

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

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В ТОРГОВОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 92071250  
Токаревой Кристины Игоревны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Ровенских И.Е.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретико-методологические аспекты управления технологическими процессами в торговой организации .....	7
1.1. Общесистемное понятие «Торговое предприятие».....	7
1.2. Понятие технологического процесса в торговой отрасли .....	15
2. Организационно- экономическая характеристика ООО «Альтаир» .....	26
2.1 Анализ организационно-правовой формы предприятия .....	26
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Альтаир» .....	31
3 Мероприятия по совершенствованию системы управления .....	41
Заключение .....	51
Библиографический список использованной литературы.....	54

## **Введение**

Актуальность темы исследования. В последние десятилетия торговля претерпела серьезные 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.

Поэтому в условиях рыночной конкуренции большое значение уделяется процессу обслуживания покупателей, так как от качества и уровня обслуживания зависит эффективная торговая деятельность любого предприятия, основным показателем которой является размер прибыли

Основной из инновационных функций торговой фирмы является управление технологическими процессами в магазине. Под этими процессами понимается совокупность последовательных, взаимосвязанных операций, выполняемых персоналом магазина, направленных на доведение товаров до покупателей с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Управление процессом обслуживания покупателей прямо связано с миссией торгового предприятия и является определяющим условием формирования его высокой конкурентной позиции на потребительском рынке.

Данный вопрос в настоящее время является актуальным, так как для обеспечения эффективной реализации товаров предприятия должно проводить комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективность обслуживания покупателей.

Предмет исследования: управление технологическими процессами обслуживания покупателей.

Цель исследования: разработка мероприятий по совершенствованию технологического процесса обслуживания покупателей в торговой организации.

Задачи:

- дать определение понятию «торговое предприятие»;
- рассмотреть сущность торгово-технологического процесса в торговой отрасли;
- определить особенности управления технологическими процессами в торговой организации;
- дать организационно - экономическую характеристику ООО «Альтаир»;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ООО «Альтаир»;
- оценить эффективность управления технологическими процессами в ООО «Альтаир»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления торгово-технологическими процессами предприятия розничной торговли;
- провести оценку экономической эффективности мероприятий по совершенствованию технологических процессов ООО «Альтаир».

Теоретическая база исследования основана на теоретических положениях, которые представлены в трудах отечественных и зарубежных ученых в области экономической теории, мировой и региональной экономики, стратегического менеджмента и торгового менеджмента и маркетинга.

Эмпирическую базу исследования составили документы предприятия, а также результаты собственных исследований автора.

Методы исследования: аналитический, расчетный, монографический, экономико-статистические методы: наблюдение, опрос, сводка, группировка, абсолютных и относительных величин, табличный и графический методы.

Практическая значимость дипломного исследования заключается в изучении теоретических аспектов управления торгово-технологическими процессами обслуживания покупателей в розничной торговле, а также разработка предложений по совершенствованию технологических процессов в ООО «Альтаир».

Структура дипломного исследования представлена введением, двумя главами, заключением, списком литературы.

Во введении определена актуальность темы исследования, предмет, цель и задачи, теоретико - методологическая основа исследования, эмпирическая база и его практическая значимость.

В первой главе рассмотрены теоретико-методологические аспекты управления технологическими процессами в торговой организации, дается определение понятию «торговое предприятие», рассмотрено понятие технологического процесса в торговой отрасли, а также рассмотрены особенности управления технологическими процессами в торговой организации.

Во второй главе представлен анализ управления технологическими процессами в организации розничной торговли ООО «Альтаир», дана организационно - экономическая характеристика ООО «Альтаир», проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Альтаир» и оценка управления технологическими процессами.

Также содержится мероприятия по совершенствованию управления торгово-технологическими процессами предприятия розничной торговли и оценку экономической эффективности мероприятий по совершенствованию технологических процессов.

В заключении представлены основные выводы, которые были сделаны в ходе данного исследования.

Библиографический список используемой литературы представлен 50 наименованиями.

## **Раздел 1 Теоретико-методологические аспекты управления технологическими процессами в торговой организации**

### **1.1. Общесистемное понятие «Торговое предприятие»**

Торговля — это деятельность людей, связанная с осуществлением актов купли — продажи и представляющая собой совокупность специфических технологических и хозяйственных операций, направленных на обслуживание процесса обмена.

Основными хозяйствующими субъектами на потребительском рынке, осуществляющими розничную продажу товаров, выступают торговые предприятия (юридические лица) и отдельные предприниматели (физические лица) [41, с. 225].

Под торговым предприятием понимается самостоятельный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, осуществляющий закупку и реализацию потребительских товаров, а также другие виды вспомогательной хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством и предусмотренные его уставом.

По формам создания и функционирования различают три принципиальных вида торговых предприятий, основанных на личной и коллективной форме собственности: индивидуальные, партнерские и корпоративные [42, с. 45].

1. Индивидуальное торговое предприятие представляет собой хозяйствующий субъект, с правами юридического лица, созданный за счет капитала только одного предпринимателя (или членов одной семьи). Такие предприятия в соответствии с действующим законодательством могут быть созданы в следующих организационно-правовых формах:

а) индивидуальное предприятие, основанное на личной собственности физического лица и исключительно на его труде;

б) семейное предприятие, основанное на семейной собственности и использовании труда членов одной семьи, проживающих совместно;

в) частное предприятие, основанное на личной собственности физического лица, но с правом найма рабочей силы.

2. Партнерское торговое предприятие представляет собой хозяйствующий субъект, с правами юридического лица, созданный для осуществления совместной деятельности двумя и более предпринимателями, объединившими свой капитал. Каждый из партнеров является представителем торгового предприятия и несет имущественную ответственность по его обязательствам. В соответствии с действующим законодательством партнерские торговые предприятия создаются в следующих организационно-правовых формах:

- а) общество с ограниченной ответственностью;
- б) общество с дополнительной ответственностью;
- в) полное хозяйственное общество;
- г) коммандитное общество.

3. Корпоративное торговое предприятие. Корпоративное торговое предприятие представляет собой хозяйствующий субъект, с правами юридического лица, созданный в форме акционерного общества. Такое общество имеет уставный фонд, поделенный на определенное количество акций одинаковой номинальной стоимости, и несет ответственность по обязательствам только в пределах своего имущества. Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание его акционеров. Исполнительным органом, осуществляющим оперативное управление, является правление акционерного общества во главе с его председателем. В акционерном обществе может быть создан наблюдательный, осуществляющий контроль над деятельностью правления. Минимальный размер уставного фонда торгового предприятия, создаваемого в форме акционерного общества, регулируются государством [26, с. 18].

В соответствии с действующим законодательством корпоративные торговые предприятия создаются в таких организационно-правовых формах:

- а) открытое акционерное общество;

б) закрытое акционерное общество.

Рассмотренные правовые основы создания торговых предприятий показывают, что их деятельность может осуществляться в весьма разнообразных организационно-правовых формах. Выбор конкретных их этих форм учредителями торгового предприятия осуществляется обычно в два этапа:

На первом этапе определяется принципиальный вид торгового предприятия (индивидуальное, партнерское, корпоративное), в рамках которого будет избрана та или иная организационно-правовая форма его деятельности.

В этих целях должны быть подробно рассмотрены преимущества и недостатки создания и функционирования торговых предприятий различных видов.

Индивидуальные предприятия являются наиболее эффективной формой функционирования относительно небольших по размерам торговых предприятий, реализующих одну или несколько однородных групп продовольственных или непродовольственных товаров. По мере накопления предпринимателями необходимого стартового капитала этот вид может быть использован и для создания средних по размерам торговых предприятий.

Партнерские предприятия являются наиболее эффективным видом функционирования средних торговых предприятий; это не исключает, однако, использования этого вида при создании как небольших (при объединении 2-3 партнеров), так и крупных торговых предприятий (при расширении состава их учредителей и привлечении значительного объема их капитала) [19, с 304].

Корпоративные предприятия являются наиболее эффективным видом функционирования крупных торговых предприятий, но в отдельных случаях этот вид может быть использован и для создания предприятий средних размеров (нижняя граница размера предприятия определяется установленной минимальной суммой уставного фонда акционерного общества).

На втором этапе в рамках избранного вида определяется конкретная организационно-правовая форма деятельности торгового предприятия. Этот выбор определяется рядом факторов [7, с.18]:

- общие факторы:
- намечаемые масштабы торговой деятельности;
- капиталоемкость избранной торговой деятельности (удельные затраты капитала в данном сегменте потребительского рынка);
- предусматриваемые темпы развития предприятия в стратегической перспективе;
- особенности предоставления налоговых и иных льгот предприятиям отдельных форм;
- государственное регулирование минимального размера уставного фонда предприятий отдельных форм;
- индивидуальные факторы:
- имеющийся (возможный) размер стартового капитала, который предприниматель может вложить в торговый бизнес;
- индивидуальная мотивация к формам предпринимательской деятельности (предрасположенность к индивидуальной или коллективной деятельности, отношение к формам партнерского контроля и т.п.);
- уровень профессионализма предпринимателя (наличие специального торгового образования, практический опыт работы в торговле и т.п.);
- отношение предпринимателя к высоким хозяйственным рискам и личной имущественной ответственности по обязательствам.

Детальный анализ этих факторов позволяет сделать обоснованный выбор наиболее эффективной организационно-правовой формы деятельности торгового предприятия с учетом конкретных намерений и предпочтений его учредителей [34, с. 41].

Розничные торговые предприятия классифицируются по следующим признакам:

- по виду реализуемого ассортимента;

- по формам торгового обслуживания;
- по уровню цен;
- по типам;
- по формам и видам интеграции;
- по концентрации и месторасположению [36, с.29].

Характеристика розничных предприятий по виду реализуемого ассортимента

Ассортимент товаров — важный признак классификации предприятий розничной торговли. В зависимости от вида ассортимента различают следующие виды магазинов:

- универсальные;
- специализированные;
- магазины с комбинированным ассортиментом;
- магазины со смешанным ассортиментом товаров.

Анализ состояния розничной торговой сети в России показывает, что в настоящее время происходит процесс универсализации торговых предприятий.

В перспективе количество специализированных магазинов должно увеличиваться. Особенно это касается таких магазинов, в которых реализуются товары редкого спроса: дорогие парфюмерно-косметические товары, модная одежда, изысканные вина.

Характеристика розничных торговых предприятий по форме торгового обслуживания. Форма торгового обслуживания включает особенности торгово-технологического процесса. К ним относятся:

- методы продажи товаров;
- дополнительные услуги;
- персональные методы продажи [36, с.29].

В магазине различают следующие методы продажи товаров:

- индивидуальное обслуживание покупателей или продажа товаров через прилавок (традиционный метод продажи);

- открытая выкладка товаров;
- продажа товаров по образцам или каталогам;
- продажа товаров по предварительным заказам;
- продажа методом самообслуживания.

Применение в магазинах традиционного метода продажи товаров снижает уровень обслуживания населения, увеличивает затраты времени на приобретение товаров, ограничивает самостоятельность покупателей в выборе товаров.

Дополнительные услуги, так же как и методы продажи товаров, являются еще одной составляющей форм продажи товаров. Дополнительные услуги имеют большое значение для повышения культуры торговли, создания положительного имиджа предприятия и повышения его конкурентоспособности.

В соответствии с Общероссийским классификатором услуг населению (ОКУН), утвержденным в 1994 г., к услугам розничной торговли относятся:

- реализация товаров;
- упаковка купленных в магазине товаров;
- прием (в том числе по телефону) и оформление предварительных заказов на товары;
- подготовка к определенному часу по предварительному заказу отдельных товаров, имеющихся в продаже;
- прием и исполнение заказов на товары, реализуемые через сеть посылочной торговли;
- погрузка и доставка тяжелых и крупногабаритных изделий автотранспортными средствами (если доставка осуществляется трансагентством);
- оценка и прием на комиссию вещей на дому у комитента;
- перечисление комитентам денежных средств за реализованные товары на указанный расчетный счет;

- оценка ювелирных изделий из драгоценных металлов, драгоценных, полудрагоценных и поделочных камней;

- прием стеклопосуды на дому;

- предоставление кабины для зарядки аппаратуры;

- предоставление кабины или салона для прослушивания фонограмм и просмотра видеокассет;

- консультационные услуги специалистов о правилах и порядке пользования технически сложными товарами-новинками с демонстрацией их в действии;

- консультации диетологов, косметологов;

- гарантийное хранение купленного товара;

- прием на хранение вещей покупателя и детских колясок (при наличии комплекса товаров для детей);

- функционирование комнаты матери и ребенка (при наличии комплекса товаров для детей);

- послепродажное обслуживание.

Персональные методы продажи распространяются на внемагазинную торговлю и связаны с индивидуальным обслуживанием покупателей на дому.

В настоящее время во всем мире наблюдается рост покупательской активности на дому. Прямой продажей называется любая форма личного контакта продавца и покупателя за пределами стационарной точки торговли, часто на дому у покупателей, например с привлечением торговых агентов. Таким методом продается, например, косметика и парфюмерия компании Mary Kay Cosmetics.

Электронный маркетинг - особая форма прямого маркетинга, осуществляется с помощью электронных информационных средств. Включает в себя:

- продажу товаров по телефону;

- продажу товаров по электронным каналам;

- продажу в электронном магазине и др.

Продажа товаров по телефону осуществляется с помощью активных исходящих звонков и последующей устной презентацией товара. Таким образом, осуществляется, например, торговля с доставкой товара на дом или в офис. Оплата товаров производится на дому, после того как покупатель их проверит по качеству и весу [38, с.7].

Права покупателей, оговоренные в соответствующих нормативных документах РФ, позволяют им вернуть или отказаться от некачественного товара. Ценовая политика предприятия-поставщика может быть такова, что доставка осуществляется бесплатно или оплачивается сверх стоимости товара.

Заказ осуществляется по телефону, для чего предприятие-продавец периодически проводит рекламные кампании — например, методом «директ мейл». В случае согласия покупателя товар может быть доставлен ему на дом или заказ для него оставлен в магазине. При продаже товаров по телефону следует помнить о возможных ограничениях или прямых запретах осуществления коммерческих звонков частным лицам (например, в Германии).

Перспективной для будущей торговли является создание электронного магазина-склада. При этом отбор товара предлагается делать не в торговом зале, а в специальной комнате, где установлен компьютер. Программа компьютера позволяет со всех сторон осмотреть товар, и, в случае его выбора, достаточно нажать на кнопку и товар автоматически перемещается со склада к покупателю. В принципе, по такой схеме товар можно выбрать и с помощью домашнего компьютера [19, с.129].

Обзор отечественной и зарубежной литературы показывает, что торговые объединения могут называться сетями, цепями, кооперациями и т.п. Различают две формы интеграции: торговое объединение и торговый комплекс.

Торговое объединение - добровольное объединение, созданное торговыми предприятиями, сохраняющими свою самостоятельность и права

юридического лица, для координации предпринимательской деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов и являющееся некоммерческой организацией. Примером торговых объединений в России являются объединения на базе упраздненных торгов.

Торговый комплекс — совокупность торговых предприятий, реализующих универсальный ассортимент товаров и оказывающих широкий набор услуг, а также централизовавших функции хозяйственного обслуживания торговой деятельности (электроосвещение, тепло- и водоснабжение, канализация, средства связи, ремонт зданий, сооружений и оборудования, уборка мусора, охрана торговых объектов, организация питания служащих и т.п.). Примером является Торговый дом «Перекресток», образованный в 1995 г. Сегодня его сеть включает 21 торговый центр и универсам [41, с. 224].

Знание представленной классификации позволит розничным торговым предприятиям определить свое место на рынке, выявить свои сильные и слабые стороны и перейти к поиску конкурентных преимуществ для позиционирования в торговой инфраструктуре [48, с.129].

## **1.2. Понятие технологического процесса в торговой отрасли**

Под технологическим процессом в торговой отрасли понимают последовательность операций, которые обеспечивают процесс купли-продажи товаров и товародвижения.

Торгово-технологический процесс в розничной торговле представляет собой комплекс взаимосвязанных торговых и технологических операций и является завершающей стадией всего торгово-технологического процесса товародвижения.

Структура торгово-технологического процесса и последовательность выполнения различных операций зависят от степени хозяйственной

самостоятельности торгового предприятия, применяемого метода продажи товаров, типа, размера магазина и ряда других факторов [41, с.229].

В магазинах, которые торгуют непродовольственными товарами, различают три основные схемы технологического процесса продажи.

Первая включает приемку товаров и подачу их непосредственно с приемной площадки в торговый зал для продажи. Эта схема может быть использована при применении в торгово-технологическом процессе тары-оборудования. Эта схема технологического процесса обуславливает необходимость выделять для ее осуществления два функциональных помещения: для приёмки товаров и для их продажи [40, с.89].

Во второй схеме технологический процесс состоит из трех операций: приемки, хранения товаров и их продажи.

Более сложной является третья схема технологического процесса, которая применяется при организации продажи товаров, требующих предварительной доработки перед подачей их в торговый зал (например, освобождение от фабричной упаковки, утюжка, чистка и т.д.). Её применение требует наличие еще одного функционального помещения для подготовки товаров к продаже. В большинстве случаев в непродовольственных магазинах применяются все три схемы технологического процесса [40, с.90].

Неотъемлемой частью любого технологического процесса в торговле является непосредственное обслуживание покупателей, выступающее одной из основных его функций.

Составные элементы процесса продажи товаров в непродовольственных магазинах делятся на:

- основные. К ним относятся:
  - а) предложение товара;
  - б) консультации покупателей;
  - в) операции по отпуску товара;
  - г) расчетно- кассовые операции.
- вспомогательные. К ним относятся:

- а) приемка товаров;
- б) размещение и укладка их на складе;
- в) подготовка товаров, рабочих мест и зон обслуживания покупателей к продаже;
- г) внутренняя транспортировка товаров [40, с.98].

Большую роль в торгово-технологическом процессе играют коммерческие операции. Их своевременность и качество выполнения влияют на широту ассортимента предлагаемых товаров, бесперебойность торговли ими и на качество обслуживания покупателей. К числу таких операций относят изучение спроса покупателей, составление заявок на завоз товаров, формирование оптимального ассортимента, организацию рекламы и информации.

Торгово-технологический процесс в магазине можно подразделить на три основные части:

- операции с товарами до предложения их покупателям;
- операции непосредственного обслуживания покупателей;
- дополнительные операции по обслуживанию покупателей.

На качество торгового обслуживания существенное влияние оказывают операции с товарами до предложения их покупателям. К ним относят:

- разгрузку транспортных средств;
- доставку товаров в зону приемки;
- приемку товаров по количеству и качеству;
- доставку товаров в зону хранения, подготовки к продаже или непосредственно в торговый зал (в зависимости от степени готовности их к продаже);
- хранение товаров; подготовку товаров к продаже;
- перемещение товаров в торговый зал; выкладку товаров на торговом оборудовании [36, с.186].

Для того, чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания покупателей, необходимо постоянно изучать спрос, который служит основанием для составления заявок на завоз товаров.

Работники магазина обязаны обеспечить квалифицированную приемку поступивших товаров. В магазине должны быть созданы все условия для рационального хранения товаров и подготовки их к продаже. Существенно облегчается процесс непосредственного обслуживания покупателей, если товары надлежащим образом подготовлены к продаже, рационально подобран их ассортимент и они правильно размещены в торговом зале. Особенно большое значение имеют операции с товарами до предложения их покупателям в магазинах самообслуживания.

Наиболее ответственную часть торгово-технологического процесса в магазине составляют операции непосредственного обслуживания покупателей, к которым относятся:

- встреча покупателя;
- предложение товаров;
- отбор товаров покупателями;
- расчет за отобранные товары;
- оказание покупателям дополнительных услуг [39, с.69].

В магазине должны быть созданы все условия для беспрепятственного ознакомления покупателя с предлагаемым ассортиментом товаров, для удобной отборки им товаров и т. д.

Третья часть торгово-технологического процесса включает разнообразие услуг, связанных с приобретением товаров (прием предварительных заказов, комплектование подарочных наборов, раскрой тканей и т. д.).

Торгово-технологический процесс в магазине должен строиться на основе следующих основных принципов:

- обеспечение комплексного подхода к его построению;
- создание максимальных удобств для покупателей;

- достижение наиболее рационального использования помещений и торгово-технологического оборудования магазина;

- создание для работников магазина благоприятных условий труда и отдыха, обеспечивающих высокую культуру и производительность труда;

- обеспечение необходимой экономической эффективности работы магазина [39, с.72].

Основной из инновационных функций торговой фирмы является управление технологическими процессами в магазине. Под этими процессами понимается совокупность последовательных, взаимосвязанных операций, выполняемых персоналом магазина, направленных на доведение товаров до покупателей с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Торгово-технологические процессы, осуществляемые в магазинах, условно подразделяют на основные и вспомогательные.

К основным торгово-технологическим процессам относятся продажа товаров и обслуживание покупателей, включающие в себя:

- организацию покупательских потоков в торговом зале;

- выкладку товаров на оборудование, обеспечивающую покупателям оптимальные условия их осмотра и отбора;

- организацию расчетов за отобранные покупателями товары;

- оказание покупателям дополнительных торговых услуг и другие подобные им технологические операции [48, с.106].

К вспомогательным торгово-технологическим процессам относятся:

приемка товаров от поставщиков;

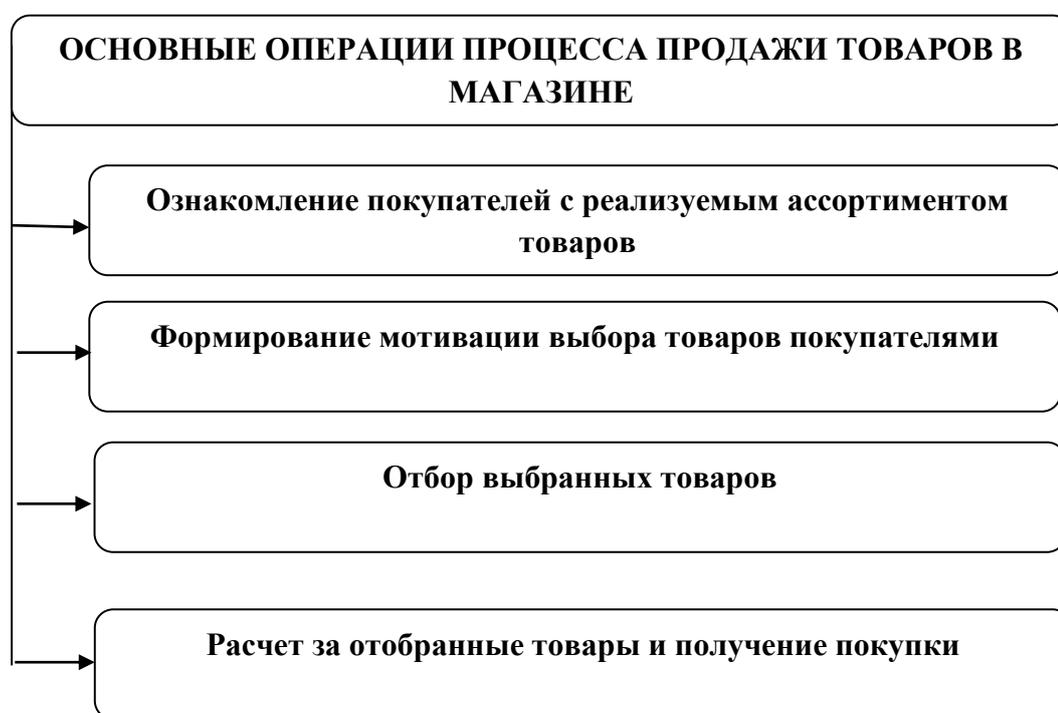
- доставка их на места хранения; обеспечение необходимых условий хранения товаров;

- подготовка товаров к продаже; их транспортирование в торговый зал;

- организация хранения и сдачи тары [48, с.107].

Содержание основных и вспомогательных торгово-технологических процессов магазинов различных типов имеет определенные особенности, вызываемые формой их товарной специализации, методами продажи товаров, а также размерами. Эти особенности определяют специфику отдельных технологических операций, осуществляемых в рамках основных и вспомогательных торгово-технологических процессов в магазине.

Важным элементом системы товарного обслуживания покупателей является используемый метод продажи товаров в магазине. Этот показатель не только формирует тип магазина, но и определяет 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. К числу основных операций продажи товаров в магазине относятся следующие операции представленные на рисунке 1.2.1.



**Рисунок 1.2.1 Состав основных операций процесса продажи товаров**

Приемы осуществления перечисленных операций, связанных с непосредственной реализацией товаров покупателям, колеблется в определенном диапазоне – от полного обслуживания покупателей работниками магазина до полного самообслуживания покупателей. В рамках этого диапазона может быть выделено также частичное самообслуживание покупателей или частичное их обслуживание работниками магазина [17, с.95].

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:

- 1) продажа товаров с индивидуальным обслуживанием покупателей;
- 2) продажа товаров со свободным доступом к ним покупателей;
- 3) продажа товаров покупателям по образцам;
- 4) продажа товаров при полном самообслуживании покупателей [14, с.49].

Продажа товаров с индивидуальным обслуживанием покупателей представляет собой метод продажи, при котором все основные ее операции осуществляются при участии продавца. Это наиболее трудоемкий метод продажи товаров, однако, он позволяет в наибольшей степени индивидуализировать процесс обслуживания покупателей, помочь им в мотивации выбора товаров.

В целях удешевления процесса продажи во всех странах наблюдается тенденция снижения объема реализации товаров с использования этого метода. Применение этого метода эффективно лишь по товарам, требующим значительного объема консультации и особых мер обеспечения сохранности при их выборе.

Продажа товаров со свободным доступом к ним покупателей представляет собой метод продажи, при котором они открыто размещаются на рабочем месте или в зоне обслуживания продавца, 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 [14, с.50].

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

После самостоятельного осмотра товара и формирования мотивации его выбора, покупатель рассчитывается за него и получает покупку из сформированного запаса аналогичных товаров. 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 [14, с.50].

Продажа товаров при полном самообслуживании покупателей представляет собой метод продажи, при котором покупатели имеют свободный доступ ко всем товарам, открыто выложенным в торговом зале, самостоятельно отбирают и доставляют их к местам расчета и оплачивают их в линиях горок или в централизованном узле расчета при выходе из магазина.

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. Продажа товаров по предварительным заказам представляет собой не метод их реализации, а лишь один из видов дополнительных услуг, оказываемых покупателями в магазинах с любыми методами продажи.

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) [40, с.148].

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 [40; с. 150].

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.

Торговые автоматы обеспечивают приобретателю удобства круглосуточного сбыта и самообслуживания, а также сокращают возможность приобретения поврежденных товаров. 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 [36, с. 371].

Электронная торговля - это торговля через сеть Интернет при помощи компьютеров покупателя и продавца товара. 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. Ценность электронной торговли для покупателей состоит в том, что она значительно экономит время покупателя на поиск и покупку нужного ему товара. Для продавца ценность электронной торговли заключается в потенциальной возможности охватить своей торговлей бесчисленное количество покупателей [19, с.329].

Развитие сети Интернет привело к резкому росту популярности этой технологии торговли среди всех торговых фирм и граждан. Интернет стимулировал развитие электронной торговли на уровне отдельного хозяйствующего субъекта. 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 [19, с.330].

Интернет позволяет снизить затраты на проведение торговых и прочих сделок, поэтому пользователи Интернета стали переводить свои данные в цифровую форму. 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 [19, с.331].

Основным моментом электронной торговли является продвижение товара в сети Интернет. 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. Их прогрессивность по отношению к традиционному методу определяется тем, что,

-во-первых, они представляют покупателям большую свободу в осуществлении выбора товаров и сокращают время ожидания обслуживания,

-во-вторых, они являются более экономичными и менее трудоемкими для персонала, т.е. позволяют магазину получить за счет их использования определенный экономический эффект.

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 [19, с.332].

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

Особо тщательная дифференциация услуг должна проводиться магазинами с различной ценовой ориентацией. 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.

## **Раздел 2. Организационно- экономическая характеристика ООО «Альтаир»**

### **2.1 Анализ организационно-правовой формы предприятия**

Общество является юридическим лицом с момента государственной регистрации и строит свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

ООО «Альтаир» имеет гражданские права и несёт гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Записи о государственной регистрации внесение в единый государственный реестр юридических лиц сведений об учете юридического лица в налоговом органе.

Устав общества содержит:

- полное и сокращенное фирменное наименование общества;
- сведения о месте нахождения общества;
- сведения о составе и компетенции органов общества, в том числе о вопросах, составляющих исключительную компетенцию общего собрания участников общества, о порядке принятия органами общества решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов;
- сведения о размере уставного капитала общества;
- права и обязанности участников общества;
- сведения о порядке и последствиях выхода участника общества из общества, если право на выход из общества предусмотрено уставом общества;
- сведения о порядке перехода доли или части доли в уставном капитале общества к другому лицу;

-сведения о порядке хранения документов общества и о порядке предоставления обществом информации участникам общества и другим лицам;

-иные сведения, предусмотренные Федеральным законом.

Устав общества может предусматривать иные обязанности (дополнительные обязанности) участника (участников) общества. Указанные обязанности могут быть предусмотрены уставом общества при его учреждении или возложены на всех участников общества по решению общего собрания участников общества, принятому всеми участниками общества единогласно.

Общество внесено в единый государственный реестр юридических лиц сведений о регистрации юридического лица в качестве страхователя в территориальном органе Пенсионного фонда Российской Федерации и в Единый государственный реестр юридических лиц сведений о регистрации юридического лица в качестве страхователя в территориальном фонде обязательного медицинского страхования.

Общество внесено в Единый государственный реестр юридических лиц сведений о банковских счетах юридического лица.

По требованию действующего законодательства размер уставного капитала общества должен быть не менее чем десять тысяч рублей. Уставный капитал общества определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов.

Уставный капитал составляет 10000 рублей- 100%, 5 долей по 2000 рублей и принадлежит 5 участникам общества, которые являются физическими лицами.

Уставный капитал оплачен не денежными средствами- оборудованием по рыночной стоимостью 20000 рублей по акту приема передачи оборудования.

Единоличный исполнительный орган - директор, который действует на основании Устава общества и решения общего собрания.

Единоличный исполнительный орган общества:

-без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

-выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

-издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

-осуществляет иные полномочия, не отнесенные настоящим Федеральным законом или уставом общества к компетенции общего собрания участников общества, совета директоров (наблюдательного совета) общества и коллегиального исполнительного органа общества.

Срок деятельности Общества не ограничен. Деятельность Общества прекращается по решению участников Общества и оформляется письменно, либо по основаниям, предусмотренным действующим законодательством.

К основному виду деятельности Общества относятся розничная торговля.

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

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

Для достижения целей своей деятельности Общество может приобретать права, принимать обязанности и осуществлять любые действия, не запрещенные законодательством.

Общество имеет самостоятельный баланс. Оно вправе открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Имущество Общества составляют финансовые и материальные ресурсы, находящиеся на его балансе и являющиеся собственностью Общества.

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 несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Общество вправе от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанность, быть истцом и ответчиком в арбитражном и третейском суде.

Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом по своему усмотрению в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

Участники Общества не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах своих вкладов в уставный капитал. Участники, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в размере неоплаченной доли.

Общество не отвечает по обязательствам участников Общества.

Общество имеет круглую печать, штампы, бланки со своим наименованием. Общество может иметь собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Участник общества обязан:

-оплачивать доли в уставном капитале общества в порядке, в размерах и в сроки, которые предусмотрены Федеральным законом;

-не разглашать информацию о деятельности общества, в отношении которой установлено требование об обеспечении ее конфиденциальности.

Участник общества несет и другие обязанности, предусмотренные Федеральным законом об обществах с ограниченной ответственностью.

Общество создает резервный фонд и иные фонды в порядке и в размерах, которые установлены уставом общества.

Стоимость чистых активов общества определяется по данным бухгалтерского учета в порядке, установленном уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти.

Общество обязано обеспечить любому заинтересованному лицу доступ к информации о стоимости его чистых активов, определенной в соответствии в порядке, установленном пунктом 4 статьи 50 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью»

Порядок работы ревизионной комиссии (ревизора) общества определяется уставом и внутренними документами общества.

Общество обязано хранить следующие документы:

- решение об учреждении общества, устав общества, а также внесенные в устав общества и зарегистрированные в установленном порядке изменения;

- протокол (протоколы) собрания учредителей общества, содержащий решение о создании общества и об утверждении денежной оценки неденежных вкладов в уставный капитал общества, а также иные решения, связанные с созданием общества;

- документ, подтверждающий государственную регистрацию общества;

- документы, подтверждающие права общества на имущество, находящееся на его балансе;

- внутренние документы общества;

- положения о филиалах и представительствах общества;

- протоколы собраний исполнительного органа общества и ревизионной комиссии общества;

- списки аффилированных лиц общества;

Заключения ревизионной комиссии (ревизора) общества, аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля.

## **2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Альтаир»**

Торговое предприятие ООО «Альтаир» представляется самостоятельным хозяйствующим субъектом с правами юридического лица, осуществляющий закупку и реализацию потребительских хозяйственных товаров, а также другие виды вспомогательной хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством и предусмотренные его уставом.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия ООО «Альтаир» 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 «Альтаир». В зависимости от поставленных задач объектами анализа финансовой отчетности могут быть: финансовое состояние организации, или финансовые результаты, или деловая активность организации и т.д.

Финансовый анализ для торгового предприятия розничной торговли решает следующие задачи:

- 1) оценивает структуру имущества организации и источников его формирования;

- 2) баланс между движением материальных и финансовых ресурсов;
- 3) определяет структуру и потоки собственного и заемного капитала в процессе экономического кругооборота;
- 4) делает оценку правильного использования денежных средств для поддержания эффективной структуры капитала;
- 5) выявляет влияние факторов на финансовые результаты деятельности и эффективность использования активов организации;
- 6) осуществляет контроль за движением финансовых потоков организации.

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%.

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.

В пассиве бухгалтерского баланса отмечается наибольшая доля краткосрочных обязательств, которая составляет 75,8-81,3%.

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

Анализируя финансовые результаты деятельности за 2014 – 2016 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.

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.

Анализ ликвидности бухгалтерского баланса ООО «Альтаир» 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.

Анализ ликвидности баланса ООО «Альтаир» в 2014-2016 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.

Баланс рассматриваемого предприятия не является абсолютно ликвидным в 2014-2016 годах, так как не удовлетворяет трем из условий ликвидности. Это говорит о том, что период превращения актива в денежные средства не соответствует срокам погашения своих обязательств.

Отмечается недостаток денежных средств, который может быть покрыт только с привлечением быстрореализуемых и медленно реализуемых активов.

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.

**Таблица 2.2.2. Анализ показателей ликвидности баланса**

Коэффициент	Норматив	2014 год	2015 год	2016 год
Абсолютной ликвидности	0,2	0,026	0,026	0,04

Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-1,0	0,05	0,05	0,07
Коэффициент текущей ликвидности	>=2	1,25	1,18	1,21

Значение коэффициента абсолютной ликвидности признается нормальным, если он составляет 0,20-0,25 (табл.2.2.2.).

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 (Pa) рассчитывается как отношение чистой прибыли к активам баланса умноженное на 100%.

$$2014 Pa = 667 / 3804 \times 100\% = 17,5 \%$$

$$2015 Pa = 188 / 3916 \times 100\% = 4,8 \%$$

$$2016 Pa = 665 / 3568 \times 100\% = 18,6 \%$$

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

Прибыль от реализации ООО «Альтаир» находится под воздействием таких факторов, как изменение; объема реализации; структуры продукции; розничных цен на реализованную продукцию; цен на приобретаемые товары, тарифов на энергию и перевозки, транспортные расходы, расходы на рекламу, коммерческие и управленческие расходы, арендная плата; уровня затрат материальных и трудовых ресурсов.

Анализ финансовых результатов ООО «Альтаир» 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.

Оценка управления технологическими процессами в ООО «Альтаир»

Торговля - это деятельность людей, связанная с осуществлением актов купли-продажи и представляющая собой совокупность специфических технологических и хозяйственных операций, направленных на обслуживание процесса обмена.

ООО «Альтаир» коммерческое торговое предприятие представляет собой хозяйствующий субъект, с правами юридического лица, созданный за счет капитала только одного учредителя, основанное на личной собственности физического лица и с правом найма рабочей силы.

В соответствии с действующим законодательством ООО «Альтаир» создано в организационно-правовой форме хозяйственного общества.

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

К материально-технической базе торговли ООО «Альтаир» относятся: торговое помещение магазина; торговый зал магазина; помещение (магазина) для приема, хранения и подготовки товаров к продаже подсобное помещение магазина: административно-бытовое помещение магазина: техническое помещение магазина: общая площадь магазина установочная площадь магазина: экспозиционная площадь магазина контрольно-кассовый узел магазина: складское помещение.

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

В систему управления ООО «Альтаир» 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 «Альтаир» 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.

В зависимости от вида ассортимента ООО «Альтаир» относится к специализированному магазину с комбинированным ассортиментом.

В магазине ООО «Альтаир» различают следующие методы продажи товаров:

- индивидуальное обслуживание покупателей или продажа товаров через прилавок (традиционный метод продажи);
- открытая выкладка товаров;
- продажа методом самообслуживания.

Применение в ООО «Альтаир» в отделах: косметики, парфюмерии, хозяйственных и моющих средств, посуды, хозяйственных средств, столовых приборов, электротоваров применяется традиционный метод продажи товаров через прилавок, который оправдал на протяжении десятка лет, что не снижает уровень обслуживания населения, но увеличивает затраты времени покупателем на приобретение товаров, ограничивает самостоятельность покупателей в выборе товаров.

Одновременно в применении традиционного метода продажи товаров через прилавок есть и положительные моменты - отсутствие недостачи товаров.

Права покупателей ООО «Альтаир», оговоренные в соответствующих нормативных документах РФ, позволяют им вернуть или отказаться от некачественного товара.

Ценовая политика предприятия-поставщика ООО «Альтаир» такова, что доставка осуществляется бесплатно или оплачивается сверх стоимости товара. Знание представленной классификации торговли позволит ООО «Альтаир», определить свое место на рынке, выявить свои сильные и слабые стороны и перейти к поиску конкурентных преимуществ для позиционирования в торговой инфраструктуре.

Торгово-технологический процесс, обеспечивающий процесс купли-продажи товаров и товародвижения складывается из ряда операций торгово-технологического процесса: закупка- товародвижение- складирование- размещение товара в торговом зале, процесс обслуживания покупателей и процесс купли-продажи товаров и услуг.

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;

- условия торгового обслуживания - совокупность факторов, воздействующих на покупателя в процессе торгового обслуживания;

- форма торгового обслуживания - организационный прием, представляющий собой сочетание методов обслуживания покупателей;

- ассортимент услуг торговли - набор различных услуг торговли, объединенных или сочетающихся по определенным признакам- демонстрация работы, технические возможности и характеристика технических данных и др.;

- 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;

-торговая информация- сведения о товаре или услуге, изготовителе, продавце, предусмотренные законодательством и доводимые до покупателя с целью ознакомления с товаром и особенностями его использования;

-торговая реклама - распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о торговом предприятии, товарах и услугах, предназначенная для неопределенного круга лиц и способствующая реализации 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.

-культура торгового обслуживания на предприятии представляет совокупность характеристик и условий процесса торгового обслуживания, определяемых профессионализмом и этикой обслуживающего персонала. Характеристикой культуры торгового обслуживания является вежливость, чуткость, компетентность, доступность персонала для покупателей, уровень мастерства работников, комфорт, эстетика предоставления услуги и т.п.

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.

Форма продажи товаров в фирме магазинная – это такой организационный прием доведения товаров до покупателей.

В ходе торгового обслуживания продавец должен обеспечивать безопасность услуги торговли - комплекс свойств услуги, проявление которых при обычных условиях ее оказания не подвергает недопустимому риску жизнь, здоровье и имущество потребителя.

В ходе торгового обслуживания продавец должен обеспечивать безопасность товара - состояние товара в обычных условиях его

использования, хранения, транспортировки и утилизации, при котором риск вреда жизни, здоровью и имуществу потребителя ограничен допустимым уровнем.

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

Выводы по разделу 2.

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.

Торгово-технологический процесс – это последовательность операций, обеспечивающая процесс купли-продажи товаров и товародвижения.

Реализация товаров покупателям, осуществляется четырьмя видами:

- продажа товаров с индивидуальным обслуживанием покупателей;
- продажа товаров со свободным доступом к ним покупателей;
- продажа товаров покупателям по образцам;
- продажа товаров при полном самообслуживании покупателей.

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.

### Раздел 3 Мероприятия по совершенствованию системы управления

Розничная торговля ООО «Альтаир» осуществляется в соответствии с бизнес-процессами розничной торговли.

Предлагается использовать в организации:

1. Нормативная база, регулирующая деятельность розничной торговли;
2. Стандарт бизнес-процесс «Открытие магазина».
3. Стандарты работы розничного магазина, обеспечивающие высокий уровень обслуживания.

4. Стандарт бизнес-процессов управления ассортиментом: ассортиментная политика, товарный классификатор и ассортиментная матрица.

5. Стандарт бизнес-процессов работы с поставщиками:

- общие законодательные положения в розничной торговле;
- заказ товара;
- переоценка товара;
- финансовые условия;
- возвраты;
- рекламные предложения для поставщиков;
- взаимодействия по различным вопросам.
- регистрация поставщиков.

6. Стандарт бизнес-процессов товародвижения:

- заказ, поставка и приемка товара;
- работа склада; перемещение товара со склада в торговый зал;
- контроль присутствия ассортимента на местах;
- оформление покупки, проверки товара и работа касс (стандарт работы кассира при обслуживании покупателя на кассе, обязанности кассира

операциониста, требования к приему, хранению и инкассации денежных средств);

- работа с покупателем в торговом зале;

- послепродажное обслуживание (последовательность действий продавца при гарантийном обслуживании, последовательность действий продавца при возврате товара);

- проведение инвентаризации (инструкция по проведению инвентаризации и мини-ревизий, внезапная ревизия кассы);

- стандарты мерчандайзинга - корпоративный документ, для поддержки системы мерчандайзинга в компании (типовая схема планировки торгового зала - план-схема размещения торгового оборудования в зале, планограмма выкладки товара, графическое изображение выкладки товара, требования к ассортиментному ряду и обязательные элементы стандартов мерчандайзинга).

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

- должностные инструкции;

- профиль должности;

- стандарты работы;

- методические пособия по технологической составляющей и психологической составляющей работы в магазине;

- правила продаж;

- правила обслуживания покупателей;

- правила внутреннего трудового распорядка

8. Технологические бизнес-процессы организации продаж в торговом зале розничного магазина.

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

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

Система управления обслуживанием покупателей в ООО «Альтаир» включает правила обслуживания и правила общения с покупателем.

Правила общения с клиентом в торговой организации ООО «Альтаир».

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

В связи с высокими темпами роста бизнеса и увеличением доли рынка компании ООО «Альтаир» 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 «Альтаир», которая может базироваться на использовании новейших технологий.

Например, у кассы 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.).

Для эффективных продаж стоит дооснастить компьютерно-кассовый комплекс программой «24com.CRM».

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

Систему можно установить на флешкарту и работать с ней на любом компьютере. Можно также установить в закрытом разделе своего сайта. Никаких ограничений (кроме количества пользователей) бесплатная версия не имеет.

Программа «24com.CRM» это инструмент для автоматизации продаж и маркетинга для малого и среднего бизнеса. Распространяется бесплатно, но при желании можно оплачивать поддержку и внедрение этой программы.

Так, установка и настройка системы стоит 5999 руб., а техническая поддержка - от 416 руб./мес. Кроме того, SalesPlatform.ru может предоставлять свой продукт в виде сервиса за ежемесячную плату.

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;
- вести базу своих сделок;
- 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.

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. Если сервис оказывается хуже или требования покупателей возрастают, а уровень сервиса остается неизменным, то общий уровень удовлетворенности покупателей снижается и покупатели испытывают разочарование.

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.

Взаимосвязь сервиса с качеством реализуемых товаров легко объяснима с экономических позиций. Большинство видов услуг носит возмездный характер, с их помощью в сфере обращения повышается стоимость товара, являющаяся и показателем его качества.

Проблему дополнительных услуг в договоре публичной купли-продажи товаров необходимо решать с использованием комплекса экономических, правовых и организационных мер.

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 «Альтаир» может оказывать услуги по установлению и обслуживанию программного обеспечения.

Возмещать данные расходы возможно через введение сертификата на обслуживание той техники, которая была приобретена в ООО «Альтаир».

Для стимулирования покупателей в рамках улучшения качества сервиса необходимо:

- использование купонов, возвращение части цены или торговая скидка;
- пакетные продажи по сниженным ценам;
- сувениры с рекламой;
- поощрение постоянной клиентуры;
- конкурсы, тотализаторы и игры, дающие потребителю шанс что-либо выиграть – деньги или товары;
- упаковочные пакеты с логотипом ООО «Альтаир»
- 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»);

-путём включения в ассортимент более дорогих товаров более высокого качества (наращивание «вверх»);

-одновременное расширение ассортимента «вверх» и «вниз».

-обучение персонала.

Одним из важнейших направлений совершенствования организации обслуживания покупателей должен быть непрерывный процесс обучения и повышения квалификации. 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.

В соответствии с этой целью необходимо:

1) платить конкурентную зарплату для привлечения и удержания специалистов;

2) давать такую зарплату, которая отражает стоимость работы для компании на основах справедливости;

3) связать плату с качеством исполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;

4) создать у работника уверенность в том, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой.

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

Для оптимизации организации процесса обслуживания в ООО «Альтаир» 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 являются:

- оснастить компьютерно-кассовый комплекс программой «24com.CRM», являющуюся продуктом компания Omada, который позволит вести базу клиентов, историю взаимоотношений с клиентами, вести рекламные рассылки о поступлении нового товара и скидках, вести базу сделок и планировать доход;

- 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, использование упаковочных пакетов с логотипом ООО «Альтаир».

- расширить товарный ассортимент «вверх» и «вниз», т.е. 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;

-внедрить мотивационный механизм в работу с персоналом организации в целях оптимизации процессов 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». Состав пакета ОАО «МТС» для внедрения:

осуществление информационных и рекламных рассылок;

сбор информации с объектов;

маркетинговые инструменты привлечения клиентов;

эффективные коммуникации с покупателями.

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.

Для определения возможности и стоимости ремонта, для каждого клиента предлагается услуга «Срочная диагностика» и «Бесплатная диагностика». По окончании диагностики покупатель-пользователь товара получит исчерпывающую информацию о характере неисправности, необходимом времени для ее устранения и конечной стоимости ремонта. Использование услуги «Срочный ремонт». В случае невозможности или нецелесообразности ремонта клиент может воспользоваться услугой «Выкуп неисправного оборудования». Обслуживание производится по гарантии, выданной при покупке продавцом.

В основе работы сервисного центра должны лежать три основных правила:

1) Качественное во всех отношениях обслуживание клиентов

2) Высокий уровень специалистов и постоянное поднятие уровня их квалификации

3) Непрерывное развитие и гибкость к рынку оказываемых услуг

Данное мероприятие позволит увеличить розничный товароборот и экономическую эффективность.

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.

## Заключение

В процессе дипломного проектирования решены следующие задачи:

- изучены особенности работы торгового предприятия;
- рассмотрены особенности управления торгово-технологическим процессом в торговле;
- дана организационно - экономическая характеристика ООО «АЛЬТАИР»;
- проанализирована финансово-хозяйственная деятельность ООО «АЛЬТАИР»;
- осуществлен сбор материалов и информации для разработки мероприятий по совершенствованию управления торгово-технологическими процессами предприятия розничной торговли;
- проведена оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию технологических процессов ООО «АЛЬТАИР».

Торговое предприятие ООО «АЛЬТАИР» представляется самостоятельным хозяйствующим субъектом с правами юридического лица, осуществляющий закупку и реализацию потребительских хозяйственных товаров, а также другие виды вспомогательной хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством и предусмотренные его уставом.

В зависимости от вида ассортимента ООО «АЛЬТАИР» относится к специализированному магазину с комбинированным ассортиментом.

В магазине ООО «АЛЬТАИР» различают следующие методы продажи товаров:

- индивидуальное обслуживание покупателей или продажа товаров через прилавок (традиционный метод продажи);
- открытая выкладка товаров;
- продажа методом самообслуживания.

Применение в ООО «АЛЬТАИР» традиционного метода продажи товаров через прилавок снижает уровень обслуживания населения, увеличивает затраты времени на приобретение товаров, ограничивает самостоятельность покупателей в выборе товаров.

Месторасположение ООО «АЛЬТАИР» находится в центре города в новой части города и традиционным расположением в одном и том же здании с постоянным ассортиментом товаров хозяйственного назначения.

Уровень цен на хозяйственные товары ООО «АЛЬТАИР» можно определить как средние и вполне конкурентоспособные.

Под технологическим торговым процессом в ООО «АЛЬТАИР» понимают последовательность операций, которые обеспечивают процесс купли-продажи товаров и товародвижения.

Торгово-технологический процесс в ООО «АЛЬТАИР» представляет собой комплекс взаимосвязанных торговых и технологических операций и является завершающей стадией всего торгово-технологического процесса товародвижения.

В ООО «АЛЬТАИР» технологический процесс состоит из трех операций: приемки, хранения товаров и их продажи.

Торгово-технологический процесс в магазине можно подразделить на три основные части:

- операции с товарами до предложения их покупателям;
- операции непосредственного обслуживания покупателей;
- дополнительные операции по обслуживанию покупателей.

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.

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

Продажа товаров с индивидуальным обслуживанием покупателей в ООО «АЛЬТАИР» представляет собой метод продажи, при котором все основные ее операции осуществляются при участии продавца.

Одним из важнейших показателей конкурентоспособности является анализ ее финансового состояния.

Анализ финансового состояния и финансовых результатов показал, что предприятие наращивает выручку от реализации основного производства, показатели рентабельности в целом высокие и их незначительное снижение в целом не оказывает существенного влияния на снижение эффективности производства. Тем не менее, менеджмент организации должен отслеживать тенденцию к снижению чистой прибыли с рост затрат.

### Библиографический список использованной литературы

1. Российская Федерация. Законы. О защите прав потребителей: закон РФ от 7 февраля 1992 г. N 2300-I «О защите прав потребителей» / Под общ.ред. П.В. Крашенинникова.-М.: НОРМА:ИНФРА-М, 2016.-65с.
2. ГОСТ Р 51304-2009 «Услуги торговли. Общие требования» М.: «Стандартинформ», 2014.8 с.
3. Абчук, В.В. Менеджмент / В.В. Абчук. - М.: ИНФРА-М, 2014.- 423 с.
4. Агашкова, А. Разработка стратегии предприятия: современный подход / А. Агашкова // Проблемы теории и практики управления – 2015. – №2. - с.58-66
5. Архипов, А.И. Экономика / А.И. Архипов. - М.: ТК Велби, 2012.- 678 с.
6. Арзуманова, Т.И. Экономика и планирование на предприятиях торговли и питания / Т.И. Арзуманова. - М.: Дашков и К, 2014.-276 с.
7. Байбардина, Т. Маркетинг в торговле/ Т. Байбардина, Г. Кожухова, В. Кузьменко, М.: Издательство Гревцова, 2016.-256 с.
8. Бланк, И.А. Торговый менеджмент /И.А. Бланк.-Киев: Ника-Цент, 2015.- 784 с.
9. Вершигора, Е.Е. Менеджмент / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 238 с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 434 с.
11. Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Т. Гиляровская. - М.: ТК Велби, 2014.-360 с.
12. Глухов, В.В. Менеджмент / В.В. Глухов.- СПб.: Питер, 2007. - 608 с.
13. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 670 с.
14. Гольцова, Л.А. Направления оптимизации системы управления торгово-технологическими процессами в розничной торговле / Л.А. Гольцова //

Труды Кубанского государственного аграрного университета.-2015.-№1.-47-52.

15. Ерохина, Л.И. Маркетинг в оптовой и розничной торговле/ Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Е.В. Романеева.- М.: Кнорус, 2012.-248 с.

16.Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова. – М.: Омега-Л, 2014.-351 с.

17.Земляк, С.В. Маркетинг торговли/ С.В. Земляк.-М.: Дашков и К, 2016.-752 с.

18.Иванова, Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия / Е.А. Иванова. - Ростов н/Д: Феникс, 2015.-298 с.

19.Кобелев, О.А. «Электронная коммерция»/ О.А. Кобелев, М.: Дашков и К, 2016, 684 с.

20.Ковалёв, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалёв, О.Н. Волкова. - М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2014. -568 с.

21. Коноплев, С.П. Менеджмент продаж: Учеб.пособие / С.П. Коноплев, В.С. Коноплева. – М. ИНФРА-М, 2012. – 304 с.

22. Маслов, Е.В. Управление персоналом организации / Е.В. Маслов. – М.: ИФРА-М. 2012. – 312 с.

23. Медведев, В.П. Теория организации / В.П. Медведев. -М.: Экономистъ, 2014.-231 с.

24. Мейер, М.В. Оценка эффективности бизнеса / М.В. Мейер. - М.: Вершина, 2012.-302с.

25. Мизилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мизилкина. – М.: Омега-Л, 2015.-325 с.

26.Михайлов, Е. Проблемы взаимосвязи и взаимопроникновения / Е. Михайлов // Стратегический менеджмент – 2016. - №2. - с.15-24

27.Муравьев, А. Организационная структура и стратегия предприятия / А. Муравьев // Проблемы экономики и менеджмента – 2015. - №2. – с.5-20

28. Нуреев, Р.М. Курс микроэкономики / Р.М. Нуреев. - М.: Норма, 2014. - 576 с.

29. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность / Ф.Г. Панкратов. - М.: «Дашков и К», 2016. – 500 с.
30. Поршнева, А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева. -М.: ИНФРА-М, 2012.-669 с.
- 31.Репин, В. Оптимизация бизнес-процессов / В. Репин // Кадровый менеджмент – 2015. - №10. - с.2-10
32. Рубин, Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции / Ю.Б. Рубин. – М.: Маркет ДС, 2014. – 608 с.
33. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая.- М.: Новое знание, 2014.-512с.
34. Салливан, М. Маркетинг в розничной торговле/ М. Салливан, М.: Нева, 2012- 384 с.
35. Синяева, И.М. Маркетинг в малом бизнесе/ И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев, М.: Экономика, 2014.-287 с.
36. Сорокина, М.В. Менеджмент торгового предприятия/ М.В. Сорокина .- Спб.: Питер, 2014.-528 с.
37. Симионова, Н.Е. Оценка бизнеса: теория и практика / Н.Е. Симионова. - Ростов н/Д.: Феникс, 2014.-572 с.
38. Скворцова, Н.А. Анализ электронной коммерции/ С. Сысоева//Поволжский торгово-экономический журнал.-2015.-№6.-С.6-11.
39. Сысоева, С. Стандарт работы розничного магазина. Разработка инструкций, регламентов и обучение торгового персонала / С. Сысоева, Г. Крок .-Спб.: Питер.-2015.- 288с.
40. Сысоева, С. Большая книга директора магазина/ С. Сысоева, СПб.: Питер, 2012.-432 с.
41. Томассен, Л. Ритейлизация/ Л. Томасен, К. Линкольн, Э. Эконос, М.: Хорошая книга, 2014.- 352 с.
42. Шаповалов, В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ / В.А. Шаповалов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 345 с.

43. Чернова, Г.В. Управление рисками / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. – М.: Проспект, 2014. -160 с.
44. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов.- М.: Изд-во Эксмо, 2016. - 544 с.
45. Федорова, Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учеб.пособие / Н.Н. Федорова. – М.: ТК Велби, 2016. – 256 с.
46. Филатова, С. Управление производством, маркетингом, продажами, финансами, кадрами: планирование, организация, мотивация и контроль / С. Филатова // Менеджмент сегодня – 2015. – №3. - с.18-25
47. Эванс, Дж.Р. Маркетинг / Дж.Р. Эванс, Б.М. Берман. – М.: ТК Велби, 2014-308с.
48. Экономика торгового предприятия: Торговое дело/ под ред Л.А. Брагина.- М.: ИНФА-М, 2016.-314 с.
49. Якубович. М. Цель предприятия и стратегия ее достижения / М. Якубович // Директор – 2014. - №5. - с.25-32
50. <http://www.consultant.ru>