



Степанов Вадим Григорьевич

Управление конкурентоспособностью предприятия торговли

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

Директор по R&D, руководитель проектов **INFORT Group**

Руководитель проекта «Наука и образование для бизнеса»

svg@infort-group.ru

Для тех, кто смотрит вперёд...

Управление конкурентоспособностью предприятия торговли

Очевидно, что возможности предприятия расти или хотя бы сохранять свои позиции на рынке, в значительной степени зависят не только от внешних факторов, не только от сложившейся экономической обстановки, которая в нашей стране всегда непростая, но и, прежде всего, от факторов внутренних. В экономике к внутренним факторам хозяйственной деятельности предприятия относятся трудовые, природные, финансовые, материальные и нематериальные ресурсы («труд-земля-капитал»), информацию в форме используемых на предприятии производственных, торговых, логистических, информационных и прочих технологий, а также *предпринимательские способности*.

Предпринимательские способности являются важнейшим фактором существования и развития бизнеса, так как позволяют соединить воедино остальные ресурсы предприятия и обеспечить их эффективное использование. При этом такие способности следует воспринимать не только, как наличие у владельца бизнеса интуиции и умения быстро реагировать на открывающиеся рыночные возможности. Это не только способности *предпринимать*, но и способности *управлять* предприятием, обеспечивая его конкурентоспособность на рынке в течение многих лет. А это требует от предпринимателя и его управленцев, как знаний той предметной области, в рамках которой ведётся бизнес, так и знаний экономики и менеджмента. Причём, чем меньше бизнес, тем большую значимость для его сохранения и развития приобретают именно экономические знания.

Конечно, неверные решения руководителя предприятия малого или среднего бизнеса (МСБ) не приведут к обвалу цен на нефть и неприличному курсу национальной валюты. Но мы (автор и его коллеги по **INFORT Group**) считаем, что не менее страшно, когда элементарные ошибки, допущенные в непростой экономической обстановке, приводят к ситуации, когда предприниматель теряет своё дело, его семья теряет доход и привычное благополучие, а его работники – работу и, возможно, последние средства к существованию. Хорошо, если при этом удаётся продать бизнес, но мечтал ли об этом его владелец?

Работая с предпринимателями и руководителями предприятий торговли вот уже 30 лет, мы видим, что основная проблема заключается, как правило, в недопонимании логики функционирования финансового механизма предприятия и взаимосвязи тех факторов, которые прямо влияют на финансовые результаты. Например, в большинстве случаев нет чёткого понимания прямой связи между отсутствием денежных средств, необходимых для выполнения своих обязательств и развития бизнеса, и наличием у предприятия высокого уровня запасов, широкого ассортимента непроданных или плохо продающихся товаров и низкой эффективности их продаж. Зато есть чёткое представление, что все финансовые проблемы – результат отсутствия платежеспособного спроса, сильной конкуренции, давления поставщиков, тяжёлой экономической ситуации. Другими словами, что все проблемы для бизнеса приходят только извне. Да, внешние факторы существенны, но не единственны, и, более того, часто гораздо меньше влияют на бизнес, чем факторы внутренние. Просто они заметнее и их проще объяснить.

Однако простые объяснения проблем не позволяют их решить – можно только жаловаться. Поэтому, далее разберёмся именно с внутренними проблемами. Рассмотрим те внутренние факторы, которые влияют на результат работы предприятия, и попробуем научиться управлять ими. Причём сразу зададим ту рыночную ситуацию, в которой нам придётся это делать.

Ситуация:

- сильная конкуренция даже в пределах незначительных территорий (района, улицы);
- спрос на основную массу товаров ассортимента не растёт или снижается;

- товары в большинстве продаваемых категорий плохо дифференцируются по своим потребительским свойствам и характеристикам, значимость брендов несущественна;
- потребители ориентированы на низкие цены и большие скидки;
- высокие ставки и неблагоприятные условия по банковским кредитам;
- высокий уровень налогов;
- государственная поддержка бизнеса незначительна.

То есть фактически мы моделируем экономическую ситуацию в стране последних лет, в которой работает подавляющее большинство предприятий МСБ. Как видно, все внешние факторы не за нас. Как же обеспечивать эффективность и конкурентоспособность бизнеса в этих условиях?

* * *

Вначале уточним сами термины «эффективность» и «конкурентоспособность».

В экономике *эффективность* чего-либо оценивается с помощью простой формулы:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}}, \quad (1)$$

и называется *отдачей (Return), рентабельностью*.

Далее, когда говорят о *конкурентоспособности* предприятия на рынке, то обычно предполагают наличие у него явных маркетинговых преимуществ перед конкурентами: уникальность потребительских свойств товара, преимущество в технологии производства, продаж товаров или оказания услуг, преимущество в опыте работы на рынке или в занимаемой доле рынка, преимущество в лояльности потребителей к бренду. Это вполне понятные факторы конкурентоспособности предприятия.

Мы же говорим о конкурентоспособности предприятия, торгующего ассортиментом ничем не выдающихся стандартных товаров, которое не имеет явных преимуществ в доли рынка, в опыте работы, в используемых технологиях, и не имеет громкого имени на рынке. Таких предприятий малого и среднего бизнеса – абсолютное большинство на любом рынке товаров и услуг.

Так вот, основная ошибка здесь заключается в поиске для предприятия чисто маркетингового конкурентного преимущества там, где его объективно найти очень сложно. Любимые темы: качество и имидж. «Мы предоставляем своим клиентам высокое качество обслуживания», «у нас широкий ассортимент товаров на любой вкус», «высококачественные товары для профессионалов», «товары для людей, ценящих комфорт»... Такой подход к продвижению для обычных предприятий МСБ, реально не обладающих данными преимуществами, как правило, – путь в «никуда». Проблема: покупатели не верят или, что хуже, потом убеждаются, что всё не так, как им это преподносили. Причём предприятие тратит ещё и немалые деньги на продвижение: «мы заплатили, чтобы нас не любили».

Поиск, выстраивание и донесение до потребителей отличительных маркетинговых преимуществ торговой марки (в нашем случае – предприятия), то есть её *позиционирование на рынке* – обязательная работа для каждого предприятия вне зависимости от его размера.

В течение многих лет мы занимаемся разработкой и внедрением технологий позиционирования на рынке именно предприятий малого и среднего бизнеса. И поэтому можем сказать, что не всё так просто, как кажется многим, и как обычно об этом рассказывают на бизнес-курсах и семинарах по маркетингу. Нет, недостаточно только «партизанского маркетинга», недостаточно «одной таблэтки». Это более сложная и, главное, длительная работа, которая в большинстве случаев требует существенных финансовых вложений. А затраты времени и денег – главные враги для любого малого и среднего бизнеса.

Так вот, наш опыт показывает, что *конкурентоспособность* предприятия МСБ обеспечивается за счёт преимуществ перед конкурентами, прежде всего, в *эффективности* бизнеса. А из формулы (1) следует, что максимальная эффективность бизнеса в любых экономических условиях достигается тогда, когда затраты **обязательно** стремятся к минимуму, а результат **по возможности** – к максимуму. То есть бизнес должен быть, прежде всего, **экономичным**. И только тогда он стано-

вится конкурентоспособным. «Экономичность → Эффективность → Конкурентоспособность» – простая идея, которая лежит в основе нашего подхода к управлению бизнесом.

Тогда *управление конкурентоспособностью предприятия* – это управление факторами, влияющими на эффективность бизнеса, возможно не обладающего явными маркетинговыми преимуществами на рынке.

Вопросы формирования маркетинговых преимуществ и максимизации финансовых результатов предприятий МСБ мы уже обсуждали ранее в других работах, и, надеюсь, будем ещё обсуждать. А в данном случае сосредоточимся на затратах и рассмотрим возможности повышения экономической эффективности бизнеса за счёт обеспечения его экономичности.

* * *

В начале статьи мы говорили о ресурсах предприятия. Контролируемые предприятием экономические ресурсы, которые используются в его хозяйственной деятельности и от которых ожидается экономическая выгода (прибыль) в будущем, называются *активами (Assets)*.

Активы делятся на:

- *постоянные (основные)*, используемые в хозяйственном процессе в течение длительного периода времени (более одного года). К ним относятся нематериальные активы, основные средства (здания, оборудование), долгосрочные финансовые вложения;
- *текущие (оборотные)* со сроком использования до одного года, и участвующие, как правило, в одном *операционном цикле*:

Денежные средства (и краткосрочные финансовые вложения) → Запасы (сырьё и материалы, готовая продукция, товары) → Дебиторская задолженность (то есть сумма задолженности в пользу предприятия) → Денежные средства (и краткосрочные финансовые вложения).

Понятно, что у каждого предприятия имеется своя структура, как активов в целом, так и текущих активов в частности. Всё зависит от отрасли, в которой работает предприятие и от специфики конкретного бизнеса. Например, у предприятий торговли доля постоянных активов в общей их сумме, как правило, гораздо меньше, чем у производственных предприятий, а значительную долю текущих активов составляют товарные запасы. Размер дебиторской задолженности у предприятий розничной торговли, как правило, незначителен, а у предприятий оптовой торговли может быть достаточно большим и сопоставимым с суммой товарных запасов.

Рентабельность активов или *отдача от активов (Return On Assets, ROA)* предприятия за отчётный период времени T определяется по формуле:

$$ROA = \frac{R}{A}, \quad (2)$$

где

R – *прибыль*, полученная за отчётный период T . Здесь и далее мы не будем уточнять, какая именно прибыль используется в расчётах – валовая, от продаж, до вычета налогов или чистая, так как это будет зависеть от конкретных целей анализа. В дальнейшем мы будем говорить об операционной деятельности предприятия, поэтому в качестве показателя прибыли целесообразно рассматривать валовую прибыль или прибыль от продаж;

A – величина активов. Величина активов предприятия вычисляется по формуле:

$$A = \frac{A_0 + A_1}{2}, \quad (3)$$

где A_0 и A_1 – величина активов на начало и на конец периода T , соответственно.

Аналогично вычисляются величины всех отдельных видов активов. Если периодов несколько, то вначале для каждого периода вычисляются значения по формуле (3), а затем полученные значения усредняются. Для вычисления величины активов за n периодов можно, также, воспользоваться следующей формулой:

$$A = \frac{\frac{A_0}{2} + A_1 + \dots + A_{n-1} + \frac{A_n}{2}}{n} \quad (3')$$

Зачем нам нужна формула (2)? Для того чтобы понять, какую экономическую стратегию выбрать предприятию, как лучше ему действовать в той или иной ситуации на рынке.

В случае благоприятной конъюнктуры рынка рост рентабельности активов ROA обеспечивается за счёт роста прибыли R, которую мы получаем за счёт роста спроса и рынка в целом, за счёт увеличения размера выручки и наличия значительной доли покупателей, ориентирующихся больше на качество товаров, а не на цену. Такую ситуацию мы наблюдали в отдельные периоды 90-х годов и в начале 2000-х.

В ситуации же, которую мы описали выше, рентабельность активов поддерживается, в первую очередь, за счёт снижения их общей величины A. В условиях отсутствия роста, уменьшения выручки и, как правило, опережающего уменьшения прибыли R снижение величины наиболее проблемных активов позволяет сохранить или замедлить падение их рентабельности.

А какие активы можно назвать проблемными для предприятия? Всё опять же зависит от экономической ситуации. В условиях экономического подъёма, и, особенно, роста отрасли, в которой работает предприятие, даже непрофильные активы (то есть непосредственно не участвующие в хозяйственном процессе и не приносящие прибыль, например, объекты социальной инфраструктуры) не создают особых проблем. В условиях же экономически неблагоприятных, оценка активов становится на порядок более строгой. В экономике для оценки активов используется понятие ликвидности.

Ликвидность (Liquidity) актива – это его способность быстро превращаться в денежную форму, сохраняя в сложившихся условиях свою рыночную стоимость. Именно показатели ликвидности позволяют оценить степень *платежеспособности* предприятия и *устойчивость его финансового состояния*.

Понятие ликвидности носит более фундаментальный характер, нежели понятие платежеспособности. Ликвидность отражает в принципе возможность для предприятия реализовать свои активы и рассчитаться по обязательствам. Платежеспособность характеризует текущую ситуацию с возможностью предприятия рассчитаться по своим обязательствам.

Очевидно, что разные активы имеют различную ликвидность. Наименее ликвидны, очевидно, постоянные активы. Текущие же активы по степени роста ликвидности располагаются следующим образом: запасы, дебиторская задолженность, краткосрочные вложения, денежные средства. То есть *запасы являются наименее ликвидными текущими активами*. Это важно!

Теперь рассмотрим источники формирования активов предприятия. С точки зрения принадлежности предприятию таких источников два:

- *собственный капитал*, который формируют денежные средства и другие имущественные ценности, вложенные в бизнес его владельцами, а также получаемая в процессе работы предприятия, но не распределяемая прибыль, и
- *заёмный капитал* – денежные средства и другие имущественные ценности, которые привлекаются на длительный период (более одного года) и на короткий период (до года) на возвратной основе. В первом случае заёмные средства называются *долгосрочными*, во втором – *краткосрочными обязательствами* предприятия.

Собственный капитал и долгосрочные обязательства называются *постоянными пассивами*, а краткосрочные обязательства – *текущими пассивами*.

К текущим пассивам относятся:

- заёмные средства – обязательства по кредитам, займам и процентам по ним;
- кредиторская задолженность – обязательства перед поставщиками и подрядчиками, перед персоналом предприятия по оплате труда, обязательства по налогам и пр., а также
- прочие обязательства предприятия.

Расчёт величины пассивов осуществляется, также, с использованием формул (3) и (3').

* * *

Перейдём к анализу ликвидности и оценке устойчивости финансового состояния предприятия. Сразу отметим, что все дальнейшие рассуждения мы строим именно с учётом возможностей торговых предприятий МСБ контролировать свои финансы в рамках любой системы налогообложения и любой учётной системы предприятия. Более того, все указанные ниже данные по активам и пассивам можно учитывать даже ежемесячно в обычной таблице Excel / Calc, применяя в расчётах формулу (3).

Анализ ликвидности и оценка устойчивости финансового состояния предприятия фактически сводится к анализу соотношения между величиной отдельных видов текущих активов и текущих пассивов предприятия:

<p style="text-align: center;">Текущие активы</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Запасы ▪ Дебиторская задолженность (ДС) ▪ Денежные средства и краткосрочные вложения (Д) 	<p style="text-align: center;">Чистый рабочий капитал</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Собственные оборотные средства ▪ Долгосрочные обязательства
<p style="text-align: center;">Текущие пассивы</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Заёмные средства (ЗС) ▪ Кредиторская задолженность (КЗ) ▪ Прочие обязательства 	

Базовый показатель ликвидности – *текущая ликвидность активов* характеризует соотношение между текущими активами и текущими пассивами предприятия в целом. Для оценки используется *коэффициент текущей ликвидности*, который вычисляется как отношение величины текущих активов (ТА) к величине текущих пассивов (ТП) предприятия:

$$k_{CR} = \frac{ТА}{ТП} \quad (4)$$

Для нормальной работы предприятия необходимо, чтобы величина текущих активов, как правило, в 1,5 – 2 раза превышала бы величину текущих пассивов: $k_{CR} > 1,5 \div 2$. (5)

Смысл требования (5) заключается в том, что текущих, наиболее ликвидных, активов у предприятия должно быть вполне достаточно, чтобы рассчитаться по всем своим краткосрочным обязательствам.

Разность между текущими активами и текущими пассивами называется *чистым рабочим капиталом (Net Working Capital, NWC)*, который формируется за счёт собственного капитала, называемого *собственными оборотными средствами*, и долгосрочных обязательств. Если долгосрочных обязательств у предприятия нет, то чистый рабочий капитал равен собственным оборотным средствам. Таким образом, из формулы (5) следует, что $NWC > (0,5 \div 1) \times ТП$

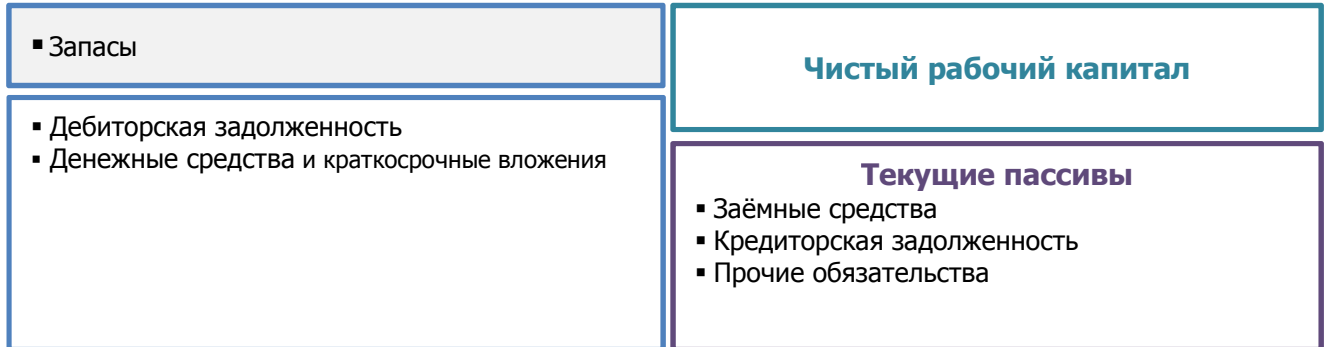
Однако показатель текущей ликвидности не отражает самого важного – структуры текущих активов предприятия. Соответственно, с его помощью невозможно корректно оценить реальное финансовое состояние предприятия. Для такой оценки используется показатель *быстрой ликвидности активов*, который характеризует соотношение между суммой дебиторской задолженности, денежных средств и краткосрочных вложений предприятия и величиной текущих пассивов. *Коэффициент быстрой ликвидности* k_{QR} вычисляется по формуле:

$$k_{QR} = \frac{ДЗ + Д}{ТП} = \frac{ТА - \text{Запасы}}{ТП}. \quad (6)$$

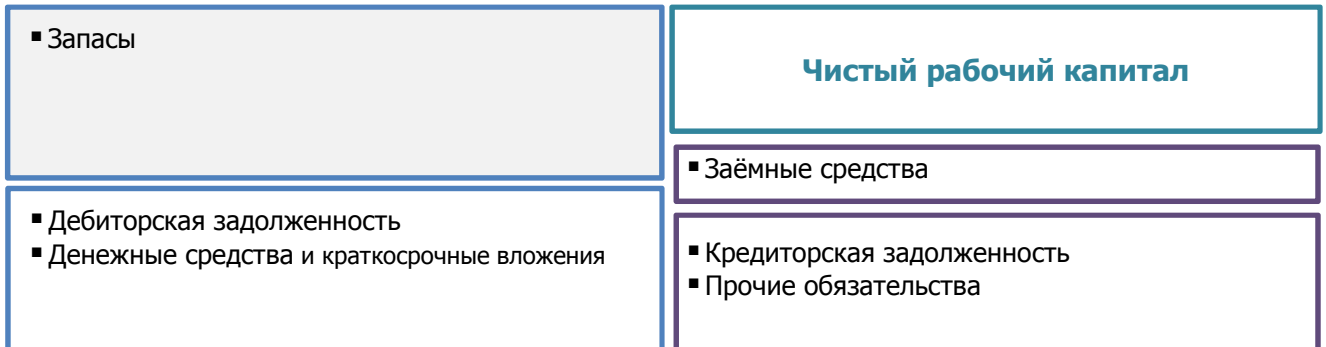
Для того, чтобы понять, как финансовое состояние предприятия зависит от структуры текущих активов, зафиксируем размеры текущих активов и текущих пассивов предприятия, то есть положим, что k_{CR} – постоянная величина, которая удовлетворяет требованию (5).

Тогда:

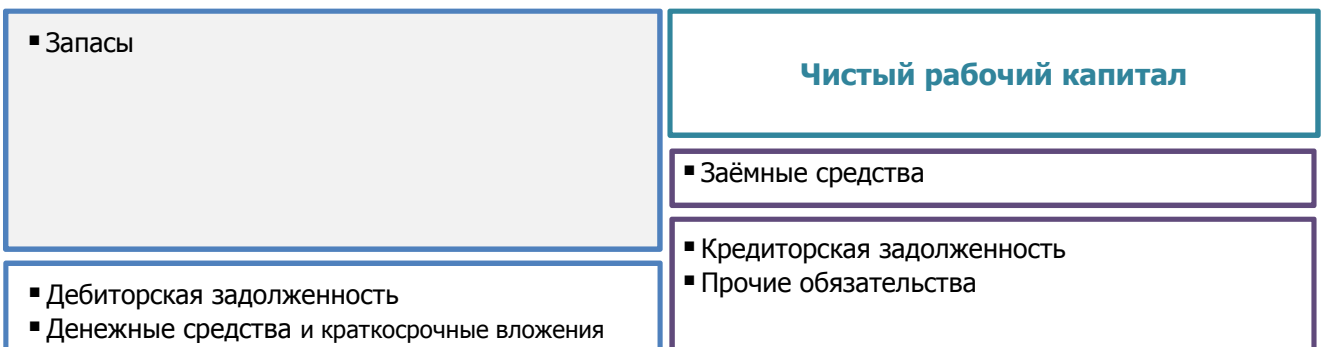
- если $k_{QR} \geq 1$: $ДЗ + Д \geq ТП$ или $Запасы \leq NWC$, то имеет место **нормальное финансовое состояние** предприятия. Формирование наименее ликвидных текущих активов – запасов финансируется за счёт чистого рабочего капитала (собственных оборотных средств). У предприятия достаточно ликвидных средств для расчётов по всем своим обязательствам. При этом предприятиям оптовой торговли необходимо контролировать размер дебиторской задолженности;



- если $k_{QR} < 1$: $ДЗ + Д < ТП$ или $Запасы > NWC$, то это означает **неустойчивое финансовое состояние** предприятия. Проблема: запасы начинают финансироваться не только за счёт чистого рабочего капитала (собственных оборотных средств), но и за счёт краткосрочных обязательств. Возникают ситуации, когда предприятию необходимо рассчитывать по своим обязательствам, а денежные средства частично заморожены в запасах. И по мере увеличения доли запасов в сумме текущих активов, таких ситуаций становится всё больше;



- если $k_{QR} \ll 1$: $ДЗ + Д < ТП - ЗС$ или $Запасы > NWC + ЗС$, то это – **кризисное финансовое состояние**. Серьёзная проблема: для финансирования запасов используется не только чистый рабочий капитал (собственные оборотные средства) и заёмные средства (банковские кредиты), но и кредиторская задолженность. При этом становится невозможно рассчитывать не только по банковским кредитам, но и по кредиторской задолженности перед поставщиками, нет средств на выплату заработной платы своим работникам и оплату налогов. Потому, что **все нужные деньги вложены в ненужные запасы**.



Средний размер *текущих финансовых потребностей* (ТФП) – потребностей предприятия в кредите, можно определить по формуле:

$$\text{ТФП} = \text{NWC} - \text{Д} \quad \text{или} \quad \text{ТФП} = \text{Запасы} + \text{ДЗ} - \text{ТП}.$$

Далее, определим, какова должна быть максимально допустимая доля запасов в общей величине текущих активов $u_s = \frac{\text{Запасы}}{\text{ТА}}$ при различных значениях коэффициента текущей ликвидности k_{CR} .

Имеет место следующая связь между показателями:

$$k_{QR} = k_{CR} \times (1 - u_s). \quad (7)$$

Далее, учитывая, что для нормального финансового состояния предприятия должно выполняться условие $k_{QR} > 1$, имеем: $k_{CR} \times (1 - u_s) > 1$. Тогда

$$u_s < 1 - \frac{1}{k_{CR}}. \quad (8)$$

На рисунке 1 представлена диаграмма зависимости указанных величин.

k_{CR}	u_s
1,00	0,0%
1,20	16,7%
1,40	28,6%
1,60	37,5%
1,80	44,4%
2,00	50,0%
2,20	54,5%
2,40	58,3%
2,60	61,5%
2,80	64,3%
3,00	66,7%
3,20	68,8%
3,40	70,6%
3,60	72,2%
3,80	73,7%
4,00	75,0%
4,20	76,2%
4,40	77,3%
4,60	78,3%
4,80	79,2%
5,00	80,0%

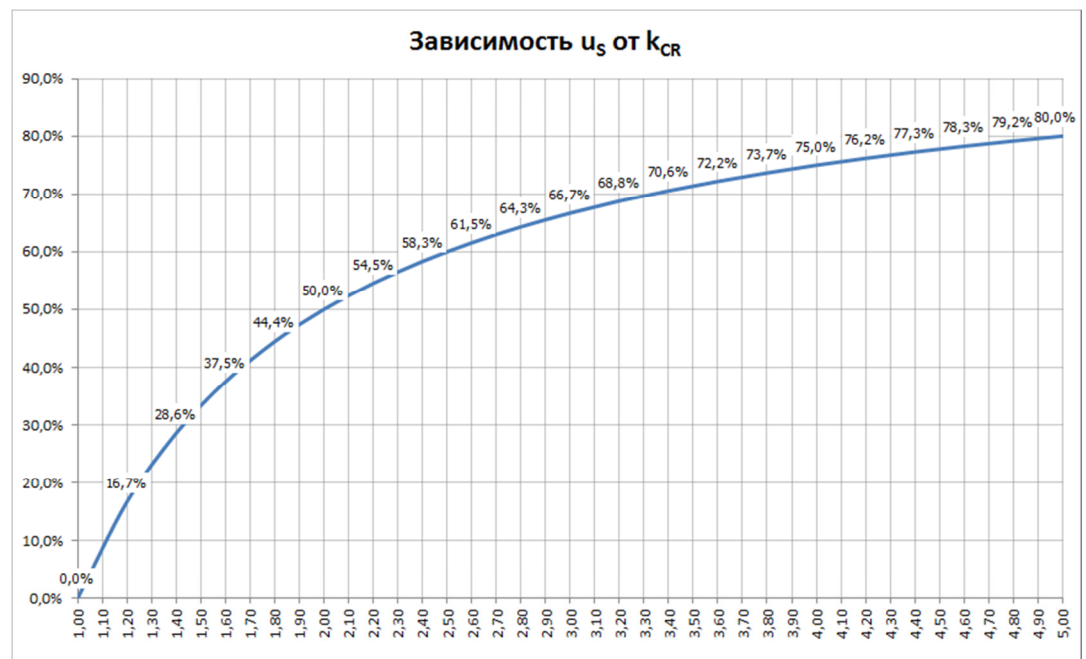


Рис.1

Таким образом, мы можем сформулировать следующую цель для обеспечения нормального финансового состояния предприятия торговли: **минимизация уровня запасов при условии максимального удовлетворения спроса (обеспеченности продаж товарными запасами).**

$$\text{Запасы} \rightarrow \min, \text{Уровень обеспеченности продаж запасами (УОП)} \rightarrow \max \quad (9)$$

Другими словами продажи, соответствующие текущему уровню спроса и характеризующиеся определённой выручкой, должны быть максимально обеспечены минимальным уровнем запасов.

Возникает вопрос, как это сделать? Невозможно отказаться от товарных запасов, но можно существенно снизить *уровень* запасов, повысив их *оборачиваемость*.

Очевидно, что одна и та же выручка, полученная за период T , может быть обеспечена различным уровнем запасов (Рис.2). Связь между выручкой и средним уровнем запасов определяется формулой:

$$\text{Выручка} = k_{ЗП} \times \text{Запасы} \quad (10)$$

Коэффициент пропорциональности $k_{зп}$ называется **коэффициентом оборачиваемости запасов**. Из формулы (10) получаем, что $k_{зп} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Запасы}}$.

Расчёт оборачиваемости запасов лучше выполнять, используя значение *себестоимости продаж*. Запасы учитываются в ценах закупки, поэтому расчёт коэффициента оборачиваемости с использованием показателя выручки необоснованно увеличивает значение коэффициента оборачиваемости, так как выручка содержит в себе наценку.

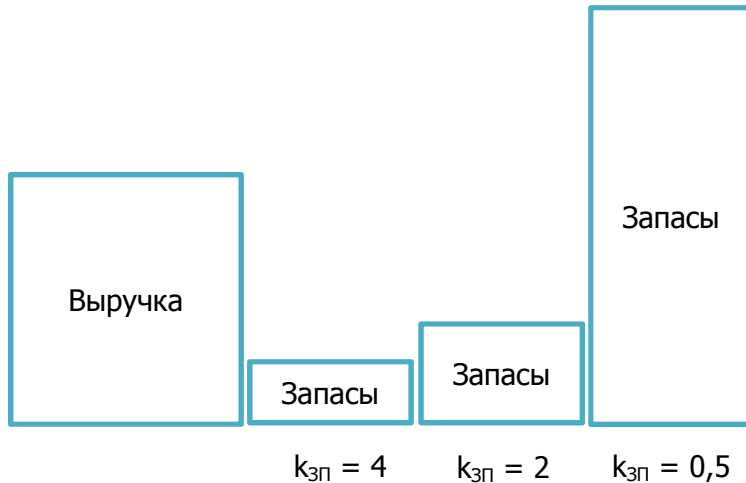


Рис.2

Тогда,

$$k_{зп} = \frac{\text{Себестоимость продаж}}{\text{Запасы}} \quad (11)$$

Коэффициент оборачиваемости запасов выражается в количестве оборотов среднего уровня запасов за период T дней. Часто более удобным показателем для оценки оборачиваемости является **период оборачиваемости запасов**, который выражается в днях:

$$T_{зп} = \frac{\text{Запасы}}{\text{Себестоимость}} \times T; \quad (12)$$

$$T_{зп} = \frac{T}{k_{зп}}$$

Аналогично выполняются расчёты показателей оборачиваемости всех видов активов и пассивов предприятия. Показатели оборачиваемости характеризуют *деловую активность* предприятия, показывая насколько быстро происходит трансформация денежных средств в запасы, запасов в дебиторскую задолженность и снова в денежные средства, то есть насколько продолжителен по времени операционный цикл.

* * *

Далее, определим формулу управления конкурентоспособностью предприятия. Для этого рассмотрим операционный цикл (Рис.3) и связь между показателями рентабельности и оборачиваемости текущих активов предприятия.

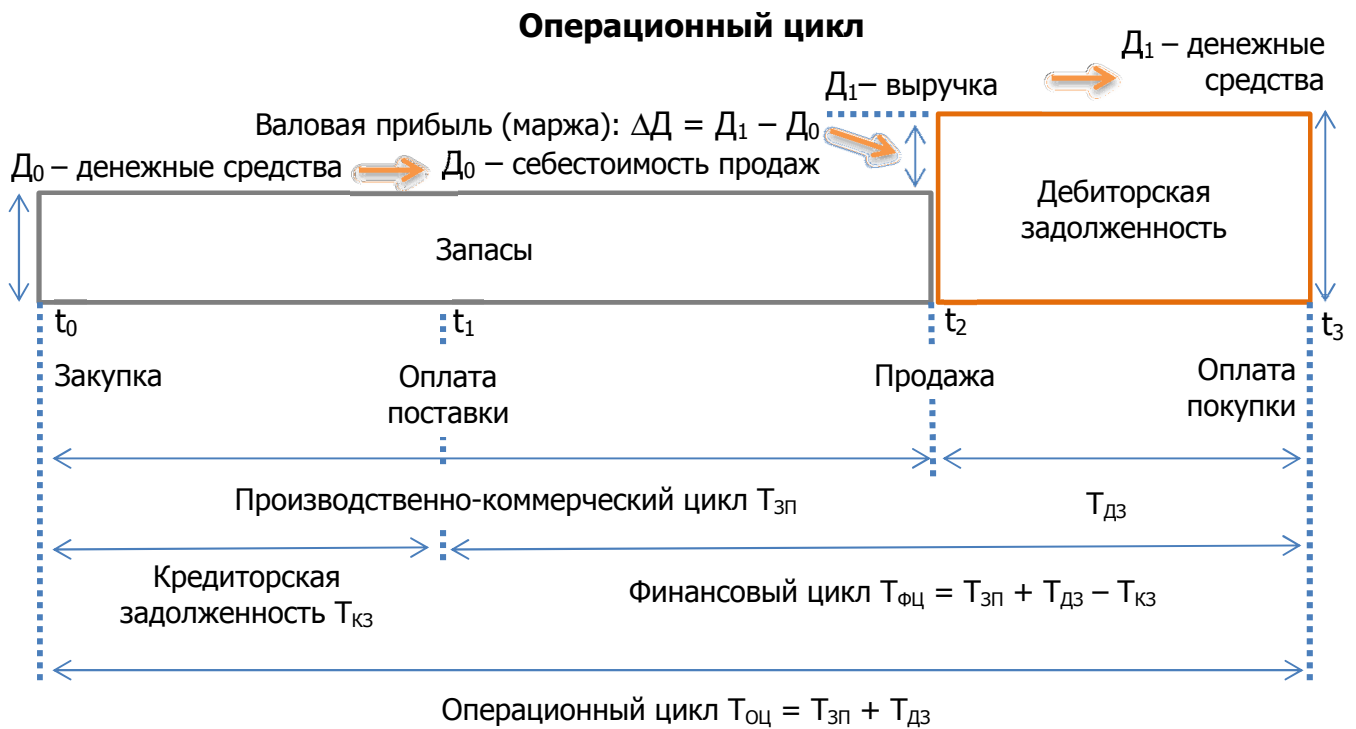
Операционный цикл отражает процесс трансформации текущих активов, связанный с закупкой и продажей товаров, и начинается в момент t_0 , когда на денежные средства в размере D_0 осуществляется *закупка* товаров для реализации. Таким образом, создаются товарные запасы.

Далее, запасы в момент *продажи* t_2 трансформируются в выручку в размере D_1 , сначала в виде дебиторской задолженности, а в момент *оплаты покупки* t_3 – в виде денежных средств. Период оборачиваемости запасов $T_{зп} = t_2 - t_0$, называется *производственно-коммерческим циклом*.

Если закупка осуществляется с отсрочкой платежа, то образуется кредиторская задолженность предприятия перед своим поставщиком на период длительностью $T_{кз} = t_1 - t_0$. Период $T_{кз} = t_3 - t_1 = T_{зп} + T_{дз} - T_{кз}$ между моментом оплаты поставки и оплатой покупки образует *финансовый цикл*.

Итак, фактически операционный цикл отражает процесс трансформации денег в неденежные активы и затем снова в деньги. Бизнесу нужна ликвидность, ему нужны деньги и поэтому главная задача – максимально сокращать продолжительность данного цикла.

Как видно из рисунка 3 продолжительность операционного цикла $T_{оц} = t_3 - t_0$ равна сумме периода оборачиваемости запасов $T_{зп}$ и периода оборачиваемости дебиторской задолженности $T_{дз}$. Таким образом, сокращение продолжительности операционного цикла и повышение деловой активности обеспечивается уменьшением периода оборачиваемости именно данных активов предприятия.


Рис.3

В момент *продажи* товаров формируется *валовая прибыль (валовая маржа, Gross Margin, GM)* величиной $\Delta D = D_1 - D_0$, где D_0 – себестоимость продаж, D_1 – выручка. Валовая прибыль является финансовым результатом продаж. Показателем, характеризующим рентабельность продаж, является средняя торговая *наценка (markup)*, которая вычисляется как отношение валовой прибыли к себестоимости продаж, то есть в нашем случае:

$$mk = \frac{\Delta D}{D_0} \quad (13)$$

Однако такая оценка рентабельности продаж оказывается некорректной, так как не учитывает период, за который была получена валовая прибыль. Если рентабельность продаж оценивается за период T дней, то

$$mk_T = mk \times \frac{T}{T_{зп}} = mk \times k_{зп} \quad (14)$$

Понимание данной особенности расчётов позволяет правильно осуществлять ценообразование. Пусть для товара, реализуемого с наценкой mk_0 , период оборачиваемости запасов составляет $T_{зп0}$, а с наценкой mk_1 прогнозируемый период оборачиваемости запасов может составить $T_{зп1}$. Тогда, если $\frac{mk_0}{T_{зп0}} < \frac{mk_1}{T_{зп1}}$, то следует установить наценку mk_1 , иначе – сохранить наценку mk_0 .

Пример. Пусть цена закупки товара составляет 100 условных единиц (у.е.) и имеется понимание того, что если установить наценку $mk_0 = 60\%$, то товар будет продан в течение $T_{зп0} = 6$ месяцев, если же установить наценку $mk_1 = 30\%$, то товар будет продан в течение $T_{зп1} = 2$ месяцев.

При этом будем считать, что товар выгодно продавать и с такой наценкой.

Тогда, имеем $\frac{60\%}{6} < \frac{30\%}{2}$. Следовательно целесообразно установить наценку в 30% и получать

в течение 6 месяцев валовую прибыль в размере $\Delta D = 30\% \times 100 = 30$ у.е. каждые два месяца. Итого 90 у.е. При наценке же 60% за этот период мы получим только $\Delta D = 60\% \times 100 = 60$ у.е.

Более того, если $mk_0 = 90\%$ при том же значении $T_{зп0} = 6$ месяцев, и тогда $\frac{90\%}{6} = \frac{30\%}{2}$, то с

точки зрения повышения деловой активности и учитывая фундаментальный принцип финансов, называемый *временной стоимостью денег*, который гласит, что «сумма, полученная сегодня, больше той же суммы, полученной завтра», наценка в 30% будет оптимальной. Получив денежные средства в размере только 30 у.е., но уже через 2 месяца предприятие может использовать их на закупку товаров, выплату заработной платы персоналу, погашение задолженности по кредиту и т. д.

Показатель торговой наценки по товару, группе товаров или по всему ассортименту за период T вычисляется по формуле:

$$mk = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Себестоимость продаж}} \quad (15)$$

Другим показателем рентабельности продаж является *коэффициент валовой прибыли* или *маржа (margin)*:

$$mr = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка}} \quad (16)$$

Между показателями существует взаимосвязь:

$$mr = \frac{mk}{1 + mk}; \quad mk = \frac{mr}{1 - mr} \quad (17)$$

Эффективность использования запасов за период T можно оценить с помощью *коэффициента валовой рентабельности запасов* $R_{зп}$, который вычисляется по формуле:

$$R_{зп} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Запасы}} \quad (18)$$

Данный показатель является интегральным, характеризующим эффективность операционной деятельности предприятия торговли.

Преобразуем формулу (18) следующим образом:

$$R_{зп} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Запасы}} \times \frac{\text{Себестоимость продаж}}{\text{Себестоимость продаж}}$$

Тогда,

$$R_{зп} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Себестоимость продаж}} \times \frac{\text{Себестоимость продаж}}{\text{Запасы}} = mk \times k_{зп}$$

Критерий

$$R_{зп} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Запасы}} = mk \times k_{зп} \rightarrow \max \quad (19)$$

задаёт **формулу управления конкурентоспособностью предприятия торговли**.

Элементы формулы (19) определяют **общие задачи операционного управления**, а именно: для заданного уровня продаж, характеризующегося значением показателя себестоимости продаж, должны выполняться следующие требования:

$$\text{Валовая прибыль} \rightarrow \max, \quad (20)$$

$$\text{Запасы} \rightarrow \min. \quad (21)$$

Для решения задач (20) и (21) построим соответствующие *факторные модели*.

$$\begin{aligned} \text{Валовая прибыль} = & \text{Длина товарной линейки (SKU)} \times \text{Доля активной (продающейся части) длины} \\ & \text{линейки} \times \text{Средний объем продаж 1 позиции} \times \text{Средняя цена продажи 1 позиции} \times \\ & \times \text{Средняя величина маржи} \rightarrow \max, \quad (22) \end{aligned}$$

Запасы = Длина товарной линейки (SKU) × Средний уровень запасов 1 позиции → min (23)

В результате приходим к набору **элементарных задач операционного управления**:

Длина товарной линейки (SKU) → min (24)

Доля активной длины линейки → max (25)

Объём продаж 1 позиции → max (26)

Средняя цена продажи 1 позиции → max (27)

Средняя величина маржи → max (28)

Средний уровень запасов 1 позиции → min (29)

Для решения задач (24) – (29) на практике предприятию необходима *система управления*, которая включает определённую *технология управления*, как набор взаимосвязанных методов и алгоритмов решения управленческих задач, и *инструментальные программные и технические средства* для формирования информации, необходимой для принятия соответствующих управленческих решений.

* * *

Мы предлагаем **систему управления конкурентоспособностью предприятия торговли INFORT Group Управление**, которая позволяет реализовать указанные задачи в чётко определённой последовательности согласно нашей **концепции последовательного управления** (см. [1], [2]). Теоретическое обоснование и описание практической реализации наших принципов и технологий (методов и алгоритмов) управления см. **в списке литературы**. Здесь же мы только кратко представим основные способы решения указанных задач, которые и предлагаем своим клиентам.

INFORT Group Управление

Решение задачи (24): Планирование и контроль конкурентоспособной структуры ассортимента товаров в разрезе точек продаж (магазинов, аптек, складов – *Point Of Sales, POS*)

- классификация ассортимента по показателям эффективности продаж и УОП;
- исключение из ассортимента плохо продающихся товаров, перевод их в категорию «под заказ», перемещение между точками продаж торговой сети;
- [временное] исключение из ассортимента товаров с низкой обеспеченностью продаж товарными запасами;
- формирование товарных классификаторов, оптимизация товарных линеек на основе показателей эффективности продаж товаров и товарных категорий;
- контроль продаж товаров с учётом их статусов в ассортименте.

Решение задач (25)-(26): Планирование и контроль продаж в разрезе точек продаж и товарных категорий

- планирование и контроль дополнительных продаж;
- планирование и контроль показателей чеков;
- планирование и контроль промо-акций;
- менчандайзинг с учётом результатов планирования ассортимента.

Решение задач (27)-(28): Планирование и контроль оптимальных наценок и цен в разрезе точек продаж

- выбор групп товаров для контроля и планирования наценок с учётом статуса товаров в ассортименте;

- контроль цен в разрезе групп товаров: конкурентный анализ рынка (наблюдение, сбор и учёт цен конкурентов);
- оптимальное планирование наценок с учётом степени конкуренции и рентабельности продаж;
- работа с поставщиками по ценам и условиям закупки товаров с учётом статуса товаров в ассортименте;
- планирование и контроль показателей рентабельности промо-акций и дополнительных продаж.

Решение задачи (29): Управление обеспеченностью продаж товарными запасами

- планирование, организация и контроль промо-мероприятий по активной распродаже остатков товаров, исключаемых из ассортимента; стимулирование персонала на распродажу остатков неликвидных товаров в кратчайшие сроки;
- использование количественных методов прогнозирования продаж, планирование оптимальных объёмов закупок с учётом спроса, статуса товаров и бюджета закупок;
- контроль закупок товаров на местах с учётом их статусов в ассортименте;
- организация и контроль перемещения товаров между точками продаж торговой сети.

Решение задач (24)-(29): Управление производительностью труда

- оптимизация функционала работников и организационной структуры предприятия;
- разработка и внедрение системы денежной мотивации (заработной платы) персонала, ориентированной на результат.

* * *

INFORT Group Управление – это не набор компьютерных программ, а **комплекс взаимосвязанных методов управления**, направленных на снижение затрат, рост рентабельности и оборачиваемости товарных запасов, рост рентабельности продаж и платежеспособности бизнеса и, как следствие, – рост конкурентоспособности предприятия на рынке.

Мы предлагаем нестандартные методы решения стандартных управленческих задач планирования структуры ассортимента, наценок и цен, объёмов продаж и закупок, бюджетов продаж и маркетинга, мотивации и заработной платы персонала.

Наша система не является средством подготовки массы аналитических отчётов для руководителей и управленцев. Это не система бизнес-аналитики с широким спектром возможностей для профессионалов. Система ориентирована не на подготовку аналитики для принятия решений, а сразу на формирование готовых решений в форме наилучших в сложившихся условиях или, по-другому, – **оптимальных планов** в разрезе точек продаж (магазинов, аптек, складов и т. д.). Основная идея: от сложной схемы «смотри → думай → решай» перейти сразу к «**делай**».

Для подготовки планов и аналитики мы используем **инструментальные средства управления INFORT Group BIS (Business Intelligence System)**, реализованные на основе популярных офисных приложений Microsoft Access/Excel. Это позволяет существенно снизить затраты предприятия на внедрение и эксплуатацию системы управления.

Расчёты выполняются на основе учётных данных предприятия, которые передаются в **INFORT Group BIS** с помощью внешних файлов в различных форматах (xlsx, dbf, csv, mdb). Не затрагивая информационную систему предприятия, мы дополняем её плано-аналитической информацией. Необходимые расчёты мы выполняем сами или предоставляем Клиенту наше программное обеспечение.

Заключение

Мы не думаем, что проблемы, возникающие сегодня у отечественного малого и среднего торгового бизнеса, можно так быстро и просто решить. Но мы знаем, как их решить. Мы помогаем нашим клиентам принимать правильные решения, и, таким образом, добиваться планомерного роста эффективности и конкурентоспособности их бизнеса. Мы создаём для них информацию...

Список литературы

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014.
3. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.
4. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
5. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
6. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
8. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
9. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
10. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
11. Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И., Степанов В. Г. и др.; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
12. M. I. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
13. Степанов В. Г. Математическая теория массового обслуживания. / Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных управленческих решений, финансовое прогнозирование. Учебное пособие. \ Под редакцией Баканова М. И., Шеремета А. Д. — М.: Финансы и статистика, 2004.
14. Степанов В. Г. Анализ качества функционирования систем обслуживания в торговле. / Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И. [и др.]; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
15. Баканов М.И., Степанов В.Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети / Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
16. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
17. Степанов В. Г. САТМ – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
18. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.

19. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
20. Степанов В. Г. Информационные технологии управления обеспеченностью продаж: технология **INFORT Group Storekeeping**. // IX Румянцевские чтения «Экономика, государство, общество в XXI веке». Материалы конференции. Часть 1. М.: РГТЭУ, 2011.
21. Степанов В. Г. Модели и методы оптимального планирования ассортимента и товарооборота. // Теория и практика современной торговли. Часть 2. [Текст]: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – с. 204-221.
22. Степанов В. Г. Управление продажами: анализ и планирование ассортимента. // Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ «Экономика России: теория и практика». — Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с.110-121.
23. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Системы управления товарными запасами на предприятиях торговли: основные принципы построения и показатели функционирования. // Экономика России: теория и практика: Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ. / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с. 122-129.
24. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Интегрированный брендинг: основные принципы создания имени // Экономико-правовые аспекты эффективного обеспечения предпринимательской деятельности в России: Сборник научных статей Тульского филиала РГТЭУ. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2006.
25. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления продажами и товарными запасами в торговых сетях. // Теория и практика современной торговли: Сборник научных трудов./ Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – с. 162-176.
26. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. Об эффективности информационных технологий управления закупками. // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75098.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the effectiveness of information technology procurement management / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3819/>
27. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. О технологии выхода на новый региональный рынок. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,3 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75099.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the technology of entering a new regional market / DOAJ – Lund University: Koncept: Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3820/>
28. Степанов В. Г., Юрищева Н. А. и др. Об управлении ассортиментом в условиях внешнеэкономической деятельности предприятия торговли. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75101.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
Managing assortment in terms of foreign economic activity of the enterprise trade / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3822/>
29. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. Критерии и модели оптимального управления товарными запасами/. [Электронный ресурс] / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 153–161. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770259.htm>.
30. Степанов В. Г. О маркетинговом подходе к ценообразованию. / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 162–173. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770260.htm>.

31. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
32. Степанов В. Г., Трохимчук А. В. К вопросу об управлении запасами в аптеке. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
33. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О проблемах реализации образовательных программ поддержки субъектов малого (микро-) и среднего предпринимательства. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
34. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс], 2018. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
35. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2019. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
36. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
37. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
38. Степанов В. Г. О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.