартов (норм) поведения сотрудников предприятия. 6. Тематика бесед работников предприятия (каким темам отдается предпочтение) и др.	Анкетирование с использованием трехбалльной шкалы оценки общей организационной культуры предприятия (6-10 – низкий; 10-14 – средний; 14-18 – высокий уровни). Кроме мнений экспертов, источниками информации, позволяющими судить об уровне организационной культуры предприятия, могут быть его документация, публикации о предприятии в средствах массовой информации и др.
<p>* Критерии оценки налаженности коммуникационных процессов на предприятии выделены нами на основании изучения диссертационного исследования В.М.Жуковской путем обобщения отдельных его положений. ** Критерии оценки имиджа предприятия представлены на основании обобщения результатов исследований ряда авторов (Г. Джоунз и др.). *** Элементы оценки организационной культуры предприятий торговли приведены на основании обобщения результатов исследований О.С.Виханского, А.И.Наумова, В.В.Пастуховой, А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой и других авторов.</p>		

вой активности коммерческой деятельности. К ним относятся показатели оборачиваемости капитала (общая оборачиваемость капитала, оборачиваемость собственного капитала, оборотных средств, дебиторской и кредиторской задолженности и др.) и показатели рентабельности продаж и капитала (коэффициент рентабельности функционирующего капитала, рентабельность собственного капитала, оборотных активов, оборотных средств и др.).

Приоритетность тех или иных показателей для оценки состояния коммерческой ра-

боты и принятия стратегических решений определяется специалистами в процессе исследования факторов, влияющих на фактический уровень состояния коммерческой работы конкретного предприятия, путем использования возможностей SWOT-анализа.

Проведенные нами исследования показали, что традиционно результаты коммерческой деятельности на предприятиях розничной торговли потребительской кооперации и государственной розничной торговли оцениваются по обобщающим (результатирующим)

показателям (розничный товарооборот, валовые доходы, уровень издержек обращения и др.), а также по некоторым показателям оценки отдельных ее элементов (коэффициент устойчивости ассортимента, степень выполнения потребительского заказа и др.). Как у ученых, так и у специалистов розничной торговли нет единого подхода к анализу основного вида деятельности предприятия торговли, что снижает уровень налаженности аналитической работы, влияет на эффективность принимаемых тактических и стратегических решений, а следовательно, и на результаты деятельности.

Таким образом, для повышения эффективности стратегического планирования на предприятиях торговли необходимо совершенствовать аналитическую работу по оценке коммерческой деятельности. Этому, на наш взгляд, будет способствовать проведение ее комплексного анализа по предложенной методике. Представленная в ней комплексная система показателей оценки коммерческой деятельности предприятия розничной торговли в разрезе ее составляющих на основании обобщения результатов исследований современных авторов позволяет заложить основу для стратегического планирования. Для оценки элементов коммерческой деятельности, не поддающихся формализации, рекомендуется метод экспертных оценок, который адекватно отражает ситуаци-

онное положение элементов коммерческой деятельности в условиях дискретности и высокой подвижности факторов макро- и микросреды деятельности предприятия.

Комплексный анализ коммерческой деятельности предприятия розничной торговли даст возможность, по нашему мнению, определить, в каком состоянии находится каждый из элементов коммерческой работы, выявить те из них, которые снижают ее эффективность, усиливают вероятность возникновения коммерческого риска, создают угрозу безопасности осуществления основного вида деятельности предприятия торговли, и разработать перспективные направления развития коммерческой деятельности предприятия торговли.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ассэль Генри*. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. М.: ИПФРА-М, 1999.
2. *Бланк И. А.* Управление торговым предприятием: Учебник. М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1998.
3. *Голубков Е.П.* Основы маркетинга: Учебник. М.: Финпресс, 1999.
4. *Петухова Н.Г.* Эффективность коммерческой деятельности в условиях развития рыночных отношений: Текст лекции. Гомель: ГКИ, 2000. С. 51.

