

ОРГАНИЗАЦИЯ  
КОММЕРЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПО ОТРАСЛЯМ И СФЕРАМ  
ПРИМЕНЕНИЯ  
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Допущено  
Учебно-методическим объединением  
по образованию в области  
и коммерции  
в качестве учебного пособия для студентов  
высших учебных заведений, обучающихся  
по специальности 080301 (351300) Коммерция  
(Торговое дело)

Москва  
ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК  
2008

УДК 339.1(075.8)

ББК 65.422я73

064

Издание подготовлено при содействии  
Агентства деловой литературы «Ай Пи Эр Медиа»  
[www.iprmedia.ru](http://www.iprmedia.ru)

Рецензенты:  
канд. техн. наук, проф. Г.Т. Пономарева;  
д-р экон. наук, проф. Н.К. Кульбовская

Авторы: Киселева Елена Николаевна - к.э.н., доцент, зав. кафедрой «Коммерция и маркетинг» факультета агропромышленного рынка ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ имени Н. И. Вавилова».

Буданова Ольга Геннадиевна - к.э.н., доцент кафедры «Коммерция и маркетинг» Саратовского государственного аграрного университета им. Н. И. Вавилова.

Об4 Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения: Учеб. пособие. - М.: Вузовский учебник, 2008. - 192 с.

ISBN 978-5-9558-0081-3

Учебное пособие «Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения» О.Г. Будановой, Е.Н. Киселевой разработано на основе государственных образовательных стандартов и действующих программ для студентов специальности 080301 «Коммерция (торговое дело)». В пособии в сжатой и доступной форме изложены проблемы организации коммерческой деятельности предприятий в современных условиях высокой конкуренции. Теоретический материал с примерами и ситуативными заданиями подкрепляют практические задачи и деловые ситуации, которые приведены в конце каждой главы. Изучение темы завершает контрольная работа, которая проведена в форме тестирования в каждой главе данного учебного пособия.

Для студентов и аспирантов высших учебных заведений экономических специальностей, изучающих дисциплины: организация коммерческой деятельности (по отраслям и сферам применения); основы коммерческой деятельности; коммерческая деятельность; основы коммерции для специалистов торговых и коммерческих предприятий.

Подписано в печать 06.03.2008.

ISBN 978-5-9558-0081-3

© Вузовский учебник, 2008

Глава 1

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1. Товарный рынок и коммерческая деятельность

Рынок в соответствии с его предназначением - это совокупность процессов, в результате которых осуществляются купля-продажа и обмен товаров, и потребитель получает то, в чем он нуждается. В основе этих процессов лежит модель товарного рынка, компонентами которой являются: потребность, спрос, предложение, продукт, цена, сделка, обмен (рис. 1.1).

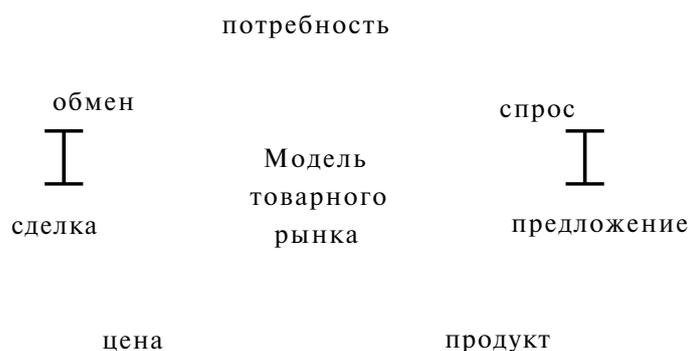


Рис. 1.1. Компоненты модели товарного рынка

Элементы модели рынка связаны между собой соответствующей зависимостью. Потребности формируются в конкретные желания, которые с учетом предложения и денежных возможностей покупателей трансформируются в спрос на товары, осуществляется купля-продажа, оформляется торгово-коммерческая сделка и обмен. Рынок выступает как цельная система, обеспечивающая формирование ассортиментной политики и объема выпуска продукции любого предприятия или фирмы, - распределение продукции между конкретными рынками, установление цены, стимулирование сбыта в целях удовлетворения потребностей покупателей. Таким образом, выполняется одна из главных задач предприятия любой формы собственности - развитие коммерческой деятельности и принятие хозяйственных решений, отвечающих интересам рынка.

Коммерческая деятельность любого предприятия является неременным условием его эффективной работы и развития. Естественно, что коммерческую

деятельность предприятия следует рассматривать в увязке с внешней средой, охватывающей широкий спектр экономических и социальных вопросов. Коммерческая деятельность должна базироваться на российской модели формирования рынка, экономических факторах и складывающихся рыночных отношениях, предопределяться реалиями экономики переходного периода.

Как известно, основой торговли является купля-продажа товаров, обусловленная сменой форм собственности. Но купля-продажа товаров у поставщиков, построенная на коммерческой основе, не исчерпывает всего многообразия процессов коммерческой деятельности. Коммерческая деятельность носит комплексный характер и охватывает производство, продвижение, распределение и реализацию продукции. Хотя торговля и коммерческая деятельность тесно связаны, изменения в технологии торговли сопровождаются изменениями в коммерческой деятельности.

Коммерция - движущий фактор потребительского рынка. Стратегия коммерции должна быть направлена на доведение товаров до потребителей, сопровождаемое коммерческими действиями и операциями, тактика которых заключается в снижении текущих затрат. Коммерческие процессы следует рассматривать во взаимодействии с коммерческими службами, которые образуют коммерческое дело в широком смысле этого слова.

## 1.2. Методология организации коммерческой деятельности

Методология - это учение о структуре, организации, методах и средствах деятельности. Для обобщения основных свойств коммерческих процессов и коммерческой деятельности в целом применяются понятия: система, организация, структура организации, миссия, цель, субъекты и объекты и др. Технологию и процессы организации управления куплей-продажей и продвижением товаров раскрывают такие определения, как: закупка, продажа, перепродажа, товароснабжение, обслуживание и др. При исследовании проблем организации коммерции и решении коммерческих задач указанные понятия применяются комплексно, во взаимодействии друг с другом.

В осуществлении коммерческой деятельности важную роль играет организация. Организация (от лат. *organizo*) - совокупность процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. На этой основе

строится организация коммерческой деятельности предприятия, которой свойственны определенные закономерности функционирования и взаимодействия ее элементов (частей). Организация - главная функция управления, суть которой - согласование, координация деятельности персонала предприятия для решения общей задачи и достижения конкретных целей.

Понятие организации применяется как к объектам коммерции, т.е. коммерческим процессам, так и к субъектам коммерции, т.е. предприятиям и фирмам. В коммерческой деятельности способом решения любой ее задачи является выстраивание системы элементов, связей и отношений. С методологической точки зрения главным считается знание закономерностей функционирования организационных систем, механизма их проявления и использования различными субъектами управления.

Для исследования коммерческой деятельности предприятия используются следующие методы:

- Общенаучные - наблюдения, эксперимента, сравнения, аналогии и др., ведущим из которых является системный метод. Он рассматривает коммерческую деятельность как систему с присущими ей признаками - элементами, связями, целостностью, функциями;
- Математически, которые дают возможность изучать показатели коммерческой деятельности, связанные с закупками, продвижением и продажей товаров;
- построение и изучение моделей - в них отражается конъюнктура товарных рынков, покупательский спрос, поведение потребителей, оптимизация использования ресурсов и т.д.

Организация коммерческой деятельности и предприятия связана:

- с экономикой предприятия - анализом, планированием, оценкой коммерческой деятельности в целом и отдельных ее процессов;
- с коммерческим правом - формированием хозяйственно-коммерческих связей в сфере товарного обращения, заключением и исполнением коммерческих договоров;
- с маркетингом, в силу однородности целей, - получением прибыли и удовлетворением потребительских запросов покупателей, но проведение отдельных маркетинговых мероприятий не достигает того эффекта, который заложен в его комплексе с организацией коммерческой деятельности;

- с менеджментом - раскрытием потенциальных возможностей предприятия с ориентацией на трудовой коллектив для достижения поставленных целей в коммерческой деятельности;
- а также с информатикой - учетом и обработкой товаропотоков с помощью компьютеров);
- со специальными дисциплинами коммерческого товароведения и экспертизы.

### 1.3. Стратегия и функции коммерческой деятельности организации

Любая деятельность, в том числе и коммерческая, имеет определенную направленность, и организуется для достижения поставленных целей, которые можно назвать целями функционирования. Цель организации коммерческой деятельности - увеличение доходов в торговле при условии удовлетворения спроса покупателей.

Для формирования и развития коммерческой деятельности необходимы определенные условия и конкретизация воздействующих факторов. Первоочередными факторами, влияющими на деятельность предприятия, являются субъекты и объекты. Субъекты - лица, выполняющие предпринимательские функции и принимающие коммерческие решения. Свои действия они реализуют через объекты предприятия - основные производственные фонды (пассивные - здания и сооружения, активные - оборудование) и товарно-материальные ценности.

Предприятие поставляет на потребительский рынок товары и обеспечивает покупателей необходимой информацией, содержащей характеристики товаров, их надежность, гарантийные сроки, цены, условия продажи и т.д. С рынка предприятие получает обратную информацию - данные о конкурирующих товарах, потребностях и возможностях покупателей, объемах и темпах продажи товаров. В результате возникает замкнутая система связи, функционирующая как единая целое, где предприятие взаимодействует с внешней средой. Очевидно, что коммерческие позиции складываются под влиянием внешней среды (это экономические тенденции, социальная среда, покупатели и поставщики товаров, конкуренты, банки, государственные акты и т.д.) и внутренней среды (производственные, технические, экономические и другие ресурсы, функциональные службы и т.д.). Все многообразие факторов внешней и внутренней среды следует рассматривать во взаимодействии и совокупности.

Любая деятельность оправдана в том случае, если она способствует достижению поставленной цели предприятия. Без четко сформулированной цели невозможно построить коммерческую деятельность, разработать ее стратегию и оценить эффективность. Задачей организации коммерческой деятельности является реализация целей предприятия, умение их формулировать и направлять коммерческую деятельность в соответствии задачами, стоящими перед предприятием. Главное в организации коммерческой деятельности - комплексный подход, сочетающий принципы ее проектирования, целевые ориентиры и стратегию развития.

При проектировании коммерческой деятельности предприятия следует соблюдать следующие принципы:

- полную самостоятельность и равноправие субъектов рынка;
- приспособляемость коммерческих функций к ситуационным изменениям рынка;
- ответственность перед партнерами по купле-продаже товара за выполнение взятых обязательств;
- взаимодействие коммерции с маркетингом и менеджментом;
- предвидение коммерческих рисков;
- адаптацию коммерческих работников к новым условиям работы;
- получение прибыли от реализуемой продукции.

С учетом экономических факторов и целевой предназначенности предприятия на коммерческую деятельность возлагается выполнение следующих функций:

- формирование коммерческой политики - это определение текущих и перспективных задач коммерческой деятельности, способов их решения. Без четко сформулированных задач невозможно успешное функционирование предприятия. К числу основных задач коммерческой политики относятся: усиление влияния на рынке, выявление и заполнение новых рыночных ниш, расширение ассортиментной номенклатуры, повышение конкурентоспособности и уровня обслуживания;
- комплексный подход к коммерческой работе - формирование коммерческих звеньев предприятия, которые должны работать как единый и слаженный механизм, осуществляя тесную связь с поставщиками, учет структуры рыночного спроса, управление продвижением товара к покупателю;

- управление куплей-продажей товаров и услуг на коммерческой основе - проведение коммерческих сделок, коммерческих операций, товарно-денежного обмена;
- развитие рынков товаров - постоянное изучение состояния рынка, определение мотивации покупателей на необходимые товары, платежеспособный спрос, предпосылки его роста, что позволяет выявить потенциальные возможности расширения (развития) рынка;
- адаптация коммерческой деятельности к изменениям окружающей среды;
- обеспечение учета издержек, связанных с деятельностью, - одна из основных задач организации коммерческой работы, позволяющей сократить затраты на операции по доведению товаров до потребителей.

Стратегия организации коммерческой деятельности непосредственно связана со стратегией развития предприятия, которая периодически корректируется исходя из изменяющейся экономической политики и условий окружающей среды.

Стратегия организации коммерческой деятельности обусловлена двумя признаками: 1) переходным периодом к рынку; 2) рыночной экономикой. Целями организации коммерческой деятельности являются увеличение доли рынка и минимизация издержек обращения, а неотъемлемым признаком стратегии организации коммерческой деятельности в условиях рыночной экономики - рост прибыли от продажи товара, что связано с образованием среднего класса, динамичностью рынка и темпами торговли.

Основные положения разработанной стратегии отражаются в целевой программе, предназначенной для практического осуществления предприятием. Формирование стратегии организации коммерческой деятельности является сложным процессом, так как требует всестороннего анализа и оценки воздействующих факторов, увязанных с задачами предприятия. Определенная сложность в развитии стратегии обусловлена также изменяющимися условиями внешней среды и возникающими потребностями рынка. На рис. 1.2 представлена модель формирования стратегии коммерческой деятельности предприятия. С учетом предусмотренных в модели факторов строится стратегия коммерческой деятельности.

#### Факторы, определяющие стратегию коммерческой деятельности

Цели и задачи предприятия,  
обусловленные тенденция-  
ми развития рынка товаров

На краткосрочный и ближайший перио-  
ды, выражаемые количественными и ка-  
чественными показателями

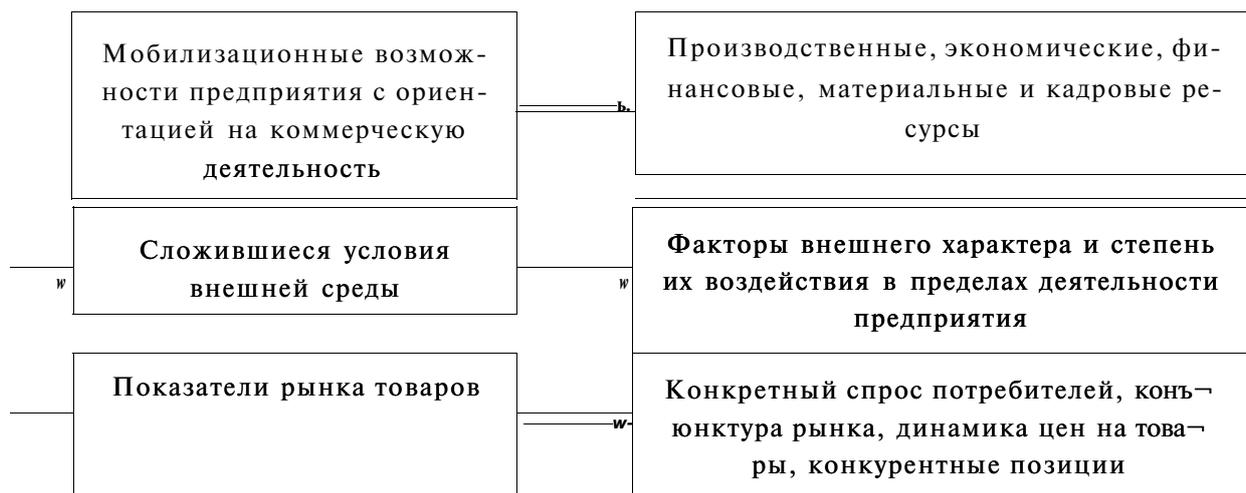


Рис. 1.2. Формирование стратегии предприятия

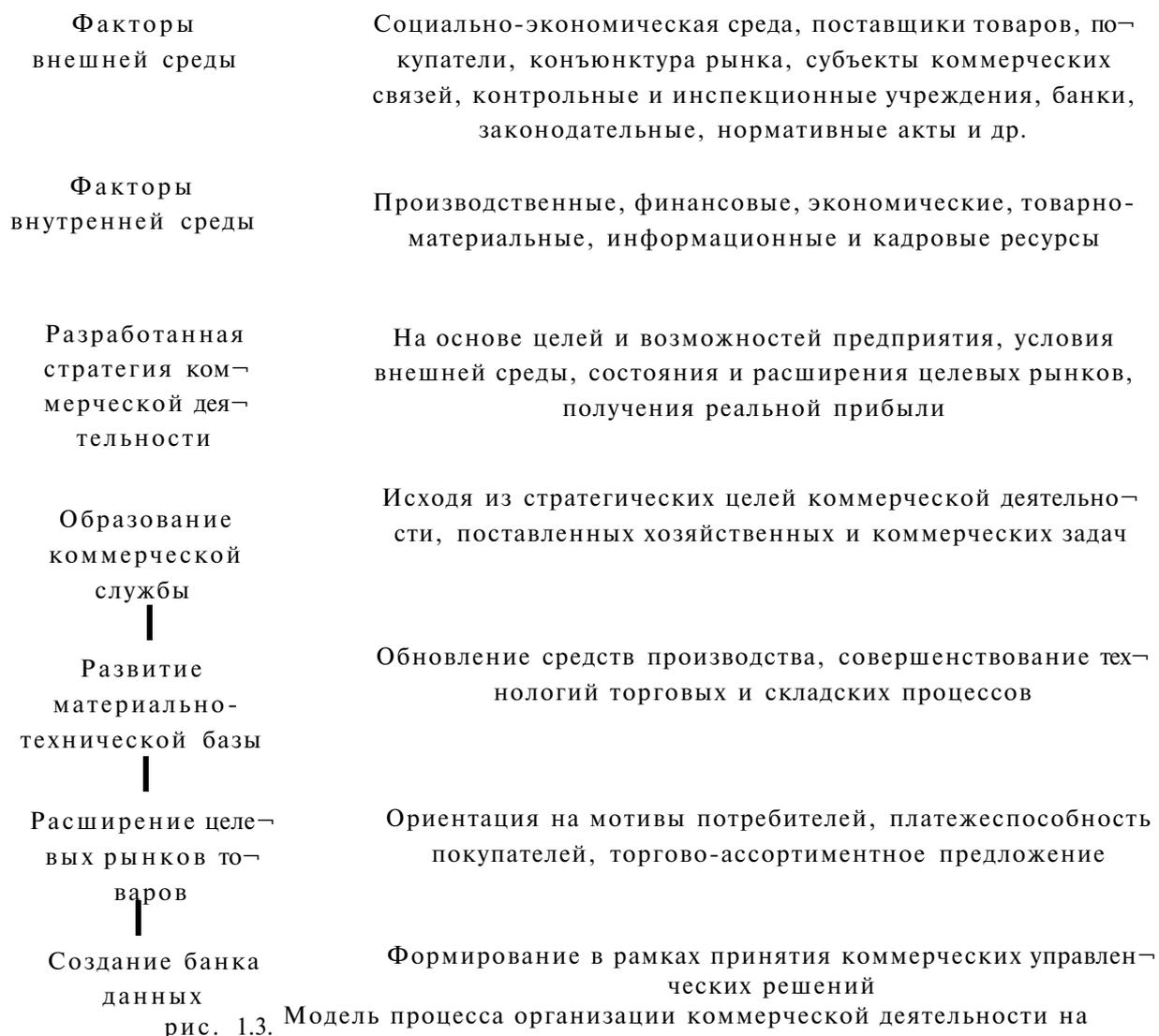


рис. 1.3. Модель процесса организации коммерческой деятельности на

## предприятию

Организация и осуществление коммерческой деятельности на предприятии зависят от множества факторов, которые следует рассматривать во взаимодействии и совокупности. На рис. 1.3 представлена модель процесса организации коммерческой деятельности на предприятии. За исходные позиции в модели приняты: факторы внешней и внутренней среды, стратегия коммерческой деятельности, образование коммерческой службы, развитие материально-технической базы, расширение целевых рынков, создание банка данных для информационного обеспечения.

### Практические задания

Ознакомьтесь с участниками коммерческой деятельности.

- ЗАО «Гончар». Фабрика расположена на небольшом расстоянии к югу от Садового кольца Москвы. Производит керамическую продукцию, в основном облицовочную керамическую плитку, что составляет более 85% всего объема выпускаемой продукции. Кроме того, на фабрике производятся декоративные керамические изделия - вазы, кашпо и т.п.
- СП «Велор». Является поставщиком материалов для производства керамической плитки на ЗАО «Гончар». Расположена в Орле (около 350 км от Москвы).
- Компания «Керама». Является основным дистрибьютором керамической продукции, производимой ЗАО «Гончар» (70% реализации от всего объема выпуска).
- Сеть магазинов розничной торговли «Росстройматериалы» Москвы. Осуществляют реализацию отечественных строительных материалов (в том числе керамической плитки) по всей территории Москвы. Основными поставщиками стройматериалов в магазины являются либо оптовики данной отрасли (в их числе компания «Керама»), либо непосредственно производственные структуры со своих складов готовой продукции (ЗАО «Гончар»).

<sup>1</sup> Половцева АН. Коммерческая деятельность: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003. С. 5-9, 34-37, 41-47.

- Транспортная компания «Альтернатива». Предоставляет транспорт для перевозки грузов. В автопарке компании имеются машины разных категорий, однако основная специализация - перевозка грузов средней тяжести (до 1,5 т).
- Розничный потребитель керамической облицовочной плитки. Осуществляет единовременную покупку облицовочной плитки для личных нужд.

После ознакомления с участниками ответьте на вопросы:

1. Какими вы видите границы коммерческой системы ЗАО «Гончар»? Опишите внешних участников для данной системы.
2. Какие цели коммерческой системы ЗАО «Гончар» в условиях, сложившихся на рынке строительных материалов, по вашему мнению, являются первостепенными?
3. На ваш взгляд, имеются ли недостатки и каковы достоинства областей снабжения и сбыта коммерческой деятельности ЗАО «Гончар»?
4. Представьте, что вы являетесь коммерческим директором ЗАО «Гончар». Производственному предприятию необходимо внедрение срочных мер по реструктуризации процесса снабжения и сбытового процесса. Подумайте и определите, какие возможные пути решения этого вопроса в условиях, обозначенных выше, вы можете предложить.

Предположительные варианты могут заключаться в следующем:

- расширении дистрибьюторской сети;
- реорганизации отдела сбыта с целью создания двух направлений сбытовой деятельности - оптовой и розничной;
- организации внешнего распределительного склада и т. п.

5. Так как предприятие не имеет необходимого количества собственных средств на внедрение предложенных вами мер, разработайте мероприятия по привлечению финансовых ресурсов и назовите несколько возможных источников финансирования.

6. Определите основополагающие моменты бизнес-плана по реструктуризации коммерческой деятельности предприятия.

### Тесты

1. Компонентами модели товарного рынка являются:

- 1) покупатель, продавец, посредник, поставщик, производитель;
- 2) потребность, спрос, предложение, продукт, цена, сделка, обмен;
- 3) оптовый посредник, розничный посредник, дилер, дистрибьютор, комиссионер;
- 4) потребность, спрос, предложение, продукт, цена, договор, обмен.

2. Первоочередными факторами, влияющими на деятельность предприятия, являются:

- 1) лица, выполняющие предпринимательские функции и принимающие коммерческие решения;
- 2) основные производственные фонды и товарно-материальные ценности предприятия;
- 3) субъекты и объекты предприятия;
- 4) пассивные - здания и сооружения, активные - оборудование.

3. Функции коммерческой деятельности предприятия включают:

- 1) развитие рынков товаров, адаптация коммерческой деятельности к изменениям окружающей среды, обеспечение учета издержек, связанных с деятельностью предприятия, сбыт и продажа товаров;
- 2) налаживание хозяйственных связей между предприятиями, исследования рынка, анализ деятельности конкурентов, поиск новых поставщиков, обеспечение учета издержек, связанных с коммерческой деятельностью предприятия;
- 3) закупка товара, сбыт товара, поиск посредников, заключение договоров, адаптация коммерческой деятельности к изменениям окружающей среды;
- 4) формирование коммерческой политики, комплексный подход к коммерческой работе, управление куплей-продажей товаров и услуг на коммерческой основе, развитие рынков товаров, адаптация коммерческой деятельности к изменениям окружающей среды, обеспечение учета издержек, связанных с деятельностью предприятия.

4. Целями организации коммерческой деятельности в переходный период являются:

- 1) рост прибыли от продажи товара;
- 2) рост прибыли от продажи товара и увеличение доли рынка;
- 3) увеличение доли рынка и минимизация издержек обращения;
- 4) минимизация издержек обращения.

5. Стратегия организации коммерческой деятельности непосредственно связана:

- 1) с изменениями экономической политики;
- 2) со стратегией развития предприятия;
- 3) со стратегией развития производства;
- 4) с изменениями условий окружающей среды.

6. При проектировании коммерческой деятельности предприятия следует соблюдать следующие принципы:

- 1) приспособляемость коммерческих функций к ситуационным изменениям рынка, ответственность перед партнерами по купле-продаже товара за выполнение взятых обязательств, взаимодействие коммерции с маркетингом и менеджментом;
- 2) взаимодействие коммерции с маркетингом и менеджментом; предвидение коммерческих рисков; адаптация коммерческих работников к новым условиям работы; получение прибыли от реализуемой продукции;
- 3) полная самостоятельность и равноправие субъектов рынка; взаимодействие коммерции с маркетингом и менеджментом; предвидение коммерческих рисков;
- 4) все вышеперечисленные.

7. Организация коммерческой деятельности - это:

- 1) совокупность процессов и действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
- 2) согласование, координация деятельности персонала коммерческого предприятия для решения общей задачи и достижения конкретных целей;
- 3) исследование рынка, закупка и сбыт товара, реклама, продвижение товара, поиск посредников, заключение и исполнение контрактов;

4) согласование и координация деятельности персонала коммерческого предприятия для достижения максимальной прибыли.

8. Цель организации коммерческой деятельности:

- 1) увеличение доходов предприятия при условии удовлетворения спроса покупателей;
- 2) максимизация прибыли предприятия;
- 3) налаживание процесса сбыта товаров;
- 4) исследование и удовлетворение нужд покупателей.

9. Для исследования коммерческой деятельности предприятия используются методы:

- 1) наблюдения, эксперимента, сравнения, аналогии;
- 2) общенаучные, математические, построение и изучение моделей;
- 3) математическое моделирование, эксперимент, анализ;
- 4) исследования, наблюдения, аналогии.

10. Задача организации коммерческой деятельности состоит в следующем:

- 1) умения формулировать и реализовывать цели предприятия;
- 2) удовлетворении потребностей потребителей;
- 3) реализации целей предприятия, умения их формулировать и направлять коммерческую деятельность в соответствии задачами, стоящими перед предприятием;
- 4) применении коммерческих стратегий к деятельности предприятия.

11. Организация коммерческой деятельности предприятия связана со следующими дисциплинами:

- 1) со специальными дисциплинами коммерческого товароведения и экспертизы, менеджментом, экономикой предприятия, коммерческим правом, маркетингом;
- 2) менеджментом, коммерческим правом, маркетингом, логистикой, транспортным обеспечением, экономикой торговли;

- 3) менеджментом, экономикой предприятия, информатикой, коммерческим правом, маркетингом, специальными дисциплинами коммерческого товароведения и экспертизы;
- 4) со всеми экономическими дисциплинами.

12. Факторы, определяющие стратегию коммерческой деятельности предприятия:

- 1) условия внешней среды, внутренние возможности предприятия, рынок товаров, организационная структура, личность руководителя;
- 2) рынок товаров, адаптивность к изменениям, профессиональные качества работников, цели и задачи предприятия, структура;
- 3) цели и задачи предприятия, условия внешней среды, возможности предприятия, показатели рынка товаров, организационно - управленческая структура;
- 4) возможности предприятия, цели и задачи предприятия, организационно - управленческая структура, условия внешней среды.

## Глава 2

### ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО ОТРАСЛЯМ И СФЕРАМ ПРИМЕНЕНИЯ

#### 2.1. Организационно-правовые формы функционирования предприятий

С переходом к рыночной экономике появилась частная (личная, коллективная), государственная, муниципальная и др. виды собственности, создавшие базу для построения и функционирования различных форм предприятий. Под предприятием в настоящее время понимается независимый хозяйствующий субъект с правовым статусом юридического или физического лица, деятельность которого связана с закупкой, производством и/или реализацией товаров, а также с другими видами деятельности, не запрещенными законом. Юридическим лицом является предприятие, имеющее устав, расчетный счет в банке, печать и прошедшее процедуру государственной регистрации. При регистрации указывается его фирменное наименование, которое может и не давать представления о характере деятельности предприятия, а лишь удостоверяет и охраняет его известность.

Основываясь на личной и коллективной собственности, возникли индивидуальные, партнерские и корпоративные формы предприятий, действующие на коммерческой основе.

Индивидуальное предприятие представляет собой хозяйствующий субъект с правами юридического или физического лица, созданный за счет капитала только одного владельца или членов одной семьи. Такие предприятия могут функционировать в следующих организационно-правовых формах: индивидуальное предприятие, семейное предприятие, частное предприятие. Организационно-правовая форма предприятия - это система норм, определяющая отношения между партнерами по предприятию, а также предприятия с другими предприятиями, физическими лицами. Индивидуальное предприятие подразделяется на индивидуальное, семейное, частное.

Индивидуальное предприятие является личной собственностью одного человека, несущего всю ответственность за свою деятельность. Использование наемного труда на таких предприятиях исключается.

Семейное предприятие основано на семейной собственности и использовании труда одной семьи, проживающей совместно. При этой форме деятельности использовать наемный труд также запрещается.

Частное предприятие находится в личной собственности одного владельца, выступающего от его имени. Для его развития предоставляется право найма рабочей силы.

Индивидуальные предприятия могут создаваться в результате как приватизации государственных или муниципальных предприятий, так и организации новых. Образование последних во многом определяется, естественно, наличием стартового капитала у желающих создать такое предприятие.

Хозяйственные товарищества и общества - это коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Товарищество, как правило, - это объединение лиц, а общество - это объединение капиталов. Принципиальное отличие объединения капиталов от объединения лиц состоит в степени ответственности перед кредиторами. В коммерческой практике эти формы (хозяйственные товарищества и общества) подразделяются на партнерские и корпоративные предприятия.

Партнерское предприятие - хозяйствующий субъект с правами юридического лица, образованный для ведения совместной коммерческой деятельности несколькими учредителями (участниками), объединившими свой капитал и действующими на принципах партнерства. Каждый из партнеров является представителем предприятия и несет имущественную ответственность по его обязательствам. К партнерским относятся предприятия следующих организационно-правовых форм: полное товарищество, товарищество на вере, общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью.

Полное товарищество - товарищество, участники которого (полные товарищи) действуют от его имени. Это товарищество выступает как самостоятельный субъект хозяйственного оборота. Предпринимательская деятельность товарищества осуществляется и регулируется на основе учредительного договора. К моменту регистрации полного товарищества участники обязаны внести не менее половины причитающегося вклада в складской капитал. Остальная часть вклада вносится в сроки, предусмотренные учредительным договором. С передачей участником доли вклада прекращается его участие в товариществе. Управленческие полномочия полного

товарищества осуществляются всеми участниками. При выполнении этих функций одним или несколькими участниками необходимо письменное согласие остальных участников общества. Прибыль и убытки между участниками распределяются пропорционально принадлежащим им вкладам. Предпринимательская деятельность его участников считается деятельностью самого товарищества, а по обязательствам товарищества любой из его членов отвечает всем своим имуществом. Товарищество основано на лично-доверительных отношениях и при этом не исключено, что коммерческую сделку от имени товарищества заключил один из участников, а имущественную ответственность по ней может нести другой. Поэтому в настоящее время полные товарищества чаще всего получают развитие в качестве формы семейного предпринимательства.

Товарищество на вере (коммандитное товарищество), в котором наряду с полными товарищами, отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом, входят один или более участников-вкладчиков, именуемых коммандитистами. Они несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных вкладов, и не принимают участия в деятельности товарищества. Статус и ответственность полных товарищей аналогичны положению участников полного товарищества. Управление деятельностью товарищества осуществляется только полными товарищами. Коммандитисты не вправе участвовать в управлении, ведении дел и выступать от имени товарищества. Полученная прибыль распределяется между его участниками, в том числе и коммандитистами, в соответствии с внесенными в капитал предприятия вкладами.

Общество с ограниченной ответственностью (разновидность объединения капиталов) не требует личного участия своих членов в делах общества. Это общество, учрежденное двумя или более лицами, уставной фонд которого разделен на доли, определенные учредительным договором. Его участники не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанный с деятельностью общества, в пределах сумм вложенных ими вкладов. Текущее руководство деятельностью общества осуществляется исполнительным органом, созданным на коллегиальной или единоначальной основе. Исполнительный орган подотчетен общему собранию участников общества.

Общество с дополнительной ответственностью имеет уставный фонд, поделенный на доли между участниками с указанием размеров в учредительном

договоре. Его участники солидарно несут имущественную ответственность по его долгам в кратном размере к сумме своих вкладов. При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам. Руководство и управление обществом с дополнительной ответственностью осуществляется на тех же условиях, что и ООО.

Корпоративное предприятие - хозяйствующий субъект с правами юридического лица, созданный в форме акционерного общества. Оно имеет уставный капитал, поделенный на определенное количество акций. Учредители акционерного общества (акционеры) несут ответственность по обязательствам только в пределах стоимости принадлежащих им акций. Высшим органом управления является общее собрание акционеров. В обществе с числом акционеров более 50 формируется совет директоров. Исполнительный орган, обеспечивающий текущее руководство, может быть коллегиальным (дирекция, правление) или единоличным (генеральный директор, директор). Он подотчетен совету директоров и общему собранию акционеров. Акционерное общество может быть открытым или закрытым.

Открытое акционерное общество - предприятие, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции, при этом свободно продавать акции на условиях, устанавливаемых законом. Оно должно регулярно публиковать сведения о годовом отчете и бухгалтерском балансе.

Закрытое акционерное общество - предприятие, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц. Оно не имеет право проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать акции для приобретения неограниченному кругу лиц.

Открытые и закрытые акционерные общества широко распространены в нашей стране. Часть таких обществ создана с участием иностранного капитала. Однако большая часть работающих в настоящее время акционерных обществ создана в результате приватизации.

Каждая из представленных организационных форм деятельности предприятий имеет определенные преимущества и недостатки (табл. 2.1). Отметим наиболее характерные признаки.

Индивидуальная форма деятельности наиболее приемлема для мелких и малых фирм. При этом они рассчитаны на реализацию товаров повседневного спроса и

ограниченного ассортимента. По мере накопления капитала они могут превратиться в средние предприятия.

Таблица 2.1

**ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ ФОРМ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Предприятия		
индивидуальные	партнерские	корпоративные
1	2	3
<b>Преимущества</b>		
Наличие необходимого капитала для организации предпринимательского дела	Солидарная ответственность учредителей по обязательствам предприятия	Расширение возможностей в осуществлении стратегии развития предприятий
Активная вовлеченность в деятельность предприятия и высокая удовлетворенность трудом	Финансовая предрасположенность к достижению относительно высоких темпов развития предприятия	Неограниченность в формировании финансовых средств за счет эмиссии акций и облигаций
Соответствие подходов и действий происходящим изменениям в товарной политике и окружающей среде	Возрастание реагирования на спрос потребителей	Снижение издержек и удешевление товаров путем закупок больших партий
<b>Недостатки</b>		
Ограниченный капитал, что не способствует развитию предприятия	Меньшая оперативность при изменяющейся ситуации на потребительском рынке	Большая величина уставного фонда
Экономическая и финансовая зависимость от коммерческого риска	Необходимость упорной и целенаправленной работы по укреплению конкурентных	Многофункциональная структура предприятия, и, как следствие,

	позиций	недостаточная объективность в решениях
Сдерживание закупок большими партиями товаров, оказывающее влияние на товарную наценку	Наличие предпосылок для возникновения конфликтов среди учредителей по вопросам деятельности предприятия	Снижение защиты оперативной и стратегической информации

Партнерская форма свойственна для деятельности средних предприятий. Однако использование этой формы не исключает образования малого предприятия. При переходе в более крупное предприятие необходимо будет расширить состав учредителей, что позволит привлечь необходимый стартовый капитал.

Корпоративная форма наиболее эффективна для создания крупных торговых предприятий. В отдельных случаях эта форма приемлема для средних предприятий. Этот выбор определяется установленной минимальной суммой уставного фонда АО.

Рассмотрим далее такие организационно-правовые формы функционирования предприятий, как производственный кооператив.

Производственный кооператив (или артель) - это добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, торговля, оказание услуг), осуществляемое на их личном трудовом участии и объединении паевых взносов членов. Всем участникам производственного кооператива предоставляются равные права в управлении делами кооператива независимо от размера имущественных взносов. Число его членов не должно быть менее пяти человек. Прибыль в производственном кооперативе распределяется по трудовому участию, а не по размеру паевых взносов. Учредительным документом производственного кооператива является устав, утверждаемый общим собранием его членов. В уставе отражается размер и порядок внесения паевых взносов, характер трудового участия членов кооператива в его деятельности, и в том числе ответственность членов кооператива за нарушение обязательств по личному трудовому участию. Текущее управление его деятельностью осуществляет правление и / или его председатель, которые подотчетны наблюдательному совету (создается при числе членов более 50) и

общему собранию членов кооператива.

Одной из основных задач кооперативов является устранение посреднических звеньев на товарных рынках. В качестве субъектов коммерческой деятельности на внутреннем рынке выступают производственно-сбытовые кооперативы, которые производят потребительские товары и реализуют их без посредников, объединяют сбыт сельскохозяйственной продукции фермеров, имеют предприятия в пищевой, легкой промышленности и других отраслях народного хозяйства. Торгово-закупочные кооперативы функционируют в торговле продовольственными товарами (картофель, овощи, фрукты и др.).

Предприятие может иметь форму унитарного государственного или муниципального предприятия. Имущество государственного или муниципального предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения. Имущество предприятия указанной формы не может быть распределено между его работниками.

Унитарное предприятие учреждается по решению органов, уполномоченных управлять имуществом РФ, субъектов Федерации и административно-государственных образований. Руководитель унитарного предприятия назначается органом, уполномоченным собственником, и ему подотчетен. В соответствии с Гражданским кодексом РФ каждое предприятие должно иметь наименование с указанием собственника его имущества, например, «муниципальное предприятие», «областное государственное предприятие», «федеральное государственное предприятие». Уставной капитал предприятия полностью оплачивается собственником до государственной регистрации.

Унитарные предприятия создаются в двух формах:

- основанные на праве хозяйственного ведения;
- казенные.

Казенное предприятие создается по решению Правительства РФ, которое утверждает устав и принимает решение о его ликвидации. Ответственность по обязательствам казенного предприятия несет РФ.

Субъектами коммерческой деятельности в сфере товарного обращения могут быть и некоммерческие организации, которые вправе заниматься

предпринимательством. К ним относятся потребительский кооператив, ассоциации и союзы.

Несмотря на кажущееся наличие высокого уровня мотивации и заинтересованности в результатах труда коллективной или кооперативной форм собственности, в чистом виде эти формы не получили широкого распространения. Дело в том, что эффективность данных форм весьма высока в условиях малых предприятий, где достаточно четко прослеживается связь между собственностью и участием в управлении, получением и распределением дохода.

В акционерной форме собственности и коммерческо-предпринимательской деятельности проявилось наиболее рациональное сочетание коллективных и индивидуальных интересов, поэтому акционерная форма и стала базисной в рыночной системе. Таким образом, при небольших размерах предприятий наиболее распространена организационно-правовая форма - ООО, а при более крупных - АО.

## 2.2. Преимущества и недостатки размера предприятия. Малые предприятия

Размер предприятия оказывает влияние не только на объем производимой предприятием продукции, но и на размер получаемой прибыли. В большинстве своем размер предприятия определяет и выбор организационно-правовой формы функционирования предприятия, и ассортимент выпускаемой продукции и т.д. Мелкие фирмы, найдя на рынке нишу для сбыта определенных товаров, сами выбирают поставщиков и потребителей товаров, выступая посредниками между ними. Обычно это единичное или мелкосерийное производство, если это производственно-коммерческая фирма, либо вообще уникальный товар или услуга. Риск вложения капитала в малые фирмы достаточно велик, поскольку им трудно конкурировать с крупными коммерческими образованиями, занимающими ту же нишу на рынке. Малые предприятия, как правило, не обладают достаточными резервами капитала для покрытия временных убытков, а их удельные издержки обращения обычно выше, чем у крупных фирм. Однако мелкие фирмы могут обладать и определенными преимуществами, например, меньшей инерционностью вложенного капитала с возможностью быстрой переориентации на другие сектора рынка, большей оперативностью в принятии

решений, более строгим контролем за выполнением обязательств партнерами, относительно низкими административными расходами и т.д.

Средние и крупные фирмы обычно специализируются на выпуске товаров предприятий одной или нескольких отраслей и торговле ими. Если это производственная фирма, речь может идти о массовом или хотя бы серийном производстве товаров. Средние и крупные фирмы вкладывают средства в серьезные исследования рынка, рекламные компании, создание сбытовых сетей и систем технического обслуживания, что часто не могут себе позволить мелкие фирмы. Средние и крупные фирмы сами определяют обслуживаемый им круг поставщиков и покупателей, коммерческие операции с которыми способны обеспечить стабильную и высокую прибыль. Если новые поставщики или потребители обратятся с предложением о сотрудничестве, то такие фирмы, оценив ситуацию на рынке, могут принять наиболее выгодные заказы на сбыт или приобретение товаров, они могут выбирать с большей легкостью и предъявлять больше требований.

Таким образом, чем крупнее коммерческая компания, тем большими обладает она возможностями, с одной стороны, воздействовать на увеличение спроса, а с другой - стимулировать производство наиболее перспективных товаров.

К сожалению, даже крупные коммерческие фирмы, действующие на российском рынке, пока работают в основном односторонне, ограничиваясь стимулированием спроса. Только некоторые, в основном крупные, фирмы и АО, имеют возможность финансировать производителей, привлекая для этой возможности кредиты. Хотя в настоящее время даже в нашем городе в настоящее время идет работа в этом направлении, и многие оптовые фирмы, занимающиеся ранее лишь перепродажей товаров, открывают свои производства, либо расширяют свои оптовые возможности розничной сетью магазинов.

В России малое предпринимательство получило развитие после принятия в 1991 г. Закона о собственности. В 1995 г. вступил в силу Федеральный закон «О поддержке малого предпринимательства в РФ». Этим законом определены субъекты малого предпринимательства, которыми являются физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица, а также коммерческие организации. В законе также приведены критерии отнесения предприятий к субъектам малого предпринимательства. Количество работающих (с учетом состоящих

в штате, по совместительству и по гражданско-правовым договорам) не должно превышать, чел.:

- в промышленности, строительстве и на транспорте -100;
- в розничной торговле и бытовом обслуживании населения - 30;
- в оптовой торговле, остальных сферах и при осуществлении других видов деятельности - 50.

Основным преимуществом деятельности малых предприятий является их государственная поддержка, предусмотренная Законом «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ». В соответствии с данным законом малые предприятия имеют право на:

- упрощенный порядок регистрации, лицензирования деятельности, сертификации продукции, предоставления статистической и бухгалтерской отчетности;
- ускоренную амортизацию основных производственных фондов с отнесением затрат на издержки производства в размере, в два раза превышающем нормы, установленные для соответствующих видов основных фондов;
- списание дополнительно как амортизационные отчисления до 50 % первоначальной стоимости основных фондов со сроком службы более 3-х лет;
- льготное кредитование. Следует отметить, что льготный кредит предоставляется не напрямую государством, а кредитными организациями, которые, в свою очередь, получают от фондов поддержки малого предпринимательства соответствующую компенсацию.

К преимуществам малого предпринимательства также можно отнести: доступность гражданам за счет небольших первоначальных вложений в основной и оборотный капитал; возможность использования местных сырьевых ресурсов и отходов производства; создание новых рабочих мест; небольшой аппарат управления и, как следствие, низкие накладные расходы. Также важным преимуществом малого предпринимательства является гибкость, возможность быстрого реагирования на изменения рыночного спроса.

### 2.3. Организационные формы объединения предприятий

Фирма в развитых странах не является застывшей организационной формой. В эпоху свободной конкуренции промышленная фирма чаще всего была представлена отдельным предприятием, в настоящее же время фирма - сложный многоотраслевой, а в ряде случаев и в торгово-промышленный и финансовый комплекс. Под фирмой понимается организация, владеющая одним или несколькими предприятиями и управляющая деятельностью такого предприятия (или предприятий). В качестве фирмы могут выступать коллективные союзы предприятий, обществ.

Фирменное наименование может совпадать с гражданским именем предпринимателя, обозначать предмет деятельности предприятия, а может и не давать никакого представления. Фирменное обозначение обеспечивает известность предприятия в экономическом мире, дает возможность использовать отличительные товарные знаки, свою рекламу. По широте номенклатуры выпускаемой или продаваемой продукции фирмы бывают:

- однопродуктовые, у которых на один продукт приходится более 95 % объема продаж;
- с доминирующим продуктом, где на один продукт приходится от 70 до 95 % объема продаж;
- с технологически связанной продукцией, которая составляет более 70 % объема продаж фирмы.

Для своего роста фирма должна постоянно вносить изменения в ассортимент выпускаемой или реализуемой продукции. При расширении номенклатуры фирма может достичь наибольшего эффекта, если ее продукция имеет близкие характеристики и базируется на одних и тех же исследовательских возможностях, производственных мощностях и каналах сбыта. Если расширение номенклатуры не дает фирме никаких преимуществ, следует концентрировать ресурсы и усилия на выпуске ограниченного количества наименований продукции.

Господствующей тенденцией на протяжении всей истории развития промышленности является концентрация производства. В настоящее время концентрация производства в развитых странах имеет своей особенностью сочетание крупных предприятий со средними и мелкими в большинстве отраслей. Мелкие и средние предприятия в составе фирмы освобождают ее от дорогостоящего изготовления продукции мелкими партиями. В свою очередь крупные предприятия, входящие в

фирмы, могут сосредоточить свои усилия на выпуске массовой продукции, т.е. сочетание крупных и мелких предприятий в составе фирмы позволяет взаимно дополнять возможности друг друга и создавать единую и эффективную производственную структуру.

Таким образом, создание крупных фирм, объединяющих ряд предприятий, стимулируется рядом причин. Крупная фирма, включающая несколько предприятий оптимального размера в той или иной отрасли, более эффективна, чем фирма, имеющая одно предприятие оптимального размера. Это преимущество достигается за счет более гибкого маневра производственными и финансовыми ресурсами, использования возможностей научно-исследовательской деятельности, экономии расходов на рекламу и управление.

Рост концентрации производства может проходить по трем направлениям: горизонтальная интеграция, вертикальная интеграцию и диверсификация.

Горизонтальная интеграция - это увеличение удельного веса крупных фирм внутри отрасли. Вертикальная интеграция - проникновение крупных фирм в другие отрасли, являющиеся последовательными ступенями производства по отношению к основной отрасли. Диверсификация - проникновение крупных фирм в другие отрасли, не имеющие видимой производственной связи с основной отраслью.

В настоящее время известны следующие хозяйственные структуры объединения предприятий: концерны, конгломераты, международные (транснациональные) концерны и корпорации. Перечисленные хозяйственные структуры представляют собой объединения предприятий не по организационно-правовым формам, а по организационной структуре, по экономическому механизму. По своей организационно-правовой форме эти структуры, как правило, представляют собой корпорации, включающие множество лишенных юридической самостоятельности предприятий. Описываем хозяйственные структуры объединения предприятий.

Концерн - промышленный комплекс, объединяющий различные заводы, комбинаты, часто не связанные или имеющие самые отдаленные технологические и производственные связи друг с другом. Огромные накопления концернов позволяют им покрывать большую часть своих потребностей в капитале из собственных ресурсов, они реже обращаются к рынку капиталов. В развитых странах концерны выполняют и функции учредительства. На современном этапе развития мировой экономики одной из важнейших функций концернов, не менее значимой, чем производство, является сбыт.

Для входящих в концерн предприятий, а также других промышленных фирм (поставщиков, торговых домов и т. д.) концерны могут выполнять и банковские функции. В их составе могут быть и финансовые компании. Постепенно концерны превращаются в научно-технические центры, развивающие исследовательские лаборатории.

Конгломерат - многоотраслевое объединение, в котором сконцентрировано производство разнообразных товаров, подчас не имеющих между собой по своей промышленной технологии ничего общего. Понятие «конгломерат» означает случайное механическое соединение разнородных элементов. В американской литературе конгломератами называются концерны, возникающие в очень короткий срок при поглощении большого количества фирм, функционально независимых друг от друга. Отличие конгломерата от концерна состоит в стремлении внедриться в наиболее прибыльные молодые отрасли, развивающиеся на основе технического прогресса; отсутствии четко выраженной доминирующей продукции; более сложном управленческом процессе; участии банков в слиянии фирм, хотя банки структурным звеном конгломерата не являются. Конгломераты обладают значительно большими финансовыми ресурсами, чем концерны, что позволяет им, в отличие от концернов, осуществлять долгосрочные инвестиционные проекты.

Транснациональные концерны и корпорации - за последние десятилетия это новые образования в развитых странах. Они стремятся получать высокую прибыль в странах, где налоговые ставки относительно низкие, а в странах с высокими налогами аккумулировать меньший объем прибыли. Все действующие на мировой арене концерны и корпорации делятся на транснациональные и многонациональные. Транснациональные концерны (ТНК) находятся в собственности или под контролем предпринимателей одной страны, а многонациональные характеризуются международным распределением акционерного капитала. Примером крупнейшей ТНК является General Motors. Международные концерны и корпорации создают свои филиалы в других странах либо покупают попавшие в затруднительное финансовое положение предприятия, а также создают новые с использованием существующих льгот и стимулов. Структура таких предприятий сложна и многообразна. ТНК могут скупать товары у традиционных поставщиков, входящих в ТНК; через своих представителей в разных странах приобретать товары у полностью независимых поставщиков в кредит или за наличный расчет; а также авансировать производство необходимых товаров. Такие предприятия в

наибольшей степени используют логистику для оптимизации транспортных и других потоков товаров, выбора мест и объема складов закупленной и произведенной продукции, для контроля движения товаров в своих сбытовых сетях. Приоритетное внимание отдается предпродажному и послепродажному сервису производимой и сбываемой продукции. Ежегодные рекламные расходы крупных ТНК доходят до сотен миллионов и даже миллиардов долларов при относительно низкой стоимости единицы рекламного времени.

С точки зрения организационной формы можно выделить шесть типов современных объединений, в рамках которых предприятия не утрачивают своей самостоятельности: ассоциации, союзы, финансово-промышленные группы (ФПГ), холдинги, стратегические альянсы и консорциумы. Ассоциации и союзы - это некоммерческие организации, остальные являются коммерческими.

Консорциум - это объединение предприятий на договорной основе для выполнения определенной задачи. Консорциум создается в основном для реализации крупномасштабных проектов, обеспечение которых требует объединения финансовых, технических и организационных усилий. Действие консорциума может иметь разовый характер (например, при строительстве какого-либо объекта), кратковременный или долговременный. Консорциум может быть создан в одной из существующих организационно-правовых форм.

Финансово-промышленные группы (ФПГ) создаются путем объединения материальных и финансовых ресурсов предприятий, организаций, финансово-кредитных учреждений (в том числе банков), инвестиционных организаций в целях повышения конкурентоспособности и эффективности производства, создания рациональных технологических связей, привлечения инвестиций и ускорения научно-технического прогресса.

Мировой опыт показывает, что основной целью создания ФПГ на основе слияния банковского, промышленного, интеллектуального и информационного потенциала является повышение эффективности работы предприятий и финансовых учреждений, входящих в эту структуру. ФПГ в России создаются в целях преодоления кризиса в отечественной экономике. Создание ФПГ с участием предприятий России и СНГ позволяет сохранить единую цепочку технологически зависимых предприятий, а также укрепить и развить на новой организационно-экономической основе интеграционные процессы. Образование ФПГ с участием предприятий, создающих научно-техническую

продукцию, будет способствовать сохранению отечественных достижений в космонавтике, микроэлектронике, лазерной технологии и в других конкурентоспособных направлениях.

Создаваемая ФПГ регистрируется в государственных органах, если соблюдены требования антимонопольного законодательства и нормативных актов РФ о ФПГ. Основными признаками ФПГ, выступающей как самостоятельный субъект хозяйственного оборота являются: организационное единство, объединенное имущество, юридическая самостоятельность, самостоятельная имущественная ответственность в объединенных обособленных активах. Центром ФПГ может быть как промышленник, так и банкир. В западных странах центром ФПГ являются банки, при этом руководители банков вводятся в совет директоров ФПГ и участвуют в управлении инвестиционной деятельностью. В конце 2002 г. в России существовали 94 ФПГ, объединяющие 1800 предприятий и организаций.

Большое распространение в России в последнее время получило такое хозяйственное объединение, как холдинг.

Холдинг - это предприятие любой организационно - правовой формы, владеющее акциями других компаний. Российские нормативные акты предусматривают два вида холдингов: финансовый и нефинансовый (смешанный). Финансовым считается холдинг, более 50 % капитала которого составляют ценные бумаги других предприятий и другие финансовые активы. Такой холдинг объединяет капиталы, а не предприятия, и имеет право выполнять только финансовые операции. Материнская компания смешанного холдинга имеет право вести собственную хозяйственную деятельность. Холдинговые компании широко распространены в экономике развитых стран, очень многие современные корпорации трансформируются в холдинги. Широкое распространение холдингов объясняется тем, что они могут реально увеличивать масштабы хозяйственной деятельности предприятий, поэтому и являются одной из наиболее эффективных форм предпринимательства. Холдинговая компания может быть зарегистрирована в любой организационно-правовой форме, но в мировой практике - это АО открытого типа. Такие объединения подходят для обеспечения необходимых объемов продукции и поддержания функционирования технологически связанных предприятий, освоения новой продукции и расширения масштабов производства. Важная особенность холдинга состоит в том, что он через разветвленную систему участия контролирует промышленный (или финансовый) капитал, превышающий его

собственный во много раз. Это происходит путем вложения средств от реализации выпускаемых холдингом акций в акции предприятий, представляющих интерес для холдинга. Размеры подконтрольных фирм могут намного превышать размер самого холдинга. В России большинство холдинговых компаний представляют собой смешанные холдинги. Широко известны такие холдинги, как РАО «Газпром», РАО «ЕЭС России», нефтяные компании «ЛУКОЙЛ», «Сургутнефть» и др.

В состав холдинга могут входить: материнская холдинговая компания (собственно холдинг), дочерние предприятия, зависимые предприятия. Предприятие признается зависимым, если основное общество имеет более 20 % голосующих акций АО или 20 % уставного капитала ООО. Это в соответствии с законодательством. В реальной же жизни зависимыми могут быть те предприятия, на которые материнская компания, даже не имея контрольного пакета акций, может влиять каким-либо иным способом, например, путем участия представителей холдинга в совете директоров зависимого предприятия.

В промышленном бизнесе западных стран, особенно в наукоемких производствах, довольно часто возникают проблемы во взаимоотношениях между крупными фирмами-монополистами и мелкими предприятиями. Монополизация сужает возможности возникновения независимого мелкого предпринимательства, особенно в уже устоявшихся отраслях. Крупные корпорации используют занятые в наукоемком производстве небольшие перспективные фирмы, как испытательный полигон для коммерческого апробирования возникающих в науке и технике новшеств. В такие небольшие фирмы включают рискованные, или венчурные, инвестиции. При этом различают две организационные формы венчурных групп:

- внутренние венчуры: крупная корпорация создает внутри собственной структуры мелкие автономные единицы (проектные центры, целевые группы), перед которыми ставится конкретная задача (например, разработать целевой проект). В этом случае корпорация передает в распоряжение таких групп необходимые им средства и оказывает всестороннюю помощь;

- венчурные фирмы: их сознательно создают крупные корпорации для выполнения ряда перспективных работ, которые в рамках материнской компании признаны не целесообразными и не эффективными. Персонал таких фирм формируется из отдельных талантливых исследователей, и он получает доступ к научно-технической информации фирмы-учредителя, пользуется его лабораторной и опытно-промышленной

базой. В качестве участников таких фирм могут использоваться университеты, институты, правительственные ведомства. Все это приводит к значительной концентрации научно-технического потенциала по данной научно-технической проблеме.

Создание венчурных фирм предполагает наличие трех компонентов:

- идеи нововведения, нового продукта, новой услуги, новой технологии;
- общественной потребности и предпринимателя, готового на основе такой рискованной идеи организовать новую фирму;
- рискованный капитал для финансирования этих фирм.

Во всех рассмотренных видах объединений главной целью их коммерческой деятельности является максимизация прибыли как для каждого входящего в них предприятия, так и совокупной прибыли объединения.

Специфика организации коммерческой деятельности хозяйственных объединений заключается в централизации некоторых функций в области сбыта и снабжения. Наиболее важные виды договоров, а также функции закупки могут осуществляться головным предприятием, что дает экономический эффект при приобретении более крупных партий ресурсов. Преимущества концентрации и специализации производства предприятий объединений помогает выводить на рынок более конкурентоспособные товары. А за счет создания в рамках объединения замкнутой технологической цепи предприятия - поставщики сырья и комплектующих - достигается еще больший экономический эффект<sup>2</sup>.

#### Практические задания

Задание 1. Имеется 300 тыс. свободных денежных средств:

а) рассчитайте и обоснуйте наиболее эффективный вид предпринимательской деятельности;

б) рассчитайте условия, при которых для всех предприятий различных отраслей будут созданы равные стартовые условия.

Исходные данные. Срок оборачиваемости капиталов при производстве сельскохозяйственной продукции составляет 12 месяцев, при ее переработке - 8 месяцев,

<sup>2</sup> Половцева АН. Коммерческая деятельность: Учебник. - М.:ИНФРА - М, 2003. С. 59 - 65; Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Учебник для вузов; 2-е изд., перераб.и доп. - М.: Банки и баржи, ЮНИТИ, 2001. С.38, 39, 44-45, 46-58.

а в торговле - 1 месяц. Ставки налога на прибыль соответственно 6,6 и 12% в 1-м варианте; 20, 20 и 80% во 2-м варианте; сельское хозяйство и переработка налогом на прибыль не облагаются, для торговли ставка налога - 80%.

Предельный уровень рентабельности в первом случае отсутствует для всех предприятий, во втором и третьем случаях для сельского хозяйства отсутствует, для переработки на уровне 12 и 40% и для торговли - 20 и 80%.

#### Задание 2. Деловая игра: Строительство колбасного цеха.

Каждый из студентов должен выступить в роли фермера, который из-за отсутствия колбасного цеха терпит убытки, так как город расположен далеко и за время транспортировки качество мяса снижается. Задача фермера - построить как можно скорее колбасный цех. На это требуется 200 тыс. руб. По условиям игры фермер не может взять ссуду в банке, а должен заработать необходимую сумму, занимаясь различными видами деятельности. Размер стартового капитала - 1 тыс. руб. Все виды возможной деятельности требуют различных вложений и дают неадекватный экономический эффект. Например:

1. производств картофеля: каждый вложенный рубль приносит 2 руб чистой прибыли;
2. производств пшеницы: каждый вложенный рубль приносит 3 руб. прибыли, но объем первоначальных вложений не менее 1,3 тыс. руб;
3. производств винограда: каждый вложенный рубль дает 10 руб. чистой прибыли, но объем первоначальных вложений должен быть не менее 5 тыс. руб., при этом вероятность неурожая и полной потери вложенных средств составляет 25%, а частичной потери, при которой расходы равны доходам, - 50% (степень вероятности успеха или его потери указана в закрытых карточках, которые вытягивают студенты);
4. производств арахиса: каждый вложенный рубль дает 20 руб. чистой прибыли, при этом вероятность полной потери капитала составляет 50%, частичной - 75%, успеха - 25%;
5. производств многолетних трав на сено не имеет риска, каждый вложенный рубль дает стабильно 3,5 руб. прибыли, однако первоначальные вложения должны составить минимум 30 тыс. руб.;
6. производств подсолнечника дает 6 руб. прибыли на вложенный рубль затрат,

вероятность частичной потери урожая составляет 25%;

7. получение прибыли свыше 10 тыс. руб. предполагает отчисление в бюджет по налогам 1% от суммы превышения, свыше 100 тыс. руб. - уплату налога в размере 10% о суммы превышения.

Победителем становится тот, кто первым наберет необходимую сумму для строительства колбасного цеха.

## Тесты

1. Под предприятием понимается:

- 1) независимый хозяйствующий субъект, имеющий устав, расчетный счет в банке, печать и прошедший процедуру государственной регистрации, деятельность которого связана с закупкой, производством и/или реализацией товаров;
- 2) независимый хозяйствующий субъект с правовым статусом юридического или физического лица, деятельность которого связана с закупкой, производством и/или реализацией товаров, а также с другими видами деятельности, не запрещенными законом;
- 3) независимый хозяйствующий субъект, имеющий устав, расчетный счет в банке, печать и прошедший процедуру государственной регистрации;
- 4) независимый хозяйствующий субъект с правовым статусом юридического или физического лица, деятельность которого не запрещена законом.

2. К недостаткам партнерских форм деятельности предприятий относятся:

- 1) сдерживание закупок большими партиями товаров, оказывающее влияние на товарную наценку;
- 2) наличие предпосылок для возникновения конфликтов среди учредителей по вопросам деятельности предприятия;
- 3) ограниченный капитал, что не способствует развитию предприятия;
- 4) снижение защиты оперативной и стратегической информации.

3. Определите отличие товарищества от общества:

- 1) товарищество - это объединение лиц, общество - это объединение капиталов;

- 2) в степени ответственности перед кредиторами;
- 3) товарищество - это объединение капиталов, общество- это объединение лиц;
- 4) нет отличий.

4. Чем крупнее коммерческая компания, тем она обладает:

- 1) низкими административными расходами;
- 2) большими возможностями воздействовать на увеличение спроса и стимулировать производство товаров;
- 3) меньшей инерционностью вложенного капитала;
- 4) большей оперативностью в принятии решений.

5. Количество работающих на малом предприятии (с учетом состоящих в штате, по совместительству и по гражданско-правовым договорам) не должно превышать, чел.:

- 1) в промышленности, строительстве и на транспорте -150;
- 2) в розничной торговле и бытовом обслуживании населения - 30;
- 3) в оптовой торговле, остальных сферах и при осуществлении др. видов деятельности - 100;
- 4) в оптовой торговле, остальных сферах и при осуществлении других видов деятельности - 150.

## Глава 3

### ОРГАНИЗАЦИЯ КОММЕРЧЕСКИХ СЛУЖБ И УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

#### 3.1. Сущность, принципы и методы управления коммерческой деятельностью предприятия

Деятельность любого предприятия не протекает самостоятельно. Она направляется людьми, регулируется ими и управляется. Управление - это сознательное воздействие человека на объекты и процессы в целях придания деятельности предприятия коммерческой направленности и получения определенных результатов. В управлении деятельностью предприятия присутствуют две стороны: управляющие и управляемые. Те, кто управляет, - это субъекты управления, к ним относятся администраторы, руководители, управляющие. Объекты управления - это те, кем управляют, - работники, коллективы, и то, чем управляют, - экономика, коммерческое дело, предприятие, торговый процесс. Взаимодействие субъектов и объектов посредством управляющих воздействий и обратной связи позволяет целенаправленно управлять всесторонней деятельностью предприятия. Управляющие воздействия представлены приказами, планами, программами, постановлениями, нормативами, рекомендациями, инструкциями, материальными и финансовыми стимулами. Обратные связи - это результаты непосредственных наблюдений и контроля со стороны субъекта управления, статистическая и текущая отчетность, бухгалтерская документация. Процесс управления предприятием должен быть основан на рыночных принципах и методологии современного управления.

Управление коммерческой деятельностью предприятия базируется на принципах и методах управления. основополагающие принципы управления коммерческой деятельностью предприятия включают:

- согласованность в действиях между подразделениями (службами);
- комплексный подход к управлению;
- четко сформулированную цель коммерческой деятельности, обеспечение взаимодействия между коммерческой деятельностью и целями предприятия;

- иерархичность структуры управления;
- малозвенность в структуре управления;
- адаптивность структуры управления;
- исполнительную информацию, эффективную систему связи.<sup>3</sup>

Методы управления персоналом представляют собой способы управленческого воздействия на коллектив в целом, отдельные его группы и на отдельного работника, обеспечивающие реализацию стратегии управления персоналом. Выделяют несколько подходов к классификации методов управления персоналом.

1. По типу воздействия различают методы прямого и косвенного воздействия. Методы прямого воздействия предполагают однозначное исполнение, обусловленное действием четких регламентов. Их применение не допускает свободы выбора поведения исполнителем. Методы косвенного воздействия такую свободу предоставляют. Необходимый результат достигается за счет использования рычагов, заинтересовывающих исполнителя действовать в интересах руководителя.

2. По масштабу использования методы подразделяются на общие и частные. Частные методы разрабатываются применительно к решению конкретных задач в рамках отдельных элементов системы управления и имеют конкретный алгоритм исполнения (например, метод «Управления по целям»). Общие методы универсальны. Они применимы для реализации нескольких задач (например, метод нормирования). С их помощью обеспечивается реализация частных методов управления.

3. По источнику управляющего воздействия различают методы централизованного и децентрализованного воздействия. Методы централизованного воздействия разрабатываются высшим руководством предприятия. Методы децентрализованного воздействия разрабатываются на низовых уровнях управления.

4. По продолжительности воздействия методы подразделяются на долгосрочные, среднесрочные и оперативные. Методы каждой группы обеспечивают реализацию соответственно долгосрочных, среднесрочных и оперативных целей.

5. По способу выработки управляющего воздействия различают единоличные, коллегиальные и коллективные методы. Единоличные методы вырабатываются руководителем без привлечения к этому процессу подчиненных. Коллегиальные методы вырабатываются группой должностных лиц, входящих в состав структурного образования, уполномоченного на решение определенного круга специализированных

<sup>3</sup> Половцева АН. Коммерческая деятельность: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003. С. 97, 99-100.

задач (например, ревизионная комиссия, координационный совет по закупкам, комиссия по социально-бытовым вопросам). Коллективные методы вырабатываются всеми работниками, входящими в состав относительно обособленного структурного образования (например, отдела, секции или предприятия в целом). Соотношение методов определяется стилем управления, принятым в данной организации, и рабочей обстановкой.

6. В соответствии с организационными особенностями воздействия можно выделить профилактические методы (направленные на предупреждение нежелательных действий, результата), пресекающие методы (направленные на прекращение действий, изменение ситуации) и подкрепляющие или поддерживающие (направленные на их сохранение).

7. По механизму и характеру воздействия на персонал. Различают три группы методов: административные, экономические, социально-психологические.

Административные методы (организационно-распорядительные) относятся к методам прямого воздействия. Основой их применения являются властные полномочия. Формами реализации административных методов являются директивы органов управления (приказы, планы, положения, инструкции). Особое значение данная группа методов приобретает при решении организационных и координационных проблем в периоды создания организации и ее реорганизаций. Административные методы обеспечивают функционирование системы в заданных параметрах и ее перевод из одного состояния в другое. Регламентирование исполнения по содержанию и срокам позволяет координировать деятельность персонала, упрощает процедуру его оценки. Это преимущество административных методов становится незаменимым в ряде ситуаций, например, критических, экстремальных ситуациях, при решении масштабных задач, требующих координации усилий большого числа людей. Административные методы определяют использование экономических и социально-психологических методов управления.

Экономические методы - методы косвенного воздействия. Механизм их действия строится на экономических интересах группы людей или отдельных работников и предполагает вероятностный характер достижения целей в условиях свободы выбора поведения исполнителем. Экономические методы управления персоналом представляют собой совокупность способов управленческого воздействия на экономические интересы персонала, обеспечивающие единство целей работодателя и

наемного работника. Они подразделяются на две основные группы - материальное стимулирование и экономическую ответственность. Материальное стимулирование представляет собой воздействие на персонал путем денежных выплат и предоставления иных материальных прав, величина и характер которых способствует увеличению вклада работника в достижение целей организации. Материальное стимулирование осуществляется в денежной и неденежной форме. Методы экономической ответственности предполагают воздействие на экономические интересы работника с помощью санкций и относятся к способам отрицательного подкрепления. Формой реализации экономической ответственности является материальная ответственность. Она представляет собой обязательство работника возмещать ущерб, который может быть причинен работодателю в случае неправомерных действий в процессе выполнения должностных обязанностей и обуславливается должностной ответственностью. Материальная ответственность работника регламентируется ГК РФ (глава 39).

Социально-психологические методы представляют систему способов управления, обусловленных нематериальными потребностями индивидуума - социальными и статусными потребностями, потребностями в творчестве, саморазвитии. Механизм их воздействия строится на знании психологических характеристик работника, ценностной ориентации высшего порядка, социальных аспектов его поведения.

Перечисленные группы методов тесно взаимосвязаны друг с другом. Эффективность управления персоналом достигается за счет оптимального их сочетания в соответствии с требованиями ситуации.

### 3.2. Анализ и проектирование организационной структуры коммерческой организации

Анализ организационной структуры предполагает выявление соответствия ее параметров специфике функционирования организации. В условиях рынка наибольшее значение придается факторам внешней среды. К наиболее важным из них относят:

- прогнозируемость среды, определяемой степенью предсказуемости развития событий;
- сложность среды, характеризуемой структурированностью задач

организации, возможностью стандартизации методов их решения, уровнем квалификации, необходимой для их решения;

- диверсифицированность среды, определяемой разнообразием решений, с которыми приходится сталкиваться организации в процессе ее функционирования;
- враждебность среды, устанавливаемой жесткостью условий, противодействующих развитию организации.

Подбор параметров, по которым оценивается соответствие структуры внешней среде, осуществляется с учетом специфики предприятия. В табл. 3.1 приведены некоторые из них.

Таблица 3.1

**ХАРАКТЕРИСТИКА ВЗАИМОСВЯЗИ НЕКОТОРЫХ ПАРАМЕТРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Среда	Организационная структура
1	2
1. Прогнозируемость	Адаптивность
<p>Чем ниже уровень прогнозируемости среды, тем выше требования к адапционным возможностям структуры</p> <p align="center">Параметры</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• смена поставщиков;</li> <li>• договорная дисциплина;</li> <li>• скорость изменения структуры спроса;</li> <li>• изменение рамочных условий деятельности организаций, регулируемых законодательными и исполнительными органами;</li> <li>• стабильность политической и экономической ситуации;</li> <li>• скорость обновления структуры ассортимента;</li> <li>• динамика технических характеристик товаров, их</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень стандартизации процессов (количество действующих правил, процедур);</li> <li>• наличие прямого контроля (количество вертикальных связей в рамках контролирующих функций);</li> <li>• взаимные согласования (количество горизонтальных связей).</li> </ul>

<p>потребительских свойств, обусловленная НТП, модой и проч.;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• динамика изменений технологий транспортировки, упаковки, хранения, предпродажной подготовки товара и т.д.</li> </ul>	
<p>2. Сложность</p>	<p>Концентрация властных полномочий</p>
<p>Чем сложнее среда, тем выше уровень вертикальной и горизонтальной децентрализации структуры</p> <p style="text-align: center;">Параметры</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• объем и сложность информации, необходимой для принятия решений;</li> <li>• квалификация, необходимая для принятия решений и осуществления действий;</li> <li>• наличие и объем деятельности в новых сферах, опыт работы в которых отсутствует.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• структура должностных спецификаций;</li> <li>• распределение властных полномочий (количество ключевых решений, принимаемых на каждом уровне иерархической структуры, функциональная специализация).</li> </ul>
<p>3. Диверсифицированность среды</p>	<p>Специализированность структур</p>
<p>Чем выше степень диверсифицированности среды, тем выше степень специализации функций и структурных единиц</p> <p style="text-align: center;">Параметры</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• степень диверсификаций деятельности;</li> <li>• количество поставщиков;</li> <li>• количество рынков сбыта;</li> <li>• количество партнеров по внешнему взаимодействию (количество внешних связей);</li> <li>• количество регионов, откуда поступает товар;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество дивизиональных отделений (для дивизиональных структур);</li> <li>• количество рыночноориентированных специалистов и подразделений;</li> <li>• количество функциональных подразделений;</li> <li>• уровень горизонтальной</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество регионов, в которые поступает товар;</li> <li>• количество оптовых покупателей;</li> <li>• возможность сегментирования ассортимента товаров по рынкам сбыта.</li> </ul>	<p>децентрализации (количество реализуемых специализированных функций);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• интенсивность поддерживающих связей (количество решений, принимаемых линейными руководителями на основе консультаций с функциональными специалистами в общем объеме принимаемых решений);</li> <li>• степень специализации товарных отделов (количество товарных групп в ассортименте структурной единицы).</li> </ul>
<p>4. Враждебность</p>	<p>Концентрация властных полномочий</p>
<p>Чем агрессивнее среда, тем выше уровень вертикальной централизации</p> <p style="text-align: center;">Параметры</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество прямых конкурентов;</li> <li>• показатели, характеризующие их деятельность (сильные стороны);</li> <li>• типы рисков, с которыми сопряжена деятельность предприятия, источники, время их возникновения, вероятность осуществления и величина возможных потерь;</li> <li>• частота и вероятность конфликтных ситуаций с представителями субъектов внешней среды;</li> <li>• заключения экспертов и обобщение публикаций в средствах массовой информации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• количество ключевых решений, принимаемых на высших уровнях власти;</li> <li>• полнота и скорость прохождения информации по уровням иерархической структуры;</li> <li>• наличие прямого контроля (количество вертикальных связей в сфере контроля);</li> <li>• время выработки и принятия решений;</li> <li>• время с момента принятия решения до начала его исполнения.</li> </ul>

На структуру организации оказывают влияние и внутренние факторы, прежде всего возраст, размер и специфика функциональной деятельности организации. Возраст и размер организации влияют на степень формализации схем взаимодействия и реализации процессов. С увеличением размера организации углубляется специализация и увеличиваются размеры ее структурных подразделений.

Для оценки организационной структуры можно использовать несколько подходов.

1. Оценка структуры на основе показателей, обобщающих результаты деятельности организации, таких, как выручка от продаж, прибыль, рентабельность. Однако динамика этих показателей не позволяет выявить параметры структуры, оказавшие влияние на зафиксированные изменения.

2. Оценка на основе показателей, отражающих способность организации использовать рыночные возможности:

- степень соответствия ассортимента реализуемых товаров (услуг) структуре спроса;
- степень удовлетворения покупательского спроса на данный товар;
- сроки товарного обеспечения (время с момента возникновения спроса до его удовлетворения, время с момента возникновения идеи до ее реализации);
- освоение новых рынков сбыта и динамика проникновения на целевые сегменты рынка;
- быстрота реакции на изменения внешней среды.

Однако и этот подход не позволяет выявить направления структурных преобразований.

3. Оценка на основе оценки отдельных характеристик структуры. Перечень таких показателей представлен в табл. 3.2.

Таблица 3.2

**ПЕРЕЧЕНЬ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ СТРУКТУРУ  
КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Характеристика структуры	Показатели
1	2
Элементы структуры и их соотношение	1. Количество уровней управления. 2. Количество структурных подразделений на каждом уровне. 3. Количество структурных единиц (должностей) каждого уровня. 4. Соотношение численности персонала каждого уровня.

	5. Соотношение численности персонала линейных, функциональных, штабных и обеспечивающих подразделений организации.
Информационное обеспечение	Объем информации, используемой для принятия решений / общий объем информация. Время прохождения информации от высшего руководства до низших уровней и обратно.
Распределение прав и ответственности	Соотношение прав и ответственности по элементам организационной структуры.
Жесткость структуры	1. Количество регламентов, формальных правил и процедур, действующих в организации. 2. Объем регламентируемых действий.
Взаимосвязь элементов структуры	1. Количество межфункциональных и целевых групп. 2. Количество совместных решений, принимаемых представителями нескольких подразделений. 3. Количество связей между структурными подразделениями (линейных, функциональных, штабных, обеспечивающих). 4. Количество связей, выполняющих функции согласования.
Уровень специализации управленческого персонала	1. Количество специализированных функций (задач), реализуемых на каждом уровне. 2. Количество функций (задач), реализуемых структурным подразделением. 3. Количество реализуемых структурным подразделением функций (задач), не свойственных его специализации.
Уровень централизации принятия решений	1. Соотношение количества решений, принимаемых на каждом уровне (доля решений, принимаемых на каждом уровне в общем количестве решений). 2. Степень важности решений, принимаемых на каждом уровне и влияющих на результаты деятельности всего предприятия, подразделения.

	3. Количество решений стратегического характера. 4. Количество решений административного характера. 5. Количество решений оперативного характера. 6. Доля численности персонала аппарата управления в общей численности персонала.
Уровень мобильности структуры	1. Количество изменений организационной структуры, осуществляемых за год. 2. Количество крупных структурных преобразований, осуществляемых за 3-5 лет. 3. Количество нововведений, внедряемых в организации за определенный период времени.
Уровень исполнительской дисциплины	1. Доля реализованных решений в общем количестве решений, принятых на каждом уровне управления. 2. Число фактически реализуемых функций / нормативное число функций (предусмотренное структурой).
Затраты на аппарат управления	1. Затраты на функционирование одного работника аппарата управления. 2. Доля затрат на аппарат управления в общей структуре затрат. 3. Доля затрат на аппарат управления в выручке от продаж.

Расчетные показатели сопоставляются со стандартами (нормативами), разрабатываемыми в соответствии с корпоративной стратегией. Их определение является достаточно трудоемкой задачей, поэтому на практике чаще производят оценку структуры с учетом затрат на функционирование аппарата управления.

Для оценки можно использовать следующие показатели:

- чистая прибыль (валовая, выручка от продаж), приходящаяся на одного работника аппарата управления;
- чистая прибыль (валовой прибыль, выручка от продаж) на 1 руб. затрат, приходящихся на персонал управления.

Аналогичные расчеты можно проводить по различным категориям персонала.

Анализ состояния организационной структуры предприятия можно дополнить оценкой организационных структур ключевых подразделений организации (например, коммерческой службы, службы маркетинга, учетно-аналитической службы). В качестве

оценочных показателей могут использоваться; прибыль (выручка от продаж) на одного работника подразделения (на 1 рубль затрат, связанных с функционированием службы); прирост прибыли (выручки от продаж) в результате внедрения разработок подразделения; участие в решении общеорганизационных задач.

Оценку эффективности структуры можно производить по следующим направлениям:

1. Расчет Пф - полноты набора фактически реализуемых функций. Расчет целесообразно производить в соответствии с дифференциацией функций, принятой в организации:

$$Пф = \sum_{i=1}^n |\Phi^{c1} - \Phi_{фi}|, \quad (3.1)$$

где  $\Phi^{c1}$  - необходимое для реализации стратегии количество функций в 1-й группе;  
 $\Phi_{фi}$  - фактически реализуемое количество функций в 1-й группе.

Негативным является как превышение фактического числа функций над необходимым набором, так и их недостаточное количество.

2. Расчет Сф - рациональность соотношения реализуемых функций. Показатель отражает соотношение функций, реализуемых на каждом уровне организационной структуры.

$$Сф = \sum_{i=1}^n |D^{c1} - B_{фi}|, \quad (3.2)$$

где  $D^{c1}$  - доля функций 1-го уровня в общем объеме функций, необходимая в соответствии с выбранной стратегией;

$B_{фi}$  - фактическая доля функций 1-го уровня в общем объеме функций.

3. Расчет Рв - рациональность взаимосвязей между структурными элементами организационной структуры. В качестве характеристики организационной структуры может использоваться показатель соотношения вертикальных и горизонтальных связей. Оценка производится относительно выбранного структурного звена подразделения (отдела, секции) и должности.

$$Рв = \sum_{j=1}^m \sum_{l=1}^n |K^{c1} - K_{фl}|, \quad (3.3)$$

где  $K_{ci}$  - количество связей  $i$ -го вида, необходимое в соответствии с выбранной стратегией развития организации;

$K_i^{\wedge}$  - фактическое количество связей  $i$ -го вида;

$j$  - количество структурных подразделений.

4. Расчет эффективности и структуры управления организации ( $\Theta_{cy}$ ). Оценивается фактическая удельная выручка в расчете на руководящую должность уровня  $f$ - высшего, среднего и низшего - ( $u_{vf}^{\wedge}$ ). Расчет производится по формуле:

$$= \frac{V_{н}}{D_{j,f}} ; \quad (3.4)$$

где  $V_{н}$  - выручка нетто от продажи товаров, услуг;

$D_{j,f}$  - количество руководящих должностей уровня  $f$ .

Данный показатель сравнивается с установленными нормативами выручки, предусмотренными выбранной стратегией развития организации. Расчет эффективности структуры управления организации ( $\Theta_{cy}$ ) можно произвести по формуле:

$$\Theta_{cy} = \sum^n u_{vf}^{\wedge} - U_{vn}^{\wedge}, \quad (3.5)$$

где  $u_{vf}^{\wedge}$  - фактическая удельная выручка в расчете на руководящую должность уровня  $f$ ;

$U_{vn}^{\wedge}$  - нормативная удельная выручка в расчете на руководящую должность уровня  $f$ .

Рентабельность организационной структуры можно оценить на основе показателя эффективности затрат на содержание аппарата управления ( $\Theta_{zy}$ ). Для этого определяется рентабельность организационной структуры управления ( $R_{суф}$ ). Она рассчитывается по формуле:

$$R_{суф} = \frac{ЧПф}{З_{уф}}; \quad (3.6)$$

где  $ЧПф$  - фактически полученная чистая прибыль;

$З_{уф}$  - затраты на содержание аппарата управления.

Эффективность затрат на содержание аппарата управления ( $\Theta_{zy}$ ) определяется путем сопоставления фактической рентабельности с нормативной:

$$\Theta_{zy} = R_{суф} - R_{сун}, \quad (3.7)$$

где  $R_{сун}$  - нормативная рентабельность организационной структуры управления.

Более простой вариант оценки эффективности организационной структуры основан на расчете показателя эффективности аппарата управления ( $K_{\text{эу}}$ ). Его можно определить по формуле:

$$K_{\text{эу}} = 1 - Z_{\text{у}} / (3.8)$$

где  $Z_{\text{у}}$  - затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления;

$R_{\text{а}}$  - рентабельность активов предприятия (чистая прибыль / среднегодовая сумма всех активов предприятия).

На основе результатов оценки организационной структуры определяются направления ее реорганизации.

Техника организационного дизайна предполагает реализацию ряда этапов.

1. Выделение горизонтальных блоков, реализации функций, соответствующих миссии, целям и стратегии развития предприятия, таких как коммерческая деятельность, торгово-технологические процессы, кадры и т.д.

2. Формулирование направлений и комплексов задач, входящих в каждый блок. Примерная классификация направлений деятельности и комплексов задач торгового предприятия приведена в табл. 3.3. Она может быть дополнена или изменена с учетом специфики предприятия.

Таблица 3.3

### ПРИМЕРНАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ СТАНДАРТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЗАДАЧ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Направление деятельности	Комплекс задач
1	2
1. Стратегическое планирование	1. Разработка целей, стратегий, политик. 2. Разработка планов реализации стратегий. 3. Система контроля планов.
2. Финансы	1. Финансовый анализ. 2. Финансовое планирование. 3. Финансовые решения долгосрочного характера. 4. Финансовые решения краткосрочного характера.

3. Система управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организационный дизайн.</li> <li>2. Организация рабочих мест управленческого персонала.</li> <li>3. Управленческий учет.</li> <li>4. Разработка внутренних регламентов, правил и процедур.</li> <li>5. Контроль их соблюдения.</li> <li>6. Делопроизводство, документооборот.</li> </ol>
4. Трудовые ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование потребности в трудовых ресурсах.</li> <li>2. Обеспечение потребности в персонале.</li> <li>3. Адаптация персонала.</li> <li>4. Организация и нормирование труда.</li> <li>5. Оценка персонала.</li> <li>6. Обучение и повышение квалификации.</li> <li>7. Администрирование (ведение документации, внутреннего учета, составление отчетности по труду).</li> <li>8. Стимулирование труда персонала.</li> <li>9. Социально-бытовое обеспечение.</li> </ol>
5. Социальное развитие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Социализация персонала.</li> <li>2. Обеспечение социальных гарантий.</li> <li>3. Система социальных выплат и льгот.</li> <li>4. Дополнительное социальное страхование.</li> <li>5. Социальная поддержка персонала.</li> <li>6. Разработка и контроль исполнения коллективных договоров и планов социального развития.</li> </ol>
6. Экономическое обеспечение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономический анализ.</li> <li>2. Разработка экономических нормативов.</li> <li>3. Разработка критериев и показателей эффективности.</li> </ol>
7. Бухгалтерский учет	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Текущий бухгалтерский учет.</li> <li>2. Инвентаризация.</li> <li>3. Бухгалтерская отчетность и балансы.</li> <li>4. Налогообложение.</li> </ol>

8. Информационное обеспечение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технология информационного обеспечения.</li> <li>2. Программное обеспечение информационной системы.</li> <li>3. Техническое обеспечение информационной системы.</li> <li>4. Эксплуатация технических систем.</li> <li>5. Формирование базы данных.</li> </ol>
9. Размещение и техническое обеспечение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Строительство, подбор, планировка и дизайн помещений.</li> <li>2. Реконструкция и ремонт помещений.</li> <li>3. Материально-техническое обеспечение.</li> <li>4. Ремонт торгового оборудования.</li> <li>5. Охрана труда и техника безопасности.</li> </ol>
10. Технологические процессы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закупка товаров.</li> <li>2. Поступление и приемка товаров.</li> <li>3. Хранение и предпродажная подготовка товаров.</li> <li>4. Размещение и выкладка товаров в торговом зале.</li> <li>5. Управление покупательскими потоками,</li> <li>6. Предоставление сервисных услуг покупателям.</li> <li>7. Обеспечение безопасности и профилактика внутренних хищений.</li> </ol>
11. Организация процесса обслуживания покупателей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методы продаж.</li> <li>2. Организация внутримагазинной рекламы и информации.</li> <li>3. Размещение и организация рабочих мест торгово-оперативного персонала.</li> <li>5. Обеспечение соблюдения установленных правил торговли (продажи отдельных товаров, эксплуатации контрольно-кассовых машин, санитарных правил, норм и проч.).</li> </ol>
12. Продажа и оказание услуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Взаимодействие с покупателем.</li> <li>2. Обеспечение и контроль качества обслуживания.</li> <li>3. Организация работы торгово-оперативного персонала.</li> <li>4. Обеспечение сохранности товаров в торговом зале.</li> <li>5. Обеспечение и контроль качества предоставления дополнительных услуг.</li> <li>6. Составление отчетности и ведение документации.</li> </ol>
13. Качество товаров и	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка стандартов качества.</li> </ol>

услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. Контроль качества.</li> <li>3. Взаимодействие с поставщиками по вопросам качества товаров</li> </ul>
14. Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Маркетинговые исследования.</li> <li>2. Управление сбытом.</li> <li>3. Стимулирование продаж.</li> <li>4. Управление ассортиментом.</li> <li>5. Рекламный менеджмент.</li> <li>6. Связь с общественностью.</li> </ul>
15. Транспортировка товаров	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Организация перевозок.</li> <li>2. Ремонт и эксплуатация транспортных средств.</li> <li>3. Эксплуатация гаражного хозяйства и стоянок.</li> </ul>
16. Обслуживающее хозяйство	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Эксплуатация помещений и территории.</li> <li>2. Эксплуатация непрофильных подразделений (столовых, профилакториев, медпунктов, парикмахерских и проч.).</li> </ul>
17. Внешнеэкономическая деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Организация совместных проектов.</li> <li>2. Работа с зарубежными партнерами.</li> <li>3. Валютно-финансовые отношения.</li> <li>4. Таможня.</li> <li>5. Внешнеторговые операции.</li> <li>6. Международное право и арбитраж.</li> </ul>

3. Разработка иерархии задач и функций с их дифференциацией на линейные, функциональные, штабные и обеспечивающие.

4. Формирование уровней управления и элементов структуры с учетом объема перерабатываемой информации.

Формирование элементов структуры осуществляется снизу вверх, объединением конкретных задач в группы с учетом содержания и требуемой для их исполнения квалификации. Определяется наименование и количество штатных единиц. С учетом используемых нормативов проектируются структуры первого уровня. На их основе определяются структуры следующего уровня, формируется вся иерархия. Распределение функций и задач можно оформить в виде матрицы, представляющей собой таблицу, по строкам которой приводится перечень функций и задач, а по столбцам - структурные

подразделения, за которыми они закрепляются. На пересечении строк и столбцов указывается форма участия подразделения в решении данной задачи (подготовка решения, согласование, принятие решения, организация выполнения решения, исполнение решения, контроль).

### 3.3. Управление и мотивация труда персонала

Попав в организацию, сотрудники оказываются под влиянием трех основных видов управляющих воздействий: организационной структуры, корпоративной культуры и личного влияния руководителя.

1. Управление посредством организационной структуры. Только представьте: уезжаете себе отдыхать на Гавайи, а ваш бизнес работает сам собой... Компания, способная на такое, должна была бы во всех случаях иметь организационную структуру, построенную по принципам разделения рабочих операций и функций, которые еще в начале века разработали А. Файоль и Ф. Тейлор.

Эти принципы предусматривают, в частности, четкое разделение труда и отлаженные механизмы связей между всеми подразделениями и отделами. Особенно эффективны такие организации в условиях стабильного внешнего окружения. Примером неудачи системы такого рода может служить серьезный провал фирмы IBM в 1990-х гг., повлекший потерю десятков миллиардов долларов. Попав в подобную организационную структуру, человек становится ее частью — «винтиком» или «шестеренкой». Здесь для него заранее определены условия отношений с теми, кто выше и кто ниже, заданы каналы получения информации, механизмы принятия и исполнения решений, разделены зоны ответственности, написаны должностные инструкции. Такая система действительно может быть весьма эффективной, но только в очень стабильном (или, скорее, консервативном) окружении.

Известный консультант Т. Питерс утверждает, что должностные инструкции подобны облепившим корабль ракушкам: по его мнению, они мешают организации двигаться. Его совет: «Сожгите их». «Но что взамен?»- спросите вы. И он отвечает: «Пишите новые».

2. Управление словом. Гибкость - это, возможно, самая серьезная задача для руководителей. Она означает необходимость подстраивать свой стиль управления к особенностям ситуации, к сложности и важности более конкретных задач, к уровню подготовки персонала, к юридическим нововведениям в стране и пр.

Есть две противоположные точки зрения на наемного работника:

- первая - люди - «лежачие камни»: они ленивы, избегают ответственности и ждут, чтобы ими руководили. Для них нужен командный стиль управления. Людей надо заставлять, принуждать, заинтересовывать материально;
- вторая - люди любят работать, преданы организации, инициативны, и материальные стимулы для них не главное. Поэтому для реализации людского потенциала наиболее подходит демократический стиль управления.

На самом деле руководитель сам «создает» (или выбирает) своих сотрудников и на 100% несет ответственность за их отношение к работе. Он должен создавать сильную мотивацию для тех заданий, которые он дает подчиненным.

Эффективное делегирование полномочий помогает высвободить время для руководителя и одновременно способствует вовлечению подчиненных в круг управленческих задач. Так, в рекомендациях руководящим работникам General Motors записано: «Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные,- за исключением случаев, связанных с опасностью для жизни». Делегируя свои полномочия, мы развиваем сотрудников. Развивая своих сотрудников, руководитель развивает организацию, делает ее более гибкой и создает новые возможности для развития своего бизнеса.

Существует четыре стили управления сотрудниками. Эти стили описаны в моделях ситуационного управления таких авторов, как Р. Блейк и Д. Мутон, Р. Хаус, Ф. Фидлер, П. Херси и К. Бланчард, В. Врум и Ф. Йеттонн. Стили управления в моделях этих авторов названы по-разному, но по сути они весьма схожи. Будем придерживаться таких терминов, которые чаще всего приняты в российской управленческой культуре. В скобках приведены другие их названия, которые можно встретить в литературе. Сразу отметим, что ни один из описанных стилей руководства в чистом виде не может считаться «самым лучшим во всех отношениях».

Директивный стиль. Наиболее характерное действие - прямой приказ. Подчиненным делегируются только отдельные операции. Руководитель сам принимает решение и планирует его выполнение. Свобода подчиненным предоставляется в минимальной дозе. Руководитель дает четкие, детальные инструкции, конкретно описывая что, где и когда надлежит сделать, и жестко контролирует выполнение своих заданий. Вообще говоря, в чистом виде этот стиль уместен либо с совсем некомпетентным новичком, либо в чрезвычайных ситуациях, когда нет времени на объяснения.

Наставнический стиль. Характерные действия при этом стиле - убеждать, подавать пример, делать вместе. Подчиненным делегируют выполнение только отдельных операций, но в отличие от директивного стиля им объясняют причины и цель их действий и дают ответы на все их «что» и «почему». Руководитель выполняет роль наставника: он устанавливает цели, поддерживает и одобряет работников. Подобно тренеру в спорте, он проходит ряд этапов:

- 1) руководитель демонстрирует и объясняет;
- 2) подчиненные выполняют, а руководитель дает им обратную связь;
- 3) подчиненные выполняют и объясняют свои действия.

Этот стиль управления направлен на выращивание себе замены (что подходит не всем руководителям).

Демократический стиль. Принятие решений осуществляется совместно с подчиненными. Затем им делегируется выполнение принятых решений. Должностная власть и власть авторитета уходят на второй план. На первом плане - ориентация на конструктивные партнерские отношения. Подчиненные при этом понимают, что и как им следует делать, но еще не готовы нести ответственность за принятые решения.

Делегирующий стиль. Подчиненным указывается проблема или конечная цель. Руководитель передает подчиненным ответственность за принятие и реализацию решений. Делегирующий стиль приближает труд сотрудников к наиболее плодотворному свободному труду. Подчиненный сам определяет способ решения проблемы и набор необходимых действий.

Гибкость в соответствии с моделью ситуативного управления означает примерно следующее:

- руководитель применяет разные стили управления к разным подчиненным;

- руководитель применяет к одному подчиненному разные стили управления в зависимости от специфики решаемых этим подчиненным задач.

Приказ и просьба: важные различия. В большинстве компаний при управлении подчиненными не делается осознанного различия между приказом, просьбой и пожеланием. Приказ - это письменное или устное указание начальника подчиненному, обязательное к исполнению. Управляемость организации зависит, прежде всего, от выполняемости приказов и решений руководства. Структура приказа как речевого высказывания должна включать как минимум три элемента:

1) указание «что надо сделать», т.е. четкое и конкретное описание результата, который хочет получить руководитель;

2) указание «когда это надо сделать», т.е. определение момента, к которому приказ должен быть выполнен;

3) указание обратной связи о результате выполнения приказа.

Приказывать можно только то, что выполнимо и лежит в рамках должностных обязанностей сотрудника компании. Для того, чтобы отдавать приказы, необходимо иметь признаваемую подчиненным власть служебного положения. Если в структуре приказа отсутствует срок его выполнения, то такой приказ с вероятностью становится просто пожеланием.

Просьба - это призыв к совершению какого-либо действия, допускающего несогласие. Руководитель свободен попросить сотрудника что-либо сделать (например, что-либо вне рамок должностных обязанностей), но при этом он должен признавать и свободу сотрудника ответить отказом. Если сотрудник не чувствует за собой права ответить отказом на просьбу, то просьба превращается для него в неформальный приказ. При этом сотрудник может давать видимое согласие, заранее зная, что просьба исполнена не будет.

3. Управление посредством корпоративной культуры. Во многих компаниях действует фактор корпоративной культуры. Будучи усвоенной и принятой персоналом, такая культура как бы трансформируется в «совесть, долг и ответственность» перед организацией, которые управляют сотрудниками изнутри. Нередко такое управление оказывается гораздо эффективнее управления извне. Корпоративная культура формирует нормы поведения, способствующие достижению целей компании. Корпоративная культура - это своего рода внутренняя энергетика, заключенная в атмосфере и социальном климате той или иной компании.

Под корпоративной культурой понимают взгляды и ценности, разделяемые всеми членами коллектива (или подавляющим большинством). Сюда относятся: цели организации, представление о ее будущем, ценностные приоритеты, убеждения, традиции, стили управления, способы принятия и реализации управленческих решений, нормы поведения, и, конечно же, корпоративный бизнес-этикет. Совокупность всех этих элементов направляет поведение персонала, позволяя тем самым его прогнозировать и нацеливать на задачи бизнеса. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Носителем и транслятором корпоративной культуры является в первую очередь высший менеджмент компании. Какая-то корпоративная культура есть в любой организации, но важно то, насколько она способствует достижению целей этой организации. Имидж, образ организации как внутри, так и вне ее, относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Это впечатление стимулирует клиентов к покупке товаров определенных фирм. Имидж может привлекать, например, студентов к какому-то конкретному колледжу и университету, а не к другим. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании: насколько хороша в отношении достижения ею своих целей репутация у фирмы, какова эта компания по сравнению с другими в данной отрасли, каких людей привлекает она привлекает? Ответы на эти вопросы могут показать, насколько удачными являются культура и образ компании. Основные составляющие корпоративной культуры:

- видение будущего - это то, как сотрудники представляют себе картину будущего компании и ее развитие в соответствии с планами и мечтами ее лидеров. «Видение» - в отличие от мечты - подразумевает значительную степень уверенности в воплощении этой картины в реальности. Видение - это желаемый и достижимый результат роста. Оно служит основой стратегического планирования и командной сплоченности;
- миссия организации - четко сформулированная миссия организации - это ее визитная карточка. Осознание и принятие миссии организации придает смысл всем усилиям ее сотрудников, отдающих ей значительную часть своей жизни. Глобальные ориентиры в создании миссии организации - это ответы на вопросы: кто мы; каков наш бизнес; кто наши клиенты; зачем мы нужны людям; к чему мы стремимся.

Баланс между различными видами управления людьми может зависеть также от стадии развития организации. На разных стадиях в ней возникает тот или иной баланс между разными видами управления людьми. Всякая организация, подобно живому организму, проходит периоды младенчества, юношества и зрелости, затем стареет и умирает. Согласно теории так называемого «организационного дарвинизма» организация, чтобы выжить, должна приспосабливаться к изменениям внешней среды посредством изменения способов управления.

Стадии развития организации:

1. Организация как семья - это стадия успешного рождения и начала роста организации. Предпринимательские идеи воплотились в жизнь и сработали, и теперь самое время поэксплуатировать удачно найденную рыночную нишу. На данной стадии в коллективе многое держится на энтузиазме и вере в будущее. Однако структура рабочих отношений на этом этапе еще не выработана достаточно четко. Часто руководитель выступает во всех ролях сразу, и выделяется лишь бухгалтерская служба. Доминирующий здесь вид управления персоналом - личное воздействие посредством устного или письменного приказа. Руководитель разрывается на части. Нередкий на этом этапе кризис лидерства проявляется в утрате авторитета вследствие неспособности эффективно управлять в таких условиях. При этом деловые и личные отношения нередко вступают в конфликт. Эффективный выход из таких трудностей - создание четкой организационной структуры.

В зависимости от четырех базовых блоков, комбинация которых определяет уникальные черты организации, существует семь основных типов организационного устройства. К таким блокам относятся:

- структура: как выглядит модель организации, сколько уровней иерархии, сколько прямых связей и т.д.;
- право принятия решений: кто и какие решения принимает, сколько сотрудников вовлечено в процесс принятия решений, где заканчиваются полномочия одного сотрудника и начинаются полномочия другого;
- мотиваторы: какие цели, стимулы и карьерные альтернативы заставляют сотрудников действовать, материально или нематериально вознаграждаются сотрудники, явными или неявными методами они поощряются;
- информация: какие параметры используются для оценки результатов, как координируются действия и передаются знания, как связаны ожидания и реальное

развитие ситуации, кто и какой информацией владеет, кому на самом деле требуется владеть этой информацией, как информация передается от сотрудников, владеющих информацией, к тем, кому она требуется.

Именно сочетание и комбинация этих факторов определяет, как выглядит и действует компания изнутри и снаружи, влияет и, возможно, определяет и поведение каждого сотрудника, и работу всей компании.

На первой стадии (организация как семья) распространены небольшие компании, которые чаще остальных определяют себя как эластичные или «своевременные», эффективно адаптирующиеся к переменам и способные успешно воплотить стратегию в жизнь. Небольшие компании молоды, поэтому больше привязаны к видению и стратегии своих основателей. Их размер позволяет легче приспосабливаться к изменениям рынка.

Первый тип организационного устройства - эластичная организация: достаточно гибкая для того, чтобы быстро приспосабливаться к изменениям рынка, но при этом сохраняет жесткую нацеленность на результат. Ее действия проводятся в соответствии с последовательной бизнес - стратегией. Она привыкла предвосхищать перемены и активно работает с ними. Привлекает мотивированных командных игроков и предлагает им не только стимулирующую среду для работы, но и достаточные полномочия и ресурсы для решения серьезных проблем.

Второй тип организационного устройства - «своевременная» (точно в срок) организация. Она не всегда активно готовится к надвигающимся переменам, но демонстрирует способность развернуться на небольшом пространстве, не теряя при этом из виду общую картину. Она может сохранить хороших сотрудников, ее финансовые показатели на уровне, но ей так и не удастся совершить прорыв «от хорошего к великому». Эта организация промахивается несильно, но добивается скорее частичных, чем безусловных успехов. Тем не менее она вполне может быть интересным и стимулирующим местом работы.

2. Организация - жесткая система. На этой стадии выстраивается иерархическая структура управления, создаются должностные инструкции, определяющие обязанности сотрудников. Доминирующий здесь вид управления персоналом - организационная структура плюс личное воздействие. Наиболее вероятный кризис на этом этапе связан со стремлением подразделений к автономии - к большей самостоятельности и ответственности, а также к некоординированной деятельности. Эффективный выход из такого кризиса - разработка механизмов

хозяйственной самостоятельности. В управлении начинает возрастать значение корпоративной культуры.

На этой стадии многие компании предпочитают решать проблемы роста централизацией власти в руках сильной команды руководителей. Самый распространенный тип организации - «военный». Здесь также происходит резкое увеличение «заорганизованных» компаний - многие фирмы бюрократизируются, становятся медленными, а средний менеджмент начинает вмешиваться в принятие решений управленцев низшего звена.

Третий тип организационного устройства - «военная» организация. Часто ею руководит небольшая жесткая управленческая команда. Эта организация добивается успеха за счет силы воли своих руководителей. Она может разработать великолепную стратегию (иногда неоднократно), но управленцы среднего звена надолго в ней не задерживаются. Ее основная проблема - подготовка к росту после того, как нынешние лидеры ее покинут. Молодым талантам среди управленцев опыт не передают, они могут только наблюдать, а менеджеры среднего звена уходят, чтобы попробовать свои силы в других организациях.

Четвертый тип организационного устройства - «заорганизованная» организация. Отягощенная множеством уровней управления компания, она страдает от «аналитического паралича». Когда она, наконец, совершает действие, то движется медленно и пассивно, часто используя возможности позднее или менее настойчиво, чем конкуренты. Менеджеры заняты не поиском новых возможностей или отслеживанием угроз со стороны конкурентов, а проверкой друг друга. Такие бюрократичные и политизированные организации отпугивают предпринимателей и ориентированных на результат работников.

2. Организация как живой организм. На этой стадии растет самостоятельность отдельных подразделений. При этом выделяются центры предпринимательства, и им предоставляется тот или иной уровень самостоятельности. Руководитель выполняет роль координатора и связующего звена между различными предпринимательскими группами. Отношение к изменениям здесь уже не такое, как раньше. Поддержание всеми средствами статуса теперь мешает продвижению вперед. Доминирующий вид управления персоналом - организационная структура и корпоративная культура. Помимо центробежных сил, способствующих отдалению центров предпринимательства от материнской компании, в организации должны

существовать и противопоставляться им силы центростремительные, т.е. силы притяжения к материнской компании. увеличение масштабов бизнеса может привести к потере согласованности в работе подразделений. Искусство управления заключается в том, чтобы центры прибыльности вращались вокруг материнской компании, но не отрывались от нее. Дальнейшее разрастание структуры приводит к необходимости создания корпорации более крупного типа.

На этой стадии организация становится слишком крупной и сложной, чтобы небольшая команда руководителей могла эффективно управлять ею при помощи командно - административных методов. Начинается децентрализация. Но, учитывая заметное число «разрозненных» организаций на этой стадии, можно предположить, что переход к децентрализованной модели бизнеса часто проходит с проблемами. Менеджеры на местах получают полномочия, но часто не получают мотиваторов или информации для принятия правильных решений. На этой стадии доминируют компании пассивно - агрессивного типа. Нескоординированные структуры и процессы создают инерцию, разлад - и, в конце концов, неспособность воплотить стратегию.

Пятый тип организационного устройства - «пассивно-агрессивная» организация. Настолько комфортная для работников, что кажется свободной от конфликтов, здесь «все согласны, но ничего не меняется». Проблема не в достижении согласия для проведения серьезных перемен, а их проведении. Неявное, но упорное сопротивление среднего и низшего звена может свести на нет все усилия руководителей. Без необходимых полномочий, информации и мотиваторов для совершения значительных перемен линейные работники игнорируют мандаты из штаб-квартиры под девизом «и это пройдет». Руководство же продолжает жаловаться на бесполезность «расшевелить это болото».

Шестой тип организационного устройства - «разрозненная» организация. В ней работает множество умных, мотивированных и талантливых сотрудников, но они зачастую тянут компанию в разные стороны. Если же им удастся выбрать одно направление, они способны на стратегические прорывы, но у этой организации не хватает дисциплины и координации, чтобы постоянно повторять такие успехи. Такая компания привлекает интеллект и инициативу - умных сотрудников с предпринимательской жилкой - обилием возможностей для идей и их воплощений. В результате, однако, может сложиться организация, которая с трудом сохраняет контроль над собой.

В дальнейшем по мере роста организации и доходов некоторые компании начинают понимать, что для того, чтобы выжить и развиваться, необходимо знать, как исполнять стратегию и адаптироваться. Поэтому начинают возвращаться организации эластичного типа. Тем не менее множество суперорганизаций не может эффективно воплотить стратегию в жизнь. Возрастает количество «заорганизованных» компаний, уменьшается количество «разрозненных». Причина, видимо, в том, что многие крупные компании пытаются исправить недостатки децентрализации, добавляя все новые уровни менеджмента и бюрократии. Пассивно - агрессивные организации встречаются здесь чаще всего, показывая, что зачастую, согласившись со стратегическим планом, сотрудники просто не в состоянии его выполнить.

И на любой стадии развития организации может встретиться организация седьмого типа - «организация - переросток». Она переросла свою организационную модель и «трещит по швам». Слишком большая и сложная для того, чтобы ее можно было по-прежнему эффективно контролировать небольшой командой руководителей, она, однако, не «демократизировала» процесс принятия решений. В результате значительная часть ее потенциала не используется. Власть централизована, организация - медленная, часто она не может вовремя среагировать на изменения. Такие компании постоянно упускают возможности и не могут воплотить стратегию.

Движущей силой, заставляющей организации переходить с одной стадии на другую, является несоответствие производительных сил и производственных отношений. Переход компании из одной стадии в другую - это, в первую очередь, серьезная задача, которую предстоит решить руководству компании, а значит, и самое удачное время, чтобы пригласить бизнес-консультанта.

Таким образом, структура управления персоналом в основном зависит от характера и размера предприятия, сферы деятельности. Использование труда сотрудников должно способствовать достижению целей предприятия. Для этого необходимо<sup>4</sup>:

- создать условия, обеспечивающие наиболее полную реализацию потенциала сотрудников;
- четко обозначить их обязанности и границы загрузки;
- ориентировать их на текущие и будущие задачи производства;

- при необходимости - менять место приложения их труда.

Для эффективной деятельности сотрудников важное значение имеет функциональная гибкость, которая означает способность к изменению в использовании труда сотрудников, вызванному изменяющимися условиями производства. Предпосылками решения этой задачи являются: расширение границ операций за счет сопряженных рабочих мест, овладение новыми профессиями, их совмещение. В настоящее время, особенно в западных странах, получила распространение так называемая «матричная карьера». Не все могут быть начальниками - управленческий талант есть только у 0,7 % людей, т. е. у одного из 140-150 человек. Эта так называемая матрица позволяет расти в двух направлениях: по вертикали, т.е. по ступенькам должностей, и по горизонтали - в зависимости от квалификации в рамках одного административного уровня.

Таким образом решается главная проблема: тот, кто не хочет или не способен управлять, может спокойно заниматься любимым делом, не отвечая за других, и при этом зарабатывать иногда наравне с топ-менеджером.

Проработав некоторое время в такой компании, сотрудник достигает так называемой точки принятия решения: либо дальше развиваться как профессионалу, двигаясь по горизонтали, либо переходить на следующий административный уровень. Причем некоторые компании даже поощряют выбор профессионального роста - им сразу повышают заработную плату, тогда как «карьерист» на первых порах терпит, переходя на ступеньку вверх. В практике западных стран менеджеры по персоналу занимаются так называемым сценарным планированием карьеры каждого сотрудника: оно помогает определить с помощью психологических методик, типа личности, профессионального и жизненного опыта, как лучше двигаться сотруднику дальше: по горизонтали или по вертикали. Естественно, что к возможностям сотрудника должны добавляться возможности компании: в небольшой фирме серьезный карьерный рост невозможен, также, как и, если профессия сотрудника не является профильной для компании (инженер-теплотехник нужен ткацкой фабрике, но не в такой степени, чтобы давать ему «Вольво»). Также финансовые позиции компании должны быть прочными, ведь далеко не каждая компания позволит себе держать дорогостоящих исполнителей. И, последнее, в компании должна быть развита корпоративная культура.

Для наиболее полного использования потенциала работников также следует учитывать и работников с пониженным уровнем трудоспособности: лиц

предпенсионного и пенсионного возраста; студентов; женщин, имеющих малолетних детей, и т.д., которые представляют собой дополнительный источник рабочей силы. Для успешного выполнения поставленных перед организацией задач необходимо проводить целенаправленную кадровую политику, постоянную работу с персоналом.

В настоящее время предприимчивость и ответственность персонала предприятия значительно возрастают. Вопросы, касающиеся производства, доведения товаров до потребителей, обслуживания покупателей, переходят зачастую в полную компетенцию персонала организации. Для эффективной работы предприятия необходимо наиболее полное использование достижений науки и техники для оборудования личного рабочего места сотрудника. Персонал расценивается как главный ресурс организации, которым необходимо грамотно управлять и создавать условия для его развития. Эта миссия реализуется с помощью кадровой политики. Кадровая политика предприятия включает четыре группы вопросов, в число которых входит:

1. адаптация исполнителей к новым условиям труда;
2. повышение квалификации кадров и развитие их творческой инициативы.  
Необходимо не только повышать профессиональный уровень и квалификацию сотрудников, но и изменить психологию поведения, отношения к действительности. Эти очевидные проблемы следует восполнять путем постоянного обучения и подготовки кадров. «Если ваши сотрудники растут быстрее компании, они либо получают карьерный рост, либо уходят. Если компания растет быстрее сотрудников, то их либо увольняют, либо обучают». Опыт показывает, что обученный и подготовленный персонал рациональнее организует свой труд, принимает обдуманные решения, правильно формирует взаимоотношения в коллективе, устанавливает доброжелательные отношения с клиентами. Вместе с тем у работника появляется возможность для продвижения по службе. Таким образом, квалификация и образовательный уровень служат предпосылкой развития потенциальных возможностей и творческой инициативы работников, что способствует успешному ведению коммерческого дела;
3. материальное стимулирование трудовой активности персонала.  
Исполнители не только выполняют определенную работу на своем рабочем месте, но и несут ответственность за обеспеченность и стабильность продвижения и продажи товаров клиентам организации. Каждый сотрудник

направляет свои способности и силы на достижение поставленных целей. При этом возникает необходимость создания условий труда и введения поощрительных мер, способствующих более эффективной работе исполнителей, т. е. мотивации труда сотрудников. Мотивация - это механизм побуждения себя и других к деятельности, способствующей достижению целей всей организации. Как уже говорилось, 10 % сотрудников будет работать плохо даже за очень большие деньги, другие 10 % будут работать хорошо почти вне зависимости от зарплаты, а усердие остальных зависит от эффективной мотивации. Западные исследователи провели анализ производительности труда в странах Восточной Европы. Поводом для исследований послужило то, что, несмотря на высокий образовательный уровень этих работников, их производительность труда оказалась почти в 2 раза хуже производительности труда в странах Западной Европы. В результате исследования было выявлено 18 факторов, способствующих позитивному отношению к работе. Из опроса сотрудников стало видно, что самыми важными факторами позитивного отношения к работе оказались: условия труда, качество управления компанией и репутация самой компании. Удовлетворенность качеством менеджмента в компании оказалась самым сильным фактором производительности: если служащие не уверены, что руководство способствует выживанию и процветанию компании, если они не уверены в будущем компании - а, значит, и в своем собственном, - это их сильно деморализует. Это исследование также показало, что зарплата - важный, но не решающий фактор производительности труда. Общий результата ранжирования факторов: качество работы компании, интерес к работе, хорошая информированность о делах компании, зарплата, возможность продвижения по службе, осмысленность и значимость работы, отношения с руководством; достаточно информации, чтобы сделать работу хорошо; другие компенсации (страховки, путевки, т. е. различные так называемые социальные выплаты); безопасность в работе; ясность зон ответственности и должностных обязанностей; рабочий климат, отношения с коллегами; уровень личной ответственности; достаточно времени, чтобы делать работу хорошо; продолжительность рабочего дня. Другое психологическое исследование показало, что денежное вознаграждение

является сильным мотивом только в том случае, если сотрудник видит четкую связь между ростом его производительности труда и ростом зарплаты. Как показывают многочисленные опросы служащих в развитых странах, от компании, которой эти люди отдают большую часть своей жизни и которую они выбрали как средство достижения своих жизненных целей, они ждут, прежде всего, следующего: гарантии занятости и стабильности в будущем; зарплаты выше среднего для данной отрасли; возможностей для самореализации и перспектив в карьере; хорошей организации и комфортных условий труда.

Хорошая мотивация должна помочь людям со средними способностями достигать экстраординарных результатов. Любая программа мотивационной поддержки должна сочетать материальные стимулы с нематериальными из ряда наиболее ценимых теми, кто выполняет данную работу;

4. оценка деятельности и работников управления высшего и среднего звена, а также и других сотрудников организации. Почему одни предприятия успешно развиваются, а другие - топчутся на месте? Динамично развиваются те предприятия, которые создают информационно-компьютерную систему, а также решают возникающие коммерческие и хозяйственные задачи с помощью профессионально подготовленных работников управленческого труда. Это говорит о необходимости развития способностей и практических навыков у работников управления среднего и высшего звена. Характерными признаками деловых качеств работников управления являются: профессионализм, организаторские способности, должное выполнение служебных обязанностей, высокий уровень управленческой культуры, и т.д. Оценку деятельности и личности работников и работников управления рекомендуется проводить регулярно и не реже одного раза в год.

Параметры оценки деятельности как руководителя среднего звена, так и сотрудника (например, отдела продаж) могут включать: достигнутые объемы продаж; отношения с клиентами; профессионализм и знание продуктов компании; активность (например, количество звонков клиентам); отношения с самой компанией; личные качества. Необходимо четко понимать, какие действия сотрудников следует закрепить при помощи позитивного стимула, а какое поведение недопустимо. Следует также учитывать психологические особенности процесса закрепления:

- закрепляющий стимул не обязательно должен быть материальным - похвала в различных ее формах часто не менее эффективна;
- сотрудники должны четко знать, какое именно поведение поощряется руководством;
- закрепляющий стимул не должен быть сильно отсрочен во времени от поведения, которое требуется закрепить;
- стимул следует направлять на закрепление поведения конкретного сотрудника, а не группы;
- отсутствие ожидаемого сотрудником закрепляющего стимула может ухудшить его поведение;
- закрепляемый стимул, применяемый публично, может способствовать переносу закрепляемого поведения от конкретного сотрудника на поведение других сотрудников.

Менеджеры должны выделять, отмечать и поощрять действия персонала, способствующие достижению поставленной цели - плана продаж, прежде всего. Руководитель отдела осуществляет поддержку, контроль и мотивацию персонала на всех этапах их деятельности. Один из самых простых (и самых эффективных) способов контроля - периодически спрашивать у сотрудников, как у них идут дела. При поощрении сотрудников не стоит проводить политику уравниловки и награждать всех одинаково. Хвалить рекомендуется прилюдно, а наказывать - в частном порядке. Регулярная и внятная система оценки персонала весьма положительно мотивирует сотрудника.

«Золотые стандарты» в управлении персоналом: привлечение персонала к разработке планов и к принятию личной ответственности по его реализации; поощрение личной инициативы в зоне ответственности сотрудника; напишите новые инструкции; создание атмосферы творчества и соревнований среди сотрудников; зарплата должна не просто удовлетворять сотрудника, она должна его мотивировать; управлять можно тем, что поддается контролю: количественные параметры деятельности сотрудников контролировать легче; энтузиазм новых работников полезно использовать для расширения возможностей компании (например, для расширения клиентской базы).

Необходимо вести работу по всем направлениям кадровой политики и постоянно поддерживать персонал в наиболее трудоспособном состоянии.

## Практические задания

Задание 1. Деловая игра: Организация коммерческой деятельности сети розничных магазинов.

Студенты делятся на 3-4 группы, каждая из групп представляет себя на месте Коммерческого директора данной сети. По окончании данного на подготовку времени каждая из групп должна ответить на приведенные ниже вопросы и представить свой проект реализации развития розничной сети. После представления проектов с последующей защитой и обоснованием принятых решений происходит их обсуждение и выбирается лучший вариант развития сети.

Исходные данные. Фирма собирается открыть в городе N «с нуля» розничную сеть магазинов по реализации продуктов питания и сопутствующих товаров. Методы работы магазинов - магазины самообслуживания. Схема организации работы магазинов будет однотипной. Снабжение магазинов будет осуществляться с одного крупного центрального склада и, возможно, нескольких вспомогательных складов. Управление сетью осуществляет Управляющий сети с помощью центрального офиса. Персонал каждого магазина (около 50 человек) будет стремиться к самому высокому уровню обслуживания, а фирма постарается организовать открытие к концу года сети из 45-50 магазинов. Необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какова, по вашему мнению, будет организационная структура и схема работы центрального офиса компании? Представить схему и определить необходимое количество сотрудников каждого отдела.
2. Какова, по вашему мнению, будет организационная структура и схема работы магазина? Представить схему и определить необходимое количество сотрудников каждого отдела.
3. На какие должности вы набирали бы людей в первую очередь? Какие способы набора и отбора кандидатов вы использовали бы?
4. Каким образом следует разделить функции управления между управляющим сетью магазинов и коммерческим директором, управляющим сетью магазинов и директором по логистике, управляющим сетью магазинов и директором по персоналу?
5. Какие категории сотрудников вы обучали бы посредством внутреннего обучения, и чему бы вы их обучали?

6. Сколько сотрудников должно быть в коммерческом отделе и как между ними будут распределяться функции?
7. Каковы будут основные постулаты создаваемой корпоративной культуры, и какими методами вы будете их внедрять?
8. Какую систему мотивации вы бы предложили для сотрудников офиса и магазина?
9. Какими качествами, навыками и знаниями должен обладать управляющий сетью, коммерческий директор, начальник отдела персонала, начальник отдела логистики?
10. Какие сложности, как коммерческий директор, вы предвидите при создании в короткие сроки сети магазинов в городе N?

#### Тесты

1. Субъекты управления коммерческим процессом - это:
  - 1) те, кем управляют (работники, коллективы);
  - 2) те, кем управляют (работники, коллективы) и то, чем управляют (коммерческое дело, предприятие, торговый процесс);
  - 3) те, кто управляет коммерческим процессом (администраторы, руководители, управляющие);
  - 4) то, чем управляют (коммерческое дело, предприятие, торговый процесс).
2. Методы управления подразделяются на:
  - 1) административные, организационные, нормативные, экономические;
  - 2) административные, организационные, экономические, правовые;
  - 3) организационные, экономические, правовые, законодательные;
  - 4) организационные, организационно-распорядительные, организационно-методические, нормативные;
3. Основу линейно-функциональной организационной структуры составляет:
  - 1) деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг;
  - 2) создание при линейном руководителе в помощь ему группы специалистов (так называемого штаба);

- 3) шахтный принцип построения и специализации управленческого процесса по основным функциям;
- 4) сочетание вертикальных линейных и функциональных связей с горизонтальными.

4. Объекты управления коммерческим процессом - это:

- 1) те, кем управляют (работники, коллективы);
- 2) те, кем управляют (работники, коллективы) и то, чем управляют (коммерческое дело, предприятие, торговый процесс);
- 3) те, кто управляет коммерческим процессом (администраторы, руководители, управляющие);
- 4) то, чем управляют (коммерческое дело, предприятие, торговый процесс).

5. Управление коммерческой деятельностью выполняет следующие функции:

- 1) планирование, организация, учет, контроль, экономический анализ, прогнозирование;
- 2) планирование, организация, распорядительство, координация, контроль, прогнозирование;
- 3) планирование, организация, распорядительство, координация и контроль;
- 4) планирование, организация, распорядительство, учет, контроль, экономический анализ.

6. Основу линейно-штабной организационной структуры составляет:

- 1) деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг;
- 2) создание при линейном руководителе в помощь ему группы специалистов;
- 3) шахтный принцип построения и специализации управленческого процесса по основным функциям;
- 4) сочетание вертикальных линейных и функциональных связей с горизонтальными.

7. Управляющие воздействия представлены:

- 1) приказами, планами, программами;

- 2) постановлениями, нормативами, рекомендациями;
- 3) инструкциями, материальными и финансовыми стимулами;
- 4) всем вышеперечисленным.

8. Принципами построения управления коммерческой деятельностью предприятия является обеспечение:

- 1) согласованности между подразделениями, комплексного подхода в управлении, четко сформулированной цели коммерческой деятельности, иерархичности структуры управления, системой связи, адаптивности структуры управления, малозвенности в структуре управления;
- 2) согласованности между подразделениями, комплексного подхода в управлении, четко сформулированной цели коммерческой деятельности, системой связи, адаптивности структуры управления, малозвенности в структуре управления;
- 3) согласованности между подразделениями, комплексного подхода в управлении, иерархичности структуры управления, системой связи, адаптивности структуры управления, малозвенности в структуре управления;
- 4) согласованности между подразделениями, комплексного подхода в управлении, четко сформулированной цели коммерческой деятельности, иерархичности структуры управления, системой связи, адаптивности структуры управления, малозвенности в структуре управления.

9. Основу дивизиональной организационной структуры составляет:

- 1) деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, географическим районам;
- 2) создание при линейном руководителе в помощь ему группы специалистов;
- 3) шахтный принцип построения и специализации управленческого процесса по основным функциям;
- 4) сочетание вертикальных линейных и функциональных связей с горизонтальными.

10. Обратные связи в управленческом процессе - это:

- 1) результаты непосредственных наблюдений и контроля со стороны субъекта управления, бухгалтерская документация, ежедневные отчеты;
- 2) результаты непосредственных наблюдений и контроля со стороны субъекта управления, статистическая и текущая отчетность, бухгалтерская документация;
- 3) статистическая отчетность, текущая отчетность, бухгалтерская документация, управленческий учет;
- 4) результаты контроля со стороны субъекта управления, ежедневных и еженедельных собраний, отчетов и докладных записок, проверок.

11. Основу матричной организационной структуры составляет:

- 1) деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, географическим районам;
- 2) создание при линейном руководителе в помощь ему группы специалистов;
- 3) шахтный принцип построения и специализации управленческого процесса по основным функциям;
- 4) сочетание вертикальных линейных и функциональных связей с горизонтальными.

12. К стадиям развития организации относятся:

- 1) организация как семья, организация - жесткая система, организация как живой организм;
- 2) стадия зарождения, стадия роста, стадия зрелости, стадия упадка;
- 3) стадия баланса, стадия разобщенности, стадия системы;
- 4) все вышеперечисленное.

## Глава 4

### ПЛАНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ И ПОСРЕДНИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ

#### 4.1. Сущность канала распределения продукции и взаимодействие его участников

Перед каждым предприятием, работающим на рынке, стоит задача выбора наиболее эффективного канала сбыта, или распределения, своей продукции. Распределение делится на:

- коммерческое - охватывает функции планирования, анализа, контроля и регулирования сбыта;
- канальное - совокупность фирм или отдельных лиц, принимающих на себя или передающих другим право собственности на всем пути следования от производителя к потребителю;
- физическое - функции хранения, транспортировки, складирования, переработки и т. п., - деятельность по планированию и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от места их происхождения к местам их потребления.

Каналы распределения продукции - это совокупность процессов, облегчающих процедуры обмена и выполняемых скоординированной группой фирм, посредники, с помощью которых происходит распределение товаров при их движении к местам потребления. Под каналами распределения понимаются посредники, с помощью которых происходит перепродажа товаров при их движении к местам потребления.

Каналы распределения продукции можно рассматривать как группы зависящих друг от друга организаций, вовлеченных в процесс предоставления продукта или услуги для использования или потребления. С самого начала следует понять, что каналы распределения продукции служат не только для удовлетворения спроса с помощью поставки товара (или предоставления услуги) нужного качества, в нужном количестве, в нужное место и по приемлемой цене. Они служат также для возбуждения спроса через деятельность по продвижению товара каждым участником (т.е. фирмами-производителями, оптовиками, распределительными центрами и фирмами розничной

торговли), из которых состоят эти каналы. Следовательно, канал следует рассматривать как организованную сеть, которая предоставляет потребителю товар при условии достижения оптимального сочетания таких факторов, как время, место, цена и качество.

Главными и традиционными действующими лицами каналов распределения продукции являются производитель, оптовик и фирмы розничной торговли. Каждому из них, поочередно, принадлежит товар. Они принимают на себя также риски, связанные с их статусом временных владельцев товара. Каналы можно подразделить на каналы принадлежности, каналы продвижения и логистические каналы. Логистический канал имеет дело с физическим движением продукта.

Все каналы и их деятельность графически можно представить в виде сетей. Информация в каналах свободно перемещается в обоих направлениях, а также между каналами. Одна из функций такой системы каналов - предоставить каждому участнику достаточный объем информации для того, чтобы он мог принять правильное, целесообразное решение. Доступность информации — это очень важный фактор нормального функционирования канала: канал перестанет действовать, если некоторые его участники почувствуют нехватку необходимой информации. Хотя информация передается в обоих направлениях, существует некоторый дисбаланс в том, что большинство участников канала обычно чаще обеспокоены потребностями покупателей, чем нуждами продавцов. Например, новые товары создаются для удовлетворения нужд потребителей. Продажа товаров осуществляется энергичнее и считается более сложной и привлекательной работой, чем покупка. Но, конечно же, продажа товара одним участником канала - это покупка данного товара другим, т.е. это две стороны одной медали.

Общеизвестны количественные характеристики распределительных каналов:

- уровень;
- длина;
- ширина;
- мощность.

Уровень канала - это звено системы распределения (например, посредник), деятельность которого направлена на приближение товара и права собственности на него к конечному потребителю. По этому признаку они подразделяются на: одноуровневые (один посредник - розничное звено); двухуровневые (два посредника -

оптовое и розничное звено); трехуровневые (три посредника - крупный оптовик, мелкий оптовик, розничное звено) и т. д.

И длина, и ширина каналов характеризуются числом посредников (оптовых и розничных, торговых или функциональных) на любом этапе реализации продукции предприятия (например, количество всех оптовых фирм, закупающих товары у производителя), рассматриваемых в вертикальном (ширина канала) или горизонтальном (длина канала) разрезах.

Мощность канала характеризуется количеством продукции (в стоимостном или натуральном выражении в случае ее однородности), продвигаемой через него. В зависимости от перечисленных характеристик распределительные каналы подразделяются на два вида:

- канал товародвижения нулевого уровня (прямой сбыт);
- многоуровневый канал товародвижения (косвенный сбыт).

Предприятию необходимо сделать рациональный выбор между этими двумя видами распределительных каналов. Этот выбор зависит от различных характеристик как самого производителя, так и покупателей, а также вида и ассортимента товаров.

Канал товародвижения нулевого уровня не предполагает наличия посредников, так как продажа товара осуществляется непосредственно потребителям на основе прямых контактов с ними. К прямому сбыту относится и реализация продукции через собственную торговую сеть, а также продажа по объявлениям в средствах массовой информации через Интернет-магазины. Этот вариант наиболее часто используется при сбыте товаров производственно-технического назначения, реже — товаров народного потребления.

Многоуровневый канал товародвижения подразумевает продажу товаров через посредников. Выделяют одно-, двух- и трехуровневые каналы. Схематично структура распределительных каналов в зависимости от уровней представлена на рис. 4.1.

## КАНАЛ

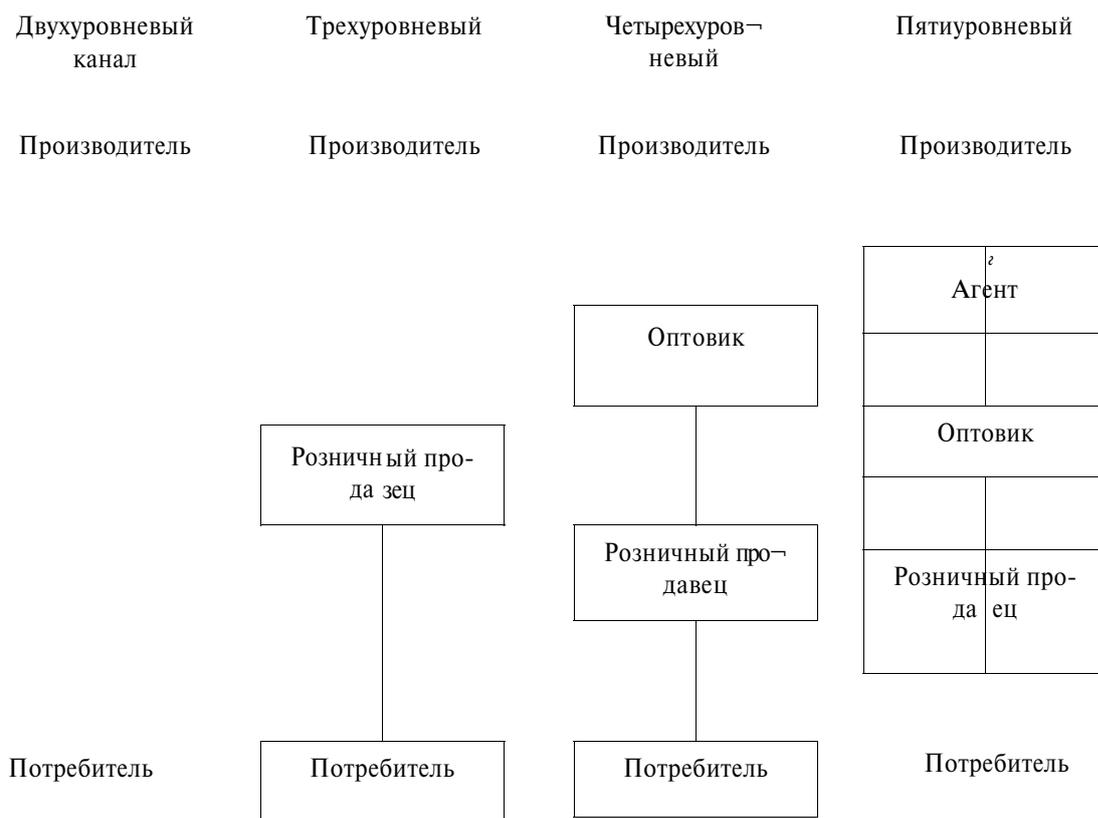


Рис. 4.1. Примеры длины каналов распределения

Каналы также можно подразделить на следующие виды:

- горизонтальные, которые образуются независимыми друг от друга производителем и посредниками. Они стремятся максимизировать собственную прибыль, что иногда может снизить общую прибыльность всей системы;
- вертикальные, состоящие из звеньев, между которыми устанавливаются те или иные взаимосвязи. Иногда такую скоординированную группу участников, действующих сообща для облегчения, процессов обмена, называют «сверхорганизацией». Различные фирмы, участвующие в работе канала, зависят одна от другой и, как правило, имеют общие цели, такие как высокий уровень обслуживания клиента или удовлетворения его потребностей. Все участники канала должны тесно сотрудничать в атмосфере доверия и свободно обмениваться информацией. Только в этом случае сверхорганизация сможет достичь успеха в современных условиях жесткой конкуренции.

Как утверждают профессора Луис Штерн и Адель Эль-Энсари, сверхорганизация имеет шесть отличительных признаков:

- 1) разделение функций между ее членами;
- 2) взаимозависимость в отношении выполняемых задач;
- 3) наличие системы общения и критерия оценки коммуникативности;
- 4) сложная структура;
- 5) сотрудничество в достижении общих целей;
- 6) четко определенная иерархия подчинения или авторитарная система.

Если сверхорганизация способна преодолеть внутренние барьеры и разногласия и работать слаженно и организованно, она может занять прочное положение на рынке, потеснив своих конкурентов. Причем конкурентам, не обладающим преимуществами сверхорганизации, будет трудно достичь того же уровня. Превосходное управление цепью поставок может создать также значительное преимущество для клиентов фирмы.

Термин «управление цепью поставок» расширяет понятие интеграции фирмы со всеми фирмами в организации поставок. Поставщики, покупатели и фирмы, предоставляющие услуги, делятся информацией и планами, которые помогают сделать канал более эффективным и конкурентоспособным. Причем эта информация является более точной и подробной, чем это обычно бывает в традиционных отношениях «продавец-покупатель», когда стороны выступают скорее противниками, а не партнерами. Все эти элементы являются также частью структуры, которую часто называют каналами распределения продукции.

Новая экономика приводит к новому понятию организации. Принцип вертикальной интеграции компаний заменяется новыми формами и моделями организации бизнеса. Ведущей становится сетевая распределенная структура ведения бизнеса, основанная на взаимодействии компаний, специализирующихся на высокопрофессиональном выполнении одного делового процесса и обладающих наибольшим интеллектуальным капиталом в своей нише. С появлением новой идеи возникают «организация-ядро» и почти одновременно появляется сеть специализированных организаций, объединяющихся вокруг процесса создания и доставки товара до конкретного потребителя. Такая структура изначально будет транснациональной и глобальной, а взаимодействие между компаниями сети, происходящее в электронной среде, не знает границ.

Все большее распространение приобретает аутсорсинг - передача сторонней фирме неосновных деловых процессов компании, обусловленная стремлением к снижению издержек и необходимостью концентрации в организации только профильных данных, информации и знаний, что улучшает управление и снижает издержки - как прямые, так и косвенные: облегчается поиск, сокращаются расходы на распределение доступа и повышенную безопасность зоны бухгалтерского учета и др. Чем организация больше, тем быстрее нужно избавиться от всех непрофильных фигур и структур.

Современный предприниматель-производитель с помощью аутсорсинга решает задачу: покупать на стороне или производить требуемые в производстве компоненты. Аутсорсинг является инструментом оптимизации деятельности компаний за счет передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям, создавая новую конфигурацию бизнес - системы. Аутсорсинг не решает проблемы снижения числа взаимодействий подразделений, но позволяет построить управления сетями - группой связанных деловой активностью предприятий.

Аутсорсинг усиливает специализацию всех участников рынка. Любая фирма, организация, любое предприятие, любой орган государственного управления получают возможность сосредоточиться на своем основном деловом процессе - производстве высокотехнологичных «расширенных продуктов» по индивидуальным запросам потребителей, производстве знаний, новых идей (достаточно «безумных», чтобы стать основой новых отраслей). При этом аутсорсинг меняет принципы взаимоотношений участников бизнеса: как только потребители сокращают число поставщиков, конечные участники производственно-сбытовых цепочек становятся зависимыми от предыдущих участников, что требует большего количества контактов, большей открытости, активизации обмена информацией.

Аутсорсинг дает компании возможность поручить выполнение отдельных деловых процессов профессионалам, чьи корпоративные знания сфокусированы именно на этом секторе бизнес - услуг, и целенаправленно увеличивать свой интеллектуальный капитал в ключевой сфере деятельности.

Рассмотрим более подробно, как три традиционных стороны — производитель, оптовик и розничный торговец — взаимодействуют в каналах распределения.

Канал принадлежности и отображает движение права собственности на товары. Причем сами товары могут физически не присутствовать и даже не существовать. Если на некоторый товар спрос возрастает, его могут купить еще до того, как он будет произведен (это может быть заказ художнику картины или другого произведения искусства либо какой-то новый, очень дефицитный товар). В некоторых случаях продукт не производят до тех пор, пока не будет достаточных объемов финансирования; это типичная ситуация для производства новых моделей самолетов. Сторона, владеющая товаром, в большинстве случаев имеет право обменять или продать его и принимает на себя риски и расходы, вытекающие из факта принадлежности товара. Кроме того, владея товаром, можно использовать его в качестве гарантии кредита, хотя это накладывает некоторые ограничения на его использование или движение.

Влияние сторон, участвующих в канале, зависит от их размера, финансовых активов, близости к конечному потребителю и знания его характерных особенностей, а также популярности продукта, о котором идет речь. Главная проблема логистического канала — определить, какая сторона должна создавать и содержать запас товаров и в каком месте. Розничный торговец предпочитает хранить небольшой запас товаров, но хочет, чтобы у оптовика создавались большие запасы, которые дают возможность по требованию доставлять товары практически мгновенно. В последнее десятилетие некоторые влиятельные компании, занимающиеся розничной торговлей, получили возможность предъявлять ряд особых требований другим участникам канала благодаря своей возможности держать под контролем доступ к конечному потребителю. Причем некоторые из них предпочитают вообще не иметь дела с оптовиками и устанавливать связи непосредственно с производителями.

Магазины сети Wal-Mart используют очень сложную информационную систему в торговых точках, которая позволяет отслеживать продажи товаров и автоматически пополнять их запасы в магазинах. Теперь компания хочет пойти еще дальше и не платить поставщику до тех пор, пока его товар не будет продан конечному потребителю. И только потом деньги будут быстро переводиться каждому партнеру в цепи поставок с помощью системы электронных платежей.

Подобная стратегия, если она окажется успешной, позволит компании Wal-Mart проводить операции, вообще не вкладывая средств в создание запаса товаров или вкладывая очень мало. Вот такими влиятельными стали фирмы, торгующие товарами

массового потребления, в настоящее время, с их сложными информационными системами, превосходным знанием потребителя и контролем за доступом к нему.

#### 4.2. Посредники в различных каналах

Помимо главных действующих лиц и участников канала, существует также много менее заметных участников, которые играют вспомогательные, но тоже важные роли. Они называются помощниками, или посредниками канала. Благодаря посредникам вся система функционирует лучше. Они быстро появляются и действуют там, где возникают проблемы нестыковки или взаимодействия между главными сторонами канала. Например, важным посредником в проведении международных операций может быть переводчик. Посредники действуют также там, где нужна планомерная организованная работа, например обработка заказов или поиск (когда потребители ищут товар или производители ищут потребителей). Посредники заполняют существующие ниши; они действуют сосредоточенно и целенаправленно и служат как бы «буферами» между различными участниками канала. Как правило, они не имеют статуса владельцев продуктов или товаров, проходящих через канал.

Посредники используются только тогда, когда они нужны, и большинство участников канала знают, когда к ним обращаться. Например, у оптовика есть свой склад, но в случае необходимости он также арендует помещение на складе общего пользования. В таком случае склад общего пользования является посредником.

Посредничество - это операция, заполняющая промежуток между созданием продукции (оказанием услуги, выполнением работ) и доведением ее до потребителя. В процессе осуществления коммерческой деятельности многие предприятия пользуются услугами посредников при заключении сделок и проведении различных операций путем оформления посреднических договоров.

Юридические лица, независимо от формы собственности и организационно-правовой формы, и физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без создания юридического лица, представляющие интересы производителя или потребителя, а также действующие от их имени, называются посредниками.

Особенность посреднической деятельности состоит в том, что, с одной стороны, она направлена на удовлетворение потребностей клиентов, а с другой стороны - на оказание услуг предпринимателям, стремящимся расширить свой рынок сбыта за счет привлечения новых потребителей предлагаемых ими товаров или услуг. Поэтому предприниматель-посредник решает следующие задачи с целью продаж и своих услуг:

- определяет потребности отдельных сегментов рынка и находит способы их удовлетворения;
- выявляет сферы бизнеса, использующие многоуровневые каналы распределения и нуждающиеся в посредниках различного вида.

Можно сказать, что предприниматель в любой сфере деятельности использует посредника как субъекта предпринимательской деятельности, от взаимоотношений с которым зависит эффективность его работы (рис. 4.2).

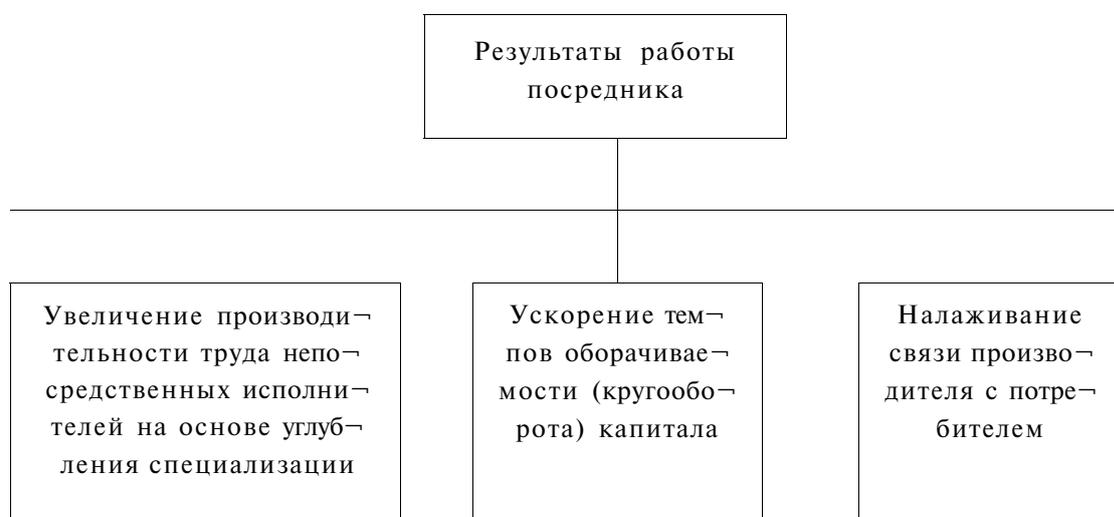


Рис. 4.2. Результаты работы посредника

Посредники характеризуются по областям деятельности и формам.

**Финансовый посредник:** Посредниками такого рода являются инвестиционные банки, пенсионные фонды и страховые компании. Кредитная система выступает посредником между потенциальными и реальными инвесторами, берет на себя инвестиционные риски и обеспечивает рациональное распределение капитала и, как следствие, экономический рост. Одна из основных функций финансового посредника - стимулирование предпринимательской деятельности и платежеспособного спроса.

**Страховой посредник.** В некоторых ситуациях договор нужно застраховать; тогда посредниками выступают страховые компании. Страховой посредник работает с

предпринимателем, который решил не принимать на себя значительное количество различных рисков, а передать их страховщику, т.е. страховой компании, и при наступлении непредвиденного события возместить ущерб не только за свой счет. При этом предприниматель определяет, какие именно риски выгодно передать страховщику, а какие можно просто минимизировать, т. е. уменьшить вероятность наступления негативного случайного события. Страховыми посредниками являются брокеры и агенты: страховые брокеры от своего имени и по поручению своих клиентов, которые называются принципалами (после заключения договора страхования принципал становится страхователем) покупают у страховщиков страховые услуги, а страховые агенты от имени и по поручению страховой компании продают эти услуги. Таким образом, страховые брокеры защищают интересы тех, кто страхуется (страхователей), а страховые агенты — интересы тех, кто страхует (страховых компаний).

Информационный посредник. Понятие информационного посредника определено в проекте Федерального закона «О сделках, совершаемых при помощи электронных средств (Об электронных сделках)», согласно которому это лицо, оказывающее отправителю и (или) получателю услуги по отправке, приему, хранению электронных данных. В ст. 14 названного проекта закона определено, что услуги информационных посредников заключаются в передаче электронных данных, а также предоставлении доступа к сетям лицам, осуществляющим предпринимательскую деятельность, и приобретателям товаров и услуг.

Посредники в канале продвижения. К ним относятся те, кто помогает проведению рекламных кампаний и другой деятельности в этой области. Речь идет о фирмах, которые проектируют, создают и транспортируют выставочные образцы для показа на ярмарках и выставках-продажах. Рекламные агентства занимаются подготовкой и размещением рекламных материалов в средствах массовой информации.

Торговый (коммерческий) посредник. Торговая (коммерческая) посредническая деятельность представляет собой предпринимательскую деятельность по осуществлению оптовой и (или) розничной торговли товарами несобственного производства, а также оказание услуг по продвижению товара от своего имени и за свой счет или от имени и за счет клиента.

Коммерческо-посредническая деятельность может подразумевать исключительно заключение договоров купли-продажи, розничной купли-продажи, поставки, контрактации и мены в установленном законодательством порядке.

#### 4.3. Коммерческий (торговый) посредник

как основной субъект инфраструктуры рынка

Посредническое предпринимательство на товарном рынке называется коммерческим (торговым) посредничеством и является подсистемой предпринимательской деятельности, важной неотъемлемой частью современной рыночной экономики. Коммерческое посредничество предусматривает осуществление функций продвижения товара на рынок и его передачу от производителя товара - его потребителю. Следовательно, посредническая деятельность заполняет разрыв в цепи «производство - потребитель», который в условиях рыночных отношений опосредуется договорами купли-продажи товара. Коммерческое посредничество имеет глубокие и широко развитые формы и исторические традиции.

Коммерческо-посреднические фирмы действуют в целях извлечения прибыли, получаемой либо в результате разницы между ценами закупки товаров у экспортеров и ценами, по которым эти товары продаются покупателям, либо в виде вознаграждения за предоставленные услуги по продвижению товаров. Наиболее крупные торгово-посреднические фирмы часто выполняют производственные операции, связанные с доведением закупаемых и реализуемых ими товаров до соответствия требованиям местного рынка (обработка товаров, транспортировка, страхование, складирование). Для этого коммерческие посредники, как правило, имеют собственную материально-техническую базу - складские помещения, демонстрационные залы, ремонтные мастерские, а иногда и свои розничные магазины.

Коммерческое посредничество в широком смысле включает круг дополнительных услуг: подыскивание контрагента, подготовка и совершение сделки, кредитование сторон и предоставление гарантий оплаты товара покупателем, осуществление транспортно - экспедиторских операций, страхование товаров при транспортировке и хранении, выполнение таможенных и иных формальностей (например, по сертификации товара), исследование рынка сбыта и информационное обслуживание поставщика, проведение рекламных и других мероприятий по продвижению товаров на рынки, осуществление предпродажного сервиса и технического обслуживания и др.

Основная цель использования посредников - повышение экономической целесообразности и эффективности сбытовых операций. С этой точки зрения задача коммерческих посредников состоит в том, чтобы трансформировать ассортимент продукции, выпускаемой производителем, в ассортимент товаров, необходимых потребителям. Производители в огромных количествах выпускают ограниченный ассортимент продукции, потребителям же необходим широкий ассортимент товаров в небольших количествах. Выполняя функции канала распределения, посредники закупают у многих производителей большое количество товара, а затем дробят эту совокупность на мелкие части, формируя ассортимент продукции, необходимой потребителям. Таким образом, посредники обеспечивают соответствие между спросом и предложением.

Посредники существуют до тех пор, пока они способны распределять товары более эффективно и экономически выгодно, чем производители, вследствие чего могут реально уменьшить цену, которую потребители платят за товары и услуги.

Главные составляющие успеха посредника на товарном рынке:

- предложение потребителю и оптовому покупателю самого широкого ассортимента в рамках товарной группы;
- доставка товара покупателю в возможно более сжатые сроки, для чего товар «приближается» к потенциальному покупателю путем развертывания целой сети складов по всему региону работы;
- высокая квалификация персонала, тотальная компьютеризация всех структурных подразделений.

В случае, если посредник не обеспечивает получения дополнительной прибыли по сравнению с той, которую производитель извлекает при самостоятельном сбыте товаров на рынке, его привлечение экономически бессмысленно. Решая вопрос об использовании посредника, производитель должен оптимизировать их количество, исключив лишние посреднические звенья.

Несмотря на расходы по оплате вознаграждения посредникам, экономичность операций повышается за счет следующих факторов:

- привлечение посредников повышает оперативность сбыта товаров, что способствует увеличению прибыли продавца за счет ускоренного оборота его капитала;
- посредники, находясь ближе к покупателю, лучше знают рынок и более оперативно реагируют на изменение его конъюнктуры, что позволяет

реализовывать товар на более благоприятных для экспортера условиях, освобождая его от многих забот, связанных с реализацией товара;

- привлечение посредников создает возможность повышения конкурентоспособности товаров за счет сокращения сроков поставок и промежуточных складов, лучшего складирования и хранения товаров, предпродажного сервиса и технического обслуживания, специальной маркировки, доукомплектации изделий в стране сбыта в соответствии с местными требованиями;
- некоторые посредники финансируют сделки продавцов (на основе как кратко-, так и среднесрочного кредитования), авансируют поставщиков, вкладывая собственный капитал в создание и функционирование сбытовой сети, что экономит средства, вкладываемые в обращение, создавая важные экономические преимущества;
- посредники обеспечивают для производителей возможность относительно быстрого выхода на новые рынки, более легкого доступа к покупателям, дают возможность уменьшить или устранить кредитные риски, экономить на бухгалтерских и канцелярских расходах, оптимизировать затраты на маркетинг, рекламу и др.;
- посредники находятся в более тесном контакте с конечными потребителями товаров и услуг и являются важными постоянными источниками ценной первичной информации о рынке - его емкости, тенденциях формирования и изменения спроса, сегментации, положении конкурентов, перспективах сбыта, ценах и возможностях их изменения, современных требованиях к уровню качества и конкурентоспособности товара. Умелое использование производителем такой информации часто позволяет ему получить важные конкурентные преимущества, совершенствовать тактику и стратегию сбыта, многократно окупая затраты на оплату услуг посредников;
- при работе через посредников, специализирующихся на массовом сбыте определенной номенклатуры товаров, обычно возникает дополнительная выгода за счет снижения издержек обращения на единицу реализуемого товара.

В рыночных условиях функции коммерческого посредника меняются:

- 1) усложняется состав и содержание оказываемых услуг;

2) посредники персонифицируются, т.е. происходит их специализация в процессе товародвижения.

Таким образом, коммерческий посредник выступает как продавец — агент по продажам или покупатель — агент по закупкам. Их функции представлены в табл. 4.1. Взаимоотношения коммерческого посредника, поставщиков и покупателей рассмотрены на рис. 4.3.

Таблица 4.1

**ХАРАКТЕРИСТИКА КОММЕРЧЕСКИХ ПОСРЕДНИКОВ  
КАК АГЕНТОВ ПО ПРОДАЖАМ И ЗАКУПКАМ**

Продавец - агент по продаже	Покупатель - агент по закупке
Отдельные предприниматели, реализующие собственную продукцию	Другие оптовики, перепродающие товары, закупленные на других рынках
Оптовики, закупающие продукцию у других лиц с целью перепродажи на рынке	Розничные торговцы, осуществляющие непосредственную продажу потребителям
Комиссионеры, осуществляющие продажу в пользу производителей и удерживающие в качестве компенсации за свои услуги определенный процент от стоимости сделки	Организации общепита, оказывающие услуги по питанию

КЛИЕНТ - ПОКУПАТЕЛЬ	КОММЕРЧЕСКИЙ ПОСРЕДНИК	КЛИЕНТ - ПОСТАВЩИК
оценка потребности и спроса		концентрация коммерческой деятельности
преобразование промышленного ассортимента в торговый ассортимент		поддержка процесса перехода прав собственности на товар
Концентрация товарной массы		Инвестиционное обеспечение процесса товародвижения
Хранение товарных запасов	«сС^	Минимизация коммерческого риска
Доставка товаров		Маркетинговое обслуживание
Кредитование		
Информационное и консалтинговое обслуживание		

Рис 4.3. Место коммерческого посредника во взаимоотношениях поставщика и покупателя

Отдельное место занимают коммерческие посредники в рамках товарных групп, обеспечивающие стратегическую стабильность рынка (поставки для федеральных нужд, снабжение спецконтингентов, труднодоступных районов, местностей досрочного завоза).

Задача посредников в товародвижении - направить денежные потоки в производство. Крупный оптовый посредник дает производителям большие, выгодные и стабильные заказы и в отличие от мелкого и розничного не гонится за максимальной прибылью от единицы товара, получая доход от массы реализованных товаров.

Именно этот принцип является основой продвижения японскими фирмами своей продукции на рынок: устойчивая дистрибуторская политика и приоритет доли рынка над нормой прибыли.

Кроме того, крупные оптовики чаще всего сами определяют розничную цену товара, тогда как мелкооптовые или розничные продавцы могут только договариваться о своей доле в этой цене. Примерно половина продукции индустриально развитых стран реализуется по ценам, установленным всего лишь несколькими десятками ведущих транснациональных и национальных корпораций. Россия также имеет опыт построения крупной оптовой торговли через синдикаты в 1920-30 гг.

В условиях развитой рыночной экономики специализированных посредников в сфере товародвижения можно разделить на три группы:

1) торговые (коммерческие) посредники, которые связывают стороны, желающие заключить сделку, действуют от имени и за счет продавца и не имеют возможности влиять на цены (агент, брокер, маклер, комиссионер и др.);

2) организации (предприятия) товаропроводящей сети (торговцы, перевозчики, владельцы складов, экспедиторы и др.), которые являются самостоятельным звеном в производственно-сбытовой сети, они приобретают товар в собственность и имеют право влиять на цены (дистрибьютор, дилер);

3) маркетинговые посредники, которые оказывают услуги по продвижению товара (агентства по проведению маркетинговых исследований, рекламные агентства, консультационные фирмы и др.), которые продают информацию, распространяют опыт, вырабатывают общие правила и стандарты деятельности.

Посредников второй группы называют независимыми, а остальных - зависимыми посредниками.

К торговым посредникам можно отнести брокерские конторы, оптово-посреднические фирмы, коммерческие центры, торгово-закупочные фирмы, комиссионеров, агентов и др. Основным видом деятельности торговых посредников, их функции и проводимые операции определяются в зависимости от их места в цепи движения товара.

#### 4.4. Виды торговых посредников, участвующих в каналах распределения продукции

В зависимости от источника финансовых средств посредники, участвующие в каналах распределения продукции, а также вида осуществляемого ими представительства, могут быть распределены на ряд групп: дилеры, дистрибьюторы, комиссионеры, агенты, брокеры

Дилеры. Представляют собой, как правило, оптовых посредников, наиболее близких к потребителю. Они проводят все операции от своего имени и за собственный счет. Товар приобретается ими у производителя по договору. После оплаты конкретной поставки дилер становится ее полным собственником, а его отношения с производителем по соответствующему договору прекращаются. Как организуются в дальнейшем дилера с потенциальными покупателями и на каких условиях он обеспечит сбыт приобретенного им товара - это его собственное дело и его собственный риск. Для продления своих отношений с производителем дилер должен заключить новый договор поставки. Дилеры следуют интересам покупателей. В работе с продавцами они могут предоставлять информацию о рынке товаров, оказывать услуги по рекламе и техническому обслуживанию реализуемой продукции.

В последнее время вследствие стремления поставщиков, особенно крупных, придать сбыту известную стабильность, определенность и сформировать вертикальные

каналы распределения, отношения их с дилерами претерпевают трансформацию, заключающуюся в предоставлении дилерам тех или иных привилегий. В связи с разным характером отношений с производителями различают два типа дилеров:

- эксклюзивные дилеры - обладают исключительными правами по реализации продукции производителя и являются его единственными представителями в объявленном регионе;
- авторизованные дилеры - отвечают перед потребителем за проданную ими продукцию, но не являются единственными представителями производителя и работают обычно по принципам. Это значит, что такой дилер заключает с производителем договор на условиях франшизы.

Дистрибьюторы. Они действуют за свой собственный счет, но от имени компании-производителя. Дистрибьютор, вступая в договорные отношения с производителем, приобретает право продажи продукции производителя в течение оговоренного срока и в пределах определенного региона. Эта продукция не становится собственностью дистрибьютора, и он продвигает ее дальше по каналу распределения от имени производителя, хотя и за свой счет.

Содержание деятельности дистрибьюторов определяется наличием складских площадей. Следовательно, дистрибьюторы делятся на две категории:

- оптовые маклеры, не имеющие (не арендующие) склад, специализирующиеся на транзитных поставках. Они характеризуются узким профилем деятельности, работают с крупногабаритными грузами, весьма трудоемкими;
- дистрибьюторы регулярного типа, имеющие склад. Как и оптовые маклеры, они покупают товар за свой счет, принимая на себя риск, вызванный его обесцениванием, порчей, моральным старением, но в отличие от оптовых маклеров хранят товары, избавляя тем самым своих поставщиков и покупателей от необходимости содержания складских запасов.

Они выполняют важную функцию преобразования промышленного товара в торговый в соответствии с потребностями заказчика. Они занимаются транспортными операциями, предоставляют кредит, осуществляют рекламную деятельность.

Комиссионеры, так же как и дилеры, совершают различные операции по сбыту продукции от своего имени. Но, в отличие от дилера, они совершают эти операции за счет компании-производителя. Поэтому производитель, который в данном случае называется комитентом, передавая комиссионеру права на продажу своей продукции

(сдавая ее «на комиссию»), сохраняет права собственности на эту продукцию вплоть до момента ее оплаты потребителем. Следовательно, для производителя комиссионер выполняет роль посредника, а для потребителя посредником не является, поскольку операции и оплаты, и получения товара потребитель совершает с одним и тем же лицом. Вознаграждение за услуги комиссионер обычно получает в виде процента от стоимости выполненной им операции либо в виде разницы между ценой, назначенной комитентом, и ценой, за которую данный товар фактически удалось продать. Комиссионеры обычно располагают не только конторой и складскими мощностями для приемки, хранения и обработки товара, но и под свою ответственность кредитуют покупателей, предоставляют дополнительные услуги, дают информацию о конъюнктуре рынка, оказывают помощь в заключении договоров с транспортными организациями, осуществляют контроль за качеством товара, выполняют сортировку товара и т.д.

Агент является, как правило, юридическим лицом, и выступает как представитель другого лица, которое в данном случае называется принципалом. Агент заключает сделки от имени принципала и за его счет. Таким образом, агенты являются, по существу, служащими принципала и получают от него оплату либо по тарифам, либо по специальным договоренностям. Очень распространена выплата вознаграждения агентам в виде процента от суммы заключенных сделок, что должно стимулировать их деятельность. Можно выделить две разновидности агентов:

- универсальные агенты могут совершать от имени принципала любые действия;
- генеральные агенты имеют право совершать от имени принципала только те действия, которые оговорены в специальной доверенности.

Агенты располагают только конторами и не занимаются хранением и доработкой товаров. Производитель может использовать агента и представительства его фирмы в определенном районе для продажи части продукции. Небольшие производственные фирмы часто поручают агентам сбыт всей их продукции и предоставляют самостоятельность в согласовании условий обмена. С точки зрения сферы деятельности можно определить следующие виды агентов:

- агент по снабжению - это сотрудник предприятия, в обязанности которого входит размещение заказов на сырье, материалы, работы и услуги, необходимые предприятию; установление контактов с поставщиками по вопросам цены и сроков поставки, отбора образцов приобретаемых сырья, материалов, и др. на испытание; участие в определении формы материально-технического обеспечения (транзитная

поставка, объявление торгов и др.) и в организации учета работ, связанных материально-техническим обеспечением; принятие мер по ускорению прохождения заказа и др.;

- агент промышленный - агент, заменяющий собственный сбытовой аппарат промышленных предприятий, но получающий при этом не заработную плату, а комиссионное вознаграждение. Агент промышленный принимает участие в реализации только части продукции поставщика, его деятельность ограничена определенным районом;

- агент сбытовой - агент, работающий с небольшими промышленными предприятиями в продолжении длительного периода, занимающийся сбытом их продукции и заменяющий собой сбытовой аппарат этих фирм. Агенты сбытовые имеют большие права в определении условий купли-продажи, чем агенты промышленные.

Брокеры. Подобно агентам, брокеры действуют за счет компании-производителя, но не распоряжаются и тем более не владеют продукцией производителя. Их деятельность заключается в том, чтобы сводить агентов различных звеньев каналов распределения. Но если агенты работают на основании договоров с принципалом, то брокеры выполняют отдельные поручения на основании разовых договоренностей. Вознаграждение брокерам (брокераж, куртаж) обычно представляет собой определенный процент от реализованных с его помощью товаров, ценных бумаг, различных услуг; может также выплачиваться в виде фиксированной суммы. Отличительная черта брокеров - специализация на осуществлении информационных контактных функций. Их полезность заключается в детальном знании рынка, широких деловых связях, способности оперативно выполнять поручения. Брокерам предоставляются определенные полномочия на заключение отдельной сделки. Брокеру может быть поручен контроль за исполнением сделки; за дополнительное вознаграждение он принимает на себя делькредере. Делькредере - принятие на себя агентом ручательства за надлежащее выполнение третьим лицом договорных обязательств (например, обязательств по поставкам). Брокеры обычно специализируются на совершении посреднических операций по купле-продаже ограниченного числа наименований товара (чаще всего биржевых и аукционных). Брокеры действуют в отечественной практике как независимые оптовые посредники, так и посредники - представители производственных предприятий.

Коммерческие посредники представлены в табл. 4.2.

## КЛАССИФИКАЦИЯ КОММЕРЧЕСКИХ ПОСРЕДНИКОВ

Признаки классификации и классификационные элементы		
Отношение к праву собственности на товар	Экономическая обособленность от производственных фирм-изготовителей и	
	Посредники - представители производственных предприятий	Независимые посредники
1. Посредники, приобретающие полное право собственности на товар	-	Дистрибьюторы Дилеры
2. Посредники, приобретающие частичное право собственности на товар	Сбытовые филиалы производственных предприятий	Комиссионеры Агенты
3. Посредники, не приобретающие право собственности на товар	Брокерские представительства	Брокерские фирмы (конторы) или просто брокеры

## 4.5. Выбор варианта распределения продукции

Независимо от количества уровней многоуровневый канал обеспечивает производителю более широкое присутствие на разных рынках. Построение эффективного канала распределения требует от производителя наличия опыта, больших финансовых инвестиций и времени для отладки канала. Косвенный канал распределения основан на участии специализированных независимых фирм (посредников, дистрибьюторов и дилеров). В этом случае верхний уровень составляет один или несколько дистрибьюторов, которые, закупаая продукцию производителя себе на склад, выступают логистическими компаниями, обеспечивающими своевременное и качественное поступление продукции на склад, а также удобные схемы расчетов. Второй уровень косвенного канала распределения составляют дилеры, обслуживающие конечных покупателей. Такая структура распределения позволяет многократно снизить число транзакций производителя при распространении своей продукции, что экономит ресурсы.

Продукция стандартного вида в большинстве случаев предполагает сравнительно короткий канал распределения, небольшое число дистрибьюторов и значительное количество реселлеров (лица, занимающиеся перепродажей); последние имеют небольшой размер бизнеса, малый штат и весьма скудные инвестиции в развитие бизнеса. Отдельный реселлер вносит очень небольшой вклад в общий оборот по определенному виду продукции, однако в совокупности они могут успешно покрыть плановую долю рынка.

Именно потребность поставщика/покупателя товара в организации канала распределения определяет место торгового посредника в цепи движения товара и основной вид деятельности торговых посредников, их функции и проводимые операции.

Плотность обычно описывается с помощью трех терминов: интенсивное, селективное и эксклюзивное распределение:

- интенсивное распределение - это использование всех возможных посредников на данном уровне канала. Производители стремятся обеспечить запасы своих товаров в возможно большем числе торговых предприятий с целью доставить товар наиболее удобное место приобретения для покупателя;
- селективное распределение - это использование меньшего числа посредников на основе более тщательного отбора. Число привлекаемых посредников больше одного, но меньше общего числа готовых заняться продажей товара;
- эксклюзивное распределение - это использование только одного или двух посредника на данном уровне канала для охвата обозначенной территории. Производитель предоставляет ограниченному числу дилеров исключительные права на распределение товаров фирмы в рамках территорий их деятельности или по установленному кругу товаров.

Плотность структуры канала может быть показана в виде континуума (рис. 4.4).

Выбор длины канала происходит на основе качественных оценок специалистов, которые заполняют две последние графы табл. 4.3. Длинным считается канал, имеющий больше двух уровней, коротким - насчитывающий до двух уровней включительно (в том числе и нулевой уровень).

Интенсивный

Селективный

Эксклюзивный

Все возможные  
посредникиОтносительно немного  
посредниковЕдинственный по-  
средник

Рис. 4.4. Ширина (плотность) структуры канала

Таблица 4.3

**ОБОБЩЕНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ДЛИНУ КАНАЛА  
РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ТОВАРОВ**

Канал распределения	Предпочтительные каналы распределения	
	длинные	короткие
1	2	3
<b>Характеристики рынка или покупателя</b>		
1. Размер закупающей организации	Маленькая	Большая
2. Количество покупателей	Много	Мало
3. Расположение покупателей	Разбросаны по территории	Сконцентрированы
4. Знания покупателей	Значительны и имеют широкий охват	Ограничены
5. Установка и помощь в обслуживании	Не требуются	Требуется помощь
<b>Характеристики производителя</b>		
1. Размер фирмы	Маленькая	Большая
2. Время пребывания в бизнесе	Новичок на рынке	Длительное время
3. Финансовые возможности	Ограничены	Большие
4. Место на рынке	Второстепенное	Центральное
5. Управление развитием рынка	Неважно	Важно

6. Общее положение с источниками	Слабое	Твердое
7. Желательный охват рынка	Широкий	Направленный
8. Возможности управления	Слабые	Сильные
9. Доступность информации о рынке	Ограниченная	Неограниченная и дорогостоящая
10. Мощность	Слабая	Большая
11. Политика в отношении сбыта продукции	Пассивная	Агрессивная

#### Характеристики окружения

1. Количество конкурентов	Много	Мало
2. Количество контролируемых источников	Мало	Много
3. Экономические условия	Тенденция к спаду	Подъем
4. Возникновение и уход производителей	Легкий	Ограниченный
5. Экономические ограничения и традиции	Стабильные	Меняющиеся
6. Расположение конкурентов	Разбросаны по территории	Сконцентрированы
7. Законы и регулирование	Строгие	Слабые
8. Конкуренция среди покупателей	Слабая	Сильная
9. Рынок, который нужно обслуживать	Новый	Старый

#### Характеристики продукции

Возможность порчи	Низкая	Высокая
Зависимость от моды	Низкая	Высокая
Размер продукции	Небольшой	Большой
Стоимость продукции	Низкая	Высокая
Вес продукции	Легкая	Тяжелая

Сложность продукции	Технически простая	Технически сложная
а) специальные знания	Не нужны	Значительные
б) установка	Не является необходимой	Требуется
в) техническое обслуживание	Не требуется	Частое или регулярное
г) обслуживание	Не требуется	Частое или регулярное
Риск устаревания	Низкий	Высокий
Возраст продукции	Старая	Новая
Производственный процесс	Стандартный	По заказу
Размер заказа	Небольшой	Большой
Внешний вид	Одинаковый	Изменяется
Тип продукции (покупательская характеристика)	Распространенный товар	Специализированный товар
Тип продукции (рынок)	Товар для потребителя	Товар для промышленности
Время закупки	Сезонное	Не зависящее от сезона
Интервалы закупок	Частые	Редкие
Регулярность закупок	Регулярные	Нерегулярные
Допуск на доход	Низкий	Высокий
Ширина потока продукции	Узкий	Широкий
Требования к доступности	С задержкой	Немедленно
Число товаров в поставке	Немного	Много
Потоки товаров	Не связаны друг с другом	Взаимосвязаны
Число альтернативных решений	Много	Мало

### Практические задания

Задание 1. Определите, при каком варианте развития событий величина риска

более высокая. Для окончательного выбора более приемлемого варианта базу исходных данных и результаты расчетов занесите в таблицу 8.

Исходные данные. У предпринимателя появилась возможность работать самостоятельно. Имеется также предложение со стороны крупной компании работать у нее в качестве торгового агента по реализации промышленных товаров. При первом варианте развития событий: если он будет работать самостоятельно, его доход составит 700 тыс. руб. с вероятностью 60 %, в качестве торгового агента - 200 тыс. руб. с вероятностью 40 %. При втором варианте развития событий: при работе торговым агентом заработная плата составит 400 тыс. руб. с вероятностью 80% и 300 тыс. руб. при самостоятельной работе с вероятностью 20 %.

Мет одические указания. Обобщенная характеристика всех ожидаемых последствий риска дает среднеожидаемое значение  $R$ , определяемое как средневзвешенное их всех возможных результатов:

$$R=R_1*P_1 + R_2*P_2 + \dots + R_n *P_n = S R_i*P_i, \quad (4.1)$$

где  $R_i$  - значения возможных результатов, которые чаще всего оцениваются абсолютными и относительными показателями;

$P_i$  - вероятность получения соответствующих результатов;

$n$  - число возможных результатов.

Абсолютной мерой риска может служить среднее линейное отклонение и среднее квадратическое отклонение. Среднее линейное отклонение ( $a$ ) относится к упрощенным характеристикам вариации и определяется как средневзвешенная величина из отклонений, взятых по модулю, чтобы не нивелировать разброс результатов:

$$a = \sum (R_i - R) * P_i, \quad (4.2.)$$

если  $\sum P_i = 1$ , то  $a = \sum (R_i - R) * P_i$ .

Более точную оценку вариации дает дисперсия ( $\sigma^2$ ), т.е. средневзвешенная величина из квадратов отклонений возможных результатов от средней величины:

$$\sigma^2 = \sum (R_i - R)^2 * P_i = S (R_i - \bar{R})^2 * P_i \quad (4.3.)$$

Среднее квадратическое отклонение - это квадратный корень из дисперсии:

$$S = \sigma^2 = S (R_i - R)^2 * P_i, \quad (4.4.)$$

Для сопоставляемости рисков целесообразно определить коэффициенты

вариации, основанные на сопоставлении среднего линейного или среднего квадратического отклонения со средним ожидаемым значением в процентах:

$$U_{л} = a / R * 100, \quad (4.5.)$$

$$U_{кв} = 8 / R * 100. \quad (4.6)$$

В табл. 4.4 представлены варианты коммерческой деятельности.

Таблица 4.4

#### ВАРИАНТЫ РАСЧЕТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вариант коммерческой деятельности	Первый вариант		Второй вариант		Средн ий ожидае мый доход	Средне квадра тическ ое отклон ение	Коэффи циент вариаци и, %
	Доход, ты с. руб.	Вероят ность, %	Доход, ты с. руб.	Вероят ность, %			
Самостоятельная коммерческая деятельность	700	0,6	300	0,2	RI?	81?	У1?
Работа в качестве агента	200	0,4	400	0,8	RI?	82?	У1?

Задание 2. Методические указания.

Сельскохозяйственные предприятия реализуют продукцию по следующим направлениям: государству (в федеральные и территориальные продовольственные фонды), своим работникам (продажа и выдача натурой в счет оплаты труда), на общественное питание, прочим покупателям (через биржи, торговые дома, ярмарки, по прямым договорам).

Количество всех видов реализованной продукции показывается в прогнозе в зачетном весе. Для перевода натурального количества продукции в зачетный (базисный, стандартный) вес его делят на стандартный (зачетный) показатель качества и умножают на показатель, прогнозируемый в хозяйстве. Например, натуральное количество реализуемого молока 12820 ц жирностью 3,8%. Стандартная жирность молока 3,6%.

Количество молока в переводе на стандартное качество 13532,2 ц ( $12820 * 3,8 / 3,6$ ).

Цены продажи прогнозируются в плане маркетинга с учетом изучения спроса, ожидаемого уровня инфляции, цен конкурентов и каналов реализации.

Прогнозирование текущих и среднегодовых рыночных цен реализации и выручки осуществляется в специальных расчетах по видам продукции. По данным информационных центров, профессиональных газет и журналов, определяются уровень инфляции и индекс роста или снижения цен в каждом месяце прогнозируемого периода.

Рыночная цена на момент реализации определяется путем увеличения (снижения) цены предыдущего месяца в соответствии с прогнозируемым изменением индексов цен. Например, договорная цена 1 центнер молока базисной жирности на 1 января составляет 500 руб. В январе ожидается рост цен на 20 %, а в феврале - снижение на 10 %. Рыночная (договорная) цена на 1 центнер молока прогнозируется: в январе - 500 руб., феврале - 600 руб. ( $500 * 20 : 100$ ), в марте - 540 руб. ( $600 - (600 * 10 : 100)$ ) и т.д. Среднегодовая рыночная цена реализации единицы продукции исчисляется путем деления выручки на количество продаваемой по договору продукции.

Реализация работ, услуг работникам хозяйства, на общественное питание, выдача натурой в счет оплаты труда осуществляются по ценам, установленным собственником в начале года. Как правило, они не должны быть ниже полной себестоимости продукции и выше рыночных цен.

Цены реализации по прочим направлениям (биржа, ярмарка, рынки) прогнозируются с учетом рыночной конъюнктуры. Прогнозирование выручки от реализации по каналам сбыта осуществляется путем умножения количества реализуемой продукции на конкретные цены реализации, а по предварительно заключенным договорам с федеральными и территориальными контрактными системами и некоторыми другими покупателями - на среднегодовые рыночные цены.

Выручка в целом по хозяйству исчисляется сложением выручки по всем каналам реализации продукции.

Прогноз реализации продукции составляется на год с помесечной разбивкой. Данные о реализации молока по предварительным заказам государства и других покупателей по месяцам планируемого года рассчитаны в прогнозе среднегодовой рыночной цены и поступлений от его продажи. Выручка и реализация других видов продукции исчисляется в соответствии с планом ее реализации и установленными в задании ценами реализации.

Рассчитайте среднегодовую договорную цену на реализацию молока по прямым договорам и среднюю цену молока, продаваемого государству. Составьте прогноз поступления выручки от реализации продукции, работ и услуг сельскохозяйственного предприятия.

Исходные данные. В соответствии с объемом спроса, планом маркетинга, прогнозом экономического и социального развития сельскохозяйственного предприятия и заключенными договорами имеются следующие данные по реализации продукции на будущий год (табл. 4.5). Реализация сельскохозяйственной продукции на бирже производится в ноябре и декабре равными долями. Продажа мяса крупного рогатого скота (КРС) и молока на общественное питание осуществляется равномерно в течение года, а молока работникам предприятия - в июне, июле, августе и сентябре равными долями.

Реализация пшеницы по всем направлениям (кроме продажи на бирже) прогнозируется в июле, ячменя - в августе, сена - в июне, мяса КРС (кроме реализации на общественное питание) - в сентябре и октябре равными долями. С сентября по апрель продается 1/3 оставшегося количества молока, а с мая по сентябрь 2/3 равными долями ежемесячно (табл. 4.6).

Таблица 4.5

#### РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОДУКЦИИ

Вид продукции	Каналы реализации, тыс. ц					
	Государств у	Продажа работника м хозяйства	Выдача натурой в счет оплаты труда	Обществе нное питание	Прямые договоры	Биржи
Пшеница	150 008	2,1	5	-	80 002	7
Ячмень	-	2,5	1	-	-	5
Сено	130 010	0,2	-	-	5	-
КРС на мясо		0,2	-	0,24	1,5	-
Молоко		0,12	-	0,12		-

Таблица 4.6

#### СРЕДНЕГОДОВЫЕ ЦЕНЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Продукция

Каналы реализации, ц

	Государств у	Продажа работника м хозяйства	Передача натурой в счет оплаты труда	Обществе нное питание	Прямые договоры	Биржи
Пшеница	3000	1500	1000	-	4000	4500
Ячмень	2500	800	600	-	3000	4000
Сено	-	250	-	-	-	-
КРС на мясо	50 000	40000	-	45 000	55 000	-
Молоко	?	400	-	400	?	-

На реализацию пшеницы и ячменя по прямым договорам заключены форвардные сделки с предоплатой в размере 70% (в феврале и марте равными долями) и окончательным расчетом после поставки сельскохозяйственной продукции, а по реализации государству - с предоплатой 50% в марте. Продукция животноводства оплачивается по мере ее отгрузки покупателям.

Цена продажи 1 центнера молока базисной жирности государству и по прямым договорам в январе составила 400 руб. Ежемесячный уровень инфляции и индексы роста рыночных цен на молоко прогнозируются с января до мая на уровне 5%, с мая по октябрь ожидается снижение цен на 2,5%, а в ноябре и декабре - рост на 10%. Для решения задачи используйте приложения 1, 2, 3.

#### Тесты

1. Агенты - это посредники...

- 1) проводящие все операции от своего имени и за собственный счет;
- 2) проводящие все операции за свой собственный счет, но от имени компании-производителя;
- 3) совершающие различные операции по сбыту продукции от своего имени за счет компании-производителя;
- 4) совершающие различные операции по сбыту продукции от имени и за счет компании-производителя.

2. Комиссионеры - это, как правило, оптовые посредники...

- 1) проводящие все операции от своего имени и за собственный счет;
- 2) проводящие все операции за свой собственный счет, но от имени компании-производителя;
- 3) совершающие различные операции по сбыту продукции от своего имени за счет компании-производителя;
- 4) совершающие различные операции по сбыту продукции от имени и за счет компании-производителя.

3. Дистрибьюторы - это, как правило, оптовые посредники.

- 1) проводящие все операции от своего имени и за собственный счет;
- 2) проводящие все операции за свой собственный счет, но от имени компании-производителя;
- 3) совершающие различные операции по сбыту продукции от своего имени за счет компании-производителя;
- 4) совершающие различные операции по сбыту продукции от имени и за счет компании-производителя.

4. Дилеры - это, как правило, оптовые посредники.

- 1) проводящие все операции от своего имени и за собственный счет;
- 2) проводящие все операции за свой собственный счет, но от имени компании-производителя;
- 3) совершающие различные операции по сбыту продукции от своего имени за счет компании-производителя;
- 4) совершающие различные операции по сбыту продукции от имени и за счет компании-производителя.

5. Классификация по форме товародвижения включает:

- 1) оптовая торговля, розничная торговля;
- 2) транзитная, складская;
- 3) централизованная, децентрализованная;
- 4) однозвенная, многозвенная.

6. Понятие товародвижения - это:

- 1) процесс доведения товаров от предприятий-изготовителей до организаторов оптовой торговли;
- 2) комплекс коммерческих и технологических операций по доведению товаров до предприятий оптовой торговли;
- 3) процесс доведения товаров из сферы производства в сферу потребления;
- 4) процесс доведения товаров от предприятий-изготовителей до поставщиков.

## Глава 5

### ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ В ОПТОВОЙ ТОРГОВЛЕ

#### 5.1. Сущность и основное понятие оптовой торговли

В 1998 г. Госкомстат<sup>5</sup> России подготовил Методические указания по определению оборота розничной и оптовой торговли на принципах статистики предприятий (Постановление Госкомстата России от 19.08.1998 г. № 89). В этом документе установлены перечень, определения и порядок формирования обобщающих (стоимостных) показателей статистики оптовой и розничной торговли в соответствии с содержанием вида деятельности и основными группировками, предусмотренными Общероссийским классификатором видов экономической деятельности, продукции и услуг (табл. 5.1).

Таблица 5.1

#### ПЕРЕЧЕНЬ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ ОБОБЩАЮЩИХ (СТОИМОСТНЫХ) ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТАТИСТИКИ

##### О П Т О В О Й И Р О З Н И Ч Н О Й Т О Р Г О В Л И

Оптовая и комиссионная торговля	Розничная торговля
1	2
Определение	
Перепродажа (продажа без видоизменения) новых или бывших в употреблении товаров розничным торговцам, промышленным, коммерческим, учрежденческим или другим профессиональным пользователям, другим оптовым торговцам	Продажа (перепродажа без видоизменения) новых и бывших в употреблении товаров для личного потребления или домашнего использования
Субъекты деятельности	

<sup>5</sup> С 2004 г. Росстат.

<sup>6</sup> Шур Д.Л. Основы торговли. Оптовая торговля: Справочник руководителя, гл. бухгалтера и юриста. - М.: Изд-во «Дело и сервис», 2005. С. 7-8.

<p>Юридические лица, для которых основным* видом деятельности является оптовая торговля: организации оптовой торговли, приобретающие право собственности на товар, который они продают; организации оптовой торговли, специализирующиеся на обслуживании промышленных предприятий (заготовительные и кооперативные организации, приобретающие для перепродажи продукцию сельского хозяйства); организации оптовой торговли, специализирующиеся на продаже определенного вида продукции; организации-экспортеры (импортеры) продукции; оптово-посреднические организации, оказывающие услуги по купле-продаже продукции на комиссионных началах; физические лица (без регистрации юридического лица)</p>	<p>Юридические лица, для которых основным* видом деятельности является розничная торговля: магазины; универмаги; палатки; фирмы, выполняющие заказы по почте; потребительская кооперация; фирмы, организующие продажу с аукциона; физические лица (без регистрации юридического лица), осуществляющие продажу потребительских товаров</p>
<p>Оборот, включаемый в статистический учет</p>	
<p>Стоимость отгруженных (переданных) товаров на сторону, приобретенных ранее на стороне для целей перепродажи</p> <p>Комиссионное вознаграждение оптовых посредников (комиссионеров), совершающих сделки по купле-продаже от имени или за счет других лиц или фирм (комитентов)</p>	<p>Фактические продажные цены, включающие торговую наценку, налог на добавленную стоимость и акциз;</p> <p>Неформальная деятельность в объеме продаж товаров физическими лицами (населением) на вещевых, смешанных и продовольственных рынках</p>
<p>Основание для бухгалтерского учета</p>	
<p>Счет-фактура: каждая отгрузка товара оформляется составлением счета-фактуры</p>	<p>Кассовый чек: при реализации товаров за наличный расчет непосредственно населению с использованием контрольно-кассовых машин обязательным является выдача покупателю кассового чека (счета)</p>

\* Вид, который по итогам предыдущего года имеет наибольший удельный вес в общем объеме выпущенной продукции и оказанных услуг.

Таким образом, в законодательстве о статистическом учете отражены следующие важные моменты:

1) дано определение оптовой торговли как деятельности по перепродаже всех видов товаров для профессионального использования;

2) дано определение розничной торговли как деятельности по продаже (перепродаже) потребительских товаров для потребления или использования в домашнем хозяйстве населением;

3) четко определены все субъекты торговой деятельности;

4) сформированы объемы оптовой и розничной торговли как результаты деятельности организаций, для которых эти виды деятельности являются основными;

5) установлен обязательный признак операции, относимой к обороту оптовой торговли, — наличие счета-фактуры на отгрузку товара;

6) выявлен непереносимый признак операции розничной торговли — кассовый чек (счет).

Итак, оптовая торговля - вид предпринимательской деятельности по продаже собственниками, производителями или по перепродаже без видоизменений посредниками любых разрешенных для оборота товаров розничным торговцам, промышленным, коммерческим, учрежденческим или профессиональным пользователям или же другим оптовым торговцам (за исключением населения), для использования их в производстве, иного профессионального использования или использования в качестве промежуточного потребления (для последующего извлечения прибыли), осуществляемый по безналичному или наличному расчету (с соблюдением предельно допустимых размеров наличных сумм по одной сделке) и, сопровождаемый составлением счета-фактуры. В зависимости от объема сделки выделяются: оптовая торговля и мелкооптовая торговля (минимальная партия товара при последней не может быть меньше, чем количество единиц соответствующего товара в одной упаковке производителя для розничной реализации).

## 5.2. Причины появления современных оптовиков

Одни товары, реализуемые, например, для целей снабжения производственных предприятий, можно продавать только один раз - предприятием-изготовителем предприятию-потребителю (для профессионального использования). Другие же товары продавать так не представляется возможным или экономически нецелесообразным. Они нуждаются во временных остановках на пути своего движения, в образовании там запасов, требующихся для бесперебойного удовлетворения покупательского спроса на них. Для подобных товаров возникает необходимость повторной продажи (перепродажи). Именно такая необходимость и приводит к созданию в сфере обращения различного рода сбытовых и торговых предприятий как субъектов этих повторных продаж и как звеньев движения товаров от места производства к месту потребления.

Использование посредников-оптовиков выгодно прежде всего для производителей товаров, так как в этом случае им приходится иметь дело с ограниченным кругом заинтересованных лиц по реализации своей продукции. Кроме того, обеспечивается широкая доступность товара при движении его непосредственно до конечного потребителя. С помощью посредников возможно значительно сократить количество прямых контактов производителей с потребителями продукции.

Функции оптовика формируются, исходя из экономической задачи координирования производства и потребления или сопоставления разнородных запросов на разных уровнях в рамках канала распределения. Таким образом, оптовики помогают устранить несоответствие между местами, в которых производятся товары, и точками, где они потребляются или используются.

Процесс подбора является ключом к экономической жизнеспособности оптовиков. Зачастую случается так, что количество, в котором производятся товары или характеристики, которыми они наделяются по своей сути, не соответствуют либо количеству, в котором они затребованы, либо характеристикам, желательным для тех, кто их потребляет или использует. Участники посреднического канала (такие как оптовики или розничные продавцы), в сущности, решают проблему расхождения между ассортиментом товаров и услуг, которые требуются промышленным или индивидуальным потребителям, и ассортиментом, предоставляемым непосредственно отдельными производителями. Другими словами, производители выпускают большие объемы ограниченного спектра товаров, в то время как потребители покупают несколько наименований из огромного количества разнообразной продукции. Посредники

уменьшают данное расхождение в ассортименте, позволяя, таким образом, потребителям избежать непосредственного общения с производителями для того, чтобы удовлетворить их потребности.

Причиной существования оптовиков является «добавленная ценность», которую они предоставляют своим поставщикам и потребителям, как показано на рис. 5.1. Экономическое обоснование их деятельности базируется как раз на том, что они могут сделать для клиентуры, будь то розничные покупатели или организации (например, больницы, школы, рестораны), производители или любой другой рыночный субъект. Например, в случае с промышленными товарами, необходимыми для сборки некоторого продукта (например, транзисторов для радиоприемников), возможно, будет дешевле для покупающей организации возложить бремя размещения, владения, хранения, доставки и заказа товаров на оптовика, чем заказывать их очень большими партиями у производителя, особенно если товары должны храниться довольно долго перед тем, как будут использованы в производственном процессе.

Рыночные функции, осуществляемые для производителей

Рыночные функции, осуществляемые для потребителей

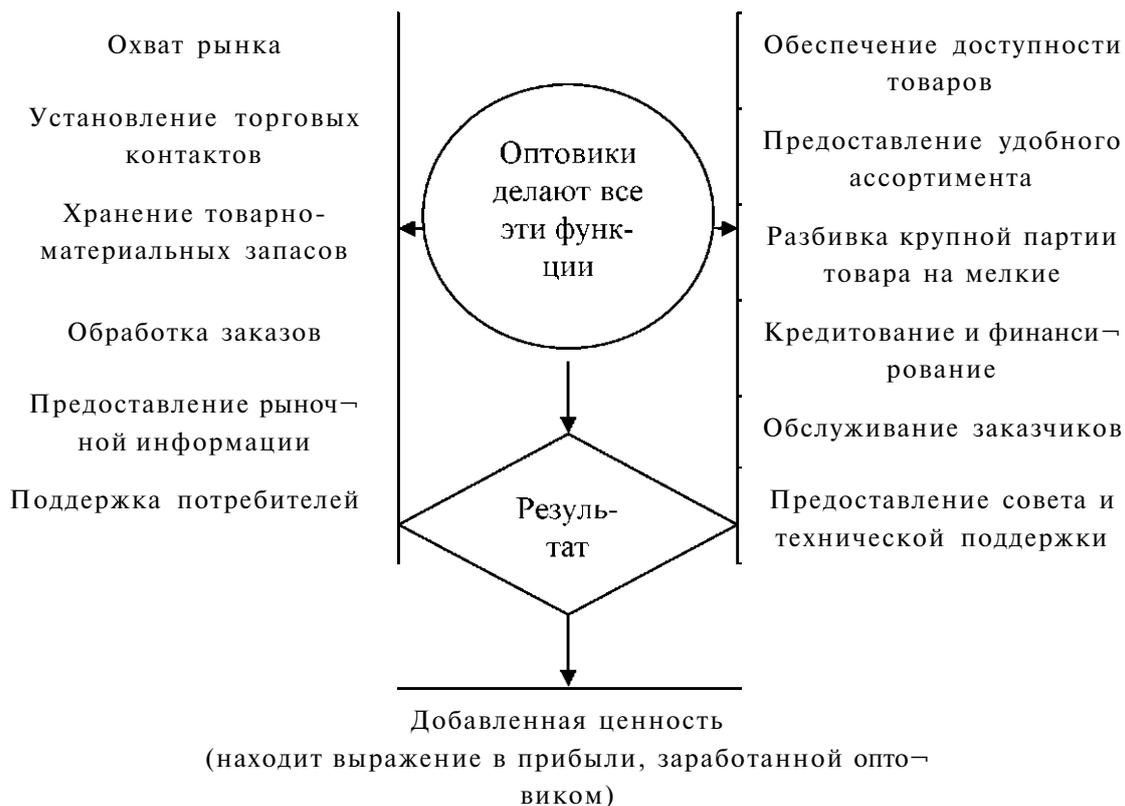


Рис. 5.1. Ценность, добавленная оптовиками в процессе осуществления рыночных функций

Нельзя отождествлять понятия оптовой торговли как экономической категории и аппарата оптовой торговли. Отсутствие обособленного оптового аппарата не говорит об отсутствии самой оптовой торговли. Первый акт обращения всякого товара совершается при продаже этого товара самим производственным предприятием. У производственного предприятия при продаже товара народного потребления и образуется оптовый товарооборот. В результате этого акта товары переходят во владение или собственность торгового предприятия или организации, так как продажа их производственными предприятиями непосредственно населению практически невозможна и экономически нерациональна.

Оптовый товарооборот может включать в себя складской и транзитный товарооборота. Складской товарооборот образуется при поставках товаров покупателям со складов оптовых предприятий.

Транзитный товарооборот предусматривает отгрузку товаров поставщиком-изготовителем непосредственно в розничную торговую сеть или вне рыночным потребителям, минуя склады оптовых предприятий, по их накладным в счет договора конкретного оптового предприятия. Следует отличать транзитный товарооборот конкретного оптового предприятия от транзитного товародвижения, означающего движение товара с производства непосредственно в магазин, без завоза на любые склады - розничных, оптовых или сбытовых предприятий.

Вид товарооборота - складской или транзитный - оптовое предприятие выбирает (согласовывает) при заключении с покупателями договоров поставки. При этом должны учитываться следующие главные факторы:

- удельный вес в оптовом товарообороте товаров, производимых в зоне деятельности конкретного оптового предприятия и завозимых им из зон деятельности других оптовых предприятий;
- сезонность производства и потребления товаров;
- сложность ассортимента товаров и необходимость их предварительной подготовки в соответствии с требованиями розничных торговых предприятий и организаций;
- размещение и специализация розничной торговой сети и состояние ее

материально-технической базы;

- минимальные транзитные нормы отгрузок товаров;
- обеспеченность складскими площадями (емкостями);
- развитие прямых договорных связей между производством, розничной торговлей и внерыночными потребителями.

### 5.3. Функции, осуществляемые оптовиками, для производителей и розничной торговли

Оптовая торговля является не просто посредником между производством и розничными торговыми предприятиями, она должна выступать активным организатором как по отношению к производству, так и к розничной торговле. От деятельности оптовой торговли во многом зависит состояние и совершенствование всей торговли.

Оптовая торговля выполняет целый ряд важных функций, дополняющих ее центральную распределительную функцию между производителями и потребителями (табл. 5.2).

Таблица 5.2

#### ФУНКЦИИ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЕ ОПТОВИКАМИ ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

Охват рынка	Обработка заказов
Рынки для большинства производителей состоят из множества заказчиков, распределенных на огромной географической территории. Для того чтобы иметь достаточный охват рынка, так чтобы товары были всегда доступны заказчикам, производители могут прибегнуть к помощи оптовика, который обеспечит необходимый охват рынка с приемлемыми затратами.	Многие заказчики закупают малые партии товара. А производители — крупные и мелкие - получают ряд малых заказов от нескольких тысяч заказчиков. Посредством доставки товаров от многих производителей затраты оптовиков- на обработку заказов могут быть покрыты продажей ассортимента товаров, который шире, чем тот, что предлагает типичный производитель.
Снижение количества торговых	Информационная поддержка

контакты при продажах

Затраты производителей на поддержание устойчивых внешних торговых контактов достаточно высоки. Если товары производителей продаются большому числу заказчиков, распределенных на широкой географической территории, то затраты на охват всех заказчиков торговым персоналом производителей могут быть чрезмерны. Посредством использования оптовика для охвата всех или значительной доли заказчиков производители смогут значительно снизить затраты на внешние торговые контакты, поскольку их усилия будут направлены на относительно небольшое число оптовиков, а не на огромное количество заказчиков.

Оптовики-дистрибьюторы обычно очень тесно связаны со своими заказчиками как в географическом смысле, так и в смысле обеспечения обратной связи как отклика на торговые сделки. Отсюда следует, что они находятся в выгодном положении, обладая сведениями о реакции потребителей на товары и услуги. Такая информация, если ее передать производителям, может быть очень ценной для планирования продукции, ценообразования и разработки конкурентной стратегии.

Хранение товарно-материальных запасов

Оптовики обычно имеют право и хранят товары производителей, которых они представляют. Делая это, они могут снизить финансовое бремя производителей и уменьшить риск некоторых производителей, связанный с хранением огромного количества товаров. Более того, посредством предоставления оборудованных площадей для продукции, оптовики могут помочь производителям лучше спланировать свои производственные графики.

Поддержка заказчика

Помимо приобретения товаров заказчики нуждаются во многих видах сервисной поддержки. Товарам может потребоваться замена или возврат, установка и подгонка, а также ремонт и техническое обслуживание. Для производителей непосредственное предоставление всех этих услуг огромному количеству людей может быть очень дорогостоящим и неэффективным процессом. Вместо этого оптовики могут использоваться производителями для содействия в

предоставлении данных услуг заказчикам.

Таблица 5.3

**ФУНКЦИИ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЕ ОПТОВИКАМИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ  
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

<p style="text-align: center;"><b>Обеспечение доступности товара</b></p> <p>Самой главной функцией, предлагаемой оптовиками своим партнерам, является обеспечение постоянной доступности товара. Иногда это даже включает дообработку, сборку и установку товара технического назначения. По причине близости оптовиков к своим розничным партнерам и/или их чувствительности к нуждам последних они могут обеспечить уровень доступности продукции, который не под силу многим производителям.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Кредитование и финансирование</b></p> <p>Оптовик обеспечивает своим заказчикам финансовую поддержку двумя способами. Во-первых, через продление кредита по открытому счету на продаваемые товары заказчики получают время для использования продукции в своих целях перед тем, как заплатить за нее. Во-вторых, посредством хранения и обеспечения постоянной доступности многих наименований, требующихся розничным партнерам, оптовик-значительно уменьшает финансовое бремя на создание и хранение запасов, которое пришлось бы нести его заказчикам, если бы они сами хранили все товары.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Предоставление удобного ассортимента</b></p> <p>Тесно связана с предыдущей функцией способность оптовика аккумулировать ассортимент товаров от множества разных производителей, который может значительно упростить задачи клиентов, связанные с формированием заказов. Таким образом, заказчики вместо того, чтобы выбирать из дюжины или даже сотен производителей, могут обратиться к</p>	<p style="text-align: center;"><b>Обслуживание розничных партнеров</b></p> <p>Клиенты зачастую требуют различных типов услуг, таких как доставка, ремонт, гарантийное обслуживание. Посредством предоставления таких услуг своим клиентам оптовики могут значительно сэкономить усилия и расходы своих заказчиков.</p>

универсальным или специализированным оптовикам, которые смогут предоставить большинство необходимых им товаров.

#### Дробление партии

Зачастую клиенты не нуждаются в больших количествах или, даже если это происходит, им могут потребоваться только малые объемы продуктов по конкретному заказу. Многие производители находят неэкономичным продавать товары непосредственно заказчикам малых партий и поэтому устанавливают минимальные требования к объему заказа для того, чтобы избежать мелких партий. Посредством закупки у производителя в больших количествах и дробления данных партий на меньшие, необходимые заказчикам, оптовики предоставляют клиентам возможность покупать только в тех количествах, которые им необходимы.

#### Предоставление совета и технической поддержки

Многие товары, даже те, которые не считаются технически сложными, могут все же потребовать некоторого технического совета и помощи в обеспечении правильного использования, а также совета, как их лучше продавать. Оптовики, зачастую посредством использования обученного, независимого торгового персонала, способны предоставить данный вид технической и бизнес-помощи заказчикам.

### 5.4. Классификация предприятий оптовой торговли

Мировая практика выделила следующие виды оптовой торговли:

- торговля через оптовую закупочную сеть, к которой относятся биржи, ярмарки, аукционы, оптовые продовольственные рынки. Осуществляет закупку урожая сельскохозяйственных культур, сырьевых материалов и других, подлежащих складированию товаров, таких как зерно, хлопок, шерсть, металлы, металлолом. Необходимо постоянное наблюдение за изменением конъюнктуры рынка (биржи, выставки, аукционы) для снижения риска, связанного с колебаниями цен;

- торговля по прямым производственным связям. Она обычно соединяет две последовательные стадии производственного процесса, особое значение имеет в торговле черными металлами и сталью;
- оптовая торговля сырьем и материалами. Данный вид оптовой торговли в свою очередь включает в себя:
  - оптовую торговлю с централизованной доставкой товаров. Оптовый торговец осуществляет снабжение товарами розничных торговцев, а также предоставляет им обширный сервис;
  - оптовую торговлю с получением товаров у поставщика. Клиент оптового торговца, розничный торговец или крупный потребитель самостоятельно забирают товар;
  - оптовая торговля (Cash-and-Carry) с оплатой наличными до приемки и транспортировки товара покупателем (оптовая торговля по форме самообслуживания). Данный вид оптовых продаж производится постоянным потребителям (розничным торговцам, владельцам ресторанов и столовых), которые комплектуют свои заказы на складе по форме самообслуживания. Оплата товара осуществляется наличными (cash), клиент осуществляет погрузку и вывоз товара (сапу) самостоятельно (самовывоз). Например, розничный торговец может ежедневно самостоятельно приобретать необходимое дневное количество овощей и фруктов на центральном рынке, аналогичную операцию проделывают рестораны, закупаая на рынках партии овощей, рыбы, мяса и пр.;
  - оптовая торговля со стеллажей (RackJobber). Крупные предприятия розничной торговли предоставляют оптовому торговцу торговые залы со стеллажами или площади на стеллажах. Торговец за свой счет осуществляет текущее наполнение стеллажей, как правило, несложными товарами и забирает обратно непроданные товары. Этим он снимает нагрузку с розничного торговца и дополняет его ассортимент.

По ассортименту различают следующие виды оптовой торговли:

- оптовая торговля товарами широкого ассортимента. В широком и неуглубленном ассортименте различных товарных групп потребитель находит предложение, отвечающее его спросу, например оптовая торговля продовольственными товарами;

- специализированная оптовая торговля. Оптовый торговец формирует небольшой, но углубленный ассортимент товаров различного качества одной товарной группы и тем самым предоставляет потребителю широкий выбор товаров.

Следуя требованиям товаропроизводителя, структура оптового звена развивается на основе выделения в его составе:

- специализирующихся на оптовой торговле предприятий, осуществляющих полный комплекс закупочно-сбытовых операций с переходом права собственности на товар к оптовому звену;
- посреднических оптовых структур, не использующих в своей деятельности, как правило, перехода к ним права собственности на товар (предприятия-брокеры, торговые агенты, комиссионеры и т. п.);
- организаторов оптового оборота, не работающих с товаром, но оказывающих услуги по организации оптового оборота товаров (ярмарки, товарные биржи, аукционы, оптовые рынки).

В реальной рыночной среде имеется ряд разновидностей предприятий, отличающихся между собой специфическими организационными, технико-технологическими функциями, масштабом деятельности (табл. 5.4). К числу наиболее значимых относятся:

- коммерческо-посреднические фирмы - оптовые предприятия, осуществляющие оптовую торговлю за свой счет и с привлечением кредитов как с собственных складов, так и со складов изготовителей и других оптовых посредников;
- оптовые базы - это предприятия, организационно объединяющие склады, специализированные по техническим признакам перерабатываемой продукции, с едиными энергетическими, транспортными и другими коммуникациями, а также централизованными экспедиционными, вспомогательными службами, аппаратом управления, организующим складирование и отгрузку продукции;

Таблица 5.4

#### ВИДОВОЕ РАЗНООБРАЗИЕ ОПТОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Егоров В. Ф. Организация торговли: Учебник для вузов. - СПб: Питер, 2004, с.165

Типы	Виды		
Независимые оптовые структуры			
1. Федеральные (общенациональные)	Оптовики	Посредники	Организаторы
	60-65%*	15- 20%*	25%*
	специализированные	предприятия-агенты	Оптовые ярмарки
	универсальные	предприятия- брокеры	Выставки-ярмарки
			Товарные биржи
			Аукционы
			Оптовые продовольственные
			<sup>рынки</sup> Склады гарантированного хранения
			Склады-отели
Транспортно- экспедиционные предприятия			
Зависимые оптовые структуры			
2. Региональные (внутрирегиональные)	Сбытовые подразделения промышленных предприятий		
	Оптовые структуры розничных предприятий и объединений		

- товарные биржи - организованные рынки биржевых товаров с установленными правилами приема, фиксированным членством;
- оптовые магазины - оптовые предприятия, максимально приближенные к

покупателям продукции;

- торговые дома - брокерские фирмы, которые осуществляют сделки с реальным товаром за собственный счет или за счет производителей, потребителей или других оптовых предприятий;
- ярмарки-выставки - периодически организуемые в установленном месте кратковременные оптовые рынки на основе осмотра образцов товаров;
- аукционы - особые рынки, созданные в определенных местах для продажи товаров, обладающих индивидуальными свойствами путем публичных торгов;
- брокерские конторы (фирмы, брокеры) - посреднические торговые предприятия, действующие в интересах своих клиентов за их счет (получая за это комиссионное вознаграждение) и в своих собственных интересах за свой счет;
- дилерские конторы (фирмы, дилеры) - посреднические предприятия (юридические или физические лица), совершающие за свой счет и от своего имени операции по передаче ценных бумаг, валюты и драгоценных металлов;
- коммивояжеры - разъездные представители торговых фирм, предлагающие покупателям товары по имеющимся у них образцам или каталогам;
- торговые и промышленные агенты - лица, действующие по поручению торговых (промышленных) предприятий или других лиц в качестве посредников в сбыте товаров или их рекламе на основании соглашения за фиксированную комиссию;
- ассоциативные добровольные объединения предпринимателей и коммерсантов. К ним, в частности, относятся торговые (торгово-промышленные) палаты. Торговые палаты (ТП), существующие в странах с рыночной экономикой, объединяют предприятия промышленности, сельского хозяйства, торговли, банковской системы в масштабах административно-территориальных единиц (областей, городов, районов);
- оптовые продовольственные рынки (ОПР) - это огромные базы, где товаропроизводители, фермеры и внешние оптовики напрямую продают сельскохозяйственную продукцию предпринимателям сферы переработки и хозяевам различных магазинов. Несомненно, что продукты, поставляемые в город через такие рынки, обходятся покупателю значительно дешевле, чем по сложившейся схеме снабжения продовольствием через посредников. ОПР - это сложный, но управляемый и регулируемый механизм товародвижения, функционирование которого обеспечивается инфраструктурами, включающими в

себя комплекс торговых и складских помещений, обслуживаемых вспомогательными техническими службами, автостоянку, расчетно-кассовый центр (банк), службу контроля качества, санитарно-эпидемиологического контроля продукции, а также другие службы. Рынки обеспечивают стабильность продовольственного снабжения, защищают товаропроизводителя и переработчика, способствуют поступлению средств в местный бюджет за счет легализации торговли.

Существует несколько отличий ОПР от обычных оптово-розничных рынков:

1) ОПР куплей-продажей не занимается, его задача - предоставить помещения и торговое оборудование для проведения торгов коммерческим организациям на условиях долгосрочной аренды;

2) ОПР предполагает развитую инфраструктуру и отпуск продукции на нем осуществляется в объеме не менее оптового минимума: один ящик, мешок, упаковка и т. д.;

3) физические лица на оптовый рынок не допускаются;

4) все операции, в том числе банковские, по сбору налогов и т. д., осуществляются на ОПР по безналичному расчету с применением новых форм финансовых расчетов.

Оптовик является ключевой фигурой на оптовом продовольственном рынке и связующим звеном между производителем и оптовым покупателем.

Предлагая товары розничному продавцу через посредство перечисленных оптовых структур, оптовая торговля значительно снижает круг задач такого продавца по закупке товаров.

Посреднические оптовые предприятия в системе мировых рыночных отношений можно разделить на две группы: независимые посреднические организации и зависимые. Независимые организации для производителей и покупателей продукции являются самостоятельными посредническими организациями, приобретающими товары в собственность с последующей их реализацией. Зависимые посредники не претендуют на право собственности на товары, работая за комиссионное вознаграждение за выполняемые услуги. В табл. 5.5 приведена классификация оптовых торговцев, сложившаяся на мировых рынках.

Оптовики-купцы - это независимые коммерческие предприятия, приобретающие право собственности на все товары, с которыми они имеют дело. В разных сферах

деятельности их называют по-разному: оптовые фирмы, оптовые дистрибьюторы, снабженческие дома.

Оптовики-купцы бывают двух видов: с полным циклом обслуживания и с ограниченным циклом обслуживания.

Оптовики с полным циклом обслуживания предоставляют такие услуги, как хранение товарных запасов, предоставление продавцов, кредитование, обеспечение доставки товара и оказание содействия в области управления. По своему характеру это либо торговцы оптом, либо дилеры или дистрибьюторы товаров промышленного назначения.

Торговцы оптом торгуют в основном с предприятиями розницы, предоставляя им полный набор услуг. Друг от друга они отличаются главным образом широтой ассортиментного набора товаров.

Таблица 5.5

#### КЛАССИФИКАЦИЯ ОПТОВЫХ ТРГОВЦЕВ

Оптовики-купцы	Брокеры и агенты	Оптовые отделения и конторы производителей	Разные специализированные оптовики
Оптовики с полным циклом обслуживания: торговцы оптом	Брокеры	Сбытовые отделения и конторы	Оптовики- скупщики сельхозпродукто
	Агенты		
дистрибьюторы товаров промышленного назначения		Закупочные конторы	Оптовые нефтебазы

Оптовики с ограниченным  
циклом обслуживания:

оптовики, торгующие за  
наличный расчет без  
доставки товара  
оптовики-коммивояжеры

оптовики-организаторы

оптовики-консигнанты

сельскохозяйственные

производственные

кооперативы

оптовики-посылторговцы

Оптовики с ограниченным циклом обслуживания. Оптовик с ограниченным циклом обслуживания предоставляет своим поставщикам и клиентам гораздо меньше услуг. Существует несколько видов оптовых предприятий с ограниченным набором услуг. Оптовик, торгующий за наличный расчет и без доставки товара, занимается ограниченным ассортиментом ходовых товаров, которые он продает мелким розничным торговцам с немедленной оплатой покупки, обычно возлагая на них самих заботу о вывозе купленного. Например, мелкий розничный торговец, держащий рыбный магазин, как правило, рано утром отправляется к такому оптовику, закупает у него несколько ящиков рыбы, тут же расплачивается, сам везет товар к себе в магазин и сам разгружает его.

Оптовик-коммивояжер не только продает, но и, прежде всего, сам доставляет товар покупателям. Такой торговец занимается ограниченным ассортиментом продуктов кратковременного хранения (молоко, хлеб, легкие закуски), которые он продает за наличный расчет, совершая объезды универсамов, мелких бакалейно-гастрономических магазинов, больниц, ресторанов, кафетериев и гостиниц.

Оптовик-организатор работает в отраслях, для которых характерна бестарная перевозка грузов, таких как каменный уголь, лесоматериалы, тяжелое оборудование. Такой оптовик не держит товарных запасов и не занимается товаром непосредственно. Получив заказ, он находит производителя, который отгружает товар непосредственно покупателю на определенных условиях поставки и в определенное время. С момента принятия заказа до момента завершения поставки оптовик-организатор принимает на себя право собственности на товар и весь связанный с этим риск. Поскольку оптовик-организатор не хранит у себя товарных запасов, он торгует по более низким ценам и может передавать часть сэкономленных средств своим клиентам.

В ряде отраслей экономики имеются собственные специализированные оптовые организации. Оптовики-скупщики сельхозпродуктов скупают продукцию у фермеров и собирают ее в крупные партии для отгрузки предприятиям пищевой промышленности, хлебозаводам, пекарням и покупателям от имени государственных учреждений. Оптовые нефтебазы продают и доставляют нефтепродукты автозаправочным станциям, другим предприятиям розничной торговли и деловым предприятиям. Оптовики-аукционисты играют большую роль в тех отраслях деятельности, где потребители хотят до совершения покупки осмотреть товар. Это, например, рынки табака, скота, пушнины и др.

На протяжении последних сорока лет над оптовиками нависла угроза со стороны рынка товаров широкого потребления. Относительно небольшое число оптовиков имели успех в решении возникших проблем.

Розничные продавцы проявляли особенную активность в совершенствовании практики физического распространения товаров. Они извлекли выгоду из закупок большого количества товаров, складирования и операций по доставке посредством формирования разветвленных сетей торговых организаций. По мере того как сети росли и процветали, оптовики вычеркивали из сферы своих интересов малые организации. В силу того, что все еще существуют десятки тысяч мелких производителей и розничных продавцов, многие оптовые торговцы товарами широкого потребления продолжали преследование цели экономии, но на сужающемся рынке. Угроза поступает также от сравнительно новых форм конкуренции, таких как каталоги и складские сети.

Производители всегда могут отказаться от услуг оптовиков или заменить тех, кто работает неэффективно. Оптовики могут недостаточно агрессивно продвигать их продукцию, выступая простыми оформителями заказов. Они могут не иметь

необходимого количества запасов и поэтому не в состоянии обслуживать своих покупателей достаточно быстро. Они не снабжают производителя свежей информацией о состоянии рынка, покупателях и конкурентах. Они могут не привлекать к работе сильных менеджеров и добавлять к стоимости товара чересчур большие собственные издержки. Наконец, они могут брать слишком большую плату за свои услуги.

Наибольшего успеха добиваются те оптовики-дистрибьюторы, которые адаптируют свои услуги к меняющимся потребностям поставщиков и конечных потребителей. Они понимают, что их существование зависит от эффективности собственной работы в канале товародвижения. Ради этого оптовые торговцы постоянно работают над улучшением своего сервиса и/или сокращением затрат, вкладывая деньги в современные технологии и информационные системы.

Американские ученые Нарус и Андерсон провели опрос среди ведущих промышленных компаний-дистрибьюторов и выделили четыре правила укрепления отношений с производителями, применяемые в этих компаниях:

- 1) заключать с производителями четкие соглашения, описывающие их функции в канале товародвижения;
- 2) стараться разобраться в требованиях производителей, посещая их заводы, собрания, выставки;
- 3) содействовать производителям, выполняя договоренности по объемам закупок, своевременно оплачивая счета, предоставляя информацию о покупателях;
- 4) определять и предлагать дополнительные услуги, чтобы помочь своим поставщикам.

Однако процветающая оптовая торговля сталкивается с новыми и новыми испытаниями. Эта отрасль остается уязвимой для одной из самых продолжительных тенденций 1990-х гг. - яростного сопротивления относительно увеличения цен и отсева тех поставщиков, которые основываются на высоких ценах и качестве. Тенденция к вертикальной интеграции, при которой производители стараются контролировать свою долю рынка посредством приобретения посредников в свою собственность, все еще сильна. Оптовики, которые смогут выжить в этом и в других секторах производства, будут крупнее и станут предоставлять больше услуг своим покупателям.

Когда в 1960-х гг., в эпоху усиления опасения инфляции в результате экономического бума с его высокими темпами роста, появились первые супермаркеты, они были с радостью встречены потребителями. Популярность супермаркетов у

потребителей была обусловлена также ростом критики в отношении оптовой торговли. Неотложной задачей в то время была стабилизация и снижение цен. Низкие цены, которые молодые, растущие супермаркеты выставляли в качестве своего принципа, активно приветствовались, и совершенно естественно, что оптовая торговля, сохранявшая свою сложную структуру и тем самым подталкивавшая розничные цены вверх, подвергалась критике со стороны общественности.

В такой исторической обстановке выход в свет книги Сюдзи Хаяси «Революция в сфере обращения» (1962) вызвал бурные дискуссии вокруг «теории ненужности оптовых торговцев». Хаяси утверждал, что причина высоких цен в Японии кроется в тонких (узких) и длинных каналах распределения. Следовательно, предлагал он, для стабилизации цен необходима интенсификация промежуточных стадий распределения и модернизация каналов распределения путем их расширения (утолщения) и укорачивания. Именно это и должно было стать «революцией в сфере обращения», первоочередным условием осуществления которой был уход с арены бесполезных оптовых торговцев.

Прошло ли сокращение масштабов оптовой торговли как предпосылки революции в сфере обращения так, как предполагалось? Несомненно, удельный вес оптовой торговли в системе обращения снижается. Однако и сейчас, спустя 30 лет после выдвижения «теории ненужности оптовых торговцев», и внутри Японии, и за ее пределами по-прежнему продолжают раздаваться голоса, критикующие многоступенчатость структуры японской оптовой торговли. Оптовая торговля пустила в Японии глубокие корни и ее непросто убрать одними призывами.

В настоящее время необходимость существования оптовых торговых предприятий вновь ставится под вопрос. Это, наверное, можно назвать «новой теорией ненужности оптовых торговцев». Вряд ли нужно вновь поднимать дискуссию вокруг структурных и функциональных проблем оптовой торговли. Однако есть все же ряд причин, приведших к тому, что о бесполезности оптовиков заговорили снова. Прежде всего, это развитие информатизации системы обращения. В связи с объединением в сеть производителей, с одной стороны, и оптовых и розничных предприятий с другой, позиции оптовых компаний слабеют. Далее необходимо сказать о тенденции проникновения в оптовую торговлю предприятий товародвижения. Компании, которые до настоящего времени занимались лишь складской деятельностью и транспортировкой, начинают все более активно работать в сфере оптовой торговли, сокращая тем самым среду обитания самих оптовых предприятий. Помимо этого постоянно повышается

спрос на перевозки, осуществляемые с широкой товарной номенклатурой, мелкими партиями с высокой частотой. В условиях диверсификации и сокращения цикла потребления производители и розничные предприятия спешно работают над созданием систем доставки товара в нужное время и нужными (небольшими) партиями. Что же касается оптовой торговли, то она запаздывает в этом вопросе. Поэтому сейчас, когда вновь заговорили о «теории ненужности оптовых торговцев», для оптовой торговли наступают тяжелые времена.

### Практические задания

Задание 1. Оцените основные показатели коммерческой деятельности оптовой фирмы «Эльдорадо», заполните графу по прибыли и определите стратегическое положение на рынке каждого филиала, выделите филиал, который прочно занял положение «Звезды» (используйте модель Бостонской консультационной группы) и графически покажите, от какого филиала необходимо избавляться, а какому оказать поддержку. Уровень конкурентоспособности товаров приравнивается к уровню прибыльности каждого товара.

Исходные данные. Оптовая мебельная фирма «Эльдорадо» имеет в своем составе пять филиалов на территории России (табл. 5.6).

Таблица 5.6

Филиалы фирмы	Заключено контрактов на сумму, ты с. долл.	Отгружено по контрактам, ты с. долл.	Совокупные затраты, ты с. долл.	Прибыль, ты с. долл.	Изменение доли на рынке
1	11214,6	1389,49	1111,6		Уменьшилась на 1%
2	23213,2	20313,8	10156,9		Не изменилась
3	201442,5	128777,7	77267,0		Увеличилась на 1,5%
4	137776,3	72657,9	50860,5		Не изменилась
5	21567,0	87639,8	64798,5		Уменьшилась на 1,2%
Всего:	589317,6	310778,69	204194,5		

## Тесты

1. Организаторами оптового оборота являются:

- 1) дилеры;
- 2) биржа, оптовый рынок;
- 3) торговое представительство, торговый дом;
- 4) торговые агенты.

2. Транзитная форма оптовой продажи товаров осуществляется:

- 1) от поставщика-изготовителя;
- 2) поставщиком без завоза товаров на свои склады;
- 3) организаторами оптового оборота;
- 4) непосредственно на оптовые базы.

3. Оптовая ярмарка-выставка отличается от оптового продовольственного рынка:

- 1) эпизодичностью проведения;
- 2) организацией проведения;
- 3) продажей товаров мелкими партиями;
- 4) продажей товаров населению для личного потребления.

4. Розничная продажа отличается от оптовой:

- 1) продажей товаров мелкими партиями;
- 2) продажей товаров для последующей реализации;
- 3) продажей товаров населению для личного потребления;
- 4) размером торговой наценки.

5. Суть «теории ненужности оптовых торговцев» состоит в необходимости:

- 1) существования «тонких» и длинных каналов распределения;
- 2) расширения и укорачивания каналов распределения;
- 3) сокращения масштабов оптовой торговли;

4) существования длинных и «толстых» каналов распределения.

6. Основными клиентами «оптовиков за наличный расчет» являются:

- 1) мелкие и средние розничные торговцы;
- 2) магазины сниженных цен;
- 3) мелкие и средние розничные торговцы и магазины сниженных цен;
- 4) магазины сниженных цен и розничные покупатели.

7. Сущность стратегии выживания оптовой торговли:

- 1) поддержка оптовой сети, перевозки крупными партиями, «система оптовика-главного снабженца», кооперация в сфере товародвижения;
- 2) поддержка розничной сети, перевозки малыми партиями с высокой частотой, «система оптовика-главного снабженца», кооперация в сфере товародвижения;
- 3) организация оптовых рынков, кооперация в сфере товародвижения, поддержка розничной сети, перевозки крупными партиями;
- 4) поддержка оптовой сети, перевозки малыми партиями с высокой частотой, «система оптовика-главного снабженца», кооперация в сфере товародвижения.

8. Работа по оптовым закупкам товаров не должна включать коммерческие операции, к числу которых относятся:

- 1) установление хозяйственных связей с поставщиками;
- 2) выбор поставщиков и каналов продвижения товаров;
- 3) рекламно-информационная деятельность;
- 4) определение потребности в товарах.

9. Методами оптовой продажи товаров со складов является продажа товаров:

- 1) в мелкорозничной торговой сети;
- 2) торговым домом;
- 3) в магазине;
- 4) с личной отборкой.

## Глава 6

### ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

#### 6.1. Цели и задачи розничной торговли

Деятельность розничного коммерческого предприятия связана с реализацией продукции конечному потребителю, что является завершающим этапом ее продвижения из сферы производства в сферу обращения. Предметом розничной торговли является не только продажа товаров, но и торговое обслуживание и представление дополнительных услуг розничным покупателям. Для покупателей торговое обслуживание определяется имиджем предприятия, удобством и минимальными затратами времени на совершение покупки. Покупка товаров сопровождается оказыванием услуги, послепродажным сервисным обслуживанием реализованных товаров.

Следовательно, процесс розничной торговли складывается из целенаправленной продажи товаров, обслуживания покупателей, торговых и послепродажных услуг.

Функции розничной торговли определяются ее сущностью и заключаются в следующем:

- удовлетворение потребностей населения в товарах;
- доведения товаров до конечных покупателей путем организации пространственного их перемещения и подачи к местам непосредственной продажи;
- поддержание баланса между предложением и спросом;
- воздействие на производство в целях расширения ассортимента и увеличения объема производимых товаров;
- совершенствование технологии торговли и улучшение обслуживания покупателей.

Розничная торговля - предпринимательская деятельность, связанная с продажей товаров и услуг непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования.

Розничная торговля по этимологическому признаку происходит от русского глагола «рознить», то есть разделять, отделять одно от другого, часть от целого. В условиях, как рыночных отношений, так и имевших в нашей стране в недалеком прошлом социалистических условиях, она означала продажу непосредственно населению, то есть для личного употребления.

Определение понятия «розничная торговля» дано в части 2 ГК РФ, где указано, что по договору розничной купли-продажи, продавец осуществляющий предпринимательскую деятельность в сфере розничной торговли, передает покупателю товар, предназначенный для личного, семейного, домашнего или иного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью то есть розничные торговцы реализуют товар конечным потребителям.

Розничная торговля решает следующие задачи:

- приобретает товары у оптовика и предлагает их для продажи любому желающему (магазинная торговля) в неизменном виде или после обычной для розничной торговли обработки (переработки);
- демонстрирует образцы на открытых торговых стендах с целью получения заказов на товары(пункт по приему заказов);
- осуществляет рассылку товаров, заказанных по каталогу, образцам, пробам или на основании других предложений (посылочная торговля);
- организует торговлю с доставкой товара на дом. Торговля с доставкой на дом предлагает свои товары, как правило, за пределами местонахождения своих складов или работает вообще без таковых;
- организует «отхожую торговлю» - старейшая форма торговли, к которой относится:
  - торговля в разнос, когда розничный торговец ходит со своими товарами от дома к дому;
  - уличная торговля- торговец сокращает хозяйке путь за покупками. В определенное время он появляется в жилом квартале с целью продажи жителям овощей, фруктов, яиц, напитков и пр.;
  - мелочная торговля - торговцы предлагают свои товары на прилавках, которые устанавливают на площадях и улицах с оживленным движением или в местах проведения специальных мероприятий.

## 6.2. Функции предприятий розничной торговли

Розничные торговцы удовлетворяют потребности своих потребителей, предоставляя обязательные услуги с учетом ряда факторов.

Доступность мест ополжения. Товары и услуги приобретают ценность для потребителей только тогда, когда они имеют возможность купить их. Успешные розничные торговцы обеспечивают доступ потребителей к различным товарам и услугам в одном месте. Тенденция к созданию крупных загородных торговых центров была воспринята в Великобритании как негативная для горожан, большинство из которых занимают в обществе невыгодное положение, что вызвало политическое противодействие. Розничные торговцы, поддерживающие торговые центры по соседству, создают положительный образ, который может помочь им в планировании и продвижении магазинов.

Удобство времени работы. Успешные розничные торговцы гарантируют доступность товаров и услуг именно тогда, когда они требуются людям. Тенденция к увеличению продолжительности времени работы магазинов отражает социально-экономические изменения (один из семи британцев работает больше нормального времени). Данное обстоятельство способствует выживанию небольших удобных магазинов.

Удобство размера. Успешные ритейлеры адаптируют расфасовку и упаковку к потребностям своих посетителей (большие пакеты для покупателей).

Информация. Во все более усложняющемся обществе объем необходимой людям информации непрерывно увеличивается. Данное положение применимо и к потреблению, и к выбору товаров. Государство требует, чтобы потребителю была предоставлена вся необходимая информация, и супермаркеты, например, регулярно дополняют свои правила практической деятельности.

Поддержка стиля жизни. Большинство потребителей идентифицируются с каким-либо стилем жизни, определяющим использование, например, бытовой техники и автомобилей. Объединенные крупные закупки — трудное и затратное занятие для домашних хозяйств, и ритейлеры вынуждены адаптироваться к данной практике. Им необходимо гарантировать продолжение соответствующего образа жизни потребителя при выборе, например, определенной компьютерной системы. Успешные розничные торговцы организуют выбор соответствующих товаров и услуг в своих магазинах таким образом, чтобы он соответствовал стилям жизни потребителей, что создает добавленную ценность. В то же

время последняя имеет субъективный характер (не что ценное для одного индивида может не иметь значения для другого). Успешный розничный торговец фокусирует свои действия на том, чтобы соответствовать субъективной ценности посредством эффективного маркетинга. Ему необходимо непрерывно завоевывать покупателей, постепенно создавая постоянную потребительскую базу и возобновляя взаимовыгодные отношения через сочетание сервиса, цены и доступности.

### 6.3. Современные розничные форматы

Категория специализированных и неспециализированных ритейлеров -относительно простой способ выделения различных типов торговых предприятий. Однако, с точки зрения потребителя, коммерческая привлекательность определенного магазина связана со способом осуществления продаж. Под розничным форматом понимается предлагаемый потребителю ритейлером в магазине пакет товаров и услуг. Розничные форматы могут быть определены в соответствии с различными атрибутами.

Местоположение. Для того чтобы привлечь потребителей, магазины в загородных торговых центрах должны предлагать широкий выбор и качество. Для торговой точки, расположенной в проходных местах, привлекательным должен быть соответствующий ассортимент первоклассных брендов по выгодным ценам.

Размер магазина влияет на ожидания потребителя относительно товарного ассортимента. От маленьких магазинов ожидают интересного ограниченного ассортимента.

Мерчендайзинг. Розничный торговец должен привлечь внимание ряд аспектов:

- товар-микс. Некоторые магазины придерживаются одной из основных товарных категорий (бакалея), другие могут «смешивать» продукты питания и основные непродовольственные товары (электротовары).
- товарный ассортимент : выбор товаров в пределах классификации.
- товарная широта, измеряемая числом различных брендов в магазине.
- товарная глубина товаров: измеряемая средним числом товарных единиц хранения (ТЕХ) в пределах каждого бренда.

Цена. От универсамов ожидают низких цен и широкого и глубокого ассортимента; от экономичных магазинов (дискаунтеров) — относительно ограниченного диапазона товаров по более низким ценам. Специализированные магазины, как ожидается, обеспечивают широкий диапазон товаров. Специализированные продовольственные магазины назначают

относительно высокие цены. С другой стороны, специализированные непродовольственные магазины варьируют цены в зависимости от предлагаемой товарной категории.

Атмосфера и сервис. Восприятие качества или низкой цены; полное или ограниченное обслуживание — все это сигналы, которыми потребители руководствуются в своих решениях относительно мест совершения покупок. Ограниченность магазинного пространства означает, что розничный торговец должен сделать выбор между широтой и глубиной ассортимента или пойти на компромисс с вместимостью (более узкие проходы либо высокие полки).

Выделяют множество различных розничных форматов, включая следующие типы магазинов:

Магазины по соседству, в соответствии с критерием удобства для потребителя. Небольшие торговые заведения, расположенные вблизи жилых кварталов городов, открыты допоздна, работают без выходных. В них представлен ограниченный ассортимент товаров с высокой скоростью оборота. Небольшой ассортимент заставляет владельцев повышать торговую наценку, однако продленное время работы, наличие товаров повседневного спроса и удобное расположение позволяют удовлетворить важные потребности покупателей, которые готовы платить за это.

К ним относятся:

- общие магазины. Старомодные, с низким уровнем самообслуживания. Их рынок основан на удобстве.
- магазины смешанного ассортимента. Разнообразные товары, диапазон которых изменяется в зависимости от размеров торгового предприятия.
- удобные бакалейные магазины. Открытые до позднего вечера, они предлагают покупателям дополнительный сервис и широкий, но не слишком глубокий ассортимент бакалейных товаров.

Магазины «все покупки сразу» обеспечивают полный закупочный сервис для основной части потребительских покупок. Предлагают несколько разновидностей продуктов (обычно это одежда, украшения, домашняя мебель, прочие товары для дома). Каждый тип товара продается в своем отделе, которым управляют специалисты по общению с покупателями или мерчендайзеры (специалисты по торговле, сбыту). Относительно большие предприятия, имеющие более низкие (по сравнению с обычными магазинами) торговые наценки. Основная форма торговли — самообслуживание. Главная задача — удовлетворить основные потребности человека в

еде, а также в некоторых товарах и услугах для дома. Несмотря на жесткую конкуренцию со стороны других супер-магазинов и дискаунтов, именно в супермаркеты люди чаще всего ходят за покупками:

- супермаркет ы. В них представлены главным образом бакалейные товары; все чаще предлагаются некоторые виды одежды и товаров для дома.
- универмаги. Постепенно выходящие из моды и утрачивающие свою долю рынка специализированные магазины; первоначально обеспечивали полный комплекс услуг и покупки высококачественных товаров.

Гипермаркет ы и супермагазины, суперст оры. Форматы на основе французского и американского стандартов соответственно, обеспечивающие возможность всех покупок под одной крышей:

- гипермаркет ы: Занимают от 10 до 25 тыс. куб.м и объединяют в себе принципы супермаркета, магазина сниженных цен и оптовой торговли. Ассортимент товаров, представленных в таких предприятиях розничной торговли, выходит за рамки ежедневно приобретаемых продуктов и включает в себя мебель, крупную и мелкую бытовую технику, одежду и многое, многое другое. Чаще всего товар располагается на примитивном прилавке, требующем минимума усилий по переноске и транспортировке со стороны торгового персонала. Покупателям, которые соглашаются самостоятельно увозить крупные предметы из магазина, предоставляется скидка. Первый такой гипермаркет появился во Франции. Эта форма розничной торговли довольно популярна в Европе;

- супермагазины (суперст оры). В среднем имеют 3-5 тыс. куб.м торговой площади, традиционно направлены на удовлетворение потребностей людей в постоянных покупках продуктов питания и прочих товаров. Как правило, предлагают услуги прачечных, химчисток, ремонт обуви, обналичивают чеки и допускают отложенную оплату по счету. В последние годы наблюдается появление супермагазинов, которые на самом деле являются гигантскими специализированными магазинами, так называемыми «убийцами» в своей товарной категории.

Специализированные магазины. Предлагают узкий спектр продуктов с широким ассортиментом в рамках данного спектра: одежду и украшения, спортивные товары, мебель, цветы, книги. Специализированные магазины можно классифицировать по степени узости продуктовой линии. Например, торгующий одеждой магазин является обычным специализированным, торгующий мужской одеждой -

узкоспециализированным, а торгующий лишь мужскими костюмами - суперспециализированным. Некоторые аналитики считают, что в будущем именно последние будут расти быстрее всего благодаря преимуществам, которые дают узкая специализация и возможность максимального удовлетворения требований сегмента. Как правило, расположены в пригородных или относительно отдаленных городских районах (преимущества низкой арендной платы), но их рынки — по меньшей мере, весь город. Это могут быть небольшие магазины компьютерной техники или предлагающие в аренду маскарадные костюмы или товары для коллекционеров.

Массовые мерчендайзеры. Обеспечивают широкий ассортимент в отдельных товарных областях; известны как «убийцы категории». Убийца категорий - розничный торговец, специализирующийся в одной категории продуктов или узкого круга нескольких ассортиментных групп товаров.

Экономичные магазины (дискаунтеры). Предлагают стандартный ассортимент товаров по более низким ценам, поскольку имеют возможность устанавливать меньшую долю прибыли за счет большого оборота. К дискаунтам относятся только магазины, постоянно торгующие по сниженным ценам (эпизодическое проведение распродаж или наличие «специальных» предложений еще не позволяет отнести магазин к этой категории). Дискаунтеры могут иметь как широкий ассортимент, так и специализированный (спортивные товары, электротехника, книжные и пр.):

- магазины - дискаунтеры (дискаунтеры). Предлагают ограниченные товарные линии по низким ценам; ассортимент может изменяться в соответствии с покупательскими возможностями; дислоцируются в соответствии с размерами и ассортиментом в различных местах (в пригороде, в центре города или на окраине);
- магазины сниженных цен. Торговые точки при производственных предприятиях и вторичные розничные магазины, в которых продаются вышедшие из моды, бывшие в употреблении, снятые с производства товарные линии. Имеют обычно довольно широкий ассортимент часто меняющейся высококачественной продукции (обычно это непроданные остатки, избыточные товары и прочее), приобретенной по сниженным ценам у производителей или других розничных торговцев. И вновь ритейлер изменяет ассортимент в соответствии с покупательскими возможностями. Могут быть расположены за городом или на окраинах (преимущество низкой арендной платы и легкого доступа);

- оптовые клубы: Складские клубы чаще всего обслуживают небольшие компании и людей, работающих в правительственных и других некоммерческих организациях, а также в некоторых крупных корпорациях. Оптовые клубы (базы) представляют собой гигантские помещения, напоминающие собой склады, с минимальными накладными расходами и небольшим ассортиментом. Низкие цены (на 20-40% ниже, чем в дискаунтах) обусловлены тем, что товары приобретаются на торгах, а снижение накладных расходов обеспечивается минимизацией рабочей силы (в основном складские рабочие). Такие клубы не занимаются доставкой на дом и не принимают кредитные карточки. Они обычно располагаются вдали от городских центров (низка арендная плата); часто используются не приспособленные для розничной торговли здания.

Особенности розничных форматов иллюстрирует табл. 6.1.

Таблица 6.1

#### РОЗНИЧНЫЕ ФОРМАТЫ

Наименование	Местоположение: удаленность от потребителя	Размер	Ассортимент	Цены	Атмосфера
1	2	3	4	5	6
Общий магазин	Близко	Малый	Различный	Высокие	Домашняя
Магазин смешанного ассортимента	Близко/ далеко	Средний	Узкий	Средние	Варьируется
Удобный бакалейный магазин	Близко	Средний	Широкий диапазон	Высокие	Загроможденная, компактная

Супермаркет	Близко/ окраина города	Большой	Обширный диапазон, глубокий и широкий	Низкие	Оживленная, организованная
Дискаунтер	Близко/ далеко/ город/ окраина	Средний/ большой	Узкий	Низкие	Необъятность, величественность
Суперцентр	Далеко	Очень большой	Мультилини я	Низкие	Необъятность, величественность
Универмаг	Город/ розничны й парк	Большой/ очень большой	Широкий диапазон, специально отобранные товары	Высокие	Высокий Статус
Оптовый клуб	Далеко	Очень большой	Узкий и глубокий диапазон	Низкие	Функциональная
Торговая точка производителя	Далеко	Малый/ средний	Узкий, определенны е линии	Низкие	Спартанская, ориентированная на производство
Универсальный дискаунтер	Близко/ далеко	Средний/ большой	Узкий диапазон	Низкие	Беспорядочные просторы
Торговый МОЛЛ	Далеко	Очень большой	ценности Зависит от наличия розницы	Низкие/ средние	Печать высокого качества
Торговый центр	Далеко	Средний/ большой	Варьируется с изменением товара	Низкие	Тщательный осмотр и поиск выгодной цены
Телевизионный магазин	Далеко	Средний/ большой	Все что удобно	Низкие	Безличная, интерактивная, эффективная

Магазин подержанных товаров	Близко/ далеко	Малый	Ограниченны й соответствую щими	Низкие	Закрытая обстановка
Массовый мерчандайзер	Далеко	Большой	Узкий	Низкие	Объем с выбором
Заказ товаров по почте	Далеко	Малый/ средний/ большой	Различный, зависит от компании	Средние / высоки	Отдаленность, с присутствием личного элемента
Магазин сниженных цен	Далеко	Средний	Ограниченн ый соответству ющими линиями	Низкие	Мрачность/ тщательный осмотр

#### 6.4. Теории развития типов розничных предприятий

1. «Теория колеса розничной торговли» (розничного торгового цикла). Чтобы объяснить появление новых форм розничной торговли, Макнеер предложил «теорию колеса розничной торговли». Сущность ее заключается в следующем. Розничные предприятия с новыми формами организации торговли вступают на рынок, используя в качестве оружия политику низких цен, основанную на минимальном уровне обслуживания и низких затратах, однако в процессе конкуренции с имитаторами, им неизбежно приходится постепенно поднимать «планку» и переходить в другой класс предприятий с высоким уровнем обслуживания, затрат, торговой прибыли и цен.

Эта теория розничного торгового цикла успешно объясняет процесс движения к более высокой категории универмагов и супермаркетов, а также появление магазинов сниженных цен. Однако у теории есть и недостаток: она не может удовлетворительным образом описать причины развития магазинов «конвиниенс», которые с самого начала вступления на рынок предлагали высокий уровень цен.

2. «Теория зоны вакуума». Для решения проблем, стоящих перед теорией «колеса розничной торговли», Нильсеном была предложена «теория зоны вакуума». В первую очередь, он выдвинул предположение о том, что по мере повышения обслуживания растет

цена. Если повышение уровня обслуживания начинается с некоторой минимальной точки, то потребительские предпочтения растут даже при росте цены.

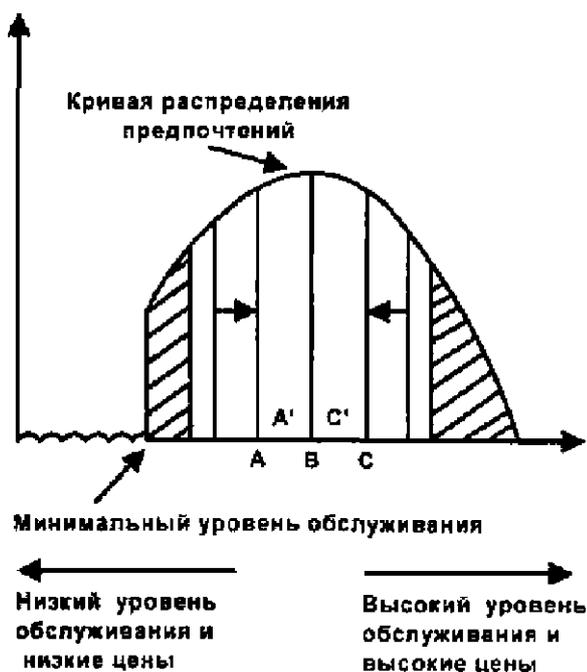


Рис. 6.1. Теория зоны вакуума Нильсена

Однако при дальнейшем повышении уровня обслуживания соответствующее удорожание товара оценивается отрицательно, и потребительские предпочтения, наоборот, падают. На основе такой логики получается приводимая на диаграмме «кривая определения предпочтений». Самым высоким уровнем предпочтений обладает розничный магазин «В», и поэтому магазины «А» и «С» прилагают непрерывные усилия, чтобы приблизиться к нему. В результате этого по обоим краям образуется «зона вакуума», что создает возможность для возникновения новых этапов розничных предприятий. «Теория зоны вакуума» является актуальной в настоящее время, так как она объясняет появление магазинов сниженных цен и магазинов «конвиниенс». Однако здесь упускается из виду динамический аспект, на который указывала «теория колеса розничной торговли», а именно то, что при входе на рынок новых типов предприятия в сфере обращения происходит непрерывная технологическая революция, направленная на снижение стоимости.

#### 6.5. Типы розничных предприятий

При описании типов розничных предприятий необходимо их классифицировать на основе нескольких исходных параметров: уровень обслуживания, предлагаемый товарный ассортимент, относительное внимание к ценам, характер торгового помещения, принадлежность магазина и разновидность концентрации магазинов:

1. Уровень обслуживания. В этом случае параметром классификации является уровень предлагаемых потребителю услуг. В данном случае выделяются следующие типы магазинов:

- розничные магазины самообслуживания. Сегодня их услугами пользуются представители всех слоев общества, особенно при приобретении товаров повседневного спроса и некоторых товаров предварительного выбора. Самообслуживание является основой любой торговли со скидкой. Ради экономии многие потребители готовы самостоятельно заниматься поиском, сравнением и выбором товара.
- розничные торговые предприятия со свободным отбором товаров имеют продавцов, к которым при желании можно обратиться за содействием. Клиент завершает сделку, подходя к продавцу и расплачиваясь с ним за покупку. Накладные расходы у магазинов со свободным отбором товаров несколько выше, чем у магазинов самообслуживания, в связи с необходимостью содержания дополнительного персонала.
- розничные торговые предприятия с ограниченным обслуживанием, обеспечивают покупателю более высокий уровень помощи со стороны торгового персонала, поскольку в таких магазинах продают больше товаров предварительного выбора и покупателям требуется больше информации. Кроме того, в этих магазинах потребителям предлагают услуги в виде продажи в кредит и приема назад купленных товаров, обычно отсутствующие в магазинах с более ограниченным уровнем обслуживания. Так что эксплуатационные расходы у этих магазинов выше.
- розничные торговые предприятия с полным обслуживанием, такие, как фешенебельные универмаги, имеют продавцов, готовых лично помочь покупателю на всех этапах процесса поиска, сравнения и выбора товара. Потребители желающие чтобы их «обслуживали», предпочитают именно такие магазины. Большие затраты на содержание обслуживающего персонала,

более высокий процент в их номенклатуре товаров особого спроса и товаров замедленного сбыта (ювелирные изделия), более либеральный подход к практике возврата купленных товаров, использование различных схем кредитования, обеспечение бесплатной доставки покупок, техническое обслуживание товаров длительного пользования на дому и предоставление покупателям дополнительных удобств в виде комнат отдыха и ресторанов - все оборачивается для подобных магазинов высокими накладными расходами, но оправдывает себя в конечном итоге.

2. Предлагаемый товарный ассортимент. Параметром классификации торговых заведений является предлагаемый ими товарный ассортимент. Существуют бакалейные, гастрономические, винные, мебельные магазины и т.д. в более широком смысле можно говорить о широте и насыщенности ассортимента, выделяя по этим признакам основные типы магазинов. Наиболее важными являются специализированные магазины, универмаги, универсамы, магазины товаров повседневного спроса и универсамы широкого профиля.

Специализированные магазины. Специализированный магазин предлагает узкий ассортимент товаров значительной насыщенности. Примерами специализированных розничных предприятий могут служить магазины одежды, спорттоваров, мебельные, цветочные и книжные магазины. Специализированные магазины можно дополнительно подразделить по степени узости предлагаемого ассортимента. Магазины одежды - это магазин обособленного полного ассортимента, магазин мужской одежды - это магазин с ограниченным ассортиментом, а магазин торгующий мужскими рубашками, которые сшиты на заказ, - это узкоспециализированный магазин.

По мнению ряда специалистов, быстрее всего в будущем будет расти число узкоспециализированных магазинов, использующих преимущества сегментирования рынка, выбора целевых сегментов и специализации товара.

В последнее время распространение специализированных магазинов связано с бумом торговых центров, обычно состоящих из одного-двух универмагов и множества специализированных магазинчиков. Большинство специализированных магазинов до сих пор принадлежит независимым торговцам, однако быстро растет и число специализированных магазинных сетей. Наиболее преуспевающие специализированные магазины концентрируют свои усилия на полном удовлетворении нужд конкретных

целевых рынков. Однако специализированный магазин может оказаться в неприятном положении, если товары его ассортимента потеряют популярность.

Универмаги. Универмаг предлагает несколько ассортиментных групп товаров - обычно одежду, предметы домашнего обихода, хозяйственные товары. Каждой ассортиментной группой занимается специальный отдел универмага во главе со своими закупщиками или торговцами.

Некоторые специалисты считают, что универмаг вырос на фундаменте магазина смешанных товаров. По мнению других, универмаг- наследник магазинов текстильных товаров. Первым в истории универмагом считается «Бон марше», основанный в Париже в 1852 г., он ввел в практику торговли четыре новаторских принципа:

- 1) низкие наценки и ускоренный оборот товаров;
- 2) указание и выставление на всеобщее обозрение цен товаров;
- 3) поощрение покупателей на спокойный осмотр без всякого давления или обязательства совершения покупки;
- 4) либеральное отношение к разбору жалоб.

Универсамы. Универсам - это сравнительно крупное предприятие самообслуживания с низким уровнем издержек, невысокой степенью удельной доходности и большим объемом продаж, «рассчитанных на полное удовлетворение нужд потребителя в продуктах питания, стирально-моющих средств и товарах по уходу за домом». Универсам может находиться и в частном владении, хотя большинство их входит в состав сетей.

Магазины товаров повседневного спроса. Продовольственный магазин товаров повседневного спроса сравнительно невелик по размерам, находится в непосредственной близости от жилого района, открыт допоздна все семь дней в неделю и предлагает ограниченный ассортимент ходовых товаров повседневного спроса с высокой оборачиваемостью. Продолжительность работы этих магазинов и использование их потребителями в основном для совершения покупок с целью «закрытия брешей» делают их заведениями со сравнительно большими ценами. Однако они удовлетворяют одну из существенных потребительских нужд, и люди, кажется, готовы платить за создаваемое для них удобство.

В сфере розничной торговли товарами повседневного спроса появились так называемые «продовольственные бензоколонки». На станции техобслуживания клиент может купить около сотни товаров повседневного спроса, таких, как хлеб, молоко,

сигареты, кофе, безалкогольные напитки, расплачиваясь за них с помощью кредитной карточки, выпущенной нефтяной компанией.

Комбинированные универсамы, универсамы широкого профиля и торговые комплексы. На другом конце спектра розничных коммерческих предприятий располагается три типа магазинов, превышающих своими размерами обычный универсам. Комбинированный универсам - это разновидность универсама с ассортиментом, расширенным за счет включения в него лекарств свободной продажи и лекарств, отпускаемых по рецептам. Комбинированный универсам и аптека имеют общую торговую площадь в среднем порядка 5100 кв. м.

По размерам торговой площади универсам широкого профиля превышает обычный универсам и стремится полностью удовлетворить нужды потребителя в обычно закупаемых пищевых и непищевых товарах. Универсамы широкого профиля нередко предлагают такие услуги, как прачечная, химчистка, ремонт обуви, инкассирование чеков, оплата счетов, дешевые закусочные или бистро. В универсамах широкого профиля цены зачастую на 5-6 % выше, чем в обычных универсамах.

Б у т и к - это название специализированного магазина для подчеркнута модных товаров. Специальный магазин торгует товарами определенного вида из ассортимента специализированного магазина и может предложить особо богатый выбор, в том числе и для удовлетворения индивидуального спроса.

Торговый комплекс превышает своими размерами даже универсамы широкого профиля. Торговый комплекс включает в себя универсам, магазин сниженных цен и розничный склад- магазин. Его ассортимент выходит за пределы обычно покупаемых товаров и включает в себя мебель, тяжелые и легкие электробытовые приборы, одежду и множество других изделий. По сравнению с уровнем цен, обычных для универсамов широкого профиля, торговые комплексы практикуют цены со скидкой. Многие товары поступают в торговый комплекс в том же виде, что и на склад, прямо от производителей - упакованными в проволочные «корзины», и выкладываются на пятиярусные металлические стеллажи штабелями высотой 3,5-4,5 м. Пополнение запасов осуществляется с помощью вилочных погрузчиков, которые ездят по широким проходам торгового зала прямо в часы его работы. Основной принцип - массовая выкладка товара навалом с минимальными усилиями со стороны торгового персонала комплекса. Покупателям, согласным самостоятельно забрать из магазина тяжелые бытовые приборы и мебель, предоставляется скидка.

3. Относительное внимание к ценам. Классификацию розничных магазинов можно производить и на основе их ценового образа. Большинство магазинов предлагают товары по сниженным ценам и имеют обычный уровень услуг для потребителей. Ряд магазинов предлагают товары по средним ценам и имеют обычный уровень услуг для потребителей. Ряд магазинов предлагают товары и услуги повышенного качества и по более высоким ценам. И наоборот, магазины сниженных цен продают товары по ценам ниже обычных, поскольку организуют свою деятельность с минимальными издержками и предлагают меньше услуг и менее высокого качества.

Магазины сниженных цен. Торгуют стандартными товарами по более низким ценам за счет снижения нормы прибыли, и увеличения объемов сбыта. Простое использование время от времени цен со скидкой и устойчиво распродаж еще не делают торговое предприятие магазином сниженных цен. Не делает его таковым и торговля товарами низкого качества по дешевке. Настоящему магазину сниженных цен присущи пять особенностей: он постоянно торгует по ценам ниже тех, что предлагают в заведениях с высокими наценками и невысокой оборачиваемостью товарных запасов; он делает акцент на марочных товарах общенационального распространения, так что низкие цены не предполагают низкого качества изделий; он функционирует по принципу самообслуживания при минимуме удобств; он обычно располагается в районе с низким уровнем арендной платы и привлекает покупателей из сравнительно отдаленных мест; в нем установлено простое и функциональное оборудование.

Склады-магазины. Это лишенное всяких излишеств торговое предприятие сниженных цен с ограниченным объемом услуг, цель которого - продажа больших объемов товаров по низким ценам. В широком смысле сюда относятся и торговые комплексы, и продовольственные магазины сниженных цен, выставляющие товары прямо в контейнерах. Одна из интересных форм - мебельные склады магазины.

Магазины-демзалы, торгующие по каталогам. Используют принципы торговли по каталогам плюс принципы торговли по сниженным ценам для сбыта широкого ассортимента ходовых марочных товаров, продающихся обычно с высокой наценкой. Среди них ювелирные изделия, механический инструмент, чемоданы и т. п.

Магазины-демзалы выпускают полноцветные каталоги, нередко объемом до 500 с., дополняя их сезонными изданиями меньшего объема. Каталоги эти можно получить в демонстрационном зале. Кроме того, они рассылаются по почте покупателям, которые уже были в этом магазине. В каталоге указаны преysкурantная цена каждого изделия и

его цена со скидкой. Клиент может заказать товар по телефону, оплатив доставку, либо приехать в демзал, лично осмотреть изделие и купить его.

Магазины-демзалы, торгующие по каталогам, зарабатывают деньги за счет предложения марочных изделий общенационального распространения в товарных категориях, не связанных с модой; за счет найма торговых помещений в районах с низкой арендной платой за счет сокращения на одну треть численности торгового персонала; за счет сведения к минимуму возможностей мелких хищений товаров, размещенных в витринах, а также за счет торговли в основном за наличный расчет.

#### 6.6. Факторы успеха розничного предприятия

Для того чтобы оставаться в бизнесе, розничным торговцам, как и другим предпринимателям, необходимо создавать прибыль. Но генерирование прибыли сегодня не должно ставить под сомнение ее получение завтра. Достижение долгосрочного успеха предполагает планирование розничной торговли. Успех в бизнесе основывается на продвижении вперед по различным направлениям:

Установление розничным торговцем рыночной позиции, позволяющей удовлетворять потребности четко определенной группы или групп потребителей:

- фирма должна иметь некие предлагаемые потребителям преимущества. Небольшие удобные магазины, дислоцированные в непосредственной близости к потребителям, сводят на нет преимущества по издержкам крупных супермаркетов своим продленным рабочим днем и сфокусированными товарными линиями;
- ритейлер предоставляет товары, соответствующие требованиям его потребителей. Он адаптирует товары и услуги к происходящим на рынке изменениям.

Поддержание розничным торговцем своих рыночных позиций:

- назначает цены, обеспечивающие повышение воспринимаемой ценности за деньги по сравнению с конкурентами;
- использует соответствующие размещение оборудования и выкладку товара, «пробуждая» скрытые и явные потребности потребителей, что способствует увеличению объемов покупок;

- эффективно продвигает товары на протяжении определенного периода, что позволяет достичь плановых показателей продаж.

Эффективное управление розничным торговцем деятельностью магазина, торговлей по каталогам или системами телевизионных или Интернет-продаж:

- предсказывает продажи на определенный период с тем, чтобы оптимизировать товарные запасы;
- обеспечивает высокий уровень потребительского сервиса, обращаясь с покупателями как с личностями и удовлетворяя их требования относительно обслуживания;
- обеспечивает безопасность потребителей и служащих, защищая магазин от воровства и хищений.

Эффективное управление ритмом операций, осуществляемыми «за сценой»:

- имеет соответствующую администрацию и процедуры управления персоналом, обеспечивающие эффективную поддержку торговой деятельности;
- имеет надлежащее финансовое управление и процедуры контроля;
- пользуется преимуществами новых разработок в физическом распределении и в информационных технологиях для планирования эффективной дистрибуции (доставка товаров в магазины и потребителям в пределах ожидаемого времени).

Поддержание розничным торговцем своего бизнеса и положения сообщества:

- использует соответствующие рекламные инструменты для формирования позитивного имиджа;
- крупные торговые фирмы чаще других обращают внимание на проблемы охраны окружающей среды и вносят вклад в общественную жизнь, что способствует деловым отношениям с местными и центральными властями.

В магазинах совершается более 90 % всех розничных продаж. Однако темпы роста внемагазинной торговли в настоящее время значительно превышают аналогичный показатель для розничной торговли.

В случае прямой торговли покупатели сначала заказывают товар по телефону или по почте. В зависимости от используемых средств передачи информации существуют различные виды прямой торговли. Торговля по каталогам основана на почтовых

услугах, торговля с помощью телевидения происходит на телеканалах, в интерактивной электронной торговле используются компьютеры и кабельное телевидение. Таким способом продаются разнообразные товары и услуги. На продажу товаров приходится около двух третей всех наличных продаж, осуществляемых с помощью прямой почтовой рассылки, на продажу услуг - около одной трети. Самые быстрые области прямой торговли - продажа одежды, лекарств и витаминов, а также спортивных принадлежностей. Более медленными темпами развивается прямая торговля дешевыми ювелирными изделиями и подарками, продуктами питания и услугами по фотопечати.

В отличие от прямой розничной торговли, основанной на использовании различных информационных источников, личные продажи основаны на непосредственном контакте между продавцом и покупателем. При этом общение происходит либо напрямую, при встрече, либо по домашнему (рабочему) телефону.

Продажа товаров через автоматы (вендинг). В этом случае личный контакт с покупателем не устанавливается, происходит просто покупка и получение товара с помощью механического устройства. В настоящее время получает все большее распространение (приготовление и продажа кофе, шоколадки и жевательные резинки, презервативы и т. д.). Ассортимент становится все более широким.

Внемагазинная торговля позволяет потребителям выбрать и приобрести товар вне зависимости от места. Обычно заказы доставляются по указанию покупателя, как правило, на дом. Однако внемагазинная торговля происходит и на рабочем месте, и дома, например у одного из соседей. Все преимущества торговли такого типа важны для покупателей, которым не хватает времени, а также и для людей, которые по каким-либо причинам не могут пойти в магазин.

Иногда внемагазинная торговля предполагает персональное обслуживание, как в случае с личными продажами, однако в некоторых случаях такое взаимодействие и вовсе не происходит, как при интерактивной торговле.

Внемагазинная торговля имеет некоторые преимущества перед обычной торговлей, но ей недостает некоторых очень важных особенностей. Например, покупатели не могут воспользоваться широтой ассортимента; лишены возможности потрогать или примерить товар, прослушать информацию о том, как его лучше использовать, внести до покупки какие-либо изменения.

## 6.7. Современные тенденции розничной торговли

Современные форматы (гипермаркеты, супермаркеты, дискаунтеры) активно развиваются во всех регионах, однако даже в Москве, которая значительно опережает остальные российские регионы по уровню развития современной розницы, на настоящий момент в общем обороте на «новые» форматы приходится не более 25-30%, тогда как в восточноевропейских странах этот показатель достигает 55-75%.

Также заметны различия в характере развития конкретных форматов в регионах. Так, в столице наиболее развиты супермаркеты, в то время как в Санкт-Петербурге заметна доля гипермаркетов (в структуре торговых площадей на них приходится порядка 20%), а в большинстве региональных городов - дискаунтеров.

Одной из наиболее значимых тенденций современного российского розничного рынка является развитие сетевых форматов (то есть структуризация розничного рынка), что в наибольшей степени характерно для современных розничных форматов: гипермаркетов, супермаркетов, дискаунтеров.

Доля сетевых торговых точек во всех странах наиболее велика среди дискаунтеров - она приближается к 100%. Очевидно, что именно для этого формата наиболее характерны сетевые формы развития, поскольку его эффективность напрямую связана с увеличением торгового оборота. Несетевыми являются порядка половины супермаркетов в крупных городах. В Москве, Санкт-Петербурге и других городах-миллионниках сетевым операторам принадлежат более 60% всех супермаркетов, что заметно выше в сравнении с другими регионами. Как правило, и гипермаркеты открываются сетевыми операторами. При этом лишь «Auchan», «Marktkauf» и «Лента» развивают этот формат как единственный, в то время как большинство гипермаркетов принадлежит компаниям, развивающим одновременно различные форматы: «Рамстор» (супермаркеты и гипермаркеты) и «Перекресток» (гипермаркет, супермаркеты и дискаунтеры) в Москве, «Сезон» (гипермаркеты и супермаркеты) - в Санкт-Петербурге, «Виват» (гипермаркет и супермаркеты) - в Перми, «АЛПИ» (гипермаркет и супермаркеты) - в Сибирском регионе. В то же время в последний год на региональных рынках было отмечено открытие также ряда гипермаркетов, не принадлежащих сетевым игрокам. Что касается традиционной розницы, то доля сетевых торговых точек наиболее высока среди киосков: почти пятая часть их (более 19 %) охвачена сетевыми структурами. Данные аудита розничной торговли показывают, что по мере развития «новых» форматов розницы потребитель при совершении покупок все больше

ориентируется на них: по большинству продуктов заметно растет доля супермаркетов и дискаунтеров в общих продажах и снижается значимость открытых рынков.<sup>9</sup>

В торговле сетевой принцип организационного дизайна начинает внедряться в первой половине XX века. В настоящее время торговые сети занимают ведущее положение в торговом бизнесе. На их долю приходится 60-90% объема розничного товарооборота развитых стран. Новое поколение розничных сетей представлено такими сетевыми гигантами, как Target, Woolco, Wal-Mart, Carrefour.

Сетевые структуры представляют собой совокупность организаций или центров прибыли, взаимодействующих на основе единого координационного механизма, определяемого спецификой внешней среды. В соответствии с ГОСТом Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения», вступившим в силу с 1 января 2000 г., определение «Торговая сеть» трактуется как «Совокупность торговых предприятий, расположенных в пределах конкретной территории или находящихся под общим управлением». Приведенное определение трактует это понятие несколько шире.

Единая стратегия чаще всего формулируется в области сбыта, ассортимента, лояльности в отношении определенных поставщиков, цен. Взаимодействие осуществляется на договорной основе или в соответствии с действующей организационной структурой. В качестве сетевого интегратора выступает либо одна или несколько организаций, входящих в сеть, либо специально созданное образование (центр), либо аппарат управления организации. Тип сети определяет организационную структуру координатора.

Общими преимуществами функционирования торговых сетей являются:

- пространственная мобильность, позволяющая разместить товар в соответствии с территориальным размещением сегментов целевых рынков;
- мобильность ассортимента в соответствии с потребительскими предпочтениями;
- эффективность в области осуществления диверсифицированных видов деятельности;
- способность обеспечить более высокий уровень менеджмента за счет привлечения квалифицированных руководителей и специалистов;
- снижение затрат на единицу товара.

Снижение удельных затрат достигается за счет нескольких факторов:

<sup>9</sup> Тенденции развития розничной торговли в Москве и регионах / SALES BUSINESS /ПРОДАЖИ, 2006, янв., № 1, с. 93-95

- наличия скидок в результате закупки товаров большими партиями;
- снижения удельных транспортных расходов;
- более рациональной организации торгово-технологических процессов в результате координации взаимодействия;
- снижения удельных затрат на стимулирование сбыта. Сетевой дизайн отличается большим разнообразием.

В соответствии с видами, функциональным назначением и специализацией предприятий, входящих в сеть, различают горизонтальные и вертикальные сетевые структуры. Вертикальные сети строятся на принципах подчинения, распорядительства. Наибольшее распространение получили организации торговли, в структуру которых входит несколько Центров прибыли. Реже стратегия реализуется через участие в собственности других предприятий (например, магазинов), входящих в структуру сети.

Горизонтальные сети являются формой равноправного кооперирования предприятий, реализующих отдельные функции и работы. Они представляют собой совокупность взаимосвязанных на принципах кооперации организаций, систем скоординированных целей которых обеспечивает реализацию единой стратегии. В качестве сетевого интегратора может выступать одна или несколько организаций.

В соответствии со спецификой распределяемых функций можно выделить цепные, функциональные и розничные сетевые структуры. Цепные сетевые структуры представляют собой кооперацию предприятий (или центров прибыли), специализирующихся на выполнении отдельных функций технологической цепи товародвижения: предприятия-производители товаров (промышленные и сельскохозяйственные), транспортные организации, оптовые базы, склады, магазины и другие пункты розничной продажи. Количество и набор функций, реализуемых предприятиями, входящими в сеть, может быть различным. В функциональных сетях дезагрегируются функции техноструктуры (аутсорсинг). Как правило, распределяются такие специализированные функции, как маркетинг, учет, планирование, информационное обеспечение и т. д. В составе розничных торговых сетей функционируют розничные торговые предприятия. Их товарная специализация может быть однородной и диверсифицированной.

В соответствии со спецификой взаимодействия и формой распределения собственности различают:

1) корпоративные торговые сети — два или несколько торговых предприятий, находящихся под общим владением и контролем;

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

3) торговые сети, объединяющие независимых собственников, совместно решающих определенные задачи, например в области закупок, информационного обеспечения, транспортировки товаров и т.д.

Розничные торговые сети формируются на основе франчайзинга, выкупа и строительства новых магазинов. Типичными представителями розничных торговых сетей у нас в стране являются: «М-Видео» (электроника), «Старик Хоттабыч» (стройматериалы), «Седьмой континент» (продукты питания). Активно внедряются на отечественный рынок международные сетевые гиганты. В состав сетей входят супер- и гипермаркеты, средние и небольшие магазины, реализующие различные формы торгового обслуживания, магазины, специализирующиеся на сверхглубоком ассортименте, магазины, эксплуатирующие новые для российской торговли формы обслуживания — магазины-склады, клубные магазины и проч.

Научно-техническая революция в области информатики обеспечила условия для трансформации сетевых структур в новый тип — виртуальные организационные структуры. В экономической литературе термин «виртуальная организация» не имеет достаточно четкого определения. Чаще всего под виртуальными организациями понимают сеть делового сотрудничества, функционирование которой осуществляется на основе современных информационных технологий и средств телекоммуникаций, включающих электронные средства связи. Организационная система объединяет и координирует функции в соответствии с целями группового взаимодействия равноправных участников — отдельных специалистов, рабочих групп и организаций. Организационной структуры в традиционном понимании часто не существует. Ее образует совокупность взаимосвязанных функций, набор и исполнители которых могут меняться в соответствии с требованиями рынка.

Технология взаимодействия пространственно распределенной команды обеспечивает решение задач в любой точке земного шара, охваченной единой

глобальной сетью Интернет. Тем самым достигается высокая мобильность организации. Взаимодействие строится на принципах доверия, высокой ответственности и компетентности. Интегратор часто ограничивается контролем результатов, промежуточный контроль которых осуществляется в соответствии с условиями договора и разработанной схемой взаимодействия.

#### Практические задания

Задание 1. Определите срок окупаемости капитальных вложений на реконструкцию магазина на основе данных табл. 6.2.

Таблица 6.2

СРОК ОКУПАЕМОСТИ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ МАГАЗИНА, млн. руб.

Показатель	До реконструкции	После реконструкции
Стоимость основных фондов	66,0	79,0
Прибыль	0	20,0

#### Методические указания

Необходимо воспользоваться следующими формулами:

$$\text{Ток} = \text{КВ} / \text{П} \quad (6.1)$$

$$\text{ЭФ} = \text{П} / \text{КВ} \quad (6.2)$$

где Ток - срок окупаемости капитальных вложений, лет;

ЭФ - коэффициент экономической эффективности капитальных вложений;

КВ - дополнительные капитальные вложения на реконструкцию, млн р.;

П - прирост годовой прибыли, млн. р.

Задание 2. Определите коэффициент эффективности и срок окупаемости капитальных вложений на строительство магазина, площадь которого составляет 280 м, используя следующие данные:

1. Прогноз товарооборота на 1 м торговой площади на планируемый год составляет 25,3 млн. руб.
2. Средний уровень валового дохода, остающегося в распоряжении предприятия, - 17,4 %, а издержек и других расходов - 15,3 %.
3. Затраты на строительство магазина - 3,15 млн. руб. на 1 м

торговой площади.

## Тесты

1. Розничная продажа отличается от оптовой:

- 1) продажей товаров мелкими партиями;
- 2) продажей товаров для последующей реализации;
- 3) продажей товаров населению для личного потребления;
- 4) размером торговой наценки.

2. К факторам, влияющим на формирование товарного ассортимента розничного предприятия, относятся:

- 1) принципы формирования ассортимента;
- 2) профиль торгового предприятия;
- 3) стадия жизненного цикла товара;
- 4) все вышеперечисленные.

3. В розничной торговле применяется следующий перечень методов реализации товаров:

- 1) через прилавок, с открытой выкладкой, по образцам, самообслуживание покупателей;
- 2) по образцам, по почте, по предварительному заказу, электронная торговля;
- 3) через прилавок, с открытой выкладкой, самообслуживание покупателей, по предварительному заказу;
- 3) нет полного ответа

4. Для классификации розничной торговли не используется следующая схема:

- 1) розничная торговля через магазины;
- 2) типы собственников предприятий розничной торговли;
- 3) внемагазинная розничная торговля;
- 4) организации, занимающиеся розничной торговлей.

5. К типам организаций, занимающихся розничной торговлей, не относятся:

- 1) корпоративные сети магазинов;
- 2) потребительские кооперативы;
- 3) розничные кооперативы;
- 4) независимые магазины.

6. К типам магазинов не относятся:

- 1) фирменные магазины;
- 2) продажа через автоматы;
- 3) специализированные магазины;
- 4) оптовые/складские клубы.

7. Все больше розничных торговцев отходят от практики эпизодических распродаж в пользу принципа:

- 1) ежедневных низких цен;
- 2) ежедневных низких цен на определенные виды товаров;
- 3) снижения цен на неделю каждый месяц;
- 4) сезонных распродаж.

8. «Теория колеса розничной торговли» не объясняет появления:

- 1) магазинов с высоким уровнем обслуживания;
- 2) магазинов с низким уровнем цен;
- 3) магазинов с высоким уровнем цен;
- 4) магазинов с низким уровнем обслуживания.

9. К элементам стратегической схемы работы организации в розничной торговле не относятся:

- 1) формирование имиджа магазина;
- 2) разработка концепции магазина;
- 3) изучение положения организации;
- 4) нет правильного ответа.

10. Ассортимент товаров будет шире, чем их разнообразие, в магазине:

- 1) специализированном магазине аудиотехники;
- 2) универмаге;
- 3) супермаркете;
- 4) независимом магазине.

## Глава 7

### ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 7.1. Маркетинг: битва за сознание

По мере развития экономики, роста производительных сил и обострения проблемы сбыта, поставщики и продавцы товаров вынуждены переходить от ориентации на общие требования рынка к активному воздействию на процесс производства товаров и на сам рынок на основе комплексного изучения его условий. Такая целенаправленная деятельность получила название «маркетинг» от англ. слова «market» («рынок»). Маркетинг - процесс выбора ассортимента, политики ценообразования, а также каналов распределения и продвижения товара с тем, чтобы удовлетворить потребности клиентов и получить свою прибыль. Как отмечал известный бизнес - консультант П. Друкер, цель маркетинга - сделать продажу чем-то столь же естественным, как процесс дыхания.

Если продукт «угадан» и продвижение осуществляется успешно, то ваш товар как бы продает вам себя. У вас очередь клиентов, телефоны обрываются, и торговые залы переполнены. Продавец в этом случае фактически как приемщик заказов. Личная продажа в этом случае - всего лишь надводная айсберга, носящего имя «маркетинг». Однако в условиях жесткой конкуренции ваши маркетинговые стратегии могут оказаться весьма схожими с маркетингом ваших конкурентов, и вот тогда роль личных продаж резко возрастает. Продавец в этом случае перестает быть просто «приемщиком» и превращается в «охотника за заказами». И в этой роли ему пригодятся разработанные техники продаж.

Нередка ситуация, когда служба маркетинга находит клиентов, а «передовая линия» - продавцы и торговые агенты - их теряют. Поэтому одна из тенденций в современном маркетинге состоит в переориентации службы сбыта на построение долгосрочных партнерских отношений вместо создания возможностей для одиночных сделок. Цель маркетинга - достижение не эпизодических, а стабильных результатов на достаточно длительный период времени, во всяком случае, не менее 5-10 лет. Любая производственная или торговая организация должна определить для себя главную задачу

маркетинговой деятельности в конкретных цифрах, чтобы можно было проверить и оценить результаты. Это могут быть общие объемы продаж, величина прибыли, возможность выполнения обязательств перед акционерами. Конкретизация цели особенно важна ввиду необходимости контроля соотношения затрат на маркетинговые мероприятия и результатов коммерческой деятельности. Маркетинг всегда должен носить комплексный характер, т.е. представлять собой систему действий по оценке собственных возможностей и конкурентоспособности сбываемых товаров, по анализу состояния и прогнозирования рынка, по регулированию изготовления и сбыта товаров, включая активное воздействие как на производителей, так и на потребителей. Маркетинг должен стать идеологией организации любых предприятий и коммерческих фирм.

Существует три так называемые «стратегии ориентации маркетинга»:

1. Маркетинг, ориентированный на производство. Главная задача - выпустить продукт, нужный потребителю. Если имеющийся спрос опережает предложение, создаются благоприятные условия для диктата производителя. При этом конкуренция слабо выражена, и весь план маркетинга рождается в голове производителя. Стратегия маркетинговых решений связана в основном с выбором товара, который стоит произвести. Творческий потенциал компании направляется прежде всего на обеспечение рентабельности производства больше, чем у конкурентов.
2. Маркетинг, ориентированный на продажи. Главная цель - максимально стимулировать интерес к выпускаемому товару у его потенциальных потребителей. Маркетинговые мероприятия следует организовывать таким образом, чтобы потребитель захотел приобрести продукт, предлагаемый компанией. Все, что предлагает компания, должно отвечать спросу клиентов. Одновременно необходимо этот спрос расширить, чтобы проложить дорогу следующим вашим продуктам. Основанием для маркетинговых решений, связанных с продвижением товара, как правило, является, прежде всего, профессиональный опыт на данном рынке.
3. Маркетинг, ориентированный на потребителя. Главная задача - определить нужды и потребности целевого рынка с тем, чтобы удовлетворить их путем соответствующего дизайна продукции, правильного информирования потенциальных клиентов, разумной ценовой политики, а также хорошим сервисом и простотой доставки. Предложение в этом случае опережает спрос,

а рынок ведет себя агрессивно. Продукт производится с учетом потребностей клиентов, а также колебаний различных факторов рынка. Основанием для принятия маркетинговых решений наряду, разумеется, с профессиональным опытом, служат оперативные исследования рынка и покупательских предпочтений. Следующим этапом в этой сфере будет инновационный маркетинг, который направлен на формирование новых рынков и новых потребностей у покупателей.

Принцип меню больше не работает. Клиент не хочет больше выбирать из предложенного вами ассортимента, а говорит вам, чего он хочет. А вы думайте, как ему это обеспечить. Покупатели избалованы и, подобно бульдогу, который уже испробовал живого мяса, больше не хочет довольствоваться суррогатом.

Пятым элементом классического комплекса маркетинга «4P» становится от ношение с клиент ом. Создание лояльного клиента - стратегическая задача маркетинга 21 века.

Факторы продаж в любой компании делятся на две группы:

- факторы, неподконтрольные руководству компании: юридические, экономические, технологические, и т.д.;
- факторы, подконтрольные руководству компании: ассортимент, каналы продвижения и распределения, цена. Это и называют комплексом маркетинга «4P»:
  - 0 Продукт - ассортимент, качество, дизайн, упаковка, сервис, техническое обслуживание, гарантийное обслуживание, качество обслуживания, торговая марка.
  - 0 Продвижение - торговый персонал, реклама, стимулирование продаж, персональная продажа, выставки, политика в отношении торговой марки;
  - 0 Цена - цены для конечного потребителя, для оптовиков, позиционирование, скидки и условия платежа, условия выдачи кредита, прайс-лист;
  - 0 Место и сбыт - каналы сбыта, охват рынка, дилерская поддержка, плотность сети сбыта, время от оформления до поставки, запасы, транспорт.

Маркетинговую стратегию можно сравнить с военной компанией. 4 элемента комплекса маркетинга - товар, цена, каналы распределения и продвижения - являются составляющими плана. Для разных рынков они будут разными.

Совокупность контролируемых факторов составляет основу маркетинговой

стратегии компании. Эти факторы касаются 4 - х основополагающих выборов, которые предстоит сделать каждой компании: выбор ассортиментной политики, выбор ценовой политики, определение методов продвижения и создание системы распространения товаров. Маркетинговая стратегия уникальна для каждой компании, для успешного позиционирования компания должна иметь индивидуальные конкурентные преимущества.

## 7.2. Мерчендайзинг - безмолвная продажа

Мерчендайзинг — это инструмент продвижения товара в точке продажи путем создания в магазине атмосферы, способствующей покупкам.

Исследователи поведения потребителей в Америке утверждают, что каждое третье решение сделать покупку покупатели принимают в магазине. Конечно, больше всего это относится к импульсивным покупкам и к товарам повседневного спроса, стоимость которых не подрывает бюджет среднего покупателя. Решение купить без предварительного намерения чаще всего возникает тогда, когда товар попадает в поле зрения покупателя. Способствует такому решению также и атмосфера магазина, создаваемая методами мерчендайзинга.

«Под атмосферой магазина понимаются его визуальные компоненты, освещение, цвета, музыка и запахи, стимулирующие эмоциональное состояние и восприятие товаров покупателями и в конечном итоге влияющие на их поведение» (М. Леви, Б. Вейтц. «Основы розничной торговли»).

Среди покупок, которые делаются по предварительному плану, треть решений, связанных с выбором той или иной марки товара, принимаются непосредственно в магазине под влиянием конкретной ситуации. Поскольку большая часть решений о покупке принимается непосредственно в магазине, у продавцов возникает естественное желание повлиять на покупательское поведение непосредственно в точке продажи. При этом идет безмолвное соревнование упаковок, мест выкладки.

Свое основное впечатление о магазине покупатель составляет за несколько секунд.

Непосредственно на месте продаж, в самом торговом зале, есть немало способов оказать влияние на поведение покупателей:

- скидки и распродажи: таблички «Два покупаешь, один бесплатно», зачеркивание

старых цен и надпись новых, выделение ценников со скидками цветом и т.д.;

- внутренние рекламные средства (немые продавцы): движущиеся, светящиеся, просто яркие информационные объекты, привлекающие внимание к месту продажи или к самому товару;
- промоушен-акции: дегустация, бесплатная раздача образцов, лотереи, конкурсы, демонстрация использования товара или его изготовления;
- мерчендайзинг: смена пассивных способов представления товара на активные посредством особого расположения или экспозиции товара, размещения отделов, реорганизации потока покупателей, цветовой гаммы упаковок.

Еще лет 10 назад мало кому было знакомо слово «мерчендайзинг». Хотя многие торговые точки все равно выполняли требования мерчендайзинга - на уровне здравого смысла. Действительно, именно на нем и основано большинство принципов и методов мерчендайзинга.

Как показывают американские исследования, средний покупатель находится в супермаркете минут 30-40, и за это время ему на глаза попадают около 20000 предметов. Неудивительно, что производители хотят донести до потребителя информацию о своих товарах именно тогда, когда потребители находятся в магазине, рядом с самим товаром. Поэтому в крупных магазинах функции мерчендайзинга часто берут на себя дистрибьюторы и производители.

Мерчендайзинг - совокупность техник и методов представления товара в торговом зале с целью повлиять на покупательское поведение посредством представления:

- подходящего товара;
- в нужном месте и окружении;
- в подходящем количестве;
- в гармоничном сочетании и ассортименте;
- в подходящем освещении и цветовой гамме.

Цель мерчендайзинга - увеличить объем продаж и поднять рентабельность торговых площадей за счет наиболее удачного расположения товара и создания атмосферы соответствующего информирования.

Принципы мерчендайзинга полезно учитывать при: создании атмосферы в магазине, проектировании торговых площадей, расположении торговых отделов, расстановке товаров в магазине, оформлении витрин, оформлении выставочных стендов,

оформлении экспозиций, оформлении и размещении указателей.

Чаще всего уже по внешнему виду магазина можно сказать, какой в нем ассортимент и какое качество обслуживания можно ожидать. Многочисленные исследования показывают, что при прочих равных условиях покупатели готовы заплатить на 10 — 20% больше за идентичный товар при условии более качественного обслуживания.

Эффективный мерчендайзинг - сильный стимул для «импульсивной» покупки товаров. Магазины должны искать и находить новые способы подачи своего предложения. Возможные пути к этому - выбор цветовой гаммы интерьера, использование зеркал и декоративных элементов, подбор соответствующей музыки для торгового зала.

В современных супермаркетах преобладают открытые выкладки товара. Здесь широко применяются стенды или стеллажи, чтобы покупатели могли сами взять товар. В силу физической конституции покупателей различают три уровня выкладки товара: уровень глаз, уровень рук и уровень ног. На уровне глаз располагают товары, продать которые (по тем или иным причинам) магазин хочет в первую очередь. Как правило, покупатели не замечают влияние мерчендайзинга на свое поведение. Если товар перенести снизу на уровень глаз, его продажа может возрасти на 70—80%.

Перемещение товара с уровня глаз на уровень поднятой руки может уменьшить его продажу на 20—30%.

«Соответствующая атмосфера магазина позволяет получить почти любой нужный эффект. Негромкая музыка способствует искреннему общению покупателей с торговым персоналом. Быстрая или медленная музыка повлияет на время пребывания в магазине, а классическая музыка придаст магазину фешенебельный имидж. На восприятие магазина посетителем влияет и цветовая гамма. Исследование Кроули показало, что цвета красный и синий обладают сильными активирующими свойствами и могут стимулировать импульсивные покупки, тогда как цвета средней части спектра (зеленый) способны снизить активность потребителей и хороши там, где, например, собираются длинные очереди. Невероятно, но цвета влияют и на восприятие качества товара, при выставлении товара в красном освещении он кажется более «современным» (Д. Энджел, Р. Блекуэлл, П. Миниард. «Поведение потребителей»).

Часто на уровне рук и ног располагают более дешевые товары. Именно поэтому больше всего денег в супермаркетах экономят покупатели, которые не ленятся

наклоняться или тянуться вверх. При расположении товаров на полках следует учитывать, что покупатели просматривают содержимое полок справа налево. При фронтальной по отношению к покупателю позиции полки товары, расположенные справа, могут быть замечены в первую очередь. Указатели должны быть читаемыми и зрительно соотноситься с тем местом, на которое они наводят покупателя. Увидеть - значит купить. Это особенно верно в отношении импульсивных покупок.

Покупают глазами, а не руками: размещение товара на уровне глаз может увеличить его продажи на 30% по сравнению с размещением на уровне ног или поднятой руки.

Покупатель должен уверенно видеть стоимость товара. Ценники должны быть наглядны и читаемы. Если у покупателя нет уверенности в цене, то он может отказаться от покупки в силу неопределенности. Замечено, что покупатели читают не больше трех-четырёх слов в описании продукта, поэтому описания должны быть лаконичными и ясными. При оформлении выкладок товара применимы основные принципы оформления витрин:

- равновесие отдельных элементов композиции;
- зрительно воспринимаемая устойчивость и фундаментальность композиции;
- хорошая выкладка товаров облегчает покупателям выбор.

Продажа возрастает пропорционально зрительному ряду выкладок одного товара: каждая дополнительная выкладка товара может увеличить его продажи на 10-15%.

Ключевой принцип мерчендайзинга: «Увидеть - значит купить».

Для привлекательности товаров используют игру цветов. Психологические исследования показали, что красный цвет воспринимается глазом в три раза быстрее синего. Красный цвет в экспозиции можно использовать там, где товары подороже, а синий - где цены снижены. Теплые красные тона влияют на физиологическое состояние человека, повышая артериальное давление и частоту дыхания. Холодные тона действуют успокаивающе.

Торговые площади магазинов, расположенные у входа или у лестниц и лифтов, при прочих равных условиях дают лучшие продажи. Психологи установили, что при входе в большой магазин подавляющая часть покупателей инстинктивно стремится повернуть направо, что необходимо учитывать в расположении секций. В среднем, чтобы выбрать товар на лотке, покупатель готов затратить около 20 сек.

В супермаркетах делается много для того, чтобы покупатель находился там как

можно больше времени. Считается, что чем дольше находится покупатель в магазине, тем больше он сделает покупок, при условии, что деньги не являются лимитирующим фактором покупок. Расположение отделов часто специально планируется так, чтобы заставить покупателя изрядно погулять по супермаркету.

«Самая главная уловка супермаркетов - расположение секций. Его планирование - это особое искусство. Казалось бы, что проще и удобнее разместить все товары в логическом порядке В одном углу одно, в другом — другое. Однако многолетние исследования показали, что больше денег оставляет в магазине тот, кто больше по нему ходит. Именно поэтому три группы повседневных товаров - хлеб, мясо и молоко - чаще всего вы найдете в противоположных углах. Долгое хождение понуждает вас делать попутные покупки. Именно по этой причине не всегда удается быстро найти секцию, где продается мука, сахар или соль подходы к ним заставлены продуктами, сделанными по новым технологиям. Стратегическим явилось решение размещать мелкие товары (такие, как фотопленка, батарейки, конфеты, ручки и детские игрушки) у самых касс, где люди томятся в очереди» (Михневич М. «Потрясающая культура обслуживания и грабежа»).

### 7.3. Основные правила мерчендайзинга при работе с розничной сетью

Приемы и правила мерчендайзинга выводятся в основном из здравого смысла и являются преимущественно ситуативными, т. е. они работают не во всех ситуациях. Указанные ниже данные процентно отражают общие закономерности. Рассмотрим правила мерчендайзинга.

Золотая полка. При прочих равных условиях товар, расположенный на уровне глаз, может продаваться до 80% лучше товара, расположенного на уровне поднятой руки или на уровне ног. Товар, который выгодно продать быстрее, лучше располагать на уровне глаз. Перемещение товара с уровня глаз на уровень ног или вытянутой руки сокращает его продажи.

Дублирование рядов. Повторение в выкладке рядов с одним и тем же товаром привлекает к этому товару дополнительное внимание. При этом продажа возрастает пропорционально количеству рядов с данным товаром: увеличение с одного ряда до двух может увеличить продажи на 20%, а увеличение до трех рядов - на 40%.

Дублирование лицевых сторон упаковки. Продажа возрастает пропорционально

числу одновременно видимых лицевых сторон упаковки выставленного товара. Рекомендуется на полках иметь не менее 3- 5 единиц одного и того же товара. Чем большую площадь займет товар, тем лучше он будет замечен и тем большее привлечет внимание.

Ранж ир. Выкладка товаров производится в соответствии с размером или высотой их упаковки. Если товары располагаются по горизонтали, то по ходу движения выставляются сначала маленькие упаковки, а затем большие. Если полка расположена фронтально по отношению к покупателям, то с учетом навыка чтения слева направо, используемого покупателями при рассматривании полок, маленькие упаковки выставляются слева, а большие справа. Иногда более важен не порядок возрастания или убывания размера, а собственно группировка упаковок по размерам. При расположении товаров по вертикали, маленькие упаковки рекомендуется размещать сверху (так удобнее рассмотреть упаковку и достать товар), а большие - внизу.

Блочная группировка. Желательно группировать товар так, чтобы ваша продуктовая линейка целиком занимала вертикальные или горизонтальные блоки. Это позволит потребителю легче выделить и найти вашу продукцию. Цветовую гамму упаковок следует упорядочивать от более светлых к темным в направлении слева направо или по ходу движения покупателей. Так, продуктовая линейка будет восприниматься покупателем как единое целое. Специальные выкладки товара довольно эффективны - при удачном расположении продажи могут увеличиться в 2-3 раза.

Идеальность упаковки. Товар должен быть чистым и выглядеть свежим и новым, упаковка должна быть в идеальном состоянии.

Ближе к бестселлерам. При расположении своего товара среди товара конкурентов желательно располагать его ближе к хорошо продаваемому товару и подальше от плохо продаваемого. Товары, расположенные рядом с лидерами продаж, будут привлекать больше внимания благодаря феномену «перехвата внимания».

Место для вашей новинки - всегда рядом с лидером продаж. Если ваш товар сам является лидером продаж, то его лучше располагать отдельно от других.

Перекрестное опыление. Размещение разных товарных групп по соседству может способствовать увеличению продаж каждой из них. Такие товары, как правило, связаны в сознании покупателя позитивной ассоциативной цепочкой. Так, расположение упаковок чая рядом с выкладкой коробок конфет может значительно увеличить продажи и того, и другого. Организация специальных выкладок одновременно двух видов

товаров может увеличить продажу каждого до 80%.

Желательно добиться расположения ваших товаров и дополнительных стеллажей на линии интенсивных потоков покупателей. Добейтесь, чтобы пространство расположения вашего товара было больше, чем пространство у конкурентов. Обеспечьте адекватный разворот лицевой стороны упаковки к потоку посетителей. Привлекайте к товару дополнительное внимание с помощью ясных ценников, табличек «Распродажа» и пр. Эффективнее используйте внутримагазинные рекламные материалы, размещаемые в точке продажи (POS). Они позволяют увеличить продажи до 80%.

#### Функции POS:

- локализация - указание места в торговом зале, где находится определенный товар;
- информирование - подтверждение присутствия товара в данном месте;
- брендинг - напоминание о присутствии на рынке марки;
- ориентирование - помощь в поиске товара среди прочих;
- коммуникация - сообщение о характеристиках товара;
- мотивация - побуждение покупателя к совершению покупки.

Внутримагазинные рекламные материалы, размещаемые в точке продажи (POS) должны быть как можно ближе к продвигаемому товару и хорошо видеться с расстояния 3-5 метров.

Один из главных принципов внутримагазинного оформления - постоянное обновление POS. Средства POS особенно эффективны тогда, когда они произвольно привлекают внимание покупателя яркие, движущиеся, с подсветкой и пр.

#### Практические задания

Методические указания. Эффективность рекламы рассчитывается несколькими способами. Самый простой - определить разницу между прибылью, полученной от увеличения объема продаж, и затратами на проведение рекламной кампании:

$$\text{Эр} = (\text{Пр} - \text{По}) - \text{Зр}, \quad (7.1)$$

где Пр - прибыль, полученная от объема продаж во время рекламной кампании;

По - прибыль, полученная от продаж до начала рекламной кампании или увеличении ее интенсивности;

Зр - затраты на рекламу.

Таким образом, расчет оптимальных затрат на рекламу требует постоянного наблюдения за рынком и экспериментальных проверок эффективности рекламы.

Задание 1. Определите прибыль от проведения рекламной кампании и рассчитайте уровень рентабельности затрат на рекламную деятельность при следующих комбинациях условий:

- ежедневная прибыль от реализации сельскохозяйственных продуктов до проведения рекламной кампании составляла 5, 7, 9, 15, 20 тыс. руб.
- ежедневные затраты на рекламу составляют 0,2, 1,0, 1,5, 3,0, 4,1 тыс. руб.
- ежедневная прибыль после начала рекламной кампании составляет 6, 6,5, 8,0, 10, 12 тыс. руб.
- 

Задание 2. Открылся новый магазин, однако его учредители терпят убытки, так как при расчетной норме посещений 100 тыс. человек в день, его посещают около 1 тыс. человек. В магазине имеется необходимое для данного микрорайона количество товара нужного качества - например, молоко и другие сельскохозяйственные продукты. Предлагаемые розничные цены соответствуют платежеспособному спросу населения. При следующих комбинациях условий рассчитайте необходимые затраты на рекламу:

1) каждая 1000 руб. на рекламу способствует увеличению ежедневного количества посещений на 500, 1000, 2000, 5000 чел.;

2) каждое посещение сопровождается покупкой 1, 2, 3, 5, 10 пакетов молока стоимостью 10, 20, 30, 50, 60, 70 руб.;

3) производственные затраты и торговые издержки без рекламы одного пакета составляют 3, 5, 7, 60, 15 руб.;

4) необходимое время интенсивной рекламы составляет 10, 15, 20, 30, 45 дней;

5) при достижении расчетного уровня посещений текущие затраты на рекламу должны составлять 10, 15, 20, 30% от суммы ежедневных затрат интенсивной рекламной компании.

## Тесты

1. Укажите причины, по которым предприятие выходит на рынок с новым товаром:

- 1) падает спрос на старый товар, новая маркетинговая концепция не приносит результатов, значительно растут затраты на маркетинг при убыточности

товара и снижении прибыли;

- 2) после снижения спроса на старый товар принимается новая маркетинговая концепция, не приносящая ожидаемых результатов;
- 3) наличие на рынка сильной конкуренции;
- 4) спрос на старый товар постоянный, но затраты на маркетинг недопустимо высоки.

2. Если вы входите на внешний рынок с новым товаром, имея достаточно большие средства, которые вы хотите вложить в собственной стране, какую форму деятельности вы выберете:

- 1) лицензионное изготовление продукции;
- 2) экспорт товаров;
- 3) франчайзинг;
- 4) совместное предприятие.

3. При сегментации рынка Европы относительно товара, экспортируемого предприятием, группа признаков сегмента предпочтительнее:

- 1) географический признак, коммуникативный признак, принадлежность к политико-экономическому союзу;
- 2) эстетический признак, коммуникативный признак, технологический признак;
- 3) географический признак, принадлежность к политико-экономическому союзу, интенсивность потребления вашего или подобного товара;
- 4) нет правильного ответа.

4. При выборе нового товара во время выхода на рынок главным считается критерий:

- 1) динамика рынка;
- 2) емкость и потенциал рынка;
- 3) общий объем издержек при выходе на рынок;
- 4) преимущества в конкурентной борьбе.

5. Если вы решили выпустить новый товар, какой критерий при выборе вида товара вы положите в основу:

- 1) экологическая безопасность;
- 2) прибыльность;
- 3) безопасность производства;
- 4) безопасность потребления.

6. Определите стратегию маркетинга при выходе на рынок с жесткой конкуренцией, если товар, с которым вы вышли, недавно освоен вашей фирмой, но его можно совершенствовать:

- 1) интенсификация рекламы;
- 2) диверсификация вашего продукта;
- 3) снижение цены;
- 4) улучшение качества.

7. Вид маркетинга, используемый при падении спроса на товар:

- 1) конверсионный маркетинг;
- 2) стимулирующий маркетинг;
- 3) развивающий маркетинг;
- 4) ремаркетинг.

8. Инструментом маркетинга является:

- 1) реклама на рынке;
- 2) ценовая политика;
- 3) политика распределения продукта;
- 4) организация выставки товаров.

9. Наиболее опасен следующий вид деятельности конкурентов:

- 1) ценовая война;
- 2) рекламная атака со стороны одного или двух крупных конкурентов;
- 3) рекламная атака со стороны трех или более фирм-соперниц;
- 4) нет правильного ответа.

10. Реклама является более эффективной для товара:

- 1) для товаров индивидуального потребления;

- 2) для товаров производственно-технического потребления (назначения);
- 3) для обоих видов товаров;
- 4) нет однозначного ответа.

11. На какую группу потребителей необходимо прежде всего направлять рекламу недорогого, но добротного товара:

- 1) неженатые молодые мужчины;
- 2) домохозяйки;
- 3) преуспевающие бизнесмены;
- 4) политические деятели.

## Глава 8

### АНАЛИЗ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Все показатели, используемые при оценке хозяйственной деятельности торговых организаций, можно свести в экономические категории: экономический эффект, экономический результат, экономическая эффективность. Несмотря на то, что в экономической литературе иногда ставят знак равенства между понятиями «эффект» и «результат», мы предлагаем различать эти понятия.

Экономический результат — это абсолютное значение (не обязательно в стоимостном выражении) какого-либо показателя, характеризующего степень предпринимательской активности в той или иной сфере деятельности. Для торговой организации такими показателями могут быть, например, товароборот, количество покупателей, посетивших магазин за определенный период времени, прирост торговой площади, объем закупленной партии товаров.

Под экономическим эффектом понимают разницу между результатами экономической деятельности и затратами, произведенными для их получения. В торговле экономический эффект может выражаться через такие показатели, как валовой доход и прибыль.

Для оценки экономической эффективности используют оба вида показателей: и результат, и эффект.

Экономическая эффективность определяется соотношением полученного результата или эффекта в стоимостном выражении с затратами различного рода ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных) по его достижению. Иными словами, речь идет об уровне эффективности использования ресурсов.

Можно выделить три основных типа ориентации предприятия на прибыль: максимизацию, мини-максимизацию, получение удовлетворительной прибыли.

Смысл стратегии максимизации прибыли состоит в получении высокой прибыли в каждой финансовой операции как за счет внутренних резервов, так и за счет покупателей. Как долгосрочная стратегия предприятия применяется редко, но для краткосрочной тактической задачи используется, особенно в сферах быстрого экономического роста. При мини-максимизации прибыли ищется максимум прибыли, но

не по всем затратам, как в первом случае. При принятии решений берется во внимание страхование от возможных потерь. При планировании удовлетворения ельной прибыли в полной мере учитывается степень риска, ориентиром для предприятий становится прибыль, которую можно было бы получить при применении данных финансовых ресурсов в какой-нибудь другой отрасли. Эта прибыль имеет тенденцию к снижению до такого уровня, который не привлечет слишком много конкурентов в эту отрасль, но не потребует вмешательства органов, следящих за тем, чтобы позиция предприятия в отрасли не стала монопольной. В исключительных случаях цель предприятия может определяться неприбыльной мотивацией. Это не означает, что предприятие не интересуется его финансовые результаты. Вместо максимизации дохода рост нормы прибыли выражается в других показателях: удовлетворение потребителей, позиция на рынке, устойчивость хозяйственных связей, благосостояние работающих, ответственность предприятия, техническая эффективность, высокий уровень производительности труда, придание особого значения научным исследованиям и разработкам.

Для оценки эффективности коммерческой (хозяйственной) деятельности предприятия чаще всего используют систему показателей. Обоснование необходимости их применения дано в теории множественности целей, основу которой составляет системный подход к описанию предприятия, что предполагает существование в системе иерархии целей и, соответственно, критериев их достижения.

Содержание показателей, привлекаемых для оценки хозяйственной ситуации, в каждом конкретном случае определяется жизненным циклом предприятия, его размером, временным аспектом планового горизонта, назначением анализа и другими параметрами.

Система экономических показателей торговых предприятий опирается на дедуктивный метод, который предполагает построение синтетического показателя, обобщающего результаты хозяйственной деятельности, а затем отбор группы частных показателей, конкретизирующих состояние той или иной стороны деятельности.

В качестве основы для обобщающего показателя рекомендуется использовать экономический потенциал торгового предприятия - совокупность ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, природных и др.), имеющихся в распоряжении хозяйствующего субъекта, а также способности его сотрудников и менеджеров к

использованию ресурсов в соответствии с целью деятельности предприятия и получению максимально возможного в данных экономических условиях дохода.

Таким образом, экономический потенциал предприятия характеризуется несколькими важными чертами. Во-первых, он определяется его реальными возможностями, причем не только реализованными, но и нереализованными по каким-либо причинам. Во-вторых, потенциал характеризуется объемом ресурсов и резервов — как вовлеченных, так и не вовлеченных в торговую деятельность. В-третьих, потенциал предприятия определяется не только возможностями и ресурсами, но и способностью менеджеров к их использованию для достижения стратегических целей фирмы.

В связи с этим модель экономического потенциала для торговых предприятий можно представить так:

Человеческий капитал + Основной капитал + Оборотный капитал.

Модель экономического потенциала любого предприятия определяется объемом и качеством имеющихся у него ресурсов: численностью занятых и их профессиональными способностями, основными производственными и непроизводственными фондами, оборотными фондами, материальными запасами, финансовыми и нематериальными ресурсами, инновационными и другими способностями.

В сумме это образует совокупную хозяйственную способность предприятия, которая по сравнению с аналогичными параметрами другого предприятия отражает уровень его конкурентоспособности.

Принцип эффективного применения экономического потенциала ( $\mathcal{E}\mathcal{P}$ ) можно представить в следующем формализованном виде:

$$\mathcal{E}\mathcal{P} = f(P^п) - f(P^в) - o, \quad (18)$$

где  $f(P^п)$  — функция потенциальных ресурсов;

$f(P^в)$  — функция вовлеченных ресурсов.

Практическое использование показателя исходит из допущения, что процессы вовлечения ресурсов и повышения эффективности хозяйственной деятельности, результатом которой является полученный доход, исчисляемый как разность между выручкой, образуемой от реализации товаров, и издержками обращения, находятся в прямо пропорциональной зависимости.

Сложность в формировании системы показателей для оценки деятельности торговых организаций заключается в том, что еще не определена система индикативного

регулирования экономики, которая могла бы помочь предприятию сориентироваться во внешних условиях, увидеть свое место среди других предприятий, оценить адекватность своих экономических целей состоянию и перспективам развития потребительского рынка. Поэтому предприятия должны самостоятельно создать для себя исходную базу, выделить приоритетные показатели, уровень которых будет являться критерием для формирования значений всех остальных взаимосвязанных показателей системы.

В качестве составляющих могут быть использованы три группы показателей, отражающих:

- интересы потребителей;
- интересы собственников организации как инвесторов;
- финансовую устойчивость фирмы.

В группу показателей, отражающих интересы потребителей, входят:

- объем товарооборота;
- товарная структура товарооборота;
- качество обслуживания;
- уровень цен на товары и сопутствующие платные услуги.

Собственники предприятия, ожидающие эффективную отдачу от вложенных средств, заинтересованы в показателях, которые характеризуют:

- эффективность использования активов предприятия;
- эффективность использования ресурсов;
- отношение прибыли к выручке;
- отношение прибыли к собственному капиталу.

Финансовую устойчивость характеризует система критериев для определения удовлетворительности структуры баланса и платежеспособности предприятия. К основным показателям, характеризующим финансовое положение предприятия, относят: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами и коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

Выделение трех указанных групп показателей, с одной стороны, вводит новые показатели, отражающие развивающиеся рыночные отношения, с другой стороны, сохраняет ряд показателей, которые использовались в торговых организациях ранее. Но поскольку в новой структуре изменяются взаимосвязи как между отдельными показателями, так и их группами, то меняется роль и значение отдельных показателей, что, в свою очередь, приводит к появлению у них новых качеств. Оценочные

показатели, используемые при анализе финансовой деятельности предприятия, условно можно разделить на три группы:

- показатели финансовой устойчивости;
- показатели ликвидности предприятия;
- показатели прибыльности предприятия.

Показатели финансовой устойчивости можно разделить на две группы: показатели, характеризующие состояние оборотных средств, и показатели, характеризующие состояние основных средств. Состояние оборотных средств можно охарактеризовать с помощью следующих трех показателей (коэффициентов):

1. Коэффициент обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами ( $K^c$ ):

$$K^c = (I П - I А) / (II А + III А),$$

где I А, II А, III А - итоги соответственно I, II, III разделов актива баланса;

I П - итог первого раздела пассива баланса.

Норматив  $K^c$  равен 0,1 - минимально допустимый уровень.

2. Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами  $K^o$ :

$$K^o = \frac{\text{Источники собственных средств} - \text{Основные средства и иные необоротные активы}}{\text{Запасы и затраты}}$$

Норматив коэффициента обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами = 0,1.

3. Коэффициент маневренности собственных средств ( $K^м$ ):

$$K^м = \frac{\text{Источники собственных средств} - \text{Основные средства и иные необоротные активы}}{\text{Источник собственных средств}}$$

Для оценки состояния основных средств предприятия используют следующие показатели:

1. Коэффициент реальной стоимости имущества ( $K^р$ ):

$$K^р = \frac{\text{Основные средства по остаточной стоимости}}{\text{Производственные запасы}} + \frac{\text{Производство}}{\text{Производство}}$$

## Общая стоимость активов

Норматив коэффициента реальной стоимости = 0,5.

2 . Коэффициент постоянного актива предприятия ( $K^п$ ):

$$K^п = \frac{\text{Основные средства и иные необоротные активы}}{\text{Источники собственных средств}}$$

Чем выше значение этого коэффициента, тем более предприятию необходимо привлечение долгосрочных кредитов и займов.

3 . Коэффициент накопления износа ( $K^н$ ):

$$K^н = \frac{\text{Износ основных средств}}{\text{Первоначальная (балансовая) стоимость основных средств}}$$

Обобщенная характеристика финансовой устойчивости предприятия может быть дана с использованием двух коэффициентов:

1. Коэффициент автономии ( $K^а$ ):

$$K^а = \frac{\text{Источники собственных средств}}{\text{Источники собственных + Кредиты и другие средства} + \text{Кредиты и другие заемные средства}}$$

2 . Коэффициент соотношения заемных и собственных средств ( $K^з$ ):

$$K^з = \frac{\text{Заемные средства (II П)}}{\text{Источники собственных средств (I П)}}$$

Собственные источники средств должны покрывать, как минимум собственные оборотные средства в пределах необходимых запасов и всю стоимость основных средств и внеоборотных активов.

Вторая группа показателей, характеризующих финансовое положение предприятия, - показатели ликвидности и предприятия.

К основным показателям ликвидности и платежеспособности предприятия относятся:

1 . Общий коэффициент покрытия ( $K^{оп}$ ):

$$K^{оп} = \frac{\text{Запасы и затраты} - \text{Расходы будущих периодов} + \text{Денежные средства, расчеты и прочие активы}}{\text{Краткосрочные кредиты и займы} + \text{Расчеты и прочие пассивы}}$$

Норматив этого коэффициента = 3-4, коэффициент используют для оценки

предела кредитования клиента, критическая величина общего коэффициента покрытия - 2.

Общий коэффициент покрытия указывает, в какой степени все ликвидные оборотные активы перекрывают имеющуюся у предприятия краткосрочную задолженность.

2. Коэффициент текущей ликвидности ( $K_{\text{тл}}$ ), характеризует общую обеспеченность сельскохозяйственного предприятия оборотными средствами на ведение хозяйственной деятельности:

$$K_{\text{тл}} = \frac{\text{Запасы и - Расходы будущих периодов} + \text{Денежные средства} - \text{Прочие оборотные затраты} + \text{и прочие активы} + \text{средства}}{\text{Краткосрочные кредиты и займы} + \text{Кредиторская задолженность}}$$

3. Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{\text{ал}}$ ):

$$K_{\text{ал}} = \frac{\text{Расчетный} + \text{Прочие счета} + \text{Краткосрочные} + \text{счет в банке} + \text{финансовые вложения}}{\text{Краткосрочные кредиты и займы} + \text{Расчеты и прочие пассивы}}$$

Норматив коэффициента абсолютной ликвидности = 0,20-0,25.

Этот коэффициент показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена за счет наиболее мобильной части активов.

Показателем прибыльности и рентабельности предприятия используется для общей характеристики и рассматриваются как дополнительные к показателям первых двух групп, к которым относятся:

1. Балансовая прибыль.
2. Рентабельность продукции (отношение прибыли от реализации к затратам на реализацию продукции, в процентах).
3. Рентабельность активов (общая рентабельность предприятия, в процентах).

Показатели эффективности коммерческой (хозяйственной) деятельности являются обобщающими, позволяющими качественно и количественно оценить экономическое состояние коммерческого предприятия.

#### Практические задания

##### Задание 1.

Методические указания. По молоку в задании определяется ежемесячная

себестоимость 1 центнера цельного молока путем сложения ее элементов: фиксированных и переменных расходов, общепроизводственных и общехозяйственных расходов. Заработная плата производственного персонала и покупные товарно-материальные ценности предварительно индексируются в процентах к сумме предыдущего месяца. Сложив производственную себестоимость и расходы по реализации, исчисленные методом прямого счета по условиям заключенных договоров или с учетом опыта прошлых лет, определяют полную себестоимость молока в натурально весе. Методом расчета средневзвешенной величины исчисляется среднегодовая производственная и полная себестоимость 1 ц цельного молока.

Производственная и полная себестоимость 1 ц молока в зачетном весе исчисляется по данным натуральной и базисной жирности. Для этого производственную или полную себестоимость 1 ц натурального молока делят на прогнозируемую и умножают на базисную жирность.

Данные о зачетном количестве и полной себестоимости единицы продукции (приложение 5, табл. 8.1) используются для прогнозирования полной себестоимости всего объема продаж по месяцам планируемого года (приложение 4). По этим показателям составляются смета доходов и расходов, план денежных поступлений и выплат, финансовый план, производится финансовый анализ доходов и расходов.

**Задание 2.** Составьте прогноз производственной и полной себестоимости реализуемой предприятием продукции по месяцам планируемого года. Рассчитать производственную и полную себестоимость 1 ц молока и 1 ц мяса КРС.

**Исходные данные.** В соответствии с планом маркетинга, прогнозами информационных центров об изменении индекса цен на покупные товарно-материальные ценности и заработной платы имеются следующие данные о себестоимости, реализуемой предприятием продукции на будущий год (табл. 8.1).

Таблица 8.1

**ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СЕБЕСТОИМОСТЬ И НЕВОЗМЕЩАЕМЫЕ РАСХОДЫ  
ПО РЕАЛИЗАЦИИ 1 Ц ПРОДУКЦИИ**

Продукция	Производственная себестоимость, руб/ц.	Невозмещаемые расходы по реализации, руб/ц.
-----------	--	---

Пшеница	80	7,2
Ячмень	65	11,0
Сено	250	-
Мясо КРС	4000	14,3
Молоко	250	33

В связи с инфляцией, прогнозируемым ростом цен на покупные корма и другие товарно-материальные ценности, а также изменением заработной платы в январе-мае ожидается ежемесячное увеличение производственной себестоимости мяса КРС на 5%, июне - октябре - снижение на 4%, а в ноябре и декабре - рост на 3%. Данные о количестве реализуемой продукции по месяцам планируемого года приведены в предыдущем задании.

В производственной себестоимости 1 центнера цельного молока фиксированные расходы составляют 12 руб. ( в т. ч. амортизация - 10 руб.). Переменные расходы в ценах января прогнозируемого года включают товарно-материальные ценности - 120 руб. на 1 центнера молока (в т. ч. собственного производства - 96 руб. покупные - 24 руб.) заработная плата с начислениями - 56 руб. Суммы кормов и других товарно-материальных ценностей собственного производства, общепроизводственных и общехозяйственных расходов, индексов изменения заработной платы и цен на покупные товарно-материальные ценности приведены в приложениях 10 - 12. Прогнозируемая жирность молока в хозяйстве - 3,8 %. Для решения задачи используйте приложения 3,4,5.

Задание 3. Определить район, в котором фирме выгоднее всего реализовать всю партию нового товара А. Какова будет величина объема чистых продаж?

Исходные данные. Фирма действует в регионе, состоящем из четырех районов (сегментов). Для каждого района известны изменения в условиях реализации нового товара А ( L), интенсивность покупок товара А в среднем одним покупателем в год ( J руб./покупатель), выигрыш или потеря доли рынка в результате конкуренции производителей товара А ( D), издержки по сегментации рынка в каждом из районов ( C). Все данные по районам приведены на территориальной схеме региона:

Район 1	Район 2
$L^1 = 1,5$ млн.покупателей	$L^2 = 2,2$ млн.покупателей
$J^1 = 4000$ руб/год	$J^2 = 5000$ руб/год
$D^1 = + 0,2$	$D^2 = - 0,1$

$C^1 = 0,5$ млн. руб.	$C^2 = 0,4$ млн. руб.
Район 3	Район 4
$L^3 = 2,8$ млн. покупателей	$L^4 = 1,1$ млн. покупателей
$J^3 = 3000$ руб/год	$J^4 = 3000$ руб/год
$D^3 = - 0,3$	$D^4 = + 0,2$
$C^3 = 0,6$ млн. руб	$C^4 = 0,3$ млн. руб

Задание 4. Установите кредитоспособность предприятия и оцените степень кредитного риска.

Исходные данные: Используйте баланс предприятия (приложение 8).

Оценочные показатели сведите в таблицу (приложение 9).

Методические указания. Основные показатели, которые используются для итоговой оценки производственной и финансово-хозяйственной деятельности предприятия, могут быть сведены в три группы.

В первую группу включают показатели, позволяющие дать оценку рентабельности предприятия. Обобщающими показателями прибыльности предприятия являются его общая рентабельность (рентабельность активов) и чистая рентабельность. Эти показатели определяются как процентное отношение соответственно балансовой и чистой прибыли и стоимости активов. Дополнительными показателями являются показатели рентабельности собственного капитала (отношение чистой прибыли к стоимости собственного капитала), показатель общей рентабельности производственных фондов (отношение балансовой прибыли предприятия к сумме основных средств производства), а также рентабельность реализации (отношение прибыли от реализации продукции (работ, услуг) к полной себестоимости реализованной продукции).

Во вторую группу включают показатели, характеризующие деловую активность предприятия. К ним относятся:

- Отдача всех активов предприятия. Определяется отношением выручки от реализации продукции к стоимости активов.
- Отдача основных фондов. Определяется отношением выручки от реализации продукции к средней за период стоимости основных средств и иных вне оборотных активов (итог I раздела баланса).
- Оборачиваемость оборотных средств. Рассчитывается отношением выручки от реализации продукции к средней за период стоимости оборотных средств (итог II и III раздела актива баланса).
- Оборачиваемость запасов и затрат. Это отношение выручки от реализации

продукции к средней за период стоимости запасов и затрат (итог II раздела актива баланса).

- Оборачиваемость дебиторской задолженности. Определяется отношением выручки от реализации продукции (работ, услуг) к средней за период сумме дебиторской задолженности.
- Оборачиваемость наиболее ликвидных активов. Это отношение выручки от реализации продукции (работ, услуг) к средней за период сумме наиболее ликвидных активов, то есть денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.
- Отдача собственного капитала. Рассчитывается как отношение выручки от реализации продукции к средней за период величине собственного капитала (итог I раздела пассива баланса).

В третью группу включены показатели, характеризующие ликвидность и рыночную устойчивость предприятия. Содержание и методика расчета этих показателей изложены в методических указаниях.

Задание 5. На основании баланса ООО «Селена» дайте оценку производственной и финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Исходные данные: Для решения задания используйте приложения (7,8,9,10).

Задание 6. Мария Семенова планирует продажу плакатов для туристов по 3.5 доллара за штуку. Она может приобретать плакаты у оптовиков по 2.1 доллару и возвращать непроданные плакаты за полную стоимость. Аренда палатки обойдется в 700 долларов в неделю.

Ответьте на следующие вопросы, используя нижеприведенный алгоритм (табл. 8.3):

1. Каков порог рентабельности?
2. Каким станет порог рентабельности, если арендная плата повысится до 1050 долларов?
3. Каким будет порог рентабельности, если удастся увеличить цену реализации с 3.5 долларов до 3.85 долларов?
4. Каким будет порог рентабельности, если закупочная цена плакатов увеличится с 2.1 доллара до 2.38 долларов?

5. Сколько плакатов должно быть продано для получения прибыли в сумме 490 долларов в неделю?
6. Какую прибыль можно ожидать при разных уровнях продаж?
7. Какой запас финансовой прочности имеет бизнес Марии при сумме прибыли в 490 долларов в неделю?
8. Если Мария планирует продавать два вида товара: 400 штук обычных плакатов (цена реализации 3.5 доллара, закупочная цена 2.1 доллара) и 500 штук больших плакатов (цена реализации 6.0 долларов, закупочная цена 3.92 доллара), то чему будет равен порог рентабельности каждого из этих товаров и общий порог рентабельности всего предприятия? (приложение 11)

Таблица 8.3

**РАСЧЕТ ПОРОГА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ, ЗАПАСА ФИНАНСОВОЙ ПРОЧНОСТИ  
И СИЛЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ ОПЕРАЦИОННОГО РЫЧАГА**

<b>1. ВАЛОВАЯ МАРЖА</b>	
Выручка от реализации минус переменные издержки:	(А)
Материалы	
Переменная зарплата	
Другие переменные издержки	
Итого переменных издержек	
<b>ВАЛОВАЯ МАРЖА</b>	(В)
<b>2. КОЭФФИЦИЕНТ ВАЛОВОЙ МАРЖИ</b>	(С)
Валовая маржа / выручка от реализации = (В) / (А) то же, в процентах: процент валовой маржи = валовая маржа / выручка от реализации * 100 = (В) / (А) * 100	
<b>3. ПОСТОЯННЫЕ ИЗДЕРЖКИ</b>	
Оклады, постоянная зарплата, арендные платежи, электроэнергия, газ, вода, телефон, почтовые услуги, страхование, ремонт, реклама, проценты за кредит, амортизационные отчисления, другие постоянные затраты	
Итого постоянных затрат	(Д)
<b>4. ПОРОГ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ</b>	(Е)

Сумма постоянных затрат / коэффициент валовой маржи = (Д) / (С)	
<b>5. ЗАПАС ФИНАНСОВОЙ ПРОЧНОСТИ</b>	
5.1. В рублях: выручка от реализации - порог рентабельности =(А) - (Е)	(Ф)
5.2. В процентах к выручке от реализации: запас финансовой прочности, в рублях / выручка от реализации = ( Ф)/ (А)	(Л)
<b>6. ПРИБЫЛЬ</b>	(Н)
Запас финансовой прочности * коэффициент валовой маржи = (Ф)*(С)	
<b>7. СИЛА ВОЗДЕЙСТВИЯ ОПЕРАЦИОННОГО РЫЧАГА</b>	(Ш)
Валовая маржа / прибыль = (В)/ (Н)	

Для определения порога рентабельности воспользуйтесь универсальным уравнением:

Порог рентабельности = Постоянные издержки / Цена реализации - Закупочная цена.

Выручку сопоставляют с полной себестоимостью реализуемой продукции. Для расчета последней к производственной себестоимости продукции прибавляют расходы по ее реализации. Производственную себестоимость исчисляют умножением среднегодовой величины в расчете на единицу продукции в зачетном весе (задание 1 данной темы, приложения 3-6) на общее количество реализуемой продукции, работ, услуг. Реализационные расходы определяются аналогично.

Превышение выручки над полной себестоимостью реализуемой продукции характеризуют прибыль, а обратный результат - убыток от продаж.

Задание 7. Составьте расчет и прогноз прибыли от реализации продукции сельскохозяйственного предприятия.

Исходные данные: Используйте задания 2 темы 4, задание 1 данной темы и приложение 12.

Задание 8. Определить наиболее прибыльный объем производства.

Исходные данные: АО «Садовод» прогнозирует новый вид деятельности - выращивание саженцев плодовых культур на карликовых подворьях. Обладая

значительной долей производства в отрасли, АО может влиять на цены. Спрос на продукцию эластичный, изменчивый. При несовершенной конкуренции повышение производства даже одним предприятием приведет к заметному насыщению рынка и падению рыночной цены.

Отдел маркетинга, исходя из эластичности спроса, должен рассчитать зависимость цен и выручки от объема производства. Отдел труда на основе предельной производительности труда - определить необходимое число работающих. Финансовый аспект - определение суммы валовых издержек и предельных издержек при разных объемах производства. Объектом финансового управления является распределение прибыли. По предложениям финансовой службы собрание акционеров выносит решение о распределении прибыли, оставшейся после уплаты налогов, на дивиденды и инвестиции.

Собранию акционеров, отделу маркетинга, финансовому отделу предстоит определить оптимальный объем выпуска продукции, а также ее цену, издержки производства, количество привлекаемых работников, зарплату, прибыль, дивиденды, объем займов (табл. 8.4).

Таблица 8.4

**ПОКАЗАТЕЛИ РАБОТЫ АО «САДОВОД» ПРИ РАЗНЫХ ОБЪЕМАХ  
ПРОИЗВОДСТВА САЖЕНЦЕВ**

Количество саженцев, тыс. шт	Цена за 1 шт., руб.	Валовая выручка, тыс. руб.	Издержки на средства производства, тыс. руб.	Издержки на рабочую силу, тыс. руб.	Валовые издержки, тыс. руб.	Прибыль тыс. руб.	Предельные издержки (прирост валовых издержек) тыс. руб.	Предельный доход, (прирост валовой выручки), тыс. руб.
2	900	1800	1300	200	1500	300	-	-
4	800	3200	1900	600	2500	700	1000	1400
6	700	4200	2000	1200	3200	1000	700	1000
8	600	4800	2100	2000	4100	700	900	600
10	500	5000	2200	3000	5200	-200	1100	200

12	400	4800	2400	4200	6600	-1800	1400	-2000
14	300	4200	2700	5600	8300	-4100	1700	-600

### Тесты

1. Допустимый риск - это:

- 1) угроза получения нулевого дохода, равного произведенным затратам;
- 2) угроза полной потери прибыли от реализации в сочетании с возможными и предсказуемыми потерями;
- 3) угроза потери доходов в размере, превышающем все состояние фирмы;
- 4) угроза потери доходов в размере произведенных затрат.

2. Основой финансового плана является прогноз объемов:

- 1) производства;
- 2) реализации;
- 3) затрат;
- 4) закупок.

3. Прогноз объема продаж - это:

- 1) максимальная доля рынка, которую предприятие может получить за определенный период времени;
- 2) объем продаж, выраженный в процентах к общенациональному потенциалу;
- 3) возможный объем продаж товара предприятием, который определяется на основе анализа долгосрочных тенденций развития экономики;
- 4) вероятный объем продаж товара предприятием на конкретном рынке за определенный период времени.

4. Емкость товарного рынка - это:

- 1) сложившаяся на рынке экономическая ситуация, которую характеризует соотношение между спросом и предложением;
- 2) потенциальный объем сбыта товара на рынке в течении определенного времени;

- 3) максимальная доля рынка, которую предприятие может получить за определенный период времени;
- 4) объем продаж, выраженный в процентах к общенациональному потенциалу.

5. Показатели деятельности коммерческой организации подразделяются на группы, оценивающие следующие категории:

- 1) экономический эффект и затраты предприятия;
- 2) экономический эффект и прибыль предприятия;
- 3) экономическая эффективность и затраты предприятия;
- 4) экономическая эффективность и экономический эффект.

6. Экономический эффект от работы коммерческой организации не может выражаться такими показателями, как:

- 1) валовой доход;
- 2) товарооборот;
- 3) затраты на сбыт;
- 4) объем продажи товаров.

7. Экономическая эффективность - это:

- 1) соотношение между затратами по вовлеченным в производство ресурсам и полученными результатами;
- 2) результат функционирования предприятия, который может быть выражен с помощью прибыли;
- 3) результат функционирования предприятия, который может быть выражен с помощью валового дохода;
- 4) соотношение между затратами по вовлеченным в производство ресурсам и товарооборотом.

8. Прибыльность (общая экономическая рентабельность) предприятий рассчитывается по формуле:

- 1)  $\text{сумма прибыли} / \text{объем товарооборота} * 100$ ;
- 2)  $\text{объем товарооборота} / \text{сумма прибыли} * 100$ ;
- 3)  $\text{объем товарооборота} / \text{оборачиваемость капитала} * 100$ ;

4) сумма прибыли / оборачиваемость капитала \* 100.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Прогноз среднегодовой рыночной цены и выручки от продажи молока при реализации по прямым договорам с государством и другими покупателями

Месяцы	Текущая рыночная цена, руб.	Индекс роста (+), снижения (-) цен, %	Количество реализуемой продукции, ц.	Выручка от реализации
Январь				
Февраль				
Март				
Всего				
Среднегодовая рыночная цена				





Приложение 4

Прогноз ежемесячной и среднегодовой производственной себестоимости 1 центнера мяса КРС

Месяцы	Индекс роста себестоимости	Производственная себестоимость 1 ц, руб.	Количество реализуемой продукции,	Производственная себестоимость всей продукции, тыс. руб.
Январь				
Февраль				
Март				
И т.д.				

Среднегодовая производственная себестоимость = гр. 4 стр.Всего  
гр. 3 стр.Всего

Приложение 5

Прогноз среднегодовой себестоимости 1 центнера цельного молока в \_\_\_\_\_ г. по месяцам

Месяц	Количество реализуемой продукции,	Производственная себестоимость, руб.		Расходы по реализации		Полная себестоимость, руб.	
		1 центнера	Всей продукции	1 центнера	На всю продукцию	1 центнера	Всей продукции
А	1	2	3	4	5	6	7
Январь							
Февраль							
Март							
И т.д.							

Расчет среднегодовой производственной себестоимости 1 ц цельного молока = гр. 3 стр.Итого  
гр. 1. стр. Итого

Расчет среднегодовой полной себестоимости 1 ц молока т = гр. 7. Итого  
гр. 1. Итого

Расчет среднегодовой производственной 1 ц себестоимости

Производственная себестоимость 1 ц молока в зачетном весе натурального веса \* Базисная жирность

Прогнозируемая жирность молока в хозяйстве

Расчет среднегодовой полной себестоимости 1 ц молока в зачетном весе

Полная себестоимость 1 ц натурального веса \* базисная жирность  
Прогнозируемая жирность

Приложение 6

Прогноз ежемесячной производственной себестоимости 1 центнера цельного  
молока по месяцам планируемого года

Месяцы	Фиксированные расходы		Переменные расходы						Общественные и производственные расходы	Производственная себестоимость
	амортизация	прочие	Зарботная плата производствен		Товарно-материальные ценности					
			Индекс роста, %	Сумма, руб.	Собственно го производст	Покупные Индекс цен, %	ые Сумма, руб.	Всего		
Январь			+7		96	+5			12,0	
Февраль			+7		96	+5			12,4	
Март			+7		96	+5			13,1	
Апрель			+7		96	+3			13,3	
Май			+5		80	+3			14,0	
Июнь			+5		60	+3			14,2	
Июль			+5		60	+2			14,6	
Август			+5		60	+2			15,0	
Сентябрь			+5		60	+2			15,0	
Октябрь			+2		60	+2			15,1	
Ноябрь			+2		60	+3			13,8	
Декабрь			+2		80	+3			13,7	

## Приложение 7

Баланс ООО «Селена» на 1 января

года

АКТИВ	Код строки	Сумма, тыс.руб.	
		На начало года	На конец года
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы (0,4 0,5)	110	2200	1700
Основные средства (0,1 0,2 0,3)	120	10150	10800
Незавершенное строительство (0,7 0,8 61)	130	2850	3300
Долгосрочные финансовые вложения (0,6 82)	140	2500	3000
Прочие внеоборотные активы	150	-	-
<b>Итого по разделу I</b>	<b>190</b>	<b>17700</b>	<b>18800</b>
<b>II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	210	16345	22145
в том числе:			
сырье и материалы (10, 15, 16)	211	10000	13500
малоценные предметы (12, 13, 16)	213	-	-
затраты в незавершенном производстве (20, 21, 23, 29, 30, 36, 44)	214	4220	4800
готовая продукция и товары (40, 41)	215	2125	3845
товары отгруженные	216	-	-
расходы будущих периодов (31)	217	-	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (19)	220	-	-
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются через 12 месяцев)	230	-	-
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев)	240	6615	10650
в том числе			
покупатели и заказчики	241	3500	6700
векселя к получению	242	1500	2200
задолженность дочерних обществ	243	-	-
задолженность учредителей	244	-	-
авансы выданные	245	-	-
прочие дебиторы	246	1615	1750
Краткосрочные финансовые вложения (58)	250	1600	1460
Денежные средства	260	3440	4045
<b>Итого по II разделу</b>	<b>290</b>	<b>28000</b>	<b>38000</b>
<b>III УБЫТКИ</b>			
Непокрытые убытки прошлых лет (88)	310	-	-
Непокрытый убыток отчетного года	320	-	-
<b>Итого по разделу III</b>	<b>390</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

ПАССИВ	Код строки	Сумма, тыс.руб.	
		На начало года	На конец года

<b>I КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (85)	410	10000	10000
Добавочный капитал (87)	420	-	-
Резервный капитал (86)	430	1200	1700
Фонды накопления (88)	440	13800	17800
Фонд социальной сферы (88)	450	-	-
Целевые финансирования и поступления (96)	460	-	-
Нераспределенная прибыль прошлых лет (88)	470	-	-
Нераспределенная прибыль отчетного года	480	-	-
<b>Всего по разделу I</b>	<b>490</b>	<b>25000</b>	<b>29500</b>
<b>II. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПАССИВЫ</b>			
Заемные средства (92, 95)	510	5000	5300
в том числе:			
кредиты банков, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев	511	5000	5300
прочие займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев	512	-	-
Прочие долгосрочные пассивы	520	-	-
<b>Итого по разделу II</b>	<b>590</b>	<b>5000</b>	<b>5300</b>
<b>III КРАТКОСРОЧНЫЕ ПАССИВЫ</b>			
Заемные средства (90, 94)	610	8200	10200
в том числе:			
кредиты банков	611	8200	10200
прочие займы	612	-	-
Кредиторская задолженность	620	7500	11800
в том числе:			
поставщики и подрядчики (60, 76)	621	4650	7000
векселя к уплате(60)	622	450	700
перед дочерними обществами (78)	623	-	-
по оплате труда (70)	624	500	860
по социальному страхованию и обеспечению (69)	625	180	250
перед бюджетом (68)	626	1270	1750
авансы полученные (64)	627	-	-
прочие кредиторы (76)	628	450	1240
Расчеты по дивидендам (75)	630	-	-
Доходы будущих периодов (83)	640	-	-
Прочие краткосрочные пассивы	670	-	-
<b>Итого по разделу III</b>	<b>690</b>	<b>15700</b>	<b>22000</b>
<b>БАЛАНС (сумма строк 490, 590 и 690)</b>	<b>699</b>	<b>45700</b>	<b>56800</b>

Приложение 8

Рентабельность (прибыльность) предприятия.

ПОКАЗАТЕЛИ	На начало года	На конец года
Общая рентабельность предприятия		
Чистая рентабельность предприятия		
Рентабельность собственного капитала		
Общая рентабельность производственных фондов.		
Рентабельность реализации		

Приложение 9

Оценка деловой активности предприятия

ПОКАЗАТЕЛИ	На начало года	На конец года
Отдача всех активов		
Отдача основных фондов		
Оборачиваемость (количество оборотов) оборотных средств запасов и затрат дебиторская задолженность наиболее ликвидных активов		
Отдача собственного капитала		

Приложение 10

Оценка ликвидности и рыночной устойчивости предприятия

ПОКАЗАТЕЛИ	На начало года	На конец года
1. Общий коэффициент покрытия (Коп)		
2. Коэффициент маневренности собственных средств (Км)		
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К <sup>с</sup> )		
4. Коэффициент реальной стоимости имущества (Кр)		
5. Коэффициент постоянного актива (Ка)		
6. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств (К <sup>з</sup> )		

Приложение 11

Расчет порога рентабельности, запаса финансовой прочности и силы воздействия операционного рычага

Показатель	Исходный вариант	Вариант 10-процентного роста выручки
Выручка от реализации, тыс. руб.		
Переменные издержки		
1. Валовая маржа		
2. Коэффициент валовой маржи		
3. Постоянные издержки, тыс. руб.		
4. Порог рентабельности, тыс. руб.		
5.1. Запас финансовой прочности, тыс. руб.		
5.2. Запас финансовой прочности, %		
6. Прибыль, тыс. руб.		
Сила воздействия операционного рычага		

Расчет порога рентабельности отдельных товаров

Показатель	Обычные плакаты	Большие плакаты	Итого
Цена реализации на единицу продукции товара, долл.			
Переменные издержки на единицу товара, долл.			
Валовая маржа на единицу товара, долл.			
Планируемый объем продаж, шт.			
Планируемая валовая маржа, долл.			
Средняя валовая маржа на единицу товара, долл.			
Порог рентабельности предприятия, усл. ед.			
Порог рентабельности отдельных товаров, шт.			

Прогноз  
прибыли от реализации продукции  
на г.

Вид продукции	Реализовано, т		Выручено от реализации, тыс. руб.		Себестоим ость реализован ной продукции - всего, тыс.руб.	Результат, тыс.руб.	
	Всего	В том числе государс тву	Всего	В том числе государс тву		Приб ыль	Убыто к
Пшеница							
Ячмень							
Сено							
Молоко							
Мясо							
Итого							

## Список литературы

1. Альбеков А. У., Митько О. А. Коммерческая логистика - Ростов - на Дону: Феникс, 2002. - 416 с.
2. Альбеков А. У., Согомоян С. А. Экономика коммерческого предприятия. - Ростов - на Дону: Феникс, 2004. - 448 с.
3. Аникин Б. А., Тяпухин А. П. Коммерческая логистика учеб. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005 - 432 с.
4. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА - М, 2003. - 260 с.
5. Герчикова И. Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. - М: Внешторгиздат, 1990. - 458 с.
6. Герчикова Н. И. Коммерческое дело и международная торговля - М.: «Внешторгиздат», 1990 - 470 с.
7. Голиков Е. А. Оптовая торговля. Менеджмент. Маркетинг. Логистика. Финансы: Учебно-практическое пособие. - М.: Издательство «Экзамен», 2004 - 272 с.
8. Дашков Л. П., Памбухчиянц В. К. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: Учебник. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2001. - 400 с.
9. Джонсон Дж., Вуд Д. и др. Современная логистика. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004 - 624 с.
10. Егоров И. В. Управление товарными системами: Учебное пособие. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. - 644 с.
11. Егоров В. Ф. Организация торговли: Учебник для вузов. - СПб: Питер, 2004 - 352 с.
12. Иванов Г. Г. Экономика торговли: Учеб. пособие. - М.: Издательский центр «Академия», 2004 - 144 с.
13. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990 - 670 с.
14. Лебедева С. Н. Экономика торгового предприятия: Учеб. пособие. - Мн.: Новое знание, 2003, 240 с.
15. Масленников В. В. Посредническое предпринимательство: Учебное пособие. - М.: ИНФРА - М, 2003. - 272 с.
16. Маркетинг. Энциклопедия. Пер. с англ. - М.: Издательство «Экзамен», 2004 -

845 с.

17. Каплина С. А. Организация коммерческой деятельности: Учебное пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2002, - 416 с.
18. Киршина М. В. Коммерческая логистика. - М.: ООО Фирма «Благовест - В», 2003 - 256 с.
19. Осипова Л. В., Синяева И. М. Основы коммерческой деятельности: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. - М.: Банки и баржи, ЮНИТИ, 2001.- 623 с.
20. Памбухчиянц В. К. Организация и технология коммерческой деятельности: Учебник. - М.: «Маркетинг», 2003. - 320 с.
21. Памбухчиянц В. К. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: Учебник. - М., 1995. - 398 с.
22. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003. - 504 с.
23. Панкратов Ф. Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов. -М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. - 450 с.
24. Половцева А. Н. Коммерческая деятельность: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2003. - 248 с.
25. Практикум по коммерческой деятельности: Учеб. пособие. / Под ред. Ф. Г. Панкратова и др. - М.: Маркетинг, 1998. - 248 с.
26. Синецкий Б. И. Основы коммерческой деятельности: Учебник. - М: Юристь, 2001. - 659 с.
27. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. - М.: ИНФРА - М, 2004. - 425 с.
28. Сергеев В. И. Логистика в бизнесе. - М.: ИНФРА - М, 2001. - 608 с.
29. Сергеев И. В. Экономика предприятия. Учебник - М.: Финансы и статистика, 2000 - 241 с.
30. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учеб. пособие. - СПб.: Издательский дом «Бизнес - пресса», 2004 - 480 с.
31. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: Учебник / Под общ. ред. проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. - М.: ИНФРА - М, 2002. - 560 с.
32. Щур Д. Л. Основы торговли. Оптовая торговля: Справочник руководителя, гл. бухгалтера и юриста. - М.: Изд-во «Дело и сервис», 2005 - 656 с.
33. Экономика торгового предприятия: Торговое дело: Учебник / Под ред. проф.

Л. А. Брагина. - М.: ИНФРА - М, 2004. - 314 с.

