

УДК: 339.137.22

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СЕРВИСНО-  
ОРИЕНТИРОВАННОЙ ЭКОНОМИКИ****О.В. Чернышева**

Представлены основные результаты исследования проблемы конкурентоспособности торговых предприятий в условиях сервисно-ориентированной экономики. Особое внимание уделено таким составляющим конкурентоспособности как цена, качество, персонал, сервис и финансы. Разработан комплекс мероприятий по реализации и повышению конкурентоспособности предприятия торговли.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, цена, качество, сервис, персонал, финансы.

**Введение**

Задачей исследования является выявление и анализ системы факторов, оказывающих наибольшее влияние на эффективность деятельности и конкурентоспособность торгового предприятия, а также выработка предложений по совершенствованию технологии управления конкурентоспособностью предприятия отрасли торговли в условиях эволюционирующей рыночной среды.

В результате проведенных исследований среди основных составляющих, влияющих на конкурентоспособность торгового предприятия, можно выделить цену, систему управления персоналом, аспекты финансовой деятельности, качество товаров и услуг, а также сервис. Проведем анализ данных составляющих, а также рассмотрим разработанный нами комплекс мероприятий, направленный на повышение конкурентоспособности торгового предприятия.

**Цена товара как регулятор конкурентоспособности**

Цена является важной составляющей конкурентоспособности любого предприятия. В условиях современной экономики система ценообразования строится не по классическому принципу, когда цена состоит из закупочной цены, понесенных затрат и желаемой прибыли, а формируется с использованием рыночного подхода, когда отправной точкой является цена конкурентов, или среднерыночная цена. По этой причине предприятия, предлагающие товары по минимальным ценам, находятся в более выигрышном положении, так как имеют возможности повышения объемов реализации, увеличения показателей товарооборачиваемости, выручки, прибыли и пр. Поэтому одной из задач современного торгового предприятия является выработка политики, при которой цена товара будет конкурентоспособной, так как в противном случае предприятие будет вытеснено с рыночного пространства [1].

**Сервис и его влияние на конкурентоспособность торгового предприятия**

В современном мире особой составляющей конкурентоспособности является процесс привлечения покупателей и внимания целевой аудитории к товарам и услугам предприятия. Оформление витрин магазинов является одним из главных направлений деятельности организации. Витрина магазина – его визитная карточка, его лицо, которое позволяет повысить объемы сбыта продукции и лояльность потребителей. В нашей стране область оформления витрин малоразвита, нельзя сравнить стиль оформления витрин в России и в крупнейших городах Европы. В российских витринах по мнениям ряда экспертов отсутствует креативность, необычность, товары зачастую не способны привлечь внимание покупателя, заинтересовать его. Они малобюджетны и похожи одна на другую. Покупатель редко может воспроизвести в памяти, вспомнить оформление витрины какого-либо магазина или выделить на ней необычный фрагмент и запоминающийся элемент из-за отсутствия сюжета. Для привлечения внимания потребителя витрина должна отличаться оригинальностью. У покупателя должно возникнуть желание ознакомиться с ассортиментом магазина, даже при отсутствии финансовых возможностей для покупки в данный момент времени. Витрина предназначена не только для демонстрации товаров представленных в магазине. Витрина призвана отразить уровень магазина, его класс, показать его благополучие, имидж, положение на рынке, стабильность, соответствие современным требованиям, тенденциям. Витрина магазина должна быть выполнена таким образом, чтобы составлять единое целое со всем зданием, в котором расположен магазин. Если магазин занимается реализацией одежды, обуви, то именно манекен позволяет наиболее

эффектно преподнести вещь, дополнив ее другими предметами гардероба и хорошо сочетающимися аксессуарами. Оформление витрины, ее содержание должно привлекать и задерживать внимание потребителя, заинтересовывать, убеждать его в необходимости покупки, поражать своей индивидуальностью, неповторимостью, изысканностью, эксклюзивностью. Оформление витрины – целая наука, сочетающая в себе психоэмоциональные подходы, знания в области архитектуры, дизайнерские навыки, знания конъюнктуры рынка в данной области.

Немаловажную роль в привлечении внимания является и качество обслуживания потребителя. Потребитель должен получить такую консультационную помощь, которая в дальнейшем спровоцирует факт приобретения товара именно в данном магазине. Современный магазин должен предоставлять потребителю помимо возможности приобретения любого товара целый комплекс дополнительных услуг, включающий услуги по оплате мобильной связи, оплате коммунальных услуг, услуги по оформлению подарочной продукции, услуги флористов, химчистку и пр. Потребитель должен иметь возможность решения целого комплекса задач на территории одного торгового предприятия.

### **Качество отечественной продукции: проблемы и перспективы**

Сформированный рынок конкурентоспособной продукции позволяет предотвратить кризисные явления в экономике, а в случае их возникновения, снизить негативные последствия, повысить продовольственную безопасность государства. На отечественном рынке сложилось мнение о том, что импортные товары превышают по качественным характеристикам товары отечественного производителя. Во многом это заблуждение. Импортная продукция реализуется большими объемами по причинам связанным главным образом с правильно разработанной упаковкой, внедрением комплекса рекламных мероприятий, использованию различных методик сбыта, лояльности и устоявшихся предпочтений потребителей, но по органолептическим и физико-химическим показателям такая продукция во многом уступает российской. На сегодняшний день ситуация незначительно изменилась по сравнению с последними десятилетиями. Укрепили свои позиции на рынке товары легкой промышленности, мясная продукция, молочные товары, кондитерские изделия и пр.

Глобальный кризис выявил проблемы, существующие в экономике России. На протяжении многих десятилетий в российском автопроме, металлургической промышленности и ряде других отраслей отсутствовала корпоративная культура, не использовались инновационные подходы к развитию, существовали проблемы финансово-экономического характера, а также недостатки в сфере управления. В результате кризиса в России произошла дестабилизация работы большинства хозяйствующих субъектов, повысилась социальная напряженность в обществе, выросла безработица.

Мировой финансово-экономический кризис, проявившийся в России в 2008 году, выявил необходимость нахождения страны в состоянии постоянной готовности к изменениям, происходящим в окружающей среде, а также проведении профилактических антикризисных мер. Только сформированный рынок конкурентоспособных качественных товаров и услуг позволит в дальнейшем сопротивляться кризисным явлениям и адекватно реагировать на изменения, происходящие в эволюционирующей рыночной среде.

### **Влияние системы управления персоналом на основные результаты хозяйственной деятельности**

Правильно организованный управленческий процесс оказывает значительное влияние на эффективность деятельности предприятия. В целях организации грамотного процесса управления необходимо его четкое разделение на составляющие, что позволит реализовать цели и задачи организации при помощи наиболее опытных сотрудников, вследствие чего будет обеспечиваться высокое качество выполняемой работы, необходимый контроль, своевременное выявление недостатков и отклонений от установленных нормативов, а также безотлагательные попытки по устранению недостатков. Весь комплекс мероприятий необходим при осуществлении, например, торгово-технологического процесса, он позволяет наилучшим образом удовлетворить потребности конечного потребителя, повысить производительность труда и заинтересовать персонал в реализации глобальных планов организации. Руководству любой организации следует использовать научные подходы к управлению, адаптированные к эволюционирующим условиям рынка, и использовать апробированный опыт с целью оптимизации управленческого процесса [2].

Рационально организованный управленческий процесс позволяет избежать необоснованных процедур и операций, следовательно значительно снизить объем документооборота, сократить временные затраты, избежать дублирования должностей, трудовых функций, повысить производительность труда и в конечном итоге эффективность работы торгового предприятия. В результате разделения управленческого процесса можно наблюдать повышение внутренней организации, четкое понимание целей и задач персоналом организации, а, следовательно, качественное и своевременное выполнение задач организации.

Для эффективного управления на руководящие должности должны назначаться сотрудники с высоким уровнем профессиональных знаний, опытом, интуицией, навыками в области профессиональных интересов. Руководитель должен разбираться в психологии, с уважением относиться к подчиненным, отличаться самостоятельностью. Также необходимо четкое распределение обязанностей между руководителями структурных подразделений и их подчиненными во избежание дублирования исполнительских функций и соблюдения принципа единоначалия.

Для обеспечения конкурентоспособности необходимо применение адаптивных методик управления. Управленческий процесс, выстроенный на этапе зарождения организации, должен корректироваться, соотносясь с изменениями в рыночной среде с целью повышения его соответствия требованиям современности.

### **Управление дебиторской задолженностью как составляющая антикризисного управления торговым предприятием**

С финансовой точки зрения предприятию постоянно следует отслеживать динамику основных показателей хозяйственной деятельности. Особое внимание руководству предприятия торговли следует уделять такому показателю как дебиторская задолженность. У оптовых предприятий торговли в силу специфики деятельности может возникнуть безнадежная дебиторская задолженность в связи с неудовлетворительной платежной дисциплиной контрагентов. Таким образом, управление дебиторской задолженностью является неотъемлемым элементом антикризисного управления предприятием и составляющей конкурентоспособности [3].

Размер дебиторской задолженности, ее состав, структура могут меняться. Дебиторская задолженность может иметь тенденцию, как к росту, так и к снижению. При этом нельзя однозначно охарактеризовать каждую из динамик. Рост дебиторской задолженности может быть вызван положительной динамикой ее относительной доли в активах предприятия, пролонгированием сроков ее погашения, неудовлетворительной платежной дисциплиной клиентов, их неплатежеспособностью, снижением конкурентоспособности товаров и услуг, а может быть связан, наоборот, со стратегией развития предприятия (выдача долгосрочных кредитов, в том числе товарных, в целях расширения клиентской базы путем заключения договоров с отсрочкой платежа). Снижение дебиторской задолженности на первый взгляд является положительной тенденцией в деятельности предприятия, однако данная динамика может быть связана с потерей клиентов и выходом из дела партнеров по бизнесу, сокращением объемов продаж товаров и услуг. Таким образом, нельзя дать однозначную характеристику движению дебиторской задолженности, при оценке дебиторской задолженности важно для каждого из предприятий учитывать особенности отрасли, в которой оно осуществляет хозяйственную деятельность. Торговые предприятия (особенно оптовые) могут иметь достаточный объем дебиторской задолженности в связи с продажей товаров «под реализацию», в кредит. Поэтому коэффициент соотношения собственных и заемных средств может не соответствовать своим нормативным значениям, но это будет обусловлено всего лишь особенностями ведения хозяйственной деятельности предприятия отрасли.

Естественным является возникновение в процессе расчетов между хозяйствующими субъектами сумм дебиторской и кредиторской задолженности. Но для дальнейшего нормального хода деятельности предприятия необходимо четко отслеживать сроки их погашения и фактическое состояние предприятий-партнеров хозяйственного оборота. Необходимо своевременно анализировать структуру дебиторской задолженности с целью выявления безнадежной, просроченной дебиторской задолженности.

Можно выделить три модели поведения предпринимателей в области кредитной политики в зависимости от стратегии и тактики развития. Предложим их авторские названия.

Первая модель «Risk credit minimum» (RCMin). Менеджмент придерживается мнения о необходимости постоянного сокращения круга партнеров, которые достаточно часто нарушают платежную дисциплину, недостаточно кредитоспособны. Иногда к таким кредиторам применяются меры по минимизации сроков предоставления кредитных ресурсов.

Вторая модель «Risk credit medium» (RCMed). Предприниматели имеют в качестве ориентира средний уровень кредитного риска при продаже на условиях отсрочки платежа. Однако это может в конечном итоге привести к неожиданным ситуациям, так как достаточно сложной является адекватная оценка уровня кредитного риска.

Третья модель «Risk credit maximum» (RCMax). Предприниматели склоняются к мнению о том, что необходимо любыми силами и средствами привлечь новых покупателей и расширить сбыт своей продукции (как по общему объему, так и в территориальном разрезе). В этом случае к сотрудничеству допускаются участники рынка с очень высоким уровнем кредитного риска, а также практикуется продление срока отсрочки платежа. В этом случае распространенным явлением могут быть и достаточно низкие проценты по предоставляемой на длительный срок отсрочке платежа.

Каждое предприятие при выборе той или иной модели поведения на рынке должно руководствоваться рядом обстоятельств. Если предприятие не обладает достаточными средствами для того, чтобы оградить себя от угрозы кризиса и вполне возможного банкротства, то не следует выбирать тип политики, в основу которого положен захват рыночного пространства. Данное утверждение относится и к предприятиям присутствующим на рынке короткий период времени, так как они в недостаточной мере могут осознавать специфику и особенности ведения бизнеса в данной сфере. Крупные предприятия могут позволить себе роскошь работы с малоизвестными предприятиями, однако в этом случае возникает риск потери имиджа и положения на рынке данного предприятия.

Естественно при непогашении в срок задолженности можно взыскать соответствующие суммы за просрочку платежа, но возникает вопрос временного характера, ведь данное предприятие на момент выплаты ему причитающихся сумм может находиться уже в предкризисном состоянии близком к банкротству. Поэтому при осуществлении хозяйственной деятельности необходимо выстроить политику таким образом, чтобы балансировать на уверенности в финансовой устойчивости и развитии своего бизнеса.

### **Заключение**

В условиях современной сервисно-ориентированной экономики предприятию торговли следует адекватно отвечать требованиям внешней среды и обычаям делового оборота. Менеджменту организации следует проводить комплексный мониторинг текущего состояния в целях предотвращения попадания предприятия в кризисные ситуации, а также разрабатывать альтернативные пути развития с целью дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия.

### **Литература**

1. Засенко В.Е., Мокин В.Н., Ульянова И.К. Конкурентоспособность торговых сетей в условиях глобализации мировой экономики: методология, теория, практика. – СПб: Изд-во СПбТЭИ, 2006. – 201 с.
2. Базылев И.В. Вопросы карьерного роста персонала на малом предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 132–134.
3. Броило Е.В. Построение эффективных параметров реорганизации кризисного предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 96–104.

*Чернышева Ольга Владимировна* – Санкт-Петербургский торгово-экономический институт, старший преподаватель, ov49@mail.ru