

*Егорушкина Татьяна Николаевна*

канд. экон. наук, доцент

*Этова Елена Владимировна*

магистрант

*Семенов Сергей Сергеевич*

студент

Тульский филиал

ФГБОУ ВО «Российский экономический

университет им. Г.В. Плеханова»

г. Тула, Тульская область

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ТОРГОВЛИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ**

*Аннотация:* в данной статье рассматриваются проблемы организации управления торгового предприятия и ее структурных элементов при их формировании и функционировании в условиях современной конкуренции.

*Ключевые слова:* торговля, конкуренция, рынок, управление, менеджмент.

Важнейшей отраслью экономики любого государства является торговля. С незапамятных времен торговые пути соединяли города и страны, делали ближе культуру, науку и идеи различных народностей. Именно предприятия торговли формируют развитую инфраструктуру услуг, привнося огромный вклад в создание благоприятных условий для дальнейшего развития и процветания государств.

Одной из главных особенностей рыночной экономики является свобода выбора: производитель свободен в выборе производимой продукции, потребитель – в приобретении товара, работник – в выборе места работы и т. д. Но свобода выбора не может обеспечить экономического успеха автоматически, он должен быть завоеван в конкурентной борьбе [1, с. 15; 2, с. 98].

Формой проявления сложнейших производственно-экономических систем в современных условиях перехода к рынку и конкурентной среды выступают

розничные и оптово-розничные торговые предприятия, являющиеся базовой составляющей региональной социально-экономической инфраструктуры. Серьезной проблемой формирования и функционирования торговых предприятий является организация управления внутри торгового предприятия и ее структурных элементов. Так, в связи с увеличением элементов производственно-экономической торговой системы соответственно происходит увеличение деловых связей между ними. В связи с чем не представляется возможным эффективное управление сложными торговыми системами только лишь с использованием традиционных (механистических) методов. Иначе говоря, на практике, желая сохранить приемлемый уровень управляемости при усложнении производственно-экономической торговой системы необходимо изменение самих методов управления. Однако не следует забывать, что эволюционное развитие методов управления может быть эффективным только в определенных пределах, во многом определяемых размерами этой системы. Представляется, что достигнуть данного порогового значения возможно только при полнейшем изменении самих подходов к управлению данной системой [3, с. 66]. С этой целью выделим основные направления модификации новых методов управления и контроля торговыми системами:

- наделение входящих в производственно-экономические торговые системы предприятий большей степенью свободы (автономности) при возникновении необходимости в принятии управленческих решений;
- замена контроля процессов, происходящих с участием элемента системы, на контроль результатов деятельности данного элемента, обращая внимание на получение конечного результата и соответствие его целям всей производственно-экономической системы.

Предложенные направления возможно осуществить лишь только при перестановке акцентов в управлении организацией в сторону децентрализации. При определении баланса между централизованными и децентрализованными методами, управление торговой организацией в обязательном порядке сталкивается с проблемой применения производственного и маркетингового подходов, исходя

из всего имеющегося многообразия методологических подходов к проблеме управления. Хотя, безусловно, это не означает, что система управления может ограничиться только этими двумя подходами к системе управления, принимая во внимание, что эти два подхода являются диаметрально противоположными, а, следовательно, между ними имеются и промежуточные состояния.

Анализируя разницу между производственным и маркетинговым подходами к управлению торговыми организациями, представляется важным определение приоритетности интересов организации и внешней среды при принятии управленческих решений. Так, если при принятии управленческого решения на первый план выступают интересы организации, а интересы уходят на второй план, такое решение можно отнести к производственному подходу. И, наоборот, если при принятии управленческого решения за основу берется внешняя среда над интересами организации, то, соответственно такое решение можно без сомнения отнести к типу маркетинговых решений. Безусловно, такая интерпретация представленных методов носит упрощенный вид, хотя и отражает базовые принципы одного и другого подходов.

Таким образом, в достижении торговой организацией успехов в деятельности за счет минимизации производственных и сбытовых затрат большую роль играет именно производственный подход. Причем приоритетным в данном процессе является производство, а сам рынок вторичным. Определим основные закономерности данного подхода в системе управления.

1. Плановая экономика предполагает объективное стремление к рационализации потребления на всех этапах общественного воспроизводства. В случае минимизации потребления возникает дефицит товаров в различных звеньях распределения, в результате чего создается благоприятная среда для применения производственного подхода в управлении предприятием.

2. При научно обоснованном планировании невозможно в полной мере учесть все факторы внешней среды, которые могут влиять на производство, про-

изводство и распределение продукта. Иначе говоря, наличие узких мест предполагает применение наиболее эффективного производственного подхода, ориентацией которого является снижение издержек в ущерб качеству.

3. Как известно производственный план реализуется посредством ряда хозяйствующих субъектов, заинтересованных, в том числе, и в достижении собственных или узокорпоративных целей. Причем, эти цели не всегда совпадают с отраслевыми целями. Результатом подобных противоречий может стать завышение потребностей в сырье, искусственное сдерживание реализации готовой продукции для сохранения возникающего дефицита.

Преимущество производственного подхода в рыночных условиях хозяйствования наиболее ярко проявляется в период быстрого увеличения емкости рынка, который может быть как интенсивным, так и экстенсивным. Рассматривая экстенсивное увеличение рынка, следует отметить, что оно осуществляется за счет снижения цен и привлечения покупателей из менее материально обеспеченных. Недостатком данного метода является снижение нормы прибыли организации.

Наиболее перспективным может стать интенсивное увеличение емкости рынка, так как оно достигается за счет естественного перераспределения расходов потребительского бюджета в пользу товаров данной торговой организации. Причем, не меняя численности целевого сегмента, можно значительно увеличить его покупательную способность путем увеличения частоты покупок или объема. Таким образом, производственный подход может быть эффективен в двух случаях: когда имеется слабое (недостаточное) предложение или в случае быстроразвивающегося спроса.

Применение различных подходов к управлению организацией торговли во многом связано с проблемой формирования потребностей или формированием потребительского спроса на рынке.

При рассмотрении данной проблемы наблюдается две точки зрения. С одной стороны, доминирующие на рынке торговой организации способны путем

---

целенаправленного воздействия создать у потенциальных покупателей потребности в своих товарах. В данном случае важным является только сила и направление воздействия на покупателя. С другой точки зрения, говорить о создании потребности вообще не имеет смысла, так как любая торговая организация, каким бы мощным ресурсным потенциалом она не обладала, не способна самостоятельно создать потребность в своей продукции, если данная потребность уже не существует как минимум в латентной форме.

Представляется, что первая точка зрения может считаться определяющей для торговой организации, использующей производственный подход к управлению. Ведь именно исходя из того, что спрос можно создать всегда, такие торговые организации формируют свою товарную и ценовую политику, проявляя себя активно при рекламном воздействии на покупателей. Вторая точка зрения поддерживает точку зрения маркетингового подхода к управлению предприятием. В соответствии с данной точкой зрения торговая организация не пытается создавать спрос и направляет свои усилия на выявление скрытых потребностей покупателей, а воздействие на покупателя носит менее агрессивный и более информативный характер. При этом именно реклама играет большое значение, так как реклама не просто убеждает покупателя приобрести товар, а призывает удовлетворить новую потребность.

Оценивая различные подходы к организации управлеченческой политики предприятия, обратимся к достаточно популярной сети магазинов «Дикси». Менеджерами этой сети было отмечено, что основными потребителями товаров являются пожилые люди и инвалиды, которые приобретали покупки в связи с их низкой стоимостью. В связи с этим руководством было проведено сегментирование потребителей и позиционирование сети на основе трех критериев: качество, ассортимент, низкая цена. Кроме того, была проведена обширная рекламная компания, предлагающая низкие цены по сравнению с другими продуктами магазинами. Безусловно такие торговые сети как Ашан и METRO выигрывали по ценообразованию, но логистически были гораздо менее удобны, чем обширная сеть «Дикси» [4, с. 246].

Таким образом, в условиях конкурентной среды в управлении организациями торговли можно проследить доминирующее значение маркетингового подхода в отличие от применения производственного. Данный вывод обусловлен влиянием ряда объективных факторов, которые с одной стороны, связаны с усилением неопределенности рыночной среды, а с другой – с усилением воздействия социально-политических и культурных факторов на поведение торговой организации. Кроме того, внедрение в практику управления предприятием маркетингового подхода возможно только на высоком уровне развития производительных сил общества, когда будет наблюдаться повышение предложения над спросом. Немаловажным является и то, что увеличение количества розничных торговых предприятий в составе торговых предприятий подразумевает постепенный переход от контроля деятельности самих торговых предприятий к контролю полученных результатов их финансовой деятельности.

### ***Список литературы***

1. Егорушкина Т.Н. Анализ причин и правовых проблем кризисного состояния оптовой торговли в условиях конкурентной среды / Т.Н. Егорушкина, Т.Б. Белякова // Вестник академии знаний. – 2012. – №1. – С. 15–18.
2. Егорушкина Т.Н. Методологические основы проведения производственного аудита для целей управления предприятием / Т.Н. Егорушкина [и др.] // Концепт: Современные научные исследования: актуальные теории и концепции. – 2015. – Вып. 2. – С. 98 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/teleconf/65020.html>
3. Ивашкин М.В. Проблемы организации управления торговыми сетями // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2005. – Вып. №3–4.
4. Поляшов А.Д. Актуальные аспекты ведения торгового бизнеса // Наука и современность. – 2015. – Вып. №38. – С. 245–248.