

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АПК

А.Н. Михайлова, О.Д. Макаревич

В переходный период, а тем более в условиях развитого рынка инструментом эффективного хозяйствования предприятия АПК выступает коммерция. Предприятия устанавливают принципиально новые отношения с партнерами, действуют свойственные рыночной экономике регуляторы, вырабатываются коммерческие принципы, направленные на целенаправленную куплю-продажу товаров АПК. С переходом к рынку всё большее значение приобретает коммерческая деятельность, включающая закупочную, сбытовую и маркетинговую деятельность. Она является непременным условием его эффективной работы и развития.

Ключевые слова: коммерческая деятельность, закупки, сбыт, эффективность, мотивация персонала

Коммерческая деятельность предполагает выполнение определенных коммерческих функций, которые прямо или косвенно обеспечивают получение доходов. С точки зрения их участия в формировании доходов, коммерческие функции можно условно разделить на две группы.

Первая группа включает коммерческие операции, непосредственно приносящие доходы: продажа товаров, оказание услуг, сервисное обслуживание, экспортно-импортные операции, реклама товаров и услуг, деятельность по стимулированию сбыта товаров, управление и маневрирование товарными ресурсами, работа по предъявлению исков.

Ко второй группе коммерческих операций условно можно отнести те, которые косвенно (опосредованно) влияют на получение дохода: комплексное изучение рынка, требований потребителей, изменение условий, при которых складываются спрос и предложение, формирование товарных ресурсов и ассортимента, определение потребности в них, поиск поставщиков и закупка товаров, воздействие на поставщиков в деле выпуска нужных товаров, выбор формы хозяйственных связей, коммерческая работа по их установлению, обоснование наиболее целесообразных организационных форм оптовых закупок и т.п. Эта группа включает достаточно широкий круг операций, которые направлены на то, чтобы достичь главной цели - продать товар с прибылью, увеличить объемы продажи, иметь стабильное, устойчивое положение на рынке.

С учетом взаимосвязи уровня коммерческой деятельности с конечными результатами предприятия АПК необходимо изучать и оценивать степень влияния факторов, определяющих коммерческий успех.

Ключевые факторы коммерческого успеха:

1) Состояние материально-технической базы предприятия и ее соответствие современным требованиям:

- состояние зданий, обеспеченность площадями;
- уровень технического оснащения, наличие торгово-технологического оборудования, электронно-вычислительной техники;
- использование новых технологий в процессе переработки, продажи товаров;

- автоматизированная обработка коммерческой информации, внедрение автоматизированных рабочих мест специалистов;

- инновационные возможности по внедрению новой техники и технологий.

2) Финансовые факторы коммерческого успеха:

- объем и структура основного и оборотного капитала;

- оборачиваемость капитала;

- размер собственных оборотных средств;

- ликвидность;

- финансовая устойчивость, платежеспособность

3) Кадровый потенциал:

- количественный и качественный состав кадров;

- высокая профессиональная подготовка коммерческого персонала;

- квалификация и опыт коммерсантов-менеджеров;

- совпадение личных и групповых интересов.

4) Организационные факторы:

- наличие развитых информационных систем;

- своевременное реагирование на изменение рыночной ситуации;

- возможность быстрой реализации новых достижений и эффективных коммерческих стратегий;

- наличие эффективной рыночной инфраструктуры;

- оптимальная организационная структура предприятия и система управления им.

5) Факторы, влияющие на результативность хозяйственных взаимоотношений субъектов рынка:

- объемы спроса и предложения;

- структура торгового ассортимента;

- качество товаров и услуг;

- сервисное обслуживание;

- наличие взаимовыгодных договоров поставки, качество их выполнения;

- эффективная реклама и система стимулирования сбыта;

- оптимальные затраты на продвижение товара на рынок;

- высокий имидж, положительная репутация торговой организации.

Наличие множества факторов, их взаимозависимость, динамизм определяют сложность коммерческой деятельности, многовариантность решений, принимаемых зачастую в условиях неопределенности, что сопряжено с хозяйственным риском. Это требует изучения и глубокого анализа степени влияния различных факторов на конечный результат предприятия АПК, определяет необходимость выделения ключевых факторов, обеспечивающих высокий уровень коммерческой работы и возможность увеличения доходов [1, с.21-23].

Выбор партнера по бизнесу — очень важный и серьезный процесс. Любая неучтенная «мелочь» может поменять или вообще разрушить концепцию проекта и все планы. Каждому предприятию АПК необходимо определить метод выбора поставщиков ресурсов и складских, транспортных и экспедиторских услуг, основанный на сравнительном анализе как количественных, так и качественных их характеристик. Существует множество методик, которые направлены на оценку поставщика и на основе этого — принятия необходимого управленческого решения. Используемые методы выбора поставщиков не позволяют сделать объективный и точный выбор партнера, так как они используют при оценке минимальное количество критериев, не всегда значимых именно для данной оценки, а также не опираются на математический аппарат. Это привело к

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АПК

разработке нового подхода к выбору поставщика, основанного на анализе субъективной ценности.

Анализ субъективной ценности – это метод, при помощи которого в отличие от расчёта экономической эффективности, могут быть оценены различные альтернативы по нескольким немонетарным критериям, в целом характеризующим эффективность.

При разработке методики анализа субъективной ценности при оценке поставщиков товаров, работ, услуг можно выделить пять шагов, имеющих свои особенности:

- формулирование целей;
- определение критериев оценки;
- определение потенциальных поставщиков;
- оценка;
- анализ, подведение итогов и выбор поставщика.

Потенциальные поставщики ранжируются по субъективной ценности, после чего может быть принято решение. Результаты каждого из этапов должны вноситься в специальные формы. Предложенная модель является универсальной, так как на ее основе каждый субъект хозяйствования может определить оптимального для себя поставщика ресурсов и услуг согласно приоритетам своей деятельности. Выбор поставщика является важной и неотъемлемой частью деятельности предприятия, нацеленной не только на получение прибыли, но и на стратегическое развитие.

Существенная проблема в области управления процессом реализации продукции АПК – значительное опережение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда, что приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы. Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии.

Проведенный анализ деятельности одного из распределительных центров продукции АПК показал, что основной управленческой проблемой неэффективных продаж является недостаточные усилия сбытовиков распределительного центра, сотрудники осуществляют реализацию наработанным клиентам, поиском новых клиентов практически не занимаются. Следовательно, можно заключить, что зарплата не выполняет своей стимулирующей функции.

Для того чтобы отдел работал эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом не только постоянно контролируя их деятельность, но и мотивируя. Для оценки труда сотрудников отдела сбыта и расчета размера их персонального вознаграждения предложена система установления надбавки, основанная на интегральной оценке трудовой деятельности каждого сотрудника отдела. Для этого взяты пять наиболее значимых для итогового показателя оценки трудоспособности сотрудников отдела показателей:

- выполнение плана реализации;
- количество новых клиентов;
- стабильность результатов работы;
- доход от новых потребителей в общем доходе;
- использование новых подходов к работе.

Далее методом анализа иерархии Т.Саати в результате опроса экспертов определена значимость каждого показателя в интегральном.

Получена следующая функциональная зависимость для итогового показателя оценки трудовой деятельности (ИП):

$$\text{ИП} = 0,38X_1 + 0,07X_2 + 0,175X_3 + 0,323X_4 + 0,052X_5 \quad (1)$$

где x_1 – выполнение плана реализации;
 x_2 – количество новых клиентов;
 x_3 – стабильность результатов работы;
 x_4 – доход от новых потребителей в общем доходе;
 x_5 – применение новых подходов к работе.

Оценки факторов выставляются начальником отдела от 0 до 1. Чем ближе численное значение к 1, тем выше уровень оцениваемого фактора у данного специалиста. Для обеспечения сравнимости показателей при оценке трудовой деятельности сотрудников они должны быть пронормированы. Для этого используется функция принадлежности.

Используя данный вид оценки трудовой деятельности, предложена градация индивидуальной ставки работников в зависимости от полученного значения интегрального показателя эффективности труда работника (таблица 1).

Таблица 1 - Градация индивидуальной ставки работников

Индивидуальная ставка, %	20	40	60	80	100
Значение интегрального показателя эффективности труда работника	0,37	0,50	0,63	0,8	0,98

Материальное поощрение предусматривается, начиная со степени «соответствия работника установленным требованиям», т.е. при значении интегрального показателя выше 0,37.

Таким образом, изменяя интегральный показатель эффективности труда можно каждый раз рассчитывать, как изменится заработная плата сотрудников отдела, что и может стать действенным механизмом мотивации к повышению эффективности реализации продукции АПК.

Литература

- 1 Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность: учебник / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова. – Минск: Выш. шк., 2005. – 352 с.
- 2 Кузнецов, И. Н. Управление продажами: учебно–практическое пособие / И. Н. Кузнецов. – 2–е изд. – М.: Дашков и К, 2012. – 492 с.
- 3 Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. –СПб.: СПбГУЭФ, 2012. – 430 с.
- 4 Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. В. М. Семенова. – СПб.: Питер, 2010. – 416 с.

Михайлова Анна Николаевна

Студент электротехнического факультета
Белорусско-Российский университет, г. Могилёв
Тел.: +375(25) 535-43-92
E-mail: foget-me-not245@yandex.by

Макаревич Ольга Дмитриевна

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