

УДК 338

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
НА БАЗЕ КОНЦЕПЦИИ ЛОГИСТИКИ

Е. С. ПЕТРОВА

Научный руководитель О. Д. МАКАРЕВИЧ
БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

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

Положительные стороны использования логистики в системе стратегического управления заключаются в достижении стабильности и упорядоченности в стратегическом планировании и повышении эффективности в преодолении сопротивления переменам за счет планирования стратегии.

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.

Проблемы организации управления товарными запасами включают:

- ошибочные прогнозы продаж;
- изменение спроса;
- расширение ассортимента и товарный каннибализм;
- технические проблемы.

Недостатки организации закупочной деятельности данного кластера:

- плохое планирование потребности в продукции;
- недостаточно полный анализ рынка;
- недостаточный контроль над исполнением договора.

Во вторую группу вошли магазины, характеризующиеся наибольшей прибыльностью, однако имеющие самую низкую эффективность закупочной деятельности и наивысшие складские затраты.

Проблемы организации закупочной деятельности данного кластера:

- отсутствие организационной структуры управления закупками;
- отсутствие квалифицированных кадров для проведения закупок;

– не налаженная инфраструктура закупок.

Наивысшие затраты при складировании данного кластера связаны с высокими показателями порчи товаров в процессе хранения.

Магазины третьей группы, характеризуется 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.

Причины низкой эффективности использования складских:

- 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.

С этой позиции к каждой группе магазинов должна быть предпринята такая совокупность мер, которые позволили бы устранить отрицательные черты и укрепить положительные.

Для первого кластера продовольственных магазинов, с целью устранения существующих недостатков, основной упор должен быть сделан на оптимизацию товарных запасов, 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 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.

Повышение эффективности закупочной деятельности данной группы магазинов включает:

- 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 и т.п.

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

- создание адекватной оргструктуры управления закупками;
- создание налаженной инфраструктуры закупок;
- создание возможностей для повышения квалификации работников.

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.

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

- устраняются лишние звенья на пути движения товаров;
- 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;
- сокращается число работников на погрузочно-разгрузочных работах;
- уменьшаются расходы на техническое оснащение магазинов;
- упрощается организация товароснабжения магазинов;
- 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 и увеличить объем сбыта.