

## Совершенствование структуры ресурсного потенциала розничной торговой организации

*В настоящей статье проведен анализ основных причин, обуславливающих необходимость совершенствования структуры ресурсного потенциала организаций розничной торговли. Выделены основные факторы, определяющие эффективность использования различных видов ресурсов в предприятиях потребительского рынка. Рассмотрены возможные направления совершенствования ресурсного потенциала в розничной торговле.*

Преобразования в экономике, происходящие в настоящее время, направлены на создание сбалансированной отраслевой структуры, устойчивой к неблагоприятным воздействиям и которая, в конечном итоге, должна привести к формированию государства, конкурентоспособного на мировом рынке. Решение данной задачи возможно только за счёт увеличения рациональности использования ресурсов, активизации применения интенсивных факторов развития.

Розничная торговля может рассматриваться как своеобразный индикатор, отражающий складывающийся уровень жизни, поскольку выступает основным связующим звеном в цепочке «производитель-потребитель», организующим товарно-денежный обмен. Из всех отраслей экономики розничная торговля в условиях кризиса дольше всех поддерживала положительные темпы роста – с 2000 г. по 2007 г. товарооборот в общем увеличился в 4,6 раз (в основном за счет торгующих организаций) - и только в 2009 году стало отмечаться снижение темпов роста товарооборота. Поэтому становится всё очевидней необходимость концентрации усилий, направленных на повышение эффективности хозяйственной деятельности субъектов потребительской сферы, которая должна основываться на качественном улучшении использования имеющихся внутренних ресурсов торговыми организациями.

Такие целенаправленные меры могут и должны способствовать не только достижению стратегических планов хозяйствующих субъектов (розничных торговых организаций), но, в конечном счете, и более качественному полному удовлетворению потребностей населения.

Аксиомы ресурсного подхода, заимствованные из классической экономической теории, справедливы применительно к деятельности субъектов торговли:

- существуют отличительные особенности между отдельными представителями отрасли в части контроля ресурсов, необходимых для реализации целей;
- различия между резервами у отдельных представителей порождают различия в их хозяйственных результатах;
- каждое торговое предприятие стремится повысить (если не максимизировать) эти результаты.

Поэтому основным направлением в процессах управления в субъектах отрасли можно обозначить снижение уровня затрат ресурсов в основном за счёт повышения рационализации их использования и улучшения их качественных характеристик.

Ресурсному потенциалу организаций торговли в каждом случае присуща своя структура, связанная и с особенностями формирования, и со спецификой той или иной ситуации. В каких-то ситуациях можно говорить о превалировании финансовой части потенциала над остальными: отработанность финансовых отношений, поступление и величина финансовых ресурсов рассматриваются как фактор первостепенной значимости.

В других ситуациях, наиболее существенным фактором торговые организации считают трудовые ресурсы, которые в значительной степени определяют итоговую эффективность применения других видов ресурсов, а совокупность знаний и умений работников, их квалификационный уровень, является основным залогом достижения успеха в конкурентной борьбе на рынке. В третьем случае, в торговле в качестве основных выделяют складывающиеся организационные условия, определяющие эффективность использования имеющихся ресурсов и т.д.

Очевидно, что «...фирма может извлекать ренты не потому, что имеет лучшие ресурсы, а скорее вследствие обладания отличительной способностью, позволяющей лучше использовать эти ресурсы»<sup>1</sup>.

В целом ресурсный потенциал торгового предприятия включает в себя трудовой, материальный (фондовый), финансовый, информационный и товарный потенциалы, однако очевидно, что важное значение имеет взаимодействие элементов, составляющих ресурсный потенциал, как между собой, так и с внешней средой. Так как ресурсный потенциал торгового предприятия, - это возможности совокупного объёма ресурсов, доступных на данном этапе развития субъекта хозяйственной деятельности максимально удовлетворить запросы потребителя в процессе оказания торговой услуги, то его формирование является одной из предпосылок устойчивого функционирования предприятий отрасли.

Формирование ресурсного потенциала не равномерно для разных представителей отрасли, и во многом зависит от рыночного сегмента, где торговое предприятие работает, формата предприятия, товарной специализации и ассортимента реализуемых товаров, местоположения, а так же целого перечня других компонентов.

Если же рассматривать ситуацию и с точки зрения государства, и с позиции субъекта хозяйственной деятельности - организации розничной торговли, то очевидно, что интересы этих сторон в контексте снижения затрат и повышения эффективности деятельности на основании оптимального использования ресурсов совпадают и тесно взаимосвязаны. Макроэкономическая си-

---

<sup>1</sup> Варламова З.Н. Ключевые компетенции фирмы в системе ресурсно-ориентированного стратегического менеджмента». Препринт. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2005 г.

туация в стране, состояние и перспективы развития экономики, денежно-кредитная, внешняя и внутренняя политика в государстве напрямую влияет на спрос и предложение товаров. Неблагоприятная инфляционная ситуация обуславливает снижение физического объема реализации товаров несмотря на увеличение товарной массы в стоимостном выражении. Изменение денежных доходов населения, жизненного уровня населения и макроэкономической ситуации в государстве влечет за собой не только изменение объемов реализованных товаров и структуры товарооборота, но так же в целом определяет изменения условий хозяйственной деятельности торговых структур. Если на конец 2007 года удельная доля продовольственных товаров в структуре розничного товарооборота составляла 45%, а непродовольственных – 55%, то в январе 2009 года аналогичные показатели составили соответственно 48,3%, и непродовольственных товаров — 51,7 %. Такие данные фактически перекрыли пороговые показатели за период с 1996 г. по 2007 г., поскольку в этом интервале максимальная доля продовольственных товаров не превышала 46,6% ( в 2002 г.)

Кроме того, на результативности деятельности субъектов потребительского рынка напрямую отражается изменение соотношения реализуемых экспортных и импортных товаров. Для современности характерна устойчивая тенденция к увеличению доли импорта (в 2000 г. удельный вес товаров собственного производства составлял 60 %, а в 2007 г. 53 %, с учетом того, что данные официальной статистики не отражают объемов нелегально ввозимых товаров)<sup>2</sup>

Формирование ресурсного потенциала торговой организации исходит из условий сочетания элементов ресурсов и внутренних стимулов его развития и повышения эффективности. Поэтому решение задачи эффективного формирования ресурсного потенциала в торговой организации предполагает не только учет факторов экстенсивного и интенсивного улучшения их использования, но так же совершенствование структуры ресурсов в зависимости от конкретных условий хозяйственной деятельности.

Наиболее предпочтительной с точки зрения формирования ресурсного потенциала является организованная торговля, особенно сетевые ее формы. Рыночный способ доведения товаров до конечного потребителя не является оптимальным, так как собственные средства практически не используются для развития: в 2007 году общая стоимость основных фондов увеличилась на 84 %, причем этот рост в основном происходил за счет увеличения стоимости основных фондов в магазинах (в специализированных магазинах стоимость основных фондов в 2007 году увеличилась в 2,2 раза, в неспециализированных магазинах - соответственно, в 2 раза), тогда как стоимость основных фондов наоборот при внемагазинной организации продажи товаров снизилась примерно на 17 %. Увеличение стоимости основных фондов и снижение степени

---

<sup>2</sup> По оценкам специалистов официальные данные не отражают реальное положение, легальный импорт покрывает лишь 25% от товарной массы, а остальной объем поступает в качестве контрабанды или с использованием «серых схем».

их износа напрямую определяет ресурсный потенциал торговых предприятий в целом, поскольку способствует эффективной реализации торговых процессов. Исследуя трудовые ресурсы в розничной торговле можно привести следующие показатели: если в 2000 в торговле было занято 9257 тыс. человек, что составило 14,5% от общего числа занятых в экономике, то в 2007 году аналогичные показатели составили 11777 тыс. чел, или 17,4 % от общего числа занятых в экономике соответственно. Приведенные данные отражают тенденцию к увеличению занятых в потребительской сфере, а соответственно увеличение именно этой составляющей ресурсного потенциала.

В качестве важного компонента, влияющего на процессы ресурсообразования в розничной торговле, можно обозначить структуру оборотных средств торговых предприятий. Для сегодняшней действительности характерны две «крайности» - во-первых, стремясь оптимизировать структуру оборотных средств и сократить уровень издержек, некоторые предприятия уменьшают объем запасов до уровня, близкого к критическому, что чревато потерями в возможном объеме реализации товаров и в худшем случае, потерей покупателей. Чрезмерное увеличение доли запасов другими так же не является положительным фактом: «застывание» оборотных средств вызывает снижение их оборачиваемости, что в целом негативно влияет на конечную эффективность хозяйственной деятельности субъекта торговли.

Значительным источником средств развития и формирования ресурсного потенциала торговых организаций до недавнего времени являлись заемные источники. Поскольку ввиду кризиса их доступность заметно снизилась, хозяйствующим субъектам отрасли необходимо аккумулировать собственные средства, которые должны быть направлена на качественное совершенствование используемых в хозяйственной деятельности ресурсов и их концентрацию с учетом текущих потребностей предприятия отрасли.

Факторы, определяющие формирование ресурсного потенциала торгового предприятия находятся в сложной зависимости между собой и оказывают влияние на эффективность использования каждого вида ресурсов. Однако поскольку сама деятельность торгового предприятия основана на применении всех видов ресурсов в совокупности, поэтому и изменение каждой из ресурсных составляющих влечет за собой изменения и в других, а так же оказывает влияние на итоговый результат хозяйственной деятельности субъекта торговли в целом. Планирование рационального использования ресурсного потенциала служит достижению предприятием корпоративных целей и увеличению контролируемой доли рынка.

Ресурсный потенциал торгового предприятия в общем виде может быть рассчитан следующим образом:

$$PR = \sum_{i=1}^n PR_i, \text{ где}$$

$i=1 \dots n$  – количество ресурсов.

Иначе говоря  $PR = f(PR_m, PR_{tp}, PR_f, PR_{inf}, PR_t)$  – функция потенциала по отдельным видам ресурсов: материальных, трудовых, финансовых, информаци-

онных, товарных ресурсов торгового предприятия.

Поскольку условием устойчивого развития торговой организации является наращивание ресурсного потенциала, в формализованном виде это может быть записано, как

$$PR_0 \leq PR_1 \dots \leq PR_n,$$

где  $PR_0$  – базовое значение ресурсного потенциала торговой организации (на начало исследуемого периода);

$PR_1$  – последующее значение величины ресурсного потенциала;

$PR_n$  – ресурсный потенциал торговой организации на конец исследуемого периода.

Расшифровывая структуру ресурсного потенциала по видам ресурсов, используемых в практической деятельности торговых предприятий можно прийти к следующему заключению:

$$PR_{m0} + PR_{tp0} + PR_{f0} + PR_{inf0} + PR_{t0} \leq PR_{m1} + PR_{tp1} + PR_{f1} + PR_{inf1} + PR_{t1} \leq \dots PR_{mn} + PR_{tpn} + PR_{fn} + PR_{inf n} + PR_m,$$

где  $PR_{m0}, PR_{tp0}, PR_{f0}, PR_{inf0}, PR_{t0}$  – потенциал материальных, трудовых, финансовых, информационных, товарных ресурсов торгового предприятия на начало исследуемого периода;

$PR_{m0}, PR_{tp0}, PR_{f0}, PR_{inf0}, PR_{t0}$  – последующие значения потенциала материальных, трудовых, финансовых, информационных, товарных ресурсов торгового предприятия;

$PR_{mn}, PR_{tpn}, PR_{fn}, PR_{inf n}, PR_m$  – потенциал материальных, трудовых, финансовых, информационных, товарных ресурсов торгового предприятия на конец исследуемого периода.

Совершенствование структуры ресурсного потенциала торгового предприятия в современных условиях должно быть основано на качественном изменении его составных элементов, при этом увеличивающийся потенциал материальных ресурсов может быть охарактеризован увеличением стоимости основных и оборотных фондов и уменьшением степени их износа, увеличивающийся потенциал трудовых ресурсов – увеличением производительности труда и уменьшением трудоемкости реализации товаров, а также увеличением объема товарооборота при неизменном (или сокращении) фонде оплаты труда, потенциал финансовых ресурсов – соотношением собственных и заемных средств, величиной быстрореализуемых активов. Потенциал товарных ресурсов может быть определен из соотношения товарного баланса:

$$TZ_n + П = P + Д_p + TZ_k, \text{ где}$$

$TZ_n$  – величина товарных запасов на начало периода;

$П$  – объем поступления товаров за период;

$P$  – объем товарооборота за анализируемый период;

$Д_p$  – величина документированного расхода товаров за период;

$TZ_k$  – величина товарных запасов на конец периода;

То есть условием увеличения потенциала использования товарных ресурсов будет увеличение общего товарооборота и скорости товарного обраще-

ния, снижение объемов товарных запасов (не ниже критического уровня, в объеме, достаточном для удовлетворения спроса покупателей), а так же сокращение товарных потерь.

Таким образом, ресурсный потенциал торговой организации представляет сложную систему, состоящую из взаимосвязанных частей, однако все элементы ее служат двум целям: с одной стороны - более полное удовлетворение запросов потребителя, с другой стороны – достижение максимального хозяйственного результата деятельности субъекта потребительской сферы.

#### Литература:

1. Варламова З.Н. Ключевые компетенции фирмы в системе ресурсно-ориентированного стратегического менеджмента». Препринт. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2005

2. Иваницкий В.И., Бланк И.А. Резервы повышения эффективности торговли., Киев, Техніка, 1981 г., 157 с

3. Лосев В.С. Производственный потенциал: оценка, управление – Хабаровск, Изд-во «РИОТИП», 1998 г. – 240 с.

4. Оборот розничной торговли в РФ  
<http://www.rosbalt.ru/2009/02/19/619662.html>

5. Федеральная служба государственной статистики <http://www.gks.ru>