

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ОБСЛУЖИВАНИЕМ ПОКУПАТЕЛЕЙ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 92071250  
Пакусиной Ольги Олеговны

Научный руководитель  
к.ю.н., доцент  
Булатов Е.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ.....	6
1.1 Понятие и сущность управления обслуживания покупателей .....	6
1.2 Показатели качества в системе управления обслуживания покупателей.....	10
1.3 Современные системы управления обслуживания покупателей.....	14
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ООО «ДНС-БЕЛГОРОД».....	21
2.1 Организационно экономическая характеристика ООО «ДНС - Белгород».....	21
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «ДНС- Белгород».....	26
2.3 Анализ системы управления обслуживания покупателей в ООО «ДНС-Белгород».....	35
2.4 Разработка мероприятий по совершенствованию системы обслуживания покупателей.....	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	51
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	55
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	59

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В последние десятилетия торговля претерпела серьёзные структурные изменения и, благодаря своим масштабам и влиянию на уровень жизни населения, стала играть важнейшую роль в экономике страны. Торговый бизнес во многом способствует решению главной задачи общественного производства — удовлетворению разносторонних потребностей людей. Торговля связывает производство с потреблением и поддерживает баланс между спросом и предложением.

Современное состояние рынка товаров компьютерной техники определяется высоким уровнем конкуренции, потребители имеют широкий выбор между товарами и торговыми марками; по этой причине рыночной силой обладают не производители и поставщики товаров, а потребители, в силу проявления своей лояльности.

Управление процессом обслуживания покупателей тесно связано с миссией торгового предприятия и является определяющим в формировании его конкурентной позиции на потребительском рынке. Для этого приходится принимать решения, касающиеся разработки стратегий, выбора и формирования торгового ассортимента, вопросов ценообразования, продвижения и представления товаров в магазине.

Управление процессом обслуживания покупателей предполагает обеспечение возможностей наиболее полного удовлетворения их спроса в рамках избранного предприятием потребительского рынка, что определяет проведения соответствующей ассортиментной политики торгового предприятия.

Управление процессом обслуживания покупателей предполагает создание удобных условий для совершения покупок. Это связано с выбором эффективных методов продажи товаров, с определением удобного режима работы для покупателей, организацией различных видов рекламы, оказанием дополнительных услуг и т.д.

В работе использованы труды учёных по исследуемой теме: И.А. Аренкова, В.В. Бакаевой, В.И. Беляева, Т.П. Данько, В.Е. Демидова, К.Т. Джурабаева, Л.А. Журавлевой, Д.В. Минаева, В.В. Салия, В. А. Титовой, Б.А. Соловьева, О.В. Фирсанова, О.У. Юлдашева и др.

Предметом исследования является система управления процессом обслуживания покупателей в магазине розничной торговли ООО «ДНС-Белгород».

**Объектом исследования является** ООО «ДНС-Белгород».

**Целью дипломного проекта** является разработка основных направлений совершенствования процесса обслуживания покупателей в магазине розничной торговли ООО «ДНС - Белгород».

**Задачи:**

- рассмотреть понятие и выявить сущность обслуживания покупателей в розничной торговле;
- определить показатели качества обслуживания покупателей;
- выявить особенности продажи цифровой и множительной техники;
- произвести анализ процесса обслуживания покупателей в ООО «ДНС-Белгород»;
- разработать предложения по оптимизации организации процесса обслуживания в ООО «ДНС-Белгород»;
- дать оценку экономической эффективности предложенных мер по оптимизации обслуживания покупателей в ООО «ДНС-Белгород».

Теоретико-методологическую базу исследования составили теоретические положения, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых в области экономической теории, мировой и региональной экономики, стратегического менеджмента и маркетинга.

Исследование основывается на:

- общенаучных методах познания: системном анализе, синтезе, обобщении, дедукции, индукции;

- прикладных экономико-статистических методах.

Практическая значимость дипломного исследования заключается в изучении теоретических аспектов управления процессами обслуживания покупателей в розничной торговле, а также разработка предложений по оптимизации процесса обслуживания покупателей в ООО «ДНС-Белгород».

Структура дипломного проекта представлена введением, тремя разделами, заключением, списком литературы и приложением.

Во введении обоснованы актуальность темы исследования и степень ее разработанности; определены цель и задачи, объект, предмет исследования.

В первом разделе «Теоретические основы управления процессами обслуживания покупателей в розничной торговле» выявлена сущность обслуживания покупателей в розничной торговле, определены показатели качества обслуживания покупателей, рассмотрены особенности продажи цифровой и множительной техники.

Во втором разделе произведен анализ процесса обслуживания покупателей в ООО «ДНС-Белгород», также раздел содержит предложения по оптимизации организации процесса обслуживания в ООО «ДНС-Белгород», а также оценку экономической эффективности предложенных мер по оптимизации обслуживания покупателей в ООО «ДНС-Белгород»

В заключении подведены результаты настоящего исследования.

Библиографический список использованной литературы содержит 51 наименование. Основной текст изложен на 78 страницах.

## РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

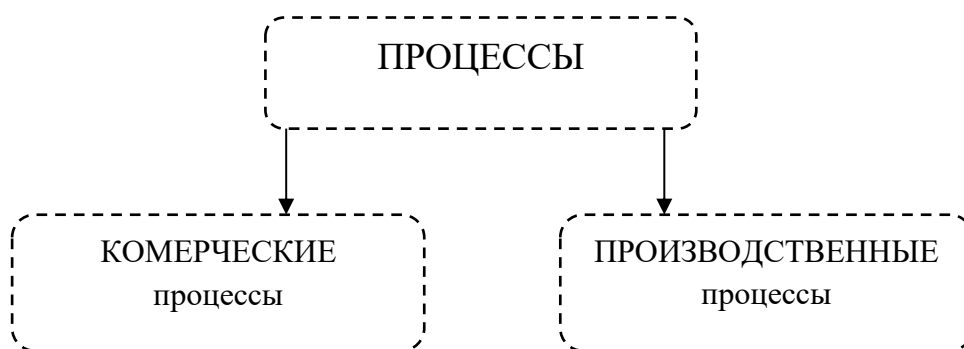
### 1.1 Понятие и сущность управления обслуживания покупателей

Ведущей задачей коммерческой деятельности является получение прибыли. Торговля представляет собой сферу деятельности торговых организаций и предприятий, которая направлена на процессы купли-продажи товаров и получения прибыли.

Сегодня характер и количество предоставляемых услуг характеризует уровень культуры торгового обслуживания. В настоящее время в условиях жесткой конкуренции на рынке потребительских товаров, большое значение в успешной деятельности любой торговой фирмы имеет правильная организация торгового обслуживания.

Процессы, которые совершаются в торговле можно подразделить на два основных вида:

- коммерческие (или чисто торговые);
- производственные (или технологические);



**Рисунок 1.1.1- Основные виды процессов торговли**

Коммерческие процессы – это процессы, связанные со сменой стоимости, т. е. куплей и продажей товаров. К коммерческим процессам относятся организационно-хозяйственные процессы, которые непосредственно не связаны с актами купли-продажи, но которые

обеспечивают непрерывность их осуществления и не имеющие производственного характера [32; с. 97].

Производственные процессы - это совокупность всех действий работников и орудий труда для изготовления продукции, работ и услуг. Основной частью производственного процесса является технологический процесс, который содержит целенаправленные действия по изменению и определению состояния предметов труда.

Эти процессы связаны с движением товара и представляют собой единство - труда сотрудников, средств труда и предметов труда.

Обеспечение коммерческого успеха зависит от всестороннего изучения рынка и рыночных возможностей реализуемых товаров.

В современных условиях качество торгового обслуживания - важнейшая характеристика торговли. Управление процессом обслуживания потребителей заключается в обеспечении развития торговой фирмы и повышении эффективности его деятельности.

Достижение высокого уровня обслуживания потребителей является формой участия торговой фирмы в конкуренции на потребительском рынке [13; с.79].

Управление процессом обслуживания потребителей заключается в удовлетворённости потребностей покупателей, т.е. осуществления эффективного сбыта. Обеспечение высокого уровня торгового обслуживания потребителей является формой участия торговой фирмы в конкуренции на потребительском рынке, формирования его конкурентного преимущества.

При наличии конкуренции задача системы управления сбытом – это обеспечение завоевания и сохранения фирмой предпочтительной доли рынка. Эта задача решается на основе планирования, организации, контроля, найма, обучения и мотивации персонала. Поэтому продвижение продукции до потребителя обеспечивается поиском оптимального варианта всех элементов товародвижения с учётом требования потребителей. Основная

задача управления сбытом – это завоевание и сохранение фирмой доли рынка и добиться превосходства над конкурентами. Эта задача решается на основе управления процесса обслуживания потребителей, планирования, организации, контроля, найма, обучения и мотивации персонала.

На уровне розничных магазинов торговое обслуживание начинается при входе покупателя в магазин. При этом важную роль играет бренд торговой фирмы, фасад магазина, интерьер, сервисные дополнительные услуги, оптимизация внутренней выкладки товара, удобный подъезд. Все это информирует потребителя об удобстве совершения покупки [28, с.13].

Все это направлено на качество обслуживания потребителя [22, с.264].

Качество торгового обслуживания определяется как минимизация затраченного времени на приобретение товаров, и комфортного обслуживания. Цель потребителя - управление процессом обслуживания потребителей заключается в реализации ожиданий всех категорий потребителей и в выполнении цели фирмы - получение прибыли. Наиболее прогрессивные компании самостоятельно занимаются разработкой стандартов качества или привлекают консультантов. Разработка систем качественного обслуживания еще не приобрела массового характера, а те из компаний, кто таковыми обзавелся, пытаются регулярно контролировать соблюдение принятых стандартов.

## **1.2 Показатели качества в системе управления обслуживания покупателей**

Качество торгового обслуживания находится в полной зависимости «от достигнутого уровня производства предметов потребления в стране и имеющихся ресурсов для его удовлетворения и выражается в количестве и качестве товаров, условиях их приобретения, затратах времени покупателей и качества услуг, культуре обслуживания» [29, с. 28].



Большинство ученых оценивая торговое обслуживание – это, с одной стороны обслуживание потребителей, предоставление услуг, непосредственно направленных от человека к человеку, а с другой стороны, это – обслуживание материального характера, которое направлено не на человека, а на перемещение предметов (товаров) и косвенно действует на население как на потребителей в целом и конкретно на каждого отдельного человека» [32, с.62].

Эти формы торгового являются основным условием высокой культуры торгового обслуживания является постоянное наличие в продаже всех необходимых населению товаров. Рост материального благосостояния народа и его покупательской способности вызывает необходимость расширения ассортимента.

Культура торгового обслуживания – это хорошо организованная реклама, широкая информация для покупателей о свойствах и качестве товаров и т. д. [41, с. 325].

Повышение торгового обслуживания предлагает строгую дисциплину, чёткость в работе, знание работниками магазина товаров, их особенностей; умение дать совет (консультацию) покупателю; совершенное владение различными операциями, опрятный внешний вид продавца, умение держать себя, быть вежливым, доброжелательным, тактичным.

Необходимым условием повышения культуры торгового обслуживания является также соблюдение правил ценностей, организаций труда, трудовой дисциплиной [35, с.263].

Появление на розничном рынке множества предпринимателей, фирм, компаний заставляет уделять особое внимание к качеству обслуживания потребителей. В современных условиях для эффективного обслуживания потребителей способствующей для повышения конкурентоспособности фирмы. В процессе своей деятельности проводит оценку эффективности, своей деятельности.

Поэтому фирмы должны самостоятельно создать для себя исходную базу, выделить приоритетные показатели, уровень которых будет являться критерием для формирования значений всех остальных взаимосвязанных показателей системы.

В качестве составляющих могут быть использованы три группы показателей, отражающих важнейшей характеристикой эффективности деятельности фирмы является качество торгового обслуживания и оценивается системой показателей [22; с. 251].

Основными показателями являются:

1. Устойчивость и широта ассортимента товаров.
2. Соблюдение технологии обслуживания покупателей.
3. Затраты времени уменьшаются если организована выкладка товара для самообслуживания. Время увеличивается, если отсутствует необходимое количества касс, измерительных весов, считывающих сканеров и т.д.
4. Организация торговой рекламы и информации.
5. Очень важный показатель с психологической стороны для потребителя. Покупатель желает минимизировать данный процесс. Для этого необходимо устанавливать высокоскоростные сканеры, продавец должен иметь высокую квалификацию и т.д.
6. Этот показатель формируется на основе опросных и анкетных данных потребителей. Качество труда зависит от качества подготовки работников магазина, организации труда, чёткости определения функций, выполняемых различными категориями работников, механизации и автоматизации условий труда.
7. Это во многом зависит от соблюдения технологии обслуживания, быстроты и качества обслуживания, профессионального мастерства продавцов. Для определения этого показателя необходимо проводить выборочные исследования торгового обслуживания с помощью таких

средств, как опросы покупателей, моментные наблюдения за процессом обслуживания, интервью с работниками торгового зала и др. Завершённость покупки напрямую связана с уровнем сервисного обслуживания.

8. Один из важных показателей качества обслуживания потребителей (крупных центров) является создание рекреационных зон для покупателей. Такие зоны позволяют покупателям отдохнуть, поправить эмоциональность, обсудить проблемы покупок, что способствует эффективности деятельности фирмы [42, с.3].

Качество торгового обслуживания населения способствует росту объёмов реализации продукции, повышению конкурентоспособности организации и увеличению уровня эффективности процесса реализации продукции [32, с.247].

Важным требованием повышения качества торгового обслуживания является знание персоналом магазинов покупателей. Эти знания должны помогать работникам торговли.

Сегодня потребитель при выборе места покупок ориентируется не только на цены предлагаемых ему товаров, но и на качество его обслуживания. В случае жесткой ценовой конкуренции на рынке высокий уровень системы обслуживания покупателей часто становится главным аргументом в пользу конкретного предприятия. Поэтому в последние годы руководители предприятий торговли стали уделять контролю качества функционирования систем обслуживания повышенное внимание [16, с.7].

При этом учитывается ряд факторов: местоположение предприятия, товарный ассортимент, уровень спроса на товары, контингент покупателей и степень их требовательности к обслуживанию. Большое значение имеют уровень культуры и ценностные установки самого руководителя, а также соответствующие традиции, сложившиеся на предприятии и в обществе. В результате сложно определить единые критерии для оценки уровня качества торгового обслуживания. Показатель качества торгового обслуживания

практически не поддается формализации и поэтому их количественная оценка в значительной степени затруднена. Таким образом, показатели качества влияют на увеличение товарооборота, выполнение плана продаж, увеличение количества покупателей и эффективность реализации продукции.

### **1.3 Современные системы управления обслуживания покупателей**

Эффективность управления в торговле должна оцениваться с точки зрения того, насколько эффективно выполняются функции по доведению товаров до потребителей, удовлетворению запросов потребителей, реализации стоимости произведенного продукта, т.е. управление оценивается конечным результатом или эффектом выполняемых функций. Эффективность управления - это его результативность, степень выполнения им своих функций в организации и обществе.

Соответственно этому эффективность процесса управления понимается как результативность самого процесса воздействия субъекта на управляемый объект. Стратегический успех торгового предприятия во многом зависит от рационализации управления обслуживанием покупателей.

При подходе ориентированном на покупателя, предусматривается маркетинговое исследование с целью выявления предпочтений покупателей.

С точки зрения рационализации управления обслуживанием покупателей, подход, ориентированный на покупателя предусматривает реализацию системного менеджмента. Рационализация сервисного обслуживания в торговле представляет собой совокупность видов деятельности всех подсистем предприятия, в разрезе каждого материального и информационного потока по показателям номенклатуры, качества, количества, цены, места и времени[17; с. 48].

Важным элементом системы товарного обслуживания покупателей является используемый метод продажи товаров в магазине. Этот показатель не только формирует содержание всех основных и значительной части вспомогательных торгово-технологических процессов. Для покупателей он в значительной мере определяет удобства совершения покупок в магазине и объем затрат времени на обслуживание.

Под методом продажи понимается совокупность приемов осуществления всех основных операций, связанных с непосредственной реализацией товаров покупателями в магазине.

. В рамках этого диапазона может быть выделено также частичное самообслуживание покупателей или частичное их обслуживание работниками магазина.

С учетом этих определяющих принципов формирования приемов осуществления основных операций, связанных с непосредственной реализацией товаров покупателям, дифференцируются методы продажи, которые принципиально сводятся к четырем видам:

Продажа товаров с индивидуальным обслуживанием покупателей наиболее трудоемкий метод продажи товаров, он позволяет в наибольшей степени индивидуализировать процесс обслуживания покупателей, помочь им в выборе товаров.

Применение этого метода эффективно лишь по товарам, требующим значительного объема консультации и особых мер обеспечения сохранности при их выборе, что позволяет покупателям свободно производить их осмотр и отбор с осуществлением последующих операций продавцом. К этому методу не относится продажа товаров, препятствующая самостоятельному отбору их покупателем. Наибольшее распространение этот метод продажи получил при реализации плодоовощных товаров.

Продажа товаров покупателям по образцам представляет собой метод продажи, при котором товар представлен индивидуальными образцами, к которым обеспечен свободный доступ.

Этот запас может формироваться на рабочем месте продавца, в кладовых магазина, на складах производителя или оптового продавца.

Разновидностью этого метода является продажа товаров по каталогам, когда вместо натуральных образцов товаров предлагается каталог фотографий с описанием вариантов – после выбора товара и расчетов за него он доставляется покупателю по почте или завозится с ближайших складов производителя или другого поставщика.

Этим методом можно реализовать подавляющее число групп товаров. Так как этот метод является наименее трудоемким для персонала магазина, он получил широкое развитие в отечественной и зарубежной практике организации торговли.

В экономической литературе последних лет в число методов продажи товаров, наряду с вышеперечисленными, включается также продажа товаров по предварительным продажам. Попытка создания в отечественной практике самостоятельных типов магазинов продажи товаров по предварительным заказам распространения не получила (она базировалась на включении в ассортимент таких магазинов ряда дефицитных товаров, составляющих основу типового или индивидуального заказа).

Продажа вразнос удовлетворяет нужды людей с точки зрения удобства и проявления внимания к их личности, присущих покупке на дому. Цены продаваемых подобным образом товаров нельзя назвать низкими, поскольку продажа вразнос - предприятие дорогое само по себе (комиссия коммивояжера составляет от 20 до 50% суммы продаж), не считая расходов по найму, фирмы работы и мотивированию торгового персонала. Будущее этой формы розничной торговой деятельности довольно неопределенно[45; с. 369].

Широкое распространение в настоящее время получают торговые автоматы, которые располагаются на заводах, в учреждениях, в крупных магазинах, на бензозаправочных станциях и т.п. Принадлежат они, как правило, особым фирмам, которые арендуют площади в наиболее благоприятных местах и занимаются обслуживанием автоматов.

Вместе с тем торговые автоматы сравнительно дорогой способ распространения, и цены продаваемых через них товаров нередко на 15-20% выше обычных. Высоки и затраты продавца, поскольку разбросанные на большой территории автоматы требуют частого пополнения товарами, нередко выходят из строя, а в ряде районов страдают от мелких краж. Приобретателя в основном раздражают поломки, несвоевременное пополнение автоматов товарами и невозможность вернуть покупку[45; с. 371].

Фактически предметом электронной торговли может быть любой продукт (товар, услуга, недвижимость, банковский продукт и т. п.). Сегодня основными товарами электронной торговли являются продовольственные товары, промышленные товары, информационный продукт. Для продавца ценность электронной торговли заключается в потенциальной возможности охватить своей торговлей бесчисленное количество покупателей.

Малые предприятия и граждане получили возможность вести свои коммерческие сделки и другие операции в оперативном электронном режиме - в режиме реального времени (on-line). Режим on-line - это режим работы банкомата, когда обмен информацией между банком и процессинговым центром происходит постоянно и все транзакции по счету выполняются в реальном масштабе времени[ 45; с. 372].

Оперирование цифровой информацией в компьютерных сетях значительно расширяет возможности бизнеса.

Электронная торговля создает новую форму организации торговых предприятий - виртуальные магазины и постоянно под воздействием

конкуренции предлагает новые товары и услуги для реализации в виртуальном магазине.

Продвижение товара представляет собой целый комплекс мер, направленных на реализацию товара (услуги). Оно включает в себя производство и использование информации, рекламные мероприятия, индивидуальные консультации покупателей и др.

В системе классификации методов продажи товаров в магазине первый из рассмотренных методов относится к традиционным, а остальные три к прогрессивным

Основной задачей торгового менеджмента в процессе организации торгового обслуживания покупателей является выбор методов продажи, в наибольшей степени соответствующих особенностям реализуемых групп товаров и специфике обслуживаемых контингентов покупателей[6; с.289].

Наряду с выбором эффективных методов продажи товаров важную роль в повышении уровня обслуживания покупателей играет предоставление им различных дополнительных услуг.

С позиции взаимосвязи с процессом продажи товаров все дополнительные услуги, оказываемые покупателям в магазинах, могут быть подразделены на две основные группы.

1. Услуги, оказываемые покупателям в процессе осуществления ими покупок товаров. Эти услуги направлены на создание покупателям возможности более эффективно осуществлять процесс выбора, отбора и расчета за товары.

2. Услуги, оказываемые покупателям в процессе послепродажного обслуживания.

3. Услуги, оказываемые покупателям в процессе осуществления ими покупок товаров. Эти услуги направлены на создание покупателям возможности более эффективно осуществлять процесс выбора, отбора и расчета за товары.



Все виды дополнительных услуг требуют определенных затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов, т.е. имеют определенную стоимость. Однако, затраты на организацию отдельных услуг компенсируются соответствующим увеличением товарооборота, а следовательно дополнительными доходами от торговой деятельности. Такие услуги магазин может предоставлять на бесплатной основе [6, с.289].

Однако, такая практика может носить ограниченный характер, так как возрастание цен на реализуемые товары существенно ослабляет конкурентные позиции торгового предприятия на потребительском рынке. Что касается дорогостоящих услуг, то они должны предоставляться покупателям исключительно на платной основе с целью формирования дополнительных доходов торгового предприятия.

В магазинах низких цен номенклатура дополнительных услуг покупателям обычно сводится к минимуму, что позволяет существенно снизить цены на реализуемые товары. В то же время в элитных магазинах эта номенклатура может быть значительно расширена, в первую очередь, за счет различных платных услуг.

Выводы по 1 разделу.

В настоящее время в условиях жесткой конкуренции на рынке потребительских товаров большое значение в успешной деятельности любой торговой фирмы имеет правильная организация торгового обслуживания.

Показатели качества обслуживания покупателей влияют на увеличение товарооборота, выполнение плана продаж, увеличение количества покупателей и эффективность реализации продукции.

Основной задачей торгового менеджмента в процессе организации торгового обслуживания покупателей является выбор методов продажи, в наибольшей степени соответствующих особенностям реализуемых групп товаров и специфике обслуживаемых контингентов покупателей.

Наряду с выбором эффективных методов продажи товаров важную роль в повышении уровня обслуживания покупателей играет предоставление им различных дополнительных услуг.

Все виды дополнительных услуг требуют определенных затрат. Дорогостоящие услуги должны предоставляться покупателям на платной основе с целью дополнительных доходов. Дифференциация услуг зависит от различной ценовой ориентации магазинов.

## **2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ООО «ДНС-БЕЛГОРОД»**

### **2.1 Организационно экономическая характеристика**

#### **ООО «ДНС-Белгород»**

Общество с ограниченной ответственностью «ДНС-Белгород» - является предприятием розничной торговли.

Организационно-правовая форма предприятия: Общество с ограниченной ответственностью, коммерческая организация, имеющая цель своей деятельности - получение прибыли.

Общество с ограниченной ответственностью «ДНС-Белгород» действует на основании положений Гражданского Кодекса, федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», Налогового Кодекса, Трудового Кодекса, Устава организации и другого действующего законодательства.

Общество внесено в единый государственный реестр юридических лиц и сведений о банковских счетах юридического лица. Общество вправе увеличивать или уменьшать свой уставный капитал. Решение об увеличении либо уменьшении уставного капитала Общества принимается общим собранием участников Общества.

Директор общества – исполнительный орган общества, который действует на основании Устава общества.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляет лицо, исполняющее функции единоличного исполнительного органа, - Директор, который избирается общим собранием участников Общества на 5 (Пять) лет с правом досрочного переизбрания. Договор между Обществом и Директором подписывается от имени Общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников Общества, на котором был избран Директор.

Директор подотчетен общему собранию участников Общества, планирует и организует выполнение его решений. Директор решает все вопросы деятельности Общества, кроме тех, которые входят в компетенцию общего собрания участников Общества.

Срок деятельности Общества Уставом не ограничен.

Общество создано для осуществления хозяйственной деятельности в целях удовлетворения общественных потребностей в его продукции, товарах, работах, услугах и реализации на основе полученной прибыли экономических интересов участников и членов трудового коллектива Общества.

Общество вправе раз в квартал принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками Общества. Решение об определении части прибыли Общества, распределяемой между участниками Общества, принимается общим собранием участников Общества.

Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале Общества.

Описание основного вида деятельности общества:

Специализированная розничная торговля офисной мебелью, офисным оборудованием, компьютерами, оптическими приборами и фотоаппаратурой;

Розничная торговля техническими видами информации;

Прочая розничная торговля.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Общество является юридическим лицом с момента государственной регистрации и строит свою деятельность на основании Устава ООО «ДНС-Белгород» и действующего законодательства Российской Федерации.

Общество имеет гражданские права и несёт гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Общество обладает универсальной правоспособностью, может заниматься любыми не запрещенными видами деятельности, в том числе прямо не предусмотренными Уставом. Общество может осуществлять внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Общество имеет самостоятельный баланс, который отражает активы и пассивы организации. Учет объектов бухгалтерского учета ведется на основании Федерального законодательства по бухгалтерскому учету.

ООО «ДНС-Белгород» имеет банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами, а в частности в г. Воронеже и в филиалах организации.

Имущество ООО «ДНС-Белгород» составляют финансовые и материальные ресурсы, находящиеся на его балансе и являющиеся собственностью Общества.

Имущество Общества образуется из имущества, вносимого для оплаты долей в уставном капитале Общества, продукции, произведенной Обществом в результате хозяйственной деятельности, полученных доходов, а так же из имущества, приобретенного им на законных основаниях.

Общество вправе распоряжаться своим имуществом всеми законными способами, в том числе вступать в правоотношения по залогу имущества в соответствии с действующим законодательством.

Имущество может быть передано Обществу в пользование.

Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом.

Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами Общества обязательственные права по отношению к Обществу.

Общество самостоятельно организует и планирует свою предпринимательскую деятельность.

Основу планов составляют исследования рынка, маркетинг, ценовая стратегия на региональных рынках, договоры, заключаемые с поставщиками товаров и услуг Общества, а также потребителями товаров: физическими и юридическими лицами.

Основные разделы Устава:

1. Наименование и место нахождение;
2. Общие положения;
3. Цели, предмет и виды деятельности;
4. Уставный капитал общества;
5. Переход права доли от одного участника к другим и третьим лицам;
6. Доли, принадлежащие обществу;
7. Выход участника из общества;
8. Распределение прибыли;
9. Имущество общества;
10. Права и обязанности участника общества;
11. Ответственность в обществе;
12. Управление в обществе;
13. Общее собрание участников;
14. Директор общества;
15. Представительства и филиалы;
16. Хранение документов обществом и представление информации;
17. Реорганизация общества;
18. Ликвидация общества;
19. Заключительные положения.

Общество может осуществлять внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Источниками образования имущества Общества являются:

- а) средства Участников, вложенные в уставный капитал Общества, а также дополнительные взносы в имущество Общества;
- б) прибыль от производственно-хозяйственной деятельности;
- в) долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы;
- г) другие поступления в соответствии с действующим законодательством;
- д) имущество, приобретенное по основаниям, допускаемым правовыми актами Российской Федерации.

Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, а также социальное развитие коллектива. Основу планов составляют договоры, заключаемые с потребителями товаров и услуг Общества, а также поставщиками материально-технических и иных ресурсов.

Выполнение работ и предоставление услуг, продажа товаров в розничной и оптовой торговле осуществляются по ценам и тарифам, устанавливаемым Обществом самостоятельно.

Общество вправе привлекать для работы российских и иностранных специалистов, самостоятельно определяя формы, размеры и виды оплаты труда.

Общество в целях реализации технической, социальной, экономической и налоговой политики несет ответственность за сохранность документов (бухгалтерских, налоговых, управленческих, финансово-хозяйственных, по личному составу и др.); обеспечивает передачу на государственное хранение документов, имеющих научно-историческое значение, в государственные архивные учреждения в соответствии с

действующим законодательством.; хранит и использует в установленном порядке документы по личному составу и заработной плате.

Деятельность Общества не ограничивается деятельностью, оговоренной в Уставе. Сделки, выходящие за пределы уставной деятельности, но не противоречащие закону, являются действительными.

Штатное расписание ООО «ДНС-Белгород» утверждается по организации и филиалам.

В обществе разработаны и утверждены локальные нормативные акты, которые регулируют трудовые и социальные отношения, социальное партнерство в коллективе: Коллективный договор.

Положение об оплате труда и премировании содержит положения по оплате труда в соответствии с нормами трудового законодательства.

Правила внутреннего трудового распорядка — локальный нормативный акт организации, регламентирующий, порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации.

Таким образом, деятельность предприятия направлена на расширение рынка розничной торговли и получения предпринимательской прибыли.

## **2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «ДНС-Белгород»**

Анализ финансово - хозяйственной деятельности ООО «ДНС-Белгород» основывается на анализе основной деятельности предприятия.

Анализ финансово - хозяйственной деятельности торгового предприятия ООО «ДНС-Белгород» необходим для контроля за ходом и результатами предпринимательской деятельности в розничной торговле.



Одним из важнейших условий устойчивого финансового развития предприятия является наличие и эффективное использование финансового потенциала предприятия (прибыльности, ликвидности, платежеспособности, потенциальных инвестиционных возможностей).

Финансовый анализ - это анализ данных финансовой отчетности, которая отражает финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Целью анализа финансовой отчетности является получение показателей, дающих объективную и точную картину финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия.

Объект анализа - финансовая отчетность ООО «ДНС-Белгород». В зависимости от поставленных задач объектами анализа финансовой отчетности могут быть: финансовое состояние организации, или финансовые результаты, или деловая активность организации и т.д.

Анализ финансового состояния проводится на основе данных финансовой бухгалтерской отчетности, в частности бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках.

Для анализа финансовой отчетности используется метод горизонтального и вертикального анализа.

Горизонтальный анализ состоит в сравнении показателей бухгалтерской отчетности с показателями предыдущих периодов. Наиболее распространенными методами горизонтального анализа являются:

- простое сравнение статей отчетности и анализ их резких изменений;
- анализ изменений статей отчетности в сравнении с изменениями других статей.

Горизонтальный анализ активов и пассивов бухгалтерского баланса за анализируемый период показывает, что наблюдается тенденция роста дебиторской задолженности на 32,8%, денежных средств и денежных эквивалентов на 26,6%, прочих оборотных активов на 31,6% (Приложение А)

Нераспределенная прибыль увеличилась на 3,1%. Долгосрочные и краткосрочные обязательства снизились, что говорит о погашении долгосрочных кредитов и займов и своевременном выполнении краткосрочных обязательств.

Вертикальный анализ проводится в целях выявления удельного веса отдельных статей отчетности в общем итоговом показателе и последующего сравнения результата с данными предыдущего периода.

Структура бухгалтерского баланса (вертикальный анализ) за анализируемый период показала, что наибольшую долю в активе составляет запасы от 74,3 % до 75,5%, что характерно для предприятия розничной торговли. В запасах отражается наличие на складе и в магазине товаров для розничной торговли.

Отмечается рост суммы и доли нераспределенной прибыли, что говорит об эффективной работе предприятия.

Анализ баланса показал, что валюта баланса увеличивается, что имеется положительной тенденцией в деятельности предприятия розничной торговли.

Анализируя финансовые результаты деятельности за 2016 – 2014 годы прослеживается увеличение выручки от реализации и себестоимости, что обусловлено увеличением объема продаж в натуральном выражении при низкой конкурентной цене аналогичный товар в магазинах города и большой конкуренцией в области оптовой продажи металлов.

Финансовые коэффициенты представляют собой отношение ряда показателей и характеризуют финансовое состояние организации через оценку платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности, деловой активности и др.

Сравнительный анализ коэффициентов включает сравнение финансовых коэффициентов организации со средними значениями коэффициентов других торговых компаний города и Белгородской области.

В практике финансового управления крупных торговых компаний широко используется метод сравнения финансовых коэффициентов своей компании с коэффициентами лишь небольшого числа компаний — лидеров в отрасли. Такая методика анализа получила название эталонного сравнения, или бенчмаркинга (benchmarking). Как правило, анализ начинают со сравнения рентабельности капитала компании с аналогичными показателями эталонных компаний. Затем сравнивают другие ключевые коэффициенты (показатели). Такая процедура позволяет менеджерам определять положение компании в отрасли по отношению к компаниям-конкурентам и выработать финансовую стратегию в розничной торговле. Для этого исследуемой организации необходимо заказывать специализированной организации маркетинговой исследование в нужном направлении розничной торговли.

В целом бухгалтерская отчетность позволяет осуществлять следующие виды анализа и мониторинга на уровне исполнения:

- 1) сопоставительный анализ;
- 2) структурный анализ;
- 3) динамический анализ;
- 4) коэффициентный анализ (рентабельность, ликвидность, устойчивость, деловая активность);
- 5) анализ чувствительности (учет действия различных факторов);
- 6) экспертные методики анализа.

Совокупность ключевых финансовых коэффициентов, отражающих тенденции и сравнительную эффективность деятельности торгового предприятия и предназначенных для прогнозирования и моделирования развития розничных продаж, может быть представлена пятью группами, которые объединяют показатели финансового состояния, результатов деятельности и инвестиционной привлекательности.

Анализ ликвидности бухгалтерского баланса ООО «ДНС-Белгород» состоит в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их

ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков погашения.

Все активы фирмы в зависимости от степени ликвидности подразделяются на четыре группы:

- Группа 1. Абсолютно ликвидные активы (А1) - денежные средства и денежные эквиваленты, а также краткосрочные финансовые вложения (стр.1240 + стр. 1250 баланса);

- Группа 2. Быстрореализуемые активы (А2) - дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), прочие оборотные активы (стр.1230 баланса);

- Группа 3. Медленно реализуемые активы (А3) - наименее ликвидные активы — запасы, дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (стр.1230 баланса);

- Группа 4. Труднореализуемые активы (А1) – сумма вне оборотных активов (стр.1100 баланса).

Пассивы баланса по степени возрастания сроков погашения обязательств группируются следующим образом:

- Группа 1. Абсолютно срочные обязательства (П1) - кредиторская задолженность, расчеты по дивидендам, прочие краткосрочные обязательства, займы, подлежащие срочному погашению» (стр.1520+1550 баланса);

- Группа 2. Краткосрочные пассивы (П2) - краткосрочные заемные кредиты банков и прочие займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты (стр.1510 баланса);

- Группа 3. Долгосрочные пассивы (П3) - долгосрочные заемные кредиты и прочие долгосрочные пассивы — статьи 4 раздела баланса «Долгосрочные пассивы» (стр.1410 +1450 баланса);

- Группа 4. Постоянные пассивы (П4) - статьи 3 раздела баланса «Капитал и резервы» и отдельные статьи 5 раздела баланса, не вошедшие в предыдущие группы: «Доходы будущих периодов», «Резервы предстоящих расходов и платежей» » (стр.1310+1530 баланса).

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги по каждой группе активов и пассивов.

По краткосрочным и долгосрочным пассивам предприятие в 2016-2014 годах получило постоянный платежный недостаток. По долгосрочным пассивам у предприятия в 2014-2016 годах наблюдается платежный излишек, что является положительным моментом в работе предприятия. По постоянным пассивам у предприятия в 2014-2016 годах наблюдается платежный недостаток, что является отрицательной тенденцией в работе предприятия.

Бухгалтерский баланс предприятия считается абсолютно ликвидным, если соблюдено следующее условие:  $A1 \geq П1$ ;  $A2 \geq П2$ ;  $A3 \geq П3$ ;  $A4 \leq П4$

Результаты проведения анализа ликвидности баланса сведены в табл. 2.2.1.

**Таблица 2.2.4 – Результаты проведения анализа ликвидности баланса**

2014 год	2015 год	2016 год	Нормативное значение
$A1 < П1$	$A1 < П1$	$A1 < П1$	$A1 > П1$
$A2 > П2$	$A2 > П2$	$A2 > П2$	$A2 > П2$
$A3 > П3$	$A3 > П3$	$A3 > П3$	$A3 > П3$
$A4 < П4$	$A4 < П4$	$A4 < П4$	$A4 < П4$

Анализ ликвидности баланса ООО «ДНС-Белгород» в 2016-2014 годах показал, что предприятие не в состоянии погашать срочные обязательства в краткосрочном периоде, из-за чего не выполняется первое условие ликвидности баланса. Такая ситуация характерна для малых предприятий и

розничной торговли, когда все денежные средства идут на пополнение товарных запасов.

Оценка платежеспособности осуществляется на основе характеристики ликвидности текущих активов.

Для оценки платежеспособности в краткосрочной перспективе рассчитывают следующие показатели: коэффициент абсолютной ликвидности коэффициент промежуточной ликвидности и коэффициент текущей ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности определяется отношением ликвидных средств первой группы ко всей сумме краткосрочных долгов предприятия (5 раздел пассива баланса). Чем выше величина коэффициента абсолютной ликвидности, тем больше гарантия погашения долгов.

Коэффициент абсолютной ликвидности 2016 год =0,04

Коэффициент абсолютной ликвидности 2015 год =0,026

Коэффициент абсолютной ликвидности 2014 год 0,026

Постоянное хроническое отсутствие денежных средств в розничной торговле приводит к тому, что предприятие становится хронически неплатежеспособным, а это признак несостоятельности предприятия.

Коэффициент быстрой ликвидности определяется как отношение ликвидных средств первых двух групп (A1+A2) актива баланса к общей сумме краткосрочных обязательств предприятия. Норматив коэффициента быстрой ликвидности составляет 0,7-1,0 .

Коэффициент быстрой ликвидности 2016 год = 0,17;

Коэффициент быстрой ликвидности 2015 год=0,15;

Коэффициент быстрой ликвидности 2014 год = 0,15;

Коэффициент текущей ликвидности - отношение всей суммы текущих активов, включая запасы и незавершенное производство, к общей сумме краткосрочных обязательств (V раздел баланса) и отражает степень, в которой текущие активы покрывают текущие пассивы. Коэффициент

покрытия определяет границу безопасности для любого возможного снижения рыночной стоимости текущих активов, вызванными непредвиденными обстоятельствами, способными приостановить или сократить приток денежных средств.

Анализ показывает, что у предприятия отмечается превышение текущих активов над текущими пассивами, что обеспечивает резервный запас для компенсации убытков, которые может понести предприятие при размещении и ликвидации всех текущих активов.

Анализ на основе рассчитанных коэффициентов ликвидности свидетельствуют о том, что в целом предприятие располагает достаточным количеством ликвидных активов для погашения краткосрочных обязательств.

Розничный товароборот (тыс. руб.) ООО «ДНС-Белгород» за анализируемый период увеличился по сравнению с 2015 годом на 20,7% .

Показатели прибыли: рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж, рентабельность производственной деятельности.

При анализе динамики показателей прибыли в первую очередь оценивался рост показателей прибыли за анализируемый период, затем отмечаются положительные и негативные изменения в динамике финансовых результатов. Совокупный финансовый результат представлен в виде чистой прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия, который за анализируемый период увеличился по сравнению с 2015 годом, в котором проводилась реконструкция торгового зала магазина.

Рентабельность активов показывает, сколько получено чистой прибыли на 1 рубль активов розничного магазина и составила в 2016 году 18,6 коп.

Рентабельность собственного капитала (Рск) рассчитывается как отношение чистой прибыли к капиталу и резервам баланса умноженное на 100%.

Рентабельность собственного капитала показывает, сколько получено чистой прибыли на 1 рубль капитала розничного магазина и составила в 2016 году 1,38 руб.

Рентабельность продаж (Рп) рассчитывается как отношение чистой прибыли к выручке от реализации, умноженное на 100%.

Рентабельность продаж показывает, сколько получено чистой прибыли на 1 рубль продаж розничного магазина и составила в 2016 году 7,0 коп.

Рентабельность производственной деятельности (Рпр) рассчитывается как отношение чистой прибыли к затратам организации, умноженное на 100%.

Рентабельность производственной деятельности показывает, сколько получено чистой прибыли на 1 рубль затрат розничного магазина и составила в 2016 году 7,4 коп.

Розничный товарооборот на 1 кв. м. торговой площади определяется как отношение выручки от реализации на торговую площадь.

Розничный товарооборот на 1 кв. м. в 2016 году увеличился по сравнению с 2015 годом на 13,25 тыс. руб.

Розничный товарооборот на 1 работника определяется как отношение выручки от реализации на численность работников.

Розничный товарооборот на 1 кв. м. в 2016 году увеличился по сравнению с 2014 годом на 64,67 тыс. руб. в связи ростом продаж.

Финансовый результат на 1 работника определяется как отношение чистой прибыли на численность работников.

Финансовый результат на 1 работника в 2016 году увеличился на 122,267 тыс. руб. по сравнению с 2015 года.

На величину чистой прибыли ООО «ДНС-Белгород» оказали влияние следующие факторы:

- месторасположение розничного магазина;
- низкая «линейка» цен по сравнению с конкурентами;



- широкий ассортимент товарных групп;
- скидки на приобретение крупных партий компьютерной техники;
- постоянный покупательский спрос.

Прибыль от реализации ООО «ДНС-Белгород» находится под воздействием таких факторов, как изменение; объема реализации; структуры продукции; розничных цен на реализованную продукцию; арендная плата; уровня затрат материальных и трудовых ресурсов.

Анализ финансовых результатов ООО «ДНС - Белгород» показал, что предприятие получает чистую прибыль и выполняет основную цель предпринимательской деятельности, указанную в Уставе предприятия.

Анализ финансово-экономических показателей свидетельствует о том, что предприятие нуждается в увеличении показателей финансово-экономической деятельности. Для этого на предприятии должна разрабатываться краткосрочная и долгосрочная стратегия в области розничной торговли и система контроля внутренней и внешней среды предприятия розничной торговли.

### **2.3 Анализ системы управления обслуживанием покупателей в ООО «ДНС-Белгород»**

ООО «ДНС-Белгород» занимается видом предпринимательской деятельности – розничной торговлей, связанной с куплей-продажей товаров и оказанием услуг покупателям для личного, семейного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью.

ООО «ДНС-Белгород» занимается розничной торговлей в сфере потребительского рынка, который характеризуется как сфера обмена товарами или группами товаров и услугами между товаровладельцами, исполнителями услуг и покупателями, сложившаяся на основе разделения труда.

Предприятие розничной торговли, классифицированное по ассортименту реализуемых товаров и относится специализированным магазинам, реализующее одну группу товаров или ее часть.

Розничная торговля компьютерной техникой – основной вид деятельности ООО «ДНС-Белгород». Основная деятельность розничного магазина требует постоянного анализа и контроля за ходом ее осуществления.

ООО «ДНС-Белгород» ведет розничную торговлю в магазине, который представляет собой специально оборудованное стационарное здание или его часть, предназначенное для продажи товаров и оказания услуг покупателям и обеспеченное торговыми, подсобными, административно-бытовыми помещениями, а также помещениями для приема, хранения и подготовки товаров к продаже.

Материально-техническая база торговли ООО «ДНС-Белгород» представляет собой совокупность средств производства, выступающих в форме реальных активов торгового предприятия, обеспечивающих процессы купли-продажи и товародвижения.

Материально-техническая база торговли ООО «ДНС-Белгород» соответствует процессу обслуживания покупателей и их потребностям.

В систему управления ООО «ДНС-Белгород» входят также объекты торговли, их свойства и показатели: товарные ресурсы, товар, класс товаров, группа товаров, ассортимент товаров, показатель ассортимента товаров, ассортиментный перечень товаров, структура ассортимента товаров, качество товара: совокупность потребительских свойств товара, потребительское свойство товара, потребительский показатель качества товара.

В ООО «ДНС-Белгород» утвержден ассортиментный перечень товаров, который представляет собой часть торгового ассортимента товаров, который должен быть постоянно в продаже.

Группы товаров представляют собой совокупность товаров определенного класса, обладающих сходным составом потребительских свойств и показателей.

Организация применяет технологию торговли специализированными товарами, которая включает совокупность параллельно или последовательно выполняемых операций и процедур при продаже товаров и организация товародвижения с использованием определенных средств и методов.

ООО «ДНС-Белгород» складскую форму товародвижения от посредника в места продажи или потребления через одно или несколько складских звеньев посредников в зависимости от вида товара.

Система торгового обслуживания в организации представляет единство взаимосвязанных элементов, обеспечивающих осуществление торгового обслуживания:

- процесс торгового обслуживания - последовательность операций, обеспечивающих осуществление торгового обслуживания в конкретном типе торговых предприятий;

- услуга торговли - результат взаимодействия продавца и покупателя, а также собственной деятельности продавца по удовлетворению потребностей покупателя при купле-продаже товаров;

- методы продажи товаров - совокупность приемов и способов, с помощью которых осуществляется процесс продажи товаров;

- качество торгового обслуживания - совокупность характеристик процесса и условий торгового обслуживания покупателей;

- скорость торгового обслуживания - среднее время, затрачиваемое на обслуживание одного покупателя установлено в количестве 20 минут при условии заключения договора купли-продажи;

Характеристикой культуры торгового обслуживания является торговое обслуживание в торговой фирме предусматривает деятельность продавца при непосредственном взаимодействии с покупателем, направленная на

удовлетворение потребностей покупателя в процессе приобретения товара и/или услуги.

В ходе торгового обслуживания продавец должен раскрыть перед покупателем потребительское свойство товара, проявляющееся при его использовании потребителем в процессе удовлетворения потребностей.

Розничная торговля ООО «ДНС-Белгород» осуществляется в соответствии с бизнес-процессами розничной торговли, установленных в организации.

Стандарты работы персонала - максимально конкретное описание того, что должен знать и выполнять персонал в конкретной ситуации:

- должностные инструкции (Приложение Д);
- профиль должности;
- стандарты работы;
- методические пособия по технологической составляющей и психологической составляющей работы в магазине;
- правила продаж;
- правила обслуживания покупателей;
- правила внутреннего трудового распорядка.

Технологические бизнес-процессы организации продаж в торговом зале розничного магазина;

Стандарт бизнес-процессов «Внедрение стандартов и контроль результатов» (методы контроля и оценки, оценочные показатели розничной торговли и персонала);

Стандарт бизнес-процессов «Продажи и обслуживание покупателей в розничном магазине».

Правила общения с потребителями по телефону установлены в торговой организации и сотрудники должны поддерживать такой разговор.

Лицам, которые общаются с потребителями по телефону, в начале разговора, необходимо вежливо поздороваться, назвать отдел к которому они

относятся и представиться. Для того чтобы собеседник почувствовал расположение и внимание к себе, выяснить, как его зовут и обращаться по имени, отчеству.

Фразы, которые необходимо использовать в разговоре с потребителем:

- представьтесь пожалуйста... Пожалуйста, скажите как Вас зовут. Как я могу к Вам обращаться?
- разрешите, я уточню этот вопрос;
- не вешайте трубку. Минуту. Будьте любезны, подождите, пожалуйста. Оставайтесь, пожалуйста, на линии;
- наверно произошло какое-то недоразумение;
- это не ваша вина. В качестве решения я предлагаю...

Фразы, которые запрещено произносить использовать в разговоре с потребителем:

- Вы кто? Я не знаю....
- Вы не правы?
- я вам не могу ничего обещать...
- ничем не могу Вам помочь. Я выясню, что мы можем сделать для Вас.
- Вы должны...
- это Вы уже звонили три раза? Мне кажется, мы уже общались с Вами.

В разговоре с потребителем, также необходимо соблюдать:

- скорость речи;
- продолжительность сделанной паузы;
- чётко произносить слова;
- следить за громкостью произношения;
- сложные слова произносить отдельно.

Работнику, который общается с потребителем, необходимо быть активным слушателем, не перебивать собеседника, произносить одобряющие звуки, междометия, повторять ключевые слова.

В разговоре с потребителем, если работнику требуется отойти от телефона, для выяснения информации по заданному вопросу, необходимо предупредить собеседника, сколько времени ему придётся ждать, или через 30 – 40 секунд спросить сможет ли он ещё подождать.

Во время разговора с собеседником, при необходимости поделиться своим мнением с коллегами, или получить дополнительные данные по заданному вопросу от потребителя, необходимо пользоваться кнопкой «mute» на телефоне, для того, чтобы перекрыть входящий звук и потребитель не смог получить не нужной информации.

При общении с потребителем не следует отвлекаться на другие дела, шумы и прочие помехи. Если это случилось, необходимо извиниться перед собеседником.

В случае если работник не согласен с доводами собеседника, необходимо начать разговор с фразы: «Да, конечно, но...» - и высказать свои аргументы, опираясь на существующие нормативные документы. Если критика со стороны потребителя справедлива, свою ошибку, или ошибку фирмы необходимо признать и извиниться.

Конец разговора с потребителем следует закончить фразой: «Мы всегда рады помочь и выслушать Вас » - и вежливо попрощаться.

Правила решения претензий потребителей.

В случае если потребитель предъявляет какую-либо претензию, следует выполнить действия по решению проблемы, в соответствии со следующими правилами:

- правило 1: «Внимательно выслушиваем». Даем возможность выговориться, транслируем внимание, спокойствие и готовность выслушать;
- правило 3: «Предлагаем решение». Выполняем 4 шага, перечисленных ниже.

Шаги. Фразы. Слова.

Шаг 1. Приносим извинения от лица компании и от себя лично прошу прощения за доставленные неудобства примите мои извинения.

Шаг 2. Сочувствуем, проявляем внимание. Я Вас понимаю, здесь есть чему огорчиться. Ваше недовольство вполне оправдано. Понимаю Вашу озабоченность.

Шаг 3. Берем на себя ответственность, проясняем ситуацию Я здесь для того, чтобы помочь Вам. Что произошло/Что случилось? Правильно ли я Вас понял... Какие факты Вы имеете в виду?

Шаг 4. Выражаем готовность помочь, предлагаем варианты решения. Обещаю Вам сделать все возможное. В качестве решения предлагаю... Предлагаю наметить план действий...

правило 4: «Согласовываем действия»: достигаем единого понимания предлагаемого решения и договоренности о дальнейших действиях;

правило 5: «Действуем»: принимаем меры по устранению проблемы, обеспечиваем реализацию решения.

Таким образом, система управления обслуживанием покупателей в ООО «ДНС-Белгород» оценивается как удовлетворительная, но требующая совершенствования всех элементов этой системы.

## **2.4 Разработка мероприятий по совершенствованию системы обслуживания покупателей**

В связи с высокими темпами роста бизнеса и увеличением доли рынка компании ООО «ДНС-Белгород» существующая система обслуживания клиентов перестала справляться с увеличившимся объемом покупателей, и качество их обслуживания неуклонно стало падать.

Улучшение показателей эффективности деятельности организации основано на разработке и реализации организационных мероприятий,

которые смогли бы комплексно отражать пути роста экономической эффективности организации.

В целях дальнейшего экономического роста необходима оптимизация процесса обслуживания покупателей в ООО «ДНС-Белгород», которая может базироваться на использовании новейших технологий.

Например, в кассовом зале покупатели были вынуждены ожидать обслуживания, иногда формировалась очередь до 10 человек.

Учёт товаров на предприятии - дело кропотливое, требующее хорошей организационно-технической работы.

Так, современные модели кассовых аппаратов обладают возможностью работы не только в обычном режиме, но и в составе различных компьютерно-кассовых комплексов. Эти комплексы, состоящие из ККМ (контрольно-кассовой машины) и персонального компьютера дополнены сканером штрихового кода, считывателем магнитных карт, принтером (самоклеющихся этикеток, заказов и счетов на фирменных бланках и т.п.).

Данная программа является продуктом компания Omada, которая кроме коммерческой версии выпустила бесплатную однопользовательскую версию своей web-ориентированной CRM системы SalesMan.

Программа это инструмент для автоматизации продаж и маркетинга для малого и среднего бизнеса. Распространяется бесплатно, но при желании можно оплачивать поддержку и внедрение этой программы.

Данный программный продукт позволяет:

- вести базу клиентов;
- историю взаимоотношений с клиентами(фиксировать совершаемые покупки каждого клиента);
- вести рекламные рассылки о поступлении нового товара или скидках;
- планировать доход;
- использование эффективной рекламы.



Для улучшения обслуживания покупателей и для увеличения прибыли необходимо организовать эффективную рекламу новой продукции.

Для того чтобы реклама была эффективной необходимо провести анализ эффективности рекламы и ее влияние на продажи.

В соответствии с полученными данными и в зависимости от бюджета, который выделяется на рекламу ежемесячно можно заранее определить, какой бюджет необходимо выделить, чтобы его хватило на тот или иной объем рекламы.

Улучшение качества сервиса.

В узком смысле это качество продукции. В широком смысле - качество работы, обслуживания, информации, процесса, работы подразделений, работы персонала (включая рабочих, продавцов, руководящих и административных работников), качество функционирования системы, фирмы, задач и т.п.

Система качества сервиса должна формироваться таким образом, чтобы охватить деятельность каждого работника и ориентировать весь коллектив на достижение поставленных целей.

При оценке сервиса в розничной торговле покупатели сравнивают свое восприятие предоставленных услуг с тем, что они ожидали увидеть. Если ожидания и действительность совпадают, покупатели испытывают удовлетворение.

Определяющее влияние на восприятие покупателями уровня обслуживания оказывает фактическое качество услуг со стороны сотрудников магазина.

Во многих ситуациях покупатели не нуждаются в предлагаемых магазином услугах. Они приняли решение о покупке и их цель - быстрее найти нужный товар и оплатить его.

В таких случаях работники должны обеспечить доступ «целеустремленного» покупателя к плану-схеме торговых залов и установить

на его пути к нужному отделу знаки с указателями, другую информацию и тем самым сократить время оформления покупки.

Большинство видов услуг носит возмездный характер, с их помощью в сфере обращения повышается стоимость товара, являющаяся и показателем его качества.

Высококачественная техника нуждается в квалифицированном обслуживании, особенно после окончания срока заводской гарантии. Диагностика и сервисное обслуживание позволит покупателю быть более уверенным в том товаре, который он приобретает.

Кроме этого в качестве дополнительных услуг ООО «ДНС-Белгород» может оказывать услуги по установлению и обслуживанию лицензионного программного обеспечения.

Обычно лицензия на программное обеспечение разрешает получателю использовать одну или несколько копий программы, причём без лицензии такое использование рассматривалось бы в рамках закона как нарушение авторских прав издателя. По сути, лицензия выступает гарантией того, что издатель ПО, которому принадлежат исключительные права на программу, не подаст в суд на того, кто ею пользуется.

Следует улучшить сервисный центр и возмещать данные расходы возможно через введение сертификата на обслуживание сервисного центра. Нужно получить авторизацию на ремонт определенных видов товаров.

Применительно к сервисному центру (СЦ) по ремонту техники - это предоставление производителем права осуществлять гарантийный и послегарантийный ремонт и техническое обслуживание продукции, которую он выпускает. Для того чтобы получить авторизацию, СЦ должен выполнить ряд высоких требований:

- Наличие специального оборудования для диагностики, настройки и ремонта;

- Наличие специального образования и сертификатов для выполнения работ по ремонту;

- Наличие специально оборудованного и антистатически (ESD) защищенного помещения и одежды, а также специальных антистатических ESD инструментов.

- Штат высококлассных специалистов имеющих высшее техническое образование и прошедших специализированные курсы.

И только в том случае, если сервисный центр пройдет аудит по критериям производителя и докажет способность ремонтировать на уровне, соответствующим требованиям европейских стандартов и производителей, ему дают право обслуживать и ремонтировать технику производителя. При этом у каждого производителя есть ряд своих особых требований, и авторизацию получают по каждому производителю в отдельности. Также, в течение всего срока авторизации, производитель контролирует все ключевые параметры АСЦ, и если авторизованный СЦ не выполняет их, то лишается авторизации.

Таким образом, наличие у сервисного центра авторизации означает и гарантирует, что данный сервисный центр имеет все необходимое для осуществления ремонта на разрешенном ему уровне допуска, и соответствует требованиям и стандартам данного производителя.

Инженеры авторизованного сервисного центра проходят обучение у производителя. Все это гарантирует качественный ремонт в соответствии со всеми требованиями производителя и при использовании оригинальных запасных частей.

Дополнительное стимулирование покупателей в рамках улучшения качества сервиса необходимо:

- использование купонов, возвращение части цены или торговая скидка;

- пакетные продажи по сниженным ценам;

- поощрение постоянной клиентуры;
- расширение товарного ассортимента.

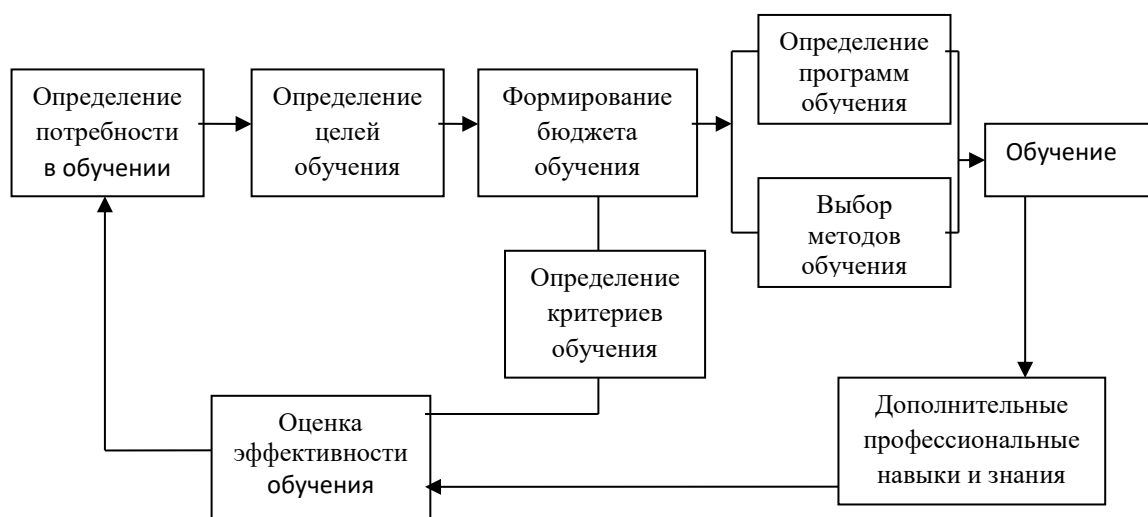
Работу над товарным ассортиментом необходимо проводить с принятия решений о широте и глубине ассортимента, о его наращивании, а также о его насыщении.

Основным критерием для принятия решения о широте ассортимента является его влияние на величину прибыли, так целесообразно дополнять ассортиментный набор или, наоборот, исключать из него товары лишь в том случае, если это приводит к повышению прибыльности продаж.

Наращивание ассортимента, можно проводить следующими тремя способами:

- путём включения в ассортимент товаров более низкой ценовой группы и соответственно – более низкого качества (так называемое наращивание «вниз»);
- обучение персонала.

Процесс профессионального обучения представлен на рис. 2.4.1



**Рисунок 2.4.1 - Процесс профессионального обучения**

Мероприятиями по профессиональному развитию персонала являются семинары по маркетингу для сотрудников отдела обслуживания покупателей. Независимо от ценового сегмента и типа конкурентного преимущества клиенту хочется получать внимание и искренность в общении.

Управление процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих обязанностей.

Введение мотивационного механизма в работу с персоналом организации и совершенствование мотивационных механизмов трудовой деятельности руководителей и специалистов.

Зарплата - это не единственная форма поощрения, возможны такие как: поздравления с днём рождения и другими событийными датами работника, система карьерного роста.

Продавцы должны пытаться уменьшить воспринимаемый риск, придать дополнительный «вес» своей экспертной оценке и найти пути установления хороших отношений с покупателем, при этом покупатель должен получать профессиональную характеристику интересующей его продукции.

Таким образом, основными предложениями по оптимизации организации процесса обслуживания покупателей в ООО «ДНС-Белгород» являются:

- оснастить компьютерно-кассовый комплекс, который позволит вести базу клиентов, планировать доход;
- использовать эффективную рекламу в целях экономии средств и для оптимизации процессов обслуживания покупателей;
- внедрение системы дополнительных услуг, основанной на поощрении постоянной клиентуры.

- расширить товарный путём включения в ассортимент более дорогих товаров и более высокого качества и низкой ценовой группы и соответственно – более низкого качества;

- организовать обучение персонала по программе повышения продаж и повышение квалификации, которые должны стать одним из важнейших направлений совершенствования организации обслуживания покупателей;

- предложения по оптимизации организации процесса обслуживания компании оптовой и розничной торговли на основе подбора оптимального решения услуг конфигуратора, отвечающее потребностям бизнеса через сотового оператора связи ОАО «МТС».

Одним из важных мероприятий по повышению оптимизации обслуживания покупателей является сервисный гарантийный центр, который обеспечивает текущий ремонт технических товаров в гарантийный срок. Для определения возможности и стоимости ремонта, для каждого клиента предлагается услуга «Срочная диагностика» и «Бесплатная диагностика». Использование услуги «Срочный ремонт». В случае невозможности или нецелесообразности ремонта клиент может воспользоваться услугой «Выкуп неисправного оборудования». В основе работы сервисного центра должны лежать три основных правила:

1) Высокий уровень специалистов и постоянное поднятие уровня их квалификации;

2) Непрерывное развитие и гибкость к рынку оказываемых услуг.

Таким образом, предложенные мероприятия обусловлены целями эффективной организации торгового процесса. Они обеспечат достижение более высокого уровня обслуживания покупателей, что будет способствовать повышению эффективности работы организации в целом.

В современном понимании под термином «экономическая эффективность» обозначается широкий, точно не ограниченный круг

факторов, влияющих на нее и определяющих уровень на каждый период времени, в каждом хозяйствующем субъекте. Такими факторами в розничной торговле являются: увеличение продаж, производительности труда, увеличение отдачи вложенных в деятельность денежных средств, сокращение затрат, увеличение рентабельности деятельности, используемых ресурсов и т. д.

При выработке рекомендаций по мобилизации резервов роста эффективности деятельности по итогам экономического анализа предпочтение должно отдаваться тем мероприятиям, которые обеспечивают реализацию резервов без дополнительных затрат и обладают наибольшей эффективностью на единицу затрат. Исследуемое торговое предприятие ООО «ДНС-Белгород» эффективно осуществляет свою хозяйственную деятельность, о чем свидетельствует рост в динамике таких показателей как рентабельность: деятельности, продаж, вложенного капитала, собственного капитала и оборотного капитала. Причем эти относительные показатели традиционно считаются основными в оценке эффективности деятельности торгового предприятия.

При управлении торговым предприятием целесообразно применять один из экономических методов - метод оптимального управления, лежащий в основе формирования рациональной инвестиционной политики, заключающейся в инвестировании основных фондов и оборотных средств (товарных запасов и ассортимента) согласно оптимальной структуре при заданном векторе цели. При этом имитационное моделирование деятельности торгового предприятия позволит выработать управленческие решения, способствующие росту эффективности его деятельности.

Конечным результатом деятельности торгового предприятия ООО «ДНС-Белгород» является стоимость реализованных товаров и услуг.

Поэтому эффективность коммерческой деятельности торгового предприятия розничной торговля может быть выражена обобщающим

показателем, рассматриваемым как отношение стоимости реализованных товаров и услуг к затратам на их реализацию.

Эффективность= Стоимость реализованных товаров (услуг)

Реальные издержки обращения

Торговое предприятие, независимо от своего профиля и масштаба деятельности, должно заниматься так называемым внутрифирменным планированием и в том числе планированием выручки, прибыли и эффективности деятельности.

Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления обслуживания покупателей требует серьезного технико-экономического обоснования, который должна выполнять консалтинговая фирма. Представленный расчет имеет условный характер, значения показателей увеличения выручки и стоимостной показатель затрат могут меняться, как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения затрат по период.

Эффективность предложенных мероприятий =1,93.

Эффективность предложенных мероприятий показывает, что на каждый рубль затрат от предложенных мероприятий получено будет выручки 1,33 руб.

Дополнительная прибыль от продаж по предложенным мероприятиям составит 1597,6 тыс. руб.

Выводы по 3 разделу.

Предложенные мероприятия обусловлены целями эффективной организации торгового процесса. Они обеспечат достижение более высокого уровня обслуживания покупателей, что будет способствовать повышению эффективности работы организации в целом. Предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления обслуживания покупателей, позволяют получить экономическую эффективность, увеличить выручку, показатели прибыли и повысить качество обслуживания.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ведущей задачей коммерческой деятельности является получение прибыли. Торговля представляет собой сферу деятельности торговых организаций и предприятий, которая направлена на процессы купли-продажи товаров и получения прибыли.

Качество торгового обслуживания находится в полной зависимости «от достигнутого уровня производства предметов потребления в стране и имеющихся ресурсов для его удовлетворения и выражается в количестве и качестве товаров, условиях их приобретения, затратах времени покупателей и качества услуг, культуре обслуживания.

Культура торгового обслуживания – это хорошо организованная реклама, широкая информация для покупателей о свойствах и качестве товаров.

Необходимым условием повышения культуры торгового обслуживания является также соблюдение правил торговли; установление постоянного контроля над сохранностью товарно-материальных ценностей, организаций труда, трудовой дисциплиной.

Основными показателями эффективности деятельности фирмы является качество торгового обслуживания:

1. Устойчивость и широта ассортимента товаров;
2. Соблюдение технологии обслуживания покупателей;
3. Издержки потребления;
4. Организация торговой рекламы и информации;
5. Показатель времени обслуживания расчёта за товар;
6. Показатель качества обслуживания;
7. Показатель завершённости покупки;
8. Качество торгового обслуживания населения.

Уровень системы обслуживания покупателей является важным фактором конкурентоспособности предприятия торговли в условиях рыночных отношений.

Общество с ограниченной ответственностью «ДНС-Белгород» - является предприятием розничной торговли. Организационно-правовая форма предприятия: Общество с ограниченной ответственностью, коммерческая организация, имеющая целью своей деятельности - получение прибыли.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Розничный товароборот (тыс. руб.) ООО «ДНС-Белгород» за анализируемый период увеличился по сравнению с 2015 годом на 20,7% .

Анализ финансовых результатов ООО «ДНС - Белгород» показал, что предприятие получает чистую прибыль от розничного товарооборота и выполняет основную цель предпринимательской деятельности, указанную в Уставе предприятия.

В систему управления обслуживания покупателей входит:

- материально-техническая база: объекты торговли, их свойства и показатели.

- товарные ресурсы: товар; класс товаров; группа товаров; ассортимент товаров; показатель ассортимента товаров; ассортиментный перечень товаров; структура ассортимента товаров.

- качество товара: совокупность потребительских свойств товара; потребительское свойство товара; потребительский показатель качества товара;

- система управления обслуживанием покупателей: технологию торговли; систему торгового обслуживания; методы продаж и реклама.

В связи с высокими темпами роста бизнеса и увеличением доли рынка компании ООО «ДНС-Белгород» существующая система обслуживания

клиентов перестала справляться с увеличившимся объемом покупателей, и качество их обслуживания неуклонно стало падать.

Улучшение показателей эффективности деятельности организации основано на разработке и реализации организационных мероприятий, которые смогли бы комплексно отражать пути роста экономической эффективности организации.

В целях дальнейшего экономического роста необходима оптимизация процесса обслуживания покупателей в ООО «ДНС-Белгород», которая может базироваться на использовании новейших технологий.

Система качества сервиса должна формироваться таким образом, чтобы охватить деятельность каждого работника и ориентировать весь коллектив на достижение поставленных целей.

Таким образом, основными предложениями по оптимизации организации процесса обслуживания покупателей в ООО «ДНС-Белгород» являются:

- использовать эффективную рекламу в целях экономии средств и для оптимизации процессов обслуживания покупателей;
- улучшить качество сервиса через внедрение системы дополнительных услуг, основанной на использовании, сертификатов и купонов, возвращении части цены или торговой скидке, поощрении постоянной клиентуры;
- организовать обучение персонала по программе повышения продаж и повышение квалификации, которые должны стать одним из важнейших направлений совершенствования организации обслуживания покупателей;
- внедрить мотивационный механизм в работу с персоналом организации в целях оптимизации процессов обслуживания покупателей ООО «ДНС-Белгород».

- предложения по оптимизации организации процесса обслуживания компании оптовой и розничной торговли на основе подбора оптимального решения услуг конфигуратора, отвечающее потребностям бизнеса через сотового оператора связи ОАО «МТС».

Одним из важных мероприятий по повышению оптимизации обслуживания покупателей является сервисный гарантийный центр, который обеспечивает текущий ремонт технических товаров в гарантийный срок. Сервисный центр осуществляет ремонт ноутбуков, фото и видеотехники, электронных книг, мобильных средств связи, коммуникаторов, планшетов, аудио устройств и другой сложной электроники.

Дополнительная прибыль от продаж по предложенным мероприятиям составит 1597,6 тыс. руб.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления обслуживанием покупателей позволяют получить экономическую эффективность, увеличить выручку, показатели прибыли и повысить качество обслуживания.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Российская Федерация. Законы.** О защите прав потребителей: федеральный закон РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-ФЗ // Под общ. ред. П.В. Крашенинникова -М.: НОРМА:ИНФРА-М, 2012.-65с.
2. **Абчук В.В.** Менеджмент: учебник / В.В. Абчук. - М.: ИНФРА-М, 2010.-423 с.
3. **Агашкова А.** Разработка стратегии предприятия: современный подход / А. Агашкова // Проблемы теории и практики управления – М., 2011. – №2. - С.58-66.
4. **Архипов А.И.** Экономика: учебник / А.И. Архипов. - М.: ТК Велби, 2012.-678 с.
5. **Арзуманова Т.И.** Экономика и планирование на предприятиях торговли и питания: учебник / Т.И. Арзуманова. - М.: Дашков и К, 2014.-276 с.
6. **Беляевский И.К.** Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебник/ И.К. Беляевский. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 319 с.
7. **Богданов В.** Зачем нужно внедрять управление проектами в организации? / В. Богданов // Управление компанией – М.,2010. - №5. - С.5-12.
8. **Вершигора Е.Е.** Менеджмент: учебник / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 238 с.
9. **Волков О.И.** Экономика предприятия: учебник / О.И. Волков, В.К. Скляренко. - М.: ИНФРА-М, 2013.-280 с.
10. **Виханский О.С.** Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 434 с.
11. **Герасимов Б.И.** Маркетинговые исследования рынка: учебник / Б.И. Герасимов. – М.: Форум, 2014.-336 с.
12. **Гиляровская Л.Т.** Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л.Т. Гиляровская. - М.: ТК Велби, 2010.-360 с.

13. **Глухов В.В.** Менеджмент: учебник / В.В. Глухов.- М.: Питер, 2014. - 608 с.
14. **Годин А.М.** Маркетинг: учебник / А.М. Годин. - М.: Дашков и К, 2010.- 303 с.
15. **Горфинкель В.Я.** Экономика предприятия: учебник / В.Я. Горфинкель.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 670 с.
16. **Гольцова Л.А.** Направления оптимизации системы управления торгово-технологическими процессами в розничной торговле / Л.А. Гольцова // Труды Кубанского государственного аграрного университета. - М., 2011.- №1.- С.47-52.
17. **Данченко Л.А.** Маркетинговое ценообразование: политика, методы, практика: учебник / Л.А. Данченко. - М.: Эксмо, 2014. – 464 с.
18. **Дубровин И.А.** Экономика и организация предприятия: учебник / И.А. Дубровин, А.Р. Есенина. – М.: «Дашков и К», 2013. – 202 с.
19. **Ефимова О.В.** Финансовый анализ: учебник / О.В. Ефимова. – М.: Омега-Л, 2010.-351 с.
20. **Зуев Е.** Простые, результативные решения - успех бизнеса в сегодняшних условиях / Е. Зуев // Менеджмент в России и за рубежом. – М., 2012. - №2. – С.30-42.
21. **Иванова Е.А.** Оценка конкурентоспособности предприятия: учебник / Е.А. Иванова. – М.: Феникс, 2014.-298 с.
22. **Ильин А.И.** Планирование на предприятии: учебник / А.И. Ильин. – М.: Новое знание, 2014. – 656 с.
23. **Ковалёв В.В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалёв, О.Н. Волкова. - М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2010. -568 с.
24. **Коноплев С.П.** Менеджмент продаж: учебник / С.П. Коноплев, В.С. Коноплева. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 304 с.
25. **Котлер Ф.** Основы маркетинга: Пер. с англ./ Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. М. Вонг.- СПб.: Издат. дом «Вильямс», 2014.-367 с.

26. **Кузнецов П.** Как построить эффективную организацию в России: стратегия и структура / П. Кузнецов // Проблемы экономики и менеджмента – М., 2012. - №3. – С.38-56.
27. **Куновская М.** Управление компанией / М. Куновская // Новости менеджмента – М., 2012. - №2. - С.12-18.
28. **Лапыгина Ю.Н.** Управление проектами: учебник / Ю.Н. Лапыгина. – М.: Омега-Л, 2014-252 с.
29. **Либкинд Е.В.** Организационные структуры управления: конспект лекции и методические указания к теме по дисциплине: «Менеджмент» / Е.В. Либкинд, Н.Е. Рябикова, В.А. Чепурин. – Оренбург.: ГОУ ОГУ, 2014. – 82 с.
30. **Калюжнова Н.Я.** Маркетинг: учебник / Н.Я. Калюжнова, А.Я.,Якобсона.- М.: Омега-Л, 2011.- 476 с.
31. **Маслов Е.В.** Управление персоналом организации: учебник / Е.В. Маслов. – М.: ИФРА-М, 2014. – 312 с.
32. **Медведев В.П.** Теория организации: учебник / В.П. Медведев. -М.: Экономист, 2010.-231 с.
33. **Мейер М.В.** Оценка эффективности бизнеса: учебник / М.В. Мейер. - М.: Вершина, 2015.-302с.
34. **Мизилкина Е.И.** Управление конкурентоспособностью: учебник / Е.И. Мизилкина. – М.: Омега-Л, 2011.-325 с.
35. **Михайлов Е.** Проблемы взаимосвязи и взаимопроникновения / Е. Михайлов // Стратегический менеджмент. – М., 2012. - №2. - С.15-24.
36. **Муравьев А.** Организационная структура и стратегия предприятия / А. Муравьев // Проблемы экономики и менеджмента. – М., 2011. - №2. – С.5-20.
37. **Панкратов Ф.Г.** Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов. - М.: «Дашков и К», 2012. – 500 с.

38. **Поршнева А.Г.** Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнева. -М.: ИНФРА-М, 2014.-669 с.
39. **Райзберг Б.А.** Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - СПб.: ИНФРА-М, 2014. - 480 с.
40. **Репин В.** Оптимизация бизнес-процессов / В. Репин // Кадровый менеджмент – М.,2011. - №10. - С.2-10.
41. **Рубин Ю.Б.** Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник / Ю.Б. Рубин. – М.: Маркет ДС, 2015. – 608 с.
42. **Савицкая Г.В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая.- М.: Новое знание, 2010.-512с.
43. **Сорокина М.В.** Менеджмент торгового предприятия: учебник/ М.В. Сорокина. – М.: Питер, 2010.-528 с.
44. **Симионова Н.Е.** Оценка бизнеса: теория и практика: учебник / Н.Е. Симионова. - М.: Феникс, 2014.-572 с.
45. **Шаповалов В.А.** Управление маркетингом и маркетинговый анализ: учебник / В.А. Шаповалов. – М.: Феникс, 2013. – 345 с.
46. **Чернова Г.В.** Управление рисками: учебник / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. – М.: Проспект, 2016. -160 с.
47. **Фатхутдинов Р.А.** Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р.А. Фатхутдинов.- М.: Изд-во Эксмо, 2014. - 544 с.
48. **Федорова Н.Н.** Организационная структура управления предприятием: учебник / Н.Н. Федорова. – М.: ТК Велби, 2014. – 256 с.
49. **Филатова С.** Управление производством, маркетингом, продажами, финансами, кадрами: планирование, организация, мотивация и контроль / С. Филатова // Менеджмент сегодня. – М., 2011. – №3. - С.18-25.
50. **Эванс Дж.Р.** Маркетинг: учебник / Дж.Р. Эванс, Б.М. Берман. – М.: ТК Велби, 2014-308с.
51. **Якубович М.** Цель предприятия и стратегия ее достижения / М. Якубович // Директор. – М., 2013. - №5. - С.25-32.



## **ПРИЛОЖЕНИЯ**