

К ВОПРОСУ РАЗРАБОТКИ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

В рыночных условиях при наличии конкуренции эффективность деятельности торговых организаций будет определяться двумя слагаемыми – степенью соответствия товаров и услуг спросу потребителей и правильным выбором стратегии, ориентированной на завоевание прочных позиций на рынке.

Потребность в разработке стратегии возникает в связи с динамизмом изменений экономических условий, в которых функционирует торговая организация, поэтому стратегия должна использоваться в качестве инструмента для адаптации к происходящим переменам окружающей среды.

В статье представлены основные этапы разработки эффективной стратегии деятельности торговых организаций в условиях конкуренции, результаты деятельности торговой отрасли потребительской кооперации за 2016 г. и пути ее развития.

In market conditions, in the presence of competition, the effectiveness of the activities of trade organizations will be determined by two components - the degree of conformity of goods and services to consumer demand and the correct choice of a strategy aimed at winning strong positions in the market.

The need to develop a strategy arises due to the dynamism of changes in the economic conditions in which the trade organization operates, so the strategy should be used as a tool for adapting to the ongoing changes in the environment.

The article presents the main stages in the development of an effective strategy for the activities of trade organizations in a competitive environment, the results of the trade industry of consumer cooperation for 2016, and the ways of its development.

Ключевые слова: конкуренция; торговая организация; эффективность; стратегия деятельности; результаты.

Key words: competition; trade organization; efficiency; strategy of activity; results.

В современных условиях на потребительском рынке действует большое число торговых организаций различных форм собственности, что неизбежно приводит к развитию конкуренции между ними.

Развитие конкуренции оказывает влияние и на деятельность торговых организаций потребительской кооперации.

Под влиянием конкуренции в ряде регионов республики, где потребительская кооперация ранее занимала практически монопольное положение, в настоящее время торговое обслуживание осуществляется сетевыми или коммерческими структурами. Кроме того, система потребительской кооперации обслуживает в основном сельское население, обладающее более низкой платежеспособностью, что также отражается на объеме товарооборота.

Развитие конкуренции, сокращение численности сельского населения и относительное уменьшение его покупательной способности обусловили снижение удельного веса розничного товарооборота потребительской кооперации в товарообороте республики. В 1991 г., например, он составлял 33,5%, в 1995 г. – 20,1%, в 2005 г. – сократился до 15,3%, в 2015 г. составил 8,4%, через все каналы реализации – 6,9%, в 2016 г. – 7,19% [1–4].

Вместе с тем, доля потребительской кооперации в регионах остается значительной. Так, по итогам 2016 г. доля Кормянского райпо в розничном товарообороте региона составляет 68,1%, Ушачского – 66,7, Дрибинского – 63,2, Кличевского – 59,84, Октябрьского – 58,3, Россонского – 57,9, Краснопольского – 56,8, Брагинского – 56,8, Лоевского – 52,8, Сенненского – 52,35, Славгородского – 51,9, Любанского – 51,2, Бельничского – 51, Шкловского – 51, Хотимского – 50,1, Бешенковичского – 48,9% [5].

Как известно, интенсивность и состояние конкурентной борьбы в любой отрасли зависит, в основном, от взаимодействия пяти факторов (по М. Портеру), представленных на рисунке 1.

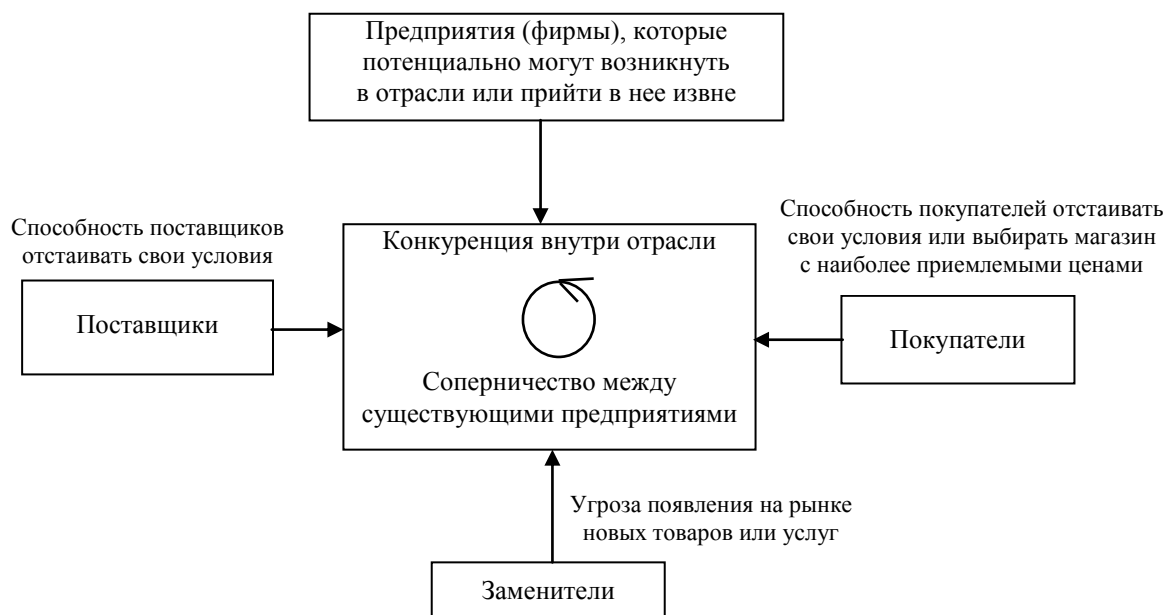


Рисунок 1 – Пять сил, определяющих конкурентоспособность в отрасли (по М. Портеру)

Примечание – Источник: [6].

Разработка стратегии торговой организации на рынке позволяет учесть данные факторы, обосновать наиболее эффективные направления деятельности.

Рыночная стратегия – это совокупность правил, которым должно следовать любое хозяйствующее подразделение, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли.

Правильная и эффективная стратегия должна указывать пути достижения поставленных целей и удовлетворять требованиям шести критериев: внутренняя согласованность целей деятельности организации; согласованность целей с условиями окружающей среды; соответствие целей деятельности величине имеющихся ресурсов; допустимая степень риска; временной диапазон и эффективность.

Взаимодействие факторов, определяющих эффективность стратегии деятельности организации на рынке, представлено на рисунке 2.

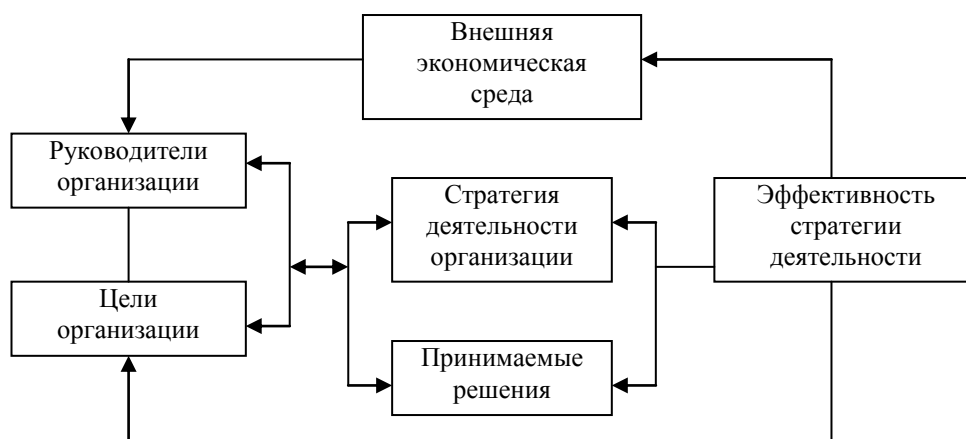


Рисунок 2 – Взаимодействие факторов, определяющих эффективность стратегии деятельности организации на рынке

Примечание – Источник: собственная разработка автора.

Разработка стратегии деятельности торговой организации, как и решение любой проблемы, предполагает следующие этапы: анализ информации о состоянии рынка и конкурентоспособности

субъекта хозяйствования; определение целей стратегии деятельности; разработка прогнозов развития деятельности; оценка и выбор оптимального варианта стратегии деятельности; разработка программы действий и контроль за ее реализацией.

На первом этапе разработки должен быть проведен анализ внешней среды функционирования торговой организации и ее конкурентоспособности. Данный этап включает три части:

1. Исследование основных показателей рынка, на котором функционирует торговая организация и выявление тенденций его развития (определение доли рынка; размера покупательского спроса; степени освоения рынка конкурентами; возможностей рекламы и т. д.).

Оценка конкурентоспособности торговой организации, которая позволит использовать ее внутренние резервы и ресурсные возможности.

При оценке конкурентоспособности торговой организации необходимо учитывать, что в ее основе лежат две составляющие: качество торговли и экономическая эффективность. Качество торговли определяется конкурентоспособностью товаров и качеством торгового обслуживания.

Оценка экономической эффективности осуществляется с помощью системы показателей, включающей обобщающие показатели экономической эффективности (ресурсоотдача, доходность ресурсов, ресурсорентабельность, затратоотдача) и частные, в том числе фондоотдача, оборачиваемость активов, производительность труда и др.

Конкурентоспособность организаций изучается различными методами. Среди них можно выделить следующие: индикаторный, матричный, теория равновесия фирмы и отрасли, теория факторов производства, теория эффективной конкуренции, метод анализа иерархий, метод рангов, метод сравнения и др.

3. Анализ внешней среды функционирования торговой организации.

Внешняя среда состоит из двух групп компонентов: партнеров по хозяйственным связям и внешнего окружения.

Для учета состояния внешней среды организация должна организовывать изучение ее динамики, обращая особое внимание на те изменения, которые могут оказать неблагоприятное влияние на деятельность.

Второй этап разработки стратегии связан с определением целей и ключевых проблем в деятельности организации. Для организаций розничной торговли стратегическими целями могут быть следующие: например, достижение определенных финансовых показателей (прибыль на вложенный капитал), достижение определенного положения на рынке (объем продаж, доля на рынке), изменение сферы деятельности в продуктовом (диверсификация) или географическом плане и т. д. Основные требования, которые необходимо учитывать при определении целей следующие:

- определяется не одна, а несколько целей;
- цели должны быть реальными (выполнимыми) и подсказывать направление действий;
- цели должны быть конкретными.

Оптимальное решение можно найти путем построения «дерева целей», которое отражает взаимосвязь, соподчиненность целей различных уровней системы.

Если главная цель определена, то следующим этапом будет определение промежуточных целей. Среди них можно выделить повышение производительности труда, рациональное использование ресурсов, максимизация удобств для покупателей и т. п.

Для достижения целей второго уровня необходимо определить обеспечивающие целевые установки: эффективное взаимодействие с поставщиками и посредниками, финансовая устойчивость, совершенствование организации и управления и др.

Поставленные цели взаимосогласовываются, конкретизируются и количественно определяются в виде системы важнейших показателей хозяйственно-финансовой деятельности, к которым стремится данная организация.

На третьем этапе разрабатываются альтернативные варианты развития деятельности организации. С этой целью проверяется соответствие между поставленными целями и имеющимися ресурсами. Если имеющиеся ресурсы не позволяют обеспечить достижение поставленных целей, нужно вернуться ко второму этапу и откорректировать поставленные цели.

Четвертый этап – оценка и выбор оптимального варианта развития деятельности организации. На данном этапе осуществляется проверка степени выполнимости поставленных целей и разработанных вариантов их достижения по следующим критериям: время достижения конечной цели, устойчивость по отношению к действиям конкурентов, финансовая обеспеченность и степень риска.

Пятый этап – разработка конкретной программы действий и контроль за ее реализацией.

Осуществление программы включает определение конкретных показателей по основным направлениям деятельности организации: объема товарооборота, прибыли, доходов, расходов и др.

Для обеспечения устойчивого положения организации на рынке определяют экономические границы объемов ее деятельности.

Контроль за реализацией программы предусматривает изучение динамики продаж, осуществление мер по повышению качества торговли. При осуществлении контроля четко выделяют три этапа:

- Сбор данных (Каковы результаты деятельности за определенный период времени?).
- Оценка данных (Насколько близко продвинулись к основной стратегической цели?).
- Проведение ситуационного анализа.

Если намечается существенное отклонение от намеченного хода программы, то она корректируется. В случае достижения поставленных целей выдвигаются новые задачи, определяющие будущую стратегию деятельности организации.

Особенное внимание повышению эффективности торговли уделяется в Концепции развития потребительской кооперации на 2016–2020 годы [7].

Исходя из целей Концепции, перед торговой отраслью Белкоопсоюза до 2020 г. ставятся следующие задачи:

- дальнейшее развитие и оптимизация товаропроизводящей инфраструктуры торговли для обеспечения ее максимальной эффективности;
- стимулирование развития торговли в райцентрах;
- обеспечение условий для дальнейшего поступательного развития торговли в сельской местности;
- совершенствование традиционных форматов торговли, а также дистанционной торговли;
- улучшение имиджа торговой отрасли потребительской кооперации.

Данные направления позволят, на наш взгляд, повысить эффективность торговой деятельности организаций потребительской кооперации.

Таким образом, основная задача стратегического подхода состоит в разработке конкретных мероприятий, поддерживающих конкурентные преимущества за счет определения стратегических факторов успеха, значимости преимуществ данной организации и возможностей поддерживать эти преимущества в течение длительного периода времени.

Список использованной литературы

1. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 1991 год : стат. сб. – Минск : Белкоопсоюз, 1991. – 75 с.
2. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 1995 год : стат. сб. – Минск : Белкоопсоюз, 1995. – 75 с.
3. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2005 год : стат. сб. – Минск : Белкоопсоюз, 2005. – 75 с.
4. **Основные** показатели хозяйственно-финансовой деятельности потребительской кооперации Республики Беларусь за 2015 год : стат. сб. – Минск : Белкоопсоюз, 2015. – 75 с.
5. **О выполнении** прогнозных показателей развития отраслей потребительской кооперации в 2016 году и задачах по укреплению финансового состояния организаций Белкоопсоюза : постановление общего Собрания представителей членов Белорусского республиканского союза потребительских обществ от 24 мая 2017 г. – Минск : Белкоопсоюз, 2017. – 5 с.
6. **Портер, М.** Международная конкуренция : [пер. с англ.] / М. Портер ; под ред. В. Д. Щетинина. – М. : Новое знание, 1993. – 370 с.
7. **Об утверждении** Концепции развития потребительской кооперации на 2016–2020 годы : постановление Правления Белкоопсоюза от 29 февр. 2016 г. № 47. – Минск : Белкоопсоюз, 2016. – 27 с.