

## РЕЗУЛЬТАТЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Е.С. Петрова, О.Д. Макаревич*

Формирование и развитие в нашей стране цивилизованных рыночных отношений, разгосударствление, приватизация, переход к многообразию форм собственности требуют развития теории и практики анализа эффективности коммерческой деятельности. Разработка логистического подхода к оценке эффективности коммерческой деятельности позволит торговым предприятиям планировать стратегические направления развития деятельности предприятий розничной торговли и тем самым укреплять конкурентные позиции на рынке товаров и услуг.

Ключевые слова: коммерческая деятельность, эффективность, логистический подход

Логистический подход к оценке эффективности коммерческой деятельности позволяет определить действительно ключевые факторы в момент принятия управленческих решений и наиболее эффективно реализовать систему стратегического управления.

Положительные стороны использования логистики в системе стратегического управления заключаются в следующем:

- позволяет достигать стабильности, упорядоченности в стратегическом планировании, так как основополагающим моментом является изменение стратегии в зависимости от влияния факторов;
- повышает эффективность в преодолении сопротивления переменам за счет планирования стратегии.

Подход к разработке управленческих решений с помощью логистики имеет возможность качественно улучшить систему стратегического управления предприятием посредством адекватного реагирования на влияние ключевых факторов, воздействующих на деятельность предприятия.

По результатам использования логистического подхода к оценке эффективности коммерческой деятельности ОАО «Желдорсервис г. Могилёв», все магазины, входящие в состав данной торговой организации были разделены на группы, каждая из которых характеризуется определённым набором логистических показателей. При этом каждый кластер обладает рядом положительных и отрицательных сторон.

В первую группу вошли магазины, положительными моментами в коммерческой деятельности которых является оптимальное использование складских помещений и неплохая прибыльность, отрицательными - неэффективное управление товарными запасами и закупочной деятельностью.

Основными проблемами при организации управления товарными запасами в магазинах данного кластера являются:

- ошибочные прогнозы продаж, на основании которых строятся планы закупок;
- изменение спроса;
- расширение ассортимента и товарный каннибализм. Достаточно часто не удается спрогнозировать изменение продаж конкретного товара при введении нового;
- технические проблемы. Это, с одной стороны, поставки некомплектного товара

или ошибочные пропорции при заказе комплектных товаров, поставка товаров с ограниченными сроками годности, некачественные товары, с другой - некорректная работа программы, задержки в обработке товара или в системе резервирования товара.

Недостатки организации закупочной деятельности данного кластера связаны с:

- плохим планированием потребности в продукции;
- недостаточно полным анализом рынка;
- недостаточным контролем за исполнением договора и использованием приобретенной продукции.

Во вторую группу вошёл один магазин. Это наименьший по площади торговый объект, входящий в состав в ОАО «Желдорсервис г. Могилёв», характеризующийся наибольшей прибыльностью, однако имеющий самую низкую эффективность закупочной деятельности и наивысшие затраты на использование складских помещений.

Основными проблемами при организации закупочной деятельности в магазинах данного кластера являются:

- отсутствие организационной структуры управления закупками и их контроля;
- отсутствие квалифицированных кадров для проведения закупок;
- не налаженная инфраструктура закупок.

Наивысшие затраты на использование складских помещений данного кластера связаны, в первую очередь, с высокими показателями порчи товаров в процессе хранения.

В третью группу попали магазины, характеризующиеся оптимальным использованием товарных запасов и высокой эффективностью организации закупочной деятельности, имеет наименьшие по сравнению с другими группами магазинов складские затраты. Однако эффективность использования складских помещений и транспорта – минимальна.

Низкая эффективность использования складских помещений данной группы магазинов связана с:

- нерациональным размещением товара на складе;
- неправильным подбором оборудования.

Основными проблемами при транспортировке товаров являются:

- высокие потери при транспортировке;
- низкая степень механизации и автоматизации работы склада.

Каждый кластер обладает рядом положительных и отрицательных сторон. С этой позиции к каждой группе магазинов должна быть предпринята такая совокупность мер, которые позволили бы устранить отрицательные черты и укрепить положительные (*рис. 1*).

Для первого кластера продовольственных магазинов, с целью устранения существующих недостатков, основной упор должен быть сделан на оптимизацию товарных запасов, повышение эффективности закупочной деятельности и снижение затрат на содержание складских помещений.

Основным направлением оптимизации товарных запасов данной группы магазинов является использование совмещенного ABC и XYZ анализа, который позволит:

- повысить эффективность системы управления товарными ресурсами;
- повысить долю высокоприбыльных товаров без нарушения принципов ассортиментной политики;
- выявить ключевые товары и причины, влияющие на количество товаров хранящихся на складе;
- перераспределить усилия персонала в зависимости от квалификации и имеющегося опыта.

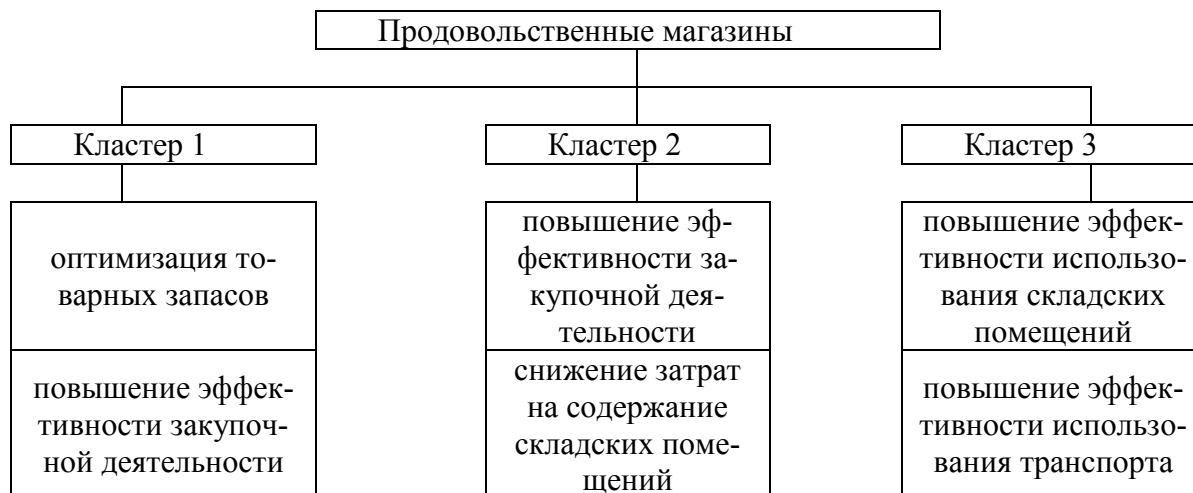


Рис. 1 – Мероприятия, направленные на повышение эффективности коммерческой деятельности каждой группы магазинов ОАО «Желдорсервис г. Могилёв»

Повышение эффективности закупочной деятельности данной группы магазинов включает:

- повышение квалификации персонала;
- тщательное планирование потребности в продукции;
- всесторонний анализ рынка;
- организация контроля над исполнением договора и использованием приобретенной продукции.

Основные мероприятия повышения эффективности коммерческой деятельности продовольственных магазинов второй группы должны быть направлены на снижение затрат на содержание складских помещений и повышение эффективности закупочной деятельности.

Ввиду того, что высокая затратность складских помещений данной группы магазинов связана, в первую очередь, с высокими показателями порчи товаров в процессе хранения, то основным направлением решения данной проблемы является внимательное изучение типа реализуемого товара.

Если товар скоропортящийся, то целесообразно размещать его ближе к основным проходам, а стеллажи с товаром хрупким, наоборот, лучше размещать выше и дальше. Брак имеет смысл хранить на высоких стеллажах в углубленных помещениях, в углах, за колоннами. Товар, который требует дополнительной обработки (упаковка, маркировка, расфасовка) логичнее класть на низкие полочные стеллажи.

В качестве основных направлений повышения эффективности закупочной деятельности данного кластера можно выделить:

- создание адекватной организационной структуры управления закупками и их контроля;
- создание налаженной инфраструктуры закупок (информационное обеспечение, средства электронной коммерции);
- создание возможностей для повышения квалификации работников магазина.

Мероприятия повышения эффективности коммерческой деятельности магазинов, вошедших в третью группу, предполагают повышение эффективности использования складских помещений и транспортных коммуникаций.

Повышение эффективности работы складского хозяйства данной группы магазинов может быть достигнуто за счёт:

- оснащение склада необходимыми техническими средствами;
- изменение организации работы склада в соответствии с новыми требованиями;
- организация обучения персонала, с целью повышения его квалификации.

Для повышения эффективности транспортных коммуникаций рекомендуется внедрения технологии с преимущественным использованием тары-оборудования, в результате чего:

- устраняются лишние звенья на пути движения товаров от поставщиков до торгового зала магазина;
- сводится к минимуму ручная перекладка товаров из тары на товароносители торговой мебели;
- полная подготовка товаров к продаже методом самообслуживания осуществляется в сфере производства или оптово-складском звене;
- осуществляется реальная рационализация перемещения и продажи товаров в магазине;
- резко сокращается число работников, занятых на погрузочно-разгрузочных;
- более эффективно используются транспортные средства;
- уменьшаются расходы на техническое оснащение магазинов;
- упрощается организация товароснабжения магазинов и внутримагазинное перемещение товаров;
- повышается сохранность товаров;
- обеспечивается более рациональное использование автотранспорта и торговой площади магазина.

Реализация предложенных мероприятий позволит ОАО «Желдорсервис г. Могилёв»:

- привлечь покупателей к магазинам;
- сформировать положительный имидж торговой организации;
- установить уровень цен с учетом условий конкуренции;
- стимулировать спрос;
- увеличить объем сбыта.

**Петрова Елена Сергеевна**

Студентка экономического факультета  
Белорусско-Российский университет, г. Могилёв  
Тел.: +375(33) 693-01-28  
E-mail: [elen578@rambler.ru](mailto:elen578@rambler.ru)

**Макаревич Ольга Дмитриевна**

Старший преподаватель кафедры «Коммерческая деятельность»  
Белорусско-Российский университет, г. Могилёв  
Тел.: +375(29) 324-29-71  
E-mail: [25092007@tut.by](mailto:25092007@tut.by)