

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

ТОРГОВОЕ ДЕЛО

Учебно-методическое пособие

Составитель: Зюзюков А.В.

Воронеж 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Общие принципы управления торговой организацией.....	4
Тема 2. Концепция стратегического управления торговой организацией.....	6
Тема 3. Управленческий анализ операционной деятельности торговой организации.....	8
Тема 4. Методика анализа основных операционных показателей деятельности торговой организации.....	12
Тема 5. Договоры коммерческой деятельности и их основные виды.....	15
Тема 6. Организация системы товароснабжения.....	17
Тема 7. Организация и технология розничной торговли.....	21
Тема 8. Оптовые торговые предприятия, их функции, типы и виды.....	25
Тема 9. Логистика в торговой деятельности.....	27
Литература.....	31

8. Какие факторы влияют на состав конкретных функций управления торговым предприятием?
9. В чем состоит сущность комплексного подхода к решению проблем управления организацией?
10. В чем специфика конкретных методов управления и по каким направлениям они классифицируются?

Тема 2. Концепция стратегического управления торговой организацией

1. Принципы и этапы стратегического управления
2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды
3. Миссия торговой организации
4. Цели организации и их классификация. Управление по целям
5. Выбор стратегии
6. Выполнение стратегии. Оценка и контроль выполнения

В первом вопросе познакомьтесь со стратегией организации как комплексом долгосрочных мер, направленных на укрепление жизнеспособности организации по отношению к конкурентам, набором правил для принятия управленческих решений.

Уясните основные принципы стратегического управления, к которым можно отнести: перспективность, приоритетность, реализуемость, комплексность.

Необходимо отметить, что весь процесс стратегического управления можно условно разбить на пять основных этапов: стратегический анализ среды; определение миссии и целей организации; разработка стратегии; реализация стратегии; оценка и контроль выполнения. Все эти элементы тесно взаимосвязаны и, более того, замкнуты в единый контур.

Приступая к изучению второго вопроса, особое внимание уделите анализу среды как исходному процессу стратегического управления, обеспечивающему базу для определения миссии и целей организации и для выработки стратегий поведения, позволяющих организации достичь своих целей. Внешняя среда является источником ресурсов необходимых фирме для поддержания ее внутреннего потенциала.

Анализ внешней среды складывается из изучения макроокружения организации и ее непосредственного окружения.

Обратите внимание на то, что анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальные и культурные составляющие общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктура и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Дан-

ные компоненты непосредственного окружения обладают значительной неоднородностью по степени воздействия на торговое предприятие.

В третьем вопросе уясните, что одной из главных задач управления является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается предприятие как целостная система.

Общая цель, выражающая социальную причину существования организации, называется миссия. Это общественное и социальное предназначение предприятия.

Проанализируйте назначение миссии. Познакомьтесь с основными положениями, определяющими содержание корпоративной миссии.

Приступая к изучению четвертого вопроса, необходимо обратить внимание на то, что миссия служит исходным пунктом для формирования и выбора целей развития предприятия.

Цель организации – это то, что члены данной организации хотят получить для себя в результате своей деятельности: прирост капитала акционеров, увеличение доли рынка, прибыльность, рентабельность, рост и расширение фирмы, выживание, удовлетворение потребностей работников фирмы, инновации.

Цели служат мотивами действий, влияют на формирование интересов. Проведите классификацию целей организации по следующим признакам: по периоду действия (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные); по содержанию (экономические, организационные, социальные, технические, политические); по виду деятельности (финансовые, маркетинговые, административные, кадровые, инновационные, технологические); по направленности (внешние и внутренние); по возможности оценки количественными показателями (количественные и качественные); по иерархии (цели предприятия, цели подразделений, цели отдельных сотрудников).

Рассмотрите преимущества, которые дает для организации управление по целям.

Переходя к изучению пятого вопроса важно понять, что после определения миссии и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии.

В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиций организации в окружающей среде.

Охарактеризуйте три основные области выработки стратегии поведения организации на рынке, которые применительно к торговой организации будут выглядеть следующим образом. Первая область связана с лидерством и минимизацией издержек. Вторая область выработки стратегии связана со специализацией организаций. Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий предприятия на выбранном рыночном сегменте.

В начале изучения шестого вопроса выясните, что выполнение стратегии приводит организацию к достижению поставленных целей и решению ряда задач.

Оценка и контроль выполнения стратегий логически является последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации. Основными задачами любого контроля являются следующие: определение того, что и по каким показателям проверять; осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями; выяснение причин отклонений, если они вскрываются в результате проведенной оценки; осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

Проблемные вопросы для обсуждения на семинарских занятиях

1. Что такое миссия организации?
2. Для чего необходимо формулировать миссию?
3. Что представляет собой цель развития предприятия?
4. По каким признакам классифицируются цели?
5. Перечислите основные этапы процесса управления целями.
6. Для чего служит «дерево целей»?
7. Назовите основные принципы стратегического управления.
8. Какую информацию для формирования стратегии предприятия можно получить в результате анализа внешней среды?
9. От каких факторов зависит бизнес-потенциал организации?
10. Какие виды стратегий применительно к торговому предприятию вы знаете?
11. Перечислите и охарактеризуйте задачи контроля выполнения стратегии.

Тема 3. Управленческий анализ операционной деятельности торговой организации

1. Операционная деятельность торговой организации
2. Сущность и роль анализа в управлении торговой организацией
3. Принципы организации управленческого анализа в торговых организациях

В первом вопросе познакомьтесь с операционной деятельностью, под которой понимается вид деятельности, основывающийся на стратегическом видении миссии фирмы на рынке. Другие виды деятельности, осуществление которых непосредственно не связано с главной операционной функцией, но необходимы для ее реализации, называются обеспечивающими.

Совокупность коммерческих и технологических операций процесса движения товаров составляет операционную деятельность торговой организации. Иными словами, операционной функцией торговой организации выступает товарооборот как процесс обмена товаров на деньги.

Управление операционной деятельностью компании принято называть операционным менеджментом, который неразрывно связан и использует методы стратегического, кадрового, финансового, инвестиционного и других видов менеджмента.

Развитие торговой фирмы и уровень ее конкурентоспособности на рынке в значительной степени зависят от того, насколько эффективно организовано управление имеющимися в распоряжении ограниченными ресурсами. Поэтому в категориях системного подхода основной задачей операционного менеджмента выступает управление операционными системами, обеспечивающими максимально эффективное использование финансовых, товарных и человеческих ресурсов, оборудования и торговых площадей в процессе оказания торговых услуг покупателям.

Совокупность планов использования ресурсов торговой организации для достижения ее стратегической цели представляет собой операционную стратегию, вытекающую из общих стратегий компании, но имеющую меньший радиус действий и касающуюся собственно операционного аспекта деятельности предприятия.

Операционную стратегию следует рассматривать как составную часть общего процесса планирования, обеспечивающую соответствие операционных задач торговой организации целям более высокого уровня – стратегическим. Поскольку стратегические цели и задачи в некоторой перспективе изменяются и корректируются в целях адаптации к новым условиям внешней среды, операционная стратегия должна разрабатываться с учетом возможных будущих изменений.

Разработка операционной стратегии торговой организации выражается в принятии решений, связанных с проектированием торгово-технологической и обеспечивающей подсистем операционной системы компании.

Разработка торгово-технологической и обеспечивающей подсистемы в большей мере связана с функцией организации. Функции планирования, регулирования и контроля, замыкающего управленческий цикл, реализуются в подсистеме планирования и контроля.

Таким образом, управление операционной системой торговой организации подразумевает целенаправленное воздействие на три образующие ее подсистемы: торгово-технологическую, обеспечивающую и подсистему планирования и контроля.

Функционирование операционной системы торговой организации оценивается с помощью ряда показателей, которые выражают использование различных ресурсов и позволяют соотнести понесенные затраты с полученными результатами торговой деятельности.

Во втором вопросе уясните, что эффективное управление деятельностью торговой организации невозможно без умения установить причинно-следственные связи между изучаемыми явлениями и процессами, выделить причину и следствие, выявить наиболее значимые факторы, количественно оценить их влияние на анализируемый объект, разработать прогнозные модели развития.

Исследование экономической деятельности организации может проводиться в рамках экономического анализа, анализа финансово-хозяйственной деятельности, финансового анализа и управленческого анализа. На практике границы указанных аналитических областей достаточно условны.

Целью экономического анализа является получение выводов и рекомендаций экономического характера в отношении некоторого субъекта хозяйствования.

Традиционно под финансовым анализом понимается метод оценки и прогнозирования финансового состояния предприятия на основе его бухгалтерской отчетности. Такого рода анализ может выполняться как управленческим персоналом данного предприятия, так и любым внешним аналитиком, так как базируется на периодической бухгалтерской отчетности, которая в соответствии с требованиями российского законодательства представляется организациями определенным категориям заинтересованных пользователей.

Основной задачей финансового анализа является получение небольшого числа ключевых параметров, дающих объективную точную картину финансового состояния предприятия. Финансовое состояние организации – это экономическая категория, отражающая состояние авансированного в деятельность капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к погашению долговых обязательств и саморазвитию на фиксированный момент времени.

Финансовый анализ дает информацию о состоянии имущественного комплекса организации, доходах и расходах как формах проявления и результата непрерывной циркуляции капитала. Поэтому методика финансового анализа опирается на ряд параметров, играющих роль контрольных индикаторов финансово-экономического состояния компании. Управленческий анализ в большей степени приближен к объекту управления и предполагает более глубокие исследования экономических процессов и выявление причин и факторов, определяющих динамику финансовых индикаторов.

Таким образом, управленческий анализ – это исследование деятельности организации, основанное на разделении экономических явлений и процессов и изучение их сущности и взаимосвязей, в целях использования полученных результатов внутри организации для принятия управленческих решений по поводу использования имеющихся на предприятии ресурсов.

Принятие управленческих решений является ключевым элементом системы управления. Система управления воздействует на управляемый объект посредством общих функций планирования, организации, регулирования и контроля.

Управленческий цикл начинается именно с анализа. Всестороннему исследованию сначала подвергаются с помощью маркетинговых аналитических методов конъюнктура рынка, бизнес-идея, конкурентное окружение, а затем оценивается состояние самой организации – объекта управления. Далее следует этап планирования, планы реализуются, в свою очередь, через организацию хозяйственной деятельности, ее оперативное регулирование и контроль.