

УДК 631.115.2

***МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ  
УПРАВЛЕНИЮ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ***

***Хорунжин М.Г.***

*канд. экон. наук, доцент,*

*ФГБОУ ВО Алтайский ГАУ*

*Барнаул, Россия*

**Аннотация.** В статье рассмотрена коммерческая деятельность как объект стратегического управления сельскохозяйственных предприятий. Отмечены основные субъекты, оказывающие активное влияние на состояние товарного рынка и коммерческой деятельности предприятий. Определены цели коммерческой деятельности по организации закупок, сбыту продукции. Предложен комплекс показателей, разработанный на основе систематизации совокупности разрозненных показателей. Разработана схема включения коммерческой деятельности в структуру стратегического управления перерабатывающим предприятием.

**Ключевые слова:** коммерческая деятельность, стратегическое управление, сельскохозяйственное предприятие, перерабатывающее предприятие, товар, услуга, сбыт продукции.

***METHODOLOGICAL PROVISIONS FOR THE STRATEGIC  
MANAGEMENT OF COMMERCIAL ACTIVITIES OF AGRICULTURAL  
AND PROCESSING ENTERPRISES***

***Khorunzhin M.G.***

*Cand. econ Sciences, Associate Professor*

*FGBOU IN Altai GAU**Barnaul, Russia*

**Annotation.** The article considers commercial activity as an object of strategic management of agricultural enterprises. The main subjects that have an active influence on the state of the commodity market and commercial activity of enterprises are noted. The objectives of commercial activities for the organization of procurement, marketing products. A set of indicators, developed on the basis of systematization of a set of disparate indicators, is proposed. A scheme has been developed to include commercial activity in the strategic management structure of the processing enterprise.

**Keywords:** commercial activity, strategic management, agricultural enterprise, processing enterprise, product, service, product sales.

Системный подход к категории «коммерческая деятельность» как к «комплексу операций, выполняемых субъектами рынка, связанных с куплей-продажей товаров и направленных на удовлетворение спроса потребителей, с целью получения максимальной прибыли» [3, С. 22], позволил авторам определить несколько категорий:

- *коммерческую деятельность* как деятельность сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, направленную на осуществление коммерческих сделок и способствующую совершению процессов товарообменных операций;

- *объект* коммерческой деятельности – товары и услуги;

- *субъект* коммерческой деятельности – лица, имеющие отношение к передвижению товаров и услуг от одного собственника к другому;

- *цель коммерческой деятельности* сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий – рост товарооборота и получение прибыли на основе удовлетворения запросов потребителей [23];

- задачи коммерческой деятельности сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий - обеспечение взаимодействия хозяйствующего субъекта с внешней средой и доведения товаров до конечных потребителей.

Коммерческая деятельность как функция хозяйствующего субъекта, реализуется во внешнем относительно этого субъекта пространстве. И это пространство относительно предприятия многомерно и многопланово. Многоплановость выражается в наличии в нем политических, экономических, технологических и социальных факторов, а многомерность – уровней государственной власти: макроэкономического (федеральный), мезоэкономического (региональный), микроэкономического (районный уровень государственной власти и органы местного самоуправления). Каждый из аспектов и уровней имеет на хозяйствующий субъект ту или иную степень влияния. Учет и адаптация к ним является задачей коммерческой деятельности предприятия.

Основными субъектами, оказывающими активное влияние на состояние товарного рынка и коммерческой деятельности предприятий, являются конкуренты и государство, регулирующее ее рядом нормативно-правовых актов, которые не в полной мере решают свои задачи. В представленном перечне, в частности, отсутствует Торговый Кодекс – документ, обязательный для всех развитых стран.

Вне зависимости от отраслевой принадлежности каждый хозяйствующий субъект выступает на товарных рынках в качестве покупателя – при проведении закупочной деятельности, и продавца – при проведении сбытовой деятельности.

Цель коммерческой деятельности *по организации закупок* – обеспечение производства материальными ресурсами. Это направление

коммерческой деятельности складывается на сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятиях из нескольких этапов.

Целью коммерческой деятельности по *сбыту продукции* является обеспечение доступности товаров для потребителей, реализация этой цели достигается с помощью применения разнообразных сбытовых стратегий.

На основании проведенного экспертного опроса сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия поделены в зависимости от степени развития коммерческой деятельности на несколько групп:

*в зависимости от внутренней организационной структуры (имеющие службу или специалиста по коммерческой деятельности):*

— в целом переориентированные на маркетинг как концепцию рыночного управления и меняющие всю философию управления, когда каждый руководитель и специалист ведущих подразделений предприятия планирует и оценивает свою деятельность через призму рыночной ситуации и запросов потребителей;

— использующие отдельные комплексы (группы взаимосвязанных методов и средств) коммерческой деятельности;

*в зависимости от путей внешней реализации коммерческой деятельности:*

— изолированно реализующие отдельные элементы коммерческой деятельности для решения оперативных проблем;

— использующие механизмы интеграции и кооперации для совместной реализации функций коммерческой деятельности, прежде всего – сбыта.

Эта группировка предполагает поиск для каждой из них индивидуального сочетания элементов коммерческой деятельности, позволяющего наиболее эффективно использовать ресурсы и рыночную позицию субъекта.

Подавляющее большинство перерабатывающих предприятий организует коммерческую деятельность самостоятельно, что обусловило необходимость разработки предложений по ее совершенствованию в отдельно взятом предприятии.

Для оценки эффективности реализации задач коммерческой деятельности предприятия авторами предложен комплекс показателей, разработанный на основе систематизации совокупности разрозненных показателей, используемых разными авторами и адаптированный в производстве и сбыту молочной продукции.

В условиях развивающихся внешнеэкономических связей и поступления продукции из других стран, активного проникновения на продовольственный рынок сибирских регионов торговых сетей Москвы, Санкт-Петербурга и других крупных городов роль коммерческой деятельности как инструмента повышения эффективности продвижения собственной продукции даже на отечественных рынках усиливается.

Субъект коммерческой деятельности предприятия – органы управления, в т. ч. – подразделение, реализующее большую часть функций по ее организации. Его основными функциями являются анализ рынков, заключение коммерческих сделок и договоров, организация товарно-денежного обмена, коммерческих процессов по реализации, в т. ч. позиционированию и продвижению товаров потребителям, контроль за ассортиментной политикой предприятия.

Эти функции реализуются в трех направлениях – управление материальным обеспечением (организация закупа сырья и материалов, техники, оборудования), управление структурой ассортимента предприятия (в т. ч. разработка комплекса потребительских и коммерческих свойств продукции), обоснование её номенклатуры и отпускных цен, управление сбытовой коммерческой деятельностью (исследование и прогноз товарного

рынка, планирование ассортимента продукции, формирование портфеля заказов, установление коммерческих отношений с покупателями, организация сбыта продукции в собственной сбытовой сети, заключение экспортных и импортных сделок, осуществление таможенных функций и др.

Аналитическая функция, чаще всего направлена на изучение товарной и ценовой конъюнктуры рынков, реже – их фирменной структуры. Вне поля зрения исследователей, как правило, остается микросреда – местные органы управления, роль которых стала заметно возрастать в связи с увеличением бюджетного финансирования в рамках приоритетных национальных проектов т. к. через них проходит информация о предпочтениях потенциальным участникам проектов, они принимают решения о приоритетных направлениях финансирования. В то же время механизмов эффективного взаимодействия с ними, как с частью микросреды, в сфере коммерческой деятельности сегодня еще не предложено.

Реализация аналитической функции, включающей сбор информации, особенно о внешней среде, является занятием достаточно дорогостоящим с финансовой и с временной точек зрения. В условиях малого и среднего бизнеса, на которые делается сегодня ставка в торговле, сфере обслуживания, сельском хозяйстве, реализация этой функции возможна лишь в двух случаях – если они объединяют свои усилия на основе кооперации (союзов, ассоциаций) или приобретают ее у других фирм, профессионально занимающихся ее реализацией.

Функция стратегического и оперативного планирования, т. е. управления предприятием, основанном на позиционировании предприятия во внешней экономической среде, приобретает особую значимость в условиях постепенного перехода экономики на прогнозно-плановые методы ее организации.

Стратегическое управление получило свое начало в 60–70-е годы XX в. [1, 2, 4, 6, 8, 10].

К его задачам ученые относят формирование и изменение по необходимости внутренней среды организации: структуры, внутриорганизационных процессов, технологии, кадров, организационной культуры [4].

Добавим – в зависимости от положения, которое предприятия планирует занять во внешней экономической среде.

Для АПК стратегическое планирование характерно пока преимущественно на уровне отрасли [28, 45, 51, 59] и региона, когда отрасль рассматривается как составляющий элемент стратегии развития территории [12].

Сегодня стратегию развития составляют все муниципальные образования и постепенно аналогичные документы начинают становиться обязательными для хозяйствующих субъектов. Эта ситуация предопределила необходимость согласования, с одной стороны, этих планов и действий хозяйствующих субъектов (на том или ином рынке либо на районном уровне либо на межрайонном с перерабатывающими предприятиями), что потребует разработки алгоритма и методики согласования этих стратегий и выработки единой стратегии как основы для кооперации во всех ее проявлениях; с другой – на начальном этапе – приведения алгоритма разработки стратегии конкретного предприятия (сельскохозяйственного, перерабатывающего) в соответствие с алгоритмом разработки территориальных стратегий, что и реализовано авторами.

Кроме того, в ходе исследования разработана схема включения коммерческой деятельности в структуру стратегического управления перерабатывающим предприятием, как его неотъемлемой части.

Стратегическое управление коммерческой деятельностью как философия бизнеса предполагает поиск моделей сочетания стратегии поведения в экономическом пространстве самого предприятия и стратегии поведения его коммерческой службы на конкретном товарном рынке для предприятий определенных размеров, конкретных отраслей экономики, выпускающих аналогичные товары, работающих на одних и тех же рынках, т. е. определенных групп предприятий.

В силу высокой капиталоемкости сельхозпроизводства, невозможности быстрой смены ассортимента производимой продукции, особенно в животноводстве, и, следовательно, низкой степени адаптации сельхозпредприятий к потребностям рынка, стратегическое управление их коммерческой деятельностью не стало философией их бизнеса, а, значит, в круг управляемых коммерческой службой факторов не вошли определение ни объемов производства, ни ассортимента продукции. В перерабатывающих предприятиях эта функция реализуется активнее.

#### **Библиографический список:**

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. / Д. Аакер / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Борисова, О. В. Стратегическое управление коммерческой деятельностью предприятий пищевой промышленности. Монография. / О. В. Борисова, М. П. Гриценко / Барнаул: Изд-во «Аз Бука», 2002г. – 204 с.
4. Виханский, О. С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский – М. : Изд-во МГУ, 2005. – 268 с.
5. Гриценко Г.М. Современное состояние и проблемы использования потенциала сельскохозяйственных предприятий / Гриценко Г.М., Миненко

- А.В. // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - 2005. - № 1 (17). - С. 126-132.
6. Карлофф, Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / Б. Карлофф // науч. ред. и авт. посл. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 293 с.
7. Курцев, И.В. Пути устойчивого развития АПК Сибири / И. В. Курцев // АПК: экономика и управление. 2007. – №2. – с.2-5.
8. Ламбен, Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с фр. / Ж. -Ж. Ламбен – СПб. : Наука, 1996. – 416 с.
9. Миненко А.В. Проблемы моделирования инфраструктуры развития малого предпринимательства сельского муниципального образования / Миненко А.В. // Вектор экономики. - 2018. - № 10 (28). - С. 40.
10. Минцберг, Г. Школы стратегий. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб: Питер, 2001.
11. Строков, В. А. Коммерческая деятельность товаропроизводителя / В. А. Строков – М.: Издательство «ХОРСТ», 1998. – 216 с.
12. Тарасова, Е. Е. Исследование коммерческой деятельности потребительской кооперации. Монография / Е.Е. Тарасова – Белгород: Кооперативное образование, 2004. – 295 с.

*Оригинальность 71%*