

# **Глава 1**

## **Введение в менеджмент торговой организации**

---

### **1.1. Менеджмент торговой организации. Предпринимательство и менеджмент в сфере торговли**

Менеджмент современной организации торговли представляет собой сложный механизм, реализация которого требует глубоких знаний и практического опыта. Это отрасль профессиональной деятельности, соединяющая и координирующая разноаспектную работу членов организации с целью достижения устойчивых конкурентных преимуществ и высоких показателей результативности. Менеджмент торговой организации обладает особенностями, обусловленными ролью отрасли в системе социально-экономических связей и спецификой торгово-технологических процессов.

Предприятия торговли являются связующим звеном между производителями и потребителями товаров. Это обуславливает требования к организации работы с субъектами внешнего взаимодействия, размещению торговых организаций, их дизайну, технологиям формирования ассортимента, организации процесса приобретения покупок и послепродажного обслуживания.

Своеобразие менеджмента в сфере торговли определяется его направленностью на обеспечение товарного предложения в нужном месте и в нужное время. Торговая деятельность всегда предполагает непосредственный контакт с покупателем. Работа с людьми ограничивает возможности механизации и автоматизации труда, требует творческого подхода. Ее результативность во многом определяется личными качествами торгово-оперативного персонала, специальными знаниями в области психологии поведения личности, восприятия и формирования отношения клиентов к предлагаемому товару, формам и методам его приобретения, совокупность которых определяет лояльность потребительского рынка к бизнесу.

Контактный персонал во многом формирует имидж торгового предприятия. Покупательский рейтинг часто формируется под воздействием

эмоциональной реакции посетителей магазина на особенности оформления торговых залов, цветовых решений, чистоту помещений, внешний вид продавцов, манеру их общения с покупателями. Непрофессиональные действия персонала первой линии могут свести на нет усилия всего коллектива в области товарного обеспечения. Поэтому труд торгово-оперативного персонала требует особых подходов к оценке количества и качества их труда. Этим обуславливается специфика HR-менеджмента в сфере торговли, направленного на формирование и конкурентоспособное функционирование персонала, взаимодействующего с клиентами.

Современный покупатель заинтересован не только в приобретении определенных товаров. Часто он не имеет достаточно четкого представления о том, какие функциональные потребности могут быть обеспечены тем или иным товарным предложением. Информационная поддержка покупателей и формирование спроса — специфическая функция торгового менеджмента.

Торговля располагает наибольшей информацией о предпочтениях потребителя. Это обуславливает необходимость внедрения новых организационных форм, контроль и координацию работы со стороны организаций торговли всех звеньев товаропроводящей цепи. Такой подход способствует формированию товарного предложения, привлекательного для покупателя.

Торговля обладает не только информацией о спросе на отдельные товары, но и информацией о востребованных рынком отдельных потребительских характеристиках товарного предложения. Специфическим направлением торгового менеджмента является совместная работа с производителями товаров по созданию новых товаров с целью наиболее полного удовлетворения потребностей целевых рынков. Источником конкурентных преимуществ торгового бизнеса выступает его способность обеспечить удобство приобретения покупок. На решение этой проблемы передовые компании отрасли выделяют значительные ресурсы. Специфической задачей сервис-менеджмента является формирование устойчивых конкурентных преимуществ в этой области. Революционные преобразования информационных технологий определили новые направления реформирования менеджмента. Для торговли они коснулись таких важных сфер деятельности, как управление закупками, товарными запасами, продажами, взаимодействием с поставщиками, клиентами и расчетов с ними.

Торговый менеджмент в нашей стране можно отнести к относительно молодой отрасли профессиональных знаний. Поэтому изложение основ менеджмента следует начать с понятийного аппарата, находящегося на стадии становления и развития. Прежде всего, необходимо остановиться на соотношении понятий «управление» и «менеджмент». Несмотря на их лексическую близость, термин «управление» не следует рассматривать как синоним термина «менеджмент». Его значение несколько шире.

Традиционно в отечественной науке под управлением понимается *процесс воздействия на ту или иную систему для достижения определенных целей*. Управления требуют как технические системы (машины, станки), так и социальные (государство, отдельные регионы, коммерческие и некоммерческие организации, их подразделения и отдельные группы людей). Применительно к социальным системам *наука управления занимается отношениями, которые возникают между людьми по поводу управления различными сторонами человеческой деятельности*. Первоначально термин «менеджмент» использовался применительно к управлению коммерческой организацией. В последние десятилетия им обозначаются и процессы управления бюджетными и общественными организациями.

Термин «менеджмент» заимствован из английского языка. Оксфордский словарь приводит следующие его значения<sup>1</sup>:

- ✧ управление коммерческим предприятием;
- ✧ умение управлять, административные навыки;
- ✧ орган управления, администрация, дирекция организации;
- ✧ «управленцы» как социально-профессиональная группа, противостоящая рабочим;
- ✧ как обозначение специфических методов управления, например *management by objectives* — управление по целям, *management by exception* — управление по отклонениям и т. д.

Оксфордский словарь дает также ряд других, более общих его значений:

- ✧ способ, манера или навыки руководства кем-либо или чем-либо;
- ✧ изобретательность, находчивость, изворотливость, проявленные при достижении каких-либо целей (часто с негативным оттенком, подразумевающим использование обмана, различных уловок, хитрости).

В английском языке слово «management» обозначает также умение обращаться, владеть чем-либо (инструментом, оружием и т. п.), а глагол *manage* — еще и умирять, выезжать лошадей.

Слово «management», в свою очередь, восходит к латинскому *manus* (рука, власть). Первоначально одно из значений глагола, происходящего от данного корня, означало укрощать, делать ручным. В научный оборот слово «management» было введено сравнительно недавно — с момента формирования менеджмента как научной дисциплины. До настоящего времени распространение получили несколько определений понятия «менеджмент». Достаточно распространено определение, основанное на перечислении основных функций менеджмента. Согласно ему *менеджмент — это процесс планирования, руководства, воздействия на*

<sup>1</sup> The Oxford English Dictionary. Second Edition. Oxford, 1989.

*персонал и контроля за деятельностью организации, направленный на обеспечение ее эффективного функционирования.* Нередко менеджмент трактуют как *совокупность рациональных методов и организационных рычагов управленческого воздействия.* Крупнейший американский специалист в области управления Питер Друкер рассматривает менеджмент как особый вид деятельности, позволяющий упорядочить деятельность группы людей и направить ее на достижение поставленных целей.

Эффективная система менеджмента предполагает ее соответствие условиям функционирования организации. Ужесточение конкуренции в торговом бизнесе, нестабильность экономической ситуации потребовали адекватных преобразований корпоративной системы управления. Прежде всего, это перевод на стратегические рельсы технологий планирования. По мере усиления турбулентности внешней среды, увеличения ее сложности все более востребованным становится адаптационный инструментарий менеджмента, способный осуществлять перемены «в режиме реального времени». Работа торговых компаний в условиях перенасыщенного товарного предложения, стагнирующих рынков обуславливает поиск новых областей конкурирования, прежде всего концентрации внимания на формировании устойчивых конкурентных преимуществ в сфере обслуживания.

В настоящее время менеджмент рассматривается как самостоятельная область знаний, научная дисциплина, имеющая специфический предмет изучения, понятийный аппарат, свою теоретическую и методологическую основы. Знание технологий менеджмента — важная основа профессионализма руководителя. Одновременно эффективный менеджер должен владеть искусством управления, особого рода дарованием, без которого невозможно эффективное использование накопленных теоретических и практических знаний в конкретной ситуации. По аналогии достижение высокого уровня исполнительского мастерства музыканта, танцовщика опирается не только на уникальное владение техникой исполнения, но и, прежде всего, на талант. Функционирование организации осуществляется под воздействием большого числа факторов, учет которых требует ситуационного управленческого мышления. Работа в условиях неопределенности, отсутствия достаточной информации вынуждает менеджера принимать интуитивные решения, эффективность которых зависит от опыта и управленческого таланта. Дополнительным фактором эффективности принимаемых менеджером решений является наличие у него определенных личностных качеств, индивидуальных особенностей (черт характера, творческих способностей). В этом суть искусства управления, обусловленного особым восприятием менеджера и управленческим поведением, соответствующим сложности объекта управления.

Менеджер — это профессиональный руководитель, осуществляющий управленческую деятельность в рамках установленных должностных

полномочий и отвечающий за эффективное использование предоставленных в его распоряжение ресурсов. Уровень и объем функций, реализуемых менеджером предприятия торговли, определяется размером организации и его положением в организационной структуре. Топ-менеджеры (высшее управленческое звено) формируют стратегию организации, ее политику, распределяют ресурсы, разрабатывают организационный дизайн, определяют особенности внешнего и внутреннего взаимодействия. Они отвечают за общие результаты работы организации и за эффективное функционирование отдельных направлений ее деятельности. Менеджеры среднего звена обеспечивают решение специализированных задач торговой организации, оказывают поддержку работе линейного персонала. Нижний уровень управления — менеджеры, осуществляющие непосредственное руководство торгово-оперативным персоналом.

Управленческий труд предъявляет особые требования к профессиональным и личностным характеристикам менеджера. К ним относятся следующие.

1. Профессиональная подготовка и практический опыт работы в области менеджмента. Данная квалификация предусматривает знание современных управленческих технологий и наличие навыков их применения в практической деятельности торговой организации (в области анализа и планирования, генерирования идей и их внедрения, дизайна организационной структуры, распределения функций и работ, стимулирования персонала, организации группового взаимодействия и пр.).

2. Наличие специализированных знаний и опыта работы в направлении деятельности, соответствующей специализации торговой организации. Квалификация предусматривает знание законов и нормативных актов, касающихся профессиональной деятельности, товарного ассортимента, организации процессов товародвижения, современных технологий, оборудования и пр.

3. Владение основами экономической теории на макроуровне (знания основ теории рыночной экономики, закономерностей формирования российской экономики, политики государства) и микроуровне (функционирование предприятий торговли в системе рыночных отношений).

4. Знание основ психологии, социологии, учета и анализа. Наличие специальных научных знаний, например в области информационных технологий, маркетинга.

5. Деловые качества — способность быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, навыки предпринимательства, обладание чувством нового, нестандартность мышления, способность принимать решения в новых ситуациях.

6. Личные качества — работоспособность и упорство в достижении целей, организаторские способности, выдержка, коммуникабельность, способность работать с группой, нравственные и моральные качества.

В экономически развитых странах на подготовку профессиональных менеджеров и повышение их квалификации затрачиваются значительные финансовые ресурсы. В России она проводится высшими учебными заведениями, техникумами страны, колледжами, за счет государства, средств предприятий отрасли и за счет собственных средств граждан. Дополнительно предприятия торговли выделяют часть своих ресурсов на повышение квалификации управленческого персонала. Однако интенсивное развитие отрасли в последние годы и высокие требования к профессионализму управленцев предъявляют особые требования к подготовке руководящего состава. Эффективность обучения повышается благодаря разработке специализированных программ, учитывающих организационно-технические и социально-экономические особенности функционирования отдельных направлений развития отрасли.

С менеджментом тесно связана предпринимательская деятельность. В настоящее время в литературе отсутствует общепринятая трактовка понятия «предпринимательство». В ст. 2 ГК РФ предпринимательская деятельность определяется как «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке». Законодатель определяет две формы осуществления предпринимательской деятельности: с образованием и без образования юридического лица (индивидуальная предпринимательская деятельность).

С точки зрения сути предпринимательской деятельности наиболее общими ее признаками являются:

- ✧ личная инициатива осуществления;
- ✧ создание собственного дела с целью извлечения прибыли;
- ✧ ответственность, прежде всего финансовая, за результаты деятельности.

Учитывая вышесказанное, предпринимателем может называться человек, *по своей инициативе организующий собственное дело с целью получения предпринимательского дохода и берущий на себя финансовую, моральную и социальную ответственность за полученный результат*. Различают две формы предпринимательства: внешнее — антрепренерство (создание нового предприятия) и внутреннее — интрапренерство (создание обособленной структуры в рамках действующего предприятия).

Предпринимательская деятельность в сфере торговли предусматривает реализацию следующих этапов.

1. Выбор перспективных направлений, форм и методов продажи товаров, обеспечивающих выгодное вложение капитала.

2. Обоснование целесообразности осуществления этой деятельности — разработка бизнес-плана.

3. Поиск и привлечение необходимых финансовых ресурсов.

В рамках действующего предприятия торговли предпринимательские функции предусматривают целенаправленный творческий поиск новых перспективных возможностей. Внимание следует сосредоточить на следующих направлениях:

- ✦ поиск товара, отдельных его характеристик, в наибольшей степени соответствующих требованиям потребительского рынка;
- ✦ поиск идей по усовершенствованию существующих форм обслуживания и внедрению новых;
- ✦ поиск идей в направлении совершенствования торгово-технологических процессов.

Высший менеджмент предприятий торговли, как правило, сочетает реализацию управленческих функций с предпринимательской деятельностью. В табл. 1.1. дана сравнительная характеристика функций предпринимательства и менеджмента.

**Таблица 1.1.** Сопоставление функций предпринимательства и менеджмента

Параметры сравнения	Предпринимательство	Менеджмент
Стратегическая ориентация	Прирост капитала в условиях смены сфер его приложения	Максимизация прибыли в рамках выбранного направления работы действующего предприятия
Осуществление замысла	Организация бизнеса, дающего устойчивые конкурентные преимущества за счет внедрения новой идеи	Обеспечение эффективной работы организации в направлении поставленных целей
Используемые ресурсы	Ресурсы, обеспечивающие реализацию перспективной идеи	Ресурсы, выделенные на функционирование предприятия
Форма привлечения (приобретения) ресурсов	Все формы временного привлечения ресурсов, обеспечивающих свободу маневра	Приобретение ресурсов в собственности предприятия
Статус в бизнесе	Собственник, диктующий инвестиционную политику	Сменяемый профессиональный служащий, оптимизирующий использование инвестиций по заданным направлениям
Построение организационной структуры	Стремление к структурам, обеспечивающим мобильность ресурсов, использование неформальных связей	Стремление к стандартным иерархическим структурам, обеспечивающим четкое распределение полномочий и ответственности

Параметры сравнения	Предпринимательство	Менеджмент
Форма риска	Риск потери прав собственности и контроля в условиях неопределенности	Риск для карьеры в рамках данного предприятия
Квалификация	Знания в различных областях профессиональной деятельности, опыт в области предпринимательства	Профессиональные знания в области менеджмента, опыт работы на руководящих должностях

Источники. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха: Вып. 1. Предприниматель и предпринимательство: Пер. с англ. / Общ. ред. В. С. Загашвили. М.: Прогресс, 1992.

Предприниматель ориентирован на поиск новых идей, обеспечивающих наиболее выгодную сферу приложения капитала. Менеджер же по своей природе ориентирован на обеспечение максимальной эффективности использования имеющихся ресурсов, переданных ему в управление. Нередко функции предпринимательства могут вступать в противоречие с требованиями менеджерских функций. Решение данной проблемы менеджмента следует искать в стратегических приоритетах организации.

## 1.2. Формирование и развитие менеджмента как научной дисциплины

Формирование менеджмента как научной дисциплины относится ко второй половине XIX века. Признание же в качестве самостоятельного вида профессиональной деятельности управление получило только в начале XX века. Между тем сама практика управления насчитывает тысячелетия. Потребность в нем возникает с момента объединения людей в группы и осуществления совместной деятельности. Однако вплоть до середины XIX века подходы к управлению существенно отличались от того, что мы видим в современном мире.

Большинство предприятий имело простые формы управления. Численность руководящего звена была небольшой, вся власть концентрировалась в руках высшего руководства, представленного часто в лице одного человека — хозяина, собственника предприятия, имеющего нескольких помощников. С развитием фабричного производства на рубеже XVIII–XIX веков в Западной Европе формируются новые производственные отношения. Увеличение размеров предприятий, привлечение наемного труда, специализация и механизация труда, расширение товарных рынков обуславливают формирование более сложного механизма управленческого труда. Первоначально эти изменения